



Toekomstbestendig  
Sociaal Ondernemen

**Een onderzoek naar  
balans bij tien sociale  
ondernemingen**

Linda Drupsteen, Marie-Louise 't Jong, Bram Loog,  
Astrid Bolland, Claudia Cuypers, Thilou Drubbel (2022)  
Hogeschool Windesheim, Almere





# Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave	3
	Voorwoord	5
	Introductie	7
	Methode	9
	Resultaten I	14
	Organisatie	20
	Personeel	24
	Begeleiding	29
	Leiderschap	33
	Inkomsten	37
	Conclusies	41
	Literatuurlijst	43
	Begrippenlijst	45
	Bijlagen	46
	Colofon	53





# Voorwoord

**In 2019 hebben we in een eerder project bij elf MKB-bedrijven in Flevoland onderzocht hoe zij inspelen op veranderingen en wat dat vraagt van hun personele behoefte. Doel van dat project Toekomstbestendig Ondernemen was om ondernemers te helpen maatregelen te vinden die passen bij de behoefte aan flexibiliteit, zowel op de korte als de lange termijn.**

In vervolg hierop rees de vraag op welke wijze sociale ondernemingen die zich richten op een arbeidspositie voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, flexibiliteit inbouwen in hun complexe bedrijfsvoering. Met deze vraag in het achterhoofd is het idee voor het project Toekomstbestendig Sociaal Ondernemen (TBSO) ontstaan. Centraal in TBSO staat de vraag hoe sociale ondernemingen een balans weten te vinden tussen hun commerciële en sociale doelstellingen.

Dat hebben we onderzocht bij en samen met tien sociaal ondernemers die zich richten op een arbeidspositie voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt en die hun missie willen waarmaken door verder te groeien en verder te professionaliseren.

Dit was niet altijd makkelijk, omdat een groot deel van de looptijd van het project viel binnen de corona-beperkingen. De omstandigheden rond de COVID-19 pandemie hebben grote impact gehad op onze ondernemers en op het project. Ondanks dat hebben we via literatuurstudie, (online) interviews en workshops mooie inzichten verkregen in hun drijfveren, uitdagingen, aanpak en organisatievermogen.

We willen alle deelnemende ondernemers danken voor hun betrokkenheid, openheid en flexibiliteit. Het heeft een interessant rapport opgeleverd dat aanknopingspunten bevat voor deze sociale ondernemingen en alle andere sociaal ondernemers die via hun onderneming de wereld een beetje mooier willen maken.



Linda Drupsteen,  
Marie-Louise 't Jong,  
Bram Loog,  
Astrid Bolland,  
Claudia Cuypers,  
Thilou Drubbel

# 1. Introductie

In dit rapport beschrijven we de onderzoeksresultaten van het project 'Toekomstbestendig Sociaal Ondernemen': TBSO. In dit project is samen met enkele sociale ondernemingen gekeken hoe hun organisatie is ingericht en hoe zij duurzaam aan hun sociale missie kunnen werken. Hierbij ligt onze focus op ondernemers die zich richten op het vergroten van kansen op werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Deze ondernemers willen duurzaam in staat blijven om werk te bieden aan mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Ondernemers willen daarom werken aan de toekomstbestendigheid van hun onderneming. Dit doen ze door zich voor te bereiden op toekomstige veranderingen in bijvoorbeeld de klantvraag, instroom van nieuwe medewerkers en regelgeving. Uit eerder onderzoek naar het opschalen van sociale ondernemingen bleek het belangrijk dat daarvoor de basis van de onderneming op orde is. Door de inzet en betrokkenheid van de ondernemers kunnen we bijdragen aan de kennisontwikkeling over het toekomstbestendig maken van sociale ondernemingen en daarmee aan duurzaam werk voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Het onderzoek liep van september 2020 tot juni 2022.

Het is lastig in te schatten hoeveel mensen er exact een afstand tot de arbeidsmarkt hebben in Nederland. Desondanks kan gesteld worden dat het om een grote groep mensen gaat. Zeker als we kijken naar de definitie van 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt'. Hierbij gaat het volgens Wilthagen (2019) om mensen met een arbeidsbeperking die blijvend ondersteuning en een aangepaste werkomgeving nodig hebben, mensen die (nog) niet de vereiste vaardigheden of diploma's hebben, zoals langdurig werklozen of asielzoekers, en mensen die tijdelijk werkloos zijn. Hoewel de meerderheid hiervan kan en wil werken, is het volgens Wilthagen (2019) een illusie om te denken dat iedereen werk kan vinden op de reguliere arbeidsmarkt. Daarom pleit Wilthagen (2019) voor het creëren van werk voor deze kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, onder andere in sociale ondernemingen. Met sociale ondernemingen bedoelen we *"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, p. 26). Sociale ondernemingen staan tussen de non-profit en profitsector en zijn een voorbeeld van een hybride organisatievorm (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2012). Deze ondernemingen hebben dus zowel een maatschappelijke als financiële doelstellingen, waarbij ze ook aan een zelfvoorzienend verdienmodel werken (Cheah et al., 2019; Costanzo et al., 2014). Beide doelstellingen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, omdat de financiële doelstellingen de continuïteit van de onderneming waarborgen om zo de maatschappelijke doelen te kunnen bereiken (Doherty et al., 2014). De sociale en commerciële missies zijn soms complementair, maar vaak strijden ze om dezelfde tijd, aandacht en middelen, vandaar dat we in dit rapport spreken van een dubbele waardepropositie bij sociale ondernemingen. Het in balans houden van deze dubbele waardepropositie is essentieel voor het toekomstbestendig maken van de onderneming en wordt gezien als één van de grootste uitdagingen voor veel sociaal ondernemers (Hogeschool Windesheim, projectvoorstel, 7 oktober 2020). Veel sociaal ondernemers in de startup fase hebben moeite met het doorgroeien naar een volgende fase (Clark, 2012). Dit wordt bevestigd door Keizer et al. (2016). Zij tonen aan dat slechts 30 procent van de sociale ondernemingen voorbij de startup fase groeit. Dat staat in schril contrast tot de 53 procent van de reguliere bedrijven die de eerste vijf jaar weten te overleven (Ministerie van Economische zaken, 2015).

Daarom richt het onderzoek zich op sociale ondernemingen net na de startup fase die hun onderneming toekomstbestendig willen maken. Daarbij kijken we naar de balans tussen deze dubbele doelstellingen, zodat sociale ondernemingen blijven bijdragen aan een betere arbeidsmarktpositie voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt en hierin verder kunnen groeien en professionaliseren.

De centrale onderzoeksvraag in dit project luidt:

## Hoe kunnen sociale ondernemingen na de start-up fase hun onderneming organiseren opdat bij de volgende fase de balans tussen commerciële en sociale doelstelling wordt behouden?

Hierbij kijken wij specifiek naar de volgende onderdelen: de combinaties van producten, markten en doelgroepen die de ondernemingen hanteren, het inrichten van de organisatie, de inzet van personeel en de rol van de leidinggevende.

In de volgende hoofdstukken worden deze onderwerpen behandeld. In hoofdstuk 2 lichten wij de onderzoeksopzet en de deelnemende ondernemingen toe, waarna in hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de wijze waarop de deelnemers op dit moment verschillende doelen gecombineerd worden, namelijk het leveren van producten of diensten, het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt én bedienen van verschillende overige partners zoals financiers. Achtereenvolgens gaan we in op de uitdagingen en goede voorbeelden per thema: organisatie, personeel, begeleiding, leiderschap en inkomsten. De bevindingen worden per hoofdstuk samengevat en hoofdstuk 9 geeft enkele conclusies en aanbevelingen over alle thema's heen.

Dit eindrapport is het slotstuk van ons project. Eerder verschenen al een magazine met casebeschrijvingen van de deelnemende ondernemingen en een praatplaat met enkele inzichten uit de eerste interviewronde.

## 2. Methode

In dit onderzoek is voornamelijk kwalitatief onderzoek uitgevoerd om antwoord te geven op de vraag hoe sociale ondernemingen na de startup fase hun onderneming kunnen organiseren, zodat in de volgende fase de balans tussen de commerciële en sociale doelstelling wordt behouden. Naast interviews en leernetwerkbijeenkomsten zijn enkele enquêtes uitgevoerd voor verdiepende (kwantitatieve) informatie. Dit hoofdstuk zal eerst ingaan op het type ondernemingen dat deelnam aan het onderzoek. Daarna worden de dataverzameling en data-analyse per werkpakket toegelicht.

### 2.1 Deelnemende sociale ondernemingen

In dit onderzoek gaan we specifiek in op sociale ondernemingen die als maatschappelijk doel hebben om werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De deelnemers zijn deels geworven vanuit het bestaande netwerk van de onderzoekers en deels via nieuwe acquisitie. Uiteindelijk zijn tien sociale ondernemingen geselecteerd om mee te doen aan dit onderzoek. Om de anonimiteit van de sociale ondernemingen te waarborgen, wordt in dit rapport een code gebruikt die alleen de onderzoekers van dit onderzoek weten.

#### Ambities van de deelnemende ondernemingen

Alle deelnemende ondernemingen hebben aangegeven toekomstbestendiger te willen worden. Hen is gevraagd wat 'toekomstbestendigheid' voor hen betekent en wat hun ambitie is voor de toekomst. Deze ambities gaan enerzijds over verduurzaming of stabilisering van inkomstenstromen en anderzijds over groei. Verduurzaming of stabilisering van inkomsten is met name nodig om verder vooruit te kunnen kijken en te kunnen investeren in de organisatie: in het aannemen van gespecialiseerd personeel, voor aanschaf van nieuwere of betere machines en voor verdere professionalisering van de organisatie. Dit betekent dat men zoekt naar financiers en klanten die zich voor langere termijn willen verbinden aan de onderneming. Voor groei is enige mate van stabiliteit nodig. Bij enkele van de deelnemende ondernemingen overlappen de ambities dan ook: deze ondernemers zijn juist bezig met verduurzamen om uiteindelijk te kunnen groeien. Andersom kan groei ook weer nieuwe uitdagingen opleveren voor de stabiliteit van de onderneming.

#### Doelgroep

Deze tien sociale ondernemingen hebben vanuit hun sociale missie een keuze gemaakt om met een bepaalde doelgroep te werken. De ondernemingen bieden werk- en/of ontwikkelplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en inkomsten zijn vooral een middel om dit te kunnen doen. Doelgroepen waar de ondernemingen zich op richten zijn bijvoorbeeld jongeren die zijn uitgevallen op school, mensen met een fysieke of psychische beperking, mensen met een verslavingsverleden en vluchtelingen. Met doelgroep wordt hier bedoeld: "De groep waar de sociale missie van de betreffende sociale onderneming zich op richt. Deze term levert soms verwarring op doordat hier ook mensen uit het doelgroepregister onder kunnen vallen. Het hebben van een uitkering – of opname in het doelgroepregister – is echter bij lang niet alle deelnemende ondernemingen een vereiste. Het gaat erom dat de kans op duurzaam regulier werk klein is."

#### Producten en/of diensten

De producten en/of diensten van de ondernemingen zijn allemaal anders, maar acht van de tien ondernemingen maken (onder andere) een product (met uitzondering van WFI en HvA1). Dit zijn bijvoorbeeld modeaccessoires, tassen, troostknuffels, tuinschermen, bier en koekjes. Als er (ook) sprake is van het verlenen van diensten dan zijn deze veelal horeca gerelateerd (WFI, HU1, HU2, HvA1), soms in combinatie met zaalverhuur, catering, evenementen, onderhoud en/of een bijzondere plek om te bezoeken. Bij het produceren van de betreffende producten denken zeven ondernemingen ook na over duurzaamheid door gebruik te maken van restproducten, eigen restmateriaal te hergebruiken of het inkopen van Nederlandse (grond)producten om de keten zo kort mogelijk te maken. Daarnaast verbouwen twee sociale ondernemingen hun eigen groentes en/of planten om lokale producten en gerechten te kunnen maken (HU1, HvA1).

## Organisatiekenmerken

De deelnemende sociale ondernemingen verschillen van omvang, te weten een variatie in personeelsbestand van 7 tot 262 mensen. De belangrijkste, onderscheidende kenmerken en verschillen van de deelnemende sociale ondernemingen zijn in Tabel 1 samengevat. Daarin is te zien in welke branche de ondernemingen actief zijn, de juridische vorm, de omvang van het personeelsbestand en de wijze waarop de onderneming wordt aangestuurd. Tevens is in de tabel het doelgroepenmodel benoemd, wat duiding geeft over het doel van de activiteiten die de mensen uit de doelgroep in de onderneming verrichten. Zoals weergegeven in de tabel zijn bij vier sociale onderneming meerdere doelgroepenmodellen waargenomen (WF4, HU1, HU3, HVA2).

**Tabel 1**

Kenmerken deelnemende sociale ondernemingen

	Ondernemingsvorm	Branche	Omvang totaal personeelsbestand	Doelgroepenmodel	Aansturing
WF1	Stichting en bv	Horeca	59	Leerwerkbedrijf	Directieteam
WF2	Stichting	Detailhandel: textiel	35	Dagbesteding	Ondernemer
WF3	Stichting	Welzijnswerk in de textiel detailhandel	7	Dagbesteding	Ondernemer
WF4	Bv	Detailhandel: textiel	19	Leerwerkbedrijf + dagbesteding	Duo
WF5	Bv	Sociale werkvoorziening in vervaardiging van overige goederen	29	Loondienst	Duo
HU1	Bv	Horeca: bier	37	Leerwerkbedrijf + loondienst + dagbesteding	Directieteam
HU2	Stichting	Cultuur: museum	261-262	Leerwerkbedrijf	Directeur
HU3	Bv	Vervaardiging van voedingsmiddelen: banketbakkerswerk	120	Dagbesteding + loondienst	Duo
HVA1	Stichting	Horeca	77	Anders: vrijwilligers	Directieteam
HVA2	Stichting en bv	Detailhandel	34	Leerwerkbedrijf + dagbesteding	Duo

## 2.2 Dataverzameling

De tien deelnemende ondernemingen hebben bijgedragen aan dataverzameling in het project via twee interviewrondes, online enquêtes en drie leernetwerkbijeenkomsten. Daarnaast zijn er vijf reeds opgeschaalde sociale ondernemingen bevraagd in een interviewronde. De verschillende dataverzamelmethode worden hierna toegelicht. Onderstaande tabel (Tabel 2) vat samen welke dataverzamelmethode per deelvraag is gebruikt.

**Tabel 2**

Dataverzamelmethode per deelvraag

	Hoe worden de waarde-proposities ingevuld? (deelvraag 1)	Hoe ziet personele inzet eruit? (deelvraag 2)	Hoe ziet de organisatiestructuur eruit? (deelvraag 2)	Wat zijn de verschillende inkomstenbronnen? (aanvullende vraag)	Wat is de rol van de leidinggevende in balans houden van commercieel en sociaal? (deelvraag 3)	Tips en adviezen voor duurzaam SO (hoofdvraag)
1 <sup>e</sup> interviewronde SO	X					X
2 <sup>e</sup> interviewronde SO		X	X		X	X
Interview met opgeschaalde ondernemingen						X
Leernetwerk	X	X	X	X		X
Enquête				X	X	

### 2.2.1 Interviewrondes

In totaal zijn drie interviewrondes gehouden; waarvan twee met de tien deelnemende sociale ondernemingen en één met opgeschaalde ondernemingen. Deze vijf opgeschaalde sociale ondernemingen waren bekend uit een eerder onderzoek onder sociale ondernemingen (De Bell et al., 2019). In elk van de interviewrondes stond een andere deelvraag centraal (zie Tabel 2). In alle interviews hebben de onderzoekers semigestructureerde interviews uitgevoerd met de vertegenwoordiger van de deelnemende of opgeschaalde sociale onderneming. In onderstaande tabel (Tabel 3) is een samenvatting weergegeven van de drie interviewrondes.

**Tabel 3**

## Samenvatting interviewrondes

	Interviewronde 1	Interviewronde 2	Interviewronde 3
Deelnemers	Alle tien de deelnemende sociale ondernemingen.	Alle tien de deelnemende sociale ondernemingen.	Alle vijf de opgeschaalde sociale ondernemingen.
Datum	Van december 2020 tot en met februari 2021.	In mei 2021.	Van augustus tot en met november 2021.
Doel	In kaart brengen van de dubbele waardepropositie en de product-doelgroep-markt-combinatie (PDMC).	Verdieping van interviewronde 1 gericht op de analyse van de werkprocessen, samenstelling van het personeelsbestand en het leiderschap.	Inzicht krijgen in het groeipad en het verzamelen van tips voor stabilisatie en groei voor de tien sociale ondernemingen.
Resultaat	Korte beschrijven per sociale onderneming, gepubliceerd op de website van het Kennisnetwerk Sociaal Ondernemerschap (KSON, z.d.).  Praatplaat met algemene uitdagingen (zie Bijlage 1).  Samenvatting per sociale onderneming als casepublicatie gepubliceerd in een magazine (Drupsteen et al., 2021). Per case zijn de missie en ambitie, activiteiten en belangrijkste uitdagingen beschreven.	Analyse van spanningen en uitdagingen per thema, uitgewerkt in hoofdstuk 4 tot en met 8 van deze rapportage.	Routekaarten gepubliceerd op de website van het KSON (z.d.) per opgeschaalde onderneming. Per routekaart zijn de cruciale gebeurtenissen in de ontwikkeling van de onderneming beschreven, gekeken naar personeel, financiën, organisatie en leiderschap. Deze routekaarten zijn gebruikt als inspiratie voor de deelnemende sociale ondernemingen tijdens de eindbijeenkomst.

**2.2.2 Enquêtes**

Tijdens het project zijn drie enquêtes verstuurd naar de deelnemende sociale ondernemingen. Deze enquêtes hadden het doel om verdiepende informatie te vergaren over deze sociale ondernemingen, waarmee de uitdagingen over financiën en leiderschap verdiept geformuleerd konden worden.

**2.2.3 Leernetwerkbijeenkomsten**

In de periode november 2021 tot en met maart 2022 hebben we drie leernetwerkbijeenkomsten georganiseerd voor de deelnemende sociale ondernemingen. Deze bijeenkomsten hadden tot doel om de ondernemers te ondersteunen en kennisuitwisseling tussen de ondernemers te faciliteren. Tevens boden deze bijeenkomsten aanvullende inzichten in de drijfveren van de deelnemende ondernemingen.

De onderwerpen van de leernetwerkbijeenkomsten zijn gebaseerd op een uitvraag onder deelnemende ondernemers in een eerdere bijeenkomst op 5 oktober 2021. Dit gaf diverse aanknopingspunten voor thema's waar de ondernemers met elkaar over in gesprek willen gaan. De ondernemers bleken vooral geïnteresseerd in thema's rond persoonlijk leiderschap en het beter kunnen overbrengen van hun verhaal naar klanten en in de communicatie naar medewerkers. In de drie leernetwerkbijeenkomsten hebben we getracht ondernemers uit hun comfortzone te halen door ze te laten reflecteren op elkaars verhaal, waarden en communicatiestijl. In onderstaande tabel (Tabel 4) is een samenvatting weergegeven van de drie leernetwerkbijeenkomsten.

**Tabel 4**

## Samenvatting leernetwerkbijeenkomsten

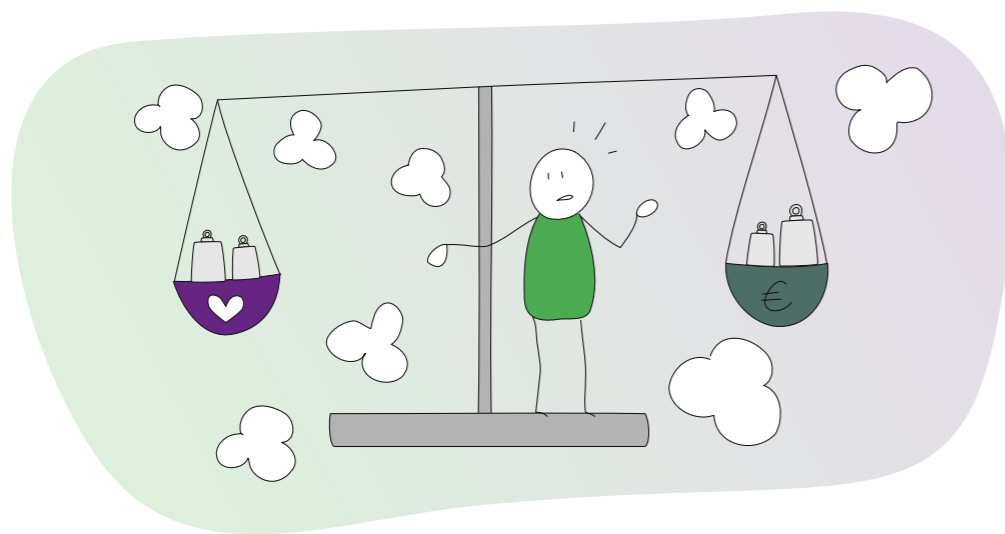
	Leernetwerkbijeenkomst 1	Leernetwerkbijeenkomst 2	Leernetwerkbijeenkomst 3
Datum	16 november 2021	17 maart 2022	25 maart 2022
Doel	Bewustwording creëren over leiderschapsstijl en het verhaal van de onderneming.	Met elkaar in gesprek gaan over wat hun drijft als sociaal ondernemer en welke waarden daaraan ten grondslag liggen.	Met elkaar in gesprek gaan over de rol die zij innemen en de communicatiestijl die zij toepassen in hun onderneming.
Resultaat	Pitches over het ontstaan van de onderneming.	Reflectie op de drijfveren en waarden.	Reflectie op rol en communicatiestijl.



# 3. Resultaten I: Product-doelgroep-markt-combinatie

Sociale ondernemingen combineren verschillende doelstellingen. In de dubbele waardepropositie combineren ze het leveren van producten of diensten, het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt én bedienen ze verschillende overige partners zoals financiers. In dit hoofdstuk kijken we nader naar de wijze waarop de ondernemingen deze doelen combineren.

De marketingterm "product-markt-combinatie" (PMC) wordt gebruikt om de unieke combinatie weer te geven van wat een onderneming doet en voor wie. Om zo'n PMC te formuleren moet worden nagedacht wie de belangrijkste klanten zijn, wat zij nodig hebben en hoe het product (of de dienst) daarbij kan helpen. Bij de deelnemende sociale ondernemingen staat de keuze om met een bepaalde doelgroep te werken voorop. Dit betekent dat niet alleen een product moet worden gekozen dat past bij de klanten, maar dat dit product ook geproduceerd kan worden door de doelgroep waarmee de sociale onderneming wil werken. Vandaar dat hier niet wordt gesproken over een PMC, maar over PDMC: omdat de wensen en mogelijkheden van de doelgroep (interne klant) net zo belangrijk zijn als die van de afnemers (betalende klanten). In sommige gevallen kan het werken met een specifieke doelgroep beperkingen geven bij het produceren van producten en/of het verlenen van diensten. In de PDMC staat met welke producten en/of diensten men inkomsten genereert en voor welke mensen de arbeidskansen worden vergroot in de onderneming. In de optimale PDMC worden zowel de sociale als de commerciële missies ingevuld, zodat dit een stevige basis voor de onderneming vormt.



*"Het werken met een bepaalde doelgroep is ook onderdeel van ons product." (HUI)*

In de komende paragrafen wordt de PDMC voor de deelnemende ondernemingen beschreven, door het product (P), de beoogde doelgroep (D) en de markt (M) voor de deelnemende sociale ondernemingen te benoemen. Deze zijn ook beschreven in het magazine 'TBSO: de balans tussen sociale en commerciële doelen' (Drupsteen et al., 2021). In paragraaf 3.2 gaan we verder in op de waarde van de producten en/of diensten voor respectievelijk de klanten/afnemers, de doelgroep en overige stakeholders, zoals impactklanten en investeerders. Ook is de ondernemingen gevraagd hoe de belangen van deze drie groepen samenhangen of waar zij conflicteren.

## 3.1 PDMC per deelnemende sociale onderneming

Hieronder is in willekeurige volgorde een beschrijving gegeven van de product-doelgroep-markt-combinatie per deelnemende sociale onderneming.

Jongeren duurzaam naar zelfstandig betaald werk of een reguliere vervolgopleiding leiden door ontwikkeling van werknemersvaardigheden. Hiervoor biedt zij halfjarige empowerment programma's aan waarin deze jongeren individuele en collectieve coaching krijgen. Na dit programma kunnen de jongeren aan de slag in het horeca leerwerkbedrijf en een horecadiploma halen op mbo-niveau 1 of 2. Dit horecabedrijf richt zich op particuliere consumenten.

Deze onderneming maakt samen met deelnemers uit haar doelgroep kunstwerken en relatiegeschenken van restmateriaal voor bedrijven. Hiermee ontzorgen zij bedrijven door delen van hun productie over te nemen en een passende plek te zoeken voor diegenen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het vinden van een juiste plek kan binnen de onderneming of daarbuiten zijn.

De belangrijkste dienst van deze onderneming is het bieden van een driegangenmenu in het restaurant en (bedrijfs)catering. Vluchtelingen, asielzoekers en kwetsbare migranten bereiden en bedienen hier wereldse gerechten. Deze 'nieuwe Nederlanders' krijgen als lid van de community de mogelijkheid om zichzelf te ontplooiën en een sociaal netwerk op te bouwen. Om de community te versterken worden wekelijks sociale activiteiten door en voor deelnemers georganiseerd, die aansluiten bij de eigen talenten, mogelijkheden en behoeften.

Mensen met een speciaal verhaal vervaardigen producten waar troost, herinnering of blijdschap in wordt verwerkt. Deze 'troostproducten' worden verkocht aan particuliere consumenten en bedrijven. Bij deze onderneming is iedereen welkom die vooruitgang wil boeken en op zoek is naar een zinvolle plek in de maatschappij of de arbeidsmarkt. Deelnemers die door uiteenlopende oorzaken geen aansluiting meer vinden mogen hier zijn wie ze zijn. Door positieve bevestiging leren ze stap voor stap weer hoe waardevol ze zijn.

Deze bierbrouwerij en horecagelegenheid brouwt en verkoopt bier aan consumenten en bedrijven. In deze onderneming krijgen mensen die (even) niet mee kunnen komen in de maatschappij een plek en verrichten zij ondersteunende activiteiten in de brouwerij en in het proeflokaal. Deze onderneming biedt trajecten aan voor mensen die behoefte hebben aan het opbouwen van arbeidsritme en structuur in een open werkcultuur, ongeacht hun achtergrond. Met gezamenlijke inspanning zijn zij binnen drie tot vijftien maanden weer terug op de arbeidsmarkt of in de schoolbanken.

Deze onderneming levert verschillende producten en diensten: het is een museum met vaste collectie waar activiteiten en tentoonstellingen worden georganiseerd voor jong en oud, het is een plek voor zaal- en locatieverhuur aan de zakelijke markt en het is een plek waar wetenschappers werken aan maritiem onderzoek en het beheer en behoud van collecties. Bij het museum horen ook een winkel en een horecagelegenheid. In het museum en in de werf doen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring op.



Deze onderneming maakt samen met deelnemers uit haar doelgroep kunstwerken en relatiegeschenken van restmateriaal voor bedrijven. Hiermee ontzorgen zij bedrijven door delen van hun productie over te nemen en een passende plek te zoeken voor diegenen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het vinden van een juiste plek kan binnen de onderneming of daarbuiten zijn.

Deze onderneming maakt persoonlijke geschenken met behulp van digitale technieken, zoals lasersnijden en graveren. Dit doet de onderneming samen met jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt die een leerwerktraject volgen. Zij voeren vooral opdrachten uit voor de lokale creatieve industrie. Daarnaast ontwerpt de onderneming haar eigen producten – van relatiegeschenken tot kinderproducten – die vervolgens op de eigen website worden aangeboden aan particuliere consumenten.

Deze onderneming bakt en verkoopt ambachtelijke koeken aan consumenten en bedrijven. De koeken worden gebakken door een diverse groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij worden bij deze onderneming begeleid om weer een plek in de maatschappij te krijgen.

Deze onderneming produceert tassen en andere producten van restmateriaal voor consumenten (zowel direct als via samenwerking met grote retailers), met behulp van mensen met 'minder grote arbeidskansen'. Hierbij richten zij zich niet op een specifieke doelgroep, maar op iedereen die gemotiveerd is om binnen deze onderneming aan de slag te gaan en aan zichzelf te werken. In de werk- en leertrajecten staan stabiliteit en aandacht voor persoonlijke groei centraal.

## 3.2 Analyse PDMC

Bovenstaande beschrijvingen laten zien hoe divers de PDMC's bij de deelnemende sociale ondernemingen zijn. Een goede PDMC impliceert dat er rekening wordt gehouden met waarde voor medewerkers, commerciële klanten en andere relevante stakeholders zoals impactfinanciers en donateurs en dat zowel de commerciële als sociale missie is ingevuld. Onderstaande paragrafen gaan verder in op deze onderdelen van de PDMC, op basis van de interviews met de tien sociale ondernemingen.

### 3.2.1 Waarde voor de doelgroep

In alle gevallen staat de keuze om met een bepaalde groep te werken voorop. Dit betekent dat de sociale ondernemingen onbenut arbeidspotentieel tot hun recht willen laten komen en dat zij rekening houden met eventuele beperkingen bij het produceren van producten en/of het verlenen van diensten. Individuele afstemming hierin is essentieel en onderdeel van de onderneming. Zo komen sommige mensen goed tot hun recht in een rustige, prikkelarme omgeving en anderen juist op een drukke plek met veel sociale interactie.

### 3.2.2 Waarde voor commerciële klanten

De sociale ondernemingen bieden uiteenlopende producten en/of diensten. Meer dan de helft van de sociale ondernemers bieden producten en/of diensten die voorzien in een nieuwe behoefte of waar weinig vergelijkbaar aanbod voor is (WF1, WF2, WF4, HU2, HVA1, HVA2). Hieronder vallen bijvoorbeeld een hiphopcafé, een restaurant dat multiculturaliteit zichtbaar maakt of een atelier voor op maat gemaakte producten van textiel, met emotionele waarde. Op maat gemaakte producten kunnen bijvoorbeeld maquettes zijn of producten gemaakt van resttextiel.

Het feit dat de sociale ondernemingen met doelgroepen werken, kan interessant zijn voor bepaalde klantgroepen, zoals consumenten en bedrijven met een MVO-vraag of Social Return verplichting (WF1, HU1, HU2, HU3, HVA1, HVA2). Voor zakelijke klanten zonder Social Return verplichting is dit minder van belang. Wat opvalt is dat (een deel van) de klanten niet altijd bekend is met de sociale meerwaarde. Een deel van de ondernemers wil de sociale waarde voor klanten dan ook meer uitdragen (WF1, WF2, WF3, WF5, HU1, HU2). Tegelijkertijd dragen sommige ondernemingen hun sociale missie expliciet niet uit, vanwege negatieve beeldvorming over kwaliteit van product of dienst. Hier gaan we verder op in paragraaf 4.3.

### 3.2.3 Waarde voor overige stakeholders

De sociale ondernemingen zijn, naast voor de doelgroep en klanten van waarde voor andere stakeholders zoals gemeenten, UWV, zorginstellingen en impactfinanciers. Het gaat deze stakeholders niet zozeer om de producten en/of diensten die de ondernemingen aan klanten verkopen, maar om de impact die ze daarmee realiseren voor de doelgroep. Dit betekent vaak dat zij financieel bijdragen en/of dat zij deelnemers en hulpverleners bieden. Een onderneming (HVA2) zegt hierover: *"31 procent van de totale inkomsten komt vanuit de gemeente voor de trajecten vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). De gemeente koopt die trajecten bij ons in."* Dit laat zien dat HVA2 voor een bepaald deel financieel afhankelijk is van de gemeenten. Deze financiële afhankelijkheid zien we (voor een deel) bij negen van de tien sociale ondernemingen (WF1, WF2, WF4, WF5, HU1, HU2, HU3, HVA1, HVA2).

### 3.2.4 Verdeling van tijd en aandacht binnen de PDMC

In de interviews is gevraagd welke stakeholdersgroepen de sociaal ondernemers het belangrijkste vinden voor hun onderneming en waar de meeste tijd naar uitgaat: de doelgroep, de klanten of overige stakeholders, zoals impactfinanciers of gemeenten. Meer dan de helft van de ondernemers (WF1, WF2, WF3, WF4, WF5, HVA1) is van mening dat de doelgroep de belangrijkste stakeholder is en besteedt daar dan ook de meeste aandacht aan. Echter, de klanten en overige stakeholders zijn vaak minstens zo belangrijk of belangrijker (WF1, HU1, HU2, HU3, HVA1, HVA2), omdat zonder hen de doelgroep niet geholpen kan worden. Een ondernemer (HVA1) zegt hierover: *"Dat is eigenlijk net met welke bril je ernaar kijkt. Natuurlijk is het idee ontstaan vanuit de gedachte dat deze doelgroep belangrijk is. Dus de doelgroep is het hart. Maar onze investeerders krijgen op dit moment de meeste aandacht want als die er niet zijn, kunnen we niets voor onze doelgroep betekenen. Dat vind ik een lastige."*

### 3.3 Afbakening PDMC

In de voorgaande paragrafen zijn de PDMC's van de sociale ondernemingen beschreven en is een analyse gegeven van de samenhang tussen verschillende waarden hierin. Als vervolganalyse is in het onderzoek gekeken naar de mate waarin product, doelgroep en markt binnen de PDMC zijn afgebakend. Tabel 5 geeft de resultaten hiervan weer.

De afbakening voor het product is gemaakt op basis van de volgende vraag: Is jou [de onderzoeker] duidelijk wat de producten en diensten zijn? Hieruit blijkt dat bij negen van de tien ondernemingen het product heel duidelijk is (WF1, WF2, WF4, WF5, HU1, HU2, HU3, HVA1, HVA2).

Daarnaast is de afbakening voor de doelgroep gemaakt op basis van de volgende vraag: Is jou [de onderzoeker] duidelijk wie er voor deze organisatie wel en niet binnen hun groep 'afstand tot de arbeidsmarkt' vallen? Hieruit blijkt dat meer variatie was in de afbakening in vergelijking met de producten. Uit de analyse is daarnaast op te maken dat het in zeven van de tien gevallen niet volledig duidelijk is wie tot de doelgroep behoort (WF2, WF3, WF4, WF5, HU1, HU2, HU3). Dit kan komen omdat meerdere doelgroepen welkom zijn bij de desbetreffende sociale onderneming of omdat de afbakening van het begrip 'jongeren' niet altijd duidelijk wordt omschreven.

Tot slot blijkt dat de markt bij zeven ondernemingen heel duidelijk is (WF1, WF4, WF5, HU1, HU2, HU3, HVA1). De afbakening van de markt is gemaakt op basis van de volgende vraag: Is jou [de onderzoeker] duidelijk aan wie men de producten of diensten verkoopt?

**Tabel 5**

Afbakening voor product, doelgroep en markt per deelnemende sociale onderneming\*

	Afbakening product	Afbakening doelgroep	Afbakening markt
WF1	Heel duidelijk	Heel duidelijk	Heel duidelijk
WF2	Heel duidelijk	Onduidelijk	Enigszins duidelijk
WF3	Onduidelijk	Onduidelijk	Onduidelijk
WF4	Heel duidelijk	Onduidelijk	Heel duidelijk
WF5	Heel duidelijk	Enigszins duidelijk	Heel duidelijk
HU1	Heel duidelijk	Enigszins duidelijk	Heel duidelijk
HU2	Heel duidelijk	Onduidelijk	Heel duidelijk
HU3	Heel duidelijk	Enigszins duidelijk	Heel duidelijk
HVA1	Heel duidelijk	Heel duidelijk	Onduidelijk
HVA2	Heel duidelijk	Heel duidelijk	Heel duidelijk

\* De categorisering van de afbakening van product, doelgroep en markt is door twee onderzoekers gedaan. Deze categorisatie is apart van elkaar gedaan, zodat de onderzoekers elkaar niet konden beïnvloeden. Daarna hebben twee onderzoekers consensus bereikt over de categorisatie als de twee onderzoekers het niet eens waren.

### 3.4 Inzicht in eigen PDMC

In een tussenevaluatie van dit onderzoek is de deelnemers gevraagd in hoeverre zij voorafgaand aan het onderzoek al inzicht hadden in wat een goede PDMC voor hun sociale onderneming zou kunnen zijn en in hoeverre dit inzicht veranderd was na anderhalf jaar. Onderstaand figuur geeft de antwoorden weer.

**Tabel 6**

Inzicht in PDMC

	Inzicht PDMC voor onderzoek	Inzicht PDMC na onderzoek	Feitelijk verschil
WF1	71%	73%	^ 2%
WF3	17%	48%	^ 31%
WF4	63%	65%	^ 2%
HU1	50%	61%	^ 11%
HVA1	30%	61%	^ 31%
HVA2	90%	90%	0%

Tabel 6 laat zien dat voor diegenen die de evaluatie hebben ingevuld het inzicht in de PDMC vergroot is of gelijk is gebleven tijdens het verloop van het onderzoek. Voor de verbetering van inzicht in de PDMC werd als reden gegeven dat men zich bewuster was geworden van de mogelijkheden om aan de buitenwereld meer te laten zien wat de onderneming doet.

### 3.5 Samenvatting PDMC

De PDMC van een sociale onderneming beschrijft het product, de doelgroep en de markt van de onderneming. Een goede PDMC impliceert dat er rekening wordt gehouden met waarde voor medewerkers, commerciële klanten en andere relevante stakeholders zoals impactfinanciers en donateurs (de markt) en dat zowel de commerciële als sociale missie is ingevuld. De analyse van de PDMC's van de deelnemende sociale ondernemingen suggereert dat de ondernemingen die duidelijk kunnen formuleren wat hun product of dienst is én duidelijk kunnen formuleren met welke doelgroep zij werken, vaak ook een gerichtere marktbenadering kunnen hanteren en daarmee toekomstbestendiger zijn dan de ondernemingen waar dit niet het geval is.

Dit hoofdstuk laat dan ook zien dat de PDMC één van de basisblokken van de onderneming is, die is gekoppeld aan de inkomstenstromen, de keuze voor in te zetten personeel, in te richten werkprocessen en de benodigde begeleiding. Deze thema's komen ook aan bod in de volgende hoofdstukken waarin wordt ingegaan op de uitdagingen die de tien deelnemende sociale ondernemingen ervaren met betrekking tot de gebieden organisatie, personeel, begeleiding, leiderschap en financiën. Bovendien worden er aanbevelingen besproken die zowel de deelnemende ondernemingen als de opgeschaalde ondernemingen geven over deze uitdagingengebieden.

# 4. Organisatie

In de interviews met deelnemers is gevraagd naar hun belangrijkste uitdagingen in de dagelijkse praktijk, waarin zij continu (onbewust) bezig zijn met behalen van een meervoudige/dubbele doelstelling. Uit deze interviews kwamen enkele basisvoorwaarden aan de orde, zoals continuïteit in inkomsten en voldoende personeel waarop in hoofdstuk 5 en 6 nader wordt ingegaan. Dit hoofdstuk gaat in op enkele uitdagingen op organisatorisch vlak, gekoppeld aan: de juridische vorm, het aannemen en inrichten van werk, het imago en de samenwerkingspartners.

## 4.1 Juridische vorm en taakscheiding

Centraal in het onderzoek staat de uitdaging om balans te houden tussen sociale en commerciële doelen. Daarom is in de interviews gevraagd hoe deze twee onderdelen verankerd zijn in de organisatiestructuur en in de operationele activiteiten. In acht van de deelnemende sociale ondernemingen zijn de commerciële en sociale activiteiten gecombineerd in één juridische entiteit (WF2, WF3, WF4, WF5, HU1, HU2, HU3, HVA1). Deze ondernemingen zijn een bv of een stichting. Twee ondernemingen hebben wel een juridische scheiding van activiteiten (WF1, HVA2). Zo is er één onderneming met een stichting en bv (WF1) en één onderneming met een stichting en vof (HVA2). De stichting is er in het geval van WF1 en HVA2 voor de sociale activiteiten en de bv of vof voor het commerciële deel van de onderneming.

De keuze voor een juridische vorm lijkt echter weinig van invloed op de daadwerkelijke verdeling van taken in de onderneming. Hoewel er in de meeste van de ondernemingen geen juridische scheiding bestaat, zijn de activiteiten in de praktijk vaker gescheiden. Sociale activiteiten zijn bijvoorbeeld gericht op de instroom en begeleiding van de doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt. Commerciële activiteiten zijn bijvoorbeeld de acquisitie, verkoop, aansturing en facturering. Bij zes ondernemingen is er een scheiding van deze taken (WF1, WF3, WF4, HU2, HU3, HVA2). De overige vier ondernemingen (WF2, WF5, HU1, HVA1) maken geen onderscheid tussen sociale en commerciële activiteiten, waardoor alle activiteiten door elkaar lopen, zowel in termen van tijd als taakverdeling. Deze ondernemingen zijn vrij klein en de ondernemers houden zich met een groot aantal van de taken zelf bezig. Taken of functies die veelal als eerste met reguliere medewerkers worden ingevuld zijn gekoppeld aan de begeleiding van de doelgroep en de aansturing of uitvoering van het primaire proces.

Indien verschillende activiteiten door verschillende personen worden uitgevoerd zien we dat er structuur wordt aangebracht in de taakverdeling door expliciet overleg over de afstemming tussen het sociale en commerciële gedeelte van de onderneming (WF1, HU1, HU2, HU3, HVA1). Zo heeft een onderneming (WF1) een manager voor de horeca en een manager voor het sociale programma. Deze managers werken nauw samen en hebben geregeld overlegmomenten. In een ander geval gebeurt dit informeel aan de keukentafel (WF5).

## 4.2 Aannemen en inrichten van werk

Een tweede uitdaging is het vinden en inrichten van werk dat past bij de mensen in de organisatie, zonder het commerciële aspect uit het oog te verliezen. Zoals ook al in de beschrijving van de PDMC's aan bod kwam begint dit bij het type of aantal opdrachten dat de onderneming uitvoert.

Een onderneming kan gericht op zoek gaan naar een bepaald type werk door zich op bepaalde klanten te richten. Om zowel voldoende inkomsten als geschikt werk te hebben voor de doelgroep streeft het merendeel van de ondernemingen naar diversificatie van hun klantenbestand tussen B2B en B2C (WF1, WF4, WF5, HU1, HU2, HU3, HVA1, HVA2). B2B-opdrachten zijn vaak groter en bieden meer continuïteit. Uit de interviews met opgeschaalde ondernemingen blijkt dat alle vijf de bevroegde ondernemingen zich (voor een belangrijk deel) richten op B2B. WF7 en HU4 zijn overgestapt van B2C naar een mix van B2B en B2C, omdat in de B2B-markt meer omzet én meer impact te maken is. Waar een consument doorgaans één product en/dienst afneemt, kan een bedrijf in één keer honderd producten en/of diensten afnemen. Daarom is een evenwichtige mix tussen B2B en B2C gewenst. Naast de verschuiving van B2C naar B2B geven enkele ondernemingen aan zich op nieuwe markten te richten om zo

meer opdrachten binnen te kunnen halen én meer variatie in werkzaamheden te kunnen bieden (WF1, WF2, HU3).

Ondernemingen staan bij elke opdracht voor de keuze om deze aan te nemen of niet. Beweegredenen om opdrachten aan te nemen zijn bijvoorbeeld: continuïteit in de werkvoorraad, noodzaak van inkomsten en de ontwikkelmogelijkheden die een opdracht biedt. Redenen die worden genoemd om een opdracht niet te doen zijn dat deze geen ontwikkelmogelijkheden biedt, teveel werkstress veroorzaakt, te veel reistijd kost of te complex is en niet door de beschikbare mensen kan worden uitgevoerd. Door een bewuste keuze voor bepaalde opdrachten kunnen uitdagingen in de productie grotendeels worden voorkomen. Zo kiezen zes van de ondernemingen bewust voor (deels) routinematig werk (WF1, WF2, WF4, WF5, HU1, HU2), omdat hiermee de werkprocessen zoveel mogelijk hetzelfde blijven, evenals de taken per persoon uit de doelgroep. Dit is bijvoorbeeld belangrijk als de doelgroep niet zo flexibel is; bijvoorbeeld als gevolg van onervarenheid, een beperking of achterliggende problematiek. Een onderneming (WF1) in de horeca zegt hierover: *“Zo min mogelijk veranderingen, de doelgroep is snel van slag.”* Dit geldt echter niet in elke onderneming en is afhankelijk van de behoefte van de doelgroep (juist wel of geen routinematig werk). Zo kiest één onderneming (HVA1) ervoor om geen mondkapjes te produceren, omdat het niet uitdagend is voor de doelgroep. Maar een andere onderneming (WF4) kiest er juist voor om mondkapjes te produceren, omdat dit routinematige werk prettig werkt voor hun doelgroep.

Het gericht zoeken of aannemen van bepaalde werkzaamheden die passen bij de doelgroep van de onderneming is dus een belangrijk onderdeel van de organisatie-inrichting. Echter, vanuit commercieel oogpunt is het soms belangrijk om ook opdrachten aan te nemen die niet direct passen omdat ze bijvoorbeeld te groot of complex zijn. Deze opdrachten moeten dan passend gemaakt worden. In één van de ondernemingen (HU3) zorgen de meewerkend leidinggevenden er dan voor dat het werk wordt opgedeeld in kleinere taken. Zo gaven zij aan dat er bij een grote order wel druk is bij deze leidinggevenden, maar de uitvoerend medewerkers uit de doelgroep merken dit niet en voeren gewoon taken uit. Wel worden er dan meer mensen ingezet dan normaal en wordt een flexibele schil aangesproken.

De inzet van extra mensen is dan ook een andere mogelijkheid voor het opvangen van taken die werd genoemd in de interviews. In totaal schakelen vier ondernemingen reguliere medewerkers, zzp'ers, vrijwilligers of het sociaal werkbedrijf in als de doelgroep een bepaalde opdracht niet aan kan of als het erg druk is (WF1, WF2, HU3, HVA2). Een ondernemer zegt hierover (HU3): *“Wij nemen alle opdrachten aan, maar dat kan wel eens botsen. (...) Wij voeren dan de druk op de zorgpartner niet op, maar lossen het zelf op met inzet van vrienden, familie en door zelf mee te helpen.”* Of zoals een ander (WF2) zegt: *“Als sociale onderneming ligt de focus op de doelgroep en die komt hier niet om productieproblemen op te lossen.”* HVA2 neemt alle opdrachten aan, maar vangt dit op met de twee eigenaren. Bij verdere opschaling of professionalisering kan dit een uitdaging vormen.

Vanuit de interviews met opgeschaalde ondernemers bleek dat enkelen bewust werken met een mix van mensen met en zonder afstand tot de arbeidsmarkt; het 'mixed-people concept'. Zij hebben hierdoor meer flexibiliteit om verschillende typen opdrachten op te vangen. Dit concept komt ook in hoofdstuk 5 aan bod.

## 4.3 Imago

Een derde uitdaging betreft het wel of niet uitdragen van de sociale missie. De meerderheid van de ondernemingen (WF1, WF2, WF3, WF5, HU1, HU2) wil de sociale waarde voor klanten meer uitdragen en vraagt zich af hoe dat het beste kan. Ze zien dat het uitdragen van de sociale waarde voordelen heeft, zoals meer inkomsten en toegang tot netwerken. De ondernemers zijn echter vaak huiverig omdat ze denken dat het ook nadelen kan hebben, zoals vooroordelen over de deelnemers. Een onderneming (WF1) zegt hierover: *“Ik zit nu echt op een soort weegschaal. Je wil relevant zijn, je wil cool zijn. En tegelijkertijd wil je ook laten zien dat je het vanuit een maatschappelijk hart doet. Daar zitten we heel erg mee. Ook als we interviews hebben en het komt in de krant dan vind ik het moeilijk om ‘afstand tot de arbeidsmarkt’ te zeggen. Want ik weet ook dat de leerlingen dit lezen. Terwijl je juist financiële middelen krijgt door het verhaal.”* Twee ondernemingen (WF1, WF5) zijn dan ook bang dat het uitdragen van de sociale waarde de doelgroep een 'zielig imago' geeft.



Een ander nadeel van het expliciet uitdragen van een sociale missie is dat het volgens sommige ondernemingen de waarde van het product of de dienst omlaaghaalt (WF5, HU1, HU2). Zo kan het beeld ontstaan dat ze met subsidies werken en dat daardoor klanten denken dat het product of de dienst minderwaardig is, dat het goedkoper kan of dat de doelgroep wordt uitgebuit (WF5, HU1). Dit zou de verkoop belemmeren of ten koste gaan van het imago van het bedrijf. Uit de interviews wordt niet duidelijk in hoeverre het hier om feitelijke ervaringen gaat dan wel om vermoedens. Voor de sociale ondernemingen moet de kwaliteit van het product of de dienst gewoonweg goed zijn, los van de sociale meerwaarde die het heeft.

De ervaring is dat de sociale waarde vooral voor consumenten een extra gunfactor is. Ook voor bedrijven met een MVO-vraag of Social Return verplichting kan het interessant zijn dat de ondernemingen met bepaalde doelgroepen werken (WF1, HU1, HU2, HU3, HVA1, HVA2). Het uitdragen van de sociale waarde kan ook belangrijk zijn als het nodig is om iets te zeggen over de 'leersituatie' van de doelgroep (WF1, HU1, HU2). Dit om begrip te kweken bij klanten als het wat langer duurt voordat een bestelling klaar is of bij fouten. Zo stelt een onderneming (HU1): *"Als er iets misgaat dan is het mijn taak om uit te leggen waar dat vandaan komt. Het bierproduct moet goed zijn maar in de dienstverlening kan er wel eens wat misgaan"*. Voor zakelijke klanten zonder Social Return verplichting is het minder van belang dat een sociale onderneming met een specifieke doelgroep werkt en moet de nadruk liggen op de kwaliteit van product of dienst.

Alle vijf de opgeschaalde sociale ondernemingen zijn actief in het uitstralen van het sociale DNA naar de buitenwereld, zoals bij klanten (HU4), collega-ondernemers (WF6) of samenwerkende partners (HU5). Zij benoemen het uit kunnen dragen van de sociale doelstellingen ook als belangrijke vaardigheid van de ondernemers (zie hoofdstuk 7). De passie die deze vijf opgeschaalde ondernemers tonen werkt hierbij aanstekelijk. Het inspireert anderen, zowel binnen als buiten de organisatie, om voor en met het bedrijf te werken. Tijd en aandacht besteden aan de externe communicatie is daarom essentieel bij deze opgeschaalde ondernemingen. Hierbij verwijzen zij niet alleen naar de klanten, maar ook expliciet naar fondsen en financieringspartners. Voor hen is een transparante rapportage waarin zowel de financiën alsook de sociale impact beschreven staan van belang. Dit draagt bij aan het vertrouwen in de ondernemingen.

**"Naar partners en klanten toe is het zaak om te blijven aantonen dat we catering leveren op een waardevolle manier en dat ook naar waarde vertalen voor de klant, waarvoor de klant óók wil betalen."**

(HU4)

#### 4.4 Sparring- en kennispartners

Een vierde uitdaging is dat de ondernemingen vaak leunen op één of enkele ondernemers. Dit maakt de onderneming kwetsbaar. Zo kan het gebeuren dat de onderneming slechter presteert als het slechter gaat met een ondernemer. Het verbinden van een grotere groep mensen aan de onderneming, door het aannemen van personeel of bijvoorbeeld via een Raad van Advies maakt de onderneming minder afhankelijk van die ene persoon. Maar ook blijkt uit de interviews dat het belangrijk is dat er een sparringpartner is – in de onderneming of daarbuiten – voor het in huis halen van kennis. Enkele ondernemingen (WF1, WF2, HVA1) hebben bijvoorbeeld behoefte aan een commerciële partner om mee te overleggen of vooruitstrevende mensen die nieuw perspectief brengen (visionairs, bouwers). WF1 zegt hierover het volgende: *"De kracht is dus mensen om je heen verzamelen die echt geloven in de bigger picture en dat niets eigenlijk onmogelijk is."* Een andere onderneming (HVA1) mist iemand die kan helpen de dingen nog beter te maken: *"We moeten wel onze nek durven uitsteken. Doen we dat wel voldoende? Nou, dat zijn dingen waar ik binnen de organisatie eigenlijk niemand voor heb."*

Alle vijf de opgeschaalde sociale ondernemingen geven het belang aan om een sparringpartner te hebben. In het begin is dat vaak van buiten de organisatie, zoals een collega-ondernemer of een adviseur bij fondsen zoals Start Foundation, Rabo Foundation of Anton Jurgens Fonds. Bovendien kan informatie worden verkregen via netwerkbijeenkomsten. In een verder groeistadium ontstaat behoefte aan interne sparringpartners waaraan je taken en verantwoordelijkheden kunt uitbesteden en waarmee je kunt overleggen. Deze opgeschaalde ondernemers geven de tip dat er bij de start van de onderneming een sparringpartner moet zijn om op die manier zowel de sociale als commerciële doelen vorm te geven. Dit betekent dat hier ruimte voor moet worden vrijgemaakt, maar dit verdient zich (uiteindelijk) ook terug. In het hoofdstuk over leiderschap gaan we kort in op het samenwerken in de organisatie.

#### 4.5 Samenvatting organisatie

Uit de interviews blijkt dat in de meeste ondernemingen sociale en commerciële activiteiten juridisch niet gescheiden zijn, maar in de praktijk wel. Zo is vaak één persoon vooral verantwoordelijk voor taken zoals acquisitie, verkoop, administratie en netwerken, terwijl een ander zich meer richt op begeleiding van medewerkers en contact met partners zoals gemeenten. In enkele ondernemingen zijn vrijwel alle taken belegd bij één persoon; dit maakt de onderneming kwetsbaar. Het advies vanuit opgeschaalde ondernemers is dan ook om al in een vroege fase sparringpartners te zoeken.

Ook blijkt uit de interviews dat bij het aannemen en organiseren van werk vaak uitdagingen ontstaan. De sociale aspecten zijn vaak leidend bij commerciële keuzes, zoals bij het aannemen van type opdrachten of type klanten. Het is daarbij belangrijk het werk zo in te richten dat dit past bij de doelgroep. De ondernemers hebben daarbij de volgende opties: het gericht zoeken naar passend werk, het eventueel weigeren van niet passend werk, het passend maken van werk door het op te delen in taken en waar nodig niet passende taken op te vangen met andere medewerkers.

De sociale doelstellingen zijn vaak leidend voor de inrichting van het werk, maar zijn veel minder prominent aanwezig bij het uitdragen van het imago van de onderneming. Een meerderheid van de ondernemingen wil de sociale waarde voor klanten meer uitdragen en vraagt zich af hoe dat het beste kan. De ondernemers zijn echter vaak huiverig omdat ze denken dat het ook nadelen kan hebben, zoals vooroordelen over de deelnemers of de kwaliteit van producten. De opgeschaalde ondernemers geven unaniem aan dat het uitdragen van de sociale doelstellingen juist belangrijk is.

# 5. Personeel

Het personeelsbestand van een sociale onderneming die tot doel heeft om de kansen op werk voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten is zeer divers. Dit brengt de nodige uitdagingen met zich mee om te komen tot een team en bezetting waarin de bedrijfsvoering goed loopt, waarin specifieke kennis en vaardigheden aanwezig zijn en waarbij iedereen zich kan ontwikkelen.

## 5.1 Huidige personeelssamenstelling

In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen deelnemers (iemand uit de doelgroep die werkzaamheden verricht in de sociale onderneming, maar niet in dienst is) vrijwilligers, medewerkers (iemand die betaald werk verricht in dienst van de sociale onderneming) en medewerkers die behoren tot de doelgroep. Deze verschillen staan weergegeven in Tabel 7.

**Tabel 7**

Begrippen overzicht

	Ontvangt loon	Ontvangt geen loon
Doelgroep	Medewerker uit de doelgroep	Deelnemer
Niet-doelgroep	Medewerker	Vrijwilliger

Tabel 8 geeft een overzicht van de personeelssamenstelling van de deelnemende ondernemingen. De verscheidenheid aan personeel maakt de inzet van personeel complexer dan bij reguliere organisaties. Bij de interpretatie van de getallen in Tabel 8 is het van belang om in het achterhoofd te houden dat het hier gaat over aantallen medewerkers, geen fte, en dat veel van de deelnemers en vrijwilligers niet fulltime werken. Zo stelt een ondernemer (HU3) dat sommige mensen uit de doelgroep vier uur per week werken en anderen twintig uur. Hij zegt: *“Vaak komt het niet boven de twintig uit omdat het meestal gewoon te veel is.”* Omgerekend naar fte's zal onderstaande tabel er dan ook anders uitzien.

Zoals in de tabel hiernaast (Tabel 8) is te zien, bestaat het personeelsbestand bij acht van de tien deelnemende sociale ondernemingen uit een combinatie van 'doelgroep', medewerkers en vrijwilligers (WF1, WF2, WF3, HU1, HU2, HU3, HVA1, HVA2). Bovendien is bij de helft van de ondernemingen een flexibele schil van medewerkers aanwezig (WF2, WF4, HU1, HU3, HVA2). De helft van de ondernemingen heeft daarnaast 1 tot 3 medewerkers in dienst (WF2, WF3, WF4, WF5, HVA1) en bij de andere helft zijn meer dan 5 medewerkers in dienst (WF1, HU1, HU2, HU3, HVA2). Bij de meeste ondernemingen zijn er meer deelnemers dan medewerkers (WF1, WF2, WF3, WF4, WF5, HU3, HVA1, HVA2). Opvallend is dat zes van de tien sociale ondernemingen één of meerdere medewerkers uit de doelgroep in dienst hebben (WF2, WF4, HU1, HU3, HVA1, HVA2). Vaak komen deze mensen uit een traject bij de onderneming zelf en krijgen na afronding van dat traject een baan aangeboden. Tevens blijkt uit de interviews dat bij twee ondernemingen ook mensen uit het bestuur actief meewerken in de onderneming (WF2, HVA1). Zo regelt bijvoorbeeld bij HVA1 de penningmeester de salarissen.

**Tabel 8**

Personeelssamenstelling per deelnemende sociale onderneming

	Totaal aantal medewerkers	Aantal medewerkers uit doelgroep	Aantal deelnemers	Aantal vrijwilligers	Totale personeelsbestand
WF1	8	0	38	13	59
WF2	3	1	26	6	35
WF3	1	0	5	1	7
WF4	5	2	14	0	19
WF5	3	0	18 (plus 8 stagiaires)	0	29
HU1	30	3	5	2	37
HU2	36 (plus 5-6 stagiaires)	0	20	200	261-262
HU3	18	9	100	1-2	120
HVA1	3	1	45	29	77
HVA2	6	2	27	1	34

Veel van de ondernemingen benoemen in de interviews het belang van een goede teamsamenstelling in relatie tot de inzet van de doelgroep (WF1, WF2, WF4, WF5, HU1, HU2, HU3). Wat een goede teamsamenstelling is, verschilt per onderneming en daarom maakt elke onderneming daarin zijn eigen keuzes. Waar de ene onderneming kiest voor een combinatie van deelnemers, vrijwilligers en stagiaires, kiest de andere onderneming voor een combinatie van medewerkers uit de doelgroep en niet-doelgroep. De gedachte is bij alle sociale ondernemingen dat de juiste personeelssamenstelling bijdraagt aan voldoende variatie in vaardigheden om het werk te kunnen doen en/of bijdraagt aan de productiviteit en ontwikkeling van de deelnemers. Eén onderneming (WF2) gebruikt hiervoor de term 'mixed people concept'. Mixed people refereert met name aan de mix van mensen uit de doelgroep en mensen zonder afstand tot de arbeidsmarkt. Volgens WF2 zullen deelnemers die van elkaar verschillen elkaar eerder helpen en stimuleren, terwijl bij deelnemers met dezelfde achtergrond of beperking er eerder energie weglekt. WF5 zegt hierover: *“Soms zie je jongens met een hele lage loonwaarde, maar zodra ze bij iemand staan gaat er iets open”.* Dit vergt wel aandacht: *“We moeten ons team wel heel zorgvuldig samenstellen. En ook mensen aannemen die wel verantwoordelijkheid kunnen dragen en consistent zijn, al dat soort dingen (WF5).”* Ook één van de opgeschaalde sociale ondernemingen (HU6) past al geruime tijd het 'mixed people concept' toe in de onderneming. Zij geven aan dat dit concept loont, omdat de onderneming daardoor is gegroeid in het bieden van hoogwaardige werkgelegenheid voor iedereen in de onderneming en (daardoor) meer impact kan maken.

Hoewel sommige ondernemingen bewust kiezen voor 'mixed people', is dat niet altijd het geval. WF4 zou bijvoorbeeld het liefst alleen mensen uit de doelgroep aannemen, maar soms zijn er specifieke expertises of vaardigheden nodig die ze niet vinden bij hun doelgroep. *“Als je mensen uit je eigen doelgroep aanneemt sla je twee vliegen in één klap. Je hebt gemotiveerde mensen die je al best goed kent én je helpt weer iemand uit een uitkeringssituatie die zichzelf kan bedruipen. Uiteindelijk wil je dat het liefst, maar dat is niet altijd wat beter is. Het is een complexe afweging.”*

## 5.2 Ambities en uitdagingen voor de personele groepen

Het personeel bestaat dus bij alle sociale ondernemingen in dit onderzoek uit deelnemers en medewerkers (uit de doelgroep en niet-doelgroep). Bovendien kan er 'overig' personeel aanwezig zijn, zoals vrijwilligers en/of stagiairs. In deze paragraaf gaan we in op de ambities en verwachtingen voor de toekomst en uitdagingen daarbij per personeelsgroep.

### Deelnemers en medewerkers uit de doelgroep

De ondernemingen willen bijna allemaal meer werk- en ontwikkelplekken creëren (WF1, WF2, WF4, WF5, HU1, HU2, HU3, HVA2). Het kan hier gaan om meer plekken voor een doelgroep die de onderneming al helpt (WF1, WF4, HU2, HU3, HVA2) of meer variatie in doelgroepen door ook andere doelgroepen te betrekken (WF2, WF5, HU1). Eén onderneming (HU1) wil bijvoorbeeld meer kandidaten via het UWV in plaats van alleen mensen via dagbesteding. De laatste groep zou namelijk leiden tot 'stilstand' in het personeelsbestand, omdat er geen sprake is van doorstroom.

Voor vrijwel alle deelnemende ondernemingen geldt dat deze een open aannamebeleid hebben: als men bij hen wil werken of leren, dan kan dat. Zo vindt de ene onderneming dat een deelnemer gemotiveerd moet zijn, maar dat het verder niet uitmaakt hoeveel hij of zij produceert (WF5). Een andere onderneming (WF3) zegt: *"Wanneer er bij de gemeente mensen zijn die niet in een 'gewoon' traject passen, kijk ik juist naar manieren waarop zo iemand wél past."* Wel wordt bij beide ondernemingen gekeken of iemand affiniteit heeft met het maken van het product. Dit betekent dat vrijwel iedereen binnen een sociale onderneming zou kunnen werken of leren.

Toch blijkt dat bij de helft van de ondernemingen de instroom van deelnemers niet altijd gemakkelijk verloopt (WF2, WF3, WF5, HU2, HU3). Redenen hiervoor zijn onder andere de tijd die het kost om de juiste relaties op te bouwen met instanties en dat je vervolgens afhankelijk bent van hun medewerking voor het daadwerkelijk aanleveren van kandidaten. Zo geeft een onderneming (WF3) aan dat zij steeds moet blijven investeren in de relatie met de gemeente. Toen ze daar even minder tijd voor had, stokte de instroom van deelnemers direct. Een andere onderneming (HVA2) heeft dezelfde ervaring. Bij haar gaat het goed sinds ze iemand heeft vrijgemaakt om zich volledig te richten op de communicatie richting de gemeente. Niet alleen de relatie met de gemeente is van belang, maar soms ook met zorginstellingen, met name in het kader van dagbesteding (WF3, WF5, HU2). Een ondernemer (HU3) die de instroom en begeleiding door externe zorgpartners laat doen, weet dat zij er hard aan moeten trekken om alle beschikbare werkplekken vol te krijgen. Een probleem is volgens hem dat het bij elke gemeente anders werkt. Soms verloopt volgens hem de instroom soepel omdat er te weinig werk- en ontwikkelplekken binnen een gemeente zijn, en soms lukt het niet.

Er zijn overigens ook ondernemingen die geen problemen (lijken te) hebben om deelnemers te laten instromen, of zij laten zich hier niet over uit (WF1, WF4, HU1, HVA1, HVA2). Uit de interviews blijkt dat er veel in- en uitstroom is van deelnemers die op tijdelijke basis geplaatst worden voor de duur van een traject. Dan is die tijdelijke plaatsing onderdeel van een langer doorstroomtraject; *"Uiteindelijk wil je ervoor zorgen dat iedereen zich ontwikkelt en een volgende stap kan maken, dat is onderdeel van je sociale missie. Doorstroom is belangrijk: zowel voor de mensen als voor het bedrijf"* (HU1). Doorstroom zien we naar een volgende werk- en/of ontwikkelplek of naar betaald werk. Een onderneming (HU2) zegt hierover: *"Alles wat van het werkbedrijf komt moet zo snel mogelijk naar betaald werk doorstromen. Dus zodra ze een baan kunnen vinden of voldoende vaardigheden hebben opgedaan, dan zijn ze vaak ook weer weg."* Vier ondernemingen hebben de ambitie om meer van dit soort doorgroeimogelijkheden te creëren voor de doelgroep (WF4, WF5, HU1, HU3).

### Medewerkers niet-doelgroep

Alle sociale ondernemingen willen meer medewerkers in dienst krijgen. De ondernemingen hebben allemaal hun eigen reden, maar niet voor iedereen is het vanzelfsprekend om een medewerker betaald in dienst te kunnen nemen. Zo geven twee (WF2, WF5) sociale ondernemingen aan dat een medewerker zichzelf wel moet kunnen terugverdienen. Een ondernemer (WF5) ziet dit als een risico en zegt hierover: *"Wij hebben sollicitanten gehad en die wilden een zodanig hoog loon dat dat gewoon niet kan."* Om meer medewerkers te kunnen aannemen, moet er meer geld binnen komen en tegelijk zijn er vaak om meer inkomsten te krijgen juist medewerkers nodig. Een onderneming (HU3) geeft hier een oplossing voor. Zij kijken bij een vacature eerst intern of er een deelnemer voor in aanmerking komt. Dit voorkomt onrealistische hoge looneisen bij aanname, zorgt er ook voor dat er weinig verloop is bij de medewerkers en het zorgt voor doorgroeiperspectief.

Als er wel budget is om iemand aan te nemen is het vinden van medewerkers die met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt willen en kunnen werken niet altijd gemakkelijk voor sociale ondernemingen. Dit komt omdat het werken met mensen uit een doelgroep extra eisen stelt aan deze medewerkers (WF1, WF2, WF5, HU1, HU3, HVA2). Zo komt uit de interviews naar voren dat medewerkers affiniteit moeten hebben met de doelgroep en goed moeten kunnen omgaan met deze doelgroep. Eén ondernemer (WF1) geeft zelfs aan dat ze van mensen afscheid moest nemen, omdat zij toch niet de juiste combinatie van kennis en vaardigheden in zich hadden om met deelnemers te kunnen werken. Dit is ook bij twee opgeschaalde sociale ondernemingen gebeurd (WF6, HU5). Om deze reden houden sociale ondernemingen er bij de selectie van nieuwe medewerkers rekening mee dat ze moeten kunnen omgaan met de doelgroep en affiniteit met deze mensen moeten hebben.

Ook volgens de opgeschaalde sociale ondernemingen is het van belang dat medewerkers affiniteit hebben met de doelgroep en er goed mee kunnen omgaan. Zo geeft een onderneming (WF7) aan dat het belangrijk is dat de medewerkers zich verbonden voelen met de sociale missie. Deze medewerkers moeten het verschil willen maken. Naast het sociale aspect, zijn de ondernemingen op zoek naar medewerkers die een stapje extra doen voor de onderneming. Een opgeschaalde onderneming (WF7) zegt hierover: *"(...) ook al werk je hier parttime, je kunt dit nooit voor minder dan 200 procent doen"*.

Ondanks dat het vinden van passende medewerkers lastig is, zijn extra medewerkers nodig om de ondernemer te kunnen ontlasten (WF1, WF2, WF3, HU2, HVA1). Zo geeft HU2 aan dat zij bijvoorbeeld veel kansen zien op het gebied van sales, die door tijdsgebrek onvoldoende worden benut. *"Als er een ingewikkelde brief geschreven moet worden, dan moet ik het doen. Daar ben ik niet te beroerd voor, maar ik merk dat ik te veel in operaties getrokken wordt en weinig 'buiten' kan doen. Dat is een beetje de makke van deze organisatie, hij is net niet sterk genoeg bezet op een aantal plekken waardoor je ontwikkeling ook wordt opgehouden... We zijn nu heel veel reactief bezig en weinig proactief."*

Daarnaast zijn meer medewerkers nodig om kansen te kunnen grijpen en de onderneming verder uit te bouwen (WF1, WF2, WF3, WF4, WF5, HU1, HU2, HVA1, HVA2). Zo geeft één ondernemer aan veel kansen te zien om de onderneming sterker te maken, maar zelf niet de tijd te hebben om die kansen te benutten. De meest genoemde taken en functies waar de ondernemingen de komende jaren medewerkers voor willen aannemen, hebben te maken met de (loopbaan)begeleiding van de doelgroep, sales, fondsenwerving, marketing en administratie. Waar precies behoefte aan is loopt uiteen, afhankelijk van het personeel dat er al is en de expertise van de ondernemer. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om iemand die zich richt op de sales (WF2, WF5) of juist iemand voor specialistische functies en strategische taken (WF4, HVA2). Een ondernemer (WF1) zegt: *"Ik heb helemaal geen verstand van horeca, dus ik was mij er dan ook van bewust dat ik de beste mensen om mij heen moest verzamelen."*



### Vrijwilligers en stagiairs

Uit bovenstaande blijkt dat de ondernemers werk- en ontwikkelplekken creëren en medewerkers in dienst nemen voor de specialistische en strategische ondersteuning. Daarnaast zijn enkele ondernemingen actief bezig met het werven van meer stagiairs of vrijwilligers (WF1, WF2, HU1, HU2). Eén onderneming (HU2) wil meer stagiairs van opleidingen inzetten (houtbewerking, technische opleidingen) en een ander type vrijwilligers aantrekken. Bij deze onderneming is een gemiddelde vrijwilliger gepensioneerd. Door meer stagiairs en jonge vrijwilligers aan te trekken kunnen de oudere vrijwilligers die uitstromen of overlijden worden vervangen en krijgt de onderneming een jeugdiger imago. WF2 ervaart ook een hoge uitstroom van vrijwilligers. Deze onderneming zegt hierover: *“Ik doe ontzettend veel met vrijwilligers, maar daar kun je niet een bedrijf op bouwen. Dat is onmogelijk, want als het mooi weer is, dan pakken ze de camper en zijn ze vertrokken.”* De inzet van vrijwilligers creëert dan ook onzekerheid voor de onderneming.

### 5.3 Samenvatting Personeel

In de deelnemende ondernemingen werken 1 tot 36 medewerkers. Zij werken met een mix van medewerkers uit de doelgroep, niet-doelgroep, deelnemers, vrijwilligers en soms een flexibele schil. In enkele gevallen wordt er bewust een mix van deze groepen gemaakt. Dit zorgt voor onderlinge stimulans én biedt meer flexibiliteit om verschillende typen opdrachten op te vangen. Het werven van nieuwe mensen is de belangrijkste uitdaging. Voor mensen uit de doelgroep vergt dit actief relatiemanagement en samenwerking met externe partners. Voor medewerkers die niet uit de doelgroep komen is met name geld een drempel: er moeten genoeg inkomsten zijn om hen te kunnen betalen en tegelijkertijd zijn die mensen vaak nodig om meer inkomsten te genereren. Een extra uitdaging is dat de mensen niet alleen moeten passen binnen het bedrijfsprofiel, maar ook goed om moeten kunnen gaan met mensen uit de doelgroep.

## 6. Begeleiding

**De uiteenlopende ondersteuningsbehoeftes van deelnemers en medewerkers hebben gevolgen voor de manier van de begeleiding in een sociale onderneming. Er wordt in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen de begeleiding voor de doelgroep en de begeleiding van medewerkers. We bespreken hieronder hoe de sociale ondernemingen de begeleiding aanpakken en welke uitdagingen zij hierin tegenkomen.**

### 6.1 Huidige begeleiding

#### Deelnemers en medewerkers uit de doelgroep

De begeleiding van de doelgroep is niet overal hetzelfde georganiseerd en het verschilt wie de begeleiding op zich neemt. Zo komt het voor dat de ondernemer (WF1, HU1) of iemand anders uit de onderneming de begeleidende gesprekken voert. Daarnaast zien we dat vakmensen of leermeesters veelal de begeleiding op de werkvloer doen (HU1, HU2). In het geval van HU2 doet de ondernemer of iemand anders uit de onderneming de begeleidende gesprekken samen met de leermeester. Maar er bestaan nog meer varianten. Zo hebben bij twee ondernemingen (WF2, HVA1) ook de vrijwilligers een rol in de begeleiding en heeft een ondernemer (HU3) de begeleiding volledig uitbesteed aan een externe zorgpartner. HU3 zegt over de uitbesteding aan de externe zorgpartner het volgende: *“Zorg maar dat het [rooster] gevuld wordt. En zij kijken heel precies, voor hen is de balans ook belangrijk. Die zijn daar heel goed in.”* Dit is een voorbeeld waaruit blijkt dat de zorgpartner ook een rol kan hebben bij een goede teamsamenstelling.

Uit de interviews komt niet naar voren dat de ondernemingen een bewezen effectieve methodiek gebruiken voor de begeleiding. Ze benoemen vaak wel dat ze gebruik maken van een bepaalde aanpak of van hulpmiddelen die ze zelf hebben ontwikkeld. Hoewel ze allemaal zo hun eigen accenten leggen, zijn er ook uitgangspunten of randvoorwaarden die meerdere keren naar voren komen. Daarbij gaat het vooral om een zorgvuldige inzet van medewerkers op de taken (WF1, WF2, WF3, WF5, HU1, HU2, HU3) en een goede teamsamenstelling (WF1, WF2, WF4, WF5, HU1, HU2, HU3). Sommige ondernemers (WF2, WF5) benadrukken daarnaast ook het belang van een positieve benadering.

#### Van medewerkers niet-doelgroep

Aan de begeleiding van medewerkers die niet uit de doelgroep komen wordt minder tijd en aandacht besteed. Er wordt een ‘vinger aan de pols’ gehouden en er worden functioneringsgesprekken gevoerd. Dit is soms formeel geregeld, maar niet altijd. Een ondernemer (WF4) zegt: *“Af en toe een gesprek, meer is niet nodig. Die mensen redden zich wel, daar houden we geen ontwikkelplannen van bij.”* De begeleiding die plaatsvindt wordt door de ondernemers zelf gedaan (WF1, WF4, HU1, HU3, HVA1) tenzij hiervoor leidinggevend in dienst zijn (HU2).

Uit de interviews blijkt dat er bij geen enkele deelnemende sociale onderneming een loopbaanbeleid aanwezig is. Een mogelijke verklaring is het feit dat deze ondernemingen vrij platte organisaties zijn. Eén ondernemer (WF1) investeert wel relatief veel in de medewerkers (uit de doelgroep en niet-doelgroep). Er is een personeelshandboek en ze voert vier keer per jaar een functioneringsgesprek. Dit gebeurt op basis van een competentiemodel waarbij zowel de ondernemer als de medewerker zelf een score geeft voor vaardigheden, attitudes en kennisaspecten. Sommige medewerkers worden door de ondernemer gecoacht zodat zij meegroeien met de onderneming en op termijn bijvoorbeeld een hogere functie kunnen vervullen.

Ondanks dat er geen loopbaanbeleid is, hanteren sommige ondernemingen een cao, zoals Sociaal Werk (WF3, HVA1), Horeca (WF1, HU1) en Houtverwerkende Industrie (WF5). Als er een cao wordt gehanteerd, dan geldt deze alleen voor de medewerkers die in dienst zijn. Als medewerkers uit de doelgroep in dienst zijn dan vallen ze dus onder dezelfde cao of arbeidsvoorwaarden als de reguliere medewerkers (WF5). Bij een onderneming (WF1) met twee gescheiden entiteiten (bv en stichting) vallen alleen de medewerkers uit de bv onder de horeca cao. Als begeleiders van de doelgroep afkomstig zijn van een externe organisatie dan vallen zij onder een andere cao (HU2).

HU3). Een ondernemer (HU2) geeft aan dat dit wel eens gedoe geeft, omdat er verschillen in de arbeidsvoorwaarden zijn, bijvoorbeeld met betrekking tot verlofdagen en in het weekend werken.

## 6.2 Uitdagingen in de begeleiding

Rondom begeleiding worden vier thema's benoemd die uitdagend zijn: de afhankelijkheid van de begeleiding van de persoon, de begeleiding in het werk, samenwerking op de werkvloer en de mate van formalisering van de begeleiding.

Allereerst is de hoeveelheid en de wijze van begeleiding afhankelijk van de deelnemer of medewerker. Deelnemers en medewerkers uit de doelgroep krijgen veel ruimte om aan te geven hoe het met hen gaat, ook (of juist) als ze een dag slecht in hun vel zitten. Een ondernemer (WF1) zegt hierover: *“Minimaal één keer in de week is er een teammeeting waar er tijd is voor elkaar. De teammeeting begint altijd met de vraag: hoe zit je erbij? Hoe ben je vandaag opgestaan? Wat speelt er?”*

Per persoon dient er dus in een sociale onderneming gekeken te worden hoeveel begeleiding hij/zij nodig heeft, maar vooral waar deze persoon behoefte aan heeft. Dit maatwerk zorgt volgens WF2 voor meer voldoening bij de doelgroep, maar kost veel tijd en vraagt verschillende manieren van begeleiden.

Al met al vergt de begeleiding het nodige *fingerspitzengefühl* van de begeleider of leidinggevende, goed observeren wie bij wie past en geduld. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat een deelnemer in de ochtend uitleg heeft gekregen over een taak en in de middag opnieuw uitleg nodig heeft. Daarnaast moet de begeleider niet van iedereen hetzelfde verwachten en goed in de gaten houden of iedereen nog steeds functioneert.

Ten tweede blijkt uit de interviews dat de begeleiding ook afhankelijk is van de werkomstandigheden. Dit betreft de verschillende (arbeids)voorwaarden waaronder mensen uit de doelgroep bij de onderneming werken en de manier van werken. De vormen van (arbeids)voorwaarden bestaan soms naast elkaar binnen één onderneming: betaalde banen (WF5, HU1, HU3) (al dan niet met loonkostensubsidie), tijdelijke leerwerk- of ontwikkeltrajecten (WF1, WF4, HU2, HVA2), dagbesteding (WF2, WF3, WF4, HU1, HU3, HVA2) en /of vrijwilligerswerk (HVA1). Betaalde banen vergen doorgaans minder begeleidingstijd dan dagbesteding, maar dat betekent niet dat een medewerker uit de doelgroep geen behoefte heeft aan een regelmatig gesprek met een leidinggevende of begeleider. De manier van werken – routinematig of op maat gemaakte producten – beïnvloedt de begeleiding ook. Het op maat maken van producten vraagt verschillende skills van de deelnemers en vereist veel begeleiding. Bovendien merkt één ondernemer (HU3) op dat *make-to-order* producten veel stress met zich meebrengen. Hier dient aandacht aan te worden gegeven bij de begeleiding.

Een derde uitdaging ligt in de samenwerking op de werkvloer. Een ondernemer (HU3) benadrukt dat het ook belangrijk is voor het reguliere personeel om te weten hoe het met de doelgroep gaat. Zij kunnen daar dan rekening mee houden. Hij zegt: *“Onze bakkers hebben geen zorgachtergrond, maar moeten wel met die mensen werken dus je moet een team creëren, [...] het is dan heel belangrijk dat de zorgbegeleider zegt: ‘Pietje zit vandaag niet zo lekker in zijn vel, dus die laten we maar even gewoon een paar zakjes vullen.’”*

Twee ondernemers begeleiden de medewerkers in het omgaan met de doelgroep (WF1, HU1). Een onderneming (HU1) zegt hierover: *“Voor iedereen is het in het begin wennen aan het omgaan met de doelgroep. Vaak moet je de [deelnemers] op een andere manier aanspreken. Het kan hier best chaotisch zijn, er gebeurt van alles. (...) Dat geeft best wat afleiding. Dus het is ook belangrijk om de [deelnemers] in de gaten te houden.”* Volgens HU1 kunnen de medewerkers over het algemeen goed anticiperen op de doelgroep. Er werken veel mensen met een sociale inslag en daar zijn ze ook op geselecteerd. Tegelijkertijd doen zich ook wel eens spanningen voor, met name als het erg druk is. Om de begeleiding zo soepel mogelijk te laten verlopen laat HU3 de medewerkers een training volgen voordat zij starten.

Een vierde uitdaging betreft de mate van formalisering. Twee ondernemingen vinden het noodzakelijk om procedures voor de begeleiding te formaliseren of in elk geval om de evaluatiemomenten vast te leggen (WF4, HVA1). Dit om te voorkomen dat begeleidende gesprekken erbij inschieten als het erg druk is. Een ondernemer (WF4) wil bijvoorbeeld meer grote opdrachten aannemen, maar gaat dit pas doen als er meer structuur in de begeleiding is. Hij zegt: *“Er moeten procedures komen om ervoor te zorgen dat het niet uitmaakt hoe druk het is. Dat er altijd op gezette tijden geëvalueerd wordt, taallessen worden gegeven, ontwikkelgesprekken plaatsvinden. Dat soort dingen. En dat willen we nog veel meer gaan formaliseren en vastleggen.”*

Een andere ondernemer (HVA1) vindt het formaliseren een lastig punt. Zij voert nu nog vooral informele gesprekken met de doelgroep. Deze ondernemer denkt dat het nog wel informeel kan zolang de onderneming klein is, maar bij een grotere onderneming heb je wellicht minder goed in de gaten wat er allemaal gebeurt. Dan kan het goed zijn om er meer structuur met vaste evaluatiemomenten in te brengen. Daarentegen kan het formaliseren betekenen dat je het gesprek niet voert op het moment dat het echt nodig is. Dit ervaart WF5 ook en daarom is er bij deze onderneming geen vaste structuur en dat wil ze ook zo houden.

## 6.3 Samenvatting begeleiding

De begeleiding van medewerkers en deelnemers uit de doelgroepen is op veel verschillende manieren georganiseerd. De begeleiding wordt gedaan door de ondernemer zelf, door een ander in de onderneming (vrijwilligers of medewerkers zoals leermeesters), of door een externe partner (al dan niet gedetacheerd in de onderneming). In alle gevallen geldt dat deze begeleiding wordt afgestemd op de behoeften, zowel in hoeveelheid als inhoudelijk. Dit vergt van de begeleiders veel sensitiviteit en ze moeten snel kunnen acteren. De medewerkers die niet behoren tot de doelgroep krijgen vaak minder aandacht, al zijn er in enkele ondernemingen al wel stappen genomen voor het professionaliseren van het personeelsbeleid, met name via ontwikkelgesprekken.

# 7. Leiderschap

Iets meer dan de helft van de ondernemers in dit onderzoek zijn hun onderneming gestart op basis van hun ervaring van het product of de specifieke dienstverlening (WF2, WF4, HU1, HU2, HU3, HVA2). De andere helft van de ondernemers heeft die expertise niet of veel minder (WF1, WF3, WF5, HVA1). Deze vier ondernemers zijn deskundig in het ondersteunen van de doelgroep en hebben daarom de onderneming opgericht. De helft van de ondernemers (WF1, HU1, HU2, HU3, HVA1) had al ervaring als leidinggevende voordat zij van start gingen met de onderneming. Op welke grond de ondernemers ook zijn gestart met de sociale onderneming, zij geven allemaal leiding aan het personeel van de onderneming. In de interviews is gevraagd naar enkele aspecten van leiderschap bij de ondernemers. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de vaardigheden die zowel de deelnemende ondernemers als de opgeschaalde ondernemers van belang vonden en de uitdagingen die zij ervaren in het leidinggeven aan een sociale onderneming.

## 7.1 Vaardigheden voor leiderschap

Volgens de ondernemers zijn een aantal vaardigheden belangrijk om goed leiding te kunnen geven aan de dubbele missie van een sociale onderneming. Onderstaande lijst geeft de meest genoemde vaardigheden weer:

- Commerciële vaardigheden, zoals sales en marketing.
- Sociale vaardigheden. Enerzijds goed kunnen omgaan met de doelgroep, en anderzijds reguliere medewerkers betrekken en uitdragen dat we het samen doen.
- Administratieve vaardigheden en financieel management.
- Structuur en duidelijkheid kunnen bieden aan de doelgroep.
- Managen van tegengestelde belangen. Zoals focus op klanten als het erg druk is én voldoende aandacht voor de doelgroep.
- Zakelijk kunnen zijn wanneer nodig.
- Loslaten en delegeren van taken en verantwoordelijkheden.
- Netwerken en hierbij het podium pakken om de sociale waarde uit te dragen.

In aanvulling op deze punten geven de opgeschaalde ondernemers ook aan dat het belangrijk is dat men risico durft te nemen. Alle vijf de ondernemingen geven aan dat er diverse momenten zijn geweest waarop ze belangrijke beslissingen en dus risico's moesten nemen in het voortbestaan van de onderneming. Bijvoorbeeld de overname van een (andere) onderneming, focussen op een nieuwe markt, een nieuw product of een nieuw verdienmodel.

## 7.2 Uitdagingen voor leiderschap

In de vorige paragraaf staat een lijst met kennis en vaardigheden die volgens de ondernemers belangrijk zijn voor leiderschap in een (sociale) onderneming. Uit de interviews komt naar voren dat sommige ondernemers bepaalde vaardigheden van deze lijst missen of onvoldoende beheersen. Het verschilt per ondernemer welke vaardigheden ze missen.

Hoewel iedere deelnemende ondernemer zich focust op andere vaardigheden, lijken ze allemaal wel inzicht te hebben in wat er nodig is voor zowel henzelf als persoon, alsook voor de onderneming. Enkelens zijn ook actief bezig met hun persoonlijke ontwikkeling om beter leiderschap te kunnen vertonen. De meeste ondernemers (WF1, WF2, WF3, WF4, WF5, HU1, HU3, HVA1) reflecteren in meer of mindere mate op hun eigen handelen en zoeken ondersteuning als dat nodig is (of hebben dat wel eens gedaan). Dit doen ze het vaakst via coaching (WF1, WF2, WF3, WF4, HU1, HVA1). Ondernemer (HU1) zegt hierover: *“Dat is iemand waarmee ik om de twee weken gewoon een uur ging wandelen. Ja, die mij vragen ging stellen en dat heeft mij langzamerhand wel meer rust gegeven en beter inzicht in mijzelf en in mijn bedrijf.”* Ook volgen ze wel eens een cursus of training (WF3, WF4, HU3, HVA1), bijvoorbeeld op het gebied van marketing of financieel management. Eén ondernemer maakt met andere sociaal ondernemers deel uit van een intervisiegroep, waar ze veel aan heeft. Sommige ondernemers zoeken mensen die hen kunnen inspireren. Zo gaat een ondernemer (WF1) nu samenwerken met een bekende ondernemer die over de hele wereld concepten lanceert om hiervan van te leren en te sparren over de strategie.

Ondanks de onderlinge verschillen lijken de volgende drie vaardigheden de meeste uitdagingen op te leveren: het uitdragen van de sociale waarde, zakelijk zijn én loslaten en delegeren.

### Uitdragen sociale waarde

Sommige ondernemers worstelen met het uitdragen van de sociale waarde van de onderneming (zie ook paragraaf 4.3). Ze vinden het wel belangrijk omdat ze bij andere ondernemers zien dat het kan leiden tot meer toegang tot financiering, kennis of netwerken. Soms heeft een ondernemer er vooral moeite mee om als persoon in de schijnwerpers te staan (WF1, WF5). Ondernemer (WF5): *“Ik merk dat ik het lastig vind om mezelf als persoon neer te zetten als een soort brand. Ik denk dat ik meer naar buiten moet treden met wie ik ben en wat ik doe en waarom we doen we wat we doen. Het is voor mij zo vanzelfsprekend, maar dat is het niet voor de rest van de wereld. En wil je groeien dan moet je wel zichtbaarder worden.”* Binnen de organisatie lijken de ondernemers het minder lastig te vinden. De meeste ondernemers vinden dat zij een voorbeeldfunctie hebben naar hun medewerkers: (WF1, WF3, WF4, WF5, HU1, HU3, HVA1, HVA2). Dit houdt volgens hen in dat zij bijvoorbeeld letten op hun gedrag; niet chagrijnig binnenkomen en meehelpen als het druk is. Daarnaast houdt een voorbeeldfunctie volgens hen in dat zij constant scherp moeten zijn op wat er nodig is voor de sociale missie en de afspraken die daarbij horen ook nakomen. Zij geven het goede voorbeeld, maar vinden dit niet altijd makkelijk. Een ondernemer (WF1) zegt hierover: *“We werken met bepaalde richtlijnen. Ik moet dat ook doen. Dat vind ik moeilijk want ik ben slecht in structuur.”* Een andere ondernemer zegt (HU1): *“Ik heb ondertussen wel geleerd dat, omdat ik de eigenaar en de baas ben, ik mijn gedrag moet veranderen om ook het gedrag van mijn medewerkers te kunnen veranderen.”* Een uitdaging in het leiderschap is om niet alleen intern maar ook naar buiten toe een rolmodel of inspirator te zijn.

Dit is dan ook één van de vaardigheden die door de opgeschaalde ondernemers belangrijk wordt gevonden. De opgeschaalde ondernemers schromen niet om het podium op te zoeken, enerzijds als marketing en anderzijds om het belang van inclusiviteit voor het voetlicht te brengen en als voorbeeld voor anderen te dienen. Bij het uitdragen van hun sociale missie dragen zij passie uit die anderen inspireert, zowel binnen als buiten de organisatie. Op de volgende manieren dragen de opgeschaalde ondernemers hun verhaal uit: boekpublicaties (HU4 en HU6), lezingen voor het bedrijfsleven, optredens bij regionale omroepen, actief in veel landelijke en regionale projecten of het lidmaatschap van netwerken voor sociaal ondernemerschap. HU4 zegt hierover: *“Wij hebben in ieder geval geleerd dat PR veel belangrijker is dan sales. Dat storytelling veel duurzamer werkt dan droge verkoopbrochures of alleen facts and figures. Net zo goed als dat we geleerd hebben dat het geven van facts and figures wel meteen tot vertrouwen leidt en niet alleen tot gunning.”*



### Zakelijk zijn

Sommige ondernemers benoemen in de interviews dat ze zichzelf niet zakelijk genoeg vinden (WF5, HU3, HVA1). Zo vraagt een ondernemer (HVA1) zich af of ze wel geschikt is voor de volgende fase van de onderneming: *“Als we willen doorgroeien hebben we misschien wel iemand nodig die veel zakelijker is dan ik. Ben ik dan nog wel de meeste geschikte leidinggevende? Daar denk ik heel erg over na. ... Moet ik dan misschien afscheid nemen of moet er iemand naast?”* Een andere ondernemer (HU3) denkt dat hij te lief is, maar gelukkig is zijn compagnon wel zakelijk.

We hebben de ondernemers dan ook gevraagd of het mogelijk is als persoon zowel commercieel als sociaal te zijn of dat het beter is dat de aandacht hiervoor verdeeld wordt over een duo of team. Een deel van de ondernemers (WF4, WF5, HVA1, HVA2) denkt dat het zeker mogelijk is dat één persoon zowel de commerciële als de sociale kant van een sociale onderneming kan managen. Een ander deel is van mening dat dit heel moeilijk, zo niet onmogelijk is (WF1, WF2, HU1, HU2, HU3). Vanuit beide groepen komt naar voren dat het heel belangrijk is dat de ondernemer ondersteund wordt door goede managers, coach en/of sparringpartner, zoals ook is beschreven in paragraaf 4.4. Sommige ondernemers runnen het bedrijf met z'n tweeën en vullen elkaar aan. De één is bijvoorbeeld beter in de commerciële kant van de onderneming en de ander in de sociale kant. Zo ontstaat een natuurlijke taakverdeling. Niet alle ondernemers in het onderzoek hebben dit en dan is het van belang dit op te zoeken bij een externe partner.

### Loslaten en delegeren

Loslaten en delegeren is belangrijk als de onderneming groeit en er meer mensen in dienst komen. In het begin doen de ondernemers (vrijwel) alles zelf of met hun partner(s), zoals bijvoorbeeld acquisitie en klantmanagement, administratie, marketing, contacten met impactinvesteerdere, instroom en begeleiding van de doelgroep (WF3, WF4, WF5, HU1, HU3 en HVA2). Hierdoor hebben zij weinig tijd om te investeren in het uitwerken van nieuwe plannen of ideeën, hetgeen (mogelijk) invloed heeft op de toekomst van hun onderneming.

Naarmate de onderneming groeit, kunnen en moeten ze meer taken aan anderen overlaten (HU3). Leidinggeven aan groei van de onderneming en de medewerkers wordt dan steeds belangrijker. Een ondernemer (HU1) zegt hierover: *“Ik was eerst meewerkend leidinggevende. Mijn rol verandert steeds meer. In eerste instantie was ik iemand die het bedrijf opzette en overal in meewerkte en mij overal mee bemoeide. Mijn rol wordt steeds meer op afstand... Dus loslaten is nu mijn taak. Natuurlijk wel het overzicht houden, maar steeds meer verantwoordelijkheden bij anderen neerleggen en ook het vertrouwen geven.”* Een ander geeft aan (HVA2): *“In het begin deden we alles zelf, dan kom je nergens echt goed aan toe. Het loont echt om mensen aan te nemen voor specifieke verantwoordelijkheden.”*

Het belang van loslaten en delegeren bleek ook naar aanleiding van de vraag waar ondernemers nu hun tijd aan besteden en hoe taken in de onderneming verdeeld zijn. Zelf besteden de meeste ondernemers de meeste tijd aan de klanten (HU1, HU2, HU3, HVA2) of aan contact met overige stakeholders (WF1, WF2, WF4, HVA1). In de interviews gaan ze vooral in op de tijd die zij besteden aan overige stakeholders, zoals fondsen en instanties, omdat aanvragen en verantwoorden van financiering veel tijd kost (zie ook hoofdstuk 8).

Op de vraag aan welke stakeholder zij meer tijd zouden willen besteden geven de ondernemers aan (WF1, WF2, WF4, WF5, HU1, HU2) dat zij meer tijd aan hun klanten willen besteden, zodat zij meer inkomsten hebben en de doelgroep beter kunnen bedienen. Het gaat dan zowel om directe sales als om het bewerken van de markt (marketing) en het uitdragen van hun sociale waarden. Een paar ondernemers willen (ook) meer financiering of 'groeigeld' bij fondsen binnenhalen (WF2, HU1, HU2) en/of dit slimmer organiseren (HVA1). Twee ondernemers (WF5, HU1) willen (ook) meer tijd besteden aan de doelgroep. Het gaat dan bijvoorbeeld om het professionaliseren van de begeleiding, zorgen voor meer instroom en/of zelf meer begeleiden/coachen. Om meer tijd hiervoor te kunnen maken moeten andere taken worden gedelegeerd.

### 7.3 Samenvatting leiderschap

In dit hoofdstuk ligt de nadruk op kennis en vaardigheden voor leiderschap, welke volgens deelnemers en opgeschaalde ondernemers nodig zijn én welke de deelnemers soms missen of willen ontwikkelen. De onderwerpen die het meest worden genoemd om te ontwikkelen en die ook in de lijst met belangrijke kennis en vaardigheden staan zijn: zakelijk zijn, het uitdragen van de sociale missie en het loslaten en delegeren. De genoemde uitdagingen zijn dan ook gekoppeld aan deze drie onderwerpen.

# 8. Inkomsten

De activiteiten van een sociale onderneming zijn voor een belangrijk deel gericht op het genereren van inkomsten die nodig zijn voor het verwezenlijken van de missie en voor de continuïteit van de onderneming. Sociale ondernemingen hebben een aantal bronnen hiervoor, waarvan betalende klanten, impactfinanciers en subsidies en vergoedingen van overheden voor plaatsingen en trajecten de belangrijkste zijn. Oorspronkelijk was dit onderzoek niet gericht op de financiën van een sociale onderneming, maar tijdens de interviews bleek dit van (groot) belang. Juist bij het vinden van een passende mix tussen doelgroep en markt is het belangrijk om na te gaan met welke activiteiten de onderneming inkomsten genereert en op welke wijze daarin een plek is voor de doelgroep. Dit hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op de inkomsten uit de markt, de inkomsten uit impactfinanciering en het zoeken naar een passende mix tussen continuïteit en groei van de sociale onderneming.

## 8.1 Inkomsten uit de markt

Alle ondernemingen in dit onderzoek halen tenminste een deel van hun inkomsten uit producten en/of diensten. Het gaat dan over producten en diensten voor particuliere klanten (B2C) en voor bedrijven (B2B). Voor de helft van de ondernemingen is de verkoop van hun producten of diensten de belangrijkste inkomstenbron (WF4, WF5, HU1, HU3, HVA2). De andere helft van de ondernemingen ontvangt een groter gedeelte van haar middelen uit impactfinanciers (fondsen) of uit subsidies van overheden en vergoedingen voor plaatsingen en trajecten (WF1, WF2, WF3, HU2, HVA1). In totaal geven negen van de tien ondernemingen aan dat zij financiering hebben gehad (of nog krijgen) van één of meerdere impactfinanciers (WF1, WF2, WF4, WF5, HU1, HU2, HU3, HVA1, HVA2).

Het produceren voor de markt is niet makkelijk voor startende ondernemingen; je moet bekendheid verwerven en een onderscheidend aanbod hebben om een plekje te veroveren. Daarnaast is het vaak zoeken naar een goede balans tussen grote en kleinere klanten in je klantenportefeuille. Bovendien kunnen de voorkeuren van klanten soms grillig zijn en kan een sociale onderneming over het algemeen niet concurreren op prijs. Prijsstelling is dan ook een veel gehoord vraagstuk bij sociale ondernemingen.

*“Als je op prijs gaat dan moet je niet bij ons zijn. We proberen mensen aan het werk te zetten en daar moet je voor een deel ook voor betalen. En als jij zegt: kan het nog drie cent goedkoper, dan houdt het gesprek gewoon op.” (HU3).*

De onderzochte sociaal ondernemers vragen vaak marktconforme prijzen, terwijl bijna de helft van hen van mening is dat ze eigenlijk meer zouden moeten vragen, omdat de productie of dienstverlening meer tijd kost door inzet van de doelgroep (WF1, WF5, HU3, HVA2). Een ondernemer zegt hierover het volgende:

*“De verkoopprijs van onze producten zou te hoog worden als we alle uren verwerken. Dat betekent dat je afhankelijk blijft van aanvullende financiers”. – WF2*

HVA1: *“Het werken met een diverse groep houdt in dat er veel moet worden geïnvesteerd, niet alleen omdat je met niet-professionals werkt, maar ook vanwege taal en cultuurbarrières. Klanten zien dit niet altijd”.*

Eén ondernemer (WF2) heeft de ervaring dat klanten bij maatwerk iets meer willen betalen omdat ze begrijpen dat dit meer tijd kost. Bovendien levert volgens WF2 maatwerk de doelgroep meer voldoening op, maar bij andere ondernemingen is de ervaring dat routinematig werk meer voldoening oplevert (WF1, WF2, WF4, WF5, HU1, HU2).

Voor menig sociale onderneming is een breed scala aan verschillende inkomsten nodig voor een gezonde bedrijfsvoering. Zeker bij de start van de onderneming is het verstandig om ook andere bronnen van inkomsten aan te spreken om niet volledig afhankelijk te zijn van gelden uit de markt.

## 8.2 Inkomsten uit impact financiering

Impactfinanciers geven of lenen geld, soms in combinatie met ondersteuning en begeleiding zodat de sociale onderneming meer impact kan realiseren. In Tabel 9 is een overzicht te zien van investeringsfondsen waarvan de deelnemende ondernemingen gebruik maken of hebben gebruik gemaakt. Deze tabel laat zien dat die negen sociale ondernemingen (voor een deel) inkomsten via investeringsfondsen verkrijgen.

**Tabel 9**

Gebruik van investeringsfondsen per sociale onderneming

	Anton Jurgens Fonds	Oranje Fonds	Rabobank Foundation	Sint Jacobs Godshuis	Start Foundation	Stichting Doen	VSB Fonds
WF1		X	X				
WF2	X		X			X	
WF3							
WF4			X			X	
WF5			X			X	
HU1					X	X	X
HU2							X
HU3			X			X	
HVA1	X	X		X		X	X
HVA2	X						

Deze impactfinanciers leveren o.a. financiering in de vorm van (vaak eenmalige) donaties (Anton Jurgens Fonds bij WF2; Rabobank Foundation bij WF4, WF5; Stichting Doen bij WF4, WF5) en/of leningen (Rabobank Foundation bij WF4, HU3; Start Foundation bij HU1).

Om in aanmerking te komen voor impactfinanciering, moet de sociale onderneming vaak aantoonbaar kunnen maken dat de activiteiten bijdragen aan de impact die de financier beoogt, bijvoorbeeld via impactmeting. Bij de meeste fondsen is een impactmeting dan ook voorwaardelijk om financiering te krijgen (Anton Jurgens Fonds bij WF2, HVA2; Rabobank Foundation bij WF1, WF4; Start Foundation bij HU1; Stichting Doen bij WF4, WF5, HU3). Sommige fondsen bieden naast geld ook kennis (Rabobank Foundation bij WF1; Anton Jurgens Fonds bij HVA2) of worden (tijdelijk) aandeelhouder van (een deel van) de onderneming (Rabobank Foundation bij WF1; Stichting Doen bij HU3). Naast de bovenstaande investeringsfondsen maakt één onderneming (HU1) gebruik van particuliere investeerders en één onderneming (HU2) heeft een aanvraag gedaan bij de BankGiro Loterij voor een donatie. Bovendien maakt HU3 gebruik van crowdfunding en eigen vermogen als inkomstenbron voor de onderneming.

Het aanvragen en verantwoorden van impactfinanciering vraagt soms wat lenigheid van de ondernemer. Dit omdat iedere financier eigen voorwaarden heeft voor de aan te leveren informatie. Soms betekent dit dat de ondernemer meer informatie of andere informatie aan moet leveren dan vanuit de eigen missie wordt bijgehouden. Dit kost veel tijd aan administratie, terwijl veel sociaal ondernemers die tijd liever aan de doelgroep en de missie besteden. Toch wil zeker de helft van de ondernemers in het onderzoek de mogelijkheid van impactfinanciering meer of beter benutten (WF1, WF2, WF3, HU1, HU2, HVA1). Niet alleen kost het schrijven van een aanvraag voor een lening, subsidie of crowdfunding veel tijd (WF1, WF4, HVA1, HVA2), ook zijn deze gelden vaak tijdelijk van

aard. In zo'n geval moet de ondernemer steeds opnieuw een aanvraag indienen. Zulke onregelmatige geldstromen leiden tot financiële onzekerheid en onrust in de sociale onderneming. Een ondernemer (HvA1) zegt hierover:

**“Ik ben elk jaar voornamelijk bezig met het afronden van fondsen, verantwoording afleggen of het weer opzetten en puzzelen hoe we weer onze subsidies binnenkrijgen met de onzekerheden die daarbij horen. Dat vergt denk ik wel 30 procent van mijn energie en tijd”.**

Soms stellen fondsen ook nog andere eisen. Zo kan een ondernemer (WF2) een financiering krijgen, mits ze er zelf een derde financierer bij zoekt. Daar heeft ze echter de tijd niet voor.

De ervaring van de opgeschaalde ondernemers is dat impactfinanciers een rol kunnen spelen bij meer continuïteit van de onderneming. Om impactfinanciering te regelen bij een bank of fonds voor doorstart, groei of overname van een bedrijf, is het kunnen aantonen van de financiële gezondheid van het bedrijf essentieel, zo erkennen alle vijf de opgeschaalde ondernemers.

Veel van onze ondernemers maken naast impactfinanciers ook gebruik van subsidies of krijgen vergoedingen van overheden voor plaatsingen en trajecten. Deze subsidies en regelingen verschillen vaak per gemeente. Daarom worden deze buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek. Toch speelt ook hierbij de grote administratieve last die wordt ervaren om in aanmerking te komen voor financiering. Tegelijkertijd kan het aanboren van deze subsidies bijdragen aan een gelijkmatigere stroom van inkomsten.

### 8.3 Continuïteit en groei

Geen van de ondernemingen is volledig afhankelijk van de markt of volledig afhankelijk van impactfinanciering en subsidies. De meeste ondernemingen hebben vaak een mix van inkomstenbronnen, al zijn de verschillen tussen de deelnemers aan dit onderzoek groot (zie tabel 10).

**Tabel 10**

Inkomsten uit markt per deelnemende sociale onderneming\*

	% van inkomsten uit producten en/of diensten (B2B en B2C)
WF2	41%
WF3	2%
WF4	85%
HU1	90%
HU2	30%
HvA1	31%
HvA2	85%

Het vinden van een goede mix van inkomstenbronnen is van belang in de startfase van de onderneming en voor de continuïteit van de onderneming, maar ook wanneer middelen nodig zijn voor groei.

Een ondernemer (WF4): *“In de beginfase van de onderneming waren de impactinvesteerdere heel belangrijk. Anders had het veel langer geduurd om te komen waar we nu zijn. We konden onszelf daardoor een salaris betalen en ons volledig richten op de onderneming.”*

Vrijwel iedere ondernemer heeft behoefte aan meer middelen om personeel te kunnen aannemen (WF2, WF3, HU1, HU2, HU3, HvA1) om zichzelf te ontlasten, kansen te kunnen grijpen en de onderneming verder uit te bouwen. Vaak zijn ook middelen nodig omdat groei alleen kan op een grotere locatie (WF2, WF3, WF4, HU1, HvA1, HvA2), met nieuwe productlijnen (WF4, HU1) en/of nieuwe machines (WF4, WF5). Meer financiële armslag moet er ook voor zorgen dat de sociale onderneming meer tijd kan besteden aan de doelgroep. Het gaat dan bijvoorbeeld om het professionaliseren van de begeleiding, zorgen voor meer instroom en/of zelf meer begeleiden.

Het is voor ondernemers een grote uitdaging om te komen tot een goede mix van betalende klanten en impactfinanciers. De samenstelling van deze mix, kan bovendien verschillen afhankelijk van de fase waarin de onderneming verkeert en de ambitie. Zeker de helft van de ondernemingen in het onderzoek wil de mogelijkheid van impactfinanciering in de toekomst beter benutten (WF1, WF2, WF3, HU1, HU2, HvA1). Een andere ambitie is om naast B2C klanten ook meer B2B klanten te betrekken en ook op die wijze meer inkomsten uit de markt te genereren en zo tot een gezonde balans van inkomsten te komen. In dit kader zoeken ondernemers ook naar uitbreiding van activiteiten in andere sectoren.

\* De overige sociale ondernemingen hebben de enquête niet ingevuld, omdat deze enquête vrijwillig was.



Een aantal ondernemingen in ons onderzoek (WF2, WF3, WF4, HU1) wil de omslag maken naar meer continuïteit in de financiering door minder afhankelijk te worden van minder fondsen. Twee ondernemers (WF1, HVA1) vinden het efficiënter om te werken met minder fondsen of subsidies en een langduriger financiering dan met vele fondsen waarbij elk fonds andere eisen stelt. Eén (HVA1) van hen is actief in gesprek over duurzamer financieren, *“zodat er een beetje rust en ruimte ontstaat doordat financiers voor wat langere tijd met ons die verbinding willen aangaan... Het is eigenlijk altijd op projectbasis terwijl we geen project zijn.”*

Continue afstemming met geldverstrekkers kan bijdragen aan de stabiliteit van inkomsten. Bijvoorbeeld in een onderneming (HVA2) waar jongeren uit de doelgroep door de gemeente en hulpverleners naar worden doorverwezen. Die trajecten worden vergoed door de gemeente, mits de sociale onderneming verantwoording aflegt over de resultaten. Hier bestaat dus een wisselwerking tussen de inkomsten en de impact. Door iemand in de organisatie aan te stellen die zich speciaal richt op de afstemming hierover met de gemeente gaat dit bij deze onderneming veel beter. *“In de voorgaande jaren was het ook wel eens dat er gewoon heel weinig mensen werden aangemeld. En dan mis je ook wel een groot deel van je inkomsten. En ook dat gaat veel beter nu we daar wat meer aandacht aan geven.”*

De opgeschaalde ondernemers benadrukken het belang van voldoende inkomsten uit producten en/of diensten. Zij hebben de ervaring dat focussen op financiële bijdragen vanuit impactfinanciers op de lange termijn een risicovol businessmodel is, maar tijdens de opstartfase belangrijk kan zijn. Allen benadrukken het belang van een goed bedrijfs- en verdienmodel om continuïteit in de sociale doelstellingen te borgen. De focus moet liggen op wat klanten nodig hebben. Daar kan dan het businessmodel – ook personele bezetting en personeelsbeleid – op worden ingericht: *“Je moet gewoon een goed bedrijfsmodel hebben, een goed verdienmodel en hoe meer winst je maakt, hoe socialer je kan zijn. Het is belangrijk om een stabiele organisatie te hebben waardoor mensen kansen krijgen, en hoe beter de organisatie is en hoe groter je wordt als organisatie, hoe meer impact je kan maken.”* (WF6)

#### 8.4 Samenvatting inkomsten

Het is voor sociaal ondernemers essentieel om een goede mix te vinden tussen inkomsten uit de markt, impactfinanciers en subsidies, waarbij de meeste sociaal ondernemers streven naar een verschuiving richting inkomsten uit de markt. Ondernemers ondervinden hierbij verschillende uitdagingen. De juiste mix van inkomsten is sterk afhankelijk van een aantal factoren, waaronder product/dienst, doelgroep en fase van de onderneming. Elk van de vormen van inkomsten heeft eigen voor- en nadelen, maar ze hebben alle drie gemeen dat ze veel aandacht vragen van de ondernemer. Dit blijkt één van de belangrijkste belemmeringen, omdat de meeste deelnemende sociaal ondernemers zich liever richten op het maken van impact met de doelgroep, dan op de markt en het aanvragen en rapporteren. Voor continuïteit en groei is het belangrijk dat de financierings-mix duurzaam is. Ondernemers in ons onderzoek tonen zich bewust van de keuzes die ze kunnen maken, bijvoorbeeld om bestaande financieringsmogelijkheden beter te benutten, door zich te richten op andere klanten, of op minder, maar beter passende fondsen of langdurige subsidies.

## 9. Conclusies

**Sociale ondernemingen staan voor de continue uitdaging om hun commerciële en sociale doelen in balans te houden. Door het organiseren en behouden van deze balans kunnen sociale ondernemingen blijven bijdragen aan een betere arbeidsmarktpositie voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt en hierin verder groeien en professionaliseren. Daarom staat in dit onderzoek de vraag centraal: hoe kan die balans tussen sociale en commerciële doelen worden georganiseerd en behouden? Er is echter niet één manier om dit te doen en de onderlinge verschillen tussen sociale ondernemingen zijn groot.**

Uit interviews met de tien sociale ondernemingen blijkt dat er dagelijkse spanningen zijn die de combinatie van sociale en commerciële doelstellingen veroorzaakt. Een deel van deze spanningen is weergegeven in het magazine met tien bedrijfscases (Drupsteen et al., 2021) en in de praatplaat (zie Bijlage 1). Deze spanningen zijn het startpunt geweest voor een verdere verdieping in interviews met zowel deelnemende als opgeschaalde ondernemers als in de leernetwerkbijeenkomsten. De interviews met opgeschaalde ondernemers hadden als doel lessen op te halen over het houden van balans tussen sociale en commerciële doelen. In deze interviews is teruggeblikt op het bestaan van de onderneming en gesproken over momenten waarop de ondernemers hun koers bijstuurden als gevolg van interne of externe ontwikkelingen. De keuzes van de ondernemers op deze ‘kantelpunten’ hebben geresulteerd in een aantal geleerde lessen over het organiseren van balans tussen de sociale en commerciële doelen (zie Bijlage 2).

Via de interviews en leernetwerken zijn de spanningen en uitdagingen per thema (organisatie, personeel, begeleiding, leiderschap en inkomsten) vertaald naar concrete voorbeelden en naar factoren die de toekomstbestendigheid van sociale ondernemingen kunnen vergroten: de succesfactoren. Waar de ene onderneming aan vrijwel alle succesfactoren voldoet, is dat bij de andere veel minder het geval. Hieronder volgt een overzicht van de gevonden succesfactoren.

Inrichting van het werk, zodat dit past bij de doelgroep:

- Gericht zoeken naar opdrachten en opdrachtgevers die passen.
- Opknippen van werkzaamheden naar geschikte taken voor de doelgroep.
- Opvangen van andere taken door mensen bij wie dit wel past (bijv. uit niet-doelgroep, met een andere doelgroep of met overcapaciteit).
- Begeleiding op maat.

Personele inzet:

- Een sterk en divers basisteam met een flexibele schil geeft flexibiliteit en bredere inzetbaarheid, waardoor er meer tijd en mankracht beschikbaar is om kansen te grijpen, uit te bouwen en relaties met stakeholders te onderhouden.
- Goede personele mix op de werkvloer.
- Aandacht voor zowel personeel uit de doelgroep als niet-doelgroep.

Financiële stabiliteit en winstgevendheid:

- Vanuit de markt: met producten waar voldoende marge op zit en waar vraag naar is en een evenwichtige mix van opdrachten en klanten; verbreding van B2C naar B2B kan zorgen voor meer continuïteit in opdrachten, inkomsten en daarmee impact.
- Vanuit de financieringsstrategie: niet té afhankelijk van fondsen en subsidies en bij voorkeur langdurig commitment vanuit impactfinancier(s), impactfinanciers kunnen met name van toegevoegde waarde zijn in de beginfase van de onderneming om ondersteuning te bieden bij een betere onderbouwing van de sociale en commerciële doelen en bij de verantwoording van de impact.

Bekendheid als sociale onderneming en sociaal ondernemer:

- Uitdragen sociale waarde op een zorgvuldige manier naar klanten.
- Breder uitdragen van het sociaal ondernemerschap, naar collega-ondernemers, studenten, samenwerkende partners, media etc. (zie ook: Leiderschap, het podium pakken).

Samenwerken:

- Goede samenwerking met relevante stakeholders voor instroom, doorstroom en financiering van plaatsingen.
- Samenwerking met sparringpartners voor het bijhouden van kennis.

Leiderschap:

- Niet alles in je eentje doen en beslissen.
- Delegeren en loslaten, waarmee tijd ontstaat om te doen wat nodig is.
- Het podium pakken.

Overall kan worden geconcludeerd dat sociaal ondernemen op veel vlakken hetzelfde is als gewoon ondernemen: er is een kwalitatief goed product nodig met voldoende afzet en marge en dat aansluit bij de behoefte van klanten, er zijn mensen nodig om op te kunnen bouwen en om voldoende productie te kunnen draaien én om te groeien heb je mensen en middelen nodig en moet je als ondernemer taken loslaten. Wel specifiek voor sociaal ondernemingen is dat de sociale doelstellingen de commerciële keuzes beïnvloeden, zoals de te benaderen klanten, aan te nemen opdrachten en de boodschap naar buiten toe. Ook blijkt uit de uitdagingen dat het nastreven van meerdere doelstellingen leidt tot 'meer' op allerlei andere aspecten: meer begeleiding, meer variatie in personeel en meer regelingen waarmee men te maken heeft, meer variatie in financieringsbronnen en meerdere boodschappen om naar buiten te brengen. Hoewel uit alle gesprekken ook blijkt dat het sociaal ondernemerschap de ondernemers veel voldoening brengt, vergt het ook veel tijd en aandacht. Ondernemers die het samen doen, staan hierbij sterker dan ondernemers die dit alleen oppakken. Eigenlijk moet er al bij de start van de onderneming een sparringpartner zijn – in of buiten de organisatie – om vanaf de start van de onderneming de sociale en commerciële doelen vorm te geven. Hierdoor zijn deze doelen al vanaf de start meer in balans en wordt gelijk aan verschillende van de succesfactoren voor toekomstbestendigheid gewerkt.

# Literatuurlijst

Avance. (z.d.). Wat werkt? Impact indicatoren voor arbeidsparticipatie. Anton Jurgens Fonds.

<https://www.antonjurgensfonds.nl/tools/impact-meten/wat-werkt.-impact-indicatoren-voor-arbeidsparticipatie/>

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.

<https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>

Cheah, J., Amran, A., & Yahya, S. (2019). Internal Oriented Resources and Social Enterprises' Performance: How Can Social Enterprises Help Themselves Before Helping Others? *Journal of Cleaner Production*, 211(1), 607–619.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.203>

Clark, H. (2012). Theory of change: Value added and complementarity with Results-based Frameworks and Scorecards. ActKnowledge Technical Paper.

Costanzo, L. A., Vurro, C., Foster, D., Servato, F., & Perrini, F. (2014). Dual-Mission Management in Social Entrepreneurship: Qualitative Evidence from Social Firms in the United Kingdom. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 655–677.

<https://doi.org/10.1111/jsbm.12128>

De Bell, L., Drupsteen, L., Binkhorst, J., & Schrijver, E. (2019). Opschalen van sociale ondernemingen: Groei in impact – belangrijkste onderzoeksresultaten. Hogeschool Utrecht.

<https://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/opschalen-van-sociale-ondernemingen-groei-in-impact-belangrijkste-onderzoeksresultaten>

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436.

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>

Drupsteen, L., Loog, B., & 't Jong, M.L. (2021, november). Toekomstbestendig Sociaal Ondernemen: De balans tussen sociale en commerciële doelen: tien bedrijfscases. Hogeschool Windesheim.

[https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oa:hbokennisbank.nl:sharekit\\_windesheim%3Aocai%3Asurfshare-kit.nl%3A0ec434c3-9cce-4d86-81cd-26c336e65608](https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oa:hbokennisbank.nl:sharekit_windesheim%3Aocai%3Asurfshare-kit.nl%3A0ec434c3-9cce-4d86-81cd-26c336e65608)

Keizer, A., Stikker, A., Heijmans, H., Carsouw, R., & Van Aanholt, W. (2016). Scaling the impact of the social enterprise sector. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector>

Kennisnetwerk Sociaal Ondernemerschap Nederland. (z.d.). Toekomstbestendig Sociaal Ondernemen. Geraadpleegd op 19 mei 2022,

<https://kson.nl/projecten/tbso/>

Ministerie van Economische zaken. (2015). Monitor Bedrijvenbeleid 2015. Geraadpleegd op 7 juni 2022,

[https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven\\_regering/detail?id=2015Z18122&did=2015D37027](https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2015Z18122&did=2015D37027)

Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.

<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

Sociaal-Economische Raad. (2015, mei). Sociale ondernemingen: een verkennend advies (Nr. 3).

<https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2015/sociale-ondernemingen.pdf>

Wilthagen, T. (2019). Een radicale ommezwaai van de arbeidsmarkt. Participatielezing 2019. Tilburg University.

# Begrippenlijst

## • Sociale onderneming

In dit onderzoek wordt de werkdefinitie van de Sociaal-Economische Raad (SER) gehanteerd: "Sociale 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. Het gaat om ondernemingen die enerzijds economisch zelfstandig zijn en dus niet duurzaam volledig afhankelijk zijn van subsidies, schenkingen en donaties. Anderzijds zijn het organisatorisch zelfstandige ondernemingen die hun beleid onafhankelijk van de overheid of van 'reguliere' bedrijven kunnen voeren. Voor sociale ondernemingen staat de financiële doelstelling ten dienste van het primaire maatschappelijke doel. Dit onderscheidt de sociale onderneming van andere ondernemingen". Specifiek gaat het in dit project om ondernemingen die bijdrage aan arbeidsparticipatie van mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt. Hieronder verstaan we in deze publicatie:

### ◦ Arbeidsparticipatie:

Deelnemen aan het arbeidsproces. Stimuleren van arbeidsparticipatie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt kan door bijvoorbeeld het bieden van dagbesteding, een leer-werkplek of een betaalde baan.

### ◦ Afstand tot de arbeidsmarkt:

De term 'afstand tot de arbeidsmarkt' wordt gebruikt voor mensen die, om welke reden dan ook, voor langere tijd niet aan het werk komen. Dit kan bijvoorbeeld zijn doordat zij een arbeidsbeperking hebben, een gat in hun cv hebben (bijvoorbeeld door eerdere ziekte of ontslag) of door extra uitdagingen zoals een niet-afgeronde opleiding, schuldenproblematiek, verslaving, een detentieverleden of laaggeletterdheid.

## • Doelgroep

In dit onderzoek wordt met "de doelgroep" de groep bedoeld waar de sociale missie van de betreffende sociale ondernemer zich op richt. Deze term levert soms verwarring op doordat hier ook mensen uit het doelgroepenregister (van het UWV) onder kunnen vallen. Het hebben van een uitkering – of opname in het doelgroepenregister – is echter bij niet alle deelnemende ondernemingen een vereiste. Het gaat erom dat de kans op duurzaam regulier werk klein is. Bij sociale ondernemingen gericht op het verbeteren van arbeidsparticipatie onderscheiden we in deze publicatie medewerkers en deelnemers;

◦ **Medewerker:** verricht betaald werk in dienst van de arbeidsorganisatie; hiertoe rekenen we ook medewerkers uit de doelgroep.

◦ **Deelnemer:** medewerker uit doelgroep die werkzaamheden verricht in de arbeidsorganisatie, vanuit doelstellingen vanuit een persoonlijk traject, maar ontvangt geen loon.

## • Vrijwilliger

Verrichten van onbetaald en onverplicht werk, voor anderen of voor de samenleving.

## • Markt

Met markt wordt in dit onderzoek de afzetmarkt bedoeld waar de diensten of producten van de ondernemingen worden verkocht. We onderscheiden hierbij B2B en B2C:

◦ **B2B** of Business-to-business is hierbij de aanduiding voor het leveren van diensten en goederen aan bedrijven.

◦ **B2C** of Business-to-consumer is de aanduiding wanneer ondernemingen zich richten op consumenten.

## • Participatieplaats

Een participatieplaats is een onbetaalde baan waarin een langdurig werkloze voor maximaal twee jaar met behoud van uitkering kan werken. Het gaat uitsluitend om werklozen met een IOAW-, IOAZ- of WWB-uitkering, daarmee (bijstands)uitkeringen die door de gemeente worden uitgevoerd en betaald. Het werk is vooral bedoeld om werkervaring op te doen en sociale vaardigheden aan te leren.

## • Inloofunctie

Een inloofunctie is een plek in de wijk waar mensen terecht kunnen voor contact, een praatje of met allerlei vragen. Vaak is een inloofunctie gericht op zorg voor en welzijn van de lokale bevolking.

## • PDMC

Product-Doelgroep-Markt-Combinatie; In de PDMC staat met welke producten en/of diensten een ondernemer inkomsten genereert en voor welke mensen (doelgroep) de arbeidskansen worden vergroot in de onderneming. In de optimale PDMC worden zowel de sociale als de commerciële missies ingevuld, zodat dit een stevige basis voor de onderneming vormt.

## • Start-up

Dit betreft de eerste fase uit het Groeimodel van Greiner over organisatieontwikkeling. In deze start-up of pioniersfase gaat het om een jong, relatief klein bedrijf (minder dan acht medewerkers), met de ondernemer als meewerkend voorman. Er is weinig geformaliseerd. Markt- en productgerichtheid spelen een grote rol. Doel is het bestaansrecht van het bedrijf.

## • Toekomstbestendig

Toekomstbestendig betekent dat de onderneming is voorbereid op mogelijke (negatieve) ontwikkelingen in de toekomst met een aanpak die zowel nu als in de toekomst aan de kernwaarden voldoet en effecten van (mogelijke) veranderingen in bijvoorbeeld de klantvraag, instroom van nieuwe medewerkers en regelgeving weet in te passen in een gezonde bedrijfsvoering.

## • Impactfinanciering

Financiering van bepaalde activiteiten, met als doel maatschappelijke veranderingen teweeg te brengen of te versnellen. Dit is geen liefdadigheid, maar ook bij 'impact finance' moet er gewoon rendement gemaakt worden, maar de maatschappelijke doelstelling weegt eveneens zwaar mee. Een voorbeeld is het verstrekken van risicodragend kapitaal aan sociale ondernemingen.

## • Social Return On Investment (SROI)

SROI beoogt dat een investering op sociaal en maatschappelijk gebied ook concrete sociale winst (return) oplevert, naast het 'gewone' rendement. Met Social Return wordt een extra stimulans gegeven aan sociaal ondernemerschap. Zo kunnen inkopers van overheden bij het verstrekken van opdrachten, opdrachtnemers stimuleren of verplichten om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te betrekken bij de uitvoering van de opdracht.



# Bijlagen

## Bijlage 1

- de Praatplaat

## Bijlage 2

- Route opschalen: Chain Logistics
- Route opschalen: Vanhulley
- Route opschalen: Confed
- Route opschalen: The Colour Kitchen
- Route opschalen: Specialisterren

# Hoe houd je als sociale onderneming de balans tussen sociale en commerciële doelen?



## Toekomstbestendig Sociaal Ondernemen

In het project Toekomstbestendig Sociaal Ondernemen (TBSO) werken onderzoekers en ondernemers samen aan een goede basis voor sociale ondernemingen. De ondernemingen willen impact maken door een leer- of werkplek te bieden aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (hun sociale doelstelling) én moeten tegelijkertijd voldoende inkomsten uit producten of diensten halen om dat te kunnen doen (hun commerciële doelstelling). Uit interviews met 10 sociale ondernemingen blijkt dat er al aan de basis enkele elementen zijn die de balans tussen deze doelen beïnvloeden. Daarnaast zien we dagelijkse spanningen die de combinatie van sociaal en commercieel met zich meebrengt.

De centrale vraag in het project TBSO is: Hoe organiseer ik mijn onderneming zo dat ik zowel aan mijn sociale als commerciële doelstelling kan werken? Deze praatplaat laat voorbeelden zien van dagelijkse spanningen die ondernemers kunnen ervaren.

## Dagelijkse spanningen voor een sociale onderneming



## Strategische keuzes en voorwaarden aan de basis van de sociale onderneming

Bij de deelnemende ondernemingen zien we enkele aspecten die van invloed kunnen zijn op de dagelijkse dilemma's

### Investeringsruimte

In welke mensen en middelen investeer je?

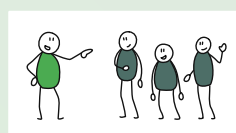


Voor een duurzame organisatie zijn investeringen in mensen en middelen nodig: de meeste ondernemers hebben geen tijd om alles zelf te doen, maar ook geen geld om iemand anders in te huren...

...dit betekent dat soms op korte termijn geld nodig is, om te investeren in de lange termijn.

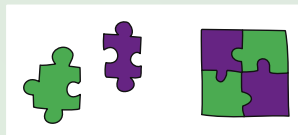
### Inrichting van de organisatie

Zijn de commerciële en sociale activiteiten gescheiden?



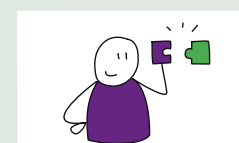
Hoe organiseer je de begeleiding? Doe je het zelf, huur je iemand in of is het uitbesteed?

Scheid je commerciële van sociaal in je onderneming of niet? Houd je het commerciële deel apart in een bv en het sociale deel in een stichting?



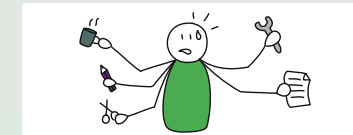
### Personele basis

Op welke mensen kan de sociale onderneming terugvallen?



Werken met een bepaalde doelgroep betekent dat niet iedereen overal op inzetbaar is.

De ondernemer redt het vaak niet alleen. Als er een vast kernteam is (collega's, leermeesters etc.), kan je daarop terugvallen, bijvoorbeeld bij drukte.



# Route opschalen

# Chain Logistics

## Inleiding

Chain Logistics is gevestigd in Uden en werd in 2000 opgericht door Rob Jansen. De onderneming is een logistiek dienstverlener, waar je terecht kan voor onder andere transport, warehousing en assemblage. Chain Logistics werft hun productiemedewerkers door middel van 'Open Hiring'. Dit houdt in dat je geen CV of sollicitatiebrief hoeft in te dienen of in het bezit dient te zijn van bepaalde diploma's. Chain Logistics bestaat nu 21 jaar en heeft in die periode een ontwikkeling doorgemaakt die wordt gekenmerkt door de volgende kantelpunten:



### Kantelpunt 1 – Onafhankelijk worden van toestroom van kandidaten vanuit de gemeente

In haar beginperiode was Chain Logistics wat betreft kandidateninstroom afhankelijk van de gemeente waar de onderneming gevestigd was. Na verloop van tijd bleek echter dat de gemeente hier amper in kon voorzien. Ook andere gemeentes die interesse hadden in het concept van de onderneming konden geen garanties bieden over het leveren van kandidaten. Vervolgens nam Rob het heft in eigen handen en besloot om voor de kandidatenwerving niet (meer) afhankelijk te willen zijn van de gemeente. Dit deed hij door het concept "open hiring" toe te passen.



### Kantelpunt 2 – Creatief omgaan met (financiële) crisissen

Sinds de start in 2000 heeft Chain Logistics verschillende crisissen moeten doorstaan. De crisis in 2000, de bankencrisis van 2008 en sinds 2020 de coronacrisis. Dit leerde Rob vanaf het begin van de onderneming om te gaan met weinig middelen en vooral creatief te zijn in het vinden van oplossingen. Zo heeft Rob in 2008, in een markt die aan het krimpen was, een koeriersbedrijf overgenomen om als onderneming te kunnen groeien. In de coronacrisis ontving de onderneming plots geen onderdelen meer uit China voor de productie van een merk. Om toch de mensen aan het werk te kunnen houden, keek Rob naar wat er op dat moment speelde op de markt. De horecasluiting tijdens de lockdown bood voor Chain Logistics een kans om zich te richten op de logistieke kant van de toenemende thuisconsumptie van bierpakketten.



### Kantelpunt 3 – Aanschaf van een ERP-systeem / investeren in groei

Rob bouwde voorheen zelf een database die binnen Chain Logistics werd gebruikt. Hij merkte dat door de vele nodige aanpassingen op een gegeven moment tegen de eigen grens werd aangelopen. Er is toen besloten een ERP-pakket aan te schaffen. Het pakket was op het moment van aanschaf te groot voor de onderneming, maar daardoor was Chain Logistics wel klaar voor de toekomst; ze konden binnen dit systeem nog groeien.



### Kantelpunt 4 – Vooruitkijken naar de toekomst

Op dit moment is Chain Logistics bezig met het bedienen van nieuwe klanten om als organisatie te kunnen blijven groeien. Verder verwacht Rob nog tot 2027 actief mee te draaien binnen de onderneming. Hij vindt het belangrijk om er alvast voor te zorgen dat er een goede organisatie staat, die tegen die tijd de activiteiten van Rob kan overnemen. Zo is Rob momenteel bijvoorbeeld bezig om het stokje over te dragen aan zijn zonen; zij worden de volgende generatie leiders van Chain Logistics.



# Route opschalen

# Vanhulley

## Inleiding

In 2012 richtte Jolijn Creutzberg sociale onderneming Vanhulley op. In het naaiatelier in Groningen worden verschillende producten van reeds bestaand textiel gemaakt door vrouwen die graag willen werken, maar de juiste opleiding, werkervaring en netwerk missen. Via Vanhulley volgen zij een éénjarige opleiding, doen de vrouwen werkervaring op, verbeteren hun Nederlands en vergroten hun netwerk. Vanhulley bestaat nu ruim negen jaar en heeft in die periode een ontwikkeling doorgemaakt met de volgende kantelpunten:



### Kantelpunt 1: van boxershort naar vrouwen

Anderhalf jaar na de start van Vanhulley kwam Jolijn erachter dat het werken met kwetsbare vrouwen erg bijzonder was, meer nog dan het geven van een tweede leven aan textiel. Daarom is na verloop van tijd besloten de focus te verleggen op de vrouwen; de producten werden meer een middel dan een doel op zich. Vanaf het schooljaar 2014-2015 is de onderneming gestart met het bieden van een eenjarige mbo-opleiding aan diverse vrouwen. Om te zorgen dat de vrouwen na een jaar ook weer uit konden stromen en de juiste begeleiding kregen, besloot Jolijn hier ondersteuning in te zoeken. Zo kon zij zich blijven richten op de zakelijke kant. Deze hulp heeft de ondernemer gevonden bij de gemeente: maandelijks ontvangt Vanhulley een bedrag om de begeleiding vorm te geven.



### Kantelpunt 2: andere producten en andere markt

Volume en sales zijn volgens Jolijn erg belangrijk. Haar ervaring is dat consumentensales ingewikkeld is: "Daar moet redelijk veel marketing voor ingezet worden en je wordt overvoerd met informatie". Daarnaast was de omzet in boxershorts niet voldoende om de kosten te kunnen dekken. Om deze reden maakte Vanhulley de switch van business to consumer naar business to business. Plotseling kon één klant meteen honderd broeken met een verkeerd logo leveren, waar tweehonderd tassen van konden worden gemaakt: veel schaalbaarder dus. Om deze switch te maken schakelde Jolijn de hulp van Rabo Foundation in, om onder andere iemand voor de sales aan te kunnen nemen.



### Kantelpunt 3: operationeel management losgekoppeld van de ondernemer

De aanhoudende groei van de onderneming en de hoeveelheid taken die daarbij kwamen kijken, vroegen om een andere aanpak. Er is een manager aangenomen waaraan Jolijn veel operationele taken over kan dragen en zichzelf meer haar ondernemende kant kon inzetten. Deze manager keek in sommige opzichten anders naar de commerciële activiteiten van de onderneming, waardoor er interessante gesprekken ontstonden en de besluitvorming kwalitatief verbeterde.

# Route opschalen

# Confed

## Inleiding

Confed is een elektronicafabrikant die in 2005 een doorstart maakte na het faillissement van 'Qualitech', een bedrijf dat verkeersregelsystemen produceerde. In 2009 nam het een Slowaaks bedrijf over dat kabelbomen maakt. De Sociale Werkvoorziening in Nunspeet voerde zoveel werk uit voor Confed dat er een dependance van Confed in Nunspeet werd geopend. In 2015 verhuisde Confed naar een groter pand in Amersfoort. Sindsdien rijdt er dagelijks een bus met ruim 20 mensen tussen Werkvoorziening Nunspeet en Amersfoort. Confed telt nu 480 medewerkers, waarvan 40 procent met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het bedrijf had in 2021 een omzet van circa 26 miljoen omzet en een rendement van 3 procent. Medewerkers stromen in vanuit onder meer Sociale Werkvoorziening, de Sociale Dienst en UWV. Peter Hobbelen (CEO Confed) verwacht in 2022 een groei van 35 procent. Confed bestaat nu zeventien jaar en heeft in die periode een ontwikkeling doorgemaakt met de volgende kantelpunten:



### **Kantelpunt 1: van Sociale Werkvoorziening naar Sociale onderneming**

De participatiewet bracht de Sociale Werkvoorziening in een sterfhuisconstructie, een enorme kapitaalvernietiging. Peter, tevens directeur van de Meewerkers, vond dat hij als private ondernemer de activiteiten die Sociale Werkvoorzieningen afstoten, moest overnemen om via een ander spoor die sociale werkgelegenheid voort te zetten.



### **Kantelpunt 2: fusie Confed en Assembly Partner**

Door de overname van Assembly Partner van het Sociaal Werkbedrijf Drechtwerk in 2016 wil Peter laten zien dat je met het mixed-people concept heel goed ook hoogwaardige werkgelegenheid kunt creëren, ook voor deze groep mensen. In 2018 is de fusie Confed en Assembly Partner een feit. In het verleden was er een prijsgedreven reden om met de Sociale Werkvoorziening samen te werken: een laag uurtarief waardoor het werk niet geoutsourced hoefde te worden naar lagelonenlanden. Nu werken er mensen vanuit de Sociale Werkvoorziening, die een complete verkeersregelinstallatie in elkaar kunnen zetten of een complexe pick en place machine kunnen bedienen. Gaandeweg is een volledige integratie van die groep mensen ontstaan binnen het bedrijf. Confed is hiermee een echt inclusief bedrijf geworden.



### **Kantelpunt 3: groei ambities in Nederland, reshoring van werk uit Azië en Oost Europa**

Peter vindt het belangrijk dat bedrijven in de regio blijven waar het bedrijf oorspronkelijk gevestigd is. Assembly Partner is in Dordrecht gebleven, op een eigen locatie. Confed blijft in Amersfoort. Dat principe zal ook gelden bij toekomstige overnames van bedrijven. Daar waar ook de medewerkers vandaan komen, waar de klanten zitten en de relaties met klanten hecht zijn. De coronapandemie en de klimaatcrisis hebben laten zien dat de hele supplychain van componenten toelevering in de mondiale markt kwetsbaar is en de economie op zijn kop heeft gezet. De industrie denkt beter na over de vraag of de productie en toelevering niet beter uit de regio kan komen. Daarbij komt de factor arbeid om de hoek kijken. De meeste bedrijven hebben veel weggerationaliseerd en willen niet alle productie zelf doen. Met het 'mixed people concept' kan Confed die productie aan. Idealiter is Confed in iedere gemeente waar ze gevestigd is 'de preferred customer' van de Sociale Dienst en de Sociale Werkvoorziening om aan de groeiende vraag te kunnen voldoen. In combinatie met nieuwe technologieën die ondersteunend zijn aan handmatige processen worden de kansen voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt verbeterd stijgt de productiviteit van een groep waar dit voorheen problematisch was en nemen kansen in de maakindustrie toe in Nederland.

# Route opschalen

# The Colour Kitchen

## Inleiding

The Colour Kitchen (TCK) is in 2007 als restaurant gestart in 'probleemwijk' Slotervaart in Amsterdam-West vanuit een integratiegedachte (TCK 1.0). Doelen waren: versterken van de lokale economie, de werkgelegenheid en de sociale cohesie in de wijk. Medeoprichter Bartel Geleijnse heeft het concept doorontwikkeld naar bedrijfscatering (B2B) en op meerdere locaties in Nederland uitgerold. Bedrijfscatering vindt plaats op vele locaties van samenwerkingspartners in onder meer Utrecht, Eindhoven en Den Haag. De publiekslocatie is het restaurant Zuilen. Dankzij de strategische samenwerking die ze eind 2021 aangingen met de Compass Group Nederland, beschikt TCK vanaf 2022 over een enorm netwerk van locaties, leerwerkplekken, enthousiaste leermeesters en een scala aan uitstroommogelijkheden. TCK bestaat nu veertien jaar en heeft in die periode een ontwikkeling doorgemaakt met de volgende kantelpunten:



### Kantelpunt 1: verdienmodel B2C uitbreiden met B2B

TCK 1.0 heeft het in 2014 niet gered, omdat de bestedingen van de bezoekers uit de wijk – de consumenten – ver achterbleven bij de verwachtingen. Een andere reden was dat een restaurantformule alleen gebaseerd op B2C, zonder de zaalverhuur, zonder B2B eigenlijk niet te doen is. Die combinatie van B2C en B2B maakt het verschil voor het verdienmodel, het biedt meer volume in afzet en omzet, maar bovenal in (uitstroom)netwerk en daarmee vergroot je de kans om de continuïteit in je maatschappelijke doelen te realiseren.



### Kantelpunt 2: hoe maak je jouw maatschappelijke waarde ook tot waarde waar de klant voor wil betalen?

Dit positieve kantelpunt wordt gemarkeerd in 2015 toen TCK samen met de Rabobank Foundation, Start Foundation en de gemeente Utrecht een Social Impact Bond oprichtte. Deze investeerders geloofden in de commerciële én maatschappelijke waarden die TCK creëert. TCK startte het proces om klanten te laten betalen om impact te maken. TCK neemt alle zorg uit handen: dat de doelgroep kan starten bij de catering, hoe ze er komen, hoe ze begeleid worden én dat ze ook weer uitstromen. De klant biedt die omgeving, het straalt daarmee op het imago van de klant af. Daardoor haalt TCK nu circa 25 procent van de programmakosten per leerling uit de markt. Het verdienmodel is breder geworden doordat klanten naast Catering (middelactiviteit) nu ook, en vaak separaat, betalen voor de missie (doelactiviteit) van TCK: inclusieve arbeidsmarkt.



### Kantelpunt 3: faillissement en doorstart TCK vanuit de Participatie Academie en samenwerkingspartners

Een volgend kantelpunt was het faillissement van een deel van TCK in 2019. Vervolgens is met partners Flantua Horeca en Vermaat een doorstart gemaakt. De Participatie Academie vormt deels de Academy van TCK met de opleidingsprogramma's en begeleiding, maar heeft de ambitie om de methodiek van TCK uit te breiden naar meerdere branches en leerlijnen, door samenwerkingen aan te gaan. In Amsterdam, Rotterdam en Utrecht werkt zij aan door lokale ondernemers gedreven samenwerkingsverbanden voor de realisatie van duurzame participatie op de arbeidsmarkt. Het is een netwerkorganisatie die iedereen een kans wil geven op betekenisvol werk, waar nodig met een baangarantie. Zo is er in Utrecht een start gemaakt met de Utrecht Inclusie Coalitie.



# Route opschalen

# Specialisterren

## Inleiding

Oprichter Sjoerd van der Maaden heeft een achtergrond in technische IT en internet. Na een zeiltocht van een jaar met zijn gezin en thuis-onderwijs aan drie kinderen, waarvan de jongste een vorm van autisme heeft, raakte hij geïnspireerd door de stappen die zijn jongste zoon maakte. Bij thuiskomst las hij over het Deense bedrijf Specialisterne en realiseerde dat een dergelijk bedrijf in Nederland ook nodig was. Specialisterren is een IT bedrijf gespecialiseerd in het leveren van BI, RPA- en software testdiensten. Bij Specialisterren zijn nu meer dan zestig mensen in dienst. 70 procent hiervan bestaat uit mensen met een vorm van autisme met een aanstelling tussen de 0,6 – 0,8 FTE. Specialisterren bestaat nu twaalf jaar en heeft in die periode een ontwikkeling doorgemaakt met de volgende kantelpunten:



### Kantelpunt 1: van plannen en netwerken naar het bedrijf Specialisterren

In 2008 begon Sjoerd van der Maaden met businessplannen, boorde zijn netwerk in de IT aan en kreeg een donatie van Rabo Foundation en een zachte lening – een lening tegen gunstigere voorwaarden dan gangbaar in de markt – van Start Foundation. In 2009 werden medewerkers met en zonder autisme gezocht en vanaf 2010 werd Specialisterren een BV. Middels het ‘factorymodel’ konden testers met een vorm van autisme voor klanten als De Goudse op afstand werken. Voor de ontwikkeling van deze testers was er de ‘Specialisterren Academy’, de stichting waar mensen werden opgeleid en waar donaties en of subsidies binnen kwamen. In eerste instantie werden deze testers geworven via een goede relatie bij Altrecht.



### Kantelpunt 2: van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd ondernemen

Door het goede verhaal van Specialisterren bleef het een tijd lang een *donation darling*. Bij de Academy kwam er geld binnen uit fondsen en het UWV. De opleiding van mensen werd gevolgd door een dienstverband van minimaal een half jaar. In 2013 bleven de donaties en het aantal mensen in de Academy maar groeien. Dat bracht ook verplichtingen mee: rapportages, stakeholdermanagement, partijen informeren én genoeg klanten en omzet maken. Dat resulteerde in een bedrijf met veel mensen en veel geldstromen, maar uiteindelijk te weinig omzet. Er volgden stevige hervormingen, met het afscheid nemen van stafleden ten gevolge. Het Anton Jurgen fonds heeft in 2014 via een lening tegen gangbare voorwaarden en doorlichting van het salesproces geholpen de focus van het bedrijf weer op de belangrijkste stakeholder – de klant (betalende bedrijven waar Specialisterren diensten aan verleent) – te leggen.



### Kantelpunt 3: doing good by doing business samen met anderen

De kern van een sociale onderneming is dat de sociale doelstelling worden bereikt door middel van commerciële producten of diensten. Sinds Specialisterren is gestopt met subsidies en helemaal commercieel is geworden zijn ze gaan groeien. Specialisterren kan in de huidige overspannen arbeidsmarkt nog steeds aan talenten komen door haar aanpak. Zodoende is het mogelijk om nu een strategie te hanteren van geleidelijke impactgroei in via strategische samenwerkingen met klanten en partners. Hun dienstverlening ‘Testing as Service’ wordt uitgebreid met Robotic Process Automation en Business Intelligence. Groei wordt mede mogelijk gemaakt doordat overheden Social Return vragen bij aanbestedingen, arbeidskrachte en een groeiende naamsbekendheid.

# Partners



# Colofon

TBSO is een onderzoeksproject van hogeschool Windesheim in samenwerking met Hogeschool Utrecht, Hogeschool van Amsterdam en Universiteit Utrecht.

Het project is gestart in september 2020 en loopt door tot en met augustus 2022.

**Dank aan** alle sociale ondernemingen die participeren in dit project:

- Batavialand
- Cre8
- De Koekfabriek
- Elliz in company
- Fraenck
- Maison Unique
- Maximus Brouwerij
- Stichting Twisted
- Wereldkeuken
- Woodwerkers

Graag danken wij de volgende sociale ondernemingen voor hun medewerking: Chain Logistics, Vanhulley, Confed, The Colour Kitchen en Specialisterren. Daarnaast bedanken wij de leden van de expertgroep: Leendert de Bell, Niels Bosma, Claudia van Orden, Maarten Hogenstijn en Anneke Goudswaard. Tot slot dank aan onze netwerkpartner Social Enterprise NL.

## Financiering

Dit onderzoek is medegefinancierd door Regieorgaan SIA, onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek.

## Tekst

Linda Drupsteen, Bram Loog, Marie-Louise 't Jong

## Redactie

Jasper Kars (JCK Media & Data)

## Vormgeving

Eelco van der Wal (Seraphix Design)

## Links

<https://www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/nieuwe-arbeidsverhoudingen>  
[www.kson.nl/tbso](http://www.kson.nl/tbso)

