

Sociaal én ondernemend

Een essay over de kansen en risico's van hybriditeit voor sociale ondernemingen

Philip Marcel Karré & Valérie Mossel

Abstract

Op lokaal niveau is er vandaag de dag veel aandacht voor initiatieven, waarbij burgers zelf maatschappelijke vraagstukken aanpakken. Een voorbeeld is sociaal ondernemerschap, waarbij initiatiefnemers vanuit commercieel perspectief werken aan maatschappelijke vraagstukken. Sociale ondernemingen zijn hybride organisaties: het combineren van de sociale en de economische logica biedt een aantal kansen, met name wat innovatie en synergie betreft. Maar deze hybriditeit leidt tegelijkertijd altijd ook tot enkele uitdagingen, met name ambiguïteit, doelverschuiving en marktverstoring. Op basis van onderzoek in Rotterdam, Den Haag en de Drechtsteden verkennen we deze kansen en risico's en hoe die te managen zijn. Ook staan we uitgebreid en kritisch stil bij het concept sociaal ondernemerschap in het algemeen en de ambiguïteit en complexiteit ervan in het bijzonder, met name ook wat de relatie betreft tussen sociaal ondernemers en de gemeente.

Auteurs

Dr. Philip Marcel Karré is bestuurskundige en werkzaam als senior onderzoeker bij het lectoraat Dynamiek van de Stad bij Hogeschool Inholland. In zijn onderzoek staan hybride organisaties centraal (zie ook www.hybrideorganisaties.nl). Bij het lectoraat trekt hij het onderzoek naar sociale innovatie en sociaal ondernemerschap.

Valérie Mossel MSc. is sociologe en was tijdens dit onderzoek als junior onderzoeker betrokken bij het lectoraat Dynamiek van de Stad.

Contact: philip.karre@inholland.nl, www.inholland.nl/dynamiekvandestad

13 september 2017

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	p. 03
1.1 Sociale innovatie en sociaal ondernemerschap	p. 05
1.2 Het onderzoeksproces	p. 05
1.3 Resumerend	p. 08
1.4 Leeswijzer	p. 08
Hoofdstuk 2: Veranderende verhoudingen en hybriditeit	p. 09
2.1 Veranderende verhoudingen	p. 09
2.2 Hybriditeit	p. 10
2.2.1 Missie	p. 11
2.2.2 Inkomsten	p. 11
2.2.3 Mensen	p. 11
2.3 Resumerend	p. 13
Hoofdstuk 3: De kansen en risico's van ondernemerschap door sociale initiatieven	p. 14
3.1 Het object van bestudering	p. 14
3.2 De vier aspecten van sociale initiatieven	p. 14
3.2.1 De drijfveren en kwaliteiten van de sociaal initiatiefnemer	p. 14
3.2.2 De activiteiten van het sociale initiatief	p. 16
3.2.3 De organisatievorm van het sociale initiatief	p. 17
3.2.4 De relatie tussen het sociale initiatief en gemeente	p. 17
3.3 Resumerend	p. 18
Hoofdstuk 4: Conclusie	p. 20
4.1 Van sociale onderneming naar sociaal initiatief	p. 20
4.2 De kansen en risico's op een rij	p. 20
Hoofdstuk 5: Aanbevelingen voor de praktijk	p. 22
5.1 Risico's ombuigen naar kansen	p. 22
5.2 Naar een kansrijke relatie met de gemeente	p. 22
Hoofdstuk 6: Aanbevelingen voor nader onderzoek	p. 24
6.1 Het stigma op sociale ondernemingen	p. 24
6.2 Een eigen rechtsvorm voor sociale ondernemingen en sociale initiatieven	p. 24
6.3 Sociale initiatieven: een grootstedelijk fenomeen?	p. 24
6.4 De achtergrondkenmerken van sociaal initiatiefnemers	p. 25
6.5 De impact van sociale initiatieven	p. 25
Bronnen	p. 26
Bijlagen	p. 30

1. Inleiding

1.1 Sociale innovatie en sociaal ondernemerschap

Op lokaal niveau is er vandaag de dag veel aandacht voor initiatieven, waarbij burgers zelf het heft in handen nemen om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken (Boer & Lans, 2014; Miazzo & Kee, 2014; Schleijpen & Verheije, 2014; Uitermark, 2012). Wijken en buurten worden als belangrijke experimenteerruimtes, proeftuinen of broedplaatsen gezien voor nieuwe sociale en economische praktijken en als laboratoria voor sociale innovatie (Brandsen, Cattacin, Evers, & Zimmer, 2016; Karré, Vanhommerig, & Bueren, 2015). We bedoelen daarmee processen van samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven en derde sector organisaties (waaronder de civil society) in maatschappelijke initiatieven gericht op het zoeken van nieuwe antwoorden op sociale vraagstukken. Dat kunnen vraagstukken zijn in het sociaal domein, maar het kan ook gaan om economische, fysieke of duurzaamheidsissues. Het begrip *sociaal* wordt in dit essay gebruikt om initiatieven te beschrijven die zich op al deze verschillende soorten vraagstukken richten, overeenkomstig met de betekenis van de term *social* in het Engels. Ook in het Nederlands spreken we, in navolging van de discussies over *social innovation*, *social entrepreneurship* en *social enterprises* in het Angelsaksisch debat, immers over *sociale* innovatie en *sociaal* ondernemerschap en *sociale* ondernemingen (in plaats van maatschappelijke innovatie, maatschappelijk ondernemerschap en maatschappelijke ondernemingen) en bedoelen daar allerlei vormen maatschappelijke initiatieven mee gericht op sociale vraagstukken.

In de Nederlandse context wordt er in het kader van dergelijke sociale, dus maatschappelijke initiatieven in de stad ook gesproken over *het nieuwe stadsmaken* (Franke, Niemans, & Soeterbroek, 2015), een manier van sociale innovatie die zich kenmerkt door een nieuwe cultuur (niet alleen maar overheden en projectontwikkelaars, maar ook burgers bemoeien zich met de stad), een nieuwe *civic economy* (gebaseerd op innovatieve bedrijfsmodellen) en een nieuw soort initiatiefnemers (die sociale en economische waarden met elkaar trachten te verbinden).

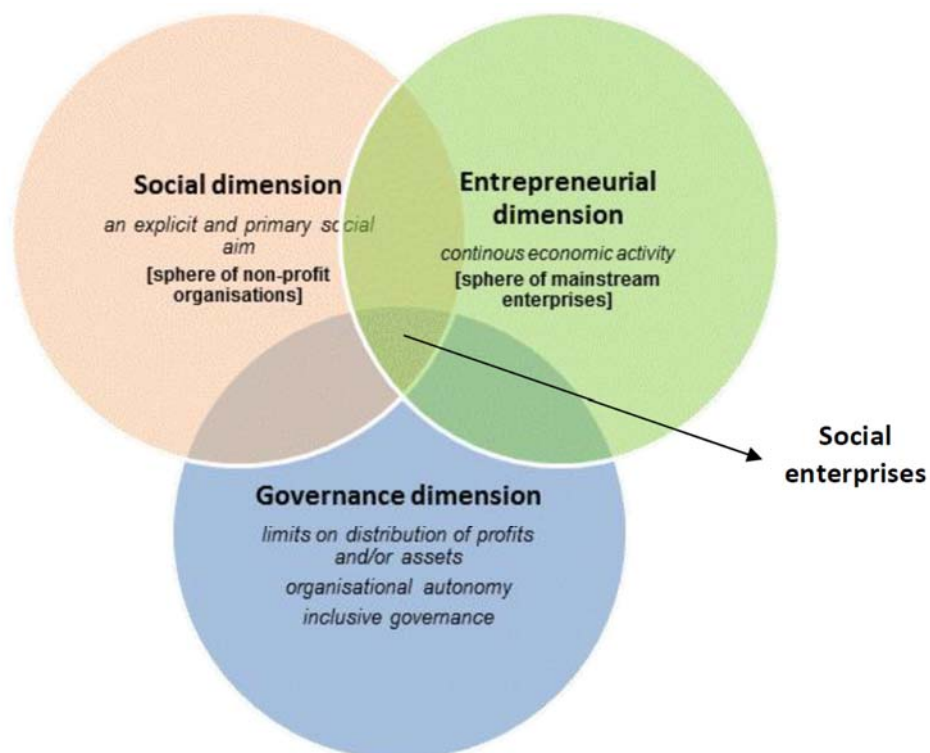
In dit essay beschrijven we de uitkomsten van een indicatief-diagnostisch onderzoek naar sociale initiatieven en de initiatiefnemers die er achter zitten: wat doen ze, waarom en hoe? En wat zijn hun relaties met de gemeente, die traditioneel veel van de taken deed en nog steeds doet waar initiatiefnemers zich nu mee bezig houden (het zijn immers vaak publieke taken) en wiens rol na de overgang van de *welvaartsstaat* tot de *welvaartsstad* (Putters, 2013) alleen maar is toegenomen? Doel van deze indicatief-diagnostische insteek is om mogelijke knelpunten in beeld te brengen en te bepalen welke factoren en actoren er in positieve en in negatieve zin aan bijdragen. Deze inzichten kunnen door de sociaal initiatiefnemers en andere stakeholders gebruikt worden in het vinden van aanknopingspunten voor het oplossen van het knelpunt. Ons onderzoek is dus hoofdzakelijk toepassingsgericht ingestoken.

We begonnen onze zoektocht in Rotterdam, maar konden al snel ook informatie verkrijgen over initiatieven en initiatiefnemers in Den Haag en Dordrecht en omstreken. Omdat wij ons in ons onderzoek bij het lectoraat Dynamiek van de Stad richten op nieuwe vormen van ondernemerschap op het snijvlak van overheid, markt en samenleving¹, waren we met name geïnteresseerd in sociale initiatieven die op een ondernemende manier ageren en economische en sociale meerwaarde tegelijkertijd proberen te behalen.

¹ Het lectoraat Dynamiek van de Stad clustert zijn onderzoek naar ontwikkelingen in het sociale domein in steden rondom drie brede onderzoeksthema's: (1) nieuwe werkwijzen in het sociale domein, (2) nieuwe vormen van stedelijk burgerschap en (3) nieuwe vormen van ondernemerschap op het snijvlak van overheid, markt en samenleving. Het onderzoek dat aan dit essay ten grondslag ligt, is uitgevoerd onder de paraplu van dat laatste onderzoeksthema. Voor meer informatie zie www.inholland.nl/dynamiekvandestad.

Dat soort sociale initiatieven wordt meestal aangeduid met de term sociale ondernemingen. In Nederland staan ze vandaag de dag volop in de belangstelling (zo hebben de vier grote steden bijvoorbeeld allemaal specifiek beleid gemaakt over en voor sociale ondernemingen met als doel hen te faciliteren en te accommoderen). Sociale ondernemingen hebben de volgende karakteristieken volgens de veelgebruikte definitie van het internationale EMES onderzoeksnetwerk (inmiddels is deze definitie overgenomen door de Europese Unie en lobbyorganisatie Social Enterprise NL) (Defourny, 2014, pp. 25–28) en combineren hierdoor een sociale, een ondernemende en een governance-dimensie (zie figuur 1):

- hun primaire doel is om maatschappelijke impact te genereren in plaats van winst voor alleen eigenaren en shareholders (sociale dimensie);
- zij verhandelen goederen en diensten op de markt en doen dat op een ondernemende en innovatieve manier (ondernemende dimensie);
- winsten worden voornamelijk gebruikt om de sociale doelstellingen te kunnen behalen (governance dimensie);
- het management van de organisatie is transparant over haar handelen en legt daarover verantwoording af aan haar medewerkers, klanten en andere stakeholders (governance dimensie).



Figuur 1 De drie dimensies van sociaal ondernemerschap (Wilkinson, Medhurst, Henry, & Wihlborg, 2014, p. 2)

Op het grensvlak van overheid, markt en samenleving creëren sociaal ondernemers publieke waarde door vanuit een private onderneming activiteiten te ontplooiën aan de randen van het publieke domein (Schulz, Steen, & Twist, 2013, p. 5). Zij zijn dus hybride organisaties (Battilana & Lee, 2014; Pestoff, 2014; Teasdale, 2012) die twee tegenstrijdige logica's met elkaar trachten te combineren: de *ondernemende* en de *sociale* logica, die in zekere zin als elkaars antoniemen kunnen worden beschouwd.

Wij hebben in ons onderzoek bekeken wat het voor een initiatiefnemer en de organisatie betekent om hybride te zijn en welke kansen en risico's dat oplevert. En we hebben bekeken wat dat voor de samenwerking betekent met de gemeente, als belangrijkste stakeholder en instantie, die het algemeen belang dient te waarborgen en zelf ook een belangrijke rol speelt in de aanpak van grootstedelijke vraagstukken.

Uit verkennende gesprekken aan het begin van ons onderzoekstraject, maar ook uit ander onderzoek naar de praktijk van sociaal ondernemerschap in Nederland (Schulz e.a., 2013; Sociaal-Economische Raad, 2015; Sterk, Specht, Walraven, & Zweerts de Jong, 2013), alsook internationaal onderzoek (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014) blijkt dat initiatiefnemers die op een ondernemende manier werken aan de aanpak van maatschappelijke vraagstukken in hun praktijk op verschillende manieren te maken krijgen met het hybride karakter van hun werk, van hun organisatie, maar ook van henzelf. Het hybride karakter van sociaal ondernemerschap en wat dat betekent in de praktijk van de sociaal ondernemer en de sociale onderneming, is inmiddels ook de focus van veel internationaal onderzoek naar dit onderwerp, zoals ook bleek tijdens de recente conferentie van het EMES onderzoeksnetwerk², waar alle toonaangevende onderzoekers op dit terrein zich in hebben verenigd, in Louvain-la-Neuve. Bij deze conferentie hebben wij een Engelstalig artikel gepresenteerd dat voortkomt uit dit essay, dat binnenkort op de EMES-website zal worden gepubliceerd.

Hybriditeit, dus het combineren van een ondernemende en een sociale logica, biedt een aantal kansen voor sociaal ondernemers en hun stakeholders: nieuwe verbindingen leggen en innoveren door sociale waarden te combineren met economische, is waar sociaal ondernemers goed in zijn en waarmee ze verschil kunnen maken. Het hybride karakter is de essentie én het *unique selling point* van sociaal ondernemerschap, zou men kunnen stellen. Laveren tussen de werelden van het sociale en van het ondernemende, is, om de titel van een eerdere publicatie van het lectoraat te gebruiken, een spanningsvolle, maar in potentie waardevolle spagaat (Brabander, 2009). Het gaat niet van zelf en levert wrijving op, maar uiteindelijk heeft dat een positief effect op de organisatie, haar dienstverlening, cliënten en andere stakeholders.

De spanningsvolle spagaat van de sociale onderneming is echter niet per se en altijd waardevol. Haar hybriditeit leidt in potentie ook tot een aantal risico's (bijvoorbeeld *mission drift* (doelverschuiving) en conflicten tussen doelen en waarden) en een aantal uitdagingen. Hybriden zijn altijd verdacht ('ben je nou echt sociaal of toch vooral ondernemer?'). Omdat het lastig is om vanwege hun hybride status goed uit te leggen wat zij doen en waarom, voelen veel sociaal ondernemers zich vaak niet goed begrepen en neergezet als welwillende amateurs of gemankeerde ondernemers die uit zijn op winst over de ruggen van de sociale doelgroep.

Sociale ondernemingen kunnen door hun hybriditeit meerwaarde genereren, maar dat levert ook risico's op. Hybriden zijn altijd omstreden (denk aan eerdere heftige discussies in Nederland over de verhouding tussen markt en overheid; zie Brandsen & Karré (2010)). Het is dus belangrijk om een goed begrip te ontwikkelen van het hybride karakter van de sociale onderneming, hoe die uit kan pakken (zowel positief als negatief) en hoe die gemanaged kan worden om de risico's onder controle te houden en de voordelen te laten prevaleren. Uiteindelijk is sociaal ondernemerschap immers vooral een middel om een groter maatschappelijk doel te bereiken. Het is dus belangrijk goed te snappen wat de sociaal ondernemer aan het doen is, tot welke gevolgen dat leidt en waarom en hoe er ingegrepen kan worden als het dreigt de verkeerde kant op te gaan.

1.2 Het onderzoeksproces

Op basis van ons onderzoek laten we zien hoe de kansen en risico's van hybriditeit zich manifesteren in de praktijk van sociaal ondernemerschap. We zullen echter in het vervolg het

² Voor meer informatie over het EMES Research Network, zie www.emes.net.

begrip sociaal ondernemerschap niet meer als het centraal begrip van dit essay gebruiken, maar vooral spreken van sociale initiatieven. Naast een presentatie en discussie van onze bevindingen, is dit essay namelijk ook het verslag van een moeizaam onderzoeksproces. Omdat we met name geïnteresseerd zijn in hybride sociale initiatieven en initiatiefnemers die sociale en economische invalshoeken met elkaar combineren, zijn we op zoek gegaan naar sociale ondernemingen, in eerste instantie in Rotterdam en vervolgens ook in de andere twee genoemde gemeenten. Alleen, de sociaal ondernemer is lastig om te vinden. Er zijn verschillende definities van sociaal ondernemerschap in omloop (naast de hiervoor reeds genoemde EMES definitie), maar die zijn allemaal nogal vaag geformuleerd en scheppen dus meer onduidelijkheid en discussie, dan dat ze verhelderen wat sociaal ondernemerschap nou precies is en hoe het zich onderscheidt van andere manieren en organisatievormen om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken - een ervaring, die ook andere onderzoekers moesten maken zoals Dart, Clow en Armstrong (2010) en Lyon en Sepulveda (2009).

We onderschrijven dan ook de conclusie van Teasdale (2012, p. 99): "*social enterprise is a fluid and contested concept constructed by different actors promoting different discourses connected to different organizational forms and drawing upon different academic theories*". Vaak wordt er tegelijkertijd en door elkaar heen een hele bandbreedte van fenomenen mee bedoeld: (1) nieuwe financieringsstrategieën voor nonprofits, (2) vrijwilligersorganisaties die publieke diensten leveren, (3) democratisch aangestuurde organisaties die sociale en economische doelen vermengen, (4) commerciële bedrijven die aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doen en (5) wijkbedrijven die maatschappelijke vraagstukken aanpakken (Teasdale, 2012, p. 101). Eerder hebben we ook zelf meegedaan aan deze begripsverwarring. Zo gaat bijvoorbeeld het laatste boek van het lectoraat over sociaal ondernemerschap (Sterk et al., 2013) meer over burgerinitiatieven, dan over ondernemers, die voornamelijk sociale doelstellingen nastreven.

Naast dat er verschillende definities van sociaal ondernemerschap naast elkaar bestaan en deze definities vaak nogal vaag en ambigu zijn, ontbreken er vervolgens ook overzichten van organisaties die voldoen aan deze definities. Wetenschappelijk onderzoek naar sociaal ondernemerschap heeft zich tot nu toe voornamelijk beziggehouden met een zoektocht naar een definitie voor sociaal ondernemerschap die recht doet aan de variëteit en diversiteit van initiatieven in de praktijk. Maar dat is juist vanwege dezelfde variëteit en diversiteit nooit goed gelukt: er zijn gewoon te veel verschillende vormen sociale ondernemingen (het onderzoeksproject naar *International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM)*³ heeft er bijvoorbeeld wereldwijd enkele honderd gevonden) en wetenschappers en practitioners houden ervan definities van maatschappelijke fenomenen te verzinnen (de auteurs van een bij de recente EMES conferentie in Louvain-la-Neuve gepresenteerde literatuurstudie hebben er ruim 60 gevonden (Lancastre & Lages, 2017)) Zoals altijd bij hybride vormen is het makkelijker aan te geven wat sociaal ondernemerschap *niet* is dan wat het *wél* is. Het hybride karakter ervan en de vele mogelijkheden die het biedt om verschillende elementen steeds weer op nieuwe en vernieuwende manieren met elkaar te combineren, leidt juist tot meer complexiteit en ambiguïteit. Die kan je alleen ondervangen door vrij brede definities te hanteren (zoals de reeds genoemde van het EMES netwerk). Die geven in elk geval voldoende richting voor een debat tussen sociaal ondernemers, beleidsmakers en wetenschappers over de precieze betekenis van sociaal ondernemerschap in verschillende contexten en onder verschillende omstandigheden.

Er zijn dus nog geen overzichten (in elk geval niet van sociale ondernemingen in de steden waar wij onderzoek hebben gedaan) van organisaties, waarvan wetenschappelijk is vastgesteld dat ze aan één van de in de literatuur genoemde definities voldoen. Ook in het maatschappelijk debat is er nog veel onduidelijkheid en verwarring over wat sociale ondernemingen precies zijn. Hier

³ Zie <https://www.iap-socent.be/icsem-project>.

ontbreekt eveneens een algemeen aanvaarde en duidelijk afgebakende definitie. Er is geen keurmerk voor sociale ondernemingen en ook geen aparte rechtsvorm die hen onderscheidt van andere typen organisaties (ook al zouden veel sociaal ondernemers dat wel graag willen, maar de kans dat zo'n rechtsvorm er komt, is vanwege het ambigue karakter van het begrip vrij klein). Er bestaan weliswaar organisaties als Social Enterprise NL die als belangenbehartigers op proberen te treden voor sociaal ondernemers. Ook zij hanteren definities van sociaal ondernemerschap (in het geval van Social Enterprise NL die van het EMES netwerk), maar hebben er belang bij die zo breed mogelijk te houden en dus zo veel mogelijke leden aan te trekken, om zo hun eigen belang te onderstrepen. Een te rigide definitie van sociaal ondernemerschap helpt daar niet bij.

Wij zijn dus in het kader van een grootscheepse verkenning van het veld zelf op zoek gegaan naar sociale ondernemingen voor ons onderzoek, waarbij de beschikbare definities ons net zoveel houvast gaven als een zaklantaarn met zwakke batterij in een donkere, grote en onoverzichtelijke grot. Er zijn weliswaar overzichten van sociale initiatieven in het algemeen (zoals die van *MAExchange* en die van de *Makers van Rotterdam*), maar die bevatten net als de websites van veel initiatieven niet voldoende informatie om organisaties op een goede manier te kunnen beoordelen op hun economische activiteiten alsook op hun interne bedrijfsprocessen. We dachten dat probleem te kunnen ondervangen door naar organisaties te kijken die door de Belastingdienst als *Algemeen Nut Beogende Instelling* (ANBI) zijn aangemerkt, wat hen belangrijke belastingvoordelen biedt, en die daarom verplicht zijn om over hun sociale activiteiten uitgebreid verantwoording af te leggen op hun websites (via jaarverslagen, jaarrekeningen, etc.). Maar die vereiste geldt weer niet voor hun commerciële activiteiten en ook de interne bedrijfsprocessen werden maar summier belicht. We hebben ondanks deze beperkingen wel de sociale initiatieven die we op de genoemde websites, alsook in de ANBI-lijst hebben gevonden, beoordeeld op hun hybride karakter en of zij als sociale ondernemingen konden worden aangeduid, maar dat gebeurde vooral op basis van een inschatting van de beschikbare informatie en brede definities dan van een precieze 'meting' van het ondernemende karakter van het sociaal initiatief.

Wij hebben ook naar initiatieven gekeken die zich op hun websites zelf als sociale ondernemingen typeren en/of die op basis van die zelfinschatting lid zijn geworden van lobbyorganisatie Social Enterprise NL. Maar we merkten snel dat elke sociaal ondernemer toch vooral een eigen definitie lijkt te hanteren van sociaal ondernemerschap. Zo kwamen we tijdens onze zoektocht organisaties tegen (meestal adviesbureaus) die zich weliswaar op hun websites als sociale ondernemingen typeerden, maar in de praktijk geen activiteiten ontplooiden die sociaal, dat wil zeggen op de maatschappij gericht, waren (behalve in de meest brede zin, waarmee je in principe elk bedrijf als sociale onderneming kan typeren, omdat het werkgelegenheid biedt). Ook wat een sociale of maatschappelijke activiteit is, is lastig te definiëren en steeds afhankelijk van het standpunt en de (politieke) waarden van de persoon die er naar kijkt. Het is een politieke vraag, die iedereen anders zal beantwoorden.

En we kwamen ook organisaties tegen die zich sociale ondernemingen noemden, maar de rechtsvorm hadden van een stichting en/of vooral afhankelijk waren van subsidies en donaties, en dus in feite niet anders waren dan traditionele nonprofits. Ook die staan vandaag onder druk om zich meer ondernemend te gaan gedragen, waardoor ze hybride worden (Smith, 2014); misschien dat dat (deels) verklaart waarom ze zich als sociale ondernemingen zijn gaan zien en / of zich als zodanig zijn gaan gedragen. Andersson en Self (2015) noemen dat de *social entrepreneurship bias*: omdat er zo'n hype is omtrent sociaal ondernemerschap zijn ook meer klassieke non-profit organisaties die gaan gebruiken om meer kans te maken op extra aandacht en middelen, ook al voldoen ze strikt genomen niet aan de definities (in elk geval niet aan de definitie die door EMES wordt gehanteerd). Ook daardoor verwatert het begrip en nemen ambiguïteit en verwarring toe.

1.3 Resumerend

Samenvattend is dit essay een verslag van ons onderzoek naar de hybriditeit van sociale initiatieven die sociale en ondernemende waarden met elkaar verbinden. Maar het is ook het verslag van onze pogingen om goed grip te krijgen op wat sociaal ondernemerschap precies behelst en onze toenemende frustratie met dat begrip. Sociaal ondernemerschap vertoont overeenkomsten met een ander modieus begrip van deze tijd, superfood - een marketingterm voor voedsel dat (zo wordt in elk geval beweerd) door een hoog gehalte aan goede voedingsstoffen en antioxidanten allerlei positieve effecten heeft op de gezondheid. Ook omtrent de term superfood is de afgelopen jaren een zekere hype ontstaan die gevoed wordt door een industrie die er goed aan verdient. Maar er blijft onduidelijkheid bestaan over wat het nou precies is en in hoeverre het zich onderscheidt van andere soorten voedsel: is superfood niet gewoon een slim (marketing-) label, dat op exotisch (Goji bessen), vreemd (chiazaad, voorheen vooral bekend als vogelvoer) of ouderwets (denk aan boerenkool of aardappels) voedsel wordt geplakt om het spannender te laten lijken (en beter te kunnen verkopen)?

Sociaal ondernemerschap loopt gevaar net zo'n inhoudsloze term te worden als superfood. We hebben veel respect voor initiatiefnemers die zich al dan niet sociaal ondernemers noemen en die zich inzetten voor hun doelgroepen. Maar we plaatsen kritische vraagtekens bij de bredere maatschappelijke en politieke hype omtrent sociaal ondernemerschap die wordt gevoed door invloedrijke lobbygroepen als Social Enterprise NL, Ashoka of de Skoll Foundation en enthousiaste sociaal ondernemers, politici en beleidsmakers, met jubelverhalen over de heroïsche inzet van sociaal ondernemers, waarbij bijvoorbeeld weinig of geen aandacht wordt geschonken aan eventuele '*dark side*' motivations naast of in plaats van de altruïstische wil de wereld te veranderen (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011). We zullen daarom in dit essay vooral spreken van sociale initiatieven en hun ondernemende activiteiten beschrijven. Sommige van deze initiatieven zijn volgens de een of andere definitie zeker óók sociale ondernemingen, maar dat geldt niet voor alle organisaties. Voor het soort onderzoek dat wij hebben gedaan, maakt dat niet veel uit. Het was niet ons doel om precies te 'meten' welke sociale initiatieven óók en in hoeverre sociale ondernemingen zijn. Ook was het niet ons doel om een representatief beeld te schetsen van sociale ondernemingen in Rotterdam, Den Haag en de Drechtsteden. Ons onderzoek heeft eerder een indicatief-diagnostisch doel: door een aantal beelden uit de praktijk van sociale initiatieven te schetsen en de kansen en risico's in kaart te brengen die ontstaan door de combinatie van ondernemende en sociale activiteiten, willen we vooral een discussie starten en voeden tussen sociale initiatieven en hun stakeholders over nut, noodzaak en gevaren van een hybride strategie, alsook van het diffuse label sociale onderneming. Ons onderzoek is dus, wat ons betreft, slechts het begin van een discussie in en met de praktijk, die er hopelijk ook toe gaat leiden beter grip te krijgen op het fenomeen sociaal ondernemerschap of een beter alternatief te ontwikkelen.

1.4 Leeswijzer

In het vervolg van dit essay plaatsen we de ontwikkelingen omtrent sociale innovatie in de stad, de rol die sociale initiatieven daarin spelen en hun hybride karakter, eerst in breder perspectief. Na een korte noot over de onderzoeksstrategie staan we uitgebreid stil bij de bevindingen uit ons onderzoek. Op basis van een bespreking van onze conclusies komen we tot een aantal aanbevelingen voor alle bij sociale initiatieven betrokken partijen. We sluiten af met een aantal discussiepunten die we op basis van ons onderzoek graag in het bredere maatschappelijke en wetenschappelijke debat willen brengen omtrent ondernemerschap binnen of in sociale initiatieven.

2. Veranderende verhoudingen en hybriditeit

2.1 Veranderende verhoudingen

De discussies over sociale innovatie en *het nieuwe stadmaken*, alsook de opkomst van sociale initiatieven die sociale en economische invalshoeken met elkaar combineren en discussies over sociaal ondernemerschap, passen bij veranderende verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving, waarbij de eerste twee aan invloed lijken te verliezen en de laatste aan invloed lijkt te winnen. Even daargelaten of dat ook daadwerkelijk zo is (je kunt in elk geval vraagtekens plaatsen bij verhalen over de terugtrekkende overheid; zie Ossewaarde (2014) en Schillemans (2014)), is het belangrijk te beseffen dat de verhoudingen tussen overheid, markt en wat in de wetenschappelijke literatuur als de derde sector wordt aangeduid (waar we organisaties vinden die horen bij het maatschappelijk middenveld en de civil society) steeds veranderlijk waren en de grenzen tussen deze domeinen ook altijd al poreus waren. Het is dus goed om even naar de geschiedenis te kijken (zie ook Karré, 2011, Hoofdstuk 1).

Jarenlang, in elk geval sinds de Tweede Wereldoorlog speelde de overheid een centrale rol in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Die rol had ze, in elk geval in Nederland, deels overgenomen van het maatschappelijk middenveld: voorheen waren het religieuze, politieke en andere groepen burgers die universiteiten, scholen, ziekenhuizen en andere welzijnsinrichtingen stichtten. Ook de markt speelde al vroeg een rol in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken, maar dan vooral als manier om geld te verdienen: denk aan ondernemers die eind negentiende eeuw de eerste waterleidingnetten in steden lieten aanleggen of de eerste spoorwegen die deze steden met elkaar verbonden. En er waren nog meer voorbeelden van particulier initiatief en solidariteit in eigen kring, bijvoorbeeld verschillende vormen van coöperaties, waarin landbouwers, winkeliers en anderen zich organiseerden.

Na de Tweede Wereldoorlog groeide in Nederland, net als in veel andere Westerse landen (Jackson, 2003), de welvaartsstaat door verstatelijking van taken en uitvoerende organisaties en een wijziging in veel stelsels van publieke voorzieningen. De zorgplicht van de overheid werd steeds verder uitgebreid door financiering van publieke voorzieningen van staatswege en een wettelijke grondslag van voorzieningen in zorg en sociale zekerheid.

De overheid was dus enkele decennia lang dé dominante partij in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken, maar inmiddels is zij deze rol al weer lang verloren. Dat betekent niet dat de overheid zich helemaal heeft teruggetrokken uit de aanpak van maatschappelijke vraagstukken en die overlaat aan andere partijen, met name de burger. Dat zou immers haar legitimiteit gevaarlijk ondermijnen (waar hebben we ze dan nog voor nodig?). Maar *naast* de overheid zijn in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken nu ook andere actoren in beeld gekomen. Sommige auteurs spreken in dit verband van een overgang van de welvaartsstaat naar een welvaarts*mix* met verschillende soorten actoren (Defourny, Hulgård, & Pestoff, 2014, p. 20; Evers, 1990).

In plaats van *government*, dus een centrale positie van de overheid, spreken we in bestuurskundige termen nu van *governance* wat inhoudt dat ook andere partijen een nadrukkelijker rol zijn gaan spelen bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken (Osborne, 2010a). Zo heeft, na de financiële crisis van de jaren tachtig en het gelijktijdige legitimiteitsverlies van de overheid, een aantal jaar het marktmechanisme en een focus op bedrijfsmatigheid in de dienstverlening een centralere rol gekregen in een sturingsfilosofie die als *New Public Management* werd aangeduid (Christensen & Lægreid, 2011; Pollitt, Thiel, & Homburg, 2007). Inmiddels zien we, nadat ook de markt aan vertrouwen heeft ingeboet en de overheid armlastig blijft, dat er ook versterkt wordt gekeken naar de rollen die burgers (individueel en verenigd als derde sector organisaties) zelf in diverse processen van coproductie kunnen spelen; een sturingsfilosofie die

wordt aangeduid als *New Public Governance* (Durose & Richardson, 2015a, 2015b; Fotaki, 2011; Osborne, 2010b; Pierre & Peters, 2000). In de Nederlandse context wordt dan gesproken over de participatiesamenleving, de doe-democratie en de DIY-samenleving (Karré, Steen, & Twist, 2011).

Deze overgang van *government* naar *governance* en de toegenomen aandacht voor de rol die de burger kan spelen in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken, betekent echter niet dat tegelijkertijd 'de overheid' en 'de markt' als coördinatiemechanismen (d.w.z. manieren om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken) overbodig zijn geworden. De drie verschillende coördinatiemechanismen (overheid, markt en samenleving) bestaan, vergelijkbaar aan lagen sediment, vaak naast elkaar (Olsen, 2009; Osborne, 2010a; Streeck & Thelen, 2005) en mengen dus ook met elkaar. Uiteraard gaat dat niet zonder slag of stoot: er is sprake van hybriditeit.

2.2 Hybriditeit

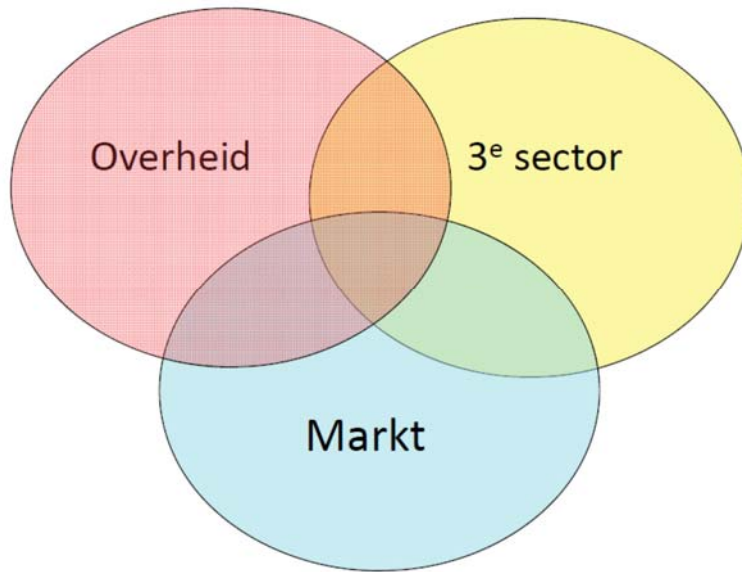
Hybriditeit betekent dat een initiatief kenmerken van (uiteraard ideaaltypische⁴) overheids-, markt- en derde sector organisaties met elkaar aan het mengen is (zie bijvoorbeeld Brandsen, 2010; Brandsen, van de Donk, & Kenis, 2006; Brandsen, van de Donk, & Putters, 2005). In theorie verschillen deze soorten organisaties van elkaar wat hun inkomsten, doelen, sturingsmechanismen en kernwaarden betreft (zie tabel 1).

Tabel 1 Kenmerken van overheids-, markt- en derde sector organisaties (Brandsen & Karré, 2011, p. 829)

	Overheid	Markt	Derde sector
<i>Inkomsten</i>	Belastingen	Marktinkomsten	Donaties, subsidies en giften
<i>Doelen</i>	Bevordering algemeen belang en welvaart	Winstmaximalisatie	Bevorderen belang van specifieke groepen, bijdragen aan algemeen belang en welvaart
<i>Sturingsmechanismen</i>	Politiek en bestuur	Concurrentie op de markt	Formele en informele invloed van maatschappelijke stakeholders
<i>Kernwaarden</i>	Hiërarchie, rechtmatigheid, gelijkheid	Ondernemerschap, doelmatigheid, effectiviteit	Vertrouwen

Ook de sociale initiatieven waar we het in dit essay over hebben opereren op het snijvlak tussen overheid, markt en derde sector (zie figuur 2).

⁴ Een ideaaltype is een hulpmiddel bij het beschrijven van maatschappelijke fenomenen, waarbij de meest essentiële kenmerken van een verschijnsel worden benoemd om de essentie ervan scherp te krijgen. In werkelijkheid zal het ideaaltype nooit in deze pure vorm voorkomen (hybriditeit is dus eerder regel dan uitzondering) en is het dus niet een ideale of meest gewenste situatie.



Figuur 2 Overlappende sectoren (Billis, 2010)

Zij vertonen enerzijds kenmerken van derde sector organisaties. Zij zijn opgericht om tegemoet te komen aan de belangen van een of meerdere specifieke groep(en) (bijvoorbeeld mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, jongeren, allochtone vrouwen, etc.), waarbij vertrouwen een belangrijke rol speelt. Zij worden gefinancierd door donaties, subsidies en giften. Maar zij zijn anderzijds óók op de markt actief, waar ze inkomsten aan het verwerven zijn en aan concurrentie onderhevig zijn. Om op de markt te kunnen opereren moeten deze organisaties net als 'gewone' bedrijven óók ondernemend, efficiënt en effectief kunnen opereren. En de sociale initiatieven in dit essay hebben allemaal óók een band met de overheid: zij proberen ook bij te dragen aan het algemeen belang en zoeken daarom publieke financiering op. Dat betekent dat ze te maken krijgen met de werelden van politiek en bestuur en de kernwaarden die daar spelen.

Hun hybride karakter biedt sociale initiatieven een aantal kansen, maar leidt in potentie ook tot een aantal risico's (zie tabel 2) voor wat betreft (1) de missie, (2) de inkomsten en (3) de bij het sociaal initiatief betrokken mensen (Doherty et al., 2014).

Tabel 2 Kansen en risico's van een hybride positionering

	Kansen	Risico's
<i>Missie</i>	Innovatie en synergie door nieuwe concepten, constellaties en samenwerkingsverbanden	Ambigüiteit, <i>mission drift</i> , legitimiteitsverlies
<i>Inkomsten</i>	Diversiteit aan inkomstenbronnen	Minder aantrekkelijk voor commerciële investeerders
<i>Mensen</i>	Multidisciplinariteit, complementariteit van kennis en expertise	Conflicten over waarden, marktverstoring

2.2.1 Missie

Ondernemende sociale initiatieven trachten het belang van een specifieke maatschappelijke groep alsook het algemeen belang te bevorderen door een sociale en een ondernemende benadering te combineren. Door op een bedrijfsmatige manier te werken aan maatschappelijke vraagstukken kunnen innovatie en synergie ontstaan, bijvoorbeeld omdat ondernemers op een vernieuwende manier kijken naar hoe vraagstukken kunnen worden aangepakt door op zoek te gaan naar nieuwe concepten, constellaties en samenwerkingsverbanden.

Maar niet altijd gaan een sociale en een ondernemende focus goed met elkaar samen. Omdat de begrippen sociaal en ondernemend in zekere zin het tegenovergestelde zijn van elkaar en dus niet per se goed bij elkaar passen, ontstaat door de combinatie van die twee vaak ook onduidelijkheid en ambiguïteit, waardoor het lastig wordt goed uit te leggen wat de sociaalinitiatiefnemer precies drijft en wat zijn/haar doelen zijn. Een hybride insteek van de missie van een organisatie kan daarnaast ook leiden tot *mission drift*, oftewel doelverschuiving. Dat is het geval, als één van de individuele doelen van de organisatie stiekem toch de meest belangrijke wordt, bijvoorbeeld als het sociale doel van de organisatie door het commerciële wordt overvleugeld, maar ook als in het belang van de doelgroep keuzes worden gemaakt die de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen (en die men dus vanuit een ondernemend perspectief nooit zou maken). Doelverschuiving leidt altijd ook tot legitimiteitsverlies bij die groep, die juist het andere doel veel belangrijker vindt. Zo zou een te commercieel ingestelde sociale onderneming de wenkbrauwen doen fronsen van meer sociaal gerichte stakeholders.

2.2.2 Inkomsten

Ondernemende sociale initiatieven ontplooiën commerciële en sociale activiteiten en hebben daardoor ook verschillende bronnen van financiering: donaties, subsidies en giften, maar ook marktinkomsten. Dat de organisatie in potentie over verschillende inkomstenstromen kan beschikken, kan je als voordeel zien van haar hybride positie. Dat kan de organisatie wendbaarder maken en voorkomt dat zij afhankelijk raakt van een bepaalde (groep) financier(s).

Maar de diversiteit aan beschikbare inkomstenbronnen kan de financiering van de organisatie ook belemmeren en negatief uitwerken op haar financiële positie. Haar sociale activiteiten kunnen haar voor commercieel ingestelde investeerders onaantrekkelijk maken, want initiatieven kunnen vanuit hun sociale doelstelling minder commercieel en winstgedreven opereren dan normale ondernemingen. Ook zal de *return on investment* geringer zijn en langer op zich laten wachten en is het voor deze organisaties lastiger dan voor commerciële ondernemingen om aan potentiële investeerders te laten zien wat zij bereiken. Dat heeft er mee te maken dat het steeds makkelijker is de *output* van een organisatie vast te stellen dan de *outcome* (de maatschappelijke meerwaarde) die zij bereikt.

2.2.3 Mensen

Binnen een sociaal initiatief werken vaak mensen met diverse achtergronden. Elke betrokkene probeert vanuit de eigen expertise de wereld beter te maken. Deze diversiteit aan invalshoeken levert juist de synergie en innovatie op die tot de meerwaarde leidt die sociale initiatieven kunnen boeken.

Maar tussen verschillende zienswijzen, logica's en waarden kunnen altijd ook spanningen en conflicten ontstaan. Een ander mogelijke bron voor conflict is de inzet van de doelgroep in de marktactiviteiten van de organisatie. Enerzijds is dat het businessmodel van veel initiatieven, waarbij marktactiviteiten het middel zijn om een bepaald sociaal doel te bereiken. Anderzijds ligt hier altijd het gevaar van marktverstoring op de loer: sociale initiatieven kunnen in theorie hun

goederen en diensten goedkoper aan bieden dan andere marktpartijen, omdat zij met gratis (vrijwilligers) of gesubsidieerd (doelgroep) personeel werken.

2.3 Resumerend

Het hybride karakter van sociale initiatieven, die de kenmerken van overheids-, markt- derde sector organisaties met elkaar aan het combineren zijn, heeft een aantal voor- en een aantal nadelen. Deze doen zich rondom dezelfde drie aspecten (missie, financiering, mensen) voor en kunnen als verschillende kanten worden gezien van dezelfde medaille. Dat betekent, dat voor- en nadelen zich vaak tegelijkertijd voordoen of in elk geval potentieel voor kunnen doen. De enige manier om helemaal zeker te weten dat een combinatie van sociale en ondernemende doelen geen risico's oplevert, is er helemaal niet aan te beginnen. Zo een duidelijke, maar wel erg rigoureuze keuze betekent ook, dat de mogelijke kansen zich niet zullen materialiseren. Als we van de voordelen van het hybride karakter van ondernemende sociale initiatieven willen genieten, dan moeten we ook de risico's ervan accepteren. Management wordt dan belangrijk, dat wil zeggen een manier van kijken en doen waarbij we ons bewust zijn van de risico's, die proberen te beheersen en tegelijkertijd zo slim mogelijk inzetten op de kansen van hybriditeit en die trachten te bevorderen.

3. De kansen en risico's van ondernemerschap bij sociale initiatieven

3.1 Het object van bestudering

Om de kansen en risico's van ondernemerschap door sociale initiatieven te onderzoeken, zijn er diverse mensen en organisaties benaderd die actief zijn op de terreinen van sociale innovatie en sociaal ondernemerschap, namelijk sociaal initiatiefnemers, beleidsmedewerkers en organisaties die sociale initiatieven stimuleren. De data is verzameld door middel van het afnemen van interviews en het verspreiden van een online kwalitatieve enquête in Rotterdam, Den Haag en de Drechtsteden (Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht). Daarnaast zijn er relevante gemeentelijke beleidsstukken bestudeerd. De resultaten die hier worden gepresenteerd zijn niet generaliseerbaar naar sociale initiatieven in het algemeen en sociale ondernemingen in het bijzonder. Er is immers geen representatieve steekproef gehouden. De bevindingen zijn gebaseerd op het algemene beeld dat meermaals naar voren kwam uit de gesprekken en vervolgens ondersteund kon worden door de enquêteresultaten. De meeste organisaties van die we data hebben verzameld, zijn zogenoemde WISE (*Work Integration Social Enterprises*). Dat komt omdat dit de meest voorkomende vorm van sociale ondernemingen is (niet alleen in Nederland, maar ook daarbuiten). Hieronder worden allereerst de vier aspecten van sociale initiatieven uiteengezet (paragraaf 3.2). Vervolgens wordt een beknopte samenvatting gegeven van de gevonden kansen en risico's in het kader van hybriditeit (paragraaf 3.3).

3.2 De vier aspecten van sociale initiatieven

Wij hebben gekozen om ons op vier aspecten van sociale initiatieven te concentreren. Het eerste aspect betreft de sociaal initiatiefnemer (de persoon). De resterende drie aspecten betreffen het sociale initiatief *an sich*: (2) de activiteiten, (3) de organisatievorm en (4) de relaties met derden, in het bijzonder gemeenten. In figuur 3 zijn de vier aspecten van sociale initiatieven weergegeven.



Figuur 3 Kijkraam van het onderzoek

3.2.1 De drijfveren en kwaliteiten van de sociaal initiatiefnemer

Wij hebben in ons onderzoek eerst naar de sociaal initiatiefnemer zelf gekeken: wie is dat en wat drijft hem of haar? Er zijn diverse redenen voor initiatiefnemers om een sociaal initiatief te starten. Belangrijke drijfveren zijn ingrijpende gebeurtenissen die de initiatiefnemers hebben meegemaakt in hun eigen leven. Ten eerste spelen deze *life events* zich af in de loopbaan van een persoon. De sector en doelgroep waar het sociale initiatief zich op richt, is voor veel sociaal initiatiefnemers niet onbekend. Enkele van de gesproken initiatiefnemers hebben in het verleden reeds in loondienst gewerkt bij een organisatie die actief was in dezelfde sector of zich op dezelfde doelgroep richtte als hun sociale initiatief nu ook. Waarom dan de beslissing een eigen initiatief te starten? De

belangrijkste reden is dat de initiatiefnemer als werknemer strubbelingen heeft ervaren bij het helpen van de doelgroep. Vaak kwam dat omdat de initiatiefnemer een wat meer onorthodoxe benadering wilde hanteren dan zijn/haar werkgever wenselijk achtte. Dat was dan de prikkel voor de initiatiefnemer om zelfstandig aan de slag te gaan. Een duidelijk voorbeeld hiervan is een geïnterviewde die jarenlang bij verschillende organisaties in het sociale domein heeft gewerkt. Deze welzijnsorganisaties richtten zich op de *bependingen* van cliënten, terwijl het volgens de geïnterviewde juist belangrijk is om de focus te leggen op hun *talenten* en wat mensen nog wél kunnen door kansen te creëren. Hierdoor krijgen mensen hun eigenwaarde terug. Deze kansen zouden volgens deze initiatiefnemer niet (kunnen) ontstaan in de traditionele organisaties in het sociale domein of in louter commerciële ondernemingen. Overheids- en marktpartijen (waaronder klassieke welzijns- en zorginstellingen) hebben volgens de meeste initiatiefnemers die we hebben gesproken gaten laten vallen in de dienstverlening en juist sociale initiatieven kunnen daar als marktpartij goed op inspringen. De gesproken initiatiefnemers geloven in de waardevolle spagaat waar sociale initiatieven mee te maken hebben, ook al ervaren zij die vaak als lastig. In dat opzicht zijn sociaal initiatiefnemers te benoemen als een slag apart; ze hanteren een onorthodoxe werkwijze bij het aanpakken van problematiek van de doelgroep. Zij springen op een andere manier in op de behoeften van de doelgroep, waarbij zij de combinatie van sociale en commerciële doelstelling als een spanningsvolle, maar uiteindelijk wel waardevolle spagaat ervaren (Brabander, 2009, p. 9).

Ten tweede maken sociaal initiatiefnemers *life events* in hun privéleven mee, waardoor zij een initiatief zijn begonnen. Het krijgen of hebben van kinderen is een voorbeeld van een persoonlijke ervaring die mensen triggert om een steentje bij te dragen aan de maatschappij of om de samenleving goed achter te laten voor de volgende generatie. Eén van de geïnterviewde geeft aan dat het krijgen van kinderen haar bewust heeft gemaakt dat niet alle kinderen in de wereld begunstigd zijn zoals haar eigen kinderen. Met haar initiatief kan zij zelf kansen creëren voor kwetsbare groepen. Een ander voorbeeld van een persoonlijke gebeurtenis die van invloed is op de keuze om een sociaal initiatief te starten, is het meemaken van problematiek bij zichzelf of in de directe omgeving. Deze kwesties variëren van persoonlijk (ziekte of hulpbehoevende) tot maatschappelijk (omgaan met diversiteit in de buurt). Door dergelijke problematiek van dichtbij mee te maken, willen initiatiefnemers op hun eigen manier een maatschappelijke bijdrage leveren. In het verlengde van deze *life events* ligt de intrinsieke motivatie van initiatiefnemers. De initiatiefnemers hebben zagezegd een 'sociaal hart' en vinden het belangrijk om de medemens te helpen en om gelijke kansen te creëren. Zij halen hier voldoening en waardering uit. Initiatiefnemers geloven dat een sociaal initiatief de juiste manier is om een inclusieve samenleving te creëren en in te springen op specifieke problematiek.

Naast deze drijfveren in de loopbaan en het privéleven, bezitten initiatiefnemers ook enkele persoonlijke kwaliteiten die van belang zijn bij het runnen van een sociaal initiatief. Initiatiefnemers kunnen om twee redenen getypeerd worden als duizendpoten. Ten eerste is het runnen van een sociaal initiatief niet de enige rol die een initiatiefnemer op zich neemt. Hij of zij heeft vaak ook andere inkomsten, bijvoorbeeld uit advieswerk. Ten tweede zijn initiatiefnemers verbinders. Eén van de geïnterviewden had aangegeven geen kaas te hebben gegeten van de bedrijfsvoering van een organisatie. Hij was echter wel in staat om iemand bij de organisatie te betrekken die deze expertise wel in zijn bezit heeft. Initiatiefnemers die niet zelf bepaalde sociale en/of ondernemende vaardigheden bezitten, weten wel mensen bij de organisatie te betrekken die deze kennis in huis hebben. Naast deze verbindende kwaliteit, viel op dat een aanzienlijk deel van de initiatiefnemers hoogopgeleid was. Dat met name hoogopgeleiden actief burgerschap vertonen, is eveneens in wetenschappelijk onderzoek omtrent vrijwilligerswerk en burgerparticipatie naar voren gekomen (Igalla & Van Meerkerk, 2015, p. 45; Musick & Wilson, 2008, p. 75). We hebben hier echter geen

representatieve steekproef getrokken. Al te harde conclusies zijn uit deze bevinding dus niet te trekken.

Kortom, het bovenstaande laat zien dat initiatiefnemers voornamelijk de kansen van het hybride karakter van sociale initiatieven zien. Door een combinatie te maken van sociale en commerciële doelstellingen, zijn zij van mening dat zij kwetsbare groepen in de samenleving kansen kunnen bieden die overheids- en marktpartijen niet kunnen creëren. Maar dat betekent niet, dat zij niet ook de uitdagingen van de hybride positie voor ogen hebben. Er is nog veel onduidelijkheid en onbegrip wat de combinatie betreft van sociale en ondernemende activiteiten door initiatieven. Er wordt veel van initiatiefnemers verwacht en ze kunnen het eigenlijk nooit helemaal goed doen: soms ben je té sociaal en soms té ondernemend bezig. Er is een gebrek aan herkenning en aan erkenning, waardoor initiatiefnemers zich vaak door overheden en andere financierders niet begrepen en gewaardeerd voelen, zo vertelden veel van onze respondenten. Zij halen hun motivatie dan ook hoofdzakelijk uit de positieve reacties die zij krijgen van hun doelgroep.

3.2.2 De activiteiten van het sociale initiatief

Het tweede aspect waar we in ons onderzoek naar gekeken hebben, betreft de activiteiten van het sociale initiatief: wat doet die precies om het maatschappelijk vraagstuk in kwestie aan te pakken? De activiteiten die worden verricht in de sociale initiatieven die we hebben onderzocht, zijn uiteenlopend en variëren van het opknappen van zorghulpmiddelen tot het bieden van leerwerkplekken voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Overeenkomstig hebben de diverse sociale initiatieven dat zij maatwerk verrichten. De initiatieven richten zich op een specifieke, kwetsbare doelgroep, zoals werkloze jongeren, allochtone vrouwen, ouderen, etcetera. Door aan de slag te gaan met commerciële activiteiten en de doelgroep daar in mee te laten draaien, kan een sociaal initiatief de situatie van zijn doelgroep verbeteren. De commerciële activiteiten zijn louter een middel om de doelgroep in haar eigen kracht te zetten, om haar te *empoweren*. Dat sociale initiatieven maatwerk verrichten, is tevens merkbaar in het lokale karakter van het initiatief. Sociale initiatieven zijn dikwijls gesitueerd in een wijk of buurt en fungeren daar als buurthuis of zij dragen bij aan de lokale economie door producten of diensten in de wijk aan te bieden. Hierdoor hebben sociale initiatieven een bredere maatschappelijke meerwaarde dan uitsluitend het helpen van de initiële doelgroep. Een (on)bedoelde nevenactiviteit van initiatieven is het versterken van de sociale cohesie van een wijk of buurt en het leveren van een bijdrage aan de wijk economie.

Op het punt van activiteiten zijn de kansen van het hybride karakter van sociale initiatieven sterk merkbaar. De activiteiten van het initiatief omvatten het nastreven van een sociale doelstelling door middel van commerciële activiteiten. Net als bij een klassieke non-profit uit het maatschappelijk middenveld staat bij de sociale initiatieven die we hebben onderzocht de sociale doelstelling voorop. Maar in tegenstelling tot een klassieke non-profit boren de sociale initiatieven ook andere financieringsbronnen aan, met name de markt. Zij verschillen wel van klassieke ondernemingen omdat bij hen de commerciële activiteiten geen doel op zich zijn, maar slechts een middel om de sociale hoofddoelstelling te verwezenlijken. Doordat sociale initiatieven een verdienmodel hebben, wordt de doelgroep *empowered*. Eén van geïnterviewden geeft aan dat de doelgroep haar eigenwaarde terugkreeg door het verrichten van werk dat ertoe doet en waar geld mee wordt verdiend. Een andere geïnterviewde plaatste daar wel de belangrijke kanttekening bij dat een organisatie ervoor moet waken haar doelgroep als goedkope arbeidskrachten te zien (zie 3.2.3), alsook moet voorkomen dat de focus van de organisatie steeds meer op de commerciële activiteiten komt te liggen, omdat die financieel gezien aantrekkelijker zijn (een geval van doelverschuiving of *mission drift*).

3.2.3 De organisatievorm van het sociale initiatief

Het derde aspect van ons onderzoek betreft de organisatievorm: waarmee bereikt de sociaal initiatiefnemer zijn / haar doelen? De diversiteit van gekozen organisatievormen is hoog en varieert van kleine *start-ups* tot een verzelfstandigde fusieorganisatie van drie gemeentelijke sociale diensten. Wat overeenkomt is dat alle sociaal initiatiefnemers die we gesproken hebben onafhankelijk van de rechtsvorm en structuur van de organisatie op een of andere manier te maken krijgen met hun hybride karakter. Dat uit zich met name in de noodzaak om steeds opnieuw een afweging te moeten maken tussen sociale en commerciële doelen. Deze afweging komt niet zonder slag of stoot tot stand en is een lastige keuze. Sociaal initiatiefnemers zouden graag iedereen van de doelgroep willen helpen, maar dit is niet altijd financieel haalbaar. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat projecten worden gestopt zodra dit de levensvatbaarheid van de organisatie in gevaar brengt. Zodra de organisatie van een initiatief niet meer gewaarborgd kan worden, wordt de commerciële doelstelling vooropgesteld zodat het initiatief kostendekkend blijft en niet failliet gaat.

De afweging tussen sociale en commerciële doelstelling hoeft echter niet alleen een spanningsvolle uitdaging te zijn, maar kan ook leiden tot positieve uitkomsten. Het combineren van sociale en commerciële doelstelling vraagt van sociaal initiatiefnemers om creatief en innovatief te zijn. Volgens één van de gesproken initiatiefnemers prikkelt het je om een ‘sprokkelaar’ te worden, die steeds nieuwe verbanden weet te leggen door slim te werken, samen te werken en vrijwilligers aan zich te binden. Tegelijkertijd moeten initiatieven die hun doelgroep laten meedraaien in commerciële activiteiten zich vaak verweren tegen het verwijt dat zij geld verdienen aan ‘gratis’ mensen. Initiatiefnemers moeten waken voor uitbuiting van de doelgroep: commerciële activiteiten zijn een middel, maar mogen geen doel op zich worden. Ook kan dat bijdragen aan marktverstoring (initiatieven kunnen hun activiteiten goedkoper aanbieden vanwege kruissubsidiering, oftewel het gebruik van subsidie- en andere publieke middelen voor commerciële doeleinden).

3.2.4 De relatie tussen het sociale initiatief en derden

Het vierde aspect waar wij in ons onderzoek naar gekeken hebben, betreft de relatie tussen sociale initiatieven en derden. In het algemeen, zo laat ons en ander (zie hoofdstuk 2) onderzoek zien, bestaat bij derden (bijvoorbeeld gemeenten en financiers) nog vaak onbegrip over de duale missie van een sociaal initiatief dat ook ondernemend is. Al snel vervallen derden in een dichotoom gedachtenpatroon: een organisatie is sociaal óf ondernemend, maar niet beide. Door de dubbele doelstelling ontstaat er voor sociaal initiatiefnemers een dubbele verantwoordingslast naar derden. Als sociaal initiatiefnemer moet je kunnen aantonen dat je zowel sociaal als ondernemend bent. Zo een brede maatschappelijke verantwoording past bij de brede oriëntatie van sociale initiatieven, maar levert, met name voor kleine organisaties (zoals *start-ups*) nogal rompslomp op.

Tot slot is er extra aandacht besteed aan de relatie tussen sociale initiatieven en de gemeente. We kregen de indruk dat erover en weer sprake is van onbegrip: men snapt elkaar niet zo goed, ook al heeft men vrij hoge verwachtingen aan elkaar. Zo zijn de gemeenten Rotterdam en Den Haag bezig om sociale initiatieven een belangrijkere rol te geven in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken, vanuit het idee dat dat bijdraagt aan innovatie en een flinke besparing. De gemeente Rotterdam (2014, p. 3, 2017b) stuurt op een *kendoe*-democratie en op *right to challenge*, het idee dat stadsbewoners bepaalde taken beter en efficiënter kunnen uitvoeren dan de gemeente. Met name van sociaal ondernemers, die een financieel zelfstandige onderneming runnen, hoopt de gemeente Rotterdam te kunnen profiteren. Om die reden werkt deze gemeente aan een “facilitair, flankerend beleid dat is gericht op stimulansen en het wegnemen van belemmeringen” voor sociale ondernemingen (Gemeente Rotterdam, 2017a, p. 4). De gemeente Den Haag ziet met name het profijt van sociale ondernemingen in de werkgelegenheid die zij voor de stad creëren en de innovatieve en creatieve manieren die zij

ontwikkelen om mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan te helpen (Baldewsingh, 2016, p. 3).

Maar de relatie tussen gemeenten en sociale initiatieven verloopt in de praktijk vaak nogal stroef. Zodra sociaal initiatiefnemers zakendoen met de gemeente krijgen ze te maken met regels en procedures die samenhangen met het aanvragen van overheidssteun en -financiering. De sociaal initiatiefnemers die wij gesproken hebben, weten zich vaak nog onvoldoende een weg te vinden in deze regelgeving. Vaak voelen zij zich hierdoor belemmert in hun creativiteit en innovatie. Om die reden wil een aantal van hen niet afhankelijk zijn van overheidssubsidies, ook om geen 'uitvoeringsobject' te worden van de gemeente. Vanuit gemeenten is er weer veel onbegrip voor deze opstelling: vanuit dat perspectief hoort het moeten voldoen aan bepaalde voorwaarden en een goede verantwoording over financiën en prestaties bij het aanspraak maken op publieke middelen.

Veel van de gesproken sociaal initiatiefnemers voelen zich ook niet altijd serieus genomen door de gemeente. Zij klagen dat ambtenaren en bestuurders hen wel weten te vinden voor allerlei fotomomenten met politici, maar dat er verder niets voor hen te halen valt. Zij willen af van het knuffelimage (vgl. het aalbaarheidsgelalte van Igalla en Van Meerkerk (2015)) en als serieuze gesprekspartners begrepen worden. Onze gesprekspartners bij gemeenten beamen dat, maar gaven ook aan dat initiatiefnemers vaak nog te veel lijken te leunen op de lokale overheid. Zij noemen zich weliswaar 'ondernemers', maar gedragen zich in de praktijk niet altijd zo.

Kortom, er valt nog een slag te winnen wat de relatie betreft tussen de gemeente en sociale initiatieven. Om de relatie te verbeteren gaven sociaal initiatiefnemers in onze gesprekken zelf al enkele oplossingen. Er is veel onbegrip en frustratie over de gemeente en haar werkwijzen, maar sociaal initiatiefnemers beseffen ook goed dat men de gemeente nodig heeft en een constructieve relatie belangrijk is. Voor de meeste sociaal initiatiefnemers die we gesproken hebben, is het namelijk nog een brug te ver om het al helemaal zonder de gemeente en haar subsidiepotten te kunnen redden. Enkele geïnterviewden geven het idee dat de overheid zou kunnen fungeren als *launching customer*, waarbij de gemeente de eerste opdrachtgever is van een sociaal initiatief (vgl. Bakker, 2016, p. 7). Hiermee geven zij het goede voorbeeld aan andere organisaties en bedrijven. Een andere geïnterviewde geeft aan dat de gemeente standaard opdrachten zou moeten uitzetten bij sociale initiatieven en ondernemingen in plaats van bij de gebruikelijke commerciële partijen. Hierdoor zijn sociale initiatieven verzekerd van werk. Ook geven initiatiefnemers aan dat het zou helpen als de gemeente een vast aanspreekpunt creëert. Dit maakt de communicatie met de gemeente gemakkelijker en zo hoeven initiatiefnemers niet elke keer opnieuw hun verhaal te vertellen. Tevens kunnen initiatiefnemers bij onduidelijkheid over regelgeving direct bij dit vaste aanspreekpunt aankloppen.

3.3 Resumerend

De sociaal initiatiefnemers die we in het kader van dit onderzoek bekeken hebben, nemen als *boundary spanner* een speciale positie in. Zij verbinden publieke waarden, commerciële belangen en sociale doelstellingen met elkaar en dit geeft sociale initiatieven een hybride karakter. Door dit karakter zijn er spanningen aanwezig binnen de sociale initiatieven. De spagaat van institutionele waarden (markt, overheid en derde sector) waar sociale initiatieven zich in bevinden, is spanningsvol en waardevol tegelijkertijd. Dit betekent dat sociale initiatieven te maken hebben met kansen en met risico's. Deze kansen en risico's zijn in tabel 3 uitgesplitst naar de vier aspecten van sociale initiatieven.

Tabel 3 De kansen en risico's van sociale initiatieven als gevolg van hun hybride karakter

	Kansen	Risico's
<i>Initiatiefnemer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sociaal initiatiefnemers gaan ervan uit dat de sociale doelstelling <i>juist</i> door middel van een onderneming kan worden behaald. Zij geloven in de duale missie, de waardevolle spagaat, van een initiatief. • De sociaal initiatiefnemer is een duizendpoot: (1) hij/zij heeft ook andere inkomsten buiten het initiatief om en (2) hij/zij weet mensen met diverse expertises te verbinden aan het sociaal initiatief. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het is door het hybride karakter en de daarmee samenhangende ambiguïteit vaak lastig om goed uit te leggen wat de initiatiefnemer en het initiatief doen en beogen. Hierdoor komen herkenning en erkenning in het geding.
<i>Activiteiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatie: sociale initiatieven verrichten commerciële activiteiten met als doel om de doelgroep in hun kracht te zetten (maatwerk), oftewel te <i>empoweren</i>. • Synergie: sociale initiatieven hebben een lokaal karakter en versterken zo naast hun meerwaarde voor de doelgroep ook de sociale cohesie in een buurt of wijk en dragen bij aan de wijk economie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Door de druk van het geld ligt <i>mission drift</i> (doelverschuiving) op de loer.
<i>Organisatievorm</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Door het combineren van sociale en commerciële doelen ontstaat innovatie. Men moet creatief en innovatief zijn in het nastreven van beide doelstellingen. • Door het combineren van sociale en commerciële doelen zijn er meerdere inkomstenbronnen mogelijk. 	<ul style="list-style-type: none"> • De afweging tussen de sociale en commerciële doelstelling is een lastige keuze. Sociaal initiatiefnemers moeten dikwijls keuzes maken die ten koste gaan van één van de twee doelstellingen. • Sociaal initiatiefnemers moeten waken voor uitbuiting van de doelgroep.
<i>Relaties</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Idealiter is de relatie tussen met name initiatieven en de gemeente een van win-win: beide partijen kunnen veel aan elkaar hebben door met elkaar samen te werken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is onbegrip bij derden over de duale missie van een sociaal initiatief. Derden denken vaak nog in de dichotomie van sociaal of ondernemend. • Sociaal initiatiefnemers ervaren dat zij een knuffelimgo hebben voor de gemeente. Zij worden vooral interessant gezien voor een fotomoment. Dat leidt tot frustratie. • Sociaal initiatiefnemers snappen onvoldoende hoe de overheidsorganisatie werkt, wat onbegrip en frustratie tot gevolg heeft.

4. Conclusies

4.1 Van sociale onderneming naar sociaal initiatief

We startten ons onderzoek met het idee het hybride karakter van sociale ondernemingen onder de loep te nemen. De meest noemenswaardige bevinding is dat het lastig is om grip te krijgen op het begrip sociaal ondernemerschap. In de wetenschap woedt er een discussie over de definitie, maar ook in de praktijk blijkt het lastig om vat te krijgen op het begrip. Sociale ondernemingen nemen in de praktijk van Rotterdam en omstreken zeer diverse vormen aan. Deze bevinding wordt ondersteund door het verkenningsonderzoek *De sociaal ondernemert in Rotterdam* dat is uitgevoerd door The Impact Hub in opdracht van de gemeente Rotterdam. Hierin staat het volgende vermeld: “Er is diversiteit op: type activiteit, domein, doel, senioriteit, cultuur en mentaliteit” (Veenstra & De Theije, 2017, p. 3). Het begrip sociale onderneming wordt in de praktijk naar eigen goeddunken ingevuld en toegepast. Hierdoor is er sprake van inflatie; er is een waardevermindering van het begrip. Sociaal ondernemerschap is momenteel *hot* en *happening* en er is sprake van de eerdergenoemde *social entrepreneurship bias*. Ook stichtingen, die formeel gezien niet aan de voorwaarden van het begrip sociale onderneming voldoen en in de loop der jaren ondernemender zijn geworden, bestempelen zichzelf nu als sociale onderneming. Vanwege het gebrek aan een eenduidige definitie van het begrip sociaal ondernemerschap, is er voor gekozen om te spreken over sociale initiatieven. Deze term past beter bij de diverse organisaties die zijn geïnterviewd of de enquête hebben ingevuld.

4.2 De kansen en risico's op een rij

Centraal in dit essay stond het hybride karakter van sociale initiatieven die hun doelen proberen te bereiken door een sociale en een ondernemende visie met elkaar te verbinden. Dit houdt in dat de waarden van overheid, markt en derde sector in één organisatie worden gecombineerd. Door dit hybride karakter hebben sociale initiatieven te maken met kansen en uitdagingen. De bevindingen in het voorgaande hoofdstuk laten zien hoe dit hybride karakter doorwerkt in de praktijk. We hebben kansen en risico's gezien wat betreft (1) de missie, (2) de inkomsten en (3) de mensen, die bij de onderzochte initiatieven betrokken zijn (zie tabel 4).

De volgende *kansen* zijn waargenomen:

- *Innovatie*: sociaal initiatiefnemers worden hoofdzakelijk gedreven door een duale **missie**. Het combineren van een sociale en commerciële doelstelling is voor de sociaal initiatiefnemer een geschikte manier om maatschappelijke problemen aan te pakken. De duale missie leidt tot innovatieve en creatieve werkwijzen.
- *Verschillende inkomstenstromen*: de sociale doelstelling van de sociale initiatieven die we onderzocht hebben, wordt bewerkstelligd door een commercieel bedrijfsproces en commerciële dienstverlenende of productieactiviteiten. Doordat de sociale initiatieven niet alleen meer afhankelijk zijn van subsidies, zijn de **inkomstenstromen** divers. Dit wordt door sociaal initiatiefnemers gezien als een meerwaarde.
- *Diversiteit in mensen*: de sociale initiatieven die we bekeken hebben, weten **mensen** aan de organisatie te verbinden met verschillende expertises. Diversiteit in mensen is een belangrijke meerwaarde. De verschillende betrokkenen van het initiatief proberen vanuit hun eigen expertise de wereld beter te maken. De combinatie van perspectieven levert synergie en innovatie op.

Naast deze drie kansen zijn er ook drie *risico's* waargenomen die als de achterkant van de medaille van de drie kansen kunnen worden beschouwd:

- *Ambigüiteit en mission drift*: de combinatie van sociale en economische doelstellingen maakt dat de **missie** en identiteit van de organisatie ambiguer is dan die van een organisatie die maar één duidelijke doelstelling heeft. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid bij derden (gemeente, financiers en de maatschappij), wat tot onbegrip voor sociale initiatieven leidt. Sociaal initiatiefnemers hebben door hun ambigue missie en identiteit moeite om een overtuigend verhaal over te brengen. Ook is er het gevaar van *mission drift* (doelverschuiving). Dat houdt in dat één van de twee doelstellingen (sociaal of commercieel) de boventoon gaat voeren in de organisatie. Sociaal initiatiefnemers hebben continu te maken met de lastige afweging tussen sociaal of ondernemend.
- *Beperkingen in financiering*: de **inkomsten** van sociale initiatieven worden naast uit subsidies ook gehaald uit de commerciële activiteiten (sommige initiatiefnemers gaven zelfs aan überhaupt geen subsidierelaties meer te willen hebben met de gemeente). Als de marktinkomsten echter wegvallen, ontstaat er voor een sociaal initiatief direct een probleem.
- *Marktverstoring door 'gratis' personeel*: de sociale initiatieven die gericht zijn op werkgelegenheid laten hun doelgroepen (gedeeltelijk) vrijwillig meedraaien in commerciële processen. Het verwijt van vrijwilligers binnen de organisatie en derden is dat sociaal initiatiefnemers geld verdienen aan 'gratis' mensen.

Tabel 4 De positieve en negatieve effecten van hybriditeit voor sociale initiatieven

	Positieve effecten	Negatieve effecten
<i>Missie</i>	De duale missie (sociale en commerciële doelstelling) zorgt voor creatieve en innovatieve werkwijzen.	<ul style="list-style-type: none"> • De missie en identiteit van een sociaal initiatief is voor derden (gemeente, financiers en de maatschappij) ambigu. Het gevaar van <i>mission drift</i> ligt op de loer als één van de twee doelstellingen (sociaal of commercieel) de boventoon gaat voeren.
<i>Inkomsten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale initiatieven zijn niet afhankelijk van subsidies en kunnen op diverse manieren hun inkomsten verwerven. 	<ul style="list-style-type: none"> • De inkomsten van sociale initiatieven zijn afhankelijk van de commerciële activiteiten. Een sociaal initiatief is kwetsbaar als de marktinkomsten wegvallen.
<i>Mensen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Binnen een sociaal initiatief werken mensen met diverse expertises. Elke werknemer probeert vanuit de eigen expertise de wereld beter te maken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktverstoring door 'gratis' personeel.

5. Aanbevelingen voor de praktijk

5.1 Risico's ombuigen naar kansen

Wij hebben in dit essay laten zien dat ondernemerschap door sociale initiatieven tot hybriditeit leidt en dat het hybride karakter van een initiatief een aantal positieve en negatieve gevolgen kan hebben. Deze hangen met elkaar samen en kunnen als verschillende kanten van dezelfde medaille worden gezien. Wat betekent dat concreet? In eerste instantie betekent het dat extra inspanningen nodig zijn van de initiatiefnemer zelf. Ondernemend initiatiefnemerschap biedt kansen omdat het innovatie en synergie mogelijk maakt. Maar het leidt ook tot ambiguïteit: hier kunnen initiatiefnemers alleen mee omgaan door zich breed te verantwoorden over wat zij doen, voor wie, waarom en tot welke gevolgen dat leidt. Zij moeten duidelijk maken dat zij zich bewust zijn van hun speciale positie, de voor- maar vooral ook de nadelen die eraan kleven en laten zien dat zij strategieën ontwikkeld hebben er mee om te gaan. Het hybride karakter van sociaal ondernemerschap vergt extra inspanningen op een aantal terreinen, maar die zijn, vanwege de meerwaarde die er mee geboekt kan worden, zeker de moeite waard.

Naast te laten zien dat ze weten wat de risico's zijn en dat ze die onder controle hebben, is het ook belangrijk dat initiatiefnemers helder kunnen maken wat de meerwaarde is van hun inspanningen en voor wie. Innovatie en synergie zijn mooie begrippen, maar krijgen pas betekenis als je ze concreet kunt maken, idealiter in termen van *outcome*. Er is nog een wereld te winnen wat manieren betreft om die beter inzichtelijk te maken (zie ook onder).

Tot slot verdient de communicatie rondom initiatieven aandacht: zoals we al eerder hebben laten zien, loopt met name het begrip sociaal ondernemerschap het gevaar een inhoudsloze kreet te worden. Het is belangrijk om verder te kijken dan de maatschappelijke en politieke hype omtrent dit onderwerp en na te denken over een betere inkadering van dat begrip. Dat helpt sociaal ondernemers om naar derden duidelijker te maken wat zij doen en waarom en geeft ook betere aanknopingspunten voor gemeenten om beleid te ontwikkelen dat aansluit bij de kansen en beloften van sociaal ondernemerschap (zie hieronder).

5.2 Naar een kansrijke relatie met de gemeente

Wij hebben in dit essay specifiek aandacht besteed aan de relatie tussen sociale initiatieven en gemeenten. Het is voor gemeenten interessant om sociale initiatieven in stand te houden en te stimuleren waar mogelijk. De sector is groeiende, initiatieven zullen ondernemender van aard worden en gemeentes profiteren ervan als sociale initiatieven maatschappelijke problemen aanpakken. De gemeente Rotterdam en Den Haag hebben deze tendens opgemerkt en hebben actieprogramma's ontwikkeld op het terrein van sociale ondernemingen en sociale initiatieven. Bij de gemeente Dordrecht ontbreekt een beleidsprogramma in schrift, maar is wel merkbaar dat ook hier aandacht is voor sociale initiatieven. Zo probeert men bij de Sociale Dienst Drechtsteden uitkeringsgerechtigden te plaatsen bij sociale ondernemingen en heeft de gemeente Dordrecht een opdracht uitgezet bij de organisatie *Durf maakt het verschil* om sociale initiatieven te stimuleren.

Hoewel de gemeenten sturen op een positief klimaat voor sociale initiatieven, blijkt uit het voorgaande hoofdstuk dat er nog een slag te winnen valt voor de relatie tussen de gemeente en sociale initiatieven. We doen wat dat betreft een aantal aanbevelingen:

- Ten eerste is het belangrijk om wederzijds begrip te creëren. Zo zou de gemeente sociaal initiatiefnemers vooral als partners moeten zien vanwege hun expertise en niet vanwege hun knuffelimago. Dat vergt van sociaal initiatiefnemers wel een stevige professionaliseringsslag (zie de voorgaande paragraaf) en dat zij ook hun beeld van de gemeente kritisch moeten bekijken. Initiatiefnemers zijn vaak vooral druk meerwaarde te genereren voor hun doelgroep

en vergeten dat de gemeente ook nog andere, vaak tegenstrijdige doelen heeft. De gemeente moet in haar streven het algemeen belang te waarborgen, steeds verschillende belangen tegen elkaar afwegen. Omdat de verwachtingen aan de overheid steeds haar (financiële) mogelijkheden overstijgen, moeten gemeenten voorzichtig zijn met de besteding van belastinggeld. De vraag hoe dat geld het beste kan worden uitgegeven, is een politieke vraag/kwestie (een gangbare definitie van politiek is 'wie krijgt wat, wanneer en hoe?'). Het is dan ook logisch dat er discussie over is en niet iedereen zijn zin kan krijgen.

- Ten tweede zouden gemeentes een vast aanspreekpunt kunnen creëren voor sociale initiatieven. Van belang is dat dit aanspreekpunt niet continu wisselt, zodat initiatiefnemers niet steeds opnieuw hun verhaal hoeven uit te leggen. Zo zou een speciaal loket sociaal initiatiefnemers bijvoorbeeld de weg kunnen wijzen wat relevante wet- en regelgeving betreft.
- Ten derde zou er gesproken kunnen worden over hoe sociaal initiatiefnemers het beste verantwoording kunnen afleggen over het maatwerk dat zij leveren. Verantwoordingsarrangementen, waar met name wordt gekeken of bepaalde targets (outputs) worden bereikt, passen daar minder goed bij dan arrangementen waarbij de outcome centraal staat. Maar die zijn weer lastig in de praktijk te brengen voor een gemeente die zelf ook een aantal verschillende en vaak tegenstrijdige maatschappelijke doelen moet bereiken met beperkte financiële middelen. In samenspraak tussen gemeente en sociale initiatieven zouden nieuwe manieren van brede maatschappelijke verantwoording ontwikkeld moeten worden, bijvoorbeeld verantwoording door middel van *story telling*.
- Ten vierde zouden gemeentes erover kunnen nadenken hoe en onder welke voorwaarden zij als *launching customer* kunnen en willen fungeren voor sociale initiatieven. En ondernemende initiatiefnemers zouden moeten nadenken over nieuwe manieren van financiering, waarbij zij minder afhankelijk worden van de lokale overheid als primaire opdrachtgever en geldverstrekker.

6. Aanbevelingen voor nader onderzoek

Naast de aanbevelingen voor de praktijk, zijn uit dit onderzoek ook enkele aanbevelingen te distilleren voor nader onderzoek naar sociaal ondernemerschap.

6.1 Het stigma op sociale ondernemingen

In de inleiding is aangegeven dat het fenomeen sociaal ondernemerschap een inhoudsloos begrip dreigt te worden. Hoewel het begrip door sommige initiatiefnemers wordt toegepast omdat het hip is, heeft het begrip voor één van de, in het kader van dit onderzoek gesproken, initiatiefnemers juist een negatieve connotatie. Deze initiatiefnemer geeft aan dat het gebruik van het begrip sociale onderneming wordt vermeden, omdat het stigmatiserend werkt voor de doelgroep. Een sociale onderneming wordt door de doelgroep gepercipieerd als een project voor ‘zielige’ mensen die geholpen moeten worden. Een sociale onderneming heeft voor hen een denigrerende toon en doet afbreuk aan de status van volwaardig werk en volwaardige participatie in de maatschappij. In het onderzoek naar sociaal ondernemerschap wordt meestal niet ingegaan op hoe medewerkers van sociale ondernemingen hun werk en de status van de organisatie ervaren. Of en hoe een mogelijk stigmatiserend effect op de doelgroep voortdooft van sociale ondernemingen, zou interessant zijn om nader te onderzoeken.

6.2 Een eigen rechtsvorm voor sociale ondernemingen en sociale initiatieven

Sociale ondernemingen en sociale initiatieven hebben in Nederland geen aparte rechtsvorm. Een deel van de sociale initiatieven die zijn meegenomen in dit essay heeft zich geregistreerd als stichting in het register van de Kamer van Koophandel, wat betekent dat eventuele winsten alleen besteed mogen worden aan de sociale doelstelling. Eén van de respondenten uit de enquête stelt dat het tegenstrijdig is als een sociale onderneming een stichting is. Een stichting wordt volgens hem voornamelijk gefinancierd uit fondsen, subsidies en donaties. Een stichting is voor de inkomsten niet afhankelijk van de commerciële activiteiten. Zoals reeds eerder is aangegeven is er sprake van een *social entrepreneurship bias*: ook stichtingen bestempelen zich vandaag de dag als sociale onderneming. Een eigen rechtsvorm voor sociale ondernemingen en sociale initiatieven zou deze *bias* kunnen indammen, maar een eigen rechtsvorm roept wel weer andere vragen op. Is er behoefte aan een eigen rechtsvorm bij initiatiefnemers? Levert een eigen rechtsvorm (financiële) voordelen op voor sociale initiatieven? Neemt een eigen rechtsvorm de ambiguïteit over de missie en identiteit van sociale initiatieven weg? Ervaringen uit het verleden, met name wat de mislukte pogingen een aantal jaar geleden betreft een aparte rechtsvorm op te richten voor maatschappelijke organisaties, laten de tragiek zien van een dergelijke onderneming die er vooral in schuilt dat het lastig zo niet onmogelijk zal zijn tot een formulering te komen, waaronder alle mogelijke sociale ondernemingen zouden vallen. Zoals we in de inleiding al hebben laten zien, is de diversiteit en variëteit in het veld van sociaal ondernemerschap juist véél te groot om die door één definitie proberen te beslechten. Onderzoek zou zich wel kunnen richten op de vraag welke rechtsvorm onder welke omstandigheden het beste past bij een bepaalde sociale onderneming.

6.3 Sociale initiatieven: een grootstedelijk fenomeen?

Tijdens de interviews met de kleinere omliggende gemeenten van Rotterdam kwam naar voren dat met name sociaal ondernemerschap (nog) vooral een grootstedelijk fenomeen is. In kleinere steden of dorpen zouden ten eerste geen grote maatschappelijke problemen voorkomen, waardoor de noodzaak voor sociaal ondernemerschap er niet is. Ten tweede kan er in kleine gemeenten sprake zijn van een *close-knit* gemeenschap op basis van sociale, culturele, religieuze,

economische of politieke banden, waardoor er ook geen noodzaak is voor het ontstaan van sociale ondernemingen. Binnen de gemeenschap worden maatschappelijke problemen opgelost, zonder dat daar een onderneming of initiatief voor nodig is. Onderzoek zou kunnen uitwijzen of dat inderdaad het geval is en welke vormen van sociaal ondernemerschap en initiatief in kleinere gemeenten te vinden is.

6.4 De achtergrondkenmerken van sociaal initiatiefnemers

Met betrekking tot de gevonden achtergrondkenmerken van initiatiefnemers zijn er enkele kanttekeningen te plaatsen. Naar voren kwam dat een overwegend deel van de initiatiefnemers een hoog opleidingsniveau had. Het is interessant om te onderzoeken of dit exemplarisch is voor alle sociale initiatieven in Rotterdam en omstreken of dat dit een vertekening is geweest in dit onderzoek. Er is immers een mogelijkheid dat met name hoogopgeleiden hebben geparticipeerd in het onderzoek. Het is daarom zaak om in vervolgonderzoek expliciet op zoek te gaan naar (achtergrond)kenmerken van initiatiefnemers. Ook ontbreken in ons onderzoek initiatiefnemers met een migratieachtergrond. Wederom kan er op dit punt sprake zijn van een vertekening en een ondervertegenwoordiging van deze groep. In Rotterdam, een stad die wordt bewoond door bewoners van 176 verschillende nationaliteiten, zou je verwachten dat de initiatiefnemers net zo divers zouden zijn als de populatie. De vraag is of en waarom deze groep onder de radar is gebleven. Wellicht dat zij voornamelijk binnen de eigen groep met dezelfde achtergrond opereren. Tot slot is het interessant om naar de achtergrondkenmerken van initiatiefnemers op zoek te gaan, omdat door de geïnterviewden werd gesuggereerd dat voornamelijk jonge mensen sociale initiatieven beginnen. Deze bevinding hebben wij niet gedaan, maar het zou voor vervolgonderzoek interessant zijn om de leeftijdskenmerken van initiatiefnemers in kaart te brengen.

6.5 De impact van sociale initiatieven

Gebleken is dat de betrokkenen geïnteresseerd zijn naar de impact van sociale initiatieven. Eén van de geïnterviewden vraagt zich bijvoorbeeld af of sociale initiatieven wel een deuk in een pak boter kunnen slaan: maken sociale initiatieven echt een verschil? Met name wat de impact van sociaal ondernemerschap betreft, bestaat er nog een kennislacune. Het onderzoek hierover wordt wel bemoeilijkt door het feit dat sociaal ondernemerschap een nogal vaag begrip is, de meeste sociaal ondernemingen nog maar net bestaan en het uiteraard steeds makkelijker is uitspraken te doen over de *output* dan de veel belangrijkere *outcome*.

Bronnen

- Andersson, F. O., & Self, W. (2015). The Social-Entrepreneurship Advantage: An Experimental Study of Social Entrepreneurship and Perceptions of Nonprofit Effectiveness. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2718–2732.
- Bakker, T. (2016). *Economische onderzoek stadslandbouw gemeente Rotterdam*. Rotterdam: TBT consultancy.
- Baldewingsh, R. S. (2016, december 6). Commissiebrief: Actieprogramma Sociaal Ondernemerschap.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*, 46–69.
- Boer, N. de, & Lans, J. van der. (2014). *DEcentraal: de stad als sociaal laboratorium*. Amsterdam: Uitgeverij Atlas Contact.
- Brabander, R. de. (2009). *Een waardevolle spagaat: een verkenning van sociaal ondernemerschap*. Antwerpen; Apeldoorn: Garant.
- Brandsen, T. (2010). Hybridity/Hybridization. In H. K. Anheier & S. Toepler (Red.), *International Encyclopedia of Civil Society* (pp. 839–842). Springer US.
- Brandsen, T., Cattacin, S., Evers, A., & Zimmer, A. (2016). *Social innovations in the urban context*. Heidelberg: Springer Verlag GmbH u. Co.
- Brandsen, T., & Karré, P. M. (2010). Hybride organisaties: een overzicht van het onderzoek in de Nederlandse bestuurskunde. *Bestuurswetenschappen*, 64(2), 71–85.
- Brandsen, T., & Karré, P. M. (2011). Hybrid Organizations: No Cause for Concern? *International Journal of Public Administration*, 34(13), 827–836. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.605090>
- Brandsen, T., van de Donk, W., & Kenis, P. (2006). *Meervoudig bestuur : publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Lemma.
- Brandsen, T., van de Donk, W., & Putters, K. (2005). Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. *International Journal of Public Administration*, 28(9–10), 749–765. <https://doi.org/10.1081/PAD-200067320>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). *Transcending new public management: the transformation of public sector reforms*. Surrey: Ashgate.

- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Dart, R., Clow, E., & Armstrong, A. (2010). Meaningful difficulties in the mapping of social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 6(3), 186–193. <https://doi.org/10.1108/17508611011088797>
- Defourny, J. (2014). From third sector to social enterprise. A European research trajectory. In *Social enterprise and the third sector : changing European landscapes in a comparative perspective* (pp. 17–41). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Defourny, J., Hulgård, L., & Pestoff, V. A. (2014). Introduction to the “SE-field”. In *Social enterprise and the third sector : changing European landscapes in a comparative perspective* (pp. 1–14). Abingdon, Oxon: Routledge.
- 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.
- Durose, C., & Richardson, L. (2015a). *Designing Public Policy for Co-production*. Bristol: Policy Press.
- Durose, C., & Richardson, L. (2015b). *Rethinking Public Policy-making Why Co-production Matters*. Bristol: Policy Press.
- Evers, A. (1990). Shifts in the welfare mix - introducing a new approach for the study of transformations in welfare and social policy. In A. Evers & H. Wintersberger (Red.), *Shifts in the welfare mix : their impact on work, social services, and welfare policies*. Frankfurt am Main, Boulder Colo.: Campus Verlag, Westview Press.
- Fotaki, M. (2011). Towards Developing New Partnerships in Public Services: Users as Consumers, Citizens and/or Co-Producers in Health and Social Care in England and Sweden. *Public Administration*, 89(3), 933–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01879.x>
- Franke, S., Niemans, J., & Soeterbroek, F. (Red.). (2015). *Het nieuwe stadmaken. Van gedreven pionieren naar gelijk speelveld*. Haarlem: trancity*valiz.
- Gemeente Rotterdam. (2014). *#Kendoe. Collegeprogramma Rotterdam 2014-2018*. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2017a). *Naar een sterk sociaal ondernemersklimaat in Rotterdam. Actieplan sociaal ondernemen 2017-2018 (concept 2 maart 2017)*. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2017b). *Right to challenge. Op zijn Rotterdams*. Rotterdam.
- Igalla, M., & Van Meerkerk, I. (2015). De duurzaamheid van burgerinitiatieven. Een empirische verkenning. *Bestuurswetenschappen*, 69(3), 25–53.

- Jackson, P. M. (2003). The size and scope of the public sector: an international comparison. In A. Bovaird & E. Löffler (Red.), *Public management and governance* (pp. 24–40). London, New York: Routledge.
- Karré, P. M. (2011). *Heads and tails: both sides of the coin : an analysis of hybrid organizations in the Dutch waste management sector*. The Hague: Eleven International Publishing.
- Karré, P. M., Steen, M. van der, & Twist, M. van. (2011). Steering Societal Resilience. An Empirical Exploration of Trends and Challenges in Government-Citizen Collaboration. In *New Steering Concepts in Public Management* (Vol. 21). Bingley: Emerald.
- Karré, P. M., Vanhommerig, I., & Bueren, E. (2015). De stad als lab voor sociale verandering. *Bestuurskunde*, 24(1). Geraadpleegd van http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/bk/2015/1/Bk_0927-3387_2015_024_001_001
- Lancastre, F., & Lages, C. (2017). Conceptualizing social entrepreneurship: setting the path for operationalization. Gepresenteerd bij 6th EMES International Research Conference on Social Enterprise, Louvain-la-Neuve.
- Lyon, F., & Sepulveda, L. (2009). Mapping social enterprises: past approaches, challenges and future directions. *Social Enterprise Journal*, 5(1), 83–94. <https://doi.org/10.1108/17508610910956426>
- Miazzo, F., & Kee, T. (2014). *We own the city: enabling community practice in architecture and urban planning*. Haarlem: Trancity*Valiz.
- Musick, M. A., & Wilson, J. (2008). *Volunteers: a social profile*. Bloomington: Indiana University Press. Geraadpleegd van <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=329982>
- Olsen, J. P. (2009). Change and continuity: an institutional approach to institutions of democratic government. *European Political Science Review*, 1(01), 3–32. <https://doi.org/10.1017/S1755773909000022>
- Osborne, S. P. (2010a). Introduction. The (new) public governance: a suitable case for treatment? In *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 1–16). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Osborne, S. P. (2010b). *The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.
- Ossewaarde, R. (2014). De mythe van de terugtrekkende overheid: een verhaal over Europese idealen en erotische tekorten. *Bestuurskunde*, 23(3), 7–15.

- Pestoff, V. (2014). Hybridity, Coproduction, and Third Sector Social Services in Europe. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1412–1424.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, Politics and the State*. Palgrave Macmillan.
- Pollitt, C., Thiel, S. van, & Homburg, V. (2007). *New public management in Europe: adaptation and alternatives*. Basingstoke [England]; New York: Palgrave Macmillan.
- Putters, K. (2013, mei 25). Het smalle pad van verzorgingsstaat naar verzorgingsstad. Geraadpleegd 25 mei 2016, van <http://www.socialevraagstukken.nl/het-smalle-pad-van-verzorgingsstaat-naar-verzorgingsstad/>
- Schillemans, T. (2014). Veelvormige veelfrontenoorlog. Empirische analyse van terugtocht, optocht, stilstand of hervorming van de Nederlandse staat. *Bestuurskunde*, 23(3), 16–27.
- Schleijpen, R., & Verheije, M. (2014). *Pioniers in de stad: wijkondernemers delen kennis en praktijk*. Amsterdam: TrancityxValiz.
- Schulz, J. M., Steen, M. van der, & Twist, M. van. (2013). *De koopman als dominee: sociaal ondernemerschap in het publieke domein*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Smith, S. R. (2014). Hybridity and Nonprofit Organizations The Research Agenda. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1494–1508.
- Sociaal-Economische Raad. (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Den Haag: SER Sociaal-Economische Raad.
- Sterk, E., Specht, M., Walraven, G., & Zweerts de Jong, S. (2013). *Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving: van de brave naar de eigenwijze burger*. Antwerpen; Apeldoorn: Garant.
- Streeck, W., & Thelen, K. (2005). Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies. In W. Streeck & K. Thelen (Red.), *Beyond Continuity* (pp. 1–39). Oxford: Oxford University Press.
- Teasdale, S. (2012). What's in a Name? Making Sense of Social Enterprise Discourses. *Public Policy and Administration*, 27(2), 99–119. <https://doi.org/10.1177/0952076711401466>
- Uitermark, J. (2012). De zelforganiserende stad. In *Essays toekomst van de stad* (pp. 5–9). Den Haag: Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (Rli).
- Veenstra, A., & De Theije, C. (2017). *De sociaal ondernemert in Rotterdam. Verkenning ondersteuningsstructuur sociaal ondernemers*. Rotterdam: ImpactHUB.
- Wilkinson, C., Medhurst, J., Henry, N., & Wihlborg, M. (2014). *A map of social enterprises and their ecosystems in Europe. Executive summary*. Brussel: European Commission.

Bijlagen

Overzicht sociale initiatieven

Rotterdam en omstreken (interviews)

		Oprichtingsjaar	Omschrijving
1	Talentfabriek010 (Rotterdam)	2013	Talentfabriek010 zorgt ervoor dat (met name vrouwelijke) wijkbewoners met een afstand tot de arbeidsmarkt (zonder diploma of relevante werkervaring) leren ontdekken waar ze goed in zijn. De betaalde opdrachten die de wijkbewoners uitvoeren variëren van werkzaamheden in het naaiatelier tot cateringactiviteiten.
2	Heilige Boontjes (Rotterdam)	2014	Heilige Boontjes biedt jongeren met een strafblad of crimineel verleden een leerwerktraject aan binnen haar bedrijf en leidt hen op tot koffiebrander, barista en/of distributeur. Daarnaast leren deze jongeren een werkethiek.
3	Vakbroeders (Rotterdam)	2014	Vakbroeders zorgt ervoor dat werkloze jongeren van 16 t/m 27 jaar in hun eigen wijk worden opgeleid tot vakman of vakvrouw in de bouw- en schildersbranche.
4	DNA Charlois (Rotterdam)	2012	DNA Charlois leidt mensen op met een afstand tot de arbeidsmarkt en neemt hen in dienst. DNA Charlois verbindt de culturele diversiteit in de wijk Charlois, de creativiteit van Rotterdamse ontwerpers en de maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven en non-profit organisaties in Rotterdam. Bij DNA Charlois worden creatieve producten en diensten ontwikkeld in opdracht van derden.
5	BuurCare (Rotterdam)	2016	BuurCare helpt bewoners bij het organiseren van woon-, welzijn-, zorg-, en overige diensten. De bewoners besparen op die manier kosten en dragen bij aan de leefbaarheid van hun leefomgeving.
6	Stroomopwaarts (Maassluis, Vlaardingen en Schiedam)	2015	Stroomopwaarts is de fusie van de sociale diensten van Maassluis, Vlaardingen en Schiedam en de sociale werkvoorzieningen Dukdalf (Maassluis), TBV (Vlaardingen) en BGS (Schiedam). Bij Stroomopwaarts worden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zelfredzaam gemaakt door middel van werk of andere vormen van participatie.

Rotterdam (enquête)

		Oprichtingsjaar	Omschrijving
1	Stichting Rotterdam Kookt	2016	Bij Stichting Rotterdam Kookt worden Rotterdammers met een afstand tot de arbeidsmarkt en een horeca-talent de mogelijkheid geboden om zich te ontplooiën. Ondernemen is bij Stichting Rotterdam Kookt een manier om de deelnemers te laten ontwikkelen op persoonlijk vlak en op het gebied van werk.
2	BuurtLAB	2007	Het doel van BuurtLab is om buurtbewoners in Rotterdam bij elkaar te brengen en de stad mooier te maken.
3	Stichting Het Lab Rotterdam	2013	Stichting Het Lab Rotterdam organiseert technologisch gerelateerde activiteiten voor kinderen, jongeren en volwassenen.
4	Rotterdamse Munt	2013	De Rotterdamse Munt draagt bij aan de ontwikkeling van een duurzame stad met vitale inwoners. Samen met buurtbewoners vinden er allerlei activiteiten plaats, zoals tuinieren, kleinschalige tuinbouw, verzorgen van lessen en workshops etcetera.
5	Oma's Pop-up	2015	Bij Oma's Pop-up wordt eenzaamheid onder ouderen aangepakt door te koken met ouderen voor consumenten of bedrijven.
6	Leeszaal Rotterdam West	2012	Leeszaal Rotterdam West is een buurtbibliotheek voor en door wijkbewoners.
7	Voedseltuin Rotterdam	2010	Bij Voedseltuin Rotterdam worden voedselpakketten aangevuld met gezonde en zelf verbouwde voeding en er wordt werkgelegenheid gecreëerd voor mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt.
8	Stichting Punt 5 kinderatelier	1999	Stichting Punt 5 is een kinderatelier waar kinderen uit de wijk Delfshaven aan de slag gaan met beeldende kunst en de kinderen kunnen hun kunstwerken daar exposeren. Het gaat om talentontwikkeling van kinderen.
9	Hotspot Hutspot	2012	Hotspot Hutspot wil kwetsbare groepen mensen activeren en ze helpen om deel te nemen aan de maatschappij. Activiteiten met voedsel (moestuin, keuken en een wijkrestaurant) zijn een middel om dat te bereiken.
10	Pluspunt	2005	Pluspunt is een werkactiveringscentrum voor mensen die dak- en thuisloos zijn geweest. Door de bezoekers structuur en een zinvolle dagbesteding te bieden, raken zij uit hun sociaal isolement.
11	Stadslandbouw Schiebroek-Zuid	2011	Bij Stadslandbouw Schiebroek-Zuid ligt de focus op mensen uit een achterstandswijk. Stadslandbouw draagt bij aan de persoonlijke leefsituatie van de deelnemers (betere voeding en mogelijkheid tot een baan en opleiding) en het verbetert de leefomgeving van de wijk.
12	Stichting Lekker Groen	2011	Stichting Lekker Groen zet zich in voor meer groen en groenbeleving in en rondom Rotterdam. De stichting initieert innovatieve projecten die erop gericht zijn het leven in de stad gezonder, groener en meer leefbaar te maken.
13	Krachtgroen	2010	Krachtgroen is een ontwerperscollectief dat groeninitiatieven stimuleert, groene kennis versterkt en een brug slaat tussen verschillende gebruikers van groen. Hiermee wordt de leefomgeving van bewoners verbeterd.
14	De Jonge Krijger	2003	De Jonge Krijger laat jongeren ontdekken wat zij willen doen en helpt hen bij het vinden van een baan of opleiding die daar het beste bij past. De Jonge Krijger heeft een maatschappelijke missie: jongeren die buitenspel staan opsporen en begeleiden naar een duurzame toekomst.

Den Haag (enquête)

		Oprichtingsjaar	Omschrijving
1	ZorgMies Nederland Regio Den Haag	2015	ZorgMies Nederland Regio Den Haag verbindt zorgvragers en zorgverleners op kleinschalig niveau met elkaar. Er ontstaat uiteindelijk een match (maatje) tussen zorgvrager en zorgverlener. Deze werkwijze moet eenzaamheid onder zorgvragers doen afnemen.
2	FlexStagiair	2016	FlexStagiair verbindt ondernemers, studenten en scholen met elkaar. De ondernemers bieden gezamenlijk stageplekken aan zodat studenten leren ondernemen. Jongeren krijgen zo een beter perspectief op de veranderende flexibiliserende arbeidsmarkt.
3	Buitenplaats Ockenburgh	2015	De Stichting tot behoud van de Historische Buitenplaats Ockenburgh (SHBO) heeft als doelstelling de historische buitenplaats Ockenburgh te behouden en duurzaam te ontwikkelen voor de toekomst. De SHBO heeft een sociaal-maatschappelijke, educatieve en culturele functie. Hiermee speelt de SHBO in op het ontbreken van cohesie in het veranderde Loosduinen.
4	School4Helden	2016	School4Helden is een gemeenschap van ouders, scholen en organisaties gericht op de omgeving Zeeheldenkwartier. Bij School4Helden zetten ouders hun kennis en kunde in voor het verzorgen van lessen aan kinderen.
5	Happy Tosti	2015	Happy Tosti is een sociaal lunchrestaurant. De tosti's worden gemaakt en geserveerd door medewerkers met een arbeidsbeperking.
6	Team is Key	2015	Bij Team Is Key wordt een nieuwe aanpak gehanteerd om werkloosheid aan te pakken. De huidige aanpak van werkloosheid is gebaseerd op het verleden en past niet meer bij de huidige en toekomstige ontwikkelingen.
7	Alles AnderZ	2001	Bij Alles AnderZ worden managers en teams begeleid door middel van coaching en training bij verandertrajecten en -vraagstukken. Daarnaast wil Alles AnderZ bewustwording creëren voor maatschappelijke vraagstukken bij het bedrijfsleven.
8	Stichting Colours of Impact	2013	Stichting Colours of Impact is gericht op gezinnen, personen en wijken in nood. Mensen met een grijs of uitzichtloos bestaan worden door Stichting Colours of Impact <i>empowered</i> . Buurten, wijken en steden zullen middels Stichting Colours of Impact veranderen naar een samenleving waarin mensen elkaar activeren tot waardecreatie.

Drechtsteden (enquête)

		Oprichtingsjaar	Omschrijving
1	Resto van Harte	2002	Resto van Harte is een sociaal buurtrestaurant. Buurtbewoners koken hier samen en ontmoeten elkaar bij het nuttigen van maaltijden.
2	Stichting Herbouw	2012	Stichting Herbouw heeft leerwerkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die graag in de bouw willen leren en werken.
3	Stichting Philadephia / Den Witten Haen	2005	Den Witten Haen is een lunchroom die wordt gerund door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (arbeidsbeperkten). Bij Den Witten Haen krijgen deze mensen toegang tot werk en een zinvolle dagbesteding.
4	Erica Events	2016	Bij Erica Events worden vrouwen met een beperking begeleid bij het organiseren en initiëren van projecten. Zo worden zij ondersteund bij hun re-integratie en het vinden van hun talenten.
5	SDZ-hergebruik Zorghulpmiddelen	2016	Bij SDZ-hergebruik Zorghulpmiddelen worden gebruikte zorghulpmiddelen opgeknapt en verkocht voor een redelijke prijs. Hierdoor creëren zij een alternatief voor dure zorghulpmiddelen. Er wordt bij SDZ-hergebruik Zorghulpmiddelen tevens een zinvolle dagbesteding en werk geboden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
6	Stichting ANDERS	2015	Stichting ANDERS is een ondernemersnetwerk van maatschappelijk betrokken ondernemers. De stichting probeert ondernemingen te betrekken bij lokale noden, zodat zij mensen in de samenleving kunnen helpen die dat nodig hebben.
7	Werkbankdrechtsteden	2015	Bij Werkbankdrechtsteden worden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleid naar betaald werk, dagbesteding of een participatiebaan.
8	De Eikenhof	2016	De Eikenhof is een huis met een grote tuin waar iedereen de mogelijkheid heeft om zich in te zetten voor een beter klimaat en om bewust te worden van voeding en natuur. Er worden diverse activiteiten georganiseerd (educatieve programma's, workshops, etcetera.)
9	Stichting Groeituinen Dordrecht	2013	Bij Stichting Groeituinen Dordrecht worden ontplooiingsmogelijkheden geboden aan (arme) wijkbewoners. Er zijn bij de stichting diverse participatieprojecten op het gebied van stadslandbouw, gezondheidszorg en duurzaamheid.
10	Stichting E-Wheels	2015	Stichting E-Wheels verzorgt duurzaam personenvervoer voor iedereen (maar met name ouderen). De mobiliteit van wijkbewoners moet er op vooruit gaan. E-Wheels is een aanvulling op het openbaar vervoer.
11	Do in Dordt	2014	Do in Dordt is een cityblog waarmee de leukste plekken van Dordrecht inzichtelijk worden gemaakt voor de internetgebruiker.
12	Intermezzo Wereldwijven	2010	Bij Intermezzo Wereldwijven werken vrouwen met verschillende culturele achtergronden samen in opdracht van derden. Het doel is om een herwaardering voor traditionele handwerktechnieken te creëren en de positie van vrouwen uit diverse culturen te verbeteren door middel van samenwerking, ontmoeting, educatie, professionalisering en verkoop van producten.
13	Steunpunt Drechtstadsboer	2014	Steunpunt Drechtstadsboer professionaliseert duurzame stadslandbouw in de regio, schaalde de korte voedselketen op en herstelt de stad-land relatie.
14	Stichting Wijk voor Wijk	2007	Stichting Wijk voor Wijk is een wijkgebonden organisatie die zich bezighoudt met maatschappelijke dienstverlening in de wijken Crabbefoef en Wielwijk. Er worden werkplekken met trajectbegeleiding geboden aan mensen uit kwetsbare groepen. Zij voeren werkzaamheden uit in en voor de wijk en voor bewoners met beperkte (financiële) middelen.

Interviews

Naast met sociaal ondernemers zelf, hebben we het kader van dit onderzoek ook gesproken met de volgende beleidsmakers en -adviseurs:

- *Rotterdam*: Angelique Boel en Klaas Folkerts (beleidsadviseurs en betrokken bij het opstellen van het actieplan sociaal ondernemen van de gemeente Rotterdam)
- *Den Haag*: Matthijs de Jong en Gert-Willem van Mourik (beleidsadviseurs en betrokken bij het opstellen van het actieplan sociaal ondernemen van de gemeente Den Haag), Fransje de Gelder en Monique den Haring (coördinatoren van de Social Club, het regionale platform voor sociaal ondernemers in de regio Den Haag)
- *Drechtsteden*: Hans Leijns (senior onderzoeker, Onderzoekcentrum Drechtsteden), Ingrid Al, Jos Lucasse & Tijn Valk (beleidsadviseurs), Mark Rothuizen (strategisch adviseur sociale zekerheid)
- *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*: Saniye Çelik en Anne-Linde van Gameren

Expertmeeting

Een eerste versie van dit essay is op 29 juni 2017 in het kader van een expertmeeting besproken met de volgende personen:

1. Ivo van den Baar, Wandschappen
2. Angélique Boel, gemeente Rotterdam
3. Marie Louise de Bot, gemeente Rotterdam
4. Jan-Dirk Costeris, Durf maakt het verschil
5. Klaas Folkerts, beleidsadviseur gemeente Rotterdam
6. Mark Hendriks, oprichter Oma's Pop-Up
7. Sunita Jaikaran, beleidsadviseur gemeente Den Haag
8. Matthijs de Jong, gemeente Den Haag
9. Gert-Willem van Mourik, gemeente Den Haag
10. Mariska Wagner, Durf maakt het verschil