

Sociaal werken?



C. G. Taal

Bachelorrappport SPH

Academie Mens en Maatschappij
Saxion Enschede

Sociaal werken?

Inventariserend onderzoek naar de leermogelijkheden voor social workers om meer (sociaal) ondernemend te zijn

C. G. Taal

Bachelorbegeleider Marjolein Planteijdt

Academie Mens en Maatschappij

Saxion Enschede

Enschede, 24 mei 2017

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	6
1. Inleiding Bachelorrapport	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doelstelling	9
1.3 Vraagstelling	9
1.4 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Wat zegt de literatuur over social work?	11
2.2 Wat zegt de literatuur over sociaal ondernemen?	13
2.2.1 Definities sociaal ondernemen	13
2.2.2 Sociaal ondernemen in Europa	14
2.2.3 Aanverwante ondernemingen	14
2.3 Wat zegt de literatuur over de verbinding tussen social work en sociaal ondernemen?	16
2.4 Conclusies theoretische deelvragen	17
2.4.1 Wat zegt de literatuur over social work?	17
2.4.2 Wat zegt de literatuur over sociaal ondernemen?	17
2.4.3 Wat zegt de literatuur over de verbinding tussen social work en sociaal ondernemen?	18
3. Methode van onderzoek	19
3.1 Type onderzoek	19
3.1.1 Kwalitatief of kwantitatief	19
3.1.2 Onderzoekstype	19
3.2 Omvang	20
3.2.1 Populatie	20
3.2.2 Steekproef	20
3.3 Instrumenten	21
3.4 Procedure	21
3.5 Methode van analyseren van gegevens	22
3.6 Betrouwbaarheid	22
3.7 Interne- en externe validiteit	23
3.7.1 Interne validiteit	23
3.7.2 Externe validiteit	23
3.7.3 Begripsvaliditeit	24
3.8 Ethische overwegingen	24
3.9 Samenvatting	24
4. Resultaten	26
4.1 Welke typen sociaal ondernemingen zijn er in oost Nederland?	26
4.2 Welke competenties dienen social workers te leren in de opleiding om ondernemend te zijn?	27
4.2.1 Kennis	27
4.2.2 Houding	27
4.2.3 Vaardigheden	28
4.3 Hoe zijn sociaal ondernemingen in oost Nederland georganiseerd?	29

4.3.1 Kernwaarden	29
4.3.2 Stijl van leidinggeven	30
4.3.3 Inspelen op veranderingen	31
4.3.4 Eisen werknemers	31
4.3.5 Missie en visie	33
4.3.6 Rechtsvorm(en)	34
4.4 Wat kan er van de ervaringen van sociaal ondernemers in oost Nederland geleerd worden met betrekking tot ondernemerschap voor social workers?	35
4.4.1 Succesfactoren	35
4.4.2 Verbeterpunten	36
4.4.3 Financieringswijze	36
4.4.4 Omgaan met concurrentie	37
5. Conclusies	39
5.1 Welke typen sociaal ondernemingen zijn er in oost Nederland	39
5.2 Welke competenties dienen social workers te leren in de opleiding om ondernemend te zijn?	40
5.2.1 Kennis	40
5.2.2 Houding	40
5.2.3 Vaardigheden	41
5.3 Hoe zijn sociaal ondernemers in oost Nederland georganiseerd?	41
5.3.1 Kernwaarden	41
5.3.2 Stijl van leidinggeven	42
5.3.3 Inspelen op veranderingen	42
5.3.4 Eisen werknemers	42
5.3.5 Missie en visie	43
5.3.6 Rechtsvorm(en)	43
5.4 Wat kan er van de ervaringen van sociaal ondernemers in oost Nederland geleerd worden met betrekking tot ondernemerschap voor social workers?	44
5.4.1 Succesfactoren	44
5.4.2 Verbeterpunten	44
5.4.3 Financieringswijze(n)	45
5.4.4 Omgaan met concurrentie	45
5.5 Hoofdvraag: Als ondernemen binnen de social werk opleiding belangrijk wordt, wat kan er dan geleerd worden van sociaal ondernemers in oost Nederland?	46
5.6 Aanbevelingen	48
5.7 Overige aanbeveling:	49
5.8 Sterktes en zwaktes van het onderzoek	49
5.8.1 Sterktes van het onderzoek	49
5.8.2 Zwaktes van het onderzoek	50
5.9 Discussie	50
Literatuurlijst	52
Bijlage 1 Literatuur ter ondersteuning interviewvragen	55
Bijlage 2 Topiclijst/ vragenlijst interviews	62

Voorwoord

Voor u ligt het bachelorrapport over sociaal ondernemerschap in oost Nederland. De keuze voor dit onderwerp is ontstaan vanuit mijn tweedejaarsstage bij het SROI Netwerk Nederland Vlaanderen. Tijdens deze stage heb ik geholpen met het schrijven van een lesboek over sociaal ondernemen (voor een goede zaak van Marianne Dagevos, Jiske Kiers, Jillis Kors en Petra Verhagen) dat inmiddels in de opleiding geïntroduceerd is. Tijdens deze stage ben ik erachter gekomen dat dit onderwerp mij erg aansprak, het was daardoor voor mij een logische keuze om mij nog verder te verdiepen in het onderwerp sociaal ondernemen in combinatie met de opleiding social work en daarom dit bacheloronderzoek op deze onderwerpen te richten. Ik hoop dat ik door middel van dit onderzoek een bijdrage kan leveren aan de invulling van het onderwerp sociaal ondernemerschap binnen de opleiding social work.

Tijdens het schrijven van dit bachelorrapport zijn er een aantal personen geweest die een belangrijke rol hebben gespeeld in de voortgang van dit onderzoek. Via deze weg wil ik graag een aantal personen bedanken voor de inzet, medewerking, ondersteuning en begeleiding tijdens de uitvoering van dit onderzoek. Allereerst wil ik mijn dank betuigen aan de opdrachtgever van dit onderzoek, Jillis Kors, die het mogelijk heeft gemaakt om dit onderzoek uit te kunnen voeren. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Geke Flier, voor de ondersteuning bij het schrijven van het onderzoeksplan en de goedkeuring van dit plan. Tevens gaat mijn dank uit naar Marjolein Planteijdt die de begeleiding en supervisie op zich heeft genomen na het vierde leerjaar. Haar kritische blik, feedback en tips heeft mij scherp gehouden in het aanpassen van het onderzoek.

Cynthia Taal

Oldenzaal, 5 mei 2017

Samenvatting

Sociaal ondernemerschap is een onderwerp dat de laatste tijd steeds vaker opduikt. Maar wie zijn die sociaal ondernemers nou eigenlijk en wat kunnen zij betekenen binnen het social work domein?

Daarnaast verandert de maatschappij en ook het beroep social work. Ondernemen is een onderwerp wat binnen deze beroepsgroep steeds belangrijker zal worden. Wellicht is het, doordat sociaal ondernemers momenteel de gaten vullen binnen de huidige sociale markt, mogelijk hier een goede combinatie uit te halen. Dat is precies waar dit onderzoek zich op richt, namelijk het weten hoe sociaal ondernemers te werk gaan en het beter begrijpen van sociaal ondernemen binnen het social work domein, om zo uiteindelijk het onderwijs hierop aan te kunnen passen. Deze doelen worden bereikt door de hoofdvraag, 'als ondernemen binnen social belangrijk wordt, wat kan er dan geleerd worden van sociaal ondernemingen in oost Nederland?', te beantwoorden. Dit is gedaan middels een kwalitatief, beschrijvend onderzoek, waarbij half gestructureerde interviews af zijn genomen onder sociaal ondernemers in oost Nederland.

De uitkomsten van het onderzoek hebben ertoe geleid dat het sociaal ondernemerschap beter te begrijpen is en er zijn een aantal conclusies getrokken die van belang kunnen zijn voor de social work opleiding. Zo blijkt uit dit onderzoek dat sociaal ondernemers innovatief zijn en gaten vullen die vallen in de huidige markt door onder andere bezuinigingen vanuit de overheid. Dit leidt er echter wel toe dat de geldstroom voor een sociaal onderneming vaak bepaald wordt door de keuzes die door de overheid worden gemaakt.

Tevens blijkt uit dit onderzoek dat kennis van bepaalde onderwerpen van fundamenteel belang zijn om een sociaal onderneming op te richten. Het gaat hierbij om kennis en kunde van ondernemerschap ansich om de onderneming zichzelf financieel te kunnen laten voorzien. Daarnaast gaat het ook om de trend 'duurzaam ondernemen', dit geldt niet alleen voor reguliere ondernemingen, maar ook voor sociaal ondernemingen is dit een steeds belangrijker onderwerp. Om als social worker aan deze eisen te voldoen, is het onder andere aan te bevelen om binnen de opleiding in de lespakketten aandacht te schenken aan de onderwerpen ondernemerschap en duurzaam ondernemen. Daarnaast is het van belang dat studenten zich er bewust van zijn een transparante houding aan te nemen binnen het bedrijf, maar ook richting buitenstaanders, om negatieve beeldvorming te voorkomen.

1. Inleiding Bachelorrapport

In dit hoofdstuk zal de aanleiding voor het schrijven van het bacheloronderzoek centraal staan. Daarnaast wordt het doel van het onderzoek beschreven. In paragraaf 1.3 wordt de onderzoeksvraag benoemd, deze wordt onderverdeeld in deelvragen waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen theoretische en praktische deelvragen.

1.1 Aanleiding

'Social work is a practice-based profession and an academic discipline that promotes social change and development, social cohesion, and the empowerment and liberation of people. Principles of social justice, human rights, collective responsibility and respect for diversities are central to social work' (IFSW, 2014, para 2).

Kader 1.1 definitie social work

Social work is een beroep dat sinds lange tijd overal ter wereld wordt uitgevoerd. Als social worker sta je midden in de maatschappij. Doordat de maatschappij continu aan veranderingen onderhevig is, is het van belang dat de social worker hierop inspeelt. Dat het beroep hierdoor verandert, is ook terug te zien in de opleidingen die aan het beroep verwant zijn. De naamswijziging, van SPH, MWD en CMV naar social work is nog de minst ingrijpende verandering. Om als opleiding toekomstbestendig te zijn en aan te sluiten op trends in werkveld en samenleving, wordt de inhoud van de opleiding grondig hervormd (Kiekebosch, 2016). Een voorbeeld hiervan is dat Saxion Hogeschool inspeelt op de veranderende houding van social workers. Hierbij wordt duidelijk aangegeven dat social workers innovatief, onderzoekend en vooral ondernemend moeten zijn, dit laatste wordt ook gezien als de basishouding van de nieuwe Social Work opleiding (Saxion, 2015).

De verschuiving van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij is ook een voorbeeld van veranderingen binnen het sociale domein. Bij een verzorgingsstaat houdt de overheid zich actief bezig met de welvaart en het welzijn van de burgers. De overheid is dan o.a. verantwoordelijk voor onderwijs, gezondheidszorg in de vorm van ziektekostenverzekering en banen creëren/ burgers op weg helpen naar een baan. Dit verzorgingsstelsel kost veel geld en is in Nederland niet langer te realiseren. Dit komt mede door de vergrijzing, mensen worden steeds ouder en leven ook steeds langer na hun AOW. Daarnaast telt de groeiende bevolking mee (Bibiana, 2013). Sinds de crisisjaren vanaf 2008 is Nederland langzaam aan het afzakken als verzorgingsstaat en ontwikkelt het land meer richting een participatiesamenleving. Een deel van de eerdergenoemde taken wordt niet meer door de overheid geregeld, deze taken zijn overgenomen door de gemeenten. Dit wordt decentralisatie genoemd (Rijksoverheid, z.j.). Bij een participatiemaatschappij wordt er van alle burgers, indien mogelijk, gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving (Rijksoverheid, 2013). Er wordt verwacht dat iedereen 'meedoet' in de maatschappij. Bij de burgers die hulp nodig hebben wordt er eerst gekeken naar de 'eigen kracht' van deze burger. Daarnaast moet men zorgen voor een netwerk dat bijspringt. Als dit niet voldoende is, wordt de overheid ingeschakeld (Verschoor, 2014).

Er zijn een aantal Europese landen die deze transitie al hebben doorgemaakt, hierbij moet onder andere gedacht worden aan: België (Vlaanderen), Finland en het Verenigd Koninkrijk, (Heersink, Weeink, Jansen & Van Venrooij, 2014). In Nederland wordt dit gedaan onder de noemer Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). De Wmo is mede tot stand gekomen doordat er bezuinigd moest worden op de kosten van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Bij de Wmo worden burgers gestimuleerd om meer verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen situatie (Penninx, 2010). Bij deze veranderingen is het van belang dat de professional hier goed op inspeelt (Kluft, 2011). Tevens is er minder geld beschikbaar voor de bekostiging van social work, dit veroorzaakt druk op de beroepsidentiteit (Heersink et al., 2014, para 2). Veel betaald werk moet

worden afgebouwd en moet worden overgenomen door mantelzorgers en vrijwilligers (Spierts, 2015). Mede hierdoor hangt veel sociale professionals de komende jaren ontslag boven het hoofd. Dit zorgt ervoor dat welzijnsorganisaties moeten inkrimpen. Maar de doelgroepen die door deze organisaties ondersteund worden (d.w.z. mensen die niet geholpen kunnen worden door middel van eigen kracht en netwerk), blijven bestaan. Er zijn andersoortige bedrijven nodig om deze mensen de nodige ondersteuning te kunnen blijven bieden. Sociaal ondernemingen zijn een inspirerend voorbeeld van deze andersoortige bedrijven (Labyrinth, 2013). Zie kader 1.2 voor de definitie van sociaal ondernemen, volgens de Sociaal Economische Raad.

‘Sociaal ondernemingen zijn zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen’ (SER, 2015).

Kader 1.2 definitie sociaal ondernemen

In bovenstaande tekst wordt duidelijk dat sociaal ondernemingen een steeds grotere positie innemen binnen de veranderende maatschappij. Uit onderzoek van de Kamer van Koophandel (KvK) blijkt dat er in Nederland in januari 2015 ongeveer 1,7 miljoen actieve bedrijven in het handelsregister geregistreerd stonden. Onder deze bedrijven vallen ook de sociaal ondernemingen, deze staan niet apart geregistreerd (Kamer van Koophandel, z.j.). In het onderzoek van Verloop, van Dijk, Carsouw & van der Molen (2011) is te lezen dat er in Nederland naar schatting tussen de 4000 á 5000 sociaal ondernemingen zijn. Tegenover de 1,7 miljoen actieve bedrijven is dit erg schaars. Het is niet verplicht om een sociaal onderneming als zodanig te registreren in Nederland. Wel kan men zich als sociaal ondernemer aansluiten bij bijvoorbeeld Social Enterprise NL of de ROZ groep, dit zijn platforms gericht op sociaal ondernemingen. Er zijn via Social Enterprise NL wel sociaal ondernemers in Nederland te vinden, maar omdat aansluiten bij deze platforms berust op vrijwillige basis, zijn er maar een fractie van alle sociaal ondernemingen te vinden.

Sociaal ondernemen is een oplossing voor de gaten die vallen, veroorzaakt door de bezuinigingen in de zorg. Sociaal ondernemerschap zou daarom een optie moeten zijn voor social workers om hun beroep uit te kunnen blijven oefenen. Daarnaast blijkt de ondernemende houding binnen de opleiding social work steeds belangrijker te worden. Echter gaf de opdrachtgever van het onderzoek aan dat social workers waarschijnlijk niet genoeg bekend zijn met het (sociaal) ondernemerschap. Een onderzoek van Fargion, Gevorgianiene & Lieven (2011) bevestigt deze uitspraak. Zij geven aan dat het idee van sociaal ondernemerschap binnen social work zelden in de literatuur wordt beschreven. Als sociaal ondernemen een optie moet worden binnen social work is het belangrijk dat social workers weten hoe een sociaal onderneming werkt.

Het sociaal ondernemerschap biedt mogelijkheden binnen de veranderingen en bezuinigingen in het social work domein (Hillen, Panhuijsen & Verloop, 2014). Sociaal ondernemingen kunnen bijvoorbeeld banen creëren voor mensen met een erkende afstand tot betaald werk (Labyrinth, 2013). Maar omdat er weinig bekend is over de combinatie van social work en sociaal ondernemen moet hier onderzoek naar gedaan worden. Daarnaast moet er onderzocht worden hoe dit het beste met elkaar geïntegreerd kan worden en bekendheid gecreëerd kan worden binnen social work. Dit levert o.a. voordelen op voor (toekomstige) social work professionals en hun doelgroepen.

De opdrachtgever van dit onderzoek, The European Happy Research Exchange Programme (TEHREP), is een organisatie die toegepast onderzoek doet voor het beter begrijpen van social work en sociaal ondernemerschap. TEHREP bestaat uit maatschappelijk werk docenten en leden van non-profitorganisaties of zakelijke initiatieven. Zoals de naam al doet vermoeden, wordt er onderzoek gedaan in verschillende Europese landen, namelijk; Denemarken, Polen, Nederland, Estland en het Verenigd Koninkrijk (TEHREP, z.j.).

Kader 1.3 Opdrachtgever TEHREP

Vanuit TEHREP (zie kader 1.3) is de opdracht gegeven om onderzoek te doen naar sociaal ondernemerschap in Nederland. Er is gevraagd sociaal ondernemers in oost Nederland te interviewen, hierbij worden vragen gesteld om er achter te komen hoe de sociaal ondernemers te werk gaan. De geïnterviewden kunnen dit dan uitleggen aan de hand van hun eigen onderneming. Door middel van deze interviews wordt getracht om de kortetermijndoelstelling, 'weten hoe sociaal ondernemers in oost Nederland werken', te behalen. Door deze doelstelling te behalen, zal uiteindelijk ook de langetermijndoelstelling van dit onderzoek, 'sociaal ondernemen binnen het social work domein beter begrijpen', bereikt worden. De informatie uit de interviews zijn van belang om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De doelstelling en de onderzoeksvraag worden in de volgende twee paragrafen behandeld.

1.2 Doelstelling

In deze paragraaf wordt de doelstelling van het onderzoek beschreven. Er wordt hierin onderscheid gemaakt tussen de korte- en langetermijndoelstelling.

Kortetermijndoelstelling

Weten hoe sociaal ondernemers in oost Nederland werken.

Langetermijndoelstelling

Sociaal ondernemen binnen het social work domein (stukje bij beetje) beter begrijpen, om zo het onderwijs hierop aan te passen.

1.3 Vraagstelling

De vraagstelling van het onderzoek staat in deze paragraaf centraal. De onderzoeksvraag en deelvragen worden beschreven.

Onderzoeksvraag

'Als ondernemen in social work opleidingen belangrijk wordt, wat kan dan geleerd worden van sociaal ondernemingen in oost Nederland?'

Deelvragen

Met behulp van de deelvragen wordt de onderzoeksvraag van dit bacheloronderzoek beantwoord. De deelvragen zijn opgedeeld in theoretische en praktische deelvragen.

Theoretische deelvragen:

- Wat zegt de literatuur over social work?
- Wat zegt de literatuur over sociaal ondernemen?
- wat zegt de literatuur over de verbinding tussen social work en sociaal ondernemen?

Praktische deelvragen:

- Welke typen sociaal ondernemingen zijn in oost Nederland?
- Welke competenties dienen social workers te leren in de opleiding om ondernemend te zijn?
- Hoe zijn sociaal ondernemingen in oost Nederland georganiseerd?
- Wat kan er van de ervaringen van sociaal ondernemers in oost Nederland geleerd worden met betrekking tot ondernemerschap voor social workers?

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt er antwoord gegeven op de theoretische deelvragen over social work, sociaal ondernemen en de verbinding tussen deze onderwerpen. Hierna volgt een conclusie op deze deelvragen. De methode van onderzoek staat centraal in hoofdstuk 3, in dit hoofdstuk komt onder andere het type onderzoek, de gevolgde procedure en betrouwbaarheid aan bod. Hoofdstuk 3 wordt afgesloten met een samenvatting. In hoofdstuk 4 staan de resultaten beschreven die verkregen zijn uit de interviews met de sociaal ondernemers. De conclusies, aanbevelingen, sterktes en zwaktes en de discussie zijn te vinden in hoofdstuk 5. Aan het einde van het rapport volgt een literatuurlijst en bijlagen.

2. Theoretisch kader

Om wat meer duidelijkheid te scheppen over de onderwerpen die in dit onderzoek gebruikt worden, zijn er een aantal theoretische deelvragen opgesteld. Daarnaast wordt er onderzocht wat er al bekend is over deze onderwerpen. Er zal verscheidene literatuur geraadpleegd worden om de volgende drie theoretische deelvragen in dit hoofdstuk te beantwoorden.

1. Wat zegt de literatuur over social work?
2. Wat zegt de literatuur over sociaal ondernemen?
3. Wat zegt de literatuur over de verbinding tussen social work en sociaal ondernemen?

Het hoofdstuk zal ook op deze manier ingedeeld worden.

2.1 Wat zegt de literatuur over social work?

Om te beginnen heeft de International Federation of Social Workers (IFSW) (2014) een definitie voor Social work, die toegekend kan worden op zowel nationaal als internationaal niveau. Deze definitie luidt als volgt:

'Social work is a practice-based profession and an academic discipline that promotes social change and development, social cohesion, and the empowerment and liberation of people. Principles of social justice, human rights, collective responsibility and respect for diversities are central to social work. Underpinned by theories of social work, social sciences, humanities and indigenous knowledge, social work engages people and structures to address life challenges and enhance wellbeing.'

Dit is een veelgebruikte definitie en wordt zo ook in het basisboek sociaal werk van Van Ewijk, Spiering & Wijnen (2012) opgenomen. Zij benoemen naast bovenstaande definitie nog een aantal doelen en kennisitems die de basis vormen van het beroep social work. Deze doelen en kennisitems zijn gebaseerd op de fundamentele principes 'mensenrechten' en 'sociale rechtvaardigheid' en zullen hieronder worden weergegeven.

Doelen:

- Het bijdragen aan maatschappelijke veranderingen;
- Het stimuleren van het probleemoplossend vermogen van mensen;
- Mensen die vastzitten in bepaalde patronen en onderdrukt worden bevrijden.

Kennis items:

- Het toepassen van theorieën over het menselijk gedrag;
- Het toepassen van theorieën over sociale systemen;
- En vooral waar de cliënt in direct relatie treedt met zijn of haar directe omgeving.

Belangrijk in deze definitie is het modern burgerschapsidee dat accentueert dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen leef- en werkomgeving. Hierbij zijn mensen samen verantwoordelijk over hoe ze de samenleving en sociale samenhang vormgeven. Daarnaast is het van belang dat de social worker zich ervan bewust is dat ieder mens sociale rechten heeft, deze gaan voornamelijk over het recht op toegang tot onderwijs, arbeidsmarkt, woningbouw, (gezondheids)zorg, maatschappelijke dienstverlening en sociale zekerheid. Sociaal werk wordt gebruikt als benaming om het kennis- en handelingsgebied te omschrijven, dit geldt voor zowel de sector (instellingen, beleidsmakers), als de beroepskrachten (Van Ewijk, Spiering & Wijnen, 2012).

Social work in de praktijk

In de praktijk stelt een social worker mensen in staat zichzelf te ontwikkelen, hun leven te verrijken en disfunctioneren te voorkomen. Daarnaast richt een social worker zich voornamelijk op probleemoplossing en verandering, zowel in de samenleving als geheel, maar ook in het leven van cliënten, families en gemeenschappen waarvoor zij zich inzetten. Daarom kan een social worker gezien worden als een soort veranderingsagent ('change agents').

'Ontwikkelen' en 'veranderen' horen bij het leven. Als ontwikkeling stagneert of als verandering niet of moeilijk te realiseren is, raken mensen in de problemen. In zo'n situatie kan steun van een social worker een belangrijk verschil maken. Tot de deskundigheid van een social worker hoort dan ook kennis van ontwikkelings- en veranderingsprocessen en de bekwaamheid om deze processen te stimuleren en begeleiden (Blok, 2013, p. 14).

De hulp en ondersteuning van social work is zowel zaakgericht als persoonsgericht. Het is van belang dat de omgeving van de cliënt wordt betrokken bij het oplossen en voorkomen van problemen. De social worker moet dus in staat zijn om op verschillende niveaus te werken.

'Social workers worden direct geconfronteerd met de gevolgen van de manier waarop mensen met elkaar omgaan en met de waarden en normen die daarbij in acht worden genomen. Dit geeft het beroep naast een methodisch-technisch, ook een inhoudelijk-normatief karakter.'

Dit wil zeggen dat de social worker bij alles wat er op hem/ haar afkomt, moet bepalen welke normen en waarden van belang zijn, op wie of wat de aandacht gevestigd moet worden en wat daarvoor de meest aangewezen aanpak is (Blok, 2013).

De beroepsvereniging van professionals in social work (BPSW), voorheen ook wel de Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk Werkers (NVMW) genoemd, geven in het beroepsprofiel de beweging naar social work weer. Er wordt onder andere beschreven dat in veel andere landen social work (of sociaal werk) een veel breder begrip is dan maatschappelijk werk in Nederland. In andere landen omvat het ook vormen van samenlevingsbouw, gemeenschapswerk of wijkwerk en sociaal pedagogische hulpverlening. Het is de bedoeling dat maatschappelijk werk en andere sociaalagogische beroepen een beweging richting social work gaan vormen (NVMW, 2011).

Een voorbeeld van deze beweging laat zich zien bij een aantal hogescholen in Nederland. De sociaalagogische opleidingen zijn samengevoegd en verder gegaan als de opleiding social work. Een voorbeeld hiervan is hogeschool Saxion, hier zijn de opleidingen Sociaal Pedagogisch Hulpverlener (SPH) en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) per september 2015 verder gegaan als de opleiding Social Work (SW). Saxion heeft voor deze verandering gekozen 'omdat de markt tegenwoordig om breed inzetbare en ondernemende hulpverleners vraagt.' De hogeschool is van mening dat met de opleiding Social Work, Saxion studenten beter worden opgeleid tot professionals voor een domein waarbinnen grote veranderingen plaatsvinden (Sozio, 2014).

2.2 Wat zegt de literatuur over sociaal ondernemen?

Om deze deelvraag te beantwoorden wordt er een verdeling gemaakt. Het hoofdstuk begint met de definities van sociaal ondernemen, hierbij zal duidelijk gemaakt worden welke definities er zijn en in dit onderzoek gehanteerd worden. Vervolgens is er te lezen hoe sociaal ondernemen in Europa vormgegeven wordt. Als laatste worden de aanverwante ondernemingen besproken, omdat er veel verwarring ontstaat tussen een aantal begrippen die aanverwant zijn aan sociaal ondernemen.

2.2.1 Definities sociaal ondernemen

Er zijn veel verschillende definities over sociaal ondernemingen te vinden. Voor een groot deel heeft dit te maken met de doelstelling die men met de verschillende definities nastreeft. Hieronder volgen een aantal voorbeelden van partijen die verschillende definities hanteren en waarom ze deze definitie hanteren. De Europese commissie gebruikt een definitie voor een duidelijke afbakening van sociaal ondernemers om het beleid en de communicatie hierover helder te krijgen. Voor gemeentes is het vooral interessant hoe ze sociale ondernemingen in kunnen zetten bij het plaatsen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om in aanmerking te komen tot financiering voor een sociale onderneming, gebruiken fondsen hun eigen definitie om criteria op te stellen waaraan een sociale onderneming moet voldoen. Ook hanteren opleidingen een afbakening voor de definitie van hun doelgroep en de samenstelling van het curriculum etc. (SER, 2015).

De opdrachtgever, TEHREP, hanteert ook een definitie voor sociaal ondernemen. Dit zal tevens de (hoofd)definitie zijn die gebruikt wordt om dit onderzoek te kaderen. De definitie van TEHREP komt uit het boek 'voor een goede zaak' van Dagevos, Kiers, Kors & Verhagen (2015), het is een definitie die geschreven is door Ridley-Duff & Bull en luidt als volgt:

A social enterprise is a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or the community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners (Ridley-Duff & Bull, 2011).

Omdat deze definitie erg breed is, wordt er in dit onderzoek naast de definitie van TEHREP ook gebruik gemaakt van onderstaande definitie van Franssen & Scholten (2007) uit het Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland. Deze definitie luidt als volgt:

Met sociaal ondernemen wordt het streven en handelen aangeduid van organisaties, ondernemingen en individuen die zich inzetten voor het realiseren van maatschappelijke verbeteringen, op een financieel duurzame wijze. Sociale ondernemers genereren eigen inkomsten en zijn bereid risico's te nemen om hun doelstellingen te realiseren. Sociale ondernemers benoemen meetbare doelen op maatschappelijk (sociaal/ecologisch) en financieel gebied en doen aan prestatiemeting om hun prestaties te monitoren en stelselmatig te verbeteren.

Hierop aanvullend wordt er gebruik gemaakt van de onderstaande lijst om te verhelderen wat een sociale onderneming is:

1. Heeft als basis een maatschappelijke missie;
2. Werkt als zelfstandig ondernemer die een dienst of product levert;
3. Kan zichzelf financieel voorzien, op basis van handel of andere vormen van waarde-uitruil. Een sociaal ondernemer is dus weinig tot niet afhankelijk van giften of subsidies;
4. De bedrijfsvoering is sociaal
 - Er mag winst gemaakt worden, maar de winst moet gebruikt worden voor het primair maatschappelijke doel: het vergroten van de maatschappelijke impact.
 - Alle betrokkenen hebben een evenwichtig zeggenschap bij het bestuur en beleid.
 - Het is fair naar iedereen.
 - De sociaal ondernemer is zich bewust van haar ecologische voetafdruk.
 - De sociaal onderneming is transparant (Social Enterprise NL, z.j.).

Om inzichtelijk te maken waar een sociaal onderneming staat ten opzichte van ‘gewone bedrijven’ en ‘goede doelen’, wordt er gebruik gemaakt van onderstaande afbeelding, figuur 2.1.



Figuur 2.1: positie sociaal ondernemingen (PWC, 2015).

2.2.2 Sociaal ondernemen in Europa

Nederland loopt op het onderwerp sociaal ondernemen achter ten aanzien van andere landen in Europa. In Europa hebben de meeste landen een beleid voor sociaal ondernemingen. In Frankrijk is er zelfs een minister voor social economy en is er een speciale rechtspositie voor ondernemingen met een maatschappelijke missie, dit is er in Nederland niet. Inmiddels komt er in Nederland ook steeds meer erkenning voor sociaal ondernemerschap. Een voorbeeld hiervan is dat de Universiteit Utrecht een hoogleraar Social entrepreneurship heeft (De Zaak, 2015).

Deze sub-paragraaf wordt afgesloten met een uitspraak van José Manuel Barroso, de voorzitter van de Europese Commissie. Deze uitspraak geeft de meerwaarde van sociaal ondernemen in Europa weer. Hij zegt: ‘Ik geloof dat sociaal ondernemen de sleutel is tot een duurzame, meer verantwoorde en socialere toekomst voor Europa.’ (Verloop & Hillen, 2013).

2.2.3 Aanverwante ondernemingen

Er zijn aantal ondernemingsvormen of onderdelen van ondernemingen die lijken op sociaal ondernemerschap, echter komt dit niet helemaal overeen. Doordat er in de praktijk veel verwarring ontstaat rondom deze begrippen, wordt het onderscheid tussen deze begrippen hieronder uitgelegd. Het gaat hierbij om de termen MVO en de PSO ladder.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een volledige visie op het een duurzame bedrijfsvoering. Een bedrijf dat MVO is, zorgt ervoor dat bij iedere beslissing binnen het bedrijf afgewogen wordt welke verschillende maatschappelijke en economische effecten dit kan hebben. Hierbij wordt rekening gehouden met de belangen van de stakeholders. Elke beslissing binnen het bedrijf heeft invloed op de belanghebbenden (of dus de stakeholders) van het bedrijf. Voorbeelden hiervan zijn klanten of medewerkers, maar ook omwonenden, leveranciers, investeerders en zelfs ‘de maatschappij’. MVO’s creëren waarde op Profit (economisch), Planet (ecologisch) en People (sociaal) gebied, dit worden ook wel de 3 P’s genoemd (MVO Nederland, 2014).

Het verschil tussen een MVO en een sociaal onderneming is de waarde dat gehecht wordt aan de sociale doelstelling. Indien de voornaamste doelstelling sociaal is, dan is de het bedrijf een sociaal onderneming. Als de sociale doelstelling van minder groot belang is dan een economische doelstelling dan spreekt men van een MVO (Hoogendoorn & Linssen, 2013).

Prestatieladder Socialer Ondernemen

De Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) is een meetinstrument. Dit meetinstrument laat zien in hoeverre een bedrijf bijdraagt aan de werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie (‘socialer ondernemen’). Het doel hiervan is om via toepassing van de PSO, meer bedrijven duurzaam aan het werk te krijgen. Hier zit ook het ‘keurmerk Prestatieladder’ aan verbonden. Dit keurmerk maakt bedrijven meer zichtbaar in de bijdrage aan de werkgelegenheid

voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie. De PSO-ladder is ingericht als een prestatieladder met vier niveaus: de aspirant-status, gevolgd door drie treden.

- **Aspirant-status:** Bedrijven in deze trede van de PSO-ladder voldoen nog niet aan de kwantitatieve of kwalitatieve normen van de PSO, maar hebben het streven om die norm binnen een jaar te behalen. Hiervoor heeft een bedrijf een plan van aanpak vastgesteld, daarnaast moet het zijn gestart met de uitwerking en uitvoering daarvan.
- **Trede 1:** Bedrijven in trede 1 van de PSO-ladder voldoen aan de basisnorm voor socialer ondernemen. Hierbij zijn er meer personen uit de PSO-doelgroep werkzaam dan gemiddeld bij bedrijven in dezelfde grootteklasse. Daarnaast moet het bedrijf voldoen aan een aantal eisen met betrekking tot passend werk, integratie, begeleiding en functioneren & ontwikkeling.
- **Trede 2:** Bij trede 2 van de PSO-ladder scoren bedrijven bovengemiddeld in de omvang van de werkgelegenheid die ze bieden voor de PSO-doelgroep. Ze moeten verder aan dezelfde eisen voldoen als bij trede 1.
- **Trede 3:** Bedrijven in trede 3 behoren tot de koplopers op het gebied van socialer ondernemen. Zij voldoen verder net als bij de vorige trede, aan de zelfde eisen als bij trede 1 (PSO Nederland, z.j.).

Om aan te kunnen sluiten bij de PSO, worden zowel directe als indirecte sociale bijdragen meegewogen. De directe bijdragen zijn de plaatsing van personen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, zoals hierboven ook genoemd. Een bedrijf kan zich ook richten op indirecte bijdragen, dit is handig voor bedrijven die weinig mensen met een kwetsbare arbeidspositie in kunnen zetten. De indirecte bijdragen zijn meer gericht op het inkopen en/of uitbesteden van werk aan bedrijven met een PSO keurmerk of aan sociale werkplaatsen (PSO Nederland, z.j.). Een sociaal onderneming kan zich ook aansluiten bij de PSO, deze zal zich dan bevinden op trede 3 van de PSO-ladder. Echter zijn niet alle bedrijven die zich bevinden op trede 3 van de PSO-ladder ook per definitie een sociaal onderneming. Dit kunnen ook bedrijven zijn die zich slechts voor een deel richten op socialer ondernemen. Zij hebben de sociale missie niet als grootste uitgangspunt binnen hun bedrijf (PSO Nederland, z.j.).

Hierboven zijn de termen MVO en PSO uitgelegd. Het grote verschil tussen deze twee termen is dat PSO zich nadrukkelijk richt op het meten van de werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Eerder waren hier nog geen meetinstrumenten voor, terwijl het voor steeds meer opdrachtgevers en klanten belangrijker werd om dit op een eerlijke en controleerbare wijze te kunnen meten en zich te kunnen onderscheiden ten opzichte van andere organisaties (PSO Nederland, z.j.).

2.3 Wat zegt de literatuur over de verbinding tussen social work en sociaal ondernemen?

Overvoorde & Biemans (2013) schrijven in het boek 'Ondernemen in welzijn' het volgende over de combinatie tussen social work en ondernemen. De term ondernemerschap is sinds een aantal jaren binnen allerlei sectoren opgekomen. Wat een echte ondernemer typeert is het onophoudelijk speuren naar kansen, altijd weten door te zetten en vernieuwend zijn. Ondernemerschap, een term die op economische gebied al veel voorkomt wordt inmiddels ook steeds meer gebruikt in het sociale domein. Er wordt in bijvoorbeeld vakbladen steeds meer aandacht besteed aan ondernemerschap, omdat men van mening is dat de ondernemende professional de ingrijpende veranderingen binnen de sociale sector beter aankunnen.

Daarnaast schrijven ze dat hoe ondernemender een social worker is, hoe beter zij kunnen omgaan met de kaders die de Wmo en welzijn nieuwe stijl (WNS) schept. Tevens ondersteunt een ondernemende houding in het omgaan met bezuinigingen op het werk en bij bezuinigingen binnen het social work domein. De Wmo vraagt om met minder geld, meer te doen. Dit vraagt om een innovatieve en creatieve houding (Overvoorde & Biemans, 2013).

Zoals hierboven aangegeven verwacht men dat ondernemen en de houding die hierbij hoort veelbelovende resultaten bieden voor de uitvoering van het sociale werk. Hierbij moet vooral gedacht worden aan twee soorten van ondernemerschap, namelijk:

- het bewust zijn van de kosten van het werk. Daarnaast wordt er ook verwacht dat er nieuwe kansen gezien worden voor het aanbod en dit bij opdrachtgevers weten binnen te halen.
- algemene gedragskenmerken van een ondernemer die van invloed zijn op het uitvoerende werk. Hierbij moet gedacht worden aan innovatief werken om zo het werk te verbeteren en vanuit de visie van de Wmo en WNS zorgen dat cliënten weer gaan meedoen in de samenleving (Overvoorde & Biemans, 2013).

Bovenstaande wordt bevestigd door Willem-Jan de Gast van Movisie. Hij zegt dat niet alleen social workers maar juist de zorg- en welzijnsorganisaties meer ondernemend moeten gaan werken. Hij vertelt dat deze organisaties inhoudelijk goede producten en diensten leveren maar dat de huidige manier van werken niet meer bij deze tijd past (Sweers, 2014).

Uit verschillende boeken en onderzoeken blijkt dat social workers een meer ondernemende houding aan moeten nemen. Dit sluit goed aan bij de werkwijze van sociaal ondernemingen. Sociaal ondernemers werken uiteraard ondernemend, daarnaast werken zij veelal met de doelgroepen die betrekking hebben op het sociale domein. Er is zelfs al een definitie omschreven die betrekking heeft op de 'entrepreneurial social worker', hiermee wordt de ondernemende hulpverlener bedoeld. De definitie hiervoor luidt als volgt:

'Een entrepreneurial social worker is een ontdekkende professional met extreem hoge kennis van en passie voor de sociale, politieke, burgerlijke en economische trends en ontwikkelingen op een lokaal, nationaal en internationaal niveau. Hij slaagt erin om dit in zijn beroep in te voeren. De professional heeft oog voor de inspirerende en ontdekkende rol die hij heeft en wat hij kan bereiken binnen het domein van de gezondheidszorg en social work. De professional weet zichzelf op een proactieve manier te schetsen en initieert beweging voor belanghebbenden' (Kremer, 2014).

Daarnaast wordt het steeds belangrijker dat een social worker ondernemender wordt omdat de overheid zich meer terugtrekt en externe financiering afneemt. De sociaal ondernemer wordt ook wel gezien als het voorbeeld voor het vernieuwen en financieren van sociaal werk (Amsterdam Center for Entrepreneurship at VU, 2014).

2.4 Conclusies theoretische deelvragen

In deze paragraaf worden de conclusies van de theoretische deelvragen weergegeven. De conclusies worden per deelvraag beschreven.

2.4.1 Wat zegt de literatuur over social work?

Door de invoering van de nieuwe social work opleiding is er een verandering zichtbaar binnen het sociale domein. Dit is ook nodig om mee te kunnen gaan met alle ontwikkelingen die binnen de maatschappij plaatsvinden. Als social worker is het onder andere van belang om het probleemoplossend vermogen van mensen te stimuleren, dit omdat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen leef- en werkomgeving. Daarnaast zijn mensen samen verantwoordelijk over hoe ze de samenleving en sociale samenhang vormgeven. Een social worker richt zich vooral op veranderingen en kan daarom in de praktijk gezien worden als een soort 'change agent'. Het beroep social work heeft naast een methodisch-technisch, ook een inhoudelijk-normatief karakter doordat er bij alles wat er op de social worker afkomt bepaald moet worden welke normen en waarden van belang zijn, op wie of wat de aandacht gevestigd moet worden en wat daarvoor de meest aangewezen aanpak is.

In veel andere landen bestaat social work al langere tijd en wordt het gezien als een veel breder begrip dan maatschappelijk werk in Nederland. In Nederland wordt de beweging richting social work ook steeds belangrijker, dit is te zien in onder andere de opleidingen die ervoor kiezen de beweging richting social work te maken, dit wordt gedaan omdat de huidige markt steeds meer om breed inzetbare en ondernemende hulpverleners vraagt.

2.4.2 Wat zegt de literatuur over sociaal ondernemen?

Er zijn veel verschillende definities over sociaal ondernemen te vinden, dit wordt voor een groot deel bepaald door de doelstelling die men met de verschillende definities na wil streven. Doordat er zoveel verschillende definities zijn, is het lastig te bepalen wat een sociaal onderneming precies is. Om dit onderzoek af te kunnen bakenen, is er daarom een keuze gemaakt in de verschillende bestaande definities. Het belangrijkste wat in al deze definities naar voren komt, is dat sociaal ondernemers, zelfstandige ondernemingen zijn. Het zijn bedrijven die zichzelf financieel kunnen voorzien en dus winst mogen maken, maar waarbij het niet puur om de winst draait. De maatschappelijke missie van het bedrijf dient voorop te staan.

Ten aanzien van andere landen binnen Europa loopt Nederland achter met betrekking tot sociaal ondernemerschap, echter krijgt sociaal ondernemerschap binnen Nederland wel steeds meer erkenning. Dit is bijvoorbeeld terug te zien bij de Universiteit Utrecht, zij hebben een hoogleraar Social Entrepreneurship in dienst.

Verder blijkt dat er een aantal begrippen zijn die aanverwant zijn aan sociaal ondernemen, namelijk mvo en de pso ladder. Doordat de betekenis van de begrippen veel op elkaar lijken ontstaat hierdoor veel verwarring. De begrippen worden veel door elkaar gebruikt en kunnen soms ook overlappen. Dit maakt dat er een grijs gebied ontstaat en het lastig is om een bedrijf onder een van deze begrippen te plaatsen. In paragraaf 2.2.3 is getracht deze begrippen en de verschillen zo duidelijk mogelijk uit te leggen om verderop in het onderzoek verwarring zo veel mogelijk te voorkomen.

2.4.3 Wat zegt de literatuur over de verbinding tussen social work en sociaal ondernemen?

Tijdens het beantwoorden van deze deelvraag kwam naar voren dat de verbinding tussen social work en sociaal ondernemen als een hele belangrijke verbinding gezien kan worden. Er wordt namelijk van de social worker steeds meer een ondernemende houding verwacht, deze ondernemende houding is mede ontstaan vanuit de veranderingen die binnen de maatschappij hebben plaatsgevonden, hierbij moet gedacht worden aan de invoering van de Wmo en WNS.

De manier waarop social workers dienen te werken, sluit goed aan bij de manier waarop sociaal ondernemers te werk gaan. Sociaal ondernemers zijn namelijk veelal werkzaam binnen het sociale domein, daarnaast moet er op een innovatieve en creatieve manier te werk gegaan worden. Dit maakt dat er zelfs al een speciale definitie is ontwikkeld voor de ondernemende social worker (de entrepreneurial social worker). De sociaal ondernemer wordt als voorbeeld gezien voor het vernieuwen en financieren van sociaal werk.

3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven. De onderzoeksmethode bestaat uit het type onderzoek, de omvang, de instrumenten, de procedure, de methode van analyseren van gegevens, betrouwbaarheid, interne- en externe validiteit en ethische overwegingen. Bovenstaande zal binnen dit hoofdstuk ook op deze manier onderverdeeld zijn in paragrafen. Aan het einde van dit hoofdstuk is er een samenvatting te vinden.

3.1 Type onderzoek

Om het type onderzoek te kunnen beschrijven, is er eerst gekeken of het een kwalitatief of kwantitatief onderzoek is. Vervolgens is er gekeken naar het onderzoekstype. Beide onderdelen staan in deze paragraaf beschreven.

3.1.1 Kwalitatief of kwantitatief

In dit onderzoek is er informatie vergaard over onder andere de kennis en ervaringen van sociaal ondernemers in oost Nederland. De ondernemers zijn geïnterviewd, zij hebben aan de hand van ervaringen en kennis uit kunnen leggen hoe dit werkt bij hun eigen onderneming. Door dit inzichtelijk te maken wordt er uiteindelijk beter begrepen hoe sociaal ondernemers in oost Nederland werken. Bij onderzoek naar kennis en ervaring wordt er veelal gekozen voor kwalitatief onderzoek, zo ook in dit onderzoek.

Bij kwalitatief onderzoek wordt het onderzoek uitgevoerd in het 'veld', dit wil zeggen dat het onderzoek in de werkelijkheid wordt uitgevoerd. Er wordt niet of nauwelijks gewerkt met cijfermatige gegevens. Het verzamelen van de gegevens is op een open en flexibele manier gedaan, op deze manier kan er worden ingesprongen op onverwachte situaties. De gegevens zijn niet in getallen uit te drukken en moeten daarom in algemene taal worden verwerkt. Tevens is het van zeer groot belang als er kwalitatief onderzoek wordt gedaan dat er waarde wordt gehecht aan de betekenis die deelnemers van het onderzoek aan zaken geven (Verhoeven, 2011).

3.1.2 Onderzoekstype

Bij kwalitatief onderzoek kan er gebruik gemaakt worden van drie verschillende onderzoekstypen, namelijk beschrijvend onderzoek, explorerend onderzoek en toetsingsonderzoek (Verhoeven, 2011). In dit onderzoek wordt er gebruikgemaakt van het beschrijvende onderzoekstype.

Bij beschrijvend onderzoek worden de karakteristieken van de onderzoeksverschijnselen aangeduid of beschreven. Bovendien wordt er geïnventariseerd of gecategoriseerd. De kwaliteit van de verschijnselen staan hier voorop, het gaat dus niet om de frequentie of de omvang van de aanwezigheid van de verschijnselen. Bij beschrijvend onderzoek kan er ook gebruik gemaakt worden van de theorie in een theoretisch kader. Deze theorie wordt dan niet gebruikt om te bewijzen dat ze klopt, maar kan wel gebruikt worden als hulpmiddel om de verschijnselen in de praktijk goed te kunnen omschrijven (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005).

In dit onderzoek is er een inventarisatie gemaakt van de sociaal ondernemers in oost Nederland. In deze inventarisatie worden de karakteristieken van de sociaal ondernemers beschreven. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van theorie. Deze theorie wordt gebruikt om het theoretisch kader vorm te geven. Tevens wordt deze theorie gebruikt ter ondersteuning om antwoord te geven op deelvragen die in de praktijk beantwoordt kunnen worden.

3.2 Omvang

De omvang van het onderzoek zal omschreven worden aan de hand van de gekozen populatie van dit onderzoek. Daarnaast wordt er beschreven welke steekproef er is gebruikt.

3.2.1 Populatie

‘Onder een populatie worden alle ‘eenheden’ (personen, zaken, organisaties, enzovoort) verstaan, waarover in het onderzoek uitspraken gedaan worden. Deze eenheden zijn het domein waarbinnen het onderzoek zich bevindt’ (Verhoeven, 2011). Het onderzoek wordt uitgevoerd door studenten in opdracht van TEHREP en vindt plaats in verschillende landen binnen Europa. Ieder groepje studenten doet onderzoek naar het onderwerp ‘sociaal ondernemen’ in eigen land. Dit onderzoek wordt daarom uitgevoerd onder ‘sociaal ondernemers in Nederland’. Er zijn in Nederland naar schatting tussen de 4000 en 5000 sociaal onderneming (Verloop et al., 2011). Om dit af te bakenen is er voor gekozen om dit onderzoek specifiek te richten op sociaal ondernemingen in oost Nederland. De opdrachtgever gaf hier zijn voorkeur aan, mede omdat dit praktisch is, omdat de opdrachtgever en de social work opleiding zich in Twente, dus in oost Nederland, bevinden. Daarnaast zijn er interviews afgenomen, het is praktisch om dit in een kleiner gebied te doen, omdat dit aanzienlijk in reistijd scheelt en zo kan het onderzoek makkelijker binnen de tijd die hiervoor staat afgerond worden.

Er zijn veel verschillende definities van sociaal ondernemingen te vinden, deze worden uitgelegd in het theoretisch kader van dit onderzoek (hoofdstuk 2). Om toch een korte impressie te geven van wat een sociaal onderneming is, wordt hier de volgende werkdefinitie van de Sociaal Economische Raad (2015) weergegeven. ‘Sociaal ondernemingen zijn zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen.’ Deze definitie wordt tevens gebruikt om de kenmerken van de populatie te omschrijven. Daarnaast is de definitie gehanteerd als richtlijn om te bepalen waar een sociaal ondernemer aan dient te voldoen om geïnterviewd te kunnen worden voor dit onderzoek.

3.2.2 Steekproef

Het is een te groot geheel om alle sociaal ondernemingen in heel Nederland te ondervragen. Om dit wat meer af te bakenen is ervoor gekozen om het onderzoeksgebied te verkleinen. In eerste instantie is ervoor gekozen om het onderzoek specifiek te richten op de sociaal ondernemers in Twente. Toen tijdens de zoektocht naar sociaal ondernemers bleek dat dit niet haalbaar was, is ervoor gekozen om het onderzoeksgebied toch enigszins uit te breiden. Er is hierbij besloten het onderzoek te richten op de sociaal ondernemers in oost Nederland.

Oorspronkelijk is er besloten om de steekproef bij dit onderzoek volledig volgens de sneeuwbalmethode te doen. Hier is voor gekozen, omdat er een betrouwbare steekproef getrokken dient te worden, echter zijn sociaal ondernemers moeilijk te vinden. Er zijn amper cijfers bekend over sociaal ondernemers in Nederland (SER, 2015). Zij staan net als reguliere ondernemers geregistreerd bij de Kamer van Koophandel. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende soorten ondernemingen. Verder is ook bij bijvoorbeeld gemeenten geen lijst beschikbaar van sociaal ondernemingen. De personen die nodig zijn voor dit onderzoek moeten dus op een andere manier benaderd worden. Door de sneeuwbalmethode te gebruiken wordt er gebruik gemaakt van netwerken (Verhoeven, 2011).

Uiteindelijk is een deel van de geïnterviewde sociaal ondernemers via de sneeuwbalmethode geselecteerd. Echter bleek dat er via deze methode niet voldoende sociaal ondernemers geïnterviewd konden worden om een realistisch onderzoeksresultaat weer te kunnen geven. Er is daarom besloten om naast de sneeuwbalmethode ook zelf sociaal ondernemers op te sporen. Dit is gedaan via bijeenkomsten voor sociaal ondernemers, internet en een magazine over duurzaam ondernemen. Hierbij is wel getracht om de diversiteit onder de sociaal ondernemers zoveel mogelijk te waarborgen.

3.3 Instrumenten

Onderzoeksinstrumenten, ook wel dataverzamelmethode genoemd, is de methode die gebruikt wordt om gegevens voor het onderzoek te verkrijgen. Eén van de dataverzamelmethode die bij dit onderzoek worden gebruikt, is het interview. Hier is voor gekozen, omdat er over dit onderwerp in de literatuur nog niet zo veel bekend is. Door middel van dit interview wordt er dan een soort 'oriëntatie' verricht. Er wordt gebruik gemaakt van 'half gestructureerde' interviews. Bij dit type interview wordt er gebruik gemaakt van een semi- gestructureerde vragenlijst, op deze manier is er ook ruimte voor de inbreng van de geïnterviewden. Flexibiliteit en inspelen op de situatie is hierbij van belang (Verhoeven, 2011). De interviews zijn mondeling afgenomen. De interviewvragen zijn op de volgende manier tot stand komen. Dit is mede gedaan aan de hand van theorie van Baarda, de Goede & van der Meer-Middelburg (2007).

1. Informatie zoeken over het onderwerp. (Theoretisch kader)
2. Bepalen welke onderwerpen aan bod komen in de interviews.
3. Een voorlopige onderwerpenlijst maken. (Topiclijst)
4. Interviewvragen opstellen aan de hand van operationalisering.
5. Interviewvragen bespreken tijdens intervisie.
6. Definitieve interviewvragen vaststellen.

Naast de interviews is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een literatuuronderzoek om het theoretisch kader vast te kunnen stellen. Tevens is er literatuur gebruikt ter ondersteuning van de interviewvragen.

3.4 Procedure

In deze paragraaf wordt de procedure van contactlegging en de selectie van deelnemers binnen dit onderzoek uitgelegd. In het begin is er gebruik gemaakt van een steekproef. Deze steekproef is gedaan volgens de sneeuwbalmethode en is begonnen bij Ilse van den Brand, accountmanager sociaal ondernemen bij de ROZ groep (Regionale Organisatie Zelfstandigen) in Hengelo. De ROZ groep is de adviesorganisatie in Twente en de Achterhoek voor de bevordering van ondernemerschap. Binnen de ROZ groep is er een afdeling die zich richt op sociaal ondernemerschap in Twente. Ilse van den Brand heeft een aantal gegevens van sociaal ondernemers aangereikt. Daarnaast mochten de onderzoekers deelnemen aan een netwerkdag voor sociaal ondernemers in Twente om hier ook in contact te komen met sociaal ondernemers. Via internet zijn deze ondernemers opgezocht, er is gekeken of de ondernemers aan de voorwaarden voldoen voor dit onderzoek, zoals genoemd in het theoretisch kader.

Uiteindelijk is er voor gekozen om uit deze gegevens twee sociaal ondernemers te selecteren en deze per mail te benaderen voor een interview. In deze mail is een korte uitleg gegeven over het onderzoek, met hierin de doelstelling, de hoofdvraag en de deelvragen. Daarnaast is er gevraagd om overeenstemming tot interviewen en is er vermeld hoe lang het interview ongeveer zou duren. Na ongeveer twee weken is er een herinneringsmail gestuurd, met hierin dezelfde gegevens als voorgaande mail. Later is er besloten om meer sociaal ondernemers uit deze gegevens te selecteren, omdat niet iedere sociaal onderneming aan de eisen voldeed en niet iedereen de mogelijkheid had om mee te werken aan dit onderzoek.

Nadat de eerste sociaal ondernemers benaderd waren en mee wilden werken aan dit onderzoek, is er getracht andere sociaal ondernemers op te sporen middels de sneeuwbalmethode. Hierbij is de sociaal ondernemers gevraagd na te denken over andere sociaal ondernemers binnen hun netwerk. Dit is deels gelukt, echter konden hiermee niet voldoende sociaal ondernemers opgespoord worden om een realistisch onderzoeksresultaat weer te kunnen geven. Om toch voldoende respondenten te verkrijgen, is ervoor gekozen om het onderzoekgebied uit te breiden van Twente naar oost Nederland. Vervolgens zijn de sociaal ondernemers opgespoord door middel van een magazine over

duurzaam ondernemen, via de kaart van Social Enterprise NL (platform voor sociaal ondernemers) en andere internet pagina's. Dit heeft ertoe geleid dat er in totaal tien interviews afgenomen konden worden, waarvan er zeven terug te vinden zijn in dit onderzoeksrapport.

3.5 Methode van analyseren van gegevens

Om de gegevens die vanuit de interviews verkregen zijn te analyseren, wordt de informatie uit de interviews eerst op vraagniveau gefilterd. Dit wil zeggen dat alle informatie die tijdens het interview gegeven is en antwoord geeft op een bepaalde vraag deelvraag of interviewvraag, hierbij geordend wordt. Daarnaast zal alle overbodige informatie (informatie die niet gebruikt kan worden om de vragen te beantwoorden) eruit gehaald worden. Vervolgens wordt er naar deze antwoorden gekeken en wordt de belangrijkste informatie hier weer uit gehaald. Hier worden labels aan toe gekend en dit zal verwerkt worden in een labelschema. Het labelschema zorgt voor overzicht en geeft duidelijk thema's weer, op deze manier zijn de antwoorden makkelijk terug te vinden. Daarnaast kunnen de antwoorden die gegeven zijn beter worden vergeleken. Aan de hand van dit labelschema, kunnen de resultaten van dit onderzoek beschreven worden.

3.6 Betrouwbaarheid

'De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten.' Het onderzoek moet herhaalbaar zijn, dit wil zeggen dat als het onderzoek opnieuw uitgevoerd wordt, dit moet leiden tot dezelfde resultaten. Als blijkt dat de resultaten hetzelfde zijn dan is het onderzoek betrouwbaar (Verhoeven, 2011).

De interviews uit dit onderzoek zijn afgenomen onder sociaal ondernemers in oost Nederland. De sociaal ondernemers zijn erg divers, ze kunnen met allerlei verschillende doelgroepen werken of zeer uiteenlopende doelen hebben. Deze diversiteit zal ervoor zorgen de resultaten mogelijk niet hetzelfde zullen zijn wanneer er andere sociaal ondernemers bevestigd worden, dan de sociaal ondernemers die in dit onderzoek zijn bevestigd. Om toch te zorgen dat dit onderzoek op andere vlakken zo betrouwbaar mogelijk is, volgt hieronder een opsomming van manieren die toegepast zijn om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten.

- Men spreekt van *standaardisering* als methode wanneer er standaardvragenlijsten gebruikt worden voor het afnemen van interviews (Verhoeven, 2011). In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van half-gestructureerde interviews, dit wil zeggen dat een deel van de vragen voorafgaande aan het interview op papier staan. Door de standaardisering bij deze interviews zal de betrouwbaarheid van de uitkomsten vergroot worden.
- Door een *proefinterview* af te nemen zal de betrouwbaarheid van de topiclijst toenemen (Verhoeven, 2011). Voor de daadwerkelijke interviews is er een proefinterview afgenomen. Door het interview te 'oefenen' kunnen vragen eventueel aangepast worden.
- Er is gebruik gemaakt van *peer examination*, de resultaten worden dan door een collega-onderzoeker nagelezen of nagemeten (Verhoeven, 2011). Het nalezen of nameten is in dit onderzoek gedaan door medestudenten en aan de hand van feedback van de onderzoeksdocente en de opdrachtgever van dit onderzoek.

De interviews zijn opgenomen, tevens zijn de interviews volledig uitgeschreven. Door de interviews op te nemen en daarna uit te schrijven, is de controle op de kwaliteit van het interview achteraf maximaal (Baarda, van der Hulst & de Goede, 2012).

3.7 Interne- en externe validiteit

In deze paragraaf worden de interne- en externe validiteit van dit onderzoek beschreven. Tevens is er aan het einde van deze paragraaf de begripsvaliditeit te lezen.

3.7.1 Interne validiteit

Als er wordt gesproken van interne valide resultaten, dan wordt er bedoeld dat de onderzoeker in staat is om tot het juiste eindoordeel te komen. Deze vorm van validiteit is van belang bij zogenoemde 'oorzaak-gevolgrelaties' die in onderzoeken worden geanalyseerd (Verhoeven, 2011). Er zijn een aantal omstandigheden die de interne validiteit van de bevindingen in gevaar kunnen brengen. Hieronder volgt een opsomming van de omstandigheden die van toepassing kunnen zijn op de resultaten van dit onderzoek naar sociaal ondernemers. Daarnaast wordt er, indien mogelijk, beschreven hoe ervoor gezorgd wordt dat deze omstandigheden de interne validiteit van dit onderzoek zo min mogelijk in gevaar brengen.

- Door een *selectie van proefpersonen* wordt er alleen naar de mening van deze selecte groep gevraagd (Verhoeven, 2011). Sociaal ondernemingen zijn erg divers. Doordat er slechts een deel van de sociaal ondernemers in oost Nederland bevestigd zullen worden kan er geen goed beeld gevormd worden van de gehele populatie (sociaal ondernemers in oost Nederland). Zodra dit onderzoek herhaald zal worden met andere sociaal ondernemers dan de sociaal ondernemers die in dit onderzoek zijn bevestigd, kunnen de uitkomsten verschillen met de uitkomsten uit dit onderzoek.
- *Instrumentatie* vindt plaats wanneer de vragenlijst aangepast wordt tijdens de duur van het onderzoek. Hierdoor wordt er niet steeds dezelfde vragenlijst gebruikt en dat kan leiden tot een vertekening van de resultaten (Verhoeven, 2011). Het is belangrijk om de vragenlijst die gebruikt wordt tijdens de interviews niet aan te passen, hier moeten de onderzoekers zich bewust van blijven. Om dit te voorkomen is er gebruikt gemaakt van het proefinterview (zie betrouwbaarheid). Het interview is vooraf geoefend, op deze manier konden de vragenlijsten nog bijgesteld worden, voordat de echte interviews zijn uitgevoerd. Zo is er voor gezorgd dat er geen instrumentatie plaatsvindt.
- Met het begrip *testeffect* wordt er bedoeld dat mensen anders reageren als ze zich er van bewust zijn dat ze onderzocht worden (Verhoeven, 2011). Doordat de geïnterviewden weten dat ze deelnemen aan een onderzoek, is er een kans aanwezig dat zij sociaal wenselijker zullen antwoorden en de antwoorden mooier zullen laten lijken dan werkelijkheid is. Daarom is er getracht de interviewvragen zo objectief mogelijk op te stellen. Als de interviewvragen objectief zijn, zullen de antwoorden namelijk minder gestuurd zijn. Daarnaast zijn de antwoorden die door de sociaal ondernemers zijn gegeven, geanonimiseerd. Dit wil zeggen dat de antwoorden niet rechtstreeks naar de respondent te herleiden zijn. Daarnaast is er, net als bij bovenstaande, gebruik gemaakt van een proefinterview. Door te toetsen of de vragen de deelnemers zo min mogelijk sturen, is het testeffect verkleind.

Om de interne validiteit in dit onderzoek te vergroten, zijn de interviews, behorende bij dit onderzoek, opgenomen. Op deze manier was het mogelijk dat de interviewers, tijdens het afnemen van het interview, zich hier volledig op concentreerden. Het interview kon naderhand teruggeluisterd worden. Door de interviews terug te luisteren kunnen er tevens minder interpretatiefouten ontstaan.

3.7.2 Externe validiteit

Externe validiteit, ook wel populatievaliditeit genoemd, gaat over de generaliseerbaarheid van de populatie. Er moet nagegaan worden of de steekproef van het onderzoek het juiste beeld vormt van de gehele populatie die onderzocht wordt (Verhoeven, 2011). In dit onderzoek geldt dat geïnterviewde sociaal ondernemers uit oost Nederland een afspiegeling moeten geven van alle sociaal ondernemers in oost Nederland. Dit is niet mogelijk, omdat er veel verschillende soorten sociaal ondernemingen bestaan met allemaal hun eigen kenmerken en ideeën, daarnaast kunnen de

behoeftes per plaats of gemeente verschillen. De generaliseerbaarheid van de populatie is dus niet mogelijk. De externe validiteit van dit onderzoek is daarom te omschrijven als laag.

3.7.3 Begripsvaliditeit

Begripsvaliditeit gaat over de meetinstrumenten die in een onderzoek gebruikt worden. Hierbij wordt gekeken of je 'meet wat je meten wilt'. Bij kwantitatief onderzoek is dit vrij duidelijk, er wordt dan bijvoorbeeld gekeken naar lengtes of gewichten. Deze meeteenheden zijn exacte maten, ze zijn altijd en overal hetzelfde. Bij kwalitatief onderzoek is dit minder duidelijk. Het gaat dan vooral om begrippen die subjectief of niet direct duidelijk zijn (Verhoeven, 2011). Bij het opstellen van de interviewvragen voor dit onderzoek, is er goed gekeken naar de manier waarop de interviewvragen gesteld worden. Er is gelet op helder en concreet taalgebruik, hierbij is het belangrijk dat de sociaal ondernemers geen verschillende interpretaties kunnen hebben bij de vragen. Daarnaast is er een objectieve vraagstelling gehanteerd, dit is ook terug te lezen bij de interne validiteit. Indien nodig zijn er meer vragen gesteld om het juiste resultaat te behalen.

3.8 Ethische overwegingen

Tussen de onderzoeker, opdrachtgever en met respondenten worden er altijd afspraken gemaakt. De onderzoeker dient zich aan deze afspraken te houden. Een onderzoek is ethisch verantwoord wanneer men zich aan de volgende afspraken houdt:

- Alle respondenten binnen het onderzoek werken *vrijwillig* mee.
- In het onderzoek mogen er *geen valse voorstellingen van zaken* worden gegeven.
- Alle gegevens die verkregen worden uit de interviews worden *anoniem* verwerkt.
- De uitkomsten van het onderzoek mogen *geen nadelig effect* voor de respondent hebben (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005).

Daarnaast zijn er een aantal ethische plichten die de onderzoeker tegenover de opdrachtgever heeft;

- Het is van belang dat het onderzoek op een *eerlijke en objectieve* manier wordt uitgevoerd.
- Er mogen *geen gegevens aan derden* gegeven worden als de opdrachtgever daar niet mee heeft ingestemd (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005).

De bovenstaande punten zijn met de opdrachtgever van dit onderzoek besproken. De afspraken zijn tussen de opdrachtgever en onderzoekers akkoord bevonden, een gedeelte hiervan is terug te lezen in het model overeenkomst onderzoeksopdracht. Deze afspraken zijn gemaakt om het onderzoek zo ethisch verantwoord mogelijk uit te voeren.

3.9 Samenvatting

Dit rapport betreft een kwalitatief onderzoek, omdat er tijdens het onderzoek interviews zijn afgenomen bij sociaal ondernemers. Het betreft een beschrijvend onderzoek, omdat er een inventarisatie is gedaan en de karakteristieken van de populatie van dit onderzoek zijn onderzocht. Omdat het een internationaal onderzoek betreft, is de populatie van dit onderzoek in eerste instantie de sociaal ondernemers in Nederland, dit is verder afgebakend naar sociaal ondernemers in oost Nederland, omdat dit praktischer en meer haalbaar is. Binnen deze populatie is er als steekproef deels gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode. Echter leverde dit niet het verwachte resultaat op en zijn de overige sociaal ondernemers opgespoord via een netwerkdag, internet en magazines.

Er is gebruik gemaakt van half gestructureerde interviews, dit is gedaan middels een semigestructureerde vragenlijst. Om te kunnen interviewen, is er eerst contact gezocht met de ROZ groep. Vervolgens zijn er sociaal ondernemers per mail benaderd. Via de sneeuwbalmethode zijn er meer ondernemers opgespoord en benaderd. Vervolgens is het onderzoeksgebied uitgebreid, hierbij zijn ook andere manieren gebruikt om ondernemers te selecteren.

De interviews zijn opgenomen en naderhand uitgetypt (verbatim), de informatie is gefilterd op vraagniveau en vervolgens in een labelschema geplaatst. Aan de hand hiervan zijn de resultaten beschreven. Het onderzoek zal moeilijk tot niet herhaalbaar zijn met andere sociaal ondernemers, vanwege de grote diversiteit binnen de doelgroep. Wel is er getracht zoveel mogelijk betrouwbaarheid te creëren rondom de interviewvragen. Daarnaast is de interne validiteit van dit onderzoek als hoog te beschouwen. Vanwege de moeilijk generaliseerbare populatie is de externe validiteit daarentegen als laag te beschouwen. Om het onderzoek ethisch verantwoord uit te voeren, zijn er een aantal afspraken gemaakt met de opdrachtgever. Deze zijn deels terug te lezen in het model overeenkomst onderzoeksopdracht.

4. Resultaten

Voor dit onderzoek zijn er zeven interviews afgenomen bij verschillende sociaal ondernemers in oost Nederland. Hierbij zijn vragen gesteld om de praktische deelvragen van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. De vragenlijst/ topiclijst die gebruikt is bij de interviews, is te vinden in bijlage 2 van dit onderzoeksrapport. Hieronder zijn de resultaten hiervan, per praktische deelvraag, te lezen.

4.1 Welke typen sociaal ondernemingen zijn er in oost Nederland?

Tijdens de zoektocht naar sociaal ondernemers, is er getracht zoveel mogelijk verschillende ondernemingen te interviewen. Van de zeven geïnterviewde ondernemers kwamen er vier uit Twente (Oldenzaal, Bentelo, Borne en Enschede). De andere drie waren gevestigd in Deventer, Zwolle en Nunspeet. Van de geïnterviewde bedrijven zijn er zes bedrijven die met de doelgroep 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt' werken, onder deze doelgroep werden de volgende groepen werknemers genoemd: (oud) SW'ers (mensen die onder de wet sociale werkvoorziening staan/ hebben gestaan), mensen met een Wajong uitkering, mensen met een loonkostensubsidie (LKS), re-integratie en mensen uit het doelgroepenregister. Slechts één bedrijf richt zich op een andere doelgroep, namelijk ondernemers in Afrika. De ondernemingen waren werkzaam binnen verschillende sectoren, te noemen: groen, bouw, vervoer, schoonmaak, post, schilder, verpakking/ montage, financieel en handel. Binnen zowel de groensector, als de handel, zijn twee bedrijven actief.

Dagevos, Kiers, Kors & Verhagen (2015) beschrijven in hun boek, 'voor een goede zaak', vier verschillende typen sociaal ondernemingen, namelijk:

1. social nurturers
2. social traders
3. social connectors
4. social innovators

Er is tijdens de interviews gevraagd onder welke van de bovengenoemde vier typen zij hun eigen onderneming zouden scharen. Opvallend hierin was dat vijf ondernemers aan gaven zich niet perse onder één type te kunnen scharen, maar meer een combinatie waren van verschillende typen. De social nurturees en social innovators waren hierin het meest vertegenwoordigd. Zes ondernemers gaven aan dat zij het beste bij de social nurturers passen, eventueel in combinatie met één van de andere typen. Daarnaast gaven vijf ondernemers aan goed bij de social innovators te passen door duurzaam te werken, echter was dit voor alle ondernemers die zich hierbij schaarden niet het hoofdtype. Verder gaven twee ondernemers aan dat de social traders het beste hun onderneming beschreef en vier ondernemers gaven aan naast andere typen ook bij de social connectors te passen. Twee ondernemers gaven hierbij nog aan zich niet echt onder één van de vier typen te kunnen plaatsen, hierbij gaf één respondent aan dat er nog een extra type bijgevoegd zou kunnen worden. *'als je een vijfde groep zou moeten bedenken dan zal je kunnen zeggen: social investment, dat is eigenlijk wat we doen.'*

Tijdens de interviews is er gevraagd naar de doelen van de sociaal ondernemers. Hierop gaven vier ondernemers aan winst als primair doel te zien. In alle gevallen werd hierbij aangegeven dat winst nodig is om een bedrijf te kunnen renderen. Eén van de respondenten zei hierover het volgende: *'Uiteindelijk moet je winst maken natuurlijk om te kunnen, om te kunnen groeien.'* Daarnaast gaf een andere respondent aan dat zij winst nodig hebben om te kunnen investeren in de maatschappelijke doelgroep. *'Het is eigenlijk wel een primaire doelstelling want hoe meer winst wij maken, hoe meer koffie wij verkopen, hoe meer we investeren in microkredieten.'* Naast winst maken, gaven deze bedrijven als secundair doel de maatschappelijke doelstelling aan. Andere primaire doelstellingen die genoemd werden waren: het bieden van werkgelegenheid, groei van het bedrijf en milieuvriendelijk zijn. Als secundair doel werd er verder het volgende nog genoemd: een goed product willen leveren en de winst die gemaakt wordt terugstoppen in de onderneming/ investeren.

4.2 Welke competenties dienen social workers te leren in de opleiding om ondernemend te zijn?

Om te weten welke competenties van belang zijn voor social workers om ondernemend te zijn is deze vraag tijdens de interviews opgesplitst in drie onderdelen, namelijk: kennis, houding en vaardigheden. Deze deelvraag zal met die reden ook per bovengenoemd onderdeel behandeld worden.

4.2.1 Kennis

De ondernemers gaven unaniem aan dat het belangrijk is voldoende kennis van de onderneming en ondernemerschap te hebben, alvorens een sociaal onderneming te starten. Voorbeelden van deze kennis die hierbij werden gegeven, waren: een goede voorbereiding, kennis van het product, bedrijfseconomische kennis, kennis van de wet- en regelgeving en kennis over het businessplan. Eén van de respondenten gaf aan dat dit vooral bij sociaal ondernemingen erg belangrijk is, hij zei hierover het volgende:

‘waar het bij de meeste sociaal ondernemingen mis gaat is dat het idee heel goed is, maar dat er eigenlijk een businessplan ontbreekt. En als je dat niet weet, dan moet je eerst op zoek gaan naar je businessplan. Want vaak heb je een sociale gedachte daarmee wil je aan de slag, maar als je daar geen businessplan bij hebt, dan gaat het hem niet worden.’ Daarnaast zei respondent 6 hierover het volgende: *‘Je moet sowieso verstand hebben van ondernemerschap, dus je moet bedrijfseconomische kennis hebben.’*

Naast kennis over de onderneming en ondernemerschap ansich, gaven de ondernemers aan dat kennis van de sociale kaart erg belangrijk is. *‘Heb een bijzondere kennis van alles op dat gebied wat er om je heen is, bevindt...’*. Tevens wordt er aangegeven dat kennis van de doelgroep(en) waarmee gewerkt wordt ook erg belangrijk is. *‘als je echt ambieert om met een bepaalde doelgroep wat te gaan doen, dan moet je best wel veel mensenkennis hebben.’* Daarnaast gaf een andere respondent aan: *‘Ik denk dat dat wel nodig is als basis om op een juiste manier op te kunnen treden naar de groep waar je je op richt.’*

4.2.2 Houding

Bij de vraag welke houding belangrijk is om sociaal ondernemend te zijn, gaven drie ondernemers aan dat vooral een transparante houding erg belangrijk is. Een respondent zei hierover het volgende: *‘op het moment dat je praat over sociaal ondernemen waar subsidies bij komen kijken, dat is toch altijd, zit daar een grijs gebied. En daar is natuurlijk ook genoeg misbruik van gemaakt. En ik denk dat je door een hele transparante houding, ik denk dat, ja...’*. Daarnaast werd er door drie ondernemers aangegeven dat het bij sociaal ondernemen belangrijk is om op een andere manier naar klussen en werkzaamheden te kijken. *‘Je moet je realiseren dat je gewoon op een andere manier kijkt naar wat er, wat je aan het doen bent. En niet een hele rechtlijnige manier van ik ben hier ik wil daar uitkomen.’* Eén van de respondenten zei hierover: *‘stel iemand heeft een loonwaarde van 50%, de werkzaamheden die hij dus doet, daar moet ik er twee voor hebben’*.

Verder werden een actieve houding, verantwoordelijkheid en geduld door meerdere ondernemers genoemd als houding. Volgens één van de respondent moet men: *‘actief de boer op om klanten binnen te halen en partijen over te nemen’*, andere ondernemers gaven aan dat het belangrijk is *‘de handen uit de mouwen te steken’*. Ook werd er aangegeven dat de verantwoordelijkheden tussen een sociaal onderneming en een reguliere onderneming anders zijn, hierover werd het volgende gezegd: *‘wat wel een verschil is met sociaal ondernemers en gewone ondernemers is dat de nadruk veel meer licht op het totale resultaat. Dus voor de hele maatschappij zegmaar.’* Een andere respondent zegt ook iets over de verantwoordelijkheden: *‘Ik durf zelfs te beweren dat het soms nog wel wat harder is dan een normale onderneming, ja, omdat je soms voor héle moeilijke vraagstukken staat (...) De gevolgen, die zijn heel erg groot, dus die verantwoordelijkheid die voelen wij ook’*. Wat betreft geduld, wat gekenmerkt wordt als een belangrijk houding, heeft voornamelijk te maken met

de doelgroep(en) waarmee gewerkt wordt. Eén van de respondenten zei hierover het volgende: *‘dat je dat gewoon ook op een geduldige manier..., dat het meer tijd vraagt om het doel te bereiken.’*

De volgende houdingen werden telkens door slechts één respondent aangegeven, maar zijn zeker niet minder belangrijk binnen een sociaal onderneming.

Er werd aangegeven dat een sociaal ondernemer zich vergelijkbaar op met stellen met reguliere ondernemers. Het gaat in beide gevallen om zelfstandige ondernemingen die het bedrijf draaiende moeten houden, het is daarom van belang om je als een echte ondernemer te gedragen. Daarnaast komt hier dan ook een stukje flexibiliteit bij kijken, omdat er verschillende rollen aangenomen moeten worden. Tegenover de gemeenten neemt men een andere rol aan dan tegenover andere ondernemers waar onderhandelt dient te worden. *‘Het ene moment zitten we met een grote ondernemer aan de tafel over hoe we nootjes gaan verpakken...Dan moet je je gedragen als ondernemer, want een dag later betekent het dat je bij de wethouder aan tafel zit en daar moet je net even iets andere tekst en iets andere taal praten. Nou die omschakeling, dat is denk ik wel een extra dimensie die het meegeeft.’*

Een andere respondent benoemde dat passie en positiviteit erg belangrijk zijn. Het is belangrijk dat de ondernemer achter zijn product staat, als hier met passie over verteld kan worden, verkoopt het ook beter. Daarnaast is het belangrijk om te denken in kansen en mogelijkheden.

Tevens werd er aangegeven dat een sociaal ondernemer ook wel wat terughoudend moet zijn.

Hiermee wil de respondent aangeven dat de sociale houding binnen het bedrijf zich niet alleen beperkt tot de benadering richting de werknemers, maar er wordt ook een sociale houding richting de concurrerende bedrijven gedragen. De respondent geeft met terughoudendheid aan, dat er ook ruimte binnen de markt moet zijn/ blijven voor andere vergelijkbare reguliere bedrijven. *‘we willen niet, geen moordende concurrentie gaan worden.’*

Als laatste werd er aangegeven dat aandacht belangrijk is binnen een sociaal onderneming die werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. *‘ik kan het prima een kwartier, twintig minuten met iemand even zijn verhalen aanhoren, geen enkel probleem. En dat wordt ook gewaardeerd.’*

4.2.3 Vaardigheden

Om een sociaal onderneming te starten, werd ondernemen als belangrijkste vaardigheid aangegeven. Deze vaardigheid werd door drie respondent benoemd. *‘Als je niet kunt ondernemen, kun je ook niet sociaal ondernemen.’* Eén van de respondenten geeft hierop het volgende aan: *‘bij social enterprise zijn vaak wel zorg gerelateerde ondernemingen aangesloten en daar merk je dat de sociale gedachte er heel goed in zit en dat het ondernemen toch wel wat, dat dat gewoon minder is.’*

Doen en/ of durven werden hierbij door deze drie respondenten ook aangegeven als belangrijke vaardigheden. *‘Meeste mensen blijven vooral hangen in ideeën, praten over die ideeën, je moet op een gegeven moment ook gewoon wat gaan doen en als je dat niet doet, dan blijft het bij praten en bij ideeën’.* Een andere respondent zegt hierover het volgende: *‘je moet het lef hebben om te ondernemen, dus soms ook risico’s durven nemen, mits wat je kunt overzien, je moet niet te gek gaan doen.’*

Verder wordt ‘out-of-the-box’ denken door twee respondenten aangegeven als heel belangrijk. *‘Buiten de gevestigde, de oude economie, de gevestigde paden die overal zijn.’*

Bij de ondernemers die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, werd de omgang met deze doelgroep ook als vaardigheid beschreven. Zij geven aan dat dit te maken heeft met een stukje affiniteit met de doelgroep, maar geven ook aan dat het belangrijk is dat je met de mensen overweg kunt en ze begrijpt.

4.3 Hoe zijn sociaal ondernemingen in oost Nederland georganiseerd?

Om te analyseren hoe sociaal ondernemers in oost Nederland georganiseerd zijn is er tijdens de interviews gebruik gemaakt van een gedeelte van het 7s-model. Er is gekeken naar de kernwaarden, de stijl van leidinggeven, het inspelen op veranderingen, de eisen die aan medewerkers gesteld worden en de missie en visie van het bedrijf. Daarnaast is er gevraagd van welke rechtsvorm(en) er gebruik gemaakt wordt. De resultaten van deze vraag zullen ook op deze manier, per onderdeel weergegeven worden.

4.3.1 Kernwaarden

Tijdens de interviews is er gevraagd naar de kernwaarden binnen de ondernemingen. Deze kernwaarden lopen erg uiteen. Om hier een goede ordening voor te maken zijn de kernwaarden verdeeld onder de vier punten van de definitie van Social Enterprise NL.

1. Een sociaal onderneming heeft een maatschappelijke missie als basis.
 - Een goede werksfeer binnen het bedrijf, werd door één respondent als belangrijke kernwaarde ervaren. Hij gaf aan dat het belangrijk is dat de werknemers, onder andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, op de juiste plek zitten en hierdoor met plezier naar het werk gaan. Daarnaast gaf een andere respondent aan dat iedereen elkaar met respect moet behandelen en dat iedereen waardevol is. Op deze manier wordt er ook een goede werksfeer gewaarborgd.
 - Ontwikkelingsmogelijkheden is een kernwaarde die door twee respondenten werd genoemd. De respondenten gaven aan het erg belangrijk te vinden dat iedereen, zowel leidinggevenden als werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt, de mogelijkheid krijgt zich te ontwikkelen waar mogelijk binnen het bedrijf.
 - Verder werd flexibiliteit aangegeven als kernwaarde door één van de respondenten. Er werd benoemd dat het belangrijk is je flexibel op te stellen en op ieder moment aan te kunnen passen met de persoon waarmee je in gesprek bent. Dit kan een gesprek zijn met een werknemer met een afstand tot de arbeidsmarkt, een andere ondernemer, gemeenten, etc.
2. Een sociaal onderneming werkt als zelfstandig ondernemer die een dienst of product levert.
 - Ondernemerschap en goed leidinggeven is een kernwaarde die door één van de respondenten gekenmerkt werd voor de leidinggevenden binnen het bedrijf. Zij vinden het belangrijk dat leidinggevenden de 'handen uit de mouwen steken' en goed weten hoe ze met de personeelsleden om moeten gaan. Dit is belangrijk om een bedrijf goed draaiende te houden.
 - Klantgerichtheid werd door een andere respondent aangegeven als kernwaarde binnen het bedrijf. Dit is nodig om een product goed te kunnen verkopen.
 - Als laatste binnen deze categorie, werd eerlijke handel genoemd als kernwaarde. *'Eerlijk zaken doen. Dat is ook wel belangrijk, zowel naar onze klanten toe als naar de met de microkredieten'.*

3. Een sociaal onderneming kan zichzelf financieel voorzien, op basis van handel of andere vormen van waarde-uitruil. Hij is dus weinig tot niet afhankelijk van giften of subsidies.
- Kwaliteit werd door twee respondenten als kernwaarde genoemd. Hierbij gaat het om de kwaliteit van het product dat gemaakt of geleverd wordt. Hierbij werd aangegeven dat het belangrijk is om een product of dienst te kiezen dat concurrerend werkt, om zo als bedrijf winst te kunnen maken. *'(...) dat je echt een product aan de man wilt brengen die concurrerend werkt. Dan moet je eigenlijk een kwaliteitsniveau hebben dat hoger is als vergelijkbaar niveau. Dus je moet eigenlijk je werk beter doen, dan een collega bedrijf.'*
 - Daarnaast werd resultaat-/ doelgericht tijdens de interviews door twee respondenten als belangrijke kernwaarde gezien. Eén van de respondenten zei hierover het volgende: *'(...) gewoon doelgericht, is hetzelfde als wat ik in het begin zei, een bv-structuur, maar dan moet je natuurlijk wel onderaan de streep in de plus draaien, anders kost het hele verhaal meer geld. En dan kun je het allemaal wel willen met elkaar, maar dan lukt dat gewoon niet'.*
4. De bedrijfsvoering is sociaal, dit wil zeggen dat de winst gebruikt moet worden voor het maatschappelijke doel/ het vergroten van de maatschappelijke impact, alle betrokkenen hebben een evenwichtig zeggenschap bij het bestuur en beleid, het is fair naar iedereen en het is transparant.
- Integriteit werd door één respondent genoemd als belangrijke kernwaarde voor het bedrijf en hun personeel. Ze geven hiermee aan dat het bedrijf en de mensen onder andere eerlijk en betrouwbaar moeten zijn. Een andere respondent gaf een vergelijkbaar antwoord, deze gaf aan dat alles binnen het bedrijf op een verantwoorde manier moet gebeuren. De kernwaarde integriteit is ook weer te vertalen naar de transparantie van het bedrijf en dat het fair moet zijn voor iedereen.
 - Daarnaast werd gelijkwaardigheid door een andere respondent aangegeven als belangrijke kernwaarde voor het bedrijf. Er werd aangegeven dat iedereen op zijn of haar manier een eigen bijdrage levert, op een gelijke manier behandeld wordt en iedereen van evenveel waarde is binnen het bedrijf.
 - Als laatste binnen deze categorie werd duurzaamheid aangegeven als kernwaarde. Er werd benoemd dat er op een innovatieve manier te werk wordt gegaan en dat er gebruik gemaakt wordt van energiezuinige auto's, dit alles in combinatie met arbeidsintegratie.

4.3.2 Stijl van leidinggeven

Vijf ondernemers hebben aangegeven geen vaste leiderschapsstijl binnen hun bedrijf te hebben. Zij geven aan vooral te anticiperen op de situatie en hierdoor dus situationeel leiding te geven. Eén van de respondenten zegt hierover het volgende: *'De ene medewerker kun je bijna met een kwinkslag, kun je die, kun je die dat laten doen wat hij wil, en een andere heeft toch wel even een hartig woordje nodig. (...) Dus het is, het is situatieafhankelijk.'*

Naast situationeel leidinggeven zijn er twee ondernemers die aangeven hun medewerkers veel vrijheid te geven. *'ik geef de begeleiders die hier zijn en de medewerkers best heel veel vrijheid. Tot een bepaald moment, dus ik geef kaders weer, daarbinnen krijgen mensen heel veel vrijheid'* Tevens werd het antwoord 'medewerkers zo gelijkwaardig mogelijk behandelen' ook door twee ondernemers aangegeven. *'wij hebben in ieder geval gekozen dat we proberen naast iemand te gaan staan en daar leiding of begeleiding aan te geven'.*

Tevens was er één respondent die aangaf deze vraag niet te kunnen beantwoorden, ze hebben nog geen duidelijk stijl van leidinggeven en zijn dit nog aan het ontwikkelen.

4.3.3 Inspelen op veranderingen

Vier ondernemers hebben bij de vraag hoe zij met hun bedrijf inspelen op veranderingen, aangegeven dat zij de veranderingen goed in de gaten houden en hierin zo snel mogelijk in meebewegen. *‘door die participatiewet is hier ook het nodige veranderd, nou dat is ook al bijna niet meer bij te benen. Want bijna elke paar maanden wordt er wel weer wat veranderd, dus het is sowieso al lastig om bij te benen, proberen we ook zo snel en zo goed mogelijk op in te spelen.’*

Daarnaast zijn er ondernemers die aan hebben gegeven de veranderingen ook wel als kansen te zien. Ze geven aan deze veranderingen te benutten om weer wat nieuws te bedenken. Dit biedt mogelijkheden om *‘de markt aan te vliegen’*.

Er was zelfs een respondent die aangaf hier zelfs nog een stapje verder in te gaan. Er werd aangegeven dat het bedrijf juist probeert mee te gaan met maatschappelijke trends en hierdoor een hele andere werkwijze te hanteert.

‘Je ziet wel een digitaliseringstrend al jaren. Daar proberen wij ook gewoon op in te spelen. Hier precies onder zit een onderhuurder van ons, dat is een digitaliseringsclub, samen gaan we wel proberen om te kijken van hé kun je die klanten die, die die slag willen maken op de één of andere manier ook al niet binnen halen? Want je komt er al langs en ja je kunt daar de post ophalen, maar je kunt dat bijvoorbeeld hier beneden laten digitaliseren, en zo toch nog iets van die digitaliseringsslag mee kunnen, mee kunnen pakken.’

Daarnaast geeft het bedrijf aan bezig te zijn met een app om koeriersdiensten duurzamer te maken.

In de interviews werd duidelijk dat sociaal ondernemerschap ansich ook een trend is, een aantal ondernemingen zijn zelfs ontstaan vanuit veranderingen. Eén respondent geeft aan het idee te hebben dat hun onderneming mede vorm heeft gegeven aan veranderingen binnen de maatschappij. *‘ik denk dat we de verandering mede vorm geven dat klinkt misschien wat pretentius maar het is wel zo dat veel bedrijven veel meer gaan naar een wat socialer vorm van koffie verkoop.’*

Daarnaast is er ook een respondent die aan heeft gegeven bij (plotselinge) veranderingen altijd langzaam mee te bewegen. Door geleidelijk te veranderen proberen zij rekening te houden met de doelgroep waar zij mee werken.

4.3.4 Eisen werknemers

Zes van de zeven geïnterviewde ondernemers hebben personeel in dienst. De andere respondent heeft geen personeel in dienst, maar heeft wel geprobeerd te vraag alsnog te beantwoorden door in te beelden welke eisen er verwacht zouden worden wanneer er wel personeel zou zijn.

Met uitzondering van respondent zonder personeel, werken alle geïnterviewde sociaal ondernemers met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er is daarom voor gekozen om deze vraag op te splitsen in eisen die gesteld worden aan de medewerkers (doelgroep) en eisen die gesteld worden aan de leidinggevenden.

Eisen medewerkers

Tijdens de interviews werd duidelijk dat de ondernemingen over het algemeen geen specifieke eisen stelt aan de medewerkers. Wat wel als belangrijk wordt ervaren, zijn basale werknemersvaardigheden, zoals op tijd komen, eigen lunch meenemen, kunnen samenwerken en (afhankelijk van het soort werk en onderneming) eventueel het beheersen van de Nederlandse taal. Eén van de respondenten geeft hiervan de volgende voorbeelden: *‘Kijken of hij op tijd komt of hij zijn boterhammetjes meeneemt of hij zijn schoenveters dicht doet, daar begint het al heel basisch eigenlijk.’*

Een andere respondent geeft tijdens de interviews aan in eerste instantie vooral de basale werknemerservaring belangrijk te vinden. Daarna worden de eisen gedurende het proces steeds bijgesteld. *‘Dus wij stellen vaak niet aan de voorkant eisen, maar gedurende het, dat er een relatie is tussen werkgever en werknemer gaan wij eisen stellen, zo is dat en dan moet iemand uiteindelijk naar een bepaald niveau toe.’*

Weer een andere respondent heeft aangegeven dat er binnen het bedrijf veelal met de ‘bovengrens’ van mensen met een arbeidsbeperking wordt gewerkt. Voor bepaalde taken wordt er daarom wel om specifieke vakvaardigheden gevraagd. Daarnaast heeft deze respondent ook aangegeven dat dit nodig is, omdat er vanuit het UWV nog wel eens mensen werden gestuurd die niet binnen het bedrijf pasten.

Eisen leidinggevenden

Als er wordt gekeken naar de eisen die gesteld worden aan de leidinggevenden binnen de sociaal ondernemingen, is het opvallend te noemen dat de meningen hierover wat verdeeld zijn en dat er op heel verschillende manieren eisen worden gesteld.

Zo zijn er vier ondernemers die aangeven dat er bij het aanstellen van leidinggevenden geen specifieke opleiding vereist is. Zij geven aan dat ze het belangrijker vinden dat de werknemer goed binnen het bedrijf past en een bepaald basis niveau heeft. De overige vaardigheden kunnen vaak geleerd worden. Een van de respondenten zegt hierover het volgende: *‘ik heb niet zo veel met gradaties of met diploma’s, et cetera. Ik heb veel liever dat mensen het in de praktijk laten zien’*. Daarnaast zijn er drie respondenten die aangegeven hebben dat specifieke kennis ook belangrijk is binnen een bedrijf. Zij richten zich bij het werven van leidinggevenden wel op bepaalde competenties. Een van de respondenten geeft hierover het volgende aan: *‘we gaan nu als we werven en we zitten en we vragen iemand als leidinggevende middenkaderpositie, dan gaan we wel op competenties werven. Dus dat heeft de organisatie nu toch echt nodig dat we echt ook kennis binnenhalen, specifieke kennis’*. Onder deze drie respondenten, was er één persoon die aangaf te werken met een insidersprofiel, een speciale methodiek om te kunnen kijken op het gebied van competenties, om zo goed mogelijk de diversiteit binnen het bedrijf te waarborgen. Hierbij was ook een respondent die aangaf echt te selecteren op specifieke vakvaardigheden. *‘De eisen die daaraan gesteld worden is dat ze echt wel enorm goed het vak verstaan, dus die moeten zelfstandig met het dossier onder de arm naar de klant kunnen en daar aan het werk gaan’*.

Verder werd door de ondernemers die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, affiniteit met de doelgroep, vaker aangegeven als een eis voor een leidinggevende functie. *‘Het stukje werken met die, met de doelgroep is belangrijk, als je dat niet wil, dan moet je er gewoon niet aan beginnen. Dan kun je beter wat anders gaan doen dus...’* Naast de affiniteit met de doelgroep, werd ook interesse in de informatie over de doelgroep aangegeven als belangrijke eis. *‘Je moet ook ontvankelijk zijn voor en kennis willen hebben- of krijgen van de doelgroepen, van de problematiekgebieden. Als je daar helemaal geen interesse in hebt, dan heb je ook geen interesse in een deel van jouw medewerkers’*.

Onder de geïnterviewde ondernemers was er één respondent waarbij de kernwaarden binnen het bedrijf echt leefden. Zij hadden twee duidelijke kernwaarden die steeds terugkeerden. Deze respondent gaf aan dat een leidinggevende binnen het bedrijf daarom ook moet voldoen aan de kernwaarden.

4.3.5 Missie en visie

Tijdens de interviews is er gevraagd wat de missie en visie van het bedrijf zijn. Deze vraag is beantwoord door 6 respondenten. Er was één respondent die geen antwoord kon geven op deze vraag. De antwoorden op deze vraag liepen erg uiteen, de bedrijven focussen zich op hele diverse zaken. Kijkend naar de verschillende antwoorden die zijn gegeven is er een verdeling te maken tussen de missies en visies waarbij het hoofdonderwerp gericht is op het sociale gedeelte van de onderneming en onderwerpen die gericht zijn op ondernemerschap.

Sociale missie en visie

Duurzaamheid is één van de onderwerpen die vaker genoemd werd. Hierbij werd vooral gekeken naar materiaalgebruik, elektriciteitsgebruik, verwarming en hergebruik van spullen. Eén van de antwoorden die hierbij werd gegeven, was: *‘onze missie is om met de mensen, die uit de doelgroep hè, om zoveel mogelijk spullen uit de afvalstroom te halen. En de visie is dat dat voor onze samenleving goed is om, dat mensen bewust worden van dat ze niet alles zomaar weg hoeven gooien, dat er een andere weg is om daarvan af te komen’.*

Verder gaf een ondernemer met de doelgroep ‘mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt’ aan dat het creëren van werkgelegenheid, niet alleen het doel is, maar ook binnen het bedrijf leeft als missie en visie.

‘Het creëren van werkgelegenheid van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. (...) Enerzijds door het zijn van een werkgever, doordat we ze in dienst hebben. En anderzijds door arbeidsmarkt toeleiders, dat ze tijdelijk langs ons systeem gaan. Dat is eigenlijk ons bestaansrecht’.

Als laatste onderwerp van de sociale missies en visies wordt eerlijke handel weergegeven. De ondernemer die deze missie en visie hanteert, geeft aan het belangrijk te vinden dat de winst binnen de koffiehandel eerlijker verdeeld wordt.

‘(...) dat bovendien de koffiehandel een verrotte handel is waarin eigenlijk alleen in Europa geld verdiend wordt. En de rest, de eerdere landen waar die koffie komt in de keten wordt niks verdiend. (...) er wordt genoeg verdiend om in leven te blijven, maar dat is het. (...) daar willen wij wat aan veranderen, en dat is uiteindelijk onze missie natuurlijk. Om de handel in ieder geval voor de koffie die wij inkopen te veranderen, te zorgen dat de winst eerlijker verdeeld wordt en te investeren in microkredieten’.

Ondernemers missie en visie

Groei van het bedrijf is één van de onderwerpen die betrekking heeft op ondernemerschap. De respondent die groei van het bedrijf als missie en visie had, gaf aan een goedlopend bedrijf te hebben in Twente en dit concept graag verder uit willen breiden naar heel noordoost Nederland.

Een andere respondent gaf aan op dit moment een nummer 1 positie in Nederland te hebben met betrekking tot wijnbouw. Er werd in de missie en visie benoemd dat zij deze positie graag willen behouden door voorloper te blijven in nieuwe ontwikkelingen/innovaties. .

4.3.6 Rechtsvorm(en)

Tijdens de interviews viel het op dat meerdere respondenten aangaven hun bedrijf opgesplitst te hebben en hierbij voor meer dan één rechtsvorm gekozen te hebben. In alle gevallen ging dit om een combinatie met een besloten vennootschap (bv). De combinaties die genoemd werden waren:

- Naamloze vennootschap (nv) en bv
- Vennootschap onder firma (vof), bv en holding
- Bv en holding
- Bv en stichting

In totaal gaven vijf van de zeven respondenten aan, gekozen te hebben voor een bv-structuur, eventueel in combinatie met een andere rechtsvorm zoals hierboven genoemd. Er zijn twee respondenten die gekozen hebben voor een vof. Deze respondenten gaven hierbij ook aan dat zij gedeeld eigenaarschap hadden over de firma en met deze reden voor een vof-structuur hebben gekozen. Verder zijn er twee respondenten die gekozen hebben voor een holding als overkoepelende rechtsvorm. Deze rechtsvorm kan gunstig zijn om onder anderen vermogen, waardevolle bezittingen, etc. in te beheren. Eén respondent gaf aan de rechtsvorm nv als overkoepelende organisatie te gebruiken, dit omdat het eigenaarschap van de nv in zich in het publieke domein bevindt, namelijk bij de gemeente.

Als laatste is de rechtsvorm stichting door twee respondenten gekozen. Hiervan gaf één respondent aan een bv te beheren die uiteindelijk weer onder een overkoepelende stichting valt. De andere respondent gaf aan maar één rechtsvorm te gebruiken en dat is de stichting. Hierbij werd wel de kanttekening gemaakt dat wanneer er gekozen wordt voor deze rechtsvorm, het erg lastig is om bijvoorbeeld leningen aan te vragen, hiervoor is dan een garantstelling nodig.

4.4 Wat kan er van de ervaringen van sociaal ondernemers in oost Nederland geleerd worden met betrekking tot ondernemerschap voor social workers?

4.4.1 Succesfactoren

De succesfactoren die vaker genoemd werden bij de interviews zijn het mensdeed, marktgericht zijn en geloven in jezelf. Bij het mensdeed gaven de ondernemers aan dat de mensen waarmee gewerkt wordt, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, bijdraagt aan het succes van de onderneming. Dit komt doordat er binnen de bedrijven aandacht is voor de persoon, ze hebben het gevoel te worden aanvaard, worden 'normaal' behandeld, leveren kwaliteit en hierdoor raken zij gemotiveerd. Daarnaast werd er aangegeven dat ook opdrachtgevers het prettig vinden dat er aandacht is voor deze doelgroepen.

Daarnaast werd er aangegeven dat de bedrijven, omdat het zelfstandige ondernemingen zijn, marktgericht moeten zijn en dit brengt uiteindelijk successen met zich mee. De ondernemers gaven aan dat ze goed kijken naar de markt en dat ze hierin ook, indien mogelijk, kansen benutten. Ook werd er benoemd dat wanneer men de manier van werken en het werken met de doelgroepen zelf als prettig ervaart, dit ook beter verkoopt naar buiten. *'Ik ervaar het zelf als prettig (...) en als je dat beleeft, dan draag je het positief uit.'* *'Als ik keukenverkoper zou zijn en ik heb meer met badkamers, dan raak je geen keuken kwijt'.*

Als laatste succesfactor die vaker genoemd werd tijdens de interviews, is het geloven in jezelf. De ondernemers geven aan dat elk begin moeilijk is, het is belangrijk dat je dan altijd blijft geloven in jezelf. Als sociaal ondernemer ben je vaak zelf het middel dat ervoor zorgt of een bedrijf wel of niet loopt, zodra dit avontuur aangegaan wordt met voldoende kennis, enthousiasme, overtuiging en vertrouwen in jezelf/ het idee, kom je al een heel eind. Een andere succesfactor die hier goed bij aansluit is doorzetten, hierbij werd aangegeven dat het belangrijk is om niet snel op te geven en op het moment dat men wat wil, *'gewoon door te zetten'*. *'Niet te lang blijven nadenken en plannen maken, maar gewoon echt het gaan doen'*.

De volgende succesfactoren werden tijdens de interviews slechts eenmaal benoemd, maar zijn zeker niet minder belangrijk.

Gebruik maken van de krachten van mensen werd genoemd als één van de succesfactoren. De respondent die dit aangaf had een bedrijf dat werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De respondent gaf aan *'optimaal'* gebruik te maken van de mensen. *'er wordt niet gekeken naar wat kunnen ze niet, maar van wat kunnen ze wel.'*

Een andere opvallende succesfactor is 'een laag ziekteverzuimpercentage'. Eén van de respondenten gaf aan binnen het bedrijf met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, een ziekteverzuim percentage van slechts 3% te hebben. Volgens de respondent ligt het ziekteverzuimpercentage binnen sociale werkvoorzieningen (een deel van de werknemers binnen de sociaal onderneming worden gedetacheerd vanuit sociale werkvoorzieningen) over het algemeen rond de 12-13%. De respondent geeft hiermee aan dat dit te vertalen is in het feit dat de werknemers binnen de sociaal onderneming goed in hun vel zitten.

Verder werd er als succesfactor aangegeven dat sociaal ondernemingen inspelen op de behoeften van de maatschappij. Dit wil zeggen dat er door onder andere bezuinigingen, gaten in de markt zijn ontstaan die niet opgevuld kunnen worden door zorginstellingen, reguliere bedrijven of andere organisaties en hierdoor worden aangepakt door zelfstandige sociaal ondernemingen die hier kansen in zien en zo op deze manier een nieuwe markt creëren. *'Inspelen op de behoeften, en toch ook het creëren van een behoefte die er eerder nog niet echt zo was, zeg maar. (...) eigenlijk is die behoefte er wel, je merkt heel langzaam, merkt je bij de mensen, oh ja, dat kan eigenlijk wel...'*

Als laatste succesfactor werd de ontwikkeling van mensen genoemd. Deze respondent gaf aan flink te investeren in de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden in de vorm van opleidingen, trainingen, workshops, etc. Er werd benoemd dat dit zeker bijgedragen heeft aan het succes van het bedrijf.

4.4.2 Verbeterpunten

Er is tijdens de interviews aan de ondernemers gevraagd of er zaken zijn die zij achteraf gezien graag anders hadden willen doen, of dat er zaken zijn waar zij (in het verleden) tegenaan zijn gelopen. Zo werd onvoldoende voorkennis van het product, tijdens het starten van de onderneming door twee respondenten aangegeven. Deze kennis hebben zij later pas vergaard. Achteraf gezien hadden zij met de juiste kennis vooraf, sneller van start kunnen gaan.

Daarnaast werd de interne organisatie als aandachtspunt benoemd door twee respondenten. Zo werd er bijvoorbeeld aangegeven dat door de snelle groei van het bedrijf dit meer op de achtergrond is komen te liggen. Achteraf blijkt dat hier nog wel het een en ander in veranderd moet worden. Ook werd er aangegeven dat een bedrijf dat klein begonnen is, dusdanig is gegroeid waard er in 'de organisatie tekort geschoten wordt'. *'We staan nu wel voor een gegeven dat, we zijn nou zo groot dat we merken dat we in de organisatie aan het tekort schieten zijn. In de zin van dat we kennis en gerichte kennis ontberen. Je kan alles wel inhuren, maar dat kost gewoon allemaal heel veel geld.'*

Tevens werd de communicatie met de gemeenten aangegeven als verbeterpunt. Er waren twee respondenten die aangaven hier tegenaan te lopen. Eén respondent gaf hierbij aan dat er een negatieve beeldvorming is ontstaan, doordat zij zich kritisch opstelden richting de gemeenten. *'Ja in de communicatie met de gemeente waardoor bepaalde beeldvorming is ontstaan van (naam organisatie) als een redelijk eigenwijze organisatie, zeg maar. Die het wel weet en die er vooral voor zichzelf is. (...) dat is wel het beeld wat wel ontstaan is. En waar we erg veel moeite mee hebben om dat weer weg te krijgen.'*

De andere respondent gaf aan met jongeren met een Wajong-uitkering te werken. Deze vertelde dat het heel moeizaam is om met de gemeente hierin samen te werken.

'(...) dat het toch wel heel moeizaam is om mensen bij de gemeente weg te krijgen. Dus daar hadden we echt wel wat meer van verwacht. Met name omdat die cijfers met betrekking tot de jeugdwerkloosheid zo hoog zijn. Ja hoe kan het ook dat wij van de gemeente (...) 2 mensen in 1 jaar krijgen.'

Verder was er een respondent die aangaf dat het bedrijf winst maken erg belangrijk vindt. Dit maakt dat mensen uit de buitenwereld hier een verkeerd beeld van krijgen.

'Op basis van de visie die wij duidelijk hebben verwoord, van ondernemen is in de eerste plaats heel belangrijk, maar de buitenwereld kan als het dat niet goed snapt, daar best wel verkeerd naar kijken en zeggen van oké, maar het gaat jullie dus alleen om de centen... Het draait om winst en dan ben je hard als werkgever... Dan worden al die termen, worden eraan geplakt en die zorgen voor een beeld, die je bijna niet weggepoetst krijgt.'

Als laatste was er een respondent die aangaf tegen de Nederlandse wet- en regelgeving aan te zijn gelopen. De respondent gaf aan dat deze wet- en regelgeving soms kan belemmeren in de keuzes die worden gemaakt.

4.4.3 Financieringswijze

Op de vraag van welke financieringswijze er gebruik is gemaakt voor het bedrijf hebben zes van de zeven ondernemers antwoord gegeven. De andere ondernemer gaf alleen aan waar onder andere geen gebruik van is gemaakt. Doordat het niet duidelijk is welke financieringswijze dan wel is gebruikt, is ervoor gekozen om het antwoord van deze respondent weg te laten.

Kijkend naar de antwoorden die gegeven zijn op deze vraag is het allereerst opvallend te noemen dat iedere respondent die de vraag beantwoordt heeft, gebruik heeft gemaakt van meerdere financieringsmogelijkheden. Dit gaat dan om een combinatie van minimaal twee mogelijkheden en maximaal vier verschillende mogelijkheden. Verder zal hieronder beschreven worden welke

financieringswijze er zijn gebruikt en hoeveel respondenten aan hebben gegeven gebruik te maken van de desbetreffende financieringswijze.

Van de ondernemers die antwoord hebben gegeven op de vraag, is er slecht één ondernemer die geen gebruik heeft gemaakt van eigen vermogen. De overige vijf hebben aangegeven wel (deels) eigen vermogen gebruikt te hebben. Onder deze vijf ondernemers, zijn er vier die gebruik hebben gemaakt van eigen (spaar)geld. Er is één ondernemer die binnen het eigen vermogen een combinatie heeft gemaakt van eigen (spaar)geld en een private investeerder. Deze investeerder heeft een soort lening afgegeven, maar heeft geen aandelen in het bedrijf. Verder is er één ondernemer die gebruik heeft gemaakt van twee grote aandeelhouders.

Er zijn vier respondenten die aan hebben gegeven gebruik te maken van vreemd vermogen. Alle vier gaven zij aan een lening te hebben lopen bij de bank. Naast deze lening gaf één respondent aan binnen het vreemd vermogen ook gebruik te maken van een investeerder, deze respondent gaf tevens aan gebruik te hebben gemaakt van crowdfunding om een tweede vestiging in Curaçao op te starten.

Naast eigen vermogen en vreemd vermogen is er ook veel gebruik gemaakt van financiering via de overheid, maar liefst vijf respondenten gaven aan naast voorgaande financieringswijzen hiervan gebruik te maken. Vier van de vijf respondenten gaven aan gebruik te maken van een vorm van subsidie, dit ging vaak om een compensatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij kan gedacht worden aan onder andere loonkostensubsidie of een detacheringsvergoeding.

Om bovenstaande meer visueel te maken, is hieronder een overzicht te vinden met alle financieringswijzen waarvan gebruik gemaakt wordt door de respondent uit dit onderzoek en de combinaties per respondent.

Tabel 4.1 Overzicht financieringswijzen per respondent

Respondent	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5	Resp. 6	Resp. 7
Financieringswijze							
Eigen (spaargeld)		X	X	X		X	
Private investeerder			X				
Aandeelhouders	X						
Lening via de bank		X	X	X			X
Investeerder		X					
Crowdfunding		X					
Subsidie(s)	X			X		X	X
Gemeenten				X		X	X

4.4.4 Omgaan met concurrentie

Zoals onder andere te zien is in de afbeelding van PWC (2015) in hoofdstuk 2 van dit onderzoek, wordt er in de theorie onderscheid gemaakt tussen sociaal ondernemingen en commerciële bedrijven, echter wordt er door beide soorten bedrijven soms wel aan hetzelfde soort product en/ of dienst gewerkt. Tijdens de interviews is er aan de sociaal ondernemers gevraagd hoe zij dan omgaan met deze concurrerende bedrijven en op welke manier zij zelf concurreren. Twee respondenten gaven hierop aan wel degelijk reclame te maken voor hun bedrijf. Dit wordt onder andere gedaan via social media, advertenties in vakbladen/ magazines, sponsoring en door middel van reclame in de omgeving. Opvallend is dat zelfs één respondent aan heeft gegeven hiervoor een speciale marketingafdeling binnen het bedrijf te hebben.

Bij concurrentiemogelijkheden werd ook meedoen met reguliere aanbestedingen aangegeven. Er waren drie respondenten die aan hebben gegeven op deze manier te werken. Zij proberen hierin te concurreren door een scherpe prijs neer te zetten, kwaliteit te leveren of door een andere visie weer

te geven. *‘Nou als het gaat om de dienstverlening, dan zijn wij gewoon concurrerend, ook met de prijs, dan gaan wij gewoon bikkelhard erin, doen we aan relatiemanagement, promotie, weet ik het veel... We verzinnen allerlei listen om klanten binnen te halen’.*

Er zijn ook respondenten die aan hebben gegeven te concurreren middels de doelgroep waar zij mee werken. Zij geven aan zich hierdoor te onderscheiden van reguliere bedrijven.

‘We proberen ons wel te onderscheiden door te zeggen: als u met ons zaken doet, dan doe je het op een duurzame manier, want wij geven invulling aan... nou je raad het al hè. Dus wij proberen dat onze specifieke kenmerken wat uit te buiten en dat is onze unique selling point. Wij gaan zelfs zo ver dat we ondernemers zelfs een brief sturen, van afgelopen jaar willen wij u vriendelijk bedanken voor uw dienstverlening bij ons. De diensten die u bij ons hebt afgenomen, als ik dat omreken in uren, heeft u zoveel medewerkers aan het werk geholpen. Dus dat doen we, maar dat is ook weer een marketingtruc, hè.

Er is één respondent die heeft aangegeven te zijn aangesloten bij een keurmerk voor kringloopbedrijven. Dit keurmerk is alleen bedoeld voor niet-commerciële kringloopbedrijven. De respondent geeft aan middels dit keurmerk te concurreren met commerciële kringloopbedrijven, het kan namelijk een voorsprong opleveren op aanbestedingen vanuit de gemeenten. *‘Om ons toch te onderscheiden hebben wij gezegd van ja we moeten toch minimum eisen stellen aan wat een kringloopwinkel is. En daardoor is een keurmerk nu in het leven geroepen (...). En voor een gemeente is dat wel een handvat om als zij een aanbesteding moeten uitschrijven’.*

Als laatste is er nog één respondent die aangaf niet op een speciale manier te concurreren. Deze gaf aan net zo te concurreren als een *‘normaal’* bedrijf.

Naast de antwoorden die gegeven zijn op bovenstaande vraag over concurrentie, zijn er nog vijf respondenten die ongevraagd iets verteld hebben over oneerlijke concurrentie. Dit gaat met name om de beeldvorming die mensen van buitenaf hebben. Het is opvallend te noemen, omdat het overgrote deel hierover sprak, dit geeft hiermee aan dat het wel een onderwerp dat speelt.

Hieronder zijn de uitspraken te vinden die door de respondenten hierover zijn gedaan:

- *‘Het wordt ons wel eens verweten van wij kunnen, kunnen een lage prijs in de markt zetten, omdat wij met die halven werken, zeg maar. (...) Kijk even gechargeerd, stel iemand heeft een loonwaarde van 50%... (...) wat normaal gesproken één persoon doet... daar moet ik er twee voor hebben, ja. Dat betekent dat ik twee fietsen, of twee auto’s of twee brommers in moet zetten en twee keer iemand in de kleren moet stoppen. Dat zijn al extra kosten. Zo iemand heeft ook gewoon nog een stuk extra begeleiding nodig.’*
- *‘Er is dus geen valse concurrentie, dat kan ook niet, want uiteindelijk is het heel simpel. Als iemand een loonwaarde heeft van 50%, die werkt ook voor 50%. Waar iemand anders met één heen kan, moet ik met twee mensen heen, hè. En dat krijg je gecompenseerd met een stukje subsidie, maar daar heb ik wel gewoon een eerlijke prijs voor.’*
- *‘(...) verdringing van arbeidsplaatsen binnen de huidige markt, daar hebben wij in het begin echt heel veel om te doen gehad. Echt flink wat praatprogramma’s mee afgelopen, ja. Kleinere taxiboeren die zeggen van ja, hier kunnen wij niet meer tegenaan. Omdat die prijzen zo laag liggen en dan moeten wij dat... Nou en jullie hebben gratis personeel, en zo zien ze dat dan.’*
- *‘Ben soms wel bang dat mensen zeggen van: oh dat is mooi makkelijk, goedkope krachten... weet je wel, dat. En dat is oneerlijke concurrentie.’*
- *‘Je moet niet, ja markt verziekend gaan werken. Dat je, stel dat ik hier allemaal mensen voor niks heb lopen, en ik leer ze allemaal een raamkozijn te maken of een deurkozijn te maken. En ik zet die dingen voor de helft van het geld in op de markt, hetzelfde product. Als het überhaupt al zou kunnen, moet je dat gewoon niet gaan doen. Je helpt daarmee de hele omgeving niet en ik ben sociaal-maatschappelijk ondernemer, dan heb je dat dus helemaal niet bereikt.’*

5. Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de conclusies op de vier praktische deelvragen te vinden. Daarnaast wordt er een conclusie gegeven op de hoofdvraag. Tevens zijn in dit hoofdstuk de aanbevelingen, de sterktes en zwaktes van het onderzoek en een discussie te vinden.

5.1 Welke typen sociaal ondernemingen zijn er in oost Nederland?

Voor het beantwoorden van de praktische deelvragen zijn er zeven interviews afgenomen onder sociaal ondernemers in de regio oost Nederland. Het aantal interviews dat is afgenomen, is niet representatief te noemen voor de gehele regio oost Nederland, echter is er wel getracht om zoveel mogelijk verschillende sociaal ondernemers te ondervragen, om hierdoor toch een zo helder mogelijk beeld te creëren. De geïnterviewde sociaal ondernemers zijn verspreid over de regio, daarnaast zijn zij werkzaam binnen verschillende sectoren. Van de zeven sociaal ondernemers waren er zes die met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkten, slechts één ondernemer die zich tot een andere doelgroep richt.

Tijdens het afnemen van de interviews is er gebruik gemaakt van de theorie van Dagevos, Kiers, Kors & Verhagen (2015), zij onderscheiden vier typen sociaal ondernemers, namelijk:

1. Social nurturers
2. Social traders
3. Social connectors
4. Social innovators

Opvallend is dat geen van de ondervraagde sociaal ondernemers zich puur onder één type kan scharen. Zij benoemden allen wel een hoofdtype, maar er worden in alle gevallen combinaties gemaakt met de andere typen. Daarnaast werd er aangegeven dat deze vier typen niet altijd toereikend genoeg waren. Zo gaf één respondent aan zich onder geen van de vier typen te kunnen plaatsen.

Bovenstaande vier typen zijn wel allen vertegenwoordigd binnen de geïnterviewde social ondernemingen, al dan niet mede door de verschillende combinaties die aangegeven werden. Doordat er in verhouding veel sociaal ondernemers zijn die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is het type social nurturers het meest voorkomende antwoord. Hierna gevolgd door het type social innovators. De sociaal ondernemers gaven hierbij aan steeds meer duurzaam te ondernemen. Dit kan onder andere door zelf op een milieuvriendelijke manier energie en warmte op te wekken, door een duurzame keuze in materialen die gebruikt worden voor de eindproducten, door materialen uit de afvalstroom te hergebruiken, door middel van een elektrisch wagenpark of door auto's te gebruiken met minder CO₂ uitstoot.

Om te bepalen welke typen sociaal ondernemers er in oost Nederland zijn, is er tevens gekeken naar de doelstellingen die de geïnterviewde sociaal ondernemers nastreven. Kijkend naar de verschillende definities van sociaal ondernemerschap, wordt hierin overal aangegeven dat de maatschappelijke missie voorop moet staan binnen deze bedrijven. Echter blijkt dit in de praktijk niet altijd zo te werken. Zo gaven veel sociaal ondernemers aan winst als primair doel te zien. Hierbij werd benoemd dat zij een zelfstandige onderneming hebben en winst hierbij nodig is om het bedrijf te kunnen renderen. Daarnaast was er ook één ondernemer die aangaf de winst zelfs nodig te hebben om te kunnen investeren in de sociale doelgroep. Winst maken blijkt hierdoor ook bij sociaal ondernemers erg belangrijk te zijn. Deze ondernemers geven als secundair doel wel allemaal de maatschappelijke missie weer. De sociaal ondernemers die winst maken niet als primaire doelstelling hebben, hebben wel allemaal de maatschappelijke missie voorop staan.

5.2 Welke competenties dienen social workers te leren in de opleiding om ondernemend te zijn?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zal er gekeken worden naar de resultaten vanuit de interviews die zijn afgenomen. Om tijdens de interviews een zo compleet mogelijk antwoord te verkrijgen is ervoor gekozen om de vraag op te splitsen in drie onderdelen, namelijk: kennis, houding en vaardigheden. De vraag zal met deze reden ook in de conclusie op deze manier beantwoordt worden.

5.2.1 Kennis

Tijdens de interviews gaven de sociaal ondernemers unaniem aan dat het belangrijk is, voor het starten van een sociaal onderneming, voldoende kennis van de onderneming en van ondernemerschap te hebben. Om als social worker ondernemend te kunnen zijn is het daarom dus belangrijk dat er in de opleiding les wordt gegeven over de verschillende mogelijkheden van ondernemerschap. De volgende onderwerpen zullen hier dan in opgenomen dienen te worden: bedrijfseconomie, wet- en regelgeving in Nederland rondom ondernemen en het schrijven van een businessplan. Tijdens de interviews werd aangegeven dat het ontbreken van kennis aan voorgaande onderwerpen vaak een groot probleem is bij sociaal ondernemingen. Er zijn meestal wel goede ideeën en de sociale gedachte is zeker aanwezig, maar door het ontbreken van kennis over ondernemerschap is het moeilijk om deze ideeën en gedachten ook tot een realistisch plan te brengen.

Daarnaast werd er aangegeven dat het belangrijk is kennis te hebben van de sociale kaart en kennis over de doelgroep(en) waarmee gewerkt wordt.

5.2.2 Houding

Tijdens de interviews kwam duidelijk naar voren dat een transparante houding uiterst belangrijk is bij sociaal ondernemerschap. Het belang van deze houding heeft vooral te maken met de beeldvorming vanuit de buitenwereld, er wordt al snel vanuit gegaan dat er misbruik wordt gemaakt van de doelgroep(en) en de subsidies die hier vaak aan gekoppeld zijn. Ook is terughoudendheid als houding genoemd, deze kan gekoppeld worden aan een transparante houding. Met een terughoudende houding wordt aangegeven dat het belangrijk is ook ruimte binnen de markt te bieden voor vergelijkbare reguliere bedrijven. Door gebruik te maken van bepaalde doelgroep(en) kunnen sommige diensten en/of producten goedkoper aangeboden worden. Het is belangrijk om als sociaal ondernemer dan soms wat terughoudend te zijn en andere bedrijven ook kansen te bieden om zo onder andere een negatieve beeldvorming te voorkomen.

Verder zijn er aantal houdingen die echt gericht zijn op het sociaal ondernemerschap. Zo is het binnen een sociaal onderneming belangrijk om op een andere manier naar de werkzaamheden te kijken. Het gaat binnen sociaal ondernemingen namelijk niet om kwantiteit, maar meer om de maatschappelijke impact zoals het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook kwam er naar voren dat de verantwoordelijkheden bij een sociaal onderneming heel anders zijn dan bij een reguliere onderneming. De nadruk licht bij een sociaal onderneming veel meer op het totale resultaat/ de maatschappij. Tevens moet sociaal ondernemer moet een flexibele houding aannemen, dit heeft te maken met de verschillende rollen richting de gemeenten, andere bedrijven en de werknemers, men moet zich voortdurend aanpassen.

Om een bedrijf te kunnen renderen is het belangrijk om winst te maken, hierdoor is het belangrijk dat een sociaal ondernemer zich vergelijkbaar opstelt met een reguliere ondernemer. Het is hierbij van belang om ook een actieve houding te hebben, dit is onder andere nodig om klanten te werven en om het bedrijf draaiende te houden.

Verder is het binnen een sociaal onderneming gericht op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt belangrijk om geduldige houding aan te nemen richting de werknemers, het vraagt namelijk meer tijd om een doel te bereiken. Ook een aandachtige houding richting de werknemers is erg belangrijk, dit zal door de werknemers erg gewaardeerd worden.

5.2.3 Vaardigheden

Ondernemen is de belangrijkste vaardigheid om een sociaal onderneming te kunnen starten. Om ondernemend te zijn is het ten eerste nodig om hiervoor over voldoende kennis te beschikken, zoals ook aangegeven bij paragraaf 5.2.1 kennis. Daarnaast is ondernemerschap ook een soort karaktereigenschap, niet iedereen heeft dit in zich zitten. Het is bij ondernemerschap belangrijk om beslissingen te kunnen nemen, hierbij moet men de vaardigheden doen en durven goed ontwikkeld hebben. Is dit niet het geval, dan blijft het vaak bij erover praten en ideeën.

Daarnaast moet een sociaal ondernemer innovatief zijn en 'out-of-the-box' kunnen denken. Dit is nodig om in te kunnen spelen over de veranderingen binnen de maatschappij en om nieuwe ideeën te ontwikkelen.

Bij sociaal ondernemers die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is omgang met deze doelgroep(en) een belangrijke vaardigheid. Hierbij is een stukje affiniteit met de doelgroep nodig, maar het is ook belangrijk om met deze mensen overweg te kunnen.

5.3 Hoe zijn sociaal ondernemers in oost Nederland georganiseerd?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, wordt er gebruik gemaakt van de resultaten uit de interviews. Tijdens deze interviews is er gevraagd naar een deel van het 7S-model van Doel & Weber (2006), de theorie hierover is te vinden in bijlage 1 van dit onderzoeksrapport. De vraag zal beantwoord worden per onderdeel van het 7S-model.

5.3.1 Kernwaarden

De kernwaarden die tijdens de interviews genoemd werden lopen erg uiteen. Om dit goed te kunnen ordenen is ervoor gekozen om de kernwaarden te verdelen onder de vier punten van de definitie van Social Enterprise NL (z.j.), deze definitie is te vinden in het theoretisch kader (hoofdstuk 2) van dit onderzoeksrapport.

1. Een sociaal onderneming heeft een maatschappelijke missie als basis

Bij dit punt werd de kernwaarde 'een goede werksfeer' benoemd. Dit wordt bereikt door de werknemers, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de juiste werkplek te bieden, waardoor zij met plezier naar het werk gaan. Daarnaast wordt dit gewaarborgd door iedereen met respect te behandelen en door mensen het gevoel te geven dat ze waardevol zijn. Tevens werd ontwikkelingsmogelijkheden benoemd als kernwaarde, waarbij zowel leidinggevenden als werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid moeten krijgen zich te kunnen ontwikkelen waar mogelijk.

Als laatste is flexibiliteit en aanpassingsvermogen richting werknemers, andere bedrijven en gemeenten een belangrijke kernwaarde.

2. Een sociaal onderneming werkt als zelfstandig ondernemer die een dienst of product levert

Om een bedrijf goed draaiende te kunnen houden zijn ondernemerschap en goed leidinggeven, belangrijke kernwaarden voor leidinggevenden binnen een sociaal onderneming. Daarnaast is klantgerichtheid een belangrijke kernwaarde om producten en/of diensten goed te kunnen verkopen. Om goed te kunnen ondernemen/ verkopen is het ook belangrijk sociaal te zijn binnen de gehele onderneming, hierbij is eerlijke handel een belangrijke kernwaarde.

3. Een sociaal ondernemer kan zichzelf financieel voorzien, op basis van handel of andere vormen van waarde-uitruil. Hij is dus weinig tot niet afhankelijk van of subsidies.

Om het bedrijf financieel te kunnen voorzien is het belangrijk een product en/of dienst te kiezen dat verkoopbaar is. Kwaliteit is hierbij een belangrijke kernwaarde, het product en/of de dienst moet van vergelijkbaar niveau of hoger zijn dan van de concurrent. Daarnaast moet je als sociaal ondernemer, tot op zekere hoogte, resultaat-/doelgericht zijn om uiteindelijk winst te kunnen maken.

4. De bedrijfsvoering is sociaal, dit wil zeggen dat de winst gebruikt moet worden voor het maatschappelijke doel/ het vergroten van de maatschappelijke impact, alle betrokkenen hebben een evenwichtig zeggenschap bij het bestuur en beleid, het is fair naar iedereen en het is transparant.

Om sociaal ondernemend te zijn, moet uiteindelijk de hele bedrijfsvoering sociaal zijn. Dit is terug te zien doordat respondenten aan hebben gegeven dat integriteit een belangrijke kernwaarde is. Hierbij werd bedoeld op eerlijk- en betrouwbaarheid. Daarnaast werd er aangegeven dat alles binnen het bedrijf op een verantwoorde manier moet gebeuren. Dit alles is ook weer te vertalen naar de transparante houding die bij de competenties genoemd is. Verder is gelijkwaardigheid een belangrijke kernwaarde, dit geeft aan dat iedereen op zijn/haar eigen manier een bijdrage levert aan het bedrijf en dat iedereen van evenveel waarde is.

Als laatste belangrijke kernwaarde werd duurzaamheid genoemd. Zoals eerder aangegeven gaan de bedrijven naast hun hoofddoel ook steeds meer duurzaam ondernemen.

5.3.2 Stijl van leidinggeven

Het overgrote deel van de geïnterviewde sociaal ondernemers gaf aan dat er niet een eenduidige stijl van leidinggeven is binnen het bedrijf. Zij sluiten aan op de persoon of bekijken de situatie, er wordt dus vooral situationeel leiding gegeven. Verder wordt er veel vrijheid gegeven aan het personeel en wordt er getracht iedereen gelijkwaardig te behandelen.

5.3.3 Inspelen op veranderingen

Bij de vraag hoe sociaal ondernemers inspelen op veranderingen in de maatschappij, kwam naar voren dat sociaal ondernemerschap ansich ook een soort trend is. Sommige geïnterviewde sociaal ondernemingen lijken zelfs te zijn ontstaan vanuit deze veranderingen.

Tijdens de gesprekken kwam daarnaast vooral naar voren dat de ondernemers de veranderingen goed in de gaten houden en hierop in moeten spelen. Sommige ondernemers zien bij de veranderingen ook wel weer kansen binnen hun bedrijf. Deze proberen ze zoveel mogelijk te benutten. Zo zijn er zelfs ondernemers die proberen mee te gaan met bepaalde maatschappelijke trends en hierdoor een andere werkwijze gaan hanteren.

5.3.4 Eisen werknemers

De geïnterviewde sociaal ondernemers die vanuit ervaring antwoord hebben gegeven op de vraag welke eisen er gesteld worden aan het personeel, waren allemaal ondernemers die met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werken. Om deze reden is er dan ook voor gekozen om onderscheid te maken tussen die eisen die gesteld worden aan medewerkers, in dit geval de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en de eisen die gesteld worden aan leidinggevenden.

Eisen medewerkers

Van de medewerkers vanuit de doelgroep(en) wordt vooral verwacht dat zij basale werknemersvaardigheden hebben, hiermee doelen zij op het op tijd komen, eigen lunch meenemen, kunnen samen werken, het beheersen van de Nederlandse taal, indien nodig, etc. Verder worden er over het algemeen geen specifieke eisen gesteld. Het is wel mogelijk dat de eisen gedurende het proces bijgesteld worden. Daarnaast worden er in sommige gevallen wel specifieke eisen gesteld, dit is dan afhankelijk van de taken die hierom vragen.

Eisen leidinggevenden

Als er wordt gekeken naar de eisen die aan de leidinggevenden gesteld worden, blijkt dat de meningen hierover erg verdeeld zijn. Zo blijkt dat ongeveer de helft aangeeft dat er geen specifieke opleiding vereist is. Zij vinden het belangrijker dat er een bepaald basisniveau is en dat de mensen binnen het bedrijf passen. De andere helft geeft daarentegen juist aan hun leidinggevenden wel op specifieke competenties of vakvaardigheden te werven.

Verder gaven deze bedrijven allemaal wel als eis voor leidinggevenden aan dat zij affiniteit moeten hebben met doelgroep(en), hier komt ook een bepaalde vorm van interesse in de doelgroep(en) bij kijken.

5.3.5 Missie en visie

Tijdens de interviews zijn er zes sociaal ondernemers geweest die deze vraag konden beantwoorden. Binnen de diverse antwoorden die gegeven zijn is er heel duidelijk onderscheid te maken tussen de missies en visies die puur gericht zijn op de sociale kant van de onderneming en de missies en visies die vooral gericht zijn op ondernemerschap. Er is daarom voor gekozen om de missies en visies ook op deze manier onder te verdelen.

Sociale missie en visie

Het merendeel van de sociaal ondernemers, namelijk vier van de zes, gaven het sociale gedeelte van hun bedrijf heel duidelijk weer in hun missie en visie. Zo werd duurzaamheid door meerdere ondernemers opgenomen in hun missie en visie. Hierbij wordt vooral gekeken naar materiaalgebruik, elektriciteitsgebruik, verwarming en hergebruik van spullen uit de afvalstroom. Tevens werden ook het creëren van werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en eerlijke handel niet alleen als doel, maar ook als missie en visie benoemd.

De bovenstaande missies en visies laten heel duidelijk de het maatschappelijke doel van de organisaties zien. Door dit niet alleen in de doelen van het bedrijf op te nemen, maar ook in de missie en visie, laat dit zien dat sociale gedeelte door het hele bedrijf leeft.

Ondernemers missie en visie

Binnen de missies en visies die door de sociaal ondernemers weergegeven werden, waren er twee ondernemers die de missie en visie meer gericht hebben op de ondernemerskant van het bedrijf. Hierbij werden groei van het bedrijf en het behouden van de huidige positie als missie en visie genoemd.

5.3.6 Rechtsvorm(en)

De meest gebruikte rechtsvorm die uit de interviews naar voren kwam is een bv-structuur. Maar liefst vijf sociaal ondernemers maken gebruik van deze rechtsvorm, al dan niet in combinatie met andere rechtsvormen. Onder deze vijf sociaal ondernemers, gaven vier ondernemers aan het bedrijf opgesplitst te hebben en hierbij voor combinaties met andere rechtsvormen te hebben gekozen. Verder is de vof ook een rechtsvorm die veel genoemd werd, dit was dan vooral het geval bij gedeeltelijk eigenaarschap. Andere rechtsvormen die genoemd werden zijn: stichting, nv en holding.

5.4 Wat kan er van de ervaringen van sociaal ondernemers in oost Nederland geleerd worden met betrekking tot ondernemerschap voor social workers?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er, tijdens de interviews, aan de sociaal ondernemers gevraagd wat de succesfactoren zijn binnen hun bedrijf. Daarnaast is er gevraagd naar eventuele verbeterpunten zijn, van welke financieringswijze er gebruik is gemaakt en hoe er om wordt gegaan met concurrentie. De vraag zal daarom op middels deze verdeling beantwoordt worden.

5.4.1 Succesfactoren

Tijdens de interviews zijn er veel verschillende succesfactoren benoemd. Het mensdeel is één factoren die bij heeft gedragen tot het succes van de bedrijven. Met het mensdeel wordt bedoeld op de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er is binnen de bedrijven aandacht voor de persoon, de werknemers hebben het gevoel te worden aanvaard, ze worden 'normaal' behandeld, leveren kwaliteit en raken hierdoor gemotiveerd. Hierbij geven ook opdrachtgevers aan dit prettig te vinden. Naast het mensdeel werd ook de eigen kracht van de werknemers binnen deze doelgroep(en) benoemd als succesfactor, door vooral te kijken naar waar de mensen goed in zijn en ze op deze manier optimaal in te kunnen zetten. Tevens werd de ontwikkeling van deze mensen benoemd, er wordt binnen de bedrijven flink geïnvesteerd in trainingen, workshops, etc. om de werknemers zich verder te laten ontwikkelen.

Een laag ziekteverzuimpercentage werd ook genoemd als een succesfactor. De sociaal ondernemer die dit aangaf benoemde dat er een wezenlijk verschil zit tussen de ziekteverzuimpercentages binnen de sociaal onderneming en bijvoorbeeld een sociale werkplaats, die met vergelijkbare doelgroepen werken. Dit ging om ongeveer 3% binnen de sociaal onderneming, tegenover 12-13% binnen de sociale werkvoorzieningen. Volgens de ondernemer had dit te maken met de passende werkplekken en de waarderen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, hierdoor zitten de mensen beter in hun vel, waardoor ze zich minder vaak ziek melden.

Verder is marktgerichtheid een belangrijke succesfactor. Het is belangrijk om te kijken naar de huidige markt, om een product of dienst goed te kunnen verkopen. Hierbij is het ook van belang om te geloven in jezelf. Door een bedrijf te starten met voldoende kennis, enthousiasme, overtuiging en vertrouwen in jezelf/ het idee, is het mogelijk om door te kunnen zetten.

Het inspelen op de behoeften van de maatschappij is ook een zeer belangrijke succesfactor die genoemd is binnen dit onderzoek. Door onder andere bezuinigingen vanuit de overheid zijn er 'gaten' in de markt ontstaan die niet opgevuld kunnen worden door zorginstellingen, reguliere bedrijven of andere organisaties. Door als zelfstandige sociaal ondernemer deze kansen te benutten, kunnen de gaten die vallen binnen de markt opgevuld worden en kan er zo een nieuwe markt gecreëerd worden. Door deze gaten op te vullen wordt er ingespeeld op de behoeften van de maatschappij.

5.4.2 Verbeterpunten

Tijdens de interviews is er gevraagd naar de verbeterpunten. Hierbij is gevraagd of er zaken zijn die de sociaal ondernemers achteraf anders hadden willen doen, of dat er zaken zijn waar zij (in het verleden) tegenaan zijn gelopen. Door te vragen naar deze verbeterpunten, wordt het inzichtelijk wat belangrijk is om te weten alvorens een sociaal onderneming te starten.

Voor het starten van een sociaal onderneming is het ook belangrijk voldoende voorkennis te hebben van het product of de dienst die men wil verkopen. De ondernemers die vooraf niet voldoende voorkennis hadden, gaven aan dat zij anders sneller en soepeler van start hadden kunnen gaan. Daarnaast is het belangrijk om zowel vooraf als binnen een lopende onderneming goed op de hoogte te zijn van de Nederlandse wet- en regelgeving. Het is belangrijk te weten wat wel/ niet kan en mag. Bij gebrek aan kennis hierover kan deze wet- en regelgeving soms belemmeren in de keuzes die worden gemaakt.

Verder werd er aangegeven dat de communicatie met gemeenten en UWV niet altijd soepel verloopt. Het is daarom zeer belangrijk om voor het starten van een sociaal onderneming te weten hoe er gewerkt wordt bij de gemeenten en UWV, om zo hierop in te kunnen spelen.

De volgende twee verbeterpunten zijn belangrijk om te weten binnen een reeds bestaande sociaal onderneming.

Er werd aangegeven dat er binnen snel groeiende ondernemingen al gauw vergeten wordt te letten op de interne organisatie. Dit maakt dat bijvoorbeeld de verdeling van het personeel niet in verhouding is, of dat het bedrijf niet beschikt over de juiste kennis binnen het bestaande personeel. Dit zorgt ervoor dat het later veel tijd kost om dit weer recht te trekken. Het is belangrijk om hier voor te waken.

Als laatste werd er aangegeven dat er al gauw een verkeerde beeldvorming van de sociaal ondernemingen ontstaat. Deze beeldvorming ontstaat doordat de bedrijven bijvoorbeeld aangeven winst te maken, maar ook gebruik te maken van subsidies, doordat er gewerkt wordt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om deze beeldvorming te verminderen of voorkomen is het belangrijk om als sociaal ondernemer een transparante houding richting de buitenwereld aan te nemen.

5.4.3 Financieringswijze(n)

Tijdens de interviews is er gevraagd van welke financieringswijze(n) de sociaal ondernemers gebruik maken. In tabel 4.1 op pagina 37 zijn alle gebruikte financieringswijzen per respondent weergegeven. Opvallend hierin is dat iedere sociaal ondernemer een combinatie maakt tussen verschillende financieringswijzen. Deze combinaties zijn allen anders. De meest gebruikte financieringswijzen binnen deze sociaal ondernemingen is het eigen (spaar)geld en een lening via de bank.

5.4.4 Omgaan met concurrentie

Er is tijdens de interviews aan de sociaal ondernemers gevraagd naar concurrentie. Dit is gevraagd, omdat in de theorie onderscheid wordt gemaakt tussen sociaal ondernemers en commerciële bedrijven. Echter wordt er door beide soorten bedrijven soms wel aan hetzelfde product en/of dienst gewerkt. Er is gevraagd hoe zij hiermee omgaan en op welke manier zij concurreren.

Wat vooral naar voren kwam, is dat alle geïnterviewde sociaal ondernemers concurreren. Dit doet ieder op een eigen manier. Bijna alle vormen van concurrentie die genoemd zijn, zijn vergelijkbaar met de methoden van commerciële bedrijven. Methodes van concurrentie die hierbij genoemd werden zijn:

- Reclame maken; dit wordt gedaan middels social media, advertenties in magazines/vakbladen, sponsoring en reclame in de omgeving
- Marketingafdeling;
- Meedoen met aanbestedingen; dit wordt gedaan door een scherpe prijs neer te zetten, producten en/ of diensten van goede kwaliteit te leveren, etc.

Verder zijn er ondernemers die aangeven onderscheid te maken door de doelgroep(en) waar zij mee werken. Door aan te geven wat voor bijdrage er geleverd wordt aan de maatschappij wanneer een dienst of product van hen (in)gekocht wordt. Middels deze manier concurreren zij met andere bedrijven. Daarnaast was er een respondent die aangaf aangesloten te zijn bij een keurmerk voor niet-commerciële kringloopbedrijven. Door bij dit keurmerk aangesloten te zijn, hebben zij een voorsprong op aanbestedingen vanuit de gemeenten. Op deze manier concurreren zij met commerciële kringloopbedrijven.

5.5 Hoofdvraag: Als ondernemen binnen de social work opleiding belangrijk wordt, wat kan er dan geleerd worden van sociaal ondernemers in oost Nederland?

Uit het boek van Biemans & Overvoorde (2013) blijkt al dat ondernemerschap in de sociale sector een goede combinatie is, omdat de ondernemende professional de ingrijpende veranderingen die plaats hebben gevonden en nog plaats zullen vinden binnen deze de sociale sector, beter aankunnen. Hoe ondernemender een social worker is, hoe beter zij om kunnen gaan met de kaders die de Wmo en WNS schept. Zij geven aan dat een ondernemende houding ondersteunt in het omgaan met bezuinigingen op het werk en binnen het sociale domein. Omgaan met alle bezuinigingen, vraagt om een innovatieve en creatieve houding (Biemans & Overvoorde, 2013). Dit komt tevens overeen met de antwoorden die gegeven zijn tijdens de interviews.

Het sociaal ondernemerschap sluit goed aan bij bovenstaande eisen, het biedt mogelijkheden binnen de veranderingen en bezuinigingen in het social work domein (Hillen, Panhuijsen & Verloop, 2014). De sociaal ondernemer wordt daarom ook wel gezien als het voorbeeld voor het vernieuwen en financieren van sociaal werk (Amsterdam Center for Entrepreneurship at VU, 2014).

Uit de interviews onder sociaal ondernemers in oost Nederland, bleek dat er veel competenties nodig zijn om sociaal ondernemend te zijn. Dit heeft te maken met de diversiteit van de ondernemingen. Er was echter één competentie die unaniem genoemd werd door de geïnterviewde sociaal ondernemers en hierdoor dus overal van toepassing is, namelijk kennis en kunde van van het vakmanschap ondernemerschap. Om als social worker, sociaal ondernemend te kunnen zijn, is het van belang vooraf voldoende kennis op te doen over de volgende onderwerpen:

- Bedrijfseconomie;
- Wet- en regelgeving in Nederland rondom ondernemen;
- Het schrijven van een businessplan;

Daarnaast is het bij ondernemerschap belangrijk om beslissingen te kunnen nemen. Hierbij moeten de vaardigheden doen en durven goed ontwikkeld zijn.

Naast ondernemerschap is een transparante houding tevens erg belangrijk om zo negatieve beeldvormingen van de buitenwereld tegen te gaan.

Uit het onderzoek blijkt ook dat duurzaam ondernemen steeds belangrijker wordt. Dit blijkt uit de antwoorden die gegeven zijn bij de verschillende typen sociaal ondernemingen, de kernwaarden en de missie en visie. Dit kan onder andere door zelf op een milieuvriendelijke manier energie en warmte op te wekken, door een duurzame keuze in materialen die gebruikt worden voor de eindproducten, door materialen uit de afvalstroom te hergebruiken, door middel van een elektrisch wagenpark of door auto's te gebruiken met minder CO₂ uitstoot. Voor studenten die meer ondernemend willen zijn, is het daarom van belang om tijdens de lessen aandacht te schenken aan een stukje duurzaamheid. Het is belangrijk om onderwerpen als milieu en materiaalkeuzes hierin mee te nemen.

Zoals hierboven beschreven is belangrijk kennis te hebben van het vakmanschap ondernemerschap. Daarnaast is het ook belangrijk kennis te hebben van duurzaam ondernemen, omdat dit steeds meer een trend wordt. Het is hierbij belangrijk deze kennis niet alleen uit de theorie te halen. Zo bleek tijdens het interviewen van de sociaal ondernemers dat de theorie niet altijd overeenkomt met de praktijk. Dit is te zien bij de vier typen sociaal ondernemers van Dagevos, Kiers, Kors & Verhagen (2015), hierbij bleek geen enkele van de geïnterviewde sociaal ondernemers zich puur onder één type te kunnen scharen. Zij gaven allen aan op meerder gebieden sociaal te zijn binnen hun bedrijf, en hierdoor een combinatie te gebruiken van de verschillende typen. Daarnaast bleek dat er een sociaal ondernemer was die de onderneming onder geen van de vier typen kon plaatsen. Tevens bleken er een aantal verschillen te ontstaan rondom de winst die gemaakt wordt binnen de sociaal ondernemingen. Zo staat er in de verschillende definities van sociaal ondernemen beschreven dat de maatschappelijke missie voorop staat, dit blijkt in de praktijk toch anders te werken doordat het zelfstandige sociaal ondernemingen zijn die winst nodig hebben om het bedrijf te kunnen renderen.

Daarnaast is winst in sommige gevallen nodig om te kunnen investeren in de sociale doelgroep. In de definitie van Social Enterprise NL (z.j.) wordt er aangegeven dat een sociaal onderneming weinig tot niet afhankelijk is van subsidies. In de praktijk blijkt dat toch ongeveer de helft van de geïnterviewde sociaal ondernemers afhankelijk is van bepaalde vormen van subsidie om hun bedrijf te kunnen renderen. Dit kan in de vorm van onder andere loonkostensubsidies of detachingsvergoedingen.

Zoals aangegeven is het belangrijk kennis deels ook uit de praktijk te halen, zo is het belangrijk om bepaalde vaardigheden rondom de omgang met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te ontwikkelen, omdat dit het overgrote deel van de sociaal ondernemingen beslaat. Het is daarnaast ook van belang om de verschillende ontwikkelingen in de maatschappij rondom deze doelgroep(en) te volgen, om zo te weten welke regelingen er zijn en hoe dit in de wet geregeld is.

‘Voor de nieuwe instroom van mensen die tot nu toe in de Wsw kwamen, kunnen gemeenten de voorziening ‘beschut werk’ inzetten. Omdat het een dure voorziening is, is het risico groot dat gemeenten beschut werk beperkt inzetten. Dit verkleint de kansen op werk voor de mensen die hierop zijn aangewezen sterk’ (Mallee, 2014).

Kader 5.1 Wijziging Wsw

Door de invoering van de participatiewet in 2015 is er veel veranderd voor mensen met een indicatie volgens de Wet sociale werkvoorziening (Wsw), Wajongers, etc. Doordat er veel bezuinigd wordt op onder andere deze groepen zijn de sociaal ondernemingen steeds meer van belang, zij vullen de gaten op die hierdoor ontstaan in de markt. Dit betekent wel dat sociaal ondernemingen hierdoor afhankelijk zijn van de keuzes die door de overheid gemaakt worden. Momenteel ontstaan er zoals hierboven te lezen dus mogelijkheden voor sociaal ondernemers door de invoering van de participatiewet. Dit kan over een aantal jaren wel weer heel anders zijn. De overheid bepaalt hiermee de geldstroom voor sociaal ondernemingen. Voor sociaal ondernemers is het daarom belangrijk deze veranderingen en bezuinigingen vanuit de overheid goed in de gaten te houden, om hier zo op in te spelen. Voor social work studenten is het ook van belang om op de hoogte te zijn van de huidige stand van zaken van bovengenoemde wetswijzigingen, daarnaast is het belangrijk dat zij oog hebben voor toekomstige ontwikkelingen.

In het onderzoek kwam ook naar voren dat sociaal ondernemers tegen de communicatie met gemeenten en UWV aanlopen. Dit kan voor een groot deel te maken hebben met de werkwijze van deze instanties en de procedures die zij moeten naleven. De ondernemerswereld en de overheidswereld komen elkaar hier als het ware tegen, het is voor studenten daarom belangrijk om hier goed tussen te kunnen schakelen. Indien men dus in aanraking komt met deze instanties is het van belang vooraf te weten hoe zij te werk gaan. Dit kan door middel van een onderzoekje naar de werkwijze van het UWV en gemeenten of door middel van een soort stage binnen deze instanties.

Als laatste gaven vijf van de zes sociaal ondernemers die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, tijdens de interviews ongevraagd iets aan over het beeld van oneerlijke concurrentie dat ontstaat door buitenstaanders. Doordat dit veelvuldig benoemd werd, blijkt dat dit onderwerp wel speelt bij sociaal ondernemen. Het is daarom des te meer belangrijk om een transparante houding aan te nemen, om zo te laten zien wat er binnen het bedrijf gedaan wordt en waar onder andere subsidies, detachingsvergoedingen, etc. voor ingezet worden. Daarnaast is deze transparante houding tevens belangrijk richting het mensdeel binnen de onderneming, op deze manier wordt er gewaarborgd dat de bedrijfsvoering binnen de onderneming sociaal is.

5.6 Aanbevelingen

Uit de conclusie blijkt dat kennis over ondernemerschap erg belangrijk is. Binnen de opleiding social work wordt er tijdens de lessen niet stil gestaan bij ondernemerschap en het starten van een onderneming. Het is daarom aan te bevelen om een lespakket en/of keuze vak aan de studenten aan te bieden waarbij ondernemerschap aan bod komt. Het is aan te bevelen om hier de volgende onderwerpen in mee te nemen, namelijk:

- Bedrijfseconomie;
- Wet- en regelgeving in Nederland, rondom ondernemen;
- Het schrijven van een businessplan;

Dit omdat tijdens de interviews is aangegeven dat kennis over hierboven genoemde onderwerpen nodig is bij het starten van een sociaal onderneming.

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat duurzaam ondernemen niet alleen bij reguliere bedrijven, maar ook binnen sociaal ondernemingen een steeds belangrijker onderwerp wordt. Zo blijkt dat een groot deel van de geïnterviewde sociaal ondernemers naast het belangrijkste maatschappelijke doel, ook een stukje duurzaamheid mee pakt. Het is daarom aan te bevelen dat studenten van de opleiding social work ook een gedeelte over duurzaamheid in het lesprogramma meekrijgt.

Dit kan eventueel in combinatie met het bovenstaande onderwerp, ondernemerschap. Onderwerpen die bij het gedeelte duurzaamheid meegenomen dienen te worden zijn:

- Milieu; hierbij kan gedacht worden aan energie- en warme opwekken, maar ook aan het hergebruik van materialen uit de afvalstroom, etc.
- Materiaalkeuzes; hiermee wordt bedoeld op de materialen die gebruikt worden om een product te maken of een dienst te verlenen, het gebruik van duurzame/ milieuvriendelijke materialen zoals duurzaam hout, energiezuinige apparatuur of auto's met minder CO₂ uitstoot.

Tijdens de zoektocht naar sociaal ondernemers om te interviewen, zijn er vooral veel ondernemingen gesignaleerd die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit blijkt ook uit de groep geïnterviewde sociaal ondernemers, hiervan hadden zes van de zeven ondernemers een bedrijf met deze doelgroep. Dit past ook binnen de veranderingen/ bezuinigingen die afgelopen tijd vanuit de overheid doorgevoerd zijn, waardoor sociaal ondernemers in proberen te spelen op de belangen van de maatschappij. Doordat dit in de huidige situatie, de grootste groep sociaal ondernemers zijn, is het voor studenten van de opleiding social work, aan te bevelen voldoende kennis en ervaringen op te doen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast is het voor studenten belangrijk te weten dat deze groep werknemers een andere manier van omgaan vereist, dan reguliere werknemers binnen een bedrijf.

Zoals in de conclusie omschreven staat, vullen sociaal ondernemers de gaten op die vallen in de markt. Deze gaten ontstaan door bezuinigingen en wetswijzigingen vanuit de overheid en/of gemeenten. Sociaal ondernemers zijn dus afhankelijk van de keuzes die door de overheid worden gemaakt, dit bepaald hun geldstroom. Het is voor social work studenten daarom ook aan te bevelen om goed op de hoogte te zijn van de huidige ontwikkelingen hierin, maar daarnaast moeten zij ook oog hebben voor de toekomstige ontwikkelingen. Om zo te anticiperen op mogelijke veranderingen die eraan dreigen te komen, en zo nodig hierop in te spelen.

Uit het onderzoek blijkt ook dat sociaal ondernemers tegen de communicatie met gemeenten en UWV aanlopen. Dit kan voor een groot deel te maken hebben met de werkwijze van deze instanties en de procedures die zij moeten naleven. Het is daarom belangrijk te weten hoe deze instanties werken. Om deze reden is het aan te bevelen dat social work studenten, tijdens de opleiding, een project of opdracht maken over de manier van werken bij gemeenten en/ of UWV, om zo op deze manier meer inzicht te verkrijgen in de werkwijze van deze instanties. Daarnaast is het aan te bevelen dat social work studenten die iets willen binnen het sociaal ondernemerschap, een tijdje

stage lopen bij gemeente of UWV, om ook de werkwijze van deze instanties in de praktijk te ondervinden.

Verder blijkt dat er vaak een negatieve beeldvorming ontstaat vanuit de buitenwereld, over sociaal ondernemerschap. Hierbij wordt vaak aangegeven dat er aan oneerlijke concurrentie wordt gedaan. Het is aan te bevelen dat social work studenten op de hoogte zijn van deze gevolgen en hierdoor het belang in zien van een transparante houding.

5.7 Overige aanbeveling:

Tijdens de interviews is er naar voren gekomen dat er een wezenlijk verschil zit tussen de ziekteverzuimcijfers voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen sociaal ondernemingen en binnen sociale werkvoorzieningen. Dit gaat om een verschil van 3% ziekteverzuim binnen de sociaal onderneming, tegenover 12-13% binnen de sociale werkvoorzieningen. Een onderzoeksrapport van de SBCM (2014) naar de ziekteverzuimcijfers binnen sociale werkvoorzieningen, bevestigt dit aantal. Zij geven aan dat het ziekteverzuimpercentage binnen sociale werkvoorzieningen in 2013 op 12,3% lag. Het is daarom aan te bevelen vervolgonderzoek te doen naar deze ziekteverzuimpercentages en naar de reden van dit aanzienlijke verschil, om zo te zorgen dat het ziekteverzuimpercentage, binnen alle organisaties die werken met deze doelgroep, omlaag te brengen.

5.8 Sterktes en zwaktes van het onderzoek

In deze paragraaf wordt uitgelegd wat de sterktes en zwaktes van dit onderzoek zijn. Deze punten zijn naar voren gekomen tijdens de uitvoering van dit onderzoek. Hieronder volgt eerst een overzicht van alle sterktes en zwaktes die een rol gespeeld hebben. Vervolgens zal per punt een uitleg hierover gegeven worden.

Tabel 5.1 overzicht sterktes en zwaktes van het onderzoek

Sterktes	Zwaktes
- o Grote diversiteit onder sociaal ondernemers - o Uitvoering van het onderzoek is zorgvuldig en betrouwbaar verlopen - o Er is een sterk theoretisch kader aanwezig (veel voorkennis over het onderwerp)	- o Grote diversiteit onder sociaal ondernemers - o Niet alle typen sociaal ondernemers (theorie) zijn aan bod gekomen - o De ondernemers zijn niet allemaal volgens de steekproef geselecteerd - o Niet voldoende doorgevraagd tijdens de interviews - o Generaliseerbaarheid

5.8.1 Sterktes van het onderzoek

Hieronder is de uitleg van de punten genoemd bij sterktes in tabel 5.1 te vinden.

Diversiteit: Tijdens het onderzoek zijn zoveel mogelijk verschillende sociaal ondernemers geïnterviewd. Omdat sociaal ondernemerschap een groot begrip is en erg uiteenlopend kan zijn, is er op deze manier getracht het sociaal ondernemerschap in zijn totaliteit goed weer te geven.

Uitvoering onderzoek: Tijdens het onderzoek is er zorgvuldig met de informatie omgegaan, de anonimiteit van de geïnterviewden is hierbij gewaarborgd. Daarnaast is er betrouwbaarheid gecreëerd door middel van de vragenlijst die gebruikt is tijdens de interviews. De interviews zijn opgenomen en er is van ieder interview een verbatim geschreven. Dit zorgt ervoor dat de controle op de betrouwbaarheid en de kwaliteit van het onderzoek maximaal is.

Sterk theoretisch kader: Er is voor het theoretisch kader veel verschillende literatuur gebruikt, dit maakt dat de onderwerpen vanuit verschillende invalshoeken belicht is. Deze informatie heeft ertoe geleid dat de onderzoeker voor het afnemen van de interviews veel kennis had opgedaan over het onderwerp en deze kennis uiteindelijk ingezet kon worden tijdens het afnemen van de interviews.

5.8.2 Zwaktes van het onderzoek

Hieronder is de uitleg van de punten genoemd bij zwaktes in tabel 5.1 te vinden.

Diversiteit: De grote diversiteit aan sociaal ondernemers is naast een sterkte, tevens een zwakte van het onderzoek. Doordat er veel verschillende sociaal ondernemers in Nederland zijn, is het onmogelijk om alle soorten sociaal ondernemers te ondervragen. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek moeilijk herhaalbaar zal zijn. Indien hetzelfde onderzoek onder andere sociaal ondernemers, dan de sociaal ondernemers die voor dit onderzoek gebruikt zijn, wordt uitgevoerd, zal dit leiden tot andere uitkomsten.

Typen sociaal ondernemers: In hoofdstuk 2 van dit onderzoek zijn vier verschillende typen sociaal ondernemers beschreven. Dit zijn de typen zoals Dagevos, Kiers, Kors & Verhagen (2014) hebben weergegeven in hun boek. Tijdens de interviews zijn er vooral sociaal ondernemers gesproken die werkgelegenheid bieden voor mensen met een arbeidsbeperking, dit is tevens de grootste groep sociaal ondernemers en sluit het beste aan bij het social work domein. Bovengenoemde typen sociaal ondernemers gaven aan niet puur onder het type 'social nurturers' te passen, maar ook de andere typen aan te stippen. Echter is het tijdens de zoektocht naar sociaal ondernemers niet gelukt om sociaal ondernemers te vinden die als hoofdtype onder de 'social innovators' passen.

Steekproef: Voorafgaand aan de zoektocht naar sociaal ondernemers is er besloten om de sociaal ondernemers op te sporen via de sneeuwbalmethode. Doordat de sneeuwbalmethode niet voldoende resultaat opleverde, is er besloten om de overige sociaal ondernemers elders op te sporen. Hierbij kon geen gebruik gemaakt worden van een specifieke steekproef, echter is er wel getracht om zoveel mogelijk diversiteit te waarborgen.

Doorvragen tijdens interviews: Tijdens het afnemen van de interviews zijn er veel open vragen gesteld. Tijdens het interviewen leken de antwoorden die gegeven zijn, duidelijk te zijn. Echter bleek tijdens het terugluisteren en het schrijven van de verbatims, dat sommige antwoorden toch niet geheel duidelijk waren. Hierop had verder doorgevraagd kunnen worden om een nog helderder antwoord te verkrijgen.

Generaliseerbaarheid: Het onderzoek is niet generaliseerbaar voor de gehele populatie, omdat er veel verschillende soorten sociaal ondernemingen bestaan met allemaal hun eigen kenmerken en ideeën, daarnaast kunnen de behoeftes per plaats of gemeente verschillen. Dit maakt ook dat het onderzoek niet tot nauwelijks herhaalbaar is.

5.9 Discussie

Tijdens het onderzoek kwam naar voren dat de grootste groep sociaal ondernemers zich richt op het creëren van werkgelegenheid voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit type sociaal ondernemers sluit tevens het beste aan bij het domein waar de social worker zich op richt en is binnen dit onderzoek het meest relevant.

Na het doen van dit onderzoek kan de combinatie tussen social work en dit type sociaal ondernemers dan ook een ideale combinatie genoemd worden. Dit blijkt niet alleen uit het feit dat deze sociaal ondernemers en social workers zich richten op hetzelfde domein, maar ook doordat sociaal ondernemingen dé innovatieve, andersoortige bedrijven zijn die nodig zijn om de gaten, veroorzaakt door bezuinigingen vanuit de overheid, te vullen binnen de huidige markt in het sociale domein (Hillen, Panhuijsen & Verloop, 2014). Daarnaast blijkt dat een social worker volgens steeds meer ondernemend moet gaan werken, onder andere Overvoorde & Biemans (2013) verwachten namelijk dat deze houding veelbelovende resultaten biedt voor de uitvoering van social work. De social workers kunnen voor deze ondernemende houding dus een voorbeeld nemen aan de sociaal ondernemers.

Dit alles klinkt als de ideale oplossing, maar hierin zijn ook kanttekeningen te plaatsen. Dit type sociaal ondernemers zijn namelijk afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden vanuit de overheid, dit bepaald de geldstroom voor deze ondernemers. Men kan zich hierbij de vraag stellen in hoeverre deze sociaal ondernemers dan daadwerkelijk zelfstandige, onafhankelijke ondernemers genoemd kunnen worden. Zodra de overheid een nieuwe bezuiniging of wetswijziging inzet, zal de sociaal ondernemer hierin mee moeten bewegen om de onderneming voort te kunnen zetten.

Wat kan de social worker hierin betekenen?

Het feit dat deze sociaal ondernemers afhankelijk zijn van de keuzes die de overheid maakt, zal niet veranderen. Om als ondernemende social worker hier toch zo goed mogelijk mee om te gaan, is het belangrijk om als social worker op de hoogte te zijn van alle doorgevoerde veranderingen en toekomstige ontwikkelingen binnen deze sector. Als ondernemend social worker dient men hierin een pro-actieve houding aan te nemen. Met de onderneming moet namelijk ingespeeld kunnen worden op de ontwikkelingen. Eigenlijk dient de ondernemende social worker deze ontwikkelingen zelfs nog een stapje voor te zijn, om zo goed mogelijk mee te kunnen bewegen met de ontwikkelingen die plaats zullen vinden.

Daarnaast zal men zich moeten realiseren dat mensen met een arbeidsbeperking door invoering van de participatiewet, steeds meer onderdeel worden van 'reguliere bedrijven'. Echter is de overheid hierin nog steeds bepalend en kan dit door eventuele wetswijzigingen ook zo maar weer veranderen.

Literatuurlijst

- Amsterdam Center for Entrepreneurship at VU (2014). *Ontwikkelen sociaal ondernemerschap met SocialStart*. Verkregen via: <http://www.acevu.vu.nl/nl/nieuws-agenda/agenda/2014/Ontwikkel-sociaal-ondernemerschap-met-SocialStart.aspx#.VzW--vntmko>
- Baarda, D., De Goede, M. & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff
- Baarda, D., van der Hulst, M. & de Goede, M. (2012). *Basisboek interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen/Houten: Noordhoff.
- Baarda, D., de Goede, M. & van der Meer-Middelburg, A. (2007). *Basisboek interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Besto. (2016). *Verschillende rechtsvormen*. Verkregen via: <http://zakelijk.infonu.nl/zakelijk/155-verschillende-rechtsvormen.html>
- Bibiana. (2013). *Participatiesamenleving*. Verkregen via: <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/politiek/119691-participatiesamenleving.html>
- Blok, W. (2013). *Inleiding social work: vanuit internationaal perspectief*. Amersfoort: Thieme Meulenhoff.
- Dagevos, M., Kiers, J., Kors, J. & Verhagen, P. (2015). *Voor een goede zaak*. Bussum: Coutinho.
- De Zaak. (2015). *Wat is sociaal ondernemerschap?* Verkregen via: <http://www.dezaak.nl/wat-is-sociaal-ondernemerschap--8198063.html>
- Doelen, A. & Weber, A. (2006). *Organiseren & managen: Het 7S-model toegepast*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Eenmanszaak oprichten. (2014). <http://www.eenmanszaakoprichten.nl/rechtsvormen/keuze-rechtsvorm/>
- Fargion, S., Gevorgianiene, V. & Lievens, P. (2011). Developing Entrepreneurship in Social Work Through International Education. Reflections on a European Intensive Programme. *Social Work Education: The International Journal*, 2011 (30:8), 964-980. DOI: 10.1080/02615479.2010.532206:
- Financieringswijzer. (z.j.). *Financiering: Financieringsvormen*. Verkregen via: <https://www.nationalefinancieringswijzer.nl/financieringsvormen>
- Franssen, B. & Scholten, P. (2007) *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Assen: Van Gorcum.
- Grit, R., Guit, R. & van der Sijde, N. (2012). *Competentiemanagement. Persoonlijk ontwikkelplan*. Noordhoff: Groningen/Houten.

- Heersink, M., Weeink, C., Jansen, A. & Van Venrooij, N. (2014). *Social work over de grens*. Verkregen via: <https://www.movisie.nl/artikel/social-work-over-grens>
- Hillen, M., Panhuijsen, S. & Verloop, W. (2014) *Iedereen winst: samen met de overheid naar een bloeiende social enterprise sector*. Verkregen via: <http://social-enterprise.nl/wpcontent/uploads/2014/01/Iedereen-Winst-samen-met-de-overheid-naar-een-bloeiende-socialenterprise-sector-digitaal.pdf>
- Hoogendoorn, B. & Linssen, M. (2013). *De waarde van social ondernemerschap: een verkennend onderzoek naar sociaal ondernemerschap in midden-Nederland*. Zoetermeer: Panteia.
- International Federation of Social Workers. (2014). *Global Definition of Social Work*. Verkregen via: <http://ifsw.org/policies/definition-of-social-work/>
- Kamer van Koophandel. (z.j.). *Jaaroverzicht Ondernemend Nederland: Bedrijfsleven 2014*. Verkregen via: http://www.kvk.nl/download/Bedrijvenoverzicht%202014_tcm109-401000.pdf
- Kiekebosch, J. (2016). *Opleiding Social Work volop in ontwikkeling*. Verkregen via: https://www.saxion.nl/amm/site/_news/opleiding-social-work-volop-in-ontwikkeling/
- Kluft, M. (2011) *Zeg, bent u misschien de nieuwe professional*. Utrecht: MOVISIE.
- Kremer, K. (2014). *Copy of Entrepreneurial Social Worker*. Verkregen via: <https://prezi.com/b7f223rkljc4/copy-of-entrepreneurial-social-worker/>
- Labyrinth Onderzoek & Advies. (2013) *Sociaal ondernemen: passie en poen*. Utrecht: VSBfonds.
- Mallee, L. (2014). *Gevolgen participatiewet voor burgers*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- MVO Nederland. (2014). *Wat is MVO?* Verkregen via: <http://mvonederland.nl/wat-mvo/wat-is-mvo>
- NVMW. (2011). *Beknopt beroepsprofiel van de maatschappelijk werker*. Utrecht: NVMW.
- Overvoorde, P. & Biemans, P. (2013). *Ondernemen in Welzijn*. Delft: Eburon.
- Penninx, K. (2010) *Krachtgerichte sociale zorg. Kansen voor sociaal werk in het licht van de stelselherziening AWBZ*. Utrecht: MOVISIE.
- PSO Nederland. (z.j.). *Wat is de PSO?* Verkregen via: <http://www.pso-nederland.nl/>
- PSO Nederland. (z.j.). *Wat is het verschil tussen PSO en MVO?* Verkregen via: <http://www.pso-nederland.nl/faq/algemeen-en-actueel/wat-is-het-verschil-tussen-pso-en-mvo.html>
- PWC. (2015). *De succesfactoren van een sociale onderneming*. Verkregen via: <http://www.pwc.nl/nl/publicaties/de-succesfactoren-van-een-sociale-onderneming.html>
- Ridley-Duff, R. & Bull, M. (2011). *Understanding social enterprise. Theory and Practice*. Londen: Sage
- Rijksoverheid. (2013). *Troonrede 2013*. Verkregen via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013>

- Rijksoverheid. (z.j.). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. Verkregen via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/inhoud/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Saxion. (2015). *Veel gestelde vragen: Social work I Voltijd*. Verkregen via: <https://saxion.nl/wps/wcm/connect/f57c3128-fa8f-4343-a902-9af873090d45/FAQ+Social+Work+voltijd+2015-2016.pdf?MOD=AJPERES>
- SBCM. (2014). *Rapportage benchmark ziekteverzuim SW-sector, 2013*. Utrecht: Prea Advies & Onderzoek.
- Sociaal Economische Raad. (2015). *Sociaal ondernemen volgens de SER*. Verkregen via: <https://www.ser.nl/nl/actueel/toespraken-voorzitter/20151209-sociaal-ondernemen.aspx>
- Sociaal Economische Raad. (2015). *Sociale Ondernemingen: een verkennend advies*. Den Haag: SER.
- Social Enterprise NL. (z.j.). *In Nederland*. Verkregen via: <http://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen/nederland/>
- Social Enterprise NL. (z.j.). *Definitie Social Enterprise*. Verkregen via: <http://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen/definitie/>
- Sozio. (2014). *SPH en MWD bij Saxion verder als Social Work*. Verkregen via: <http://www.sozio.nl/sph-en-mwd-bij-hogeschool-saxion-verder-als-social-work/1025935>
- Spierts, M. (2015). *Sociale professionals in 2020: een toekomstagenda*. Verkregen via: <http://www.socialevraagstukken.nl/sociale-professionals-in-2020-een-toekomstagenda/>
- Sweers, A. (2014). *Ga het sociaal ondernemen gewoon doen*. Verkregen via: <https://www.zorgwelzijn.nl/welzijnswerk/nieuws/2014/12/ga-het-sociaal-ondernemen-gewoon-doen-1661412w/>
- TEHREP. (z.j.). *What we do...* Verkregen via: <https://teherep.wordpress.com/news>
- V&S. (2012). *Verschillen tussen een stichting en een vereniging*. Verkregen via: <http://www.verenigingen.nl/16/verschillen-tussen-een-stichting-en-een-vereniging.htm#>
- Van Ewijk, H., Spierings, F. & Wijnen, R. (2012). *Basisboek sociaal werk: Activeren en verbinden*. Den Haag: Boom Lemma
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma
- Verloop, W. & Hillen, M. (2013). *Verbeter de wereld: begin een bedrijf*. Amsterdam/ Antwerpen: Business Contact.
- Verloop, W., van Dijk, M., Carsouw, R. & van der Molen, O. (2011). *Opportunities for the Dutch Social Enterprise Sector*. Amsterdam: McKinsey
- Verschoor, W. (2014). *De participatiesamenleving: de vrouw de klos?* Verkregen via: <https://www.movisie.nl/artikel/participatiesamenleving-vrouw-klos>

Bijlage 1 Literatuur ter ondersteuning interviewvragen

Onderstaande literatuur is gebruik om de interviewvragen tot stand te brengen.

Verschillende typen sociaal ondernemers:

Social nurturers;

Ondernemingen die onder social nurturers vallen focussen zich op werkgelegenheid. In Nederland is dit soort sociaal ondernemingen op dit moment de meest winstgevende. Het bedrijfsmodel wordt ook wel het employment model genoemd. Het bieden van werkgelegenheid aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt is waar het bij deze ondernemingen om draait (Dagevos, Kiers, Kors & Verhagen, 2015).

Social traders;

Ondernemingen binnen het domein van social traders zijn gekoppeld aan de maatschappelijke kwestie van ontwikkelingssamenwerking. Het creëren van een afzetmarkt in Nederland (en Europa) voor producten uit ontwikkelingslanden is de basis van hun verdienmodel (Dagevos et al., 2015).

Social connectors;

Leefbaarheid en sociale cohesie staan centraal bij dit soort sociaal ondernemingen. Deze ondernemingen zijn een relatief nieuw fenomeen binnen een lange traditie van particuliere en overheidsactiviteiten om mensen te verenigen en sociale banden te verbeteren. Bij dit type sociaal onderneming gaat het om gebruikers of leden, die afwisselend de aanbieders en de vragers van de producten en diensten kunnen zijn (Dagevos et al., 2015).

Social innovators;

Deze ondernemingen zijn verbonden aan de maatschappelijke kwestie van duurzaamheid. Deze ondernemingen richten zich vooral op groene technologie. Alles wat maar kan leiden tot duurzaamheidswinst staat hier centraal (Dagevos et al., 2015).

Competenties :

Definitie: Een competentie is de combinatie van kennis, vaardigheden, houding en gedrag die nodig is om een bepaalde beroepssituatie goed te kunnen functioneren.

- *Kennis* is wat je weet.
- *Vaardigheden* zijn dingen die je kunt (het praktisch toepassen van kennis, het soepel kunnen uitvoeren van praktische handelingen)
- *Houding* gaat om wat je echt wilt (je persoonlijke drijfveer en voorkeuren, wat jou motiveert)
- *Gedrag* is je wijze van optreden

Bij competenties gaat het om de combinatie van al deze zaken, kortom: bij competenties gaat het om de combinatie van *weten, kunnen, willen en doen* (Doelen, Guit & van der Sijde, 2012).

Een competentie is een beroepsbekwaamheid. Zo moet een verpleegkundige in staat zijn om een injectie te geven aan een huilend kind. De verpleegkundige moet weten wat de samenstelling van het medicijn moet zijn (kennis), hij moet weten hoe hij moet injecteren (vaardigheid) en hij moet het huilende kind gerust kunnen stellen (gedrag) (Doelen et al., 2012).

Verschillende rechtsvormen voor bedrijven:

Er zijn verschillende rechtsvormen mogelijk voor een bedrijf. Deze verschillende rechtsvormen worden in onderstaande tekst benoemd. Per rechtsvorm wordt er kort uitgelegd wat het inhoudt.

8 meest gebruikte rechtsvormen:

- Eenmanszaak
- Vennootschap onder firma (vof)
- Commanditaire vennootschap (cv)
- Besloten vennootschap (bv)
- Naamloze vennootschap (nv)
- Maatschap
- Vereniging
- Stichting

Eenmanszaak

Vaak kiezen startende ondernemers voor de rechtsvorm 'eenmanszaak'. Hier wordt voor gekozen, omdat zij direct kunnen beginnen. Hierbij is geen starterskapitaal of notaris nodig. Zoals de naam al doet vermoeden is deze rechtsvorm voor één persoon. Bij deze rechtsvorm begint men 'echt voor zichzelf'. Zodra er een bedrijf samen met anderen wordt gestart, komen de andere rechtsvormen eerder in aanmerking (Besto, 2016).

Enkele voordelen van een eenmanszaak:

- Bij een winst tot €70.000-, is het belastingtechnisch voordeliger om een eenmanszaak te hebben.
- Voor een eenmanszaak zijn er ook veel aftrekposten, zoals de **zelfstandigenaftrek**. En in het eerste jaar de **startersaftrek** (Besto, 2016).

Vennootschap onder Firma

De rechtsvorm 'vennootschap onder firma' (vof) is goed te vergelijken met een eenmanszaak. Het kan gezien worden als meerdere eenmanszaken die een contract hebben gesloten en vervolgens onder één naam werken. Iedere vennoot betaald inkomstenbelasting over de winst. Zodra men volgens het contract een derde vennoot is, zal deze persoon ook recht hebben op een derde van de winst. Over dit deel wordt dan ook de inkomstenbelasting betaald. Het vennootschap betaald als geheel de btw, de eventuele loonbelasting en sociale premies, als er iemand door de vof in dienst wordt genomen (Besto, 2016).

Binnen een vof zijn alle vennoten samen verantwoordelijk voor eventuele schulden. Zodra het bedrijf bijvoorbeeld failliet dreigt te gaan en twee van de drie vennoten hebben weinig tot niets te bieden aan de crediteuren, dan zal dit door de derde vennoot opgebracht moeten worden. Er kan dan geen beroep worden gedaan op het een derde aandeel (Besto, 2016).

Commanditaire vennootschap

'Commanditair vennootschap' (cv) is een rechtsvorm die in veel opzichten te vergelijken is met een vof. Het grote verschil is, dat er naar de beherende vennoten ook één of meer 'stille vennoten' zijn. Deze stille vennoten worden de commanditaire vennoten genoemd. Zij investeren geld in de onderneming, hiervoor ontvangen zij een afgesproken rente, maar zij bemoeien zich niet met de dagelijkse gang van zaken binnen de onderneming. De commanditaire vennoot is alleen verantwoordelijk voor de hoogte van het bedrag dat hij of zij heeft geïnvesteerd. Voor de overige vennoten gelden dezelfde rechten en plichten als binnen een vof (Besto, 2016).

Besloten vennootschap

Een 'besloten vennootschap' (bv) verschilt met de voorgaande rechtsvormen. Bij een bv is het kapitaal van de onderneming verdeeld in aandelen. Deze aandelen zijn in handen van één of meer aandeelhouders. De aandeelhouders zijn voor het bedrag dat zij hebben ingebracht in de onderneming aansprakelijk, deze aansprakelijkheid geldt alleen niet voor hun privévermogen. Bij een bv is de onderneming zelf de rechtspersoon, dit is een juridische constructie waardoor de organisatie op kan treden als een natuurlijk persoon. Een rechtspersoon kan onder andere bezittingen, maar ook schulden hebben, daarnaast kan het aangeklaagd worden, rechtszaken aanspannen en contracten afsluiten (eenmanszaak oprichten, 2014).

Een bv kan alleen opgericht worden via een 'notariële akte', hierbij wordt altijd onderzoek gedaan naar het financiële verleden. Voor het oprichten van een bv is het noodzakelijk een starterskapitaal te hebben. Vroeger ging het om een bedrag van minimaal 18.000,-. Sinds 2012 is dit veranderd, men kan nu zelf het minimum bedrag kiezen om te beginnen (Besto, 2016).

Een bv wordt door de belastingdienst als rechtspersoon beschouwd, hierdoor moet er vennootschapsbelasting over de winst worden betaald, dit is gemiddeld 30%. Daarnaast betaald een werknemer binnen de bv zelf ook inkomstenbelasting. Een bv heeft meer verplichtingen en is daarom vooral aantrekkelijk bij risicovolle ondernemingen, waarbij grote winst wordt verwacht (Besto, 2016).

Naamloze vennootschap

De rechtsvorm 'naamloze vennootschap' (nv) is, net als bij een bv, ook een rechtspersoon. Het grote verschil tussen een bv en een nv is, dat de aandelen bij een nv vrij te verhandelen zijn. Dit gebeurt vaak via de beurs. Deze beursgang is niet weggelegd voor startende ondernemingen (Besto, 2016).

Maatschap

Bij de rechtsvorm 'maatschap' gaat het vaak niet om een echte onderneming, maar meer om een beroep. Een maatschap wordt vaak gebruikt door accountants, advocaten of artsen. Er is echter geen universitaire opleiding nodig om een maatschap te beginnen. Er kan bijvoorbeeld voor een maatschap gekozen worden als men met vakgenoten een wat breder draagvlak wil hebben, maar toch zelfstandig ondernemer wil zijn (Besto, 2016). Hierbij kan gedacht worden aan een huisartsenpraktijk. Bij een maatschap zijn alle 'maten' afzonderlijk zelfstandig ondernemer en dragen ieder zelf inkomstenbelasting af. Zij zijn allen voor een evenredig deel verantwoordelijk en aansprakelijk (eenmanszaak oprichten, 2014).

Vereniging of stichting

De rechtsvormen 'vereniging' en 'stichting' lijken in veel opzichten op elkaar. Er is daarom bewust gekozen om dit onder één kopje te plaatsen. Onderaan zullen de (kleine, maar niet onbelangrijke) verschillen uitgelegd worden. Bij een vereniging of stichting is het primaire doel niet winst maken, maar op een andere manier bijdragen aan de samenleving. Het bestuur van deze rechtsvormen is in sommige gevallen aansprakelijk voor de financiële problemen (eenmanszaak oprichten, 2014).

Verschillen tussen een vereniging en stichting:

- Een stichting moet verplicht via de notaris worden opgericht. Daarnaast moeten het bij de kamer van koophandel (KvK) worden ingeschreven. Bij een vereniging kan hiervoor worden gekozen, maar is het niet verplicht. Als een vereniging hier toch voor kiest, wordt dit een formele vereniging genoemd.
- Een stichting en een formele vereniging kunnen erven en registergoederen, zoals panden of grond bezitten. Bij een informele vereniging kan dit niet.
- Een vereniging heeft leden, dit heeft een stichting niet. Dit is bij wet geregeld. Hebben personen binnen een stichting toch een rol dat lijkt op de rol van een lid, dan overtreedt de stichting de wet.
- Stichtingsbestuurders worden door het bestuur gekozen. Bij een vereniging wordt het bestuur gekozen door leden. Het bestuur moet hierbij ook verantwoording afleggen aan de leden. Bij een stichting zijn er geen leden die het bestuur controleren, zij hoeven zich niet bij een algemene ledenvergadering te verantwoorden. Het bestuur van een stichting kan wel gecontroleerd worden door een Raad van Toezicht, omdat er vaak donateurs of subsidieverstrekkers betrokken zijn die graag willen weten wat er met hun geld gebeurt (V&S, 2012).

7s model:

Voor de organisatieanalyse kun je gebruikmaken van diverse modellen. Hier wordt het 7S-model toegelicht. In het 7S-model worden zeven aspecten onderscheiden die samen het succes van de organisatie bepalen: *shared values*, *style*, *skills*, *staff*, *strategy*, *structure* en *systems*. Kenmerkend is dat alle zeven S'en invloed op elkaar uitoefenen. Verandering in één S betekent onherroepelijk verandering in een andere S.

De *shared values* hebben betrekking op de organisatiecultuur. Deze vormt de ziel van de organisatie. Het gedrag van de medewerkers weerspiegelt de missie, visie en kernwaarden van de organisatie. Deze centrale S zorgt voor de samenhang en de sturing van de overige S'en door:

- het motiveren van de medewerkers;
- het focussen van medewerkers op relevante activiteiten;
- het scheppen van een kader zodat medewerkers weten hoe ze het werk moeten aanpakken en waarom.

Style heeft betrekking op leiderschapsstijlen. Leiding is nodig om taken goed uitgevoerd te krijgen en om de onderlinge verhoudingen goed te houden. De stijl van leidinggeven is zeer bepalend voor het al dan niet succesvol functioneren van de organisatie. Er is echter geen beste leiderschapsstijl te benoemen. Wat de beste stijl is, is afhankelijk van de andere S'en.

Tot de *skills* behoren de kennis en vaardigheden die de organisatie nodig heeft om de concurrentieslag aan te gaan. 'Skills' stelt scherp op wat de eigen organisatie doet schitteren. Waarin is ze goed en/of competitief? Skills speelt op twee niveaus een belangrijke rol: op medewerkerniveau en op organisatieniveau. Op medewerkerniveau gaat het om competenties. Door competentie management worden medewerkers naar 'hogere' niveaus gebracht, waardoor de organisatie als geheel het aanzien krijgt van een excellente organisatie (Doelen & Weber, 2006). Op organisatieniveau gaat het om het vermogen om in te spelen op veranderingen: de lerende organisatie.

Staff richt zich op het personeelsbestand van de organisatie, nu en in de toekomst.

Dat is belangrijk, omdat:

- mensen strategieën gebruiken en systemen bedenken;
- mensen een structuur ontwerpen en leidinggeven;
- mensen een sterke organisatie creëren op basis van gemeenschappelijke waarden. Kortom, mensen zorgen ervoor dat de organisatiedoelen gehaald kunnen worden. Dat onderstreept het belang van goede werving, selectie, opleiding, beoordeling, beloning en talent- en loopbaanontwikkeling.

Strategy stoelt op de missie en visie van een organisatie. In de missie en visie beschrijft een organisatie haar identiteit, de bestaansreden en een globaal toekomstbeeld. De strategie is de weg waarlangs de organisatie de doelen wil bereiken.

Bij *structure*, de organisatiestructuur, gaat het om de manier waarop taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en onderlinge relaties in een organisatie zijn verdeeld en vastgelegd. De organisatiestructuur beschrijft dus de vormen en werking van een organisatie. Bekend is het organogram oftewel het organisatieschema, waarin de diverse onderdelen van een organisatie, zoals afdelingen en teams, zijn weergegeven.

Systems omvat alle formele en informele werkwijzen, protocollen en procedures in een organisatie.

Zo zijn er systemen voor:

- het formuleren van een strategie;
- werving en selectie van personeel;
- het motiveren van de medewerkers;
- het beheersen van de kwaliteit;
- de informatievoorziening. Systemen zorgen ervoor dat er effectief en efficiënt kan worden gewerkt.

Financieringsvormen:

Voor het financieren van een onderneming wordt er meestal gebruik gemaakt van eigen vermogen, dit kan op verschillende manieren. Daarnaast kan het zijn dat er voor het financieren van de onderneming ook vreemd vermogen nodig is, ook hierbij zijn verschillende manieren mogelijk. Hieronder wordt uitgelegd wat het verschil is tussen eigen vermogen en vreemd vermogen. Daarnaast wordt er benoemd bij welke verschillende partijen men terecht kan voor de financiering van een onderneming (financieringswijzer, z.j.).

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van een onderneming vormt als het ware de schuld van het bedrijf aan de eigenaar(s). Eigen vermogen kan gefinancierd worden met spaargeld, of door aandelen in de onderneming uit te geven. In het laatste geval worden externe aandeelhouders mede-eigenaar van de onderneming. Er wordt dan eigenlijk een deel van het bedrijf verkocht (financieringswijzer, z.j.). Naast bovenstaande vormen kan men ook een eigen vermogen aantrekken. Dit kan bijvoorbeeld met behulp van het eigen netwerk, crowdfunding, een private investeerder, etc (financieringswijzer, z.j.). Hieronder worden al deze vormen van eigen vermogen opgesomd en kort uitgelegd.

- Eigen netwerk (familie, vrienden, bekenden, etc.): Deze vorm is erg geschikt als er een relatief kleine financieringsbehoefte is. Bekenden investeren in de onderneming door een lening of achtergestelde lening te verstrekken of door aandelen te kopen (een combinatie van beide is ook mogelijk). Het eigen netwerk inschakelen is geschikt voor zowel ondernemingen met een laag risicoprofiel als ondernemers met een hoog risicoprofiel.
- Private investeerder: Dit is een particulier die in bedrijven investeert. Vaak gaat het om oud-ondernemers die actief investeren in bedrijven. Deze mensen worden ook wel 'business angels' genoemd. Ze kunnen in een bedrijf investeren door middel van een lening, een achtergestelde lening, of door aandelen in het bedrijf te kopen (een combinatie hiervan is ook mogelijk). Private investeerders kunnen ingezet worden bij een bedrijf met een laag- en een hoog risicoprofiel.
- Crowdfunding: Dit is een alternatieve vorm van financiering waarbij ondernemers en investeerders met elkaar in contact komen via een online platform. Bij deze financieringsvorm worden ondernemingen gefinancierd door een grote groep personen die veelal een relatief laag bedrag investeren. Alle investeringen samen vormen het bedrag dat uiteindelijk nodig is om een ondernemingsplan uit te kunnen voeren. Crowdfunding wordt voornamelijk ingezet bij lage financieringsbehoeften en is geschikt voor ondernemingen met een relatief hoog risicoprofiel. Crowdfunding is mogelijk in verschillende vormen en is een relatief nieuwe manier om financiering aan te trekken.
- Regionale ontwikkelingsmaatschappij: zij willen de regionale economie versterken door te investeren in bedrijven in de regio. Via deze vorm wordt eigen vermogen verkregen door aandelen te verkopen. Daarnaast kan er ook vreemd vermogen binnengehaald worden door een achtergestelde lening af te sluiten. Een regionale ontwikkelingsmaatschappij kan een geschikte financier zijn voor ondernemers met een relatief hoog risicoprofiel, ongeacht de hoogte van de financieringsbehoefte.
- Beurs: dit is een organisatie die het mogelijk maakt om o.a. aandelen en obligaties te verhandelen. Via de MKB-Beurs is het mogelijk om een grotere financiering, vanaf €500.000, aan te trekken in de vorm van eigen vermogen zoals aandelen/ certificaten en (achtergestelde) leningen (financieringswijzer, z.j.).

Vreemd vermogen

Vreemd vermogen vertegenwoordigt de schulden van een bedrijf aan externe partijen. Het vreemd vermogen wordt onderverdeeld in 'lang vreemd vermogen' en 'kort vreemd vermogen'. Lang vreemd vermogen bestaat uit schulden met een terugbetalingstermijn langer dan één jaar. Kort vreemd vermogen zijn schulden die binnen een jaar terugbetaald moeten worden (financieringswijzer, z.j.).

Lang vreemd vermogen:

- Lening: dit is een geldbedrag dat je voor een bepaalde tijd mag gebruiken van een financier. Over geldbedrag moet rente betaald worden. Een lening kan door een ondernemer voor diverse doeleinden worden aangetrokken, ongeacht het risicoprofiel van de onderneming.
- Achtergestelde lening: dit is een lening waarbij de financier wordt achtergesteld ten aanzien van 'gewone' schuldeisers. Bij een faillissement kan de financier zijn geld dus pas opeisen, nadat de andere schuldeisers zijn betaald. De financier heeft dan wel voorrang op aandeelhouders en vennoten die eigen vermogen hebben ingebracht. De financier loopt bij een achtergestelde lening het risico (een deel van) zijn geld niet terug te krijgen. Ter compensatie hiervoor wordt er bij een achtergestelde lening vaak hogere rente gevraagd. Deze financieringsvorm kan geschikt zijn voor een relatief risicovolle onderneming.
- Leasing: dit is een financieringsvorm waarbij bedrijfsmiddelen geleend kunnen worden tegen een vaste vergoeding. Er zijn twee verschillende leasevormen mogelijk, namelijk: financiële lease en operationele lease. Bij financiële lease ben je volledig economisch en vaak ook juridisch eigenaar van het leaseobject. Aan het einde van de lease kan het object vaak gekocht worden. Bij een operationele lease blijft de leasemaatschappij eigenaar van het object. Hierbij blijft de leasemaatschappij ook verantwoordelijk voor het object en loopt de gebruiker geen risico op waardevermindering. Leasen is bij uitstek geschikt voor het financieren van bedrijfsmiddelen (financieringswijzer, z.j.).

Kort vreemd vermogen

- Krediet: hiermee wordt een toezegging bedoeld van de financier, zodat de onderneming tot een bepaald bedrag, de kredietlimiet, geld kan lenen of opnemen. Het geleende bedrag moet binnen een vooraf afgesproken tijd terugbetaald worden. Er wordt ondertussen rente betaald over het geleende of gereserveerde bedrag. Een krediet wordt gebruikt als middel voor de financiering van werkkapitaal.
- Factoring: dit is een vorm van flexibele debiteurenfinanciering. Dat wil zeggen dat de factoringsmaatschappij een voorschot geeft op het geld dat van de debiteuren verkregen wordt, in ruil voor een percentage van de vordering. Factoring van debiteuren is zeer geschikt voor groeiende ondernemingen. Dit komt vooral doordat de omvang van de financiering meegroeit met de omvang van de debiteurenportefeuille (financieringswijzer, z.j.).

Subsidie en financieringsregeling van de overheid

- Subsidie: subsidie kan via verschillende overheidsinstanties aangevraagd worden. 'Een subsidie is een tijdelijke of permanente uitkering van de overheid voor activiteiten die van algemeen belang zijn en die de overheid zelf niet wil of kan uitvoeren, maar wel wil stimuleren'. Er zijn vele subsidies waarvoor ondernemingen in aanmerking kunnen komen. Het kan voornamelijk geschikt zijn voor 'sterk innovatieve ondernemingen', dit zijn ondernemingen die zich o.a. bezig houden met onderzoek en ontwikkeling.
- Financieringsregeling: naast subsidies bestaan er ook verschillende financieringsregelingen van de overheid. Veelgebruikte regelingen zijn:
 - o Borgstelling MKB Kredieten (BMKB)
 - o Garantie Ondernemingsfinanciering
 - o Groeifaciliteit.

Met de eerste twee staat de overheid (deels) garant voor bedrijven die een lening willen afsluiten, maar de bank niet voldoende zekerheid kunnen bieden. De laatste is ervoor bedoeld de ondernemers een steuntje in de rug te kunnen bieden bij het aantrekken van risicodragend kapitaal. Financiers kunnen bij risicodragend kapitaal, op basis van de groeifaciliteit, aanspraak maken op een staatsgarantie van 50% (financieringswijzer, z.j.).

Bijlage 2 Topiclijst/ vragenlijst interviews

Bij dit onderzoek wordt de volgende hoofdvraag en deelvragen gebruikt.

Onderzoeksvraag

‘Als ondernemen in social work opleidingen belangrijk wordt, wat kan er dan geleerd worden van sociaal ondernemingen oost Nederland?’

Praktische deelvragen:

- Welke typen sociaal ondernemingen zijn aanwezig in oost Nederland?
- Welke competenties dienen social workers te leren in de opleiding om ondernemend te zijn?
- Hoe zijn sociaal ondernemingen in oost Nederland georganiseerd?
- Wat kan er van de ervaringen van sociaal ondernemers in oost Nederland geleerd worden met betrekking tot ondernemerschap voor social workers?

Welke typen sociaal ondernemingen zijn aanwezig in oost Nederland?	
Hoofdtopic	Subtopic
Types sociaal ondernemingen (algemeen)	<i>Naam</i> Wat is de naam van uw sociaal onderneming?
	<i>Doelgroep</i> Op welke doelgroep richt uw sociaal onderneming zich?
	<i>Doel</i> Wat is het doel van uw sociaal onderneming?
	<i>Gebied</i> Waar is de onderneming werkzaam? (plaats, maar ook gebied als in heel Nederland, etc.) In welke sector bent u werkzaam?
	<i>Typen</i> (introductie van verschillende typen vanuit voor een goede zaak) Onder welk type sociaal onderneming schaat u zich en waarom?

Welke competenties dienen social workers te leren in de opleiding om ondernemend te zijn?	
Hoofdtopic	Subtopic
Competenties	<i>Kennis</i> Wat moet je weten om een sociaal onderneming te starten?
	<i>Houding</i> Welke houding moet je aannemen om sociaal ondernemer te zijn?
	<i>Vaardigheden</i> Wat moet je kunnen om sociaal ondernemer te zijn?

Hoe zijn sociaal ondernemingen in oost Nederland georganiseerd?	
Hoofdtopic	Subtopic
7s model Kijken wat er voor ons relevant is...	<i>Shared values</i> Wat zijn de kernwaarden binnen de sociaal onderneming?
	<i>Style</i> Wat is de stijl van leidinggeven?
	<i>Skills</i> Hoe speelt de organisatie in op veranderingen?
	<i>Staff</i> Heeft u personeel in dienst, zo ja; welke eisen worden gesteld aan medewerkers?
	<i>Strategy</i> Wat zijn de visie en de missie van deze organisatie?
Rechtsvormen	Welke rechtsvorm wordt er gebruikt?

Wat kan er van de ervaringen van sociaal ondernemers in oost Nederland geleerd worden met betrekking tot ondernemerschap voor social workers?	
Hoofdtopic	Subtopic
Ervaring	<i>Succesfactoren</i> Wat zijn de succesfactoren van uw onderneming?
	<i>Verbeterpunten</i> <i>Vraag introduceren met kort verhaaltje</i> Waar ben je tegenaan gelopen? En wat had je van tevoren graag willen weten?
Zakelijk	<i>Financiering (eigen vermogen, vreemd vermogen of via overheid)</i> Van welke financieringswijze is er gebruik gemaakt, en waarom?
	<i>Concurrentie (hoe positioneert een sociaal ondernemer zich op de markt)</i> Hoe concurreert u met andere ondernemingen?