

A low-angle, upward-looking photograph of a plant with green, feathery leaves and dark, rounded seed heads. The plant is set against a bright blue sky filled with soft, white clouds. The overall composition is vertical and upward-pointing, symbolizing growth and progress.

OPSCHALEN VAN SOCIALE  
ONDERNEMINGEN:

# GROEI IN IMPACT

BELANGRIJKSTE  
ONDERZOEKSRESULTATEN

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Onderzoeksopzet	4
De sociale ondernemingen onder de loep	6
• Social Business Model Canvas	6
• Theory of Change	7
• SCALERS	8
• Ecosysteem	9
Aan de slag met belemmeringen voor groei	10
• Human Resource Management	10
• Processen en Systemen	11
• Marketing en Branding	11
• Instroom van de doelgroep	12
• Toegang tot financiering	13
Opschalen van sociale impact	14
• Varianten van opschalen	15
Conclusies	17
Colofon	19

Dit beknopte onderzoeksverslag presenteert de belangrijkste resultaten van het tweejarig onderzoeksproject naar de kansen en uitdagingen voor het opschalen van sociale ondernemingen gericht op arbeidsparticipatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Het onderzoek is uitgevoerd door Hogeschool Utrecht, in samenwerking met Hogeschool Windesheim Flevoland, en gefinancierd door het nationaal regieorgaan SIA, in het kader van de regeling RAAK-mkb. De looptijd van het onderzoek was van 1 maart 2017 tot 30 juni 2019.

Aan dit onderzoek werkten de volgende sociale ondernemingen mee:  
Breedweer Facilitaire Diensten, Brouwerij De 7 Deugden, Brouwerij De Prael, Chain Logistics, The Colour Kitchen, Confed, Dominicanenklooster Huissen, DropOuts, Drukkerij Mooi!, i-did, ITvitae, Joustra Stoelverzorgers, Kaasmakerij Landgoed Willibrordus, Piipol, Rederij KEES, Soci-Com, Specialisterren, Swink webservices, U-stal, De Verbinding.

Inleiding

In de afgelopen jaren is het aantal sociale ondernemingen wereldwijd sterk gegroeid. Sociale ondernemingen zoeken naar nieuwe, economisch duurzame manieren om structurele maatschappelijke problemen aan te pakken die vaak buiten de directe aandacht en doelstellingen van de publieke en private sector vallen. Sociale ondernemingen zijn in de eerste plaats missiegedreven, waarbij winst geen doel op zich is maar een middel om sociale impact te creëren met betrekking tot een specifiek maatschappelijk probleem.

De aanleiding voor dit onderzoek vormde het feit dat veel sociale ondernemingen, ondanks hun groeiambities, er nog onvoldoende in slagen om wat betreft hun maatschappelijke impact het lokale niveau te overstijgen. Het effectief realiseren van meervoudige waarde — sociaal en economisch — is niet eenvoudig. Zo hebben sociale ondernemingen over het algemeen te maken met een grotere verscheidenheid aan belanghebbenden, waardoor de activiteiten niet altijd even consistent zijn en doelstellingen soms zelfs met elkaar in strijd lijken.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden van maart 2017 tot en met juni 2019, en had twee doelen. Het eerste doel was nieuwe kennis ontwikkelen ten aanzien van de belemmerende factoren bij het opschalen van sociale ondernemingen — in het bijzonder [sociale ondernemingen die zich richten op het vergroten van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt](#). Het tweede doel was om effectieve methoden te ontwikkelen om deze belemmeringen aan te pakken en zo meer maatschappelijke impact te kunnen realiseren.

Met de invoering van de wet Werk en Bijstand in 2004 werden specifieke subsidieregelingen voor arbeidsintegratie afgeschaft en de invoering van de Participatiewet in 2015 ging gepaard met verdere bezuinigingen op sociale werkvoorzieningen. Hoewel reguliere werkgevers verondersteld worden meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen, zijn het vooralsnog vooral sociale ondernemingen die de problematiek van deze kwetsbare doelgroep op verschillende manieren adresseren.

Het onderzoek is uitgevoerd met medewerking van twintig sociale ondernemingen in Nederland die allemaal tot doel hebben de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te stimuleren. De deelnemende sociale ondernemingen zijn verschillend van omvang en actief in verschillende sectoren, maar hanteren allemaal een reeds bewezen economisch rendabel business-to-business verdienmodel en hebben allemaal de ambitie uitgesproken om op te schalen en zo hun maatschappelijke impact verder te vergroten.

In dit verslag worden de belangrijkste onderzoeksresultaten beknopt gepresenteerd. De volgende pagina geeft een korte toelichting op de onderzoeksopzet, gevolgd door de belangrijkste uitkomsten van de eerste vier interviewrondes. Hierna wordt dieper ingegaan op de belangrijkste belemmeringen en de interventies die in dit verband hebben plaatsgevonden. Daaropvolgend wordt gereflecteerd op de wijze waarop de deelnemende sociale ondernemingen er al-dan-niet in geslaagd zijn om groei van hun maatschappelijke impact te realiseren. Tot slot worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen samengevat.

## Onderzoeksopzet

De onderzoeksopzet was verdeeld in **vijf interviewrondes** en een **interventiefase**. In iedere interviewronde hebben de onderzoekers diepte-interviews uitgevoerd met vertegenwoordigers van de deelnemende sociale ondernemingen. Alle interviews zijn gestructureerd met behulp van een thematisch script. Ze zijn opgenomen en daarna uitgeschreven en geanalyseerd met behulp van software voor kwalitatieve analyse.

De eerste twee interviewrondes vormden de basis voor het onderzoek, en waren er op gericht om inzicht te krijgen in de wijze waarop de economische en de maatschappelijke waardecreatie van de deelnemende sociale ondernemingen is georganiseerd. Rondes drie en vier waren gericht op, respectievelijk, de interne en externe belemmeringen die de deelnemende sociale ondernemingen ondervonden bij het opschalen van hun activiteiten.

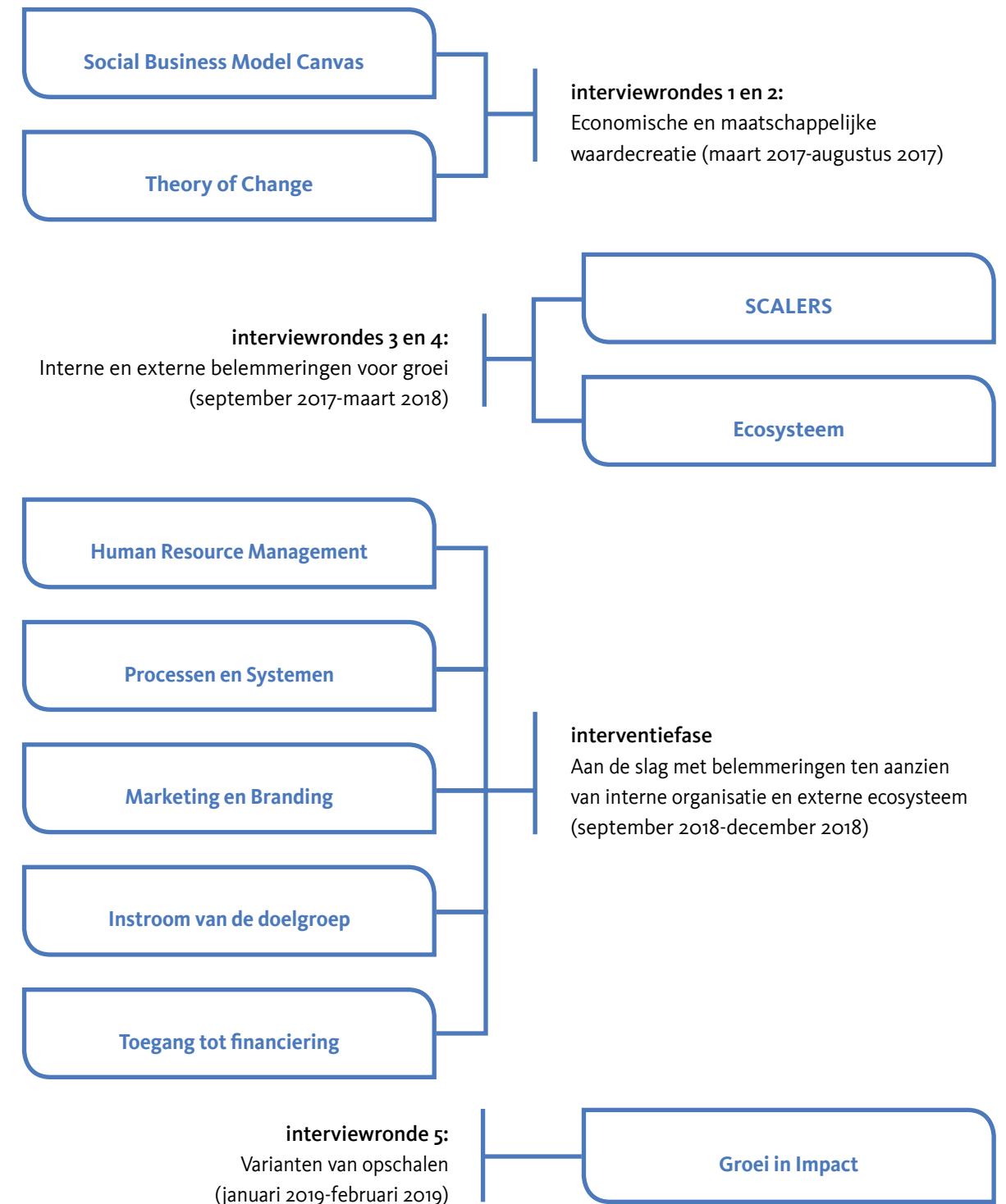
Op basis van deze twee interviewrondes is een vijftal belemmeringen voor groei vastgesteld. De interventiefase was er op gericht om methoden te ontwikkelen om deze belemmeringen voor groei aan te pakken zodat de maatschappelijke impact van de sociale onderneming vergroot zou kunnen worden.

Voor de drie interne belemmeringen (Human Resource Management, Processen en Systemen, Marketing en Branding) is een interventietraject ontwikkeld in samenwerking met organisatieadviesbureau Berenschot. Ten aanzien van de externe belemmeringen (Instroom van de doelgroep en Toegang tot financiering) zijn een aantal belangrijke stakeholders geraadpleegd waarmee een tweetal bijeenkomsten is georganiseerd.

Tot slot heeft er nog een afsluitende interviewronde plaatsgevonden waarin teruggekeken werd naar de ontwikkeling van de deelnemende sociale ondernemingen tijdens de looptijd van het onderzoek, om de vraag te kunnen beantwoorden op welke wijze zij er daadwerkelijk in geslaagd zijn om hun maatschappelijke impact te vergroten.



## Schematische onderzoeksopzet





## De sociale ondernemingen onder de loep

De eerste vier interviewrondes met vertegenwoordigers van de deelnemende sociale ondernemingen hebben plaatsgevonden tussen maart 2017 en maart 2018. Elke ronde had tot doel om inzicht te krijgen in een specifiek onderdeel van de sociale ondernemingen.

### Social Business Model Canvas

De eerste interviewronde was gericht op het in kaart brengen van de economische waardecreatie van de deelnemende sociale ondernemingen. Hierbij is gebruik gemaakt van een aangepast 'Business Model Canvas'.<sup>[1]</sup> Dit model maakt door middel van negen bouwstenen (waardepropositie, klantsegmenten, verkoopkanalen, klantrelaties, kernactiviteiten, belangrijkste middelen, belangrijkste partners, kostenstructuur en inkomstenstromen) de belangrijke bedrijfsaspecten op een overzichtelijke manier inzichtelijk. In aanvulling daarop wordt er ten aanzien van de waardepropositie en klantsegmenten in het 'Sociaal Business Model Canvas' onderscheid gemaakt tussen de waarde voor de betalende klanten en de waarde voor de doelgroep (mensen met afstand tot de arbeidsmarkt). Verder is er een extra categorie toegevoegd die aangeeft wat er met de eventuele winst (surplus) gedaan wordt.

Het meest typerend voor deze sociale ondernemingen is dat mensen uit de doelgroep op de eerste plaats staan. Dat wil zeggen, alle werkzaamheden worden afgestemd op de kwaliteiten en mogelijkheden van de doelgroep in plaats van andersom. Desondanks bestaan er grote verschillen tussen de wijzen waarop zij hun activiteiten organiseren om hun doel te realiseren. Al naar gelang de doelgroep kiezen sommige ondernemingen er voor om de doelgroep in vaste dienst te nemen, terwijl anderen juist een leer-werktraject hanteren waarbij de doelgroep na een bepaalde periode idealiter doorstroomt naar een andere baan.

Wat ook opvalt is dat slechts de helft van de ondernemers aangeeft dat zij de sociale doelstelling van hun onderneming als een onderscheidende waarde uitdragen naar hun betalende klanten. De andere helft van de ondernemers benadrukt niet expliciet het sociale karakter van hun producten en/of diensten omdat zij zich in eerste instantie vooral op kwaliteit, aantrekkelijke prijs en/of goede service willen onderscheiden. Dit duidt op een nog steeds relatieve onbekendheid met de principes van meervoudige waardecreatie bij potentiële klanten, waarbij kwaliteit en sociale meerwaarde uitstekend hand in hand gaan.

Een groot aantal van de deelnemende sociale ondernemingen bestaat reeds een aantal jaar en is groeiende. De directe rol van de ondernemer/eigenaar is vaak heel belangrijk in het tot stand brengen en onderhouden van klantrelaties, hetgeen in combinatie met het aansturen van de werkzaamheden en het werven en coachen van de doelgroep relatief veel tijd en inspanning kost. Door deze extra activiteiten rond coaching zijn de winstmarges meestal nog niet heel groot. Eventuele winst wordt bijna altijd geïnvesteerd om de organisatie van de sociale onderneming verder te professionaliseren.

### Theory of Change

In de tweede interviewronde is de maatschappelijke waardecreatie van de deelnemende sociale ondernemingen in kaart gebracht met behulp van de 'Theory of Change'.<sup>[2]</sup> Dit is een planningsmodel dat eerst definieert welke lange termijn doelstelling gerealiseerd zou moeten worden, daarna welke veranderingen hiervoor zouden moeten plaatsvinden, en tot slot welke interventies de gewenste uitkomsten zouden kunnen produceren.

Alle deelnemende sociaal ondernemers zijn eenduidig in hun motivatie voor het starten van hun onderneming: door het verdwijnen van specifieke sociale voorzieningen hebben grote groepen in de maatschappij onvoldoende kansen op passende arbeidsplaatsen. De kansen om werkervaring op te doen zijn binnen het huidige systeem ook nog ontoereikend voor deze doelgroep. Een aantal sociaal ondernemers wordt hierbij specifiek gedreven door persoonlijke ervaringen, of ervaringen met de doelgroep binnen de eigen familie.

De activiteiten van de sociale ondernemingen zijn primair afgestemd op de behoeften van de doelgroep. De meerderheid van de deelnemende sociale ondernemingen richt zich op een brede doelgroep van mensen —inclusief mensen met een psychische of fysieke beperking, statushouders, ex-gedetineerden, ex-verslaafden, of bijvoorbeeld mensen die vanwege hun leeftijd elders niet meer aan de slag kunnen. Overige ondernemingen kiezen juist bewust voor een specifieke doelgroep, waarbij sociale ondernemingen in de IT sector zich bijvoorbeeld vaak richten op mensen met een vorm van autisme.

## De activiteiten van de sociale ondernemingen zijn primair afgestemd op de behoeften van de doelgroep.

De direct beoogde impact van de deelnemende sociale ondernemingen richt zich in de eerste plaats op het individu, bijvoorbeeld door het bieden van activering, structuur en een eigen inkomen. Daarnaast zijn er indirecte opbrengsten voor het individu, zoals toename van het gevoel van eigenwaarde en zelfbewustzijn. Bovendien leveren de ondernemingen bredere baten voor de samenleving als geheel, bijvoorbeeld door kostenbesparing op uitkeringen en zorgkosten. De indirecte maatschappelijke impact die de deelnemende sociale ondernemingen realiseren is tot nu toe hoofdzakelijk beschrijvend van aard, maar veel sociale ondernemingen zijn actief bezig met methoden om hun indirecte maatschappelijke impact ook meetbaar te maken.

## SCALERS

De derde interviewronde richtte zich op het in kaart brengen van de kracht en de zwaktes van de interne organisatie van de sociale ondernemingen in relatie tot opschaling. Hierbij is gebruik gemaakt van het zogenaamde ‘SCALERS’ model.<sup>[3]</sup> Dit model benoemt zeven organisatorische capaciteiten die een belangrijke rol spelen bij succesvolle opschaling van sociale ondernemingen: **Bemensing, Communicatie, Alliantie vorming, Lobbyen, Inkomsten generatie, Vermenigvuldiging** en **Marktwerking** (‘SCALERS’ in de Engelstalige afkorting). Op basis van deze interviewronde is er bij de deelnemende sociale ondernemingen een drietal veel voorkomende interne belemmeringen voor groei vastgesteld.

Ten eerste vormt goede bemensing een belangrijke interne belemmering voor veel van de deelnemende sociale ondernemingen, en dan specifiek mensen die niet tot de doelgroep behoren, bijvoorbeeld coaches of mensen in staffuncties. De begeleiding en coaching van de doelgroep is over het algemeen intensief en daardoor duur, terwijl de financiële vergoeding die hiervoor per kandidaat uit de doelgroep beschikbaar is vaak niet toereikend is. De arbeidsvoorwaarden voor bepaalde sleutelfuncties bij veel sociale ondernemingen zijn vaak ook minder concurrerend dan voor vergelijkbare posities bij reguliere ondernemingen. Het vinden van ervaren en goed gekwalificeerde mensen met de benodigde bevoegdheid is daarom niet eenvoudig. Een gevolg hiervan is dat de ondernemer/eigenaar uiteindelijk vaak veel extra werk zelf moet doen.

Het feit dat veel sociaal ondernemers nog veel werkzaamheden zelf op zich nemen draagt ook in belangrijke mate bij aan de tweede belangrijke interne belemmering voor groei: de afwezigheid van een duidelijke structuur in processen en systemen, hetgeen het vermenigvuldigen van het businessmodel moeilijk maakt. Een deel van de deelnemende sociale ondernemingen werkt vooral op adhoc basis en is hierdoor gevoelig voor de waan van de dag. Met het oog op het opschalen en het efficiënt afhandelen van meer en grotere orders is professionalisering en herinrichting van de organisatie vaak onontkoombaar. Naast automatisering, valt hieronder ook het eventueel uitbesteden van werkzaamheden en het aangaan van nieuwe samenwerkingen. Dit mag vanzelfsprekend niet ten koste van de doelgroep gaan.

Een derde belangrijke interne belemmering voor groei vormt de moeite die de meerderheid van de deelnemende sociale ondernemingen heeft in de communicatie van hun meervoudige waardepropositie naar klanten. Ten aanzien van de marketing en branding twijfelen veel bedrijven op welke wijze ze de sociale boodschap het beste onder de aandacht kunnen brengen, zonder dat dit ten koste gaat van de aandacht naar kwaliteit en service waar ze zich graag op laten voorstaan. Een gevolg hiervan is dat een deel van de sociale ondernemingen er voor kiest om hun sociale boodschap niet openlijk te communiceren. Via een heldere marketing en branding van de meervoudige waarde kunnen hier echter nog veel klanten gewonnen worden.

## Ecosysteem

De vierde interviewronde was gericht op het in kaart brengen van de externe omgeving van de deelnemende sociale ondernemingen. Hiertoe is gebruik gemaakt van de ‘**ondernemende ecosysteem**’ benadering.<sup>[4]</sup> Dit specifieke model onderscheidt systemische omstandigheden die aan veranderingen onderhevig zijn zoals **netwerken, leiderschap, financiën, talent, kennis, ondersteunende diensten**, en de meer statische framework omstandigheden zoals **instituten, infrastructuur, cultuur, en afzetmarkt**.

Deze externe factoren kunnen zowel stimulerend als belemmerend werken voor het opschalen van sociale ondernemingen. Op basis van deze interviewronde is er bij de deelnemende sociale ondernemingen een tweetal veel voorkomende externe belemmeringen voor groei vastgesteld.

Een belangrijke voorwaarde voor het succesvol opschalen van deze groep sociale ondernemingen is een soepele, laagdrempelige instroom van de doelgroep. Deze instroom verloopt over het algemeen via instituten zoals het UWV of via gemeenten, maar het matchingsproces van de doelgroep met sociale ondernemingen wordt in de praktijk vaak als uiterst moeizaam ervaren. Gemeenten hebben niet altijd voldoende zicht op kandidaten met grote afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld doordat de beschikbare systemen niet goed op elkaar aansluiten, of doordat niet iedereen dezelfde kennis over de kandidaten heeft.

Veel sociaal ondernemers voelen zich hierdoor genooddakt om kandidaten via andere kanalen te zoeken. Ook bestaan er grote verschillen in de wijze waarop verschillende gemeenten de Participatiewet uitvoeren, hetgeen mede bepaald wordt door het aantal inwoners van een gemeente, de politieke kleur van het college en de samenstelling van de regionale arbeidsmarkt. Het repliceren van een werkend businessmodel in een andere gemeente wordt hierdoor vaak gecompliceerd.

Een andere belangrijke voorwaarde voor sociale ondernemingen om op te kunnen schalen is een goede toegang tot financiering. Hoewel de meeste deelnemende sociale ondernemingen kunnen rekenen op een stabiele klantenkring en een goede omzet draaien, zijn de marges vaak klein. Omdat bovendien de kosten meestal voor de baten uit gaan is er voor opschaling vaak externe financiering nodig. Er bestaat weliswaar een grote diversiteit aan financieringsmogelijkheden, maar een groot aantal sociaal ondernemers weet toch niet precies waar en wanneer ze kunnen aankloppen voor financiering. De specifieke voorwaarden voor financiering zijn ook niet altijd even duidelijk voor de sociale ondernemers, waardoor het al-dan-niet toekennen van een lening ogenschijnlijk willekeurig lijkt. De hybride doelstelling van deze specifieke sociale ondernemingen lijkt hierbij vaak eerder een last dan een voordeel.



## Aan de slag met belemmeringen voor groei

Op basis van de drie interne belemmeringen zijn tussen september en december 2018, in samenwerking met organisatieadviesbureau Berenschot, een aantal interventies georganiseerd. Deze interventies bestonden uit **thematische masterclasses** en een **individueel consult met een expert** van adviesbureau Berenschot. Gedurende de looptijd van dit interventietraject werd bovendien regelmatig telefonisch contact opgenomen met de ondernemers om de voortgang te monitoren.

Voor de externe belemmeringen zijn de onderzoekers tussen september en december 2018 in gesprek gegaan met een aantal van de **belangrijkste stakeholders** om een beter beeld te krijgen ten aanzien van de waargenomen belemmeringen. In december 2018 is voor beide thema's een bijeenkomst georganiseerd om een gesprek tussen deze stakeholders en de sociale ondernemingen in gang te zetten en te komen tot werkbare oplossingen.

### Human Resource Management

In de eerste masterclass rond het thema HRM werd een model gepresenteerd waarmee men stapsgewijs het eigen HRM beleid inzichtelijk kon maken. Hierin kwamen zowel visie en strategie, huidige kwesties, capaciteiten, motivatie, kansen van de medewerkers, en opbrengsten aan bod voor medewerkers, organisatie en maatschappij. In de tweede workshop werden de HR-kwesties van de deelnemers vertaald naar concrete acties en werden zij uitgedaagd om kansen en belemmeringen die ze hierbij verwachtten te benoemen.



De beoogde veranderingen waaraan de ondernemers wilden werken liepen uiteen van het verkrijgen van 'de juiste mensen, met juiste mindset, op juiste plek', tot het onderbouwen van het HRM beleid voor werving, scholing, werktijd-afspraken en ziekteverzuim. Concrete acties die hiervoor werden benoemd zijn het opstellen van een functiehuis en het aanpassen van de samenstelling van het personeelsbestand naar een betere mix van doelgroep en niet-doelgroep. Niet alle ondernemers zijn er echter aan toegekomen om deze acties ook daadwerkelijk uit te voeren vanwege onvoorziene gebeurtenissen in de onderneming.

Voor andere ondernemingen kwam de timing wel op het juiste moment, en een aantal ondernemers zijn actief aan de slag gegaan met hun HR beleid. Eén deelnemer geeft aan dat in het HRM beleid er onder andere toe geleid heeft dat informatie beter is terug te vinden en dat zij als sociale onderneming nu serieuzer worden genomen door gemeenten en klanten. Ook het sparren met andere mensen die een HR-rol hebben tijdens de masterclasses werd door de deelnemers als zeer positief ervaren.

### Processen en Systemen

In de eerste masterclass rond het thema processen en systemen werd een spel gespeeld waarbij het doel was om zoveel mogelijk auto's te assembleren met LEGO stenen. In het spel krijgt iedereen een bepaalde rol, bijvoorbeeld inkoper, assembleur of controleur. De belangrijkste doelstelling van dit spel is om te leren denken in productieketens. Er zijn veel verschillende modellen mogelijk die op klantorder moeten worden afgeleverd, maar de order wordt pas goedgekeurd als deze exact aan alle specificaties en kwaliteitseisen voldeed. In de tweede masterclass brachten de ondernemers hun eigen primaire proces in beeld met een processchema. Het doel hiervan was om eventuele knelpunten in dit proces te herkennen en concrete verbeteracties te benoemen.

De beoogde veranderingen waar men aan wilde werken binnen de categorie processen en systemen bestonden vooral uit het stellen van duidelijke prioriteiten, het overdraagbaar maken van processen, procedures, werkwijzen en systemen en een efficiëntere bedrijfsvoering, waarin het management een cruciale factor is. Concrete acties die hiervoor aangegeven werden bestonden onder meer uit het opstellen van een plan van aanpak met prioriteiten en het implementeren van 'lean' concept om verspilling van tijd en energie te verminderen.

Ook op dit thema bleek het voor een aantal ondernemers moeilijk om ruimte te maken om met strategische thema's aan de slag te gaan. Tijd is dan ook de belangrijkste reden dat sommige beoogde acties zijn blijven liggen. Tegelijkertijd zijn er ook hier een aantal goede voorbeelden die laten zien dat het loont om tijd in de eigen onderneming te investeren, hetgeen noodzakelijk lijkt om te groeien. Eén van de deelnemers gaf aan dat hij naar aanleiding van de interventie anders naar de eigen processen was gaan kijken: niet naar kleine stapjes, maar naar de hele productieketen, waardoor er uiteindelijk nieuwe activiteiten aan het bedrijfsproces werden toegevoegd, waardoor er meer mensen ingezet kunnen worden.

### Marketing en Branding

De twee masterclasses rond het thema marketing en branding richtten zich op de reputatie en positionering van de sociale onderneming onder het motto 'zonder verhaal heb je niets te vertellen'. De positionering ging vooral over het waarom van de sociale onderneming en het maken van keuzes. De uitdaging is om de hybride doelstelling van de sociale ondernemingen helder voor het voetlicht te krijgen. Voorop hierbij staat dat de sociale onderneming goede kwaliteit en service moet verlenen, want 'een reputatie komt te voet en gaat te paard'.

De beoogde veranderingen die op het gebied van marketing en branding zijn benoemd waren dat 'de buitenwereld moet weten dat we er zijn', de ondernemingen willen enerzijds meer bekendheid krijgen om meer te kunnen verkopen, en anderzijds de juiste medewerkers kunnen aantrekken die ze daarvoor nodig hebben. De concrete acties waren erop gericht om de kern van het verhaal van de sociale onderneming te vatten, en aan welke doelgroep deze boodschap gericht zou moeten worden, en op welke manier deze het beste overgebracht zou kunnen worden.

Eén van de sociaal ondernemers gaf hierbij specifiek aan dat zij blij zijn dat ze in de masterclasses en het consult hebben gewerkt aan de concrete invulling van hun waardepropositie. Hun boodschap is nu vernieuwd, met meer nadruk op hoe het bedrijf is georganiseerd in plaats van alleen de dienstverlening zelf. "Het zelfvertrouwen is gegroeid, we hebben voor onszelf het gevoel dat dit een goed praatje is, en het lijkt te werken. De reactie van de klant wordt anders, die begrijpt nu beter waarom hij geld aan ons moet uitgeven".



**Instroom van de doelgroep**

Wat betreft de externe belemmering ten aanzien van de instroom van de doelgroep zijn de onderzoekers in gesprek gegaan met vertegenwoordigers van een viertal grote gemeenten en het UWV. Het doel hiervan was om beter inzicht te krijgen in waarom het matchingsproces van de doelgroep met sociale ondernemingen vaak zo moeizaam verloopt. De verschillende visies en standpunten zijn vervolgens toegelicht tijdens een gezamenlijke bijeenkomst, waarbij gezocht werd naar mogelijke oplossingen. Uiteindelijk hebben zowel gemeenten als sociale ondernemingen een gezamenlijk doel ten aanzien van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De gesprekken met vertegenwoordigers van gemeenten gaven een meer genuanceerd beeld van de problematiek. Alle partijen zijn zich wel degelijk bewust van de knelpunten, maar tegelijkertijd wordt er in alle gevallen ook actief beleid gevoerd om sociale ondernemingen te betrekken en te faciliteren bij het werven van de doelgroep. Zo krijgt de communicatie en coördinatie tussen de verschillende betrokken afdelingen zoals Sociale Zaken, Werk en Inkomen en Economische Zaken, maar ook met het UWV, meer aandacht, en hebben alle gemeenten in principe één helder aanspreekpunt voor sociale en reguliere ondernemers.

Wel is het zo dat veel gemeenten een eigen strategie hanteren —vaak met bijbehorende beleidsinstrumenten— ten aanzien van beoogde doelstellingen op het gebied van arbeidsparticipatie, afhankelijk van de politieke kleur van het college en de samenstelling van de regionale arbeidsmarkt. Deze doelstellingen hoeven niet noodzakelijk te matchen met de doelstellingen en behoeften van de sociale ondernemingen die bij de gemeenten aankloppen. Een aantal van de deelnemende sociale ondernemingen is om die reden overgegaan op andere manieren om de instroom van de doelgroep te garanderen, onder andere via andere intermediarissen of directe marketing campagnes.



**Toegang tot financiering**

Ten aanzien van de tweede externe belemmering, toegang tot financiering, zijn de onderzoekers in gesprek gegaan met vertegenwoordigers van verschillende financiële instellingen die het impactgebied arbeidsparticipatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt actief ondersteunen. Enkele sociale ondernemers zien wat betreft de mogelijkheden door de bomen het bos niet meer, terwijl anderen niet begrijpen waarom hun verzoeken voortdurend afgewezen worden. Veel van de deelnemende sociale ondernemingen ondervinden zelfs al grote moeite bij het aanvragen van een rekening courant. Het doel van de gesprekken was om beter inzicht te krijgen in welke vormen van financiering beschikbaar zijn voor de deelnemende sociale ondernemingen, en onder welke voorwaarden. Een aantal van de mogelijkheden is hierna verder toegelicht tijdens een gezamenlijke bijeenkomst.

Ook ten aanzien van toegang tot financiering kwam er een meer genuanceerd beeld naar voren uit de gevoerde gesprekken. Allereerst is er relatief veel financiering beschikbaar, uiteenlopend van ruwweg €50.000 tot €5.000.000. Ook qua type financiering is het aanbod dat specifiek gericht is op arbeidsparticipatie redelijk breed. Zo bestaat er een aantal stichtingen en fondsen die door middel van leningen aan (sociale) ondernemingen meer impact willen bereiken en zich hierbij specifiek op arbeidsparticipatie richten. Deze leningen kunnen in enkele gevallen omgezet worden in subsidies of giften. Verder zijn er ook een aantal commerciële financierders actief op dit gebied, zowel met leningen als deelnames, maar deze nemen over het algemeen niet meer risico dan anders omdat het hier ondernemingen met een sociale doelstelling betreft.

Hoewel de voorwaarden voor iedere specifieke vorm van financiering over het algemeen helder uitgelegd worden, zijn lang niet alle sociale ondernemers voldoende op de hoogte van deze specifieke voorwaarden. Ook hier bestaat er vaak spanning tussen de sociale- en commerciële doelstelling van zowel de sociale ondernemingen als de financiële instellingen. Vaak wordt toch eerst gekeken naar financiële beoordelingscriteria, zoals de verschillende ratio's en de liquiditeit van de onderneming. Daarbij worden er ook vaak harde prestatie-eisen gesteld ten aanzien van de schaalbaarheid van de maatschappelijke impact, en de wijze waarop deze gemeten en gemonitord wordt, zelfs voor specifieke financieringsinstrumenten die voor sociale ondernemingen in het leven geroepen zijn, zoals de Social Impact Bonds. Hier staat tegenover dat veel financierders ook voorbereidings- of 'investor readiness' trajecten aanbieden om de kans van slagen op financiering te vergroten.

## Opschalen van sociale impact

In januari en februari 2019 heeft er een afsluitende interviewronde plaatsgevonden om de ontwikkeling van de deelnemende sociale ondernemingen tijdens de looptijd van het onderzoek —van maart 2017 tot februari 2019— te analyseren. Het doel hiervan was om vast te kunnen stellen of, en op welke wijze, er daadwerkelijk groei in impact heeft plaatsgevonden in deze periode ten opzichte van de ambities die de sociale ondernemingen eerder hebben uitgesproken in hun ‘Theory of Change’ in de eerste interviewronde.

Hierbij werd in het bijzonder gekeken naar vier verschillende indicatoren van groei: groei van het aantal werknemers uit de doelgroep, groei van het aantal klanten, groei van het aantal vestigingen, en groei van de omzet (tabel 1).

Bedrijf	Aantal werknemers	Aantal klanten	Aantal vestigingen	Omzet
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Tabel 1: Ontwikkeling van de deelnemende sociale ondernemingen wat betreft vier indicatoren voor groei (2017-2019).  
(Groen = toename; Oranje = gelijk gebleven; Rood = afname)

## Varianten van opschalen

Uit de laatste interviewronde wordt duidelijk dat de overgrote meerderheid van de deelnemende sociale ondernemingen er inderdaad in geslaagd is om ten aanzien van één of meer indicatoren groei te realiseren over de afgelopen twee jaar. Er bestaan echter grote verschillen in de mate van groei en de wijze waarop dit gerealiseerd is.

Dit heeft deels te maken met de omvang van de sociale onderneming bij aanvang van het onderzoeksproject, de sector waarin deze onderneming actief is en of de sociale impact van de onderneming gerealiseerd is door zelf mensen in dienst te nemen of door tijdelijke leer-werk trajecten aan te bieden, waarna doorstroom naar een andere organisatie plaatsvindt.

De meeste groei bij de deelnemende sociale ondernemingen heeft plaatsgevonden in de vorm van omzetgroei. Dit is een belangrijke indicator omdat het erop duidt dat de sociale ondernemingen succesvol zijn in het realiseren van economische waarde uit de markt. Dit wordt ook weerspiegeld in de brede toename van het aantal klanten. Dit vormt tevens een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de beoogde sociale of maatschappelijke impact, omdat een groter aantal klanten de ondernemingen over het algemeen in staat stelt om meer mensen (structureel) aan werk te helpen. De meerderheid van de sociale ondernemingen is er ook daadwerkelijk in geslaagd om groei van het aantal medewerkers uit de doelgroep, en daarmee de beoogde groei in impact, te realiseren. Opvallend is dat, in tegenstelling tot de oorspronkelijke doelstellingen van veel van de deelnemende sociale ondernemingen, slechts een kleine minderheid van de sociale ondernemingen groei heeft gerealiseerd door het opzetten van nieuwe vestigingen.

De meerderheid van de sociale ondernemingen is er daadwerkelijk in geslaagd om groei van het aantal medewerkers uit de doelgroep, en daarmee de beoogde groei in impact, te realiseren.

In plaats van opschalen door het openen van een nieuwe vestiging en het repliceren van het businessmodel op een andere locatie —waar in de theorie vaak op ingezet wordt— blijkt dit voor de sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsparticipatie in de praktijk minder goed mogelijk. De hoofdreden hiervoor is dat er grote verschillen tussen Nederlandse gemeenten zijn ten aanzien van de wijze waarop de instroom van de doelgroep geregeld is. Veel sociale ondernemingen hebben er daarom in de afgelopen twee jaar voor gekozen om hun activiteiten uit te breiden op de bestaande locatie(s). Ten aanzien van de andere indicatoren verwachten de meeste sociale ondernemingen dat investeringen in het professionaliseren van de organisatie zich in de (nabije) toekomst ook zullen uitbetalen in groei in impact.



Ook op andere aspecten blijkt de helft van de deelnemende sociale ondernemingen in de afgelopen twee jaar een belangrijke koerswijziging te hebben ondergaan. Dit is deels inherent aan succesvol ondernemerschap, waarin onverwachte gebeurtenissen beschouwd worden als kansen in plaats van bedreigingen.<sup>[5]</sup> Zo heeft een aantal van deze sociale ondernemingen in de loop van het onderzoek hun kernactiviteiten uitgebreid of gewijzigd, waardoor er meer diverse werkzaamheden voor de doelgroep gecreëerd zijn, of waardoor nieuwe klanten (beter) bediend kunnen worden. Een enkele sociale onderneming heeft er ook bewust voor gekozen om de verhouding tussen werknemers uit de doelgroep en werknemers die niet uit de doelgroep komen —volgens het zogenaamde ‘mixed people’ concept— om te draaien, maar wist hiermee een zodanige groei in het totale aantal werknemers te realiseren dat het absolute aantal werknemers uit de doelgroep, en daarmee de sociale impact, fors is toegenomen.

Een kleine minderheid van de sociale ondernemingen is er in geslaagd om op te schalen volgens een vooraf uitgedacht strategisch plan. Vaak zijn dit sociale ondernemingen die al langere tijd bestaan en op het gebied van financiën, organisatie en governance hun zaken op orde hebben. Verhoudingsgewijs is de omvang van de groei van deze sociale ondernemingen echter vaak minder groot dan bij de sociale ondernemingen die een koerswijziging hebben ondergaan.

Slechts vier van de twintig sociale ondernemingen zijn er helemaal niet in geslaagd om op te schalen. Eén van de belangrijkste oorzaken hiervoor lijkt een beperkte capaciteit om (financiële) tegenslagen op te vangen, bijvoorbeeld als gevolg van langdurig ziekteverzuim op sleutelfuncties of andere onvoorziene kosten. Door de beperkte omvang en de geringe winstmarges slagen deze sociale ondernemingen er moeilijk in om onverwachte financiële klappen te boven te komen. Bovendien blijft door crisismanagement te weinig tijd over voor activiteiten die deze tendens zouden kunnen keren zoals acquisitie, of meer aandacht voor strategie. Anderzijds worstelen deze sociale ondernemingen ook nog vaak om de maatschappelijke met de economische waardecreatie te verenigen.



## Conclusies

Opschalen van ondernemingen is voor iedere onderneming een ingewikkeld proces omdat het gepaard gaat met veranderingen in organisatie, werkwijzen en soms ook doelstellingen. Sociale ondernemingen gericht op arbeidsparticipatie wijken hierbij op een aantal belangrijke punten af van reguliere ondernemingen en andere typen sociale ondernemingen die zich bijvoorbeeld richten op duurzaamheid of andere maatschappelijke impactgebieden.

Voor sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsparticipatie komt er om op te kunnen schalen vaak nog de uitdaging bij dat er grote verschillen zijn in lokale context, bijvoorbeeld ten aanzien van de wijze waarop de instroom van de doelgroep georganiseerd is. Hierdoor is het verre van vanzelfsprekend dat eenzelfde model elders gerepliceerd kan worden.

Desalniettemin laat dit onderzoek zien dat het wel degelijk mogelijk is om ook als sociale onderneming, specifiek gericht op arbeidsparticipatie, succesvol op te schalen en de maatschappelijke impact te vergroten. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat er in de eerste plaats voldoende economische waarde wordt gecreëerd. Het nastreven van meervoudige waardecreatie creëert altijd een spanningsveld, maar zonder financieel gezonde onderneming is het niet mogelijk om de beoogde maatschappelijke impact te creëren. De meest succesvolle sociale ondernemingen in dit project slagen er in om substantiële opdrachten te werven en klanten structureel aan zich te verbinden waardoor ook de gewenste maatschappelijke impact gerealiseerd kan worden.

### Zonder financieel gezonde onderneming is het niet mogelijk om de beoogde maatschappelijke impact te creëren.

Een tweede voorwaarde is een professionele organisatie. Professionalisering van de interne organisatie zorgt voor de noodzakelijke stabiele basis van waaruit de sociale onderneming verder kan groeien. De succesvolle sociale ondernemingen laten zien dat de verschillende belemmeringen die zij bij aanvang van het project ondervonden inmiddels zijn overwonnen. Ook zien wij dat er is, of wordt, gebouwd aan een organisatiestructuur waarin belangrijke taken verdeeld zijn over meerdere personen en waarbij structuren zijn aangebracht in de bestaande processen. Deze sociale ondernemingen zijn niet (meer) afhankelijk van één persoon —veelal de oprichter— maar beschikken over een team van gekwalificeerde mensen die de organisatie draaiende houden. Door de dagelijkse leiding, begeleiding, acquisitie of administratieve taken bij verschillende mensen te beleggen wordt bovendien ruimte gecreëerd om te werken aan de verdere uitbreiding van de sociale onderneming.

Een belangrijke conclusie is dat er verschillende routes zijn om op te schalen waardoor meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bereikt kunnen worden, maar dat die route meestal niet op voorhand precies uit te stippelen valt. De helft van de deelnemende sociale ondernemingen is er pas na aanpassing van één of meerdere aspecten van hun businessmodel in geslaagd om groei te realiseren. Koerswijzigingen kunnen noodzakelijk zijn als bepaalde belemmeringen verder opschalen in de weg staan, zoals te weinig instroom van de doelgroep of het wegvallen van een belangrijke klant.

Koerswijzigingen kunnen echter ook het gevolg zijn van onverwachte gebeurtenissen die nieuwe kansen bieden, zoals nieuwe samenwerkingsverbanden met andere bedrijven of gemeenten. Toch blijkt het niet voor alle sociale ondernemers even makkelijk om gedurende de rit aanpassingen te maken aan het businessmodel omdat de beoogde maatschappelijke lange termijn doelstelling —arbeidsparticipatie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt— drastische koerswijzigingen (gevoelsmatig) in de weg kunnen staan.

We zien in dit project dat bovenstaande punten —voldoende inkomsten, professionalisering van de interne organisatie en flexibiliteit ten opzichte van belemmeringen en kansen— hebben bijgedragen aan de groei van de sociale ondernemingen. Bij verdere opschaling is echter ook een belangrijke rol weggelegd voor het externe ecosysteem. Er bestaat nog steeds een omvangrijk maatschappelijk probleem ten aanzien van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vooralsnog zijn het met name sociale ondernemingen die de problematiek van deze kwetsbare doelgroep adresseren. Voor verdere opschaling van de maatschappelijke impact kan of moet ook meer gekeken worden naar mogelijkheden buiten de sociale ondernemingen zelf.

Betere samenwerking tussen sociale ondernemingen en reguliere ondernemingen biedt veel nieuwe kansen.

Instituties zoals gemeenten en UWV spelen hierbij een belangrijke rol, evenals financierders, maar met name een betere samenwerking tussen sociale ondernemingen en reguliere ondernemingen biedt hierbij veel nieuwe kansen. Zo kan een grotere bekendheid met de activiteiten van de deelnemende sociale ondernemingen resulteren in nieuwe en meer structurele klanten, waardoor een grotere groep mensen uit de doelgroep aan het werk kan binnen de sociale onderneming, ofwel dat de doorstroom na het succesvol afronden van een leer-werk traject bij een sociale onderneming naar reguliere ondernemingen beter georganiseerd wordt.

We zien enkele goede voorbeelden waarin de sociale ondernemingen partnerschappen aangaan met grote klanten die via deze weg ook willen bijdragen aan meer werkgelegenheid voor kwetsbare groepen. Een aantal van de deelnemende sociale ondernemingen realiseert de beoogde maatschappelijke impact via het zogenaamde ‘mixed people’ concept, waarbij de doelgroep samenwerkt met mensen buiten de doelgroep. Deze hybride vorm biedt ook nieuwe mogelijkheden voor reguliere ondernemingen. De mogelijkheden en potentieel op het gebied van verdere samenwerking zijn echter nog lang niet uitgeput.

Samenvattend laat dit onderzoek zien dat er enkele algemene belemmeringen zijn waar veel sociale ondernemingen gericht op arbeidsparticipatie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt mee worstelen, maar dat de wijze waarop hiermee om wordt gegaan een belangrijke factor is in het al dan niet opschalen van de sociale onderneming. Hierin spelen drie niveaus een belangrijke rol: de sociale ondernemer, de sociale onderneming en het externe ecosysteem. De sociale ondernemer speelt een cruciale rol in het maken van keuzes en het zien van kansen. Het al dan niet slagen van de sociale onderneming hangt nauw samen met het genereren van voldoende inkomsten en voldoende flexibiliteit ten opzichte van belemmeringen en kansen. Om het lange termijn doel van maatschappelijke impact te bereiken is het soms nodig om één of meer onderdelen van het business model aan te passen. Zodra de organisatie groeit verandert de rol van de ondernemer en zullen er taken overgedragen moeten worden en processen moeten worden gestructureerd. Professionalisering van de sociale onderneming is het sleutelwoord bij opschaling. Op het niveau van het ecosysteem is het voor verdere opschaling van sociale ondernemingen vooral van belang om meer strategische partners aan zich te binden.

Colofon

Tekst:	Leendert de Bell (Hogeschool Utrecht), Linda Drupsteen (Hogeschool Windesheim Flevoland), Joep Binkhorst (Hogeschool Utrecht), Esther Schrijver (Hogeschool Windesheim Flevoland) Utrecht, April 2019
Vormgeving:	so/creatie
Contact:	astrid.bolland@hu.nl

- Meer informatie:
- [www.impactgroei.nl](http://www.impactgroei.nl)
  - [www.onderzoek.hu.nl/Kenniscentra/Sociale-Innovatie/Organiseren-van-Verandering-in-het-publieke-domein](http://www.onderzoek.hu.nl/Kenniscentra/Sociale-Innovatie/Organiseren-van-Verandering-in-het-publieke-domein)
  - [https://issuu.com/hogeschoolutrecht/docs/hu\\_sociale\\_ondernemingen\\_lr\\_def\\_okt](https://issuu.com/hogeschoolutrecht/docs/hu_sociale_ondernemingen_lr_def_okt)

Referenties:

[1] Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

[2] Clark, H. (2012), ‘Theory of Change: Value Added and Complementarity with Results-Based Frameworks and Scorecards’. New York: ActKnowledge Technical Paper.

[3] Bloom, P. & Chatterji, A. (2009), ‘Scaling Social Entrepreneurial Impact’. California Management Review, Vol. 51(3), pp. 114-133.

[4] Stam, E. (2015), ‘Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique’. European Planning Studies, Vol. 23(9), pp. 1759-1769.

[5] Sarasvathy, S. (2001), ‘Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency’. Academy of Management Review, Vol. 26(2), pp. 243-263.



CONFED<sup>®</sup>  
bringing technology to life

Dominicanen klooster  
Huissen



zeef- en lampendrukkers



excellente whizzkids



DE BESTE TESTERS



in hout en metaal



Universiteit Utrecht



Berenschot