

Exploring SOCIAL BUSINESS

Ronald Venn (Ed.)

Dit e-boek presenteert o.a. 10 korte Case Studies van tweedejaars studenten over ondernemers die alles behalve gewoon zijn!



Colofon

© 2018

E-boek

Praktijkgericht onderzoek door tweedejaars studenten

Zoektermen: Sociaal ondernemen, duurzaamheid, praktijkgericht onderzoek, Case Study

Avans University of Applied Sciences

Lectoraat Sustainable Strategy & Innovation

B.A. Business Innovation

Differentiatietheema Social Business

Editor: Dr. Ronald Venn (M.Sc., B.Sc., Betriebswirt VWA)

De auteursrechten van deze publicatie liggen bij de editor en voor de individuele bijdrages bij de desbetreffende auteur(s). De auteursrechten van afbeeldingen en foto's liggen bij de desbetreffende maker. Deze publicatie is gratis als e-boek beschikbaar. Online en offline reprints van dit e-boek, of delen ervan, zijn mogelijk, zoals door de creative commons licentie voor niet-commercieel gebruik bepaald (click [hier voor meer informatie](#)). Gepubliceerd onder creative commons licentie Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

Citeren van deze publicatie:

Venn, R. (Ed.). (2018). *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands.

***Every time I see a problem
I create a business to solve it!***
(Muhammad Yunus)

voor Rike, Rudi en Geertje

INHOUD

	PAGINA
INTRODUCTIE door de editor	6
VOORWOORD van Jan A. Jurriëns	8
INTERVIEW met Thijs Swinkels van Brownies&downieS (Ronald Venn & Iris Bouman)	10
SHOWCASE SOCIAL BUSINESS – Praktijkgericht onderzoek in het HBO (Ronald Venn)	14
CASE STUDIES:	28
Case 1: Sociaal ondernemen is iemand anders iets gunnen (Annet Kersten)	29
Case 2: Het sociale hart (Max van Velzen)	36
Case 3: De balans tussen drijfveren, motivaties en uitdagingen (Ruby Vreedenburg)	43
Case 4: Waar sociale waarden en design samenkomen (Vera van de Ven)	51
Case 5: Mensen verdienen aandacht i.p.v. een stempel (Anne-Fleur Verlijdsdonk)	60
Case 6: De Zorgoppas - koploper van de nieuwe economie (Marouschka Romme)	67
Case 7: De Winkel die Werkt (Sjoerd de Bonth)	75
Case 8: Echte Sterren! (Bram van der Laar)	83
Case 9: Waarde in andermans groei (Lisa Kessels)	89
Case 10: Eten van een gezonde keten (Lesley van Noort)	99
KEY LEARNINGS (Ronald Venn & Jan A. Jurriëns)	106

INTRODUCTIE DOOR DE EDITOR

Deze publicatie vormt de “grande finale” van de onderwijsmodule Social Business 2016-2017 van de opleiding B.A. Business Innovation van AVANS Hogeschool. Twee groepen tweedejaars studenten hebben zich tien weken lang verdiept in vraagstukken rond om duurzaamheid en sociaal ondernemen. Door middel van praktijkgericht onderzoek zijn korte Case Studies over sociale ondernemers en hun ondernemingen ontstaan. Tien van deze Case Studies worden hier gepresenteerd. Dit e-boek is geen wetenschappelijke publicatie maar een praktijkboek. Het richt zich enerzijds op studenten en docenten in het Hoger Beroepsonderwijs (HBO) en anderzijds op het werkveld (bedrijven en ondernemers) en iedereen met interesse in ‘Sociaal Ondernemen’ (Social Business, Social Entrepreneurship).

Structuur en inhoud

Jan A. Jurriëns, lector Sustainable Strategy & Innovation van Avans Hogeschool, schetst in zijn **VOORWOORD** het belang van duurzaam ondernemen voor de toekomst van onze maatschappij. Het gepresenteerde onderzoek richt zich op de motivatie, drijfveren en uitdagingen van sociale ondernemers.

Eerste inzichten levert het **INTERVIEW** met **Thijs Swinkels**. Hierin omschrijft hij zijn ervaringen als eigenaar en drijvende kracht achter Brownies&downieS. Het interview maakt duidelijk met hoeveel inzet hij mensen met een verstandelijke beperking opleidt, werkgelegenheid biedt en zo uiteindelijk voor echte integratie in de maatschappij zorgt.

Dit e-boek levert een blauwdruk voor de integratie van onderwijs en onderzoek in het hoger beroepsonderwijs. De overkoepelende ambitie is om studenten, docenten en onderzoekers te motiveren om vaker met praktijkgericht onderzoek in het onderwijs te experimenteren. Het hoofdstuk **SHOWCASE SOCIAL BUSINESS** presenteert de opzet van de onderwijsmodule Social Business en geeft een toelichting op de didactische onderbouwing.

Het hart van dit e-boek vormt het hoofdstuk **CASE STUDIES**. Hier worden 10 korte Case Studies van tweedejaars studenten gepresenteerd. Studenten hebben door interviews en literatuuronderzoek sociale ondernemingen in kaart gebracht. Bij de analyse staat de sociale ondernemer centraal. Hoewel de studenten slechts drie weken tijd hadden voor hun Case Studies komen ze tot verrassende en krachtige inzichten. Hun analyses laten onder andere de worstelingen van sociale ondernemers zien. Zo legt bijvoorbeeld **Max van Velzen** in zijn Case Study uit dat naast financiële uitdagingen ook het vinden van geschikte partners moeilijk kan zijn (zie Case Study 2). Soms kampen ondernemers ook met wet- en regelgeving. Dit wordt bijvoorbeeld duidelijk in de Case Study van **Ruby Vreedenburgh** (zie Case Study 3). Zij analyseert het ICT bedrijf ITvitae dat mensen met autisme een kans geeft om als ICT specialisten te werken. Ondanks obstakels en tegenslagen zijn sociale ondernemers vaak met veel passie en enthousiasme aan het werk om sociale doelstellingen te bereiken. Zo legt **Anne-Fleur Verlijdsdonk** (zie Case Study 5) bijvoorbeeld vast dat haar onderneemster veel kracht put uit de “zichtbare verbetering van haar cliënten”. **Sjoerd de Bonth** (zie Case Study 7) omschrijft de passie van de sociale ondernemer

met "recht uit het hart". Met hart en ziel tegen sociale misstanden strijden blijkt één van de opmerkelijkste resultaten in vele Case Studies. **Lisa Kessels** (zie Case Study 9) laat dit op een leuke manier in haar conclusie terug komen. Op basis van haar analyse presenteert zij een interessant model met de titel "De 3H's van een succesvolle sociale ondernemer" (zie ook afbeelding 1).



Afbeelding 1: 3H Model van Lisa Kessels; studente B.A. Business Innovation (zie ook Case Study 9)

In het hoofdstuk **KEY LEARNINGS** worden het onderzoeksproject en het didactische concept geëvalueerd en op basis hiervan praktijkadvies gegeven. Neem contact op met de editor voor meer informatie en onderwijsmateriaal: exploring.socialbusiness@gmail.com

Dankwoord

Dank aan alle **studenten** en alle **sociale ondernemers** die deel hebben genomen aan ons onderzoek. Daarnaast hebben diverse mensen hun passie en ervaring ingezet om de onderwijsmodule Social Business en deze publicatie tot een succes te maken: Dank aan **Eric van Gennip** (docent AVANS) voor het sparren tijdens de ontwikkeling van het vak, **Thijs Swinkels** (Brownies&downieS) voor een inspirerende interview, **Han van Son** (associate lector ESB) en **Wouter Kersten** (ENVIU) voor boeiende gastcolleges en **Adri Ederveen** (Kloosterhotel de Soete Moeder) voor een geweldige excursie en kijkje achter de schermen van haar sociale onderneming.

Veel leesplezier!

Ronald Venn

VOORWOORD



Dr. Jan A. Jurriëns

Lector Sustainable Strategy & Innovation

Voor u ligt een prachtig boek gebaseerd op het mooie onderzoek dat 2ejaars 'Business Innovation' studenten, hebben uitgevoerd. Dit deden ze over ondernemers die zich met 'Social Business' bezig hielden. Sociale ondernemers gaan niet alleen voor winst maar ook voor sociale en ecologische resultaten. Iets waar deze generatie studenten sterk voor open staat.

Belang van sociaal ondernemerschap

Ondernemerschapsonderzoek richt zich hoofdzakelijk op het private domein, waar winst het uitgangspunt is. De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor ondernemerschap op socialere wijze. Waar in het private domein tot nu toe de tucht van de markt en financieel resultaatwinst leidend is, speelt bij de meer socialere wijze ook ecologische en sociale 'tucht'. Daarnaast speelt in het private domein het resultaat voor het individuele bedrijf, terwijl in het sociale domein vaak de sector, zoals gezondheidszorg, centraal staat. Deze verschilpunten maken duidelijk dat inzichten uit de private domein niet zondermeer te kopiëren zijn naar het sociale domein. Het ligt daarmee voor de hand dat ondernemerschap in het sociale domein, op sociale wijze bedrijfsvoering uitvoeren, als apart onderzoekdomein te onderscheiden.

'**Innovation** is the specific tools of entrepreneurs, the means by which they exploit change as an opportunity for a different business of services' (Drucker, 1985).

'**Social entrepreneurship** is the process through which a firm undertakes changes in its philosophy, culture, operations and procedures to add value to the results of the service or product for the benefit of the customer' (Kandampully & Dudde, 1999).

Het belang van een goede koppeling tussen onderwijs en onderzoek

Hogescholen zijn bezig met een transitie. Ze vervullen een rol in de transitie van het hoger beroepsonderwijs van onderwijs- naar kennisinstelling. Context, anderen noemen het praktijk, wordt

daarbij ook als kennis gedefinieerd. Over de methodologie binnen het hoger beroepsonderwijs is al veel onderzoek uitgevoerd. Dit geldt in mindere mate naar effect van deze ontwikkelingen op het onderwijs en zijn studiewegen. Het blijkt dat aanpassingen op de didactiek en de inrichting van het onderwijs nodig zijn om dit type onderzoek te faciliteren. Het onderzoek binnen dit boek is een stap in deze transitie. Door praktijkgericht onderzoek gezamenlijk op deze manier vorm te geven wordt de relatie van het onderwijs met de beroepspraktijk ontwikkeld en de studenten nog beter voorbereidt op hun toekomstige rol als hoog gekwalificeerde 'reflective professional'.

Ondernemerschap op een duurzame wijze

In die omstandigheden en voorwaarden voor economisch en sociaal succes speelt duurzaamheid een grote rol. Niet alleen in de klassieke interpretatie van succes op lange termijn, maar juist ook in de eigentijdse inkleuring daarvan, in de zin van het minimaliseren van de belasting van de natuurlijke omgeving en zorgvuldig met elkaar omgaan. In deze betekenis gaat het om het maximaal (her)benutten van grondstoffen, wat mede vorm kan geven aan de zogenoemde circulaire economie. Bedrijven en instellingen zullen hun wijze van werken, grondstoffen, productieprocessen, business modellen, marketing, etc. daarop aanpassen. Wat ook uit de casussen blijkt. Sterker nog, als ze dat niet doen zal de winstgevendheid uiteindelijk zodanig afnemen, dat ze niet zullen overleven. Het is dus noodzaak om duurzaamheid vanuit een strategisch perspectief te benaderen en door te vertalen naar winstgevende, sociale en ecologische, business modellen.

Al met al voldoende reden om studenten te laten kennismaken en te participeren in onderzoek naar 'Social Entrepreneurship'.

Veel leesplezier!

Jan A. Jurriëns

IK WIL MEER ZIJN DAN ALLEEN MAAR ONDERNEMER! INTERVIEW MET THIJS SWINKELS – EIGENAAR VAN BROWNIES&DOWNIES



Thijs Swinkels
Sociale Ondernemer

Citeren: Venn, R. & Bouman, I. (2018). Ik wil meer zijn dan alleen maar ondernemer. Interview met Thijs Swinkels - Eigenaar van Brownies&downieS. In: Venn, R. (Ed.) *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands, pp. 9-12.

Ronald: "Good things happen over coffee" - wat is het verhaal achter Brownies&downieS?

Thijs : Wij zijn in september 2010 gestart met Brownies&downieS in Veghel en zijn in januari 2012 begonnen met een vestiging in Sint-Oedenrode. Sinds 2012 zijn we een franchise formule. We bestaan dus nu al 8 jaar. Echter was het destijds geen franchise concept maar gewoon een leuk tentje in Veghel. Destijds waren we eigenlijk ook niet zo bijzonder in hetgeen wat we deden. Je had al "Broodje apart" in Schijndel en "Downies" in Amersfoort. Wat ons concept uiteindelijk zo leuk maakt is dat we zorg-gerelateerd bezig zijn maar **niet leven van subsidies of giften**. Wij zijn een commercieel bedrijf. We ontvangen wel zorggelden, maar ons doel is om 90% van onze zaken zo te laten draaien dat ze niet afhankelijk zijn van derden. Het zorggeld kunnen we dus inzetten voor de doelgroep zelf. Ons concept is zo bijzonder, omdat wij gewoon concurreren met commerciële bedrijven zoals Bagels & Beans. Hierdoor hebben we een snelle groei kunnen maken. In oktober 2012 hadden we de eerste franchise zaak en nu **6 jaar verder zitten we met 50 locaties** waarvan één in België en één in Zuid-Afrika. Het team is zeer jong, de oudste is 38. Daardoor stoot je ook wel vaak je neus als een beter, ervaren bedrijf. Maar door deze doelgroep zijn we ook wel lekker creatief, speels en leuk bezig. We hebben wel lang en hard moeten werken om uiteindelijk op het aantal te komen dat je commercieel gezien ook zelfredzaam bent als formule. Want 20 filialen lijkt heel mooi maar we zitten wel in de horeca met pittige concurrentie. **Uiteindelijk draait alles om onze doelgroep**, dat is onze grote kracht. We hebben anderhalf jaar geleden bijvoorbeeld een groot taartenboek gemaakt – dat was heel erg leuk!

Ronald: Meestal omschrijven ondernemers met “doelgroep” hun klanten oftewel een klantsegment, maar jij gebruikt deze term totaal anders. **Wat is dan precies jouw doelgroep?**

Thijs: Dat zijn mijn medewerkers! Dus mensen met een verstandelijke beperking en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. **Grootste doelgroep zijn de mensen met autisme en syndroom van down.** Maar we doen voor niemand de deur dicht. We staan ook mensen toe die geen “rugzakje” bij hebben!

Ronald: Hebben jouw medewerkers al een soort van opleiding of worden ze door jullie opgeleid?

Thijs: Nee ze hebben geen opleiding, hoewel dat erg belangrijk is. We zijn nu zelf aan het kijken of we met geschikte partners een **academie** kunnen starten. Richting ROC niveau 1 wat dan ca. 2 á 3 jaar duurt. De officiële diploma’s zullen onze medewerkers nooit kunnen behalen want daar zijn we in Nederland nog niet klaar voor. Vanuit de overheid is het zo geregeld dat alleen mensen met uitzicht op een diploma toegelaten mogen worden. Dat is vanwege de hoge kosten. Het is gek, maar de mensen die onderwijs het hardste nodig hebben, krijgen de kortste opleiding. Speciaal onderwijs stopt op je 18’e en er is geen hoger beroepsonderwijs. Deze slag wil ik met de academie gaan maken. Ik wil deze tussenschakel zijn en ervoor zorgen dat er beroepsonderwijs is.

Ronald: Hoe ben je op het idee gekomen om een sociale ondernemer te worden?

Thijs: Ik heb CIOS gedaan, een sportopleiding dus. Veel mensen zien de link met de doelgroep niet, maar ik wel. Ik moest stage gaan lopen maar werkte nog veel naast school. Ik heb bijvoorbeeld veel in de horeca gewerkt als bijbaan tot in de late uren. Maar dit betekende dat je laat thuis kwam en school er soms bij in schoot. Dit is tevens wel gelijk de link tussen horeca en de doelgroep. Want ik moest dus **stage** lopen maar ik zag niet veel fijns op MBO. Mijn mentor van school kwam toen op het idee om op **speciaal onderwijs** mee te lopen. Ik vond dit op het begin niks, maar ik kwam hier al snel op terug.

Ik verzorgde de gymlessen en dit was een mooi moment om met de doelgroep aan de slag te gaan. **Ik kwam met grote verhalen thuis.** Toen zei mijn vriendin ook dat ik mijn **passie** had **gevonden**. Nou eenmaal klaar met mijn stage en school wilde ik gaan kijken of ik hier iets mee kon doen. Uiteindelijk kwam tijdens een avondje brainstormen het idee Brownies&downieS voorbij. Vervolgens hebben we een aantal mensen verzameld om advies in te winnen en die geloofden in mijn plan. Toen wist ik zeker dat ik ondernemer wilde worden. **Ik wil niet afhankelijk zijn van donaties.** Als je gaat kijken naar onze concullega’s dan hebben zij dat anders ingestoken. **Onafhankelijk is voor mij echt de ‘key’** en de volgende stap is nu de academie.

Ronald: Waarom geen gewone horeca zaak?

Thijs: Bagels & Beans is een concurrent van ons. Zij zijn ook klein en regionaal begonnen en nu hard aan het groeien – net als wij. Maar ik was zo geprikkeld door die doelgroep dat ik daar

iets mee wilde doen. **Ik heb aan het begin wel onderschat hoe zeer wij nodig zijn voor de doelgroep.** Niet alleen werk gerelateerd maar ook privé. Een tijd geleden is helaas de vader van een medewerker overleden. Hij belde mij als eerste om het te vertellen; dat was erg heftig. Vervolgens werden wij ook bij hem thuis uitgenodigd en waren wij dan naast de familie de enige buitenstaanders. Toen dacht ik bij mezelf: We spelen een best belangrijke rol in het leven van onze medewerkers. De stappen die we met hen maken en de waardering die we krijgen vanuit de ouders, die is enorm. Dit motiveert me om door te gaan.

Ronald: Hebben jouw franchisenemers ook deze passie?

Thijs: Iemand die met de Brownies&downieS formule start moet wel onze visie delen. Aan de ene kant moet je een commercieel bedrijf runnen, maar aan de andere kant zijn we ook een zorg gerelateerde organisatie. **Ik wil meer zijn dan alleen ondernemer.** Ik wil bijvoorbeeld niet dat iemand hier overuren draait. Wij klokken en controleren niet precies. Het werk wat er ligt moet wel af, maar balans moet er zijn.

Ronald: Wat zijn de grootse uitdagingen voor jou?

Thijs: **Innovatief zijn** en de koploper blijven die we nu zijn. Niet gericht in aantallen maar in de begeleiding van de doelgroep naar een regulier arbeidsproces en regulier werkplek. Ik heb hierover een **Ted talk** mogen geven ([click hier voor de video](#)) en daar heb ik gezegd: Mensen accepteren dat ze bij Brownies&downieS geholpen worden door iemand met een beperking, maar mensen accepteren dat niet als ze bijvoorbeeld een nieuwe auto kopen. Stel de verkoper zou iemand met het syndroom van Down zijn en uitleg geven over de auto. Dat wordt niet geaccepteerd, ondanks dat zij misschien veel meer kennis over de auto hebben dan jij en ik. Deze **mindset** zal een grote **kanteling** moeten maken. Dat is mijn grootste doelstelling.

Ronald: Die mindset van consumenten veranderen – dat is cruciaal?

Thijs: Ja. Kijk; ik sta in verband met de doelgroep dus ik accepteer deze mensen veel sneller dan anderen. Maar de consument bepaalt uiteindelijk de route die de ondernemer moet gaan nemen. Door koploper te zijn probeer ik een verandering in de mindset te bereiken.

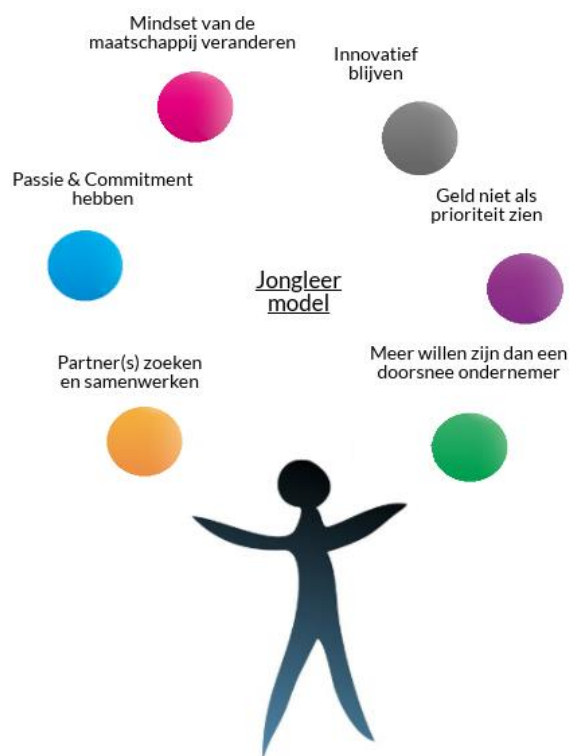
Ronald: Wat zijn jouw drijfveren om elke dag te kunnen doen wat je doet?

Thijs: Dat zijn de mensen die je hebt kunnen plaatsen bij andere bedrijven. Daarnaast geeft de doelgroep je veel voldoening omdat ze op een plek zitten waar ze zichzelf kunnen zijn en zich veilig voelen. Maar ook de franchisenemers omdat ze echt voor de doelgroep gaan. Dit alles geeft mij de motivatie om door te zetten. **Natuurlijk ben ik ondernemer dus ik wil ook iedere dag stapjes vooruit maken.** Dit gaat niet elke dag soepel. Je bouwt een formule en je hebt een kantel punt, want pas bij 25 filialen ga je break-even spelen. Dus er komt nu genoeg geld binnen om te kunnen doen wat we willen doen. Uiteindelijk is het de combinatie die me elke dag inspireert: ondernemen en de doelgroep helpen.

Ronald: Heb je tips voor mensen die ook sociaal ondernemer willen worden?

- Thijs: Blijf dicht bij jezelf. Je zult je energie en enthousiasme uit het bedrijf moeten halen, omdat je als ondernemer ook mindere tijden meemaakt. Je omgeving meekrijgen is ook belangrijk. Je **familie, partners** en omgeving moeten geloven in wat jij doet. Of dit nou werk is of een eigen onderneming. Je hebt deze **steun** nodig! We doen alles voor de doelgroep. Het helpt mee dat we resultaten boeken maar als we het enthousiasme van de doelgroep niet krijgen dan zou ik het niet volhouden. **Ik heb aan het einde van het jaar liever meer energie en minder resultaat dan andersom.**
- Ronald: Zou je zeggen dat de onderneming slechts een instrument is om sociale doelen te bereiken?
- Thijs: Ik durf hard te zeggen dat ik dit echt voor de doelgroep doe. **Winst maken is leuk maar daar gaat het me niet om!**
- Ronald: Zou je met dezelfde hoeveelheid passie kunnen werken bij een zorginstelling voor gehandicapte mensen?
- Thijs: Nee. Die zorgaanbieders hebben regels en protocollen en dat wil ik niet. Ik wil zelf aan de knoppen kunnen zitten. Ik moet kunnen sturen! Ik zou echt een slechte werknemer zijn. **Het ondernemen hoort er echt bij!**
- Ronald: Thijs, bedankt voor het inspirerende gesprek!

Op basis van dit interview en aanvullende informatie hebben we de volgende afbeelding gemaakt. We kiezen voor de metafoor van een **jongleur** om de sociale ondernemer te verbeelden (zie afbeelding 1). **Thijs Swinkels** wordt zo de **artiest** die met talent en hard werken het grote podium beklommen heeft en met diverse ballen jongleert. Zo houdt de sociale ondernemer het bedrijf draaiende en werkt continu voor zijn "doelgroep" – mensen met een verstandelijke beperking. Maar ook wij maken deel uit van deze metafoor, namelijk als publiek. We zijn onder de indruk van de jongleur en zijn meeslepende voorstelling. Iris en Ronald geven Thijs in iedere geval "a standing ovation". Jij ook? Ga dan een keer naar één van de [Brownies&downiesS Cafés](#), drink een lekkere koffie en geniet van de een stukje taart (die zijn trouwens verrukkelijk).



Afbeelding 1: De sociale ondernemer als artist

SHOWCASE SOCIAL BUSINESS

PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK IN HET HOGER BEROEPSONDERWIJS



Dr. Ronald Venn

Docent Entrepreneurship & Innovation

Citeren: Venn, R. (2018). Showcase Social Business – Praktijkgericht onderzoek in het hoger beroepsonderwijs. In: Venn, R. (Ed.) *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands, pp. 13-26.

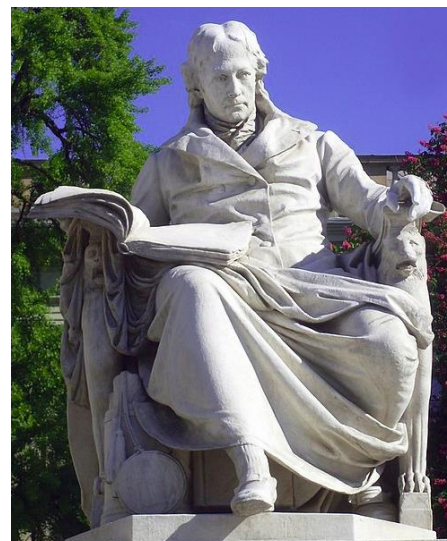
Het belang van duurzaamheid en sociaal ondernemerschap

Dit hoofdstuk geeft inzicht in opbouw en inhoud van de onderwijsmodule Social Business die wordt aangeboden in het tweede jaar van de opleiding [B.A. Business Innovation](#) van AVANS Hogeschool. Studenten worden opgeleid tot Business Creators die in staat zijn duurzame waarde te creëren. Het toekomstige **werkveld** van deze studenten vraagt in stijgende mate naar medewerkers die een bijdrage kunnen leveren aan de **verduurzaming** van waardeketen. Verder wordt van hen verwacht dat zij de ontwikkeling van duurzame producten, diensten en business modellen kunnen bevorderen. Kennis en kunde over het faciliteren van **duurzame innovaties** biedt tegenwoordig ook kansen om een eigen bedrijf te beginnen. Een groeiend aandeel van de studenten kiest er dan ook voor om zelf ondernemer te worden. Het is een enorme kans voor het hoger beroepsonderwijs om toekomstige professionals en ondernemers een duidelijke visie op duurzame en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering mee te geven. **Integraal zicht op ecologische, economische en sociale aspecten** staat hierbij centraal (voor meer informatie zie [MVO Nederland](#)). De onderwijsmodule Social Business zoomt in op het sociale gedeelte van zogenaamde triple bottom line (people, planet, profit) benadering (Elkington, 1997). "Het begrip sociaal ondernemen duidt vaak op ondernemingen die speciaal in het leven zijn geroepen om maatschappelijke misstanden uit de weg te ruimen" (Bossink & Masurel, 2013, p.14). Sociale vraagstukken kunnen zowel een **regionaal als mondiaal** karakter en reikwijdte hebben. Ze variëren bijvoorbeeld van inclusie van gehandicapte mensen op de arbeidsmarkt tot initiatieven die bijdragen aan armoedebestrijding in ontwikkelingslanden (voor meer informatie zie [United Nations SDG](#)). Sociale vraagstukken zijn vaak van hoge complexiteit en worden daarom in de literatuur daarom ook als "wicked problems" omschreven (Rittel & Webber, 1973). Oplossingen vereisen regelmatig samenwerking tussen ketenpartners en belanghebbenden (Waddock, 1988) om gemeenschappelijk duurzame oplossingen te

creëren (Weber & Khademian, 2008). **Innovatie en ondernemerschap** zijn hierbij essentiële instrumenten. Nieuwe producten, diensten en business modellen kunnen winstgevend zijn en tegelijkertijd een positieve bijdrage leveren om maatschappelijke misstanden te verhelpen. Een voorbeeld van sociaal ondernemen is het **Brabantse lunchcafé Brownies&downieS**. Het bedrijf is opgericht in Veghel met de intentie om mensen met het syndroom van Down een kans op opleiding en werk te bieden. Inmiddels is Brownies&downieS een echte successtory geworden en uitgegroeid tot een franchise netwerk van 50 vestigingen (zie [website](#) en laat je inspireren door het interview met de eigenaar Thijs Swinkels). Dit praktijkvoorbeeld onderbouwt een belangrijke boodschap van de onderwijsmodule Social Business; namelijk om **maatschappelijke misstanden** niet als belemmering, maar als **aanjager voor innovatie** en ondernemerschap te begrijpen!

Een blauwdruk voor de integratie van onderwijs en onderzoek

De rode draad bij de ontwikkeling van de onderwijsmodule Social Business was het streven naar een diepgaande integratie van onderzoek en onderwijs, maar wel op een laagdrempelige manier die naadloos aansluit bij de inhoud en structuur van de opleiding. Onderzoek in de context van het Nederlandse Hoger Beroepsonderwijs zou methodologisch verantwoord en sterk gebonden moeten zijn aan de toepassingscontext (beroepspraktijk) zodanig dat de gegenereerde kennis en inzichten geldig, betrouwbaar en maatschappelijk robuust zijn (HBR Raad, 2007). Het **Humboldsche Bildungsideaal** (Wilhelm von Humboldt 1767-1835) was een zeer belangrijke inspiratiebron voor de ontwikkeling van dit concept. In het Humboldsche Bildungsideaal staat het opbouwen van kennis en de ontplooiing van individuele kwaliteiten



Afbeelding 1: Beeld van Wilhelm von Humboldt in Berlijn (Lessormore, 2011)

centraal. Leren gebeurt in een proces van **ontdekken en kritisch reflecteren**. Onderwijs en onderzoek worden niet als streng gescheiden entiteiten gezien, maar zijn nauw met elkaar verbonden. Dit geldt voor zowel studenten als ook docenten! Docenten die zelf onderzoek naar de nieuwste vraagstukken van hun vakgebied uitvoeren blijven automatisch op de hoogte en kunnen de nieuwste inzichten doorgeven aan studenten. Bovendien hebben docenten de kans om zichzelf te ontplooien als ze thema's en onderzoeksvragen kiezen die hen inspireren. Daarnaast voeren ook studenten onderzoek uit om tot eigen inzichten te komen. Volgens het Humboldsche Bildungsideaal zijn docenten en studenten door de koppeling van onderzoek en onderwijs in staat om een proces te initiëren waar een intensieve dialoog en kritische reflectie centraal staan. Het concept is **holistisch** van aard en streeft naar een situatie waar onderzoek en onderwijs onafhankelijk, onvooringenomen en onpartijdig zijn. Deze ideeën zijn ruim 200 jaar oud en omschrijven zoals de naam al zegt een "ideële" situatie. Niet alle aspecten passen in de huidige context of zijn zinvol voor een hogeschool. Voor de ontwikkeling van hedendaags onderwijs zijn met name de ideeën rond om de **integratie van onderzoek en onderwijs** interessant. De

onderwijsmodule Social Business streeft naar betrokkenheid en samenwerking van studenten, docenten, lectoren en het werkveld:

- **Studenten** leren door middel van een vrije en kritische dialoog met de docent. Ze zijn niet alleen leerlingen maar ook zelf onderzoekers, oftewel ze **leren door zelf te onderzoeken**. Hierdoor vergaren ze zelfstandig kennis en verhogen bovendien hun onderzoekend vermogen (Andriessen, 2014; p. 39). Studenten hebben de kans om met actuele vraagstukken uit het werkveld aan de slag te gaan en zich te ontplooien (oftewel in het Duits: "sich bilden"). Maar dit is geen makkelijke taak en studenten zullen hierbij begeleiding nodig hebben.
- Praktijkgericht onderzoek** is onderzoek in, met en voor het werkveld. De toegepaste onderzoeksmethodes onderscheiden zich hierbij niet van wetenschappelijk onderzoek en voldoen aan gangbare normen van betrouwbaarheid, validiteit en objectiviteit.
- **Docenten** spelen hierop in door het proces van de (individuele) student te begeleiden. **Feedback en Feedforward** zijn belangrijke instrumenten hiervoor. Daarnaast is de docent leraar en onderzoeker tegelijk. Hij/Zij **leert zelf** door middel van onderzoek en geeft deze inzichten continu door aan de studenten. Docenten worden zo uitgedaagd om hun kennis **up-to-date** te houden en krijgen de kans om zich te **ontplooien**. Hierbij helpen onderzoeksvragen die dicht bij hun eigen passie liggen. Desalniettemin hebben ook zij hierbij begeleiding nodig!
 - **Lectoren** kunnen helpen om passende onderzoeksvragen in een **participatief** proces met docenten te ontwikkelen. Ze kunnen met hun inzicht, ervaring en onderzoeksvaardigheden een belangrijke promotor voor docent-onderzoekers zijn. Verder kunnen lectoren een koppeling van werkveld en leerveld waarborgen en **valorisatie** van kennis bevorderen. Ze hebben zelf baat bij een nauwe koppeling van onderzoek en onderwijs, omdat ze hierdoor de **onderzoekscapaciteit** van hun lectoraat significant kunnen **verhogen**. Door een relevante onderzoeksvraag en een slim onderzoeksdesign kunnen grote aantallen van waardevolle gegevens verzameld worden. Deze kunnen dan binnen een lectoraat of expertisecentrum verder geanalyseerd worden.
 - **Werkveld** – Hogescholen bieden een uitstekende context om vragen uit de praktijk op te halen. Als deze vragen **actueel en relevant** zijn, dan bestaat de kans om een belangrijke bijdrage voor de ontwikkeling van het werkveld te leveren. Bij deze aanpak is het werkveld startpunt (opdracht/vraag) en eindpunt (advies) van het onderzoek (Andriessen, 2014). Omdat het onderzoek vaak in het werkveld plaats zal vinden, zullen mensen uit het werkveld ook actief participeren (bijv. enquêtes invullen of interviews geven).

Praktijkgericht onderzoek kan dus **gedefinieerd** worden als onderzoek in, met en voor het werkveld. De toegepaste onderzoeksmethodes onderscheiden zich hierbij niet van wetenschappelijk onderzoek en voldoen aan gangbare normen van betrouwbaarheid, validiteit en objectiviteit.

Het wordt duidelijk dat student, docent, lector en het werkveld verschillende rollen innemen en intensief samen moeten werken. Dit vereist uiteraard een goede coördinatie. Dit kan uitstekend door **associate lectoren** gefaciliteerd worden. Zij kunnen de cruciale schakel zijn en als **bruggenbouwer** tussen onderzoek en onderwijs fungeren. Hun rol zou de inhoudelijke en methodologische **begeleiding van docent-onderzoekers** kunnen zijn. Bovendien kunnen ze door middel van **gastcolleges** interne kennisvalorisatie bevorderen. Ze kunnen zo de stand van zaken van een thema en de nieuwste inzichten uit afgesloten onderzoek van het lectoraat met studenten en docenten delen. Deze visie vereist een **hoog niveau van samenwerken**, maar biedt kansen voor meervoudige waardecreatie (zie tabel 1).

Tab. 1: Meervoudige waarde-creatie door een diepgaande integratie van onderzoek en onderwijs

Belanghebbende*	Rol	Waardecreatie
Student	Leerling	Kennis en praktijkervaring verzamelen
	Onderzoeker	Onderzoekend vermogen opbouwen
Docent	Leraar	Verdiepen in actuele thematiek/praktijkvraagstuk
	Procesbegeleider	Rolmodel met hoge authenticiteit zijn
	Onderzoeker	Versterken van onderzoeksvaardigheden
Lector	Procesbegeleider	Kennisvalorisatie binnen en buiten de hogeschool borgen
	Onderzoeker	Onderzoekscapaciteit lectoraat verhogen
Werkveld	Opdrachtgever/ Adviesnemer	Advies voor actuele vraagstukken krijgen
	Participant	Betrokken zijn met hogeschool (student, docent, lector)
*Associate lectoren kunnen samenwerking faciliteren		

Opzet en didactische onderbouwing van de onderwijsmodule Social Business

De onderwijsmodule Social Business wordt in de opleiding B.A. Business Innovation aangeboden aan **tweedejaars** studenten. Studenten hebben eerder onderwijsmodules over duurzame waardecreatie gevolgd. Het bijzondere van deze module is dat de student er zelf voor mag kiezen. In het kader van **onderwijsflexibilisering** worden in blok 3 en 4 meerdere zogenaamde differentiatiethema's aangeboden. Deze zijn divers qua inhoud en reiken van Robotica tot Branding onderwerpen. Desondanks houden ze allemaal dezelfde (abstracte) leerdoelen aan (zie tabel 2).

Tabel. 2: Toetsmatrijs van het de onderwijsmodule Social Business

Leerdoel	Toetsvorm (Weging)	Formatief			Summatief		
		Quiz	BMC en WPC	Samenvatting	Kennistoets (40%)	Case Study (40%)	Presentatie (20%)
Belangrijke begrippen van het thema betekenisvol kunnen toepassen		X	X		X	X	X
Benoemen van uitdagingen en knelpunten			X	X		X	X
Benomen van toepassingen en innovatiekansen				X			X

Door het aantal differentiatiethema's te koppelen aan het aantal klassen in een cohort is het relatief makkelijk om meerdere keuzemogelijkheden aan te bieden. Het voordeel hiervan is dat er een **zelfselectie** plaats vindt. Studenten zonder grote interesse in sociale innovatie en sociaal ondernemen zullen zich dus niet inschrijven. De structuur en didactische onderbouwing van het de onderwijsmodule Social Business zijn zo ontworpen dat ze zonder problemen **toepasbaar op andere thema's** zijn. Inhoudelijk gaan we vooral in op vragen rond om duurzaamheid, maatschappelijke misstanden, ondernemerschap en sociale innovatie. **Heb je interesse aan onderwijsmateriaal?** Neem dan contact op: exploring.socialbusiness@gmail.com

Het onderwijsconcept vraagt van studenten om binnen 7 weken zelfstandig een casus over sociaal ondernemen te onderzoeken en zo het onderwerp direct in de beroepspraktijk te ervaren. Deze onderwijsmodule is zeer intensief en heeft een volume van **4 ECTS**. Er is ervoor gekozen om de lesuren te concentreren op 1 dagdeel per week. De module kent twee fases, namelijk een fase om de theoretische fundering te leggen en een fase om praktijkgericht onderzoek uit te voeren (zie tabel 3).

Tabel 3: Tijds- en activiteitenplanning

Fase	Week	Onderwerp	Formaat	Activiteit / Product
1	0	Introductie	Zelfstandig voorbereiden	
1	1	Theoretische fundering	Hoorcollege	Quiz invullen
1	2	Praktische toepassing	Werkcollege	BMC+WPC invullen
1	3	Verdieping	Expertsessie	Samenvatting schrijven (max. 1 A4)
1	4	Tussenweek	Kennistoets Excursie	Meerkeuzetentamen maken
2	5	Fieldresearch	Workshop	Inleiding schrijven (ca. 1 A4)
2	6	Analyse	Workshop	Interviews analyseren Uitkomsten opschrijven (ca.3 A4)
2	7	Afronden	Workshop	Conclusie schrijven (ca. 1 A4)
2	8-10	Tentamenweken	Presentatie	Poster maken Case Study indienen

Fase 1 duurt drie weken en is volledig gericht op kennisopbouw. Voorafgaand aan de eerste bijeenkomst wordt (verplichte) literatuur en videomateriaal gedeeld. De eerste bijeenkomst begint met een quiz over deze literatuur. De prestaties zijn vaak matig door gebrek aan voorbereiding. Dit wordt door studenten als **"wake-up-call"** beleefd (feedback / nulmeting) omdat meteen in de eerste les duidelijk wordt dat een bepaalde inzet (ook thuis) vereist is. Daarna volgt een **intensief hoorcollege** over duurzaamheid, sociale misstanden, sociale innovatie en sociaal ondernemen. Leuk is om het quiz aan het einde van het college nog een keer te herhalen. Doordat studenten dan vaak duidelijk beter scoren kan de docent dan de **voortgang positief benadrukken** en animeren om zo verder te gaan. De tweede bijeenkomst wordt als werkcollege georganiseerd. Deze kent twee doelstellingen, namelijk kennismaken met een

Case Study (verwachtingsmanagement) en toepassing van de inhoud van het hoorcollege (herhaling en diepere elaboratie). Hiervoor gebruiken studenten Case Studies van de Verenigde Naties over sociaal ondernemen (voor meer informatie zie [UNDP Growing Inclusive Markets](#)). In kleine teams gaan studenten deze casussen met hulp van een Business Model Canvas en Value Proposition Canvas analyseren (Osterwalder & Pigneur, 2010, Osterwalder et al., 2014). De uitkomsten worden dan klassikaal gepresenteerd en de docent faciliteert een diepgaande discussie over de bevindingen. Dit verstevigt de theoretische kennis over sociaal ondernemen en schetst een beeld van sociale ondernemingen in de praktijk. In week drie hebben studenten al een goed beeld van sociaal ondernemen en kunnen op een hoger niveau in discussie gaan. Om hen hier te prikkelen vindt in week drie een **expertsessie** plaats. Deze experts kunnen inhoudsdeskundige zijn (bijv. lectoren of associate lectoren) of professionals uit het werkveld. De docent kan ervoor kiezen om studenten een samenvatting van dit gastcollege te laten schrijven en hier formatief feedback op te geven. Het einde van de eerste fase vormt een tussenweek waarin de kennis die studenten opgedaan hebben in een tentamen getoetst wordt (**summatief feedback**). De voorkeur gaat uit naar een meerkeuze tentamen, om op zeer korte termijn de uitslag terug te kunnen koppelen. De weging van deze kennistoets is 40% van het eindcijfer. Aan het einde van deze week staat een **excursie** gepland, om een kijkje achter de schermen van een sociale onderneming te nemen. Dit is voor studenten enorm boeiend en vormt een leuke overgang naar hun eigen onderzoek.

Fase 2 van het onderwijsconcept staat in het teken van praktijkgericht onderzoek. Studenten voeren zelfstandig een **exploratief onderzoek** uit. Ze verzamelen kwalitatieve data met hulp van een semigestructureerd interview. Om te voorkomen dat studenten geen of geen geschikte ondernemer kunnen vinden, wordt al in fase 1 de opdracht gegeven om contact te zoeken met sociale ondernemingen. De ervaring van de studie jaren 2016-2017 en 2017-2018 laten zien dat het me kleine uitzonderingen iedereen lukt om een interview af te nemen. Verder is het zeer belangrijk om de juiste balans te vinden tussen uitdaging voor de student en het streven naar goed onderzoek. Het is verstandig om in overleg met een lectoraat **interviewvragen** op te stellen en studenten en **heldere interviewhandleiding** mee te geven. Dit verhoogt niet alleen de betrouwbaarheid en validiteit maar waarborgt bovendien dat de data later door een **lectoraat geaggregeerd** kan worden. Studenten dragen verantwoordelijkheid voor hun eigen onderzoek, maar worden intensief begeleid. De docent neemt nu de rol van **procesbegeleider** in. Een aanwezigheidsplicht voor studenten is in de tweede fase niet handig. Studenten moeten nu voldoende ruimte voor hun eigen onderzoek hebben en de docent flexibel inspelen op verschillende snelheden en individuele vragen van studenten. De ideale setting is die van een **onderzoekswerkshop**. Elke bijeenkomst wordt gesplitst in twee delen. In het eerste deel wordt informatie over exploratief onderzoek verstrekt. Daarna staat de docent klaar voor "trouble-shooting" en individueel advies. Thema's tijdens de drie workshops zijn:

- Exploratief onderzoek uitvoeren en semigestructureerde interviews afnemen (week 5)
- Interviewdata analyseren: transcriberen, coderen en categoriseren (week 6)
- Onderzoeksresultaten samenvatten en presenteren (week 7)

Dit onderwijsconcept (kennistoets naar drie weken plus een eigen Case Study schrijven binnen drie weken) is zeer uitdagend voor tweedejaars studenten, maar het is een bewuste keuze om moeilijke doelen op te stellen om zo leerprestaties te verhogen (zie ook afbeelding 3 "High Performance Cycle"). Desondanks mag men niet vergeten dat het enorm frustrerend kan zijn als men met overdreven hoge doelstellingen geconfronteerd wordt. Het is een fijne lijn tussen uitdaging en frustratie. Daarom is het belangrijk om veel, maar niet te veel van studenten te vragen. Voor deze reden is de **omvang** van de Case Study **beperkt** tot maximaal 5 A4 tekst. Verder is er een MS Word bestand beschikbaar waarin een **gestandaardiseerde structuur** en vormgeving te vinden is. Zo is het voor de student niet nodig om lang over formaliteiten en vormgeving na te denken. Daarnaast is de onderzoeksvraag voor elke student hetzelfde en ze maakten gebruik van dezelfde interviewhandleiding (de interviewvragen waren voor alle studenten hetzelfde). Deze aanpak bespaart de student enorm veel tijd/moeite en helpt om later alle teksten makkelijker samen te voegen (bijv. voor een publicatie zoals deze). Bovendien is de onderzoeksdata gestandaardiseerd en kan door een lectoraat geaggregeerd worden. Last-but-not-least is de weging van de Case Study met 40% van de eindcijfer aangepast aan het tijdsbestek dat de student hiervoor beschikbaar heeft (zie ook tabel 2).

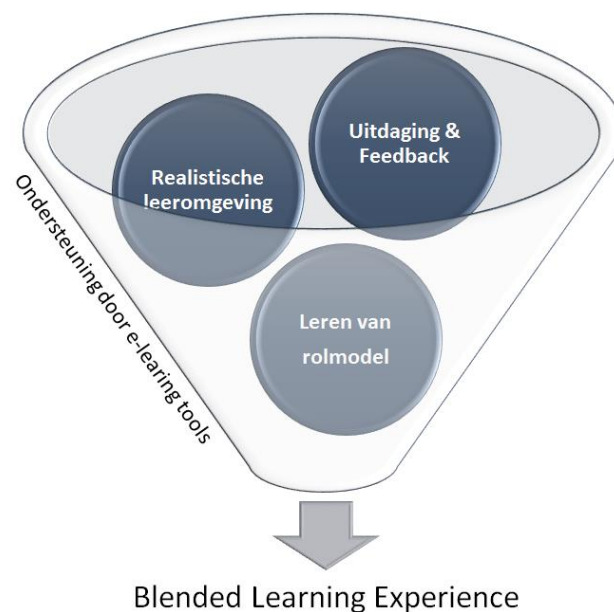
Tijdens de tweede fase wordt de student in een zeer **krachtige leeromgeving** geplaatst waarin hij experimenteert en zichzelf ontplooit. Hij neemt de rol in van een **nieuwsgierige onderzoeker** en komt in contact met professionals uit het **werkveld** (in dit geval met sociale ondernemers). Dit ervaren vele studenten als **uitdagend en motiverend**. Met name de interviews met ondernemers hebben een **diepe indruk** op hen gemaakt. Belangrijk is om aan het einde van deze onderwijsmodule een moment in te lassen waar studenten nogmaals hun bevindingen kunnen delen en met elkaar kunnen reflecteren. Hiervoor is het leuk om een evenement te organiseren waar studenten **posterpresentaties** kunnen geven (bijv. een expositie of mini-symposium). De weging van deze posterpresentatie is 20% van de eindcijfer. Studenten mogen zeer **trots** zijn als ze binnen deze intensieve onderwijsmodule een eigen Case Study geschreven hebben. Deze **publicatie** is dan ook cruciaal onderdeel van het didactische concept, omdat van begin af aan belooft is om de beste Case Studies voor een **groter publiek** beschikbaar te stellen. Naast cijfer, studiepunten en de ervaring in het werkveld hebben studenten ook nog de kans om in "echte" publicatie terecht te komen. Dit geeft een extra doel om naar te streven en wordt door studenten als **enorm motiverend** ervaren.

Didactische onderbouwing en inspiratie vanuit de theorie

Het didactische concept achter het de onderwijsmodule Social Business staat op drie theoretische pijlers, namelijk Goal-Setting Theory (Locke & Latham, 2002), Social Learning Theory (Bandura, 1971) en Situated Learning (Lave & Wenger, 1991). Uit deze theorieën zijn drie elementen gedestilleerd die ter inspiratie bij de ontwikkeling van de module dienden:

1. Uitdaging & Feedback
2. Realistische leeromgeving
3. Leren van een rolmodel

Verder zijn e-learning tools ingezet om deze onderwijsmodule als blended learning ervaring (Garrison & Kanuka, 2004) vorm te geven (zie afbeelding 2). Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van platforms zoals BlackBoard, BaseCamp, of OLAT.

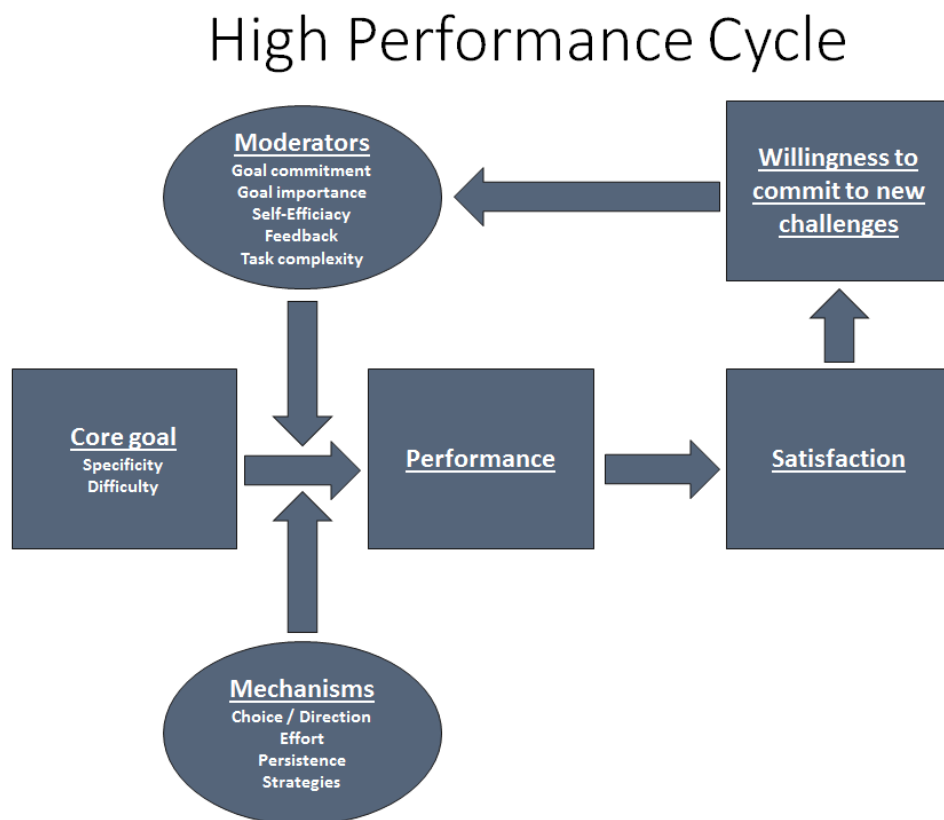


Afbeelding 2: Didactisch concept achter Social Business

Goal-setting-theory van Locke & Latham (2002) brengt elementen in kaart die helpen om **werkprestaties** (performance) te **verhogen**. De theorie beweert dat een cruciaal hulpmiddel het opstellen van **uitdagende, specifieke doelen** is. In de managementpraktijk worden simpelere varianten hiervan vaak onder de noemer "management by objectives" toegepast (bijvoorbeeld in functionerings- en eindejaarsgesprekken), waarbij doelstellingen afgesproken en prestaties geëvalueerd worden. Locke & Latham (2002) hebben een model opgesteld dat door wetenschappelijk onderzoek gevalideerd is (zie afbeelding 3). Naast het vaststellen van doelen is het belangrijk om rekening te houden met een aantal moderators en invloedmechanismen, zoals het opbouwen van commitment, expliciteren van het belang/relevantie, feedback over vooruitgang, het beperken/afbakenen van complexiteit en het stimuleren van inzet/volhouden. Als een docent de **High Performance Cycle** hanteert om de prestatie van zijn studenten te verhogen, dan is het belangrijk om prestaties te evalueren en succes te belonen. Het vieren van het bereikte is een enorm krachtig mechanisme om studenten te stimuleren om in de toekomst zelfstandig uitdagende doelen op te stellen (zie afbeelding 3).

Diverse elementen van de High Performance Cycle worden in deze onderwijsmodule **toegepast**: De hele opzet kent heldere en (zeer) uitdagende doelstellingen. Bijvoorbeeld het behalen van een kennistoets na slechts drie weken onderwijs en het zelfstandig organiseren van een interview met een sociale ondernemer. Bovendien wordt de student uitgedaagd om data-analyse uit te voeren, zelfstandig een Case Study te schrijven en de uitkomsten te presenteren. Dit is voor een onderwijsmodule van slechts 7 weken een flink pakket aan uitdagingen. Belangrijk is daarom dat alle **doelen duidelijk afgebakend** zijn en een elk doel zijn eigen tijdsbestek krijgt (**fasering**). Anders zou het gevaar bestaan dat

opdrachten onduidelijk zijn of te veel uitdagingen tegelijk spelen zo dat de student niet weet waaraan hij/zij moet beginnen. Dit wordt in de theorie van Locke & Latham (2002) met de factor "task complexity" aangeduid. Deze mag niet te hoog zijn om regie over het proces te kunnen houden (als student en ook als docent). Een goede balans voorkomt dat studenten meteen afhaken, omdat ze denken dat ze deze doelen sowieso niet bereiken kunnen. Tijdens het onderwijs is het zeer belangrijk om de vooruitgang van elke student te monitoren en duidelijk terug te koppelen (zie moderator "feedback" in afbeelding 3). Door diverse summatieve en formatieve toetsingsmomenten geeft de docent **continu feedback** en kan de student ondersteunen. Ook het belang van doelen ("goal importance") kan verhoogd worden door bijvoorbeeld te beloven om Case Studies te publiceren. Verder heeft de student op twee belangrijke momenten volledige **keuzevrijheid**. In eerste instantie kan de student voor dit specifieke differentiatietheema kiezen ("choice"); dus niemand zit in de klas die niet een beetje affiniteit met het onderwerp heeft. Verder mag de student zelf het bedrijf voor zijn Case Study kiezen ("direction"). Tot slot is er de mogelijkheid om inzichten te delen door bijv. een posterpresentatie of een publicatie. Hiermee bestaat de mogelijkheid om het **bereikte te vieren** (zie afbeelding 3 "satisfaction and rewards"). Dit is belangrijk om in de toekomst "high performance" gedrag te stimuleren en de bereidheid om uitdagingen actief op te zoeken te verhogen ("willingness to commit to new challenges").



Afbeelding 3: High Performance Cycle uit de Goal-Setting Theory van Locke & Latham (2002, p. 714)

Social Learning Theory van Albert Bandura beweert dat je niet alleen door straffen en belonen leert (reinforcement theories/behaviorism), maar ook door interactie met en observatie van een **rolmodel**. Bandura heeft het fenomeen ontdekt in de context van agressie. Het wereldberoemde [Bobo Doll experiment](#) bewijst dat kinderen in staat zijn om te leren zonder hiervoor door beloning of straf gestimuleerd te worden (Bandura, Ross & Ross, 1961). In het experiment krijgen kinderen een film te zien. Hierin toont een volwassene persoon agressiviteit tegenover een clownspop. Dit gedrag hebben de kinderen nooit eerder zelf getoond en dit gedrag is – aangezien het om een schattige pop gaat – ook best apart. Desondanks reproduceren de kinderen later het gedrag. Als ze in een kamer gebracht worden waar dezelfde pop aanwezig is beginnen ze de pop te slaan en te schoppen. Ze hebben dus het gedrag van het rolmodel afgekeken. Dit fenomeen wordt **observational learning** genoemd (Bandura, 1977) en is ook buiten de context van agressiviteit toepasbaar. Docenten in het hoger beroepsonderwijs reguleren het leerproces van studenten vaak door klassieke mechanismen van belonen en straffen. Ze spreken waardering uit, geven studiepunten en goede cijfers (belonen) of sanctioneren door tot orde roepen, wegsturen uit les, zakken in tentamen (straffen). Het afkijken van een rolmodel is in veel economische opleidingen minder aanwezig, maar wordt in praktische opleidingen al eeuwenlang toegepast. Denk hierbij aan een leerling die van de meestersmid afkijkt hoe ijzer bewerkt moet worden (zie afbeelding 4) of aan een co-aassistent die tijdens zijn geneeskunde opleiding van de chirurg afkijkt. Social Learning Theory van Bandura (1971, 1977) biedt een extra toegang om het leerproces van studenten te stimuleren. De **docent** neemt naast de rol van leraar en procesbegeleider ook de **rol van onderzoeker** in. Door mee te doen aan het onderzoek kunnen studenten direct van de docent **leren door afkijken en nadoen**. Idealiter biedt een **lectoraat begeleiding** voor de docent, met name bij het opstellen van onderzoeksvragen, tijdens de dataverzameling en later in de analysefase. Als de docent bijvoorbeeld zelf een interview afneemt en dit dan tijdens een werkcollege codeert, leren studenten direct van een geloofwaardig rolmodel; net zoals de meestersmid in afbeelding 4 zelf de hamer pakt en het ijzer bewerkt. Dit zorgt voor een zeer **krachtige leersituatie**.



Afbeelding 4: Sculptuur "Meester en zijn leerling" (Janßen, 2017)

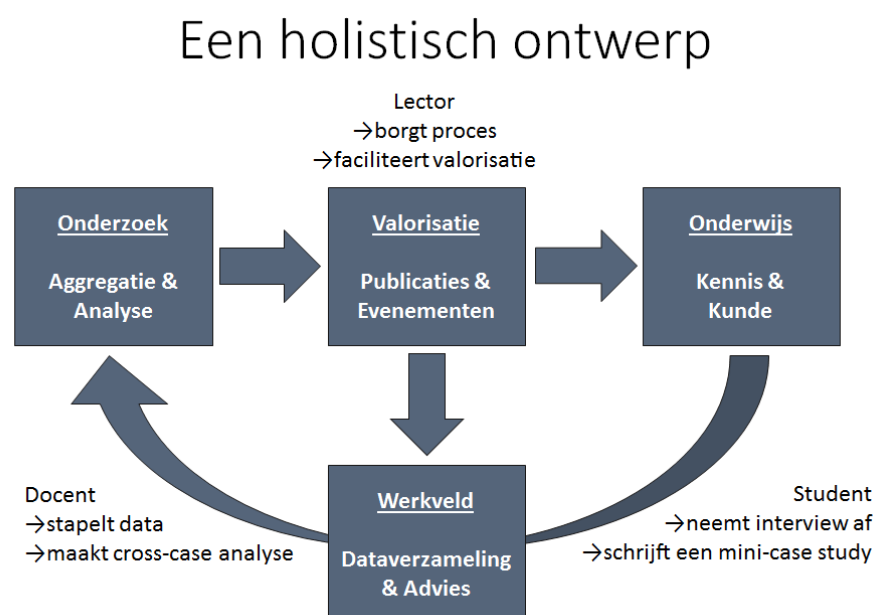
Situated Learning (Lave & Wenger, 1991) en Communities of Practice (Lave, 1991) vormen de derde inspiratiebron voor het didactische concept achter Social Business. Deze theorie is in de laatste jaren enorm populair geworden en speelt erop in dat er een verschil bestaat tussen leersituaties in een klaslokaal en het werkveld waar de kennis toegepast moet worden. Er wordt gesteld dat leren in een realistische praktijksituatie (werkveld) een hoger leerrendement oplevert dan leren in een abstracte

situatie (klaslokaal). Als het niet mogelijk is om direct in het werkveld te leren, dan dient de leersituatie zo realistisch mogelijk te zijn. Daarnaast stelt Lave (1991) dat leren een sociaal proces is waar de leerling lid van een groep wordt die zich met hetzelfde onderwerp bezig houdt. Dit wordt ook wel "Community of practice" genoemd (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 2010). Leren is volgens Lave (1996) "a social, collective, rather than individual phenomenon" en diep geworteld in "apprenticeship" modellen (leerling-meester aanpak). Dit sluit goed aan bij de boven genoemde Social Learning Theory. Bovendien worden twee nieuwe elementen geïntroduceerd, namelijk het leren in een groep van studenten (peer-to-peer learning) en het leren in een realistische leeromgeving (Wenger, 2010). Maar er is ook veel kritiek op deze theorie (zie bijv. Reder, Anderson & Simon, 1996). Met name de rigiditeit van de theorie, die dus het leren in een klaslokaal als weinig zinvol acht, is omstreden (Reder et al., 1996). Daarom wordt deze theorie als inspiratiebron beschouwt en elementen gekozen die waarde aan dit onderwijsconcept toevoegen. In het hoger beroepsonderwijs worden studenten opgeleid om in een context die buiten school plaatsvindt te functioneren. Het is dus zinvol om het leren in een klaslokaal te verrijken met leersituaties die op situaties in het werkveld lijken. Een realistische leeromgeving is het meest passend element van de theorie en is een belangrijk onderdeel van het onderwijsconcept (zie afbeelding 2). Dit wordt vorm gegeven door gastsprekers uit te nodigen, een excursie naar een sociale onderneming te organiseren en studenten veldonderzoek te laten verrichten (interview met sociale ondernemer).

Kennisvalorisatie in onderwijs en werkveld

Het eeuwenoude Humboldsche Bildungsideaal kan een sterke inspiratiebron zijn om innovatieve concepten te ontwikkelen welke naar een diepgaande integratie van onderwijs en onderzoek streven. Deze showcase neemt een holistische standpunt in en presenteert een didactisch onderbouwde aanpak. Afbeelding 5 schetst de verschillende elementen van het concept en verduidelijkt de onderlinge samenhang. In het onderwijs staat de student centraal. Hier worden kennis en kunde van de student

verhoogd. Hij/zij neemt één interview af en schrijft een Case Study. Het veldonderzoek vindt plaats in het werkveld. Omdat de onderzoeksvraag vanuit een relevant praktijkprobleem afgeleid is en de inzichten teruggekoppeld worden, is het werkveld tegelijkertijd ook opdrachtgever en adviesnemer van het onderzoek (zie ook de eerder genoemde definitie van praktijkgericht onderzoek).



Afbeelding 5: De integratie van onderzoek en onderwijs in een HBO context

De 10 Case Studies van studenten in het volgende hoofdstuk gepresenteerd worden zijn een mooi voorbeeld hoe de bevindingen aan het werkveld terug gekoppeld kunnen worden. Dit onderstreept nogmaals het belang van deze publicatie voor het hele onderwijsconcept. Verder is het zo dat docenten zelf ook in het onderzoek participeren. Idealiter zijn ze lid van een werkgroep in een lectoraat of ze worden vanuit een lectoraat begeleidt. Associate lectoren kunnen hier een faciliterende en ondersteunde rol in hebben. Docent-onderzoekers aggregeren (vaak met “stapelen” omschreven) de verzamelde data en maken een overkoepelde analyse. De hieruit voortkomende inzichten vormen de basis voor verschillende valorisatie-mogelijkheden.

Om de kans op valorisatie van de vergaarde kennis van studenten en docenten te verhogen is een **samenwerking met een expertisecentrum of lectoraat** zeer aan te raden. Jan Jurriëns van het Avans Expertisecentrum Sustainable Business omarmt dit concept en heeft ruimte beschikbaar gesteld om binnen zijn lectoraat Sustainable Strategy & Innovation de data van studenten verder te analyseren. Om dit te kunnen doen is er een **werkgroep** met vier docent-onderzoekers **gelanceerd**. De werkgroep is begonnen om een overkoepelende analyse te maken. Doel is om van een de verschillende Case Studies te vergelijken (cross case comparison) om zo patronen van sociaal ondernemerschap te identificeren. Er zijn drie belangrijke valorisatierichtingen geïdentificeerd; namelijk onderwijs, werkveld en wetenschap. Er is bewust voor gekozen om het onderwijs en het werkveld in eerste instantie hogere prioriteit te geven. Zo wordt beoogd om op basis van de inzichten **nieuw onderwijsmateriaal** te ontwikkelen (bijv. gastcolleges, presentaties) en advies aan sociale ondernemers in het werkveld te geven (bijv. **adviesrapport**, netwerk evenementen). Het adviesrapport zal begin 2019 gepubliceerd worden en is dan op de website van het Expertisecentrum beschikbaar (zie [website ESB](#)).

Tot slot

Er is veel moeite gedaan om een doordacht en grondig onderbouwd onderwijsconcept te ontwikkelen. Desalniettemin is het concept complex en kent verschillende afhankelijkheden. Gelukkig laat de ervaring uit de studie jaren 2016-2017 en 2017-2018 zien dat het concept werkt en positieve resultaten oplevert (zie ook hoofdstuk 5 key learnings). De **werkgroep staat klaar om jou te helpen** als jij dit onderwijsconcept een keer uit wil testen. Bovendien is de **inhoud** van dit concept is **uitwisselbaar**. Stel je bent docent bouwkunde; ook dan kan dit onderwijsconcept toepassen door jouw studenten bijvoorbeeld een onderzoek naar innovatieve technologieën voor de opslag van zonne-energie te laten doen. Heb jij interesse of aanvullende informatie en onderwijsmateriaal nodig of wil je graag een gastcollege organiseren? Neem dan contact op via email: exploring.socialbusiness@gmail.com

Literatuurlijst

- Andriessen, D. (2014). Praktisch relevant én methodisch grondig? Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Bandura, A. (1971). Social learning theory. New York, NY (USA): General Learning Press.

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A., Ross, D., & Ross, S. A. (1961). Transmission of aggression through the imitation of aggressive models. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, 575–582.
- Bossink, B., & Masurel, E. (2013). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*. New Society Publishers.
- Garrison, D. R., & Kanuka, H. (2004). Blended learning : Uncovering its transformative potential in higher education. *Internet and Higher Education*, 7, 95–105.
- Janßen, J. H. (2017). The sculpture group „The Master and His Apprentice“ a work by Hans Gerd Ruwe,. Hörstel-Riesenbeck, Germany: Wikimedia.org (CC BY-SA 4.0). Retrieved at 22.02.2018 from https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Riesenbeck_Niemeyer_Platz_05.jpg
- Lave, J. (1991). Situating learning in communities of practice. *Perspectives on Socially Shared Cognition*, 2, 63–82.
- Lave, J. (1996). Teaching , as Learning , in Practice. *Mind, Culture, and Activity*, 3(3), 149–164.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lessormore. (2011). Statue of Wilhelm von Humboldt outside Humboldt University, Unter den Linden Berlin (Mitte). Wikimedia.org (CC BY-SA 4.0). Retrieved at 22.02.2018 from https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Statue_of_Wilhelm_von_Humboldt_-_Humboldt_University_-_Berlin_02.JPG
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation - A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernada, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Reder, L., Anderson, J. R., & Simon, H. A. (1996). Situated Learning and Education. *Educational Researcher*, 25(4), 5–11.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy*, 2(4), 155–169.
- Waddock, S. (1988). Building Successful Social Partnerships. *Sloan Management Review*, 29(4), 17–23.
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative

Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, 68(2), 334–349.

Wenger, E. (2010). Communities of practice and social learning systems : the career of a concept A social systems view on learning : communities of practice as social learning systems. In C. Blackmore (Ed.), *Social Learning Systems and Communities of Practice* (pp. 1–16). London: Open University & Springer-Verlag.

CASE STUDIES

In dit hoofdstuk worden 10 Case Studies over sociale ondernemingen gepresenteerd. Deze Case Studies zijn door tweedejaars studenten van Avans Hogeschool van de opleiding B.A. Business Innovation geschreven. Hiervoor hebben de studenten praktijkgericht onderzoek verricht en semigestructureerde interviews gehouden. Voor hun analyse zijn interviews getranscribeerd en door middel van coderingstechnieken geanalyseerd. Elke student-onderzoeker heeft geprobeerd om de kernbevindingen in een model/afbeelding inzichtelijk te maken. Binnen een zeer korte periode van slechts drie weken moesten studenten het onderzoek afronden. Om dit mogelijk te maken is de omvang op maximaal 5 pagina's tekst beperkt. De Case Studies richten zich aan de ene kant op HBO studenten en docenten en aan de andere kant het werkveld en mensen die geïnteresseerd zijn in sociaal ondernemen.

CASE	TITEL	BEDRIJF	AUTEUR
1	Sociaal ondernemen is iemand anders iets gunnen	XieJe	Annet Kersten
2	Het sociale hart	Cre8	Max van Velzen
3	De balans tussen drijfveren, motivaties en uitdagingen	ITvitae	Ruby Vreedenburg
4	Waar sociale waarden en design samenkomen	Cor Unum Creamics	Vera van de Ven
5	Mensen verdienen aandacht i.p.v. een stempel	Maison Unique	Anne-Fleur Verlijdsdonk
6	Koploper van de nieuwe economie	deZorgoppas.nl	Marouschka Romme
7	Had ik rijk willen worden, dan was ik bij mijn oude werkgever gebleven	De winkel die werkt	Sjoerd de Bonth
8	Echte Sterren!	Restaurant Sterren	Bram van der Laar
9	Waarde in andermans groei	Duurzame Kost	Lisa Kessels
10	De balans tussen motivatie, drijfveren en uitdagingen	Willem&Drees	Lesley van Noort

CASE 1 - XIEJE

SOCIAAL ONDERNEMEN IS IEMAND ANDERS IETS GUNNEN



Annet Kersten

Student B.A. Business Innovation

Citeren: Kersten, A. (2018). Xieje: Sociaal ondernemen is iemand anders iets gunnen. In: Venn, R. (Ed.) *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands, pp. 29-35.

Samenvatting

Xieje is een bedrijf dat mensen met een verstandelijke beperking een plek in de samenleving gunt, dit doen zij door een dagbesteding aan te bieden. Hier komen een aantal uitdagingen bij kijken, maar ook frustraties en belemmeringen. In deze Case Study wordt een sociale ondernemer belicht en de motivaties, drijfveren en uitdagingen onderzocht.

Keywords: Commercieel, Gunfactor, Betrokkenheid

Hoofdstuk 1: Inleiding

Maatschappelijke misstanden, vaak ook wicked problems genoemd, zijn enorm complex en moeilijk om op te lossen (Rittel, Webber 1973). De wereld is in beweging, we leven in een tijd van transitie waarin sterke bevolkingsgroei, globalisering en klimaatverandering enorme uitdagingen stellen (Graef de, Stroosnier & Hazenberg, 2015). Uitdagingen nemen sneller toe dan kennis en ervaringen (Son van, 2017). Tot op heden hebben overheden het nog niet op kunnen lossen. Nu is het tijd voor actie om met de kracht van ondernemerschap, maatschappelijke misstanden op te lossen. Sociaal ondernemerschap kan heel goed helpen om, om te gaan met deze wereldwijde uitdagingen, door het omzetten van problemen in mogelijkheden, vaak via innovatieve oplossingen (Graef de, et al. 2015).

Sociaal ondernemen is ondernemen met een maatschappelijke missie. Sociale ondernemers zoeken innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Deze ondernemingen leveren net als andere ondernemingen producten en, of diensten en hebben tevens een verdienmodel. Geld is niet het hoofddoel, maar juist een middel om een missie te bereiken. Het doel: maatschappelijke meerwaarde

creëren (Social Enterprise, 2017). Deze ondernemingen zijn dus speciaal in het leven geroepen om maatschappelijke misstanden weg te ruimen (Bossink & Masurel, 2013, p. 14).

Sociale ondernemers geloven in de kracht van ondernemen om duurzame veranderingen in de maatschappij te faciliteren. Duurzame ontwikkelingen sluiten aan op de behoeften van het heden zonder de vermogens van de toekomstige generaties in gevaar te brengen (United Nations, 1987). Een bedrijf is maatschappelijk verantwoord bezig als er bij iedere afweging een beslissing wordt genomen tussen de verschillende maatschappelijke en economische effecten. (MVO Nederland, z.j.)

De triple P benadering staat hierbij centraal (Elkington, 1997):

- People: sociale waarde creëren en behouden;
- Planet: ecologische waarde creëren en behouden;
- Profit: economische waarde creëren en behouden.

Sociale ondernemers houden zich vooral bezig met de P van People. De onderzoeksvraag die in deze Case Study belicht wordt: Wat zijn de motivatie, drijfveren en uitdagingen van sociale ondernemers?

Hoofdstuk 2: Methode van onderzoek

Case Study

De methode die wordt toegepast in dit onderzoek is Case Study. Case Study is een inductieve methode (vanuit algemene observaties wordt een theorie gevormd). Het is een onderzoeksstrategie die diepgaande inzichten op kan leveren. Case Studies kunnen enkele of meerdere casussen betrekken en hebben tal van niveaus van analyse. Tijdens dit onderzoek worden er verschillende dataverzamelmethodeën gecombineerd zoals informatie uit archieven, interviews, vragenlijsten en observaties. Case Studies kunnen gebruikt worden voor verschillende doeleinden zoals: voorzien van beschrijvingen, theorieën testen of om theorieën te genereren. Het bewijs kan zowel kwantitatief, kwalitatief of beide zijn. Deze aanpak is vooral geschikt in nieuwe actuele gebieden. De resultaten van de theorie zijn vaak nieuw, getest en empirisch geldig (Eisenhardt, 1989).

Door middel van deskresearch (literatuurstudie) en fieldresearch (semigestructureerd interview) wordt een sociale onderneming onderzocht.

Voor het onderzoek naar literatuur via literatuurstudie wordt er gezocht naar de website van het bedrijf, uitingen en publicaties van het bedrijf, studies over het bedrijf en interne bronnen. Hieruit komen inzichten die relevant zijn voor de onderzoeksvraag. Er is in deze Case Study geen gebruik gemaakt van de website van het bedrijf omdat deze (tijdelijk) niet beschikbaar was.

Ook wordt er een interview gehouden met de sociale ondernemer. Er is gekozen voor een semigestructureerde vorm, deze bevat hoofdvragen aanvullende open vragen. Er is dus een hoofdlijn in het interview maar er mag van afgeweken worden door aanvullende vragen te stellen zodat er doorgevraagd kan worden, waar nodig is (Baarda & Hulst, 2012). Het onderwerp wordt vanuit

verschillenden perspectieven bekeken door een diversiteit van bronnen in kaart te brengen. Hierbij worden vaak verschillende kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelingmethoden gecombineerd in één onderzoeksoptzet. Dat wordt ook wel triangulatie genoemd. Het verhoogt de geldigheid van onderzoeksresultaten (Verhoeven, 2011, p.31). Ik geef dit vorm door de bovengenoemde bronnen van onderzoek toe te passen. De informatie is geanalyseerd door het interview te transcriberen en coderen. Het interview wordt woordelijk getranscribeerd. Naderhand worden fragmenten uit het transcript op de volgende manieren gecodeerd: open, axiaal en selectief. Tijdens het coderen worden bepaalde kernwoorden aan fragmenten van het interview gekoppeld. Deze kernwoorden worden in clusters geplaatst waaruit categorieën ontstaan. Hierdoor kunnen er verbanden gelegd worden tussen de verschillende antwoorden en kunnen er conclusies getrokken worden (Baarda, 2014, p. 159 – 163).

Selectie van de casus

De criteria waar de casus voor dit onderzoek aan moet voldoen:

1. Sociale onderneming
2. Sociale ondernemer
3. Beschikbaar Nederlands bedrijf

De gekozen casus Xieje voldoet uitstekend aan deze criteria omdat zij maatschappelijke problemen op willen lossen en sociale meerwaarde creëren. Geld is slechts middel om het einddoel te kunnen bereiken, namelijk: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een dagbesteding aan te kunnen bieden. De ondernemer die in beeld komt is Joost van de Ven.

Omschrijving sociale onderneming

Xieje is een Nederlands bedrijf uit Gennep, waar mensen werken met een arbeidshandicap, voornamelijk met een verstandelijke beperking. Het bedrijf is begonnen met drie onderdelen: een cadeauwinkel, lunchroom en atelier maar heeft dit uitgedund naar nog maar een onderdeel: de lunchroom. Xieje biedt mensen met een arbeidshandicap een kans om te werken binnen zijn of haar mogelijkheden en zich daar in te ontwikkelen (Hoek, z.j.). Het doel van Xieje was om de mensen met een arbeidshandicap een leerwerkplek te bieden met als doel om middels training door te stromen naar het reguliere bedrijfsleven. Hier is Xieje van af gestapt omdat het een moeilijk maatschappelijk probleem is om mensen met een arbeidshandicap een reguliere baan te bezorgen. De winkel, lunchroom en atelier was het middel om het doel te kunnen bereiken. Mensen met een verstandelijke beperking hebben recht op een zinvolle dagbesteding. Dagbesteding geeft structuur aan hun dagelijkse leven en bevordert hun zelfvertrouwen. Een andere manier van dagbesteding (emplooi) staat voor werk en bezigheid. Het behoort tot de dagelijkse activiteiten die niet tot de vrijetijdsbesteding worden gerekend. Emplooi biedt mensen de mogelijkheid deel te nemen aan de samenleving en er een nuttige bijdrage aan te leveren. Het verrichten van arbeid heeft maatschappelijk nut. Voorzien in eigen levensonderhoud, het krijgen van sociale

waardering en het opdoen van (werk-)ervaring. Het streven om mensen met een verstandelijke handicap mee te laten draaien in het arbeidsproces is niet nieuw. Er zijn sociale werkplaatsen, boerderijen, campings en supermarkten met werkplekken. Nieuw is de eigen werkplek waar verstandelijke gehandicapten mensen, actief deel kunnen nemen aan het maatschappelijke leven, zo worden zij in deze vorm van arbeid ondersteund door begeleiders (Saamvliet, 1999).

Hoofdstuk 3: Analyse resultaten

Er is een grote diversiteit aan sociale ondernemers. Zo kun je maatschappelijke meerwaarde creëren door bijvoorbeeld producten te ontwikkelen, maar ook kun je met de mensen werken waar je deze maatschappelijke meerwaarde voor wil creëren. Xieje is zo'n onderneming. Zij, evengoed als een serveerster in een 'normaal' restaurant, doet wat ze moet doen, verdient haar eigen geld en is loyaal naar haar werknemer. Dat is wat plekken als Xieje doen: ze nemen de verschillen weg (Straten van, z.j.). Het aantal mensen dat gebruik maakt van dagbesteding dunt uit en door de verschillende veranderingen en bezuinigingen op gebied van zorg loopt het aantal cliënten terug. Xieje had tot op heden een atelier, cadeauwinkel en lunchroom, maar bestaat vanaf nu alleen nog uit een lunchroom. De cliënten, die de ondernemer overigens medewerkers noemt gaan boven alles. De lunchroom brengt geld op wat zorgt voor het einddoel: de cliënten te laten werken waarbij ze ook leren op hun eigen niveau en zich daar in te ontwikkelen. Een dagbesteding bieden zorgt ervoor dat deze mensen zich toch betrokken voelen tot de arbeidsmarkt en iets kunnen betekenen voor anderen. Door vaste structuur aan te bieden hebben deze mensen ook een kans om deel te nemen aan de samenleving. De begeleiding heeft geduld voor alle mogelijkheden en door op goede manier de mensen mee te laten doen verhoog je het zelfrespect (Kersten, 2015). Op het moment dat het aantal cliënten verder terugloopt valt het business model uit elkaar van Xieje uit elkaar. Tot op heden (2017) hoeft de ondernemer nog geen zorgen te maken over het voortbestaan van de sociale onderneming, want de lunchroom groeit en krijgen nog steeds veel aanvragen binnen. Heel vaak wordt er geprofiteerd van de goedgelovigheid van de mensen met een verstandelijke beperking. Als snel wordt gekeken naar wat het kost en opbrengt. Xieje is een onderneming die ondanks dat ze geld verdienen en zelfvoorzienend zijn het hoofddoel behoudt op het creëren van maatschappelijke waarde door een werkplek te bieden waar verstandelijke beperkte op hun eigen niveau mee kunnen doen in de samenleving (Kersten, 2015).

Een van de *drijfveren* van deze sociale ondernemer is om zijn commerciële kennis toe te passen binnen Xieje, hij wil zijn kennis overdragen. Voordat deze ondernemer in beeld kwam bij deze onderneming was er in geen tien jaar verandering geweest. Door hele simpele aanpassingen te doen en een andere werkwijze toe te passen, creëer je meer diversiteit in werkzaamheden. Ook als sociale ondernemer moet je het commerciële aspect niet uit het oog verliezen, want op het moment dat je geen geld genereert of dat er geen klanten komen valt je onderneming in duigen en kun je geen maatschappelijke meerwaarde creëren. Dit heeft als resultaat dat verstandelijke beperkten geen plaats hebben om te werken. Op het moment dat je met verstandelijke beperkte werkt komen er ook een aantal uitdagingen op je pad. Je krijgt onder andere te maken met medewerkers uit een andere branche, namelijk de zorg, waar je mee samen gaat werken. Zij zijn het niet gewend en worden voor hun gevoel in een commercieel project

gezet. Tevens hebben zij een andere kennis en mentaliteit, maar door ze overal bij te betrekken kunnen zij goed samenwerken. Daarnaast zijn er verschillende aanpassingen die moeten worden gedaan. Denk hierbij aan aanpassingen van het assortiment, de medewerkers moeten het wel kunnen bereiden. Ook de apparatuur en de manier waarop zij bestellingen nemen is aangepast. Dit typeert een sociale ondernemer, omdat deze ondernemer niet perse deze aanpassingen hoeft te doen maar doet het omdat hij met deze doelgroep wil werken. Als sociale ondernemer moet je soms besluiten een locatie te sluiten en dat is een lastige keuze omdat er dan samen met de cliënt een andere plek gevonden moet worden.

De *motivatie* om dit werk te doen voor deze ondernemer is de voldoening die je uit het werk haalt en de gunfactor die je krijgt. Je gunt deze mensen dat ze als volwaardig gezien worden en onderdeel zijn van de samenleving. Ook de voldoening die je krijgt als je de medewerkers en gasten ziet genieten. De kennis met deze onderneming willen delen is ook belang voor deze ondernemer. De hoge betrokkenheid en iets terug willen doen voor de cliënten past de ondernemer toe in deze onderneming. Ook zijn er momenten die demotiveren omdat Xieje onder een stichting valt en het bedrijf regelmatig moet communiceren met het moederconcern Dichterbij. Dit is ook een sociale stichting maar bepaalde zaken gaan daar heel langzaam. Een verschil met commerciële ondernemingen of hoofdkantoren is dat medewerkers daar sneller vragen om iets van je over te nemen en hulp te bieden als je vastloopt, dat is wel een belemmering. Bij de Dichterbij gaat alles langzamer en kost het relatief veel tijd om aanpassingen door te voeren, ook zijn bepaalde problemen vastgeroest en er komt geen structurele oplossing voor. Deze ondernemer lost zijn *uitdagingen en belemmeringen* op door iedereen zoals: collega's, cliënten, maar ook de stichting: hoofdkantoor overal bij te betrekken en het niet alleen te doen, maar juist samen. Het is moeilijk en dit hangt ook af van of je plannen haalbaar en realistisch zijn. Als je er niet genoeg moeite in steekt en niet realistisch genoeg bent dan kun je heel vaak een sociaal project opnieuw opstarten. De sociale ondernemer uit deze case heeft nog geen ecologische doelstellingen. Dat komt voort uit de branche waar deze ondernemer zich in bevindt. Je moet niet te snel veranderen en zeker niet radicaal. Rustig dingen opbouwen en prioriteiten stellen is essentieel. De prioriteit ligt op dit moment bij de cliënten, zij moeten tevreden zijn en de volgende stap is duurzaamheid. Er zijn al enkele toekomstplannen gaande om met regionale bedrijven samen te werken en de producten uit de streek te halen om zo ook deze bedrijven te laten voortbestaan. Het aanbod aan sociale ondernemingen op gebied van horeca is groot, vernieuwing en met elkaar samenwerken is van belang anders gaan de cliënten naar de concurrent. De gemeente Gennep wil vergelijkbare bedrijven bij elkaar brengen om krachten te bundelen. Door samen de handen in een te slaan kunnen deze bedrijven zich beter positioneren (Kersten, 2015)

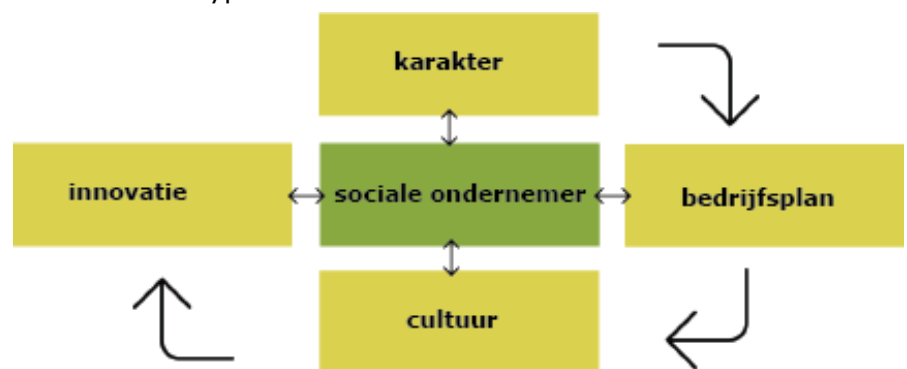
Hoofdstuk 4: Conclusie en aanbeveling

Conclusie en presentatie model

De ondernemer die in deze casus is uitgelicht is Joost van de Ven. Hoewel hij officieel bedrijfsleider is en Xieje onderdeel van een stichting is, kan hij toch als ondernemer beschouwd worden. Door commerciële werkzaamheden zorgt hij ervoor dat er bij Xieje rendement behaald wordt. Ook heeft dhr.

Van de Ven zijn sociale kanten en vaardigheden. Er moet rendement worden behaald om de mensen met een verstandelijke beperking, een dagbesteding aan te kunnen bieden. Wordt er geen omzet gegenereerd, dan kan de onderneming ook niet langer blijven bestaan. Tevens is dhr. van de Ven een ondernemer die een hoge betrokkenheid creëert tussen alle lagen van de onderneming. Hij heeft een enorme gunfactor om deze mensen ook een plek in de samenleving te geven, zijn cliënten gaan boven alles. Dhr. van de Ven heeft er voor gekozen om te werken met mensen met een verstandelijke beperking, dat betekent dat hij bepaalde aanpassingen moet doen aan werkstructuren en zijn business model. Constant een afweging maken tussen sociale waarde creëren en geld botst, maar door hier op een goede manier mee om te gaan typeert dat als een sociale ondernemer, en dat is, dhr. van de Ven.

Model. Het karakter en de instelling van de ondernemer bepaalt het bedrijfsplan. Hier uit ontstaat een bedrijfscultuur die mede beïnvloedt wordt door het type ondernemer. Ook de mate van innovatie: de aanpassingen en vernieuwingen in het bedrijf om de maatschappelijke meerwaarde te creëren typeert een sociale ondernemer of niet. Alle onderdelen zijn ook los van elkaar te zien, dit typeert niet direct een sociale ondernemer maar een ondernemer met sociale kanten.



Afbeelding 1: Onderzoeksresultaat Xieje

Aanbeveling voor praktijk en toekomstig onderzoek

Mijn aanbeveling aan Xieje is dat ze goed bezig zijn en de bedrijfsvoering zo door moeten zetten. Tijdens mijn bezoek aan Xieje heb ik vrolijke gezichten gezien van medewerkers, hieruit kan ik natuurlijk niet concluderen dat het altijd zo is. Toch durf ik te stellen, ook naar aanleiding van het gesprek met dhr. van de Ven, dat er een prettige en gezonde werkomgeving heerst bij Xieje. Mogelijke interessante onderzoeken in de toekomst die helaas niet uitgevoerd konden worden tijdens deze Case Study is de mogelijkheid om via sterke samenwerkingsverbanden de mensen met een verstandelijke beperking werken te laten leren binnen andere organisaties en Xieje de opleider is. Dit kon vanwege tijdgebrek helaas niet worden uitgezocht in dit onderzoek.

Literatuurlijst

- Baarda, B., (2014). Dit is onderzoek. Noordhoff Uitgevers bv Groningen / Houten. P. 159 – 163.
- Baarda, B., van der Hulst, M. (2012). Basisboek interview. Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands. P.15.
- Bossink, B., & Masurel, E. (2013). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

- Eisenhardt, K., (1989). Building theory of Case Study research. Academy of Management. The Academy of Management Review; Oct 1989; 14, 4; ABI/INFORM Global
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century. New Society Publishers.
- Graef de, P., Stroosnier, D., & Hazenberg, S., (2015). De succesfactoren van een sociale onderneming. PricewaterhouseCoopers B.V
- Hoek, P., (z.d.). Brief introductie.
- Kersten, T., (2015). Werkbezoek PVDA Gennep. Geraadpleegd op 4 april 2017 via <http://www.maasduinennieuws.nl/3463/werkbezoek-pvda-gennep/>
- MVO Nederland, (z.d.). Wat is MVO?. Geraadpleegd op 1 april 2017 via <http://mvonederland.nl/>
- Rittel, H.W.J., Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. Springer. Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam.
- Saamvliet., (1999). Financiële kaders.
- Schaltegger, S., & Wagner, M., (2011) Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. Wiley Online Library
- Social Enterprise., (2017) Wat is een sociale ondernemer. Geraadpleegd op 30 maart 2017 via <https://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen/>
- Straten van, H., (z.d.). Verschillen. Geraadpleegd op dinsdag 4 april 2017 via <http://www.alsjehetmijvraagt.nl/verschillen/>
- United Nations., (1987) Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.
- Verhoeven, N., (2011). Wat is onderzoek?. Boom Lemma Uitgevers.

CASE 2 – CRE8

HET SOCIALE HART



Max van Velzen

Student B.A. Business Innovation

Citeren: Velzen van, M. (2017). Crea8: Het sociale hart. In: Venn, R. (Ed.) *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands, pp. 36-42.

Samenvatting

'Wicked problems' zijn extreem complex. Het beheersbaar maken voorkomt dat deze hardnekkige problemen zich verplaatsen naar andere knelpunten. De sociaal ondernemer speelt daarin een belangrijke rol. CRE8 is een sociale onderneming die jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt een leertraject aanbiedt. Daar is voor nodig de juiste motivatie en drijfveer om uitdagingen te overwinnen en een sociaal ondernemer te worden.

Keywords: Arbeidsparticipatie, Creativiteit en Ondernemerschap.

Het sociale hart

"Onze samenleving wordt geconfronteerd met een aantal hardnekkige problemen: een toenemende kloof tussen arm en rijk, langdurige werkloosheid, sociale problemen in achterstandswijken, toegang tot gezondheidszorg en de uitputting van onze natuurlijke hulpbronnen (Hoogendoorn & Linssen, 2013, pp. 4). Problemen die niet zullen verdwijnen, maar zich blijven verplaatsen naar andere knelpunten (Van Delden, 2014). Complexe en hardnekkige problemen die ook wel 'wicked problems' worden genoemd. Een actueel probleem is de arbeidsparticipatie van jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Het artikel in de Volkskrant bevestigt dit probleem (Kuiper, 2017). In dat artikel staat beschreven dat er 66 duizend jongeren zijn die geen opleiding, geen baan en geen uitkering hebben. Waarbij complexe problemen vaak de aanleiding zijn en dat het onbekend is wat ze doen. "Ze zijn buiten beeld". Daarnaast is deze groep jongeren door privacyregels lastig te achterhalen, zo schrijft Lisman in haar artikel (2015). Ook GGZnieuws.nl (z.d.) schrijft; "Vanwege hun problematiek kunnen deze jongeren niet in het reguliere en speciale onderwijs terecht en is er ook geen passend onderwijs." Wicked problems, waaronder arbeidsparticipatie van jongeren, vragen om een innovatieve aanpak, waarbij een belangrijke rol wordt

toebedeeld aan ondernemerschap. In het bijzonder aan sociaal ondernemerschap” (Hoogendoorn & Linssen, 2013, pp. 4). Het sociaal ondernemerschap heeft als doel om maatschappelijke impact te creëren door een missie te volbrengen en bij te dragen aan het oplossen van ‘wicked problems’ (Social Enterprise, z.d.; Bossink & Masurel, 2013, pp.14). Bij het sociaal ondernemen wordt de onderneming en het geld als een middel gezien om een ‘wicked problems’ beheersbaar te maken (Social Enterprise, z.d.; Van Delden, 2014). Voor een sociaal ondernemer ligt de focus op het creëren van sociale waarden (Van Delden, 2014; Jager, 2010). In de triple p benadering van Elkington is dat het onderdeel ‘People’ (Cramer, 2003; Hoogendoorn & Linssen, 2013). Binnen de triple p benadering staat de balans tussen People, Planet en Profit centraal. Het creëren van sociale waarden zonder tekort te doen aan de economie en de planeet (Bossink & Masurel, 2013, pp. 14). De sociaal ondernemer neemt de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een passende oplossing, zo is geconcludeerd in het onderzoek van Hoogendoorn en Linssen (2013).

Onderzoeksmethode

Om inzicht te krijgen in de gedachtegang van de sociaal ondernemer is er onderzoek gedaan naar de volgende vraag; “Wat zijn motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociale ondernemer?” Om antwoord te krijgen op deze vraag is er een Case Study analyse uitgevoerd, gebaseerd op de methodiek van Eisenhardt (Eisenhardt, 1989). Daarbij wordt gebruik gemaakt van literatuurstukken, artikelen en een interview met een sociale ondernemer. Er is voor een semigestructureerd interview gekozen (Baarda, 2014). Dit is van belang om de verschillende Case Studies met elkaar te kunnen vergelijken. Door middel van het transcriberen, coderen en analyseren zijn de resultaten verkregen. Daarnaast is er vanuit meerdere perspectieven gekeken naar een sociaal ondernemer en zal gebruik worden gemaakt van data-triangulatie en methodische triangulatie. In deze Case Study staat kwalitatief explorierend onderzoek centraal.

Selectiecriteria

De case is gebaseerd op de locatie, dat het bedrijf gevestigd is in Nederland, dat het om een sociale onderneming gaat, dat er een interview kon worden afgenomen met een oprichter en/of eigenaar, dat de onderneming zich in de creatieve industrie mengt qua activiteiten en dat het zich focust op arbeidsparticipatie. Het bedrijf CRE8 voldoet uitstekend aan deze criteria.

CRE8 is een onderneming dat is ontstaan uit de Stichting CRE8 (CRE8, z.d.). Een stichting die in 2013 is opgericht door Jurre Groenenboom en Maria Nguyen. Stichting CRE8 heeft als doel om werkplaatsen te creëren waar jongeren kennis maken en opgeleid worden tot moderne ambachtslieden. Om uiteindelijk deze moderne ambacht te vertalen naar producten. Wat inhoudt; het werken met 3d printers en lasersnijders. Deze productietechnieken zullen in de komende jaren ontwikkelen en leiden tot nieuwe beroepen op het grensvlak van de virtuele en fysieke realiteit. Naast het werken met 3d printers en lasersnijders, worden de jongeren ook opgeleid om mee te werken in de productie en de sales (CRE8, z.d.). Dit vindt plaats in Amsterdam waar de werkplaats, genaamd CRE8, is gevestigd. CRE8 is opgericht

in 2015 en is naast een werkplaats tevens een winkel. Hierdoor worden de jongeren betrokken in het werkveld. Bij iedere activiteit staat creativiteit en talent ontwikkelen centraal. CRE8 richt zich op jongeren met een maatschappelijke achterstandspositie. De doelgroep voor CRE8 is geformuleerd als volgt; jongeren en jongvolwassenen met een complexe problematiek op terreinen als wonen, financiën, scholing, werk, gezondheid, justitie, sociaal netwerk en vrijetijdsbesteding.

CRE8 heeft 2 eigenaren, Jurre Groenenboom en Maria Nguyen. Zij zijn tevens de oprichters. Daarnaast zijn er twee stagiairs en is er een hulpverlener aanwezig van Streetcornerwork, een partner van CRE8. Tot slot is er een deskundige die de veiligheid garandeert tijdens het gebruik van de machines. Om informatie te verkrijgen is er een interview gehouden met Maria Nguyen. Nguyen is verantwoordelijk voor de marketing en sales van CRE8. Ook is Nguyen actief op het gebied van communicatie en was zij betrokken bij de fondsenwerving. Naast het creëren van sociale waarde, is CRE8 ook bewust van ecologische waarde. In het artikel van Van Noortwijk (2016) staat beschreven dat CRE8 het transport reduceert door lokaal te produceren, dat CRE8 3d print door middel van bio-kunststof, ook wordt er gebruik gemaakt van groene stroom en is het afval dat wordt geproduceerd minimaal.

Resultaten

Uit de analyse zijn diverse inzichten verkregen op het gebied van motivatie, drijfveren en uitdagingen. Maria Nguyen is geïnterviewd om inzicht te krijgen in het sociaal ondernemen. Nguyen vertelde dat CRE8 is opgericht door haar collega Groenenboom. Groenenboom en Nguyen zijn beiden afgestudeerd in Delft als industrieel ontwerper. Vanuit het ontwerpen zag Groenenboom kansen; "Hij was heel erg bezig met 3d printen en hij zag toegevoegde waarde van dat je met 3d printen midden in de stad zit en producten kon maken." Groenenboom was op dat moment docent op de Haagse Hogeschool waar hij in contact kwam met de jongeren. Tegelijkertijd nam Groenenboom deel aan een sociaal project waar een mode collectie maken met jongeren centraal stond. De combinatie van het ontwerpen, het lokaal produceren, de ervaringen van Groenenboom en kansen die hij zag zijn gecombineerd tot het huidige concept van CRE8. Voor Nguyen was de aanleiding om deel te nemen aan dit project gaandeweg ontstaan. Ze vertelde dat ze uit het bedrijfsleven komt en iets 'nuttigers' wilde doen. Bij de opstart is Nguyen benadert door Groenenboom om deel te nemen aan het project van CRE8 door in het bestuur plaats te nemen. Uiteindelijk vond Nguyen het idee 'heel mooi' en is ze ingestapt als medeoprichter.

De motivatie voor Nguyen was dat ze deel wilde nemen aan een nieuw avontuur en dat in combinatie met maatschappelijk impact. "Het bijdragen aan de lokale omgeving. Het hebben van een visie en een missie die groter zijn dan je eigen ding." Op de vraag wat Nguyen demotiveert, vertelde ze over verschillende tegenslagen die ze heeft ervaren. Waaronder het samenwerken met de gemeente, dat drie jaar aan voorbereiding nodig had. Maar dit ervaart Nguyen niet als demotiverend. Op de vraag of het Nguyen extra motiveerde gaf ze als antwoord; "Ja misschien ook wel". Ze vertelde dat ze geen spijt heeft gehad in het gehele proces en als argument benoemt ze; "tegenslag en dingen die wat minder lopen heb je overal". Het is gewoon hoe het werkt." Uit deze quote blijkt dat Nguyen bezit over intrinsieke motivatie, motivatie die ze ervaart vanuit zichzelf (Thuis, 2014). Ook de omgeving van Nguyen reageert positief op CRE8. Ze vertelt dat het momenteel een trend is dat mensen opzoek zijn naar zingeving. "Ik heb wel een paar keer met oud collega's gesproken die aan mij hebben gevraagd; "ik wil eigenlijk ook

uit het bedrijfsleven stappen, hoe bevalt het?" Ik merk gewoon dat mensen het erg interessant vinden. De meeste mensen vinden het hartstikke leuk."

Nguyen haalt kracht uit de voldoening die ze ervaart door haar werk. Die voldoening wordt ervaren doordat jongeren weten waar hun krachten liggen. "Dat ze trots kunnen zeggen dat ze met een 3d printer kunnen werken en dat ze nieuwe dingen hebben geleerd." Het geeft Nguyen de prikkel om door te gaan en het geeft het gevoel van 'nuttig bezig zijn'. In de toekomst wil Nguyen en Groenenboom de maatschappelijke impact vergroten. Dit door op lange termijn uit te breiden.

Volgens Nguyen is CRE8 bezig om een professionaliseringslag te maken. "CRE8 is klaar voor de volgende stap en dat betekent het systematiseren en het stroomlijnen van de huidige processen." Dit is voor CRE8 de huidige situatie en op korte termijn zit daar de grootste uitdaging. Terugkijkend hebben Groenenboom en Nguyen al een aantal obstakels overwonnen. Een uitdaging was de samenwerking met de gemeente. "De gemeente koopt maar af en toe nieuwe zorg in en laten maar een beperkt aantal partijen binnen. CRE8 was nog een kleine partij en dat maakte wel een uitdaging om een partnership aan te gaan." Daarnaast vertelde Nguyen dat het opstarten veel werk was. "Jurre Groenenboom was in het begin alleen en achteraf was hij blij dat hij niet alles in zijn eentje heeft moeten opstarten."

Om de uitdagingen aan te gaan zijn er volgens Nguyen een aantal eigenschappen van belang. "Als eerste moet je een sociaal hart hebben. Je moet kunnen schakelen naar andere gesprekspartners wat vraagt om flexibiliteit en sociale capaciteiten." Daarnaast zijn volgens Nguyen verantwoordelijkheid, creativiteit, positieve mindset, doorzettingsvermogen en een commerciële instelling van belang. "Er zijn nog geen gebaande paden wat vraagt om bepaalde capaciteiten, waaronder creativiteit." Tot slot verteld ze dat een commerciële instelling ook nodig is om je missie op lange termijn te kunnen volbrengen. "De benodigde kennis kan men vergaren tijdens het proces, als je maar als sociaal ondernemer hulp durft in te roepen als je dat nodig hebt. Je moet niet denken dat je alles zelf kan doen." Daar kwam Groenenboom ook achter, vertelt Nguyen. "Een sparringpartner is fijn, het is veel werk en ieder heeft zijn kwaliteiten."

Volgens Hoogendoorn en Linssen (2014) is het aan te raden dat een sociale onderneming samenwerkingen aangaat met hun belanghebbenden (stakeholders). Externe kennis heeft CRE8 behaald door samen te werken met Streetcornerwork. Streetcornerwork voegt expertise toe op het gebied van hulpverlening. Een samenwerking is tussen actoren is cruciaal om een 'wicked problem' beheersbaar te maken (Van Delden, 2014). Hoe belangrijk Streetcornerwork is verteld Groenenboom in een interview (Bergeijk, 2016). Volgens Groenenboom moet er een balans zijn tussen commercie en welzijn in een sociale onderneming. Streetcornerwork is als welzijnsorganisatie een relevante partner om mee samen te werken. Naast Streetcornerwork heeft CRE8 ook te maken met andere actoren. Een van die actoren is de organisatie Social Enterprise waar CRE8 vragen kan neerleggen over obstakels die worden ervaren. Stichting Doen, Kans Fonds en VSB Fonds zijn de investeerders die Stichting CRE8 heeft voorzien van het startkapitaal. Het doel was om binnen twee jaar zelfvoorzienend te zijn door het verkopen van hun producten en diensten. Dit is gehaald en daarmee is CRE8 niet afhankelijk van andere partijen. Naast de commerciële activiteiten ontvangt CRE8 van de gemeente een bepaalde vergoeding wat ook bijdraagt aan de werkzaamheden van de onderneming. De Stichting is eigenaar van de machines en deze worden

verhuurt aan de onderneming, hierdoor krijgt de Stichting ook een bepaald inkomen voor de gemaakte onkosten.

Conclusie

Deze conclusie is geschreven aan de hand van de sociale onderneming CRE8. Dit maakt dat deze conclusie niet te generaliseren is voor alle sociale ondernemers. De conclusie geeft antwoord op de onderzoeksvraag; "wat zijn de motivaties, drijfveren en uitdagingen van een sociaal ondernemer?"

De motivatie voor Nguyen wordt gehaald uit het avontuur dat het haar biedt, de maatschappelijke impact die ze creëert door haar werkzaamheden en het kunnen bijdragen aan de lokale omgeving. Daarnaast is voor Nguyen de motivatie om een groter doel te behalen, "een missie en visie die groter is dan mijzelf". Opvallend is dat tegenslagen Nguyen extra motiveren.

De drijfveer voor Nguyen is de voldoening die wordt ervaren door haar werkzaamheden. Maar ook het resultaat dat Nguyen ziet. "Het weten dat de jongeren nu weten waar hun krachten liggen geeft mij voldoening." Dit geeft Nguyen het gevoel dat ze iets 'nuttigers' doet dan vroeger bij haar vorige werkgever.

De uitdagingen die worden ervaren zijn gericht op de huidige situatie, de professionaliseringslag; het systematiseren en het stroomlijnen van de huidige processen. Tijdens de oprichting van Stichting CRE8 was het de uitdaging om de verschillende partners te vinden. Vooral het plan dat moet worden ingediend bij de verschillende investeerders. Maar ook bij de gemeente die jaarlijks maar weinig partijen toelaat. Deze conclusie is verwerkt tot een model, zie afbeelding 1. In dit model zijn verschillende niveaus te zien. Hoe lager een sociaal ondernemer instapt, des te groter de kans is van slagen. Geconcludeerd kan worden dat een sociaal ondernemer verschillende fases doorloopt. Dit is verwerkt in verschillende niveaus. Niveau 1 is hierbij de basis. Hoe hoger het niveau om op in te stappen, des te moeilijker het is en des te minder draagvlak er is om het uiteindelijke doel te bereiken, het sociaal ondernemen.

Niveau 1/2

Niveau 1 staat in het teken van 'Gevoel'. Hierbij staat het ervaren centraal, het willen zoeken naar nuttiger werk en het willen creëren van waarden voor een ander. Dit niveau is de basis en de opstap naar het volgende niveau, 'Doel'. Het willen behalen van een hoger doel, namelijk het creëren van maatschappelijke impact. Het bij willen dragen aan het oplossen van een 'wicked problem'.

Niveau 3/4

Op niveau 3 wordt er veel tegenslag ervaren, vandaar de naam 'Weerstand'. Dit wordt gezien als een uitdaging. Het sociaal ondernemen is ontdekt en de hoeveelheid werk schrikt af. Ook is het lastig om geschikte partners te vinden. Dit kan afschrikken, maar werkt als extra motivatie. Bij het overwinnen van deze tegenslagen wordt het volgende niveau behaald, niveau 4 genaamd Resultaat.

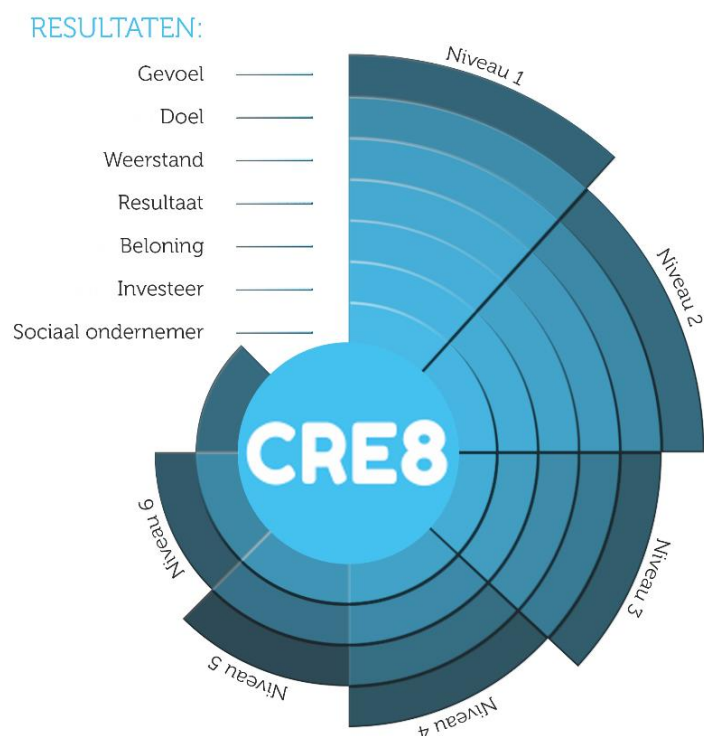
Niveau 5/6

Het resultaat brengt vervolg aan het concept. Dat maakt het volgende niveau, 'Beloning. Het ervaren van voldoening. Vanuit dit niveau wordt de laatste fase in gang gezet, 'Investeer'. Investeer in tijd, partners en in het professionaliseren van het huidige proces. Het stroomlijnen en systematiseren van de huidige processen. Dit brengt men bij de laatste stap. Het zijn van een sociale ondernemer.

Advies

Volgens Nguyen is de overeenkomst bij verschillende sociale ondernemers het geloof in de kracht van de mens. Het geloof hebben dat met voldoende inzet een 'goede' doelstelling kan worden bereikt. De vraag is of de toekomstige sociale ondernemer deze vraag met 'ja' beantwoord. Als dit het geval is, dan raad Nguyen het iedereen aan om een sociale onderneming te starten. Volgens Nguyen is veel kennis van te voren niet nodig. Begin en leer onderweg. Het is een traject met vallen en opstaan, maar met de juiste motivatie en drijfveren zijn de verschillende obstakels en uitdagingen te overwinnen. Anders is de oplossing om hulp te vragen bij andere partners, experts of organisaties.

Creëer uiteindelijk sociale waarde en maatschappelijke impact door je eigen sociale hart te gebruiken.



Afbeelding 1: Acht niveaus van sociaal ondernemen bij CRE8.

Literatuurlijst

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek* (2e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Bergeijk, E. van (2016). *Jurre Groenenboom – CRE8 als nieuwe ambacht voor jongeren in Amsterdam*. Geraadpleegd op 2 april 2017, van <https://socreatie.nl/jurre-groenenboom-cre8-als-nieuwe-ambacht-jongeren-amsterdam/>

Bossink, B. & Masurel, E. (2013). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen* (2e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Cramer, J. (2003). *Learning about Corporate Social Responsibility: The Dutch Experience*. Amsterdam: IOS Press.

- CRE8. (z.d.). *Het bedrijf*. Geraadpleegd op 1 april 2017, van <http://c-r-e-8.nl/het-bedrijf/>
- CRE8. (z.d.). *Onze makers*. Geraadpleegd op 1 april 2017, van <http://c-r-e-8.nl/onze-makers/>
- CRE8. (z.d.). *Onze werkwijze*. Geraadpleegd op 1 april 2017, van <http://c-r-e-8.nl/onze-werkwijze/>
- CRE8. (z.d.). *Stichting CRE8*. Geraadpleegd op 1 april 2017, van <http://c-r-e-8.nl/stichting-cre8/>
- Delden, P. van (2014). *Wicked problems: Venijnige vraagstukken als vuurproef voor de publieke dienstverlening*. Gedownload op 1 april 2017, van https://aefbucket.s3.amazonaws.com/uploads/essay_wicked_problems_2014.pdf
- Eisenhardt, K.M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. The Academy of Management Review, 14(4), pp. 532-550.
- GGZnieuws.nl. (z.d.). *Tientallen thuiszitters met complexe problemen*. Geraadpleegd op 1 april 2017, van <http://www.ggznieuws.nl/home/tientallen-thuiszitters-met-complexe-problemen/>
- Hoogendoorn, B. & Linssen, M. (2013). *De waarde van sociaal ondernemerschap: een verkennend onderzoek naar sociaal ondernemerschap in Midden-Nederland*. Geraadpleegd op 1 april 2017, van <http://ondernemerschap.panteia.nl/main/pressrelease?fw1pk=1>
- Jager, E. (2010). *Balanceren tussen People, Planet en Profit*. Geraadpleegd op 1 april 2017, van <https://www.managementsite.nl/balanceren-tussen-people-planet-profit>
- Kuiper, R. (2017). *Niet 'gewoon een beetje lui'*. Geraadpleegd op 1 april 2017, van <http://www.volkskrant.nl/binnenland/niet-gewoon-een-beetje-lui~a4444000/>
- Lisman, N. (2015). *Tientallen leerplichtige jongeren met complexe problemen zitten thuis*. Geraadpleegd op 1 april 2017, van <https://www.nationaleonderwijsgids.nl/speciaal-onderwijs/nieuws/26369-tientallen-leerplichtige-jongeren-met-complexe-problemen-zitten-thuis.html>
- Noortwijk, R. van (2016). *Ambacht terug in de stad*. Geraadpleegd op 2 april 2017, van <http://culemborgsecourant.nl/column/ambacht-terug-de-stad-162638>
- Social Enterprise. (z.d.). *Wat is sociaal ondernemen?* Geraadpleegd op 1 april 2017, van <https://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen/>
- Thuis, P. (2014). *Toegepaste Organisatiekunde* (6e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

CASE 3 - ITVITAE

DE BALANS TUSSEN DRIJFVEREN, MOTIVATIES EN UITDAGINGEN



Ruby Vreedenburgh

Student B.A. Business Innovation

Citeren: Vreedenburgh, R. (2018). ITvitae: De balans tussen drijfveren, motivaties en uitdagingen van een sociale ondernemer. In: Venn, R. (Ed.) *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands, pp. 43-50.

Samenvatting

In deze Case Study worden de drijfveren, motivaties en uitdagingen van de sociale ondernemer Peter van Hofweegen, medeoprichter van ITvitae, beschreven. Er blijken veel overeenkomsten te zijn met een normale ondernemer, maar het grootste verschil is de passie en wil om maatschappelijke impact te maken. Deze sociale ondernemer heeft een fundering van drijfveren met een balans tussen motivaties en uitdagingen.

Keywords: Sociale ondernemer, ITvitae, Balans

Introductie

Er zijn verschillende definities van een social business te vinden. Nobelprijs voor de vrede in 2006 winnaar Mohammed Yunus (z.j.) omschrijft een social business als volgt:

“Social business is a cause-driven business. In a social business, the investors/owners can gradually recoup the money invested, but cannot take any dividend beyond that point. Purpose of the investment is purely to achieve one or more social objectives through the operation of the company, no personal gain is desired by the investors.”

Bossink & Masurel (2013, p.14) beweren dat sociaal ondernemingen in het leven zijn geroepen om maatschappelijke misstanden uit de weg te ruimen. Maatschappelijke misstanden worden vervolgens beschreven als omvangrijke, complexe problemen waarbij potentiële oplossingen de capaciteit van organisaties overstijgen. Schaltegger & Wagner (2011) geven aan dat sociaal ondernemen het aanpakken van maatschappelijke doelstellingen is via ondernemerschap.

Uiteindelijk komen veel definities van een social business overeen. Het zijn organisaties die zich bezighouden met het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten en businessmodellen die maatschappelijke misstanden oplossen. Er is dus al vrij veel onderzoek gedaan naar sociale ondernemingen en wat zij toevoegen.

Er is echter nog niet veel onderzoek gedaan naar waarom sociale ondernemers deze maatschappelijke misstanden als uitdaging nemen en hoe zij dit ervaren. De sociale ondernemer heeft in verschillende studies wel al een definitie gekregen. Schaltegger & Wagner (2011) hebben de sociale ondernemer al tegenover de eco en duurzame ondernemer gezet (zie bijlagen). Ook Yunus (2006) heeft de sociale ondernemer beschreven. Hij beschrijft deze als een sociaal gecentreerde ondernemers die zijn gemaakt om goed te doen voor mensen en geen aandacht besteden aan het maken van persoonlijk gewin.

De definitie van een sociale ondernemer is dus al beschreven, maar de uitdagingen, motivaties en drijfveren van deze ondernemers zijn bijna niet terug te vinden in de literatuur. Daarom wordt er in deze Case Study op deze punten ingegaan aan de hand van de vraag: Wat zijn de motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociale ondernemer? Dit zou uiteindelijk een begin kunnen vormen van een advies aan andere ondernemers die het sociaal ondernemerschap overwegen.

Case Study analyse

Deze Case Study is opgebouwd aan de hand van de acht cruciale stappen voor het vormen van nieuwe theorieën, onderzocht en beschreven door Eisenhardt (1989). Deze stappen zijn: onderzoeksvraag definiëren, casus selecteren, onderzoeksmethoden kiezen en uitleggen, data verzamelen, data analyseren, hypotheses formuleren/model bouwen, bevindingen vergelijken met andere casussen en afsluiten (Eisenhardt, 1989). Niet elk onderdeel komt expliciet terug in deze Case Study, gezien niet elke stap past bij de onderwerpkeuze. In deze study zijn de stappen: onderzoeksvraag definiëren, casus selecteren, onderzoeksmethoden kiezen en uitleggen, data verzamelen, data analyseren en hypotheses formuleren/model bouwen gebruikt. De stappen bevindingen vergelijken met andere casussen en afsluiten worden niet gebruikt aangezien er tot op heden weinig tot geen onderzoek is gedaan naar dit onderwerp. Er zal dus weinig zijn om mee te vergelijken. Daarnaast is dit onderzoek toegespitst op één sociale ondernemer, wat betekent dat er niet gegeneraliseerd kan en mag worden, dit maakt het vergelijken met andere casussen ook lastig. Er is daarom voor gekozen om deze stappen niet terug te laten komen in deze Case Study.

Voor dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van triangulatie van data. Dit om de objectiviteit van het onderzoek te waarborgen. Triangulatie van data betekent dat het onderwerp vanuit verschillende perspectieven wordt doorgelicht, waardoor er een vollediger beeld van de situatie ontstaat (Baarda, Goede & Teunissen, 1995). De triangulatie bestaat uit data vanuit interviews, observaties en documenten (Baarda et al., 1995). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van interviews en documenten.

Voor het onderzoek binnen de literatuur mogen allerlei soorten documenten gebruikt worden (Eisenhardt, 1989). In dit onderzoek worden dus niet alleen wetenschappelijke bronnen onderzocht,

maar ook bronnen zoals blogs, websites en social media. Elk soort document mag meegenomen worden in dit onderzoek omdat het bij een Case Study van belang is dat er een breed scala aan literatuur wordt onderzocht (Eisenhardt, 1989).

De data uit het interview wordt verkregen door een semi gestructureerd interview. Dit is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij de respondent wordt bevraagd aan de hand van een vooraf gekozen onderwerp en voorbedachte vragen/onderwerpen die besproken moeten worden (Baarda, 2014). Na dit gestructureerde deel mag ook extra achterliggende informatie verzameld worden op een ongestructureerde manier door verder in te gaan op deze vragen/door te vragen (Baarda, 2014). Dit interview wordt getranscribeerd en gecodeerd. Er is gecodeerd door eerst het hele interview te analyseren. Alle belangrijke begrippen zijn gemarkeerd en deze zijn gecategoriseerd in verschillende hoofdcategorieën. Deze hoofdcategorieën vormen de basis voor de informatie in de Case Study en het model.

Selectiecriteria

Voor het interview is een sociale onderneming gezocht op basis van een aantal criteria. Ten eerste moest de organisatie een sociale onderneming zijn zoals in de inleiding is beschreven. Anders kunnen de motivaties, drijfveren en uitdagingen van een sociale onderneming niet onderzocht worden. Ten tweede moest de sociale ondernemer die de onderneming heeft opgezet nog actief werkzaam en aanwezig zijn in de organisatie. Deze moest namelijk worden geïnterviewd om achter de motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociale ondernemer te komen. Als laatste criterium moest de organisatie ook Nederlands zijn. Dit aangezien het een onderzoek is naar Nederlandse sociale ondernemers.

Beschrijving ITvitae

Het bedrijf dat in deze Case Study centraal staat is ITvitae. Dit is een onderneming met vijf à tien medewerkers, die zich bezighoudt met het opleiden en begeleiden van autistische mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (ITvitae, z.j.). Zij leiden deze op tot ICT-specialisten en begeleiden deze naar een betaalde en duurzame baan (ITvitae, z.j.). De co-founder en directeur van ITvitae verwacht dat er een omzet is geweest van ongeveer een miljoen in het eerste jaar, wat allemaal weer is gebruikt om hun missie uit te voeren (Peter van Hofweegen). In hun korte bestaan heeft ITvitae ruim 30 mensen naar een baan bemiddeld, wat staat tot 415 maanden aan werkervaring (Eem Klooster, z.j.). Doordat ITvitae als doelstelling heeft een maatschappelijk probleem op te lossen en het geld dat ze verdienen te gebruiken als middel voor deze missie, is aan criterium één voldaan.

Er kan een interview gehouden worden met Peter van Hofweegen, de co-founder en directeur van ITvitae. Hiermee wordt aan het tweede criterium voldaan. Hij heeft samen met Frans de Brie in 2013 ITvitae opgezet vanuit een sterke maatschappelijke betrokkenheid (ITvitae, z.j.). Zij zien de oprichting van ITvitae als een kans om talenten met autisme hun talent te uit oefenen op de ICT-arbeidsmarkt (ITvitae,

z.j.). Zij bevinden zich in Amersfoort en bewegen op de Nederlandse markt en daarmee is aan criterium drie ook voldaan.

Analyseresultaten

Literatuuranalyse. In de beschrijving van het bedrijf kwam al deels naar voren waarom ITvitae een sociale onderneming is. ITvitae streeft de maatschappelijke missie om ICT-specialisten met autisme te begeleiden naar een duurzame baan (ITvitae, z.j.). Ook op de site geeft ITvitae aan een sociale onderneming te zijn, doordat hun hoofddoel maatschappelijke meerwaarde creëren is en geld alleen een middel is om dit te halen. Op de site wordt daarnaast aangegeven dat de medewerkers en deelnemers dagelijks vol passie werken aan het halen van deze maatschappelijke missie (ITvitae, z.j.).

De medewerkers van ITvitae zijn vooral mensen met autisme, aangezien zij volgens de directeur juist de vaardigheden in huis hebben die binnen de ICT goed van pas komen (IN2IT, z.j.). Mensen met autisme zijn over het algemeen analytisch sterk, goed met structuur, zeer gefocust, betrouwbaar en intelligent (Centric, 2014). Daardoor zijn ze erg geschikt voor de ICT-wereld, waar het tekort aan gekwalificeerd personeel groot is. Toch is het in de praktijk erg lastig om een passende opleiding en werk te vinden voor deze mensen (Centric, 2014). ITvitae maakt zich sterk om deze mensen toch binnen dit vakgebied op te leiden en te begeleiden naar een passende baan (ITvitae, z.j.). Dit doen zij volgens de recensies met grote passie en motivatie: "Gepassioneerde docenten hebben me opgeleid tot tester [...] Ze nemen hun missie serieus en voegen daad bij woord!" (Sebastian Vreedenburgh). "ITvitae ervaar ik als gedreven organisatie. Ambitieuze, maar altijd met de benen op de grond [...]" (Joost Zijderveld) "[...] Iets wat ze met passie, plezier en respect voor elkaar doen." (Ildarion Starstrider). "[...] Opvallend is de betrokkenheid van het management en begeleiders van IT-Vitae [...]" (Bas Eikelenboom).

De drijfveer van ITvitae is dat er ruim 20.000 talenten met autisme en HBO-niveau op dit moment werkloos thuis zitten (Social Enterprise, z.j.). Dit doordat deze mensen niet passen in het reguliere onderwijs en/of vastlopen door lastige procedures (Social Enterprise, z.j.). Als uitdaging geeft Centric aan dat autisme een aantal beperkingen met zich mee brengt, waardoor het lastig kan zijn voor ITvitae om deze op een passende manier op te leiden (Centric, 2014).

Interviewanalyse. De hierboven behandelde onderwerpen motivaties, drijfveren en uitdagingen zijn ook onderzocht door middel van een interview met een van de oprichters van ITvitae, Peter van Hofweegen. De resultaten vanuit dit interview (de verschillende codes en clusters die hieruit voortvloeien) zijn te vinden in de bijlagen. Uit dit interview kwam net zoals in de literatuur sterk naar voren dat ITvitae een sociale onderneming is die een maatschappelijke waarde nastreeft en geld alleen als middel voor deze missie ziet. Peter van Hofweegen gaf aan dat zonder winst een sociale onderneming zoals ITvitae niet zou kunnen bestaan, maar dat dit volledig wordt gebruikt voor het behalen van maatschappelijke impact. ITvitae is volgens Peter van Hofweegen begonnen naar aanleiding van een artikel van de Nederlandse Vereniging van Autisme (NVA).

"Er was een onderzoek geweest in 2012 geloof ik en daaruit bleek dat 20.000 mensen op hbo-niveau met autisme thuis zitten. Een werkeloosheidspercentage van 70%. [...] En soms doet het getal je wat en soms niet. [...] dat was een getal een aantal waarvan ik dacht dat kan niet waar zijn gewoon."

(Peter van Hofweegen)

Dit raakte Peter van Hofweegen vooral omdat hij zelf een zoon heeft met de beperking Cerebrale parese wat zich onder ander uit in autisme. Frans de Bie, medeoprichter van ITvitae, heeft een zoon met een zware vorm van dyslexie en dit is volgens van Hofweegen een belangrijke drijfveer in het opstarten van ITvitae. Een andere belangrijke drijfveer in het opstarten van ITvitae was het ongeloof in het hoge werkeloosheid percentage van autistische mensen. Dit zijn volgens van Hofweegen ook mensen van hbo-niveau, die gezond zijn. De enige reden waarom deze mensen geen baan kunnen vinden is omdat ze autistisch zijn en daarom niet meekomen in het reguliere onderwijs of vastlopen in complexe procedures.

Om een oplossing te vinden voor dit maatschappelijke probleem hebben van Hofweegen en de Bie onderzoek gedaan naar deze doelgroep. Met de achtergrond in informatica en educatie van de Bie en uitzenden en detacheren van van Hofweegen, zijn ze erachter gekomen dat deze doelgroep erg goed is in ICT. De sociale ondernemers zijn door hun werkervaring begonnen met het opleiden van deze doelgroep om deze vervolgens aan een baan te helpen bij bedrijven onder begeleiding. Daarbij was volgens van Hofweegen hun werkervaring ook een belangrijke drijfveer voor het opstarten van ITvitae. De Bie vindt het erg leuk om mensen op te leiden en van Hofweegen haalt voldoening uit het uitzenden en detacheren van mensen. De laatste drijfveer die van Hofweegen aangeeft is dat hij altijd al ondernemer had willen zijn. Dit wil hij vanaf het begin al doen met zekere impact voor de maatschappij. Hij geeft deze combinatie aan als een hart van een ondernemer die impact wilt maken op de maatschappij.

Voor het opzetten van ITvitae liepen en lopen de ondernemers nog steeds tegen uitdagingen aan. De eerste uitdaging waar ITvitae tegen aanliep was een tekort aan geld. Dit is volgens van Hofweegen een uitdaging waar elke startende organisatie tegenaan loopt. De ondernemers van ITvitae hebben zichzelf een jaar niet kunnen uitbetalen en dit was een lastige periode, geeft van Hofweegen aan. Een ander belangrijke uitdaging was goed lesmateriaal vinden die past bij de doelgroep. Mensen met autisme hebben een andere manier van lesgeven nodig doordat ze anders denken en leren. Volgens van Hofweegen was het een grote uitdaging om de juiste methodiek te vinden. De doelgroep vinden is ook een uitdaging voor het bedrijf ITvitae.

"Want hoe vind je de mensen waarvoor wij er zijn. Het zijn er heel veel, het zijn er duizenden. Maar op een zolderkamertje en die zijn afgeschreven. En hoe vinden die ons. Onze grootste uitdaging op dit moment is het vinden van goede mensen om jaar in jaar uit zestig mensen op te leiden." (Peter van Hofweegen)

De laatste uitdaging die van Hofweegen aangeeft is de tegenwerking vanuit de overheid. De overheid werkt sociale ondernemingen zoals ITvitae tegen door de vele regels waaraan ze zich moeten houden. Daarnaast belooft de overheid om te helpen met het aan een baan krijgen van mensen die ITvitae opleiden en komen deze beloftes niet na: "We hebben nu honderd-en-drie mensen naar werk geleid tot

nu toe, waarvan één bij de overheid.” (Peter van Hofweegen). Ook is de overheid al jaren bezig met het opzetten van een juridische entiteit voor sociale ondernemingen waardoor ze minder last hebben van de vele regels, maar door de trage wetgeving gaat dit nog jaren duren. Als laatste punt erkent de overheid de maatschappelijke schadelastbeperking die ITvitae maakt niet. Iedereen die zij naar werk helpen resulteert in ongeveer vijftien duizend euro per jaar aan schadelastbeperking en in plaats van een beloning hiervoor wordt ITvitae door de overheid opgezadeld met regels die het bijna onmogelijk maken.

“Als wij iemand hier binnenkrijgen als een dood vogeltje en die zien wij uiteindelijk na een jaar of soms zelfs drie jaar, sommigen zijn nu pas klaar voor werk [...] uitvliegen, het kan niet mooier!” (Peter van Hofweegen).

Trage wetgeving gecombineerd met een overheid die niet meehelpt en ITvitae niet erkent zijn grote demotivaties voor ITvitae. Gelukkig wegen die niet op tegen de motivaties. Peter van Hofweegen omschrijft hoeveel plezier hij heeft in zijn werk: “Sinds ik sociaal ondernemer ben, dat is nu dus meer dan drie jaar, heb ik me geen dag verveeld en ik ben geen dag met chagrijn naar m’n werk gegaan. Nog nooit.” (Peter van Hofweegen). Daarnaast genieten de oprichters van de mensen die ze opleiden. Hij omschrijft ze als leuke mensen die hij ziet opbloeien van een dood vogeltje naar vogels die klaar zijn om uit te vliegen. Als een ander grote motivatie noemt van Hofweegen ook de impact die ze maken. Dit vindt hij niet alleen belangrijk, maar daar geniet hij ook van. Als laatste motivatie noemt hij ook geld als middel om de missie te bereiken:

*“Dus we verdienen geld en we hebben lol. Kan niet mooier. En we maken impact dus dat is super.”
(Peter van Hofweegen).*

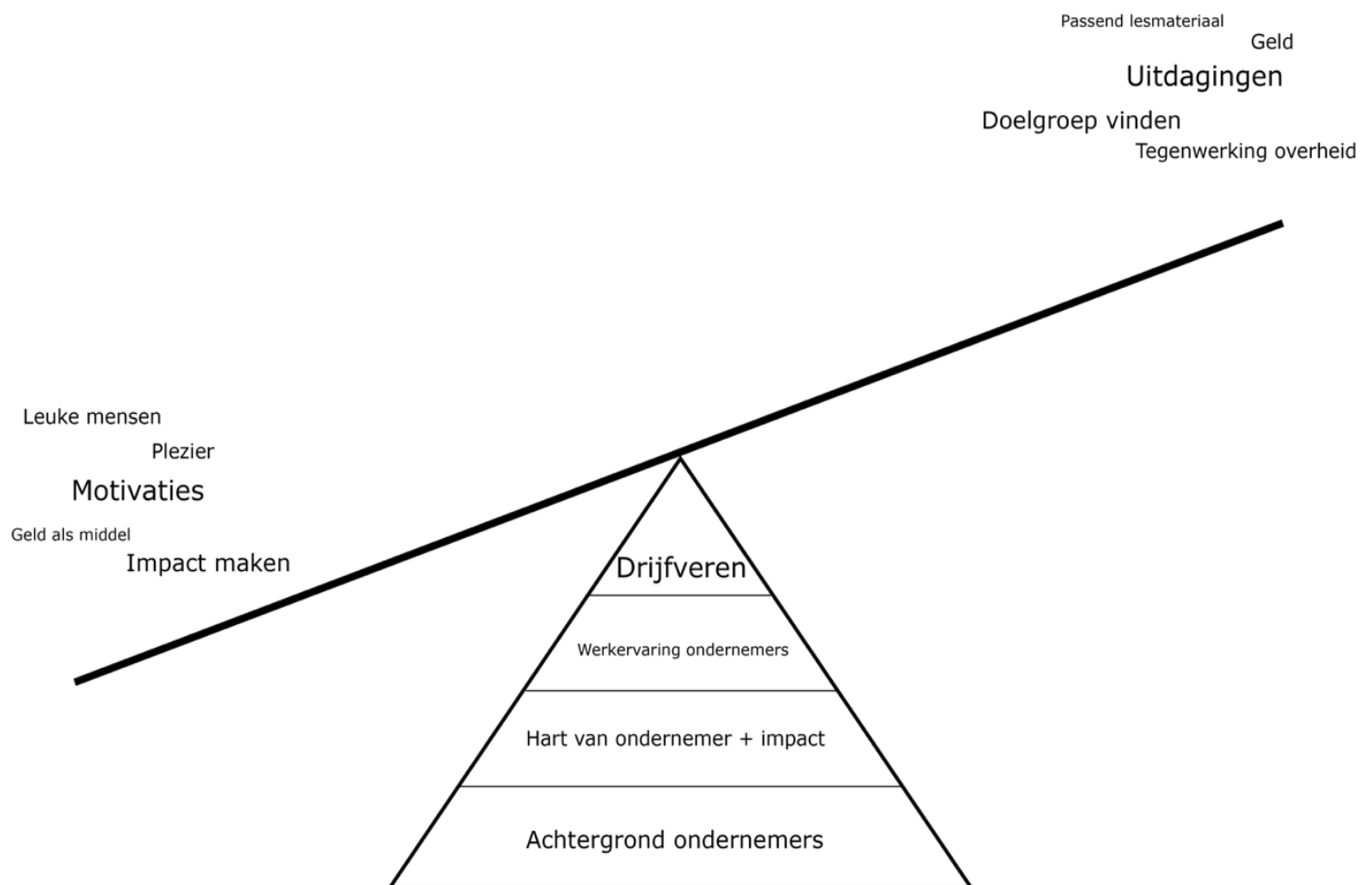
Conclusie en aanbeveling

Bij sociale ondernemer Peter van Hofweegen zijn dus verschillende drijfveren, uitdagingen en motivaties naar voren gekomen. Als drijfveren werden gevoel van onrecht, de werkervaring van de ondernemers, de achtergrond van de ondernemers en het hart van een ondernemer die impact wil maken genoemd. Als uitdagingen werden geld, passend lesmateriaal, de juiste doelgroep vinden en tegenwerking vanuit de overheid genoemd. Deze tegenwerking is verrassend aangezien de overheid juist deze sociale ondernemingen moeten steunen aangezien deze de overheid helpen met het verminderen van schadelastbeperking. Dit werkt dan ook demotiverend voor ITvitae. Toch werden de motivaties plezier, leuke mensen, impact en geld als middel genoemd die zwaarder wegen dan de demotivaties.

Vanuit al deze drijfveren, motivaties en uitdagingen is een model gemaakt (zie afbeelding 1). Dit is in een vorm van een wip gemaakt met een fundering van drijfveren en een balans tussen motivaties en uitdagingen. Doordat de motivaties zwaarder wegen dan de uitdagingen is deze meer naar beneden afgebeeld.

Vanuit dit model kan een advies worden geschetst voor andere ondernemers die sociale impact willen maken. Het is volgens Peter van Hofweegen belangrijk om als sociale ondernemer passie te hebben en

toch zakelijk te blijven. Daarnaast is het belangrijk dat de ondernemer focus heeft en het gewoon gaat doen, zonder op te geven. Daarnaast moet de ondernemer geloven in het product en de doelgroep scherp hebben. Hierbij geeft Peter van Hofweegen aan dat veel uitdagingen ook voor normale ondernemingen gelden. Het verschil is alleen dat de drijfveren en maatschappelijke impact van belang is bij een sociale ondernemer. Ook al worden sociale ondernemingen veel tegen gewerkt, toch hebben veel mensen behoefte aan maatschappelijke impact, wat een voordeel is. Belangrijk is dat dit model en advies gemaakt is op basis van informatie van ITvitae en dus niet geldt voor alle sociale ondernemingen. Dit model kan wel een start vormen voor een theorie die in verdere onderzoeken moet worden gevalideerd door onderzoek bij andere sociale ondernemingen.



Afbeelding 1: Balansmodel met drijfveren, motivaties en uitdagingen van een sociale ondernemer.

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2014). Dit is onderzoek! (2de druk). Groningen/Houten: Noordhoff.
- Baarda, D., Goede, M. de, Teunissen, J. (1995). Kwalitatief Onderzoek: Praktische Handleiding voor het Opzetten en Uitvoeren van Kwalitatief Onderzoek. Houten: Educatieve Partners Nederland.
- Bossink, B., & Masurel, E. (2013). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Houten/Groningen: Noordhoff.
- Centric. (2014). Centric en ITvitae leiden mensen met autisme op tot tester. Geraadpleegd op 24 maart 2017, van <http://www.centric.eu/NL/Default/Nieuws/Nieuwsitem/centric-en-itvitae-leiden-mensen-met-autisme-op-tot-tester>
- Eem Klooster. (z.j.). ITvitae traint IT-talenten met autisme. Geraadpleegd op 30 maart 2017, van <http://www.eemklooster.nl/huurders/itvitae-traint-it-talenten-met-autisme/>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study research. Academy of management review, 14(4), 532-550.
- Google recensies. (z.j.). ITvitae – ICT en Autismen. Geraadpleegd op 30 maart 2017, van [https://www.google.nl/search?q=itvitae&oq=it&aqs=chrome.0.69i59l3j69i57j69i60j0.935j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#lrd=0x47c643f9ec8b76eb:0xa037c04458139124,1,](https://www.google.nl/search?q=itvitae&oq=it&aqs=chrome.0.69i59l3j69i57j69i60j0.935j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#lrd=0x47c643f9ec8b76eb:0xa037c04458139124,1)
- IN2It. (z.j.). ITvitae. Geraadpleegd op 24 maart 2017, van <http://www.in2it.nl/over-in2it/itvitae/>
- ITvitae. (z.j.). Over ITvitae. Geraadpleegd op 24 maart 2017, van <http://itvitae.nl/over-ons>
- ITvitae. (z.j.). Social Enterprise. Geraadpleegd op 31 maart 2017, van <http://www.itvitae.nl/social-enterprise>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. Business strategy and the environment, 20(4), 222-237.
- Social Enterprise. (z.j.). ITvitae. Geraadpleegd op 1 april 2017, van <https://www.social-enterprise.nl/wie-doen-het/itvitae/>
- Yunus, M. (2006). Social Business Entrepreneurs Are the Solution: Paper presented at the Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, Said Business School. Oxford: Oxford University.
- Yunus, M. (z.j.). Social Business. Geraadpleegd op 24 maart 2017, van <http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/social-business>

CASE 4 – COR UNUM CERAMICS

WAAR SOCIALE WAARDEN EN DESIGN SAMENKOMEN



Vera van de Ven

Student B.A. Business Innovation

Citeren: Ven van de, V. (2018). Cor Unum Ceramics: Waar sociale waarden en design samenkomen. In: Venn, R. (Ed.) *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands, pp. 51-59.

Samenvatting

Cor Unum Ceramics is een stichting die vol passie keramiek vervaardigd en verkoopt. Cor Unum Ceramics werkt samen met verschillende mensen uit de maatschappij. Van ontwerpers die een naam hebben gemaakt in de designwereld, tot stagiaires vanuit verschillende opleidingen, tot mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze Case Study beschrijft de motivatie, uitdagingen en drijfveren van de sociale ondernemer achter Cor Unum Ceramics.

Keywords: Motivatie, Uitdagingen, Drijfveren

Inleiding

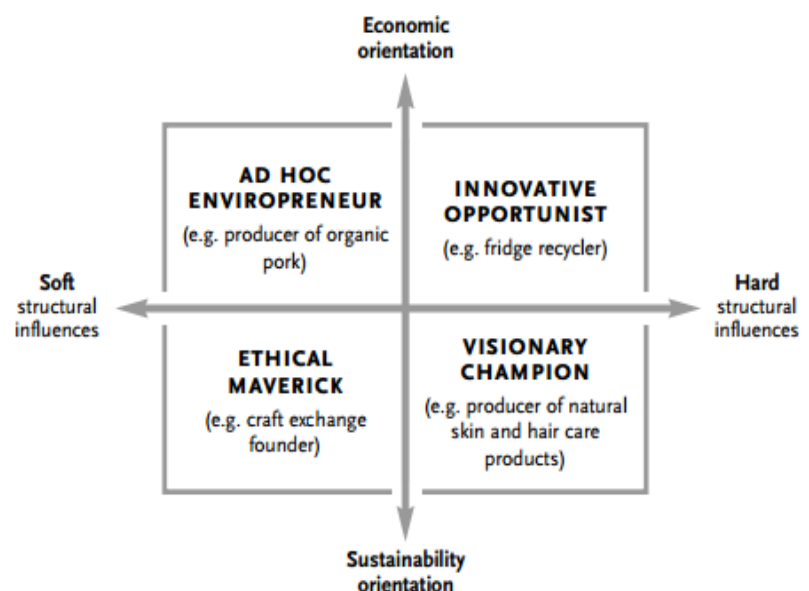
De beroemde Brundtland definitie ziet duurzaamheid als een relatie tussen het heden en het toekomstig welzijn van personen. De definitie luidt: "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (United Nations, 1987). Een social business speelt in op sociale misstanden van heden en de toekomst. Deze ondernemers zien sociale misstanden als kans tot innovatie. Maar wat zijn dan sociale misstanden? Denk aan armoede, kinderarbeid, rolstoeltoegankelijkheid en een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze problemen zijn vaak complex en moeilijk op te lossen. Ze worden ook wel omschreven als 'wicked problems' (Rittel & Webber, 1973). Het is vaak niet alleen op te lossen omdat de verschillende problemen met elkaar in verhouding staan, bijvoorbeeld: armoede is verbonden aan slechte gezondheid, geen opleiding, geen arbeid of gebrek aan integratie. Deze problemen overstijgen de capaciteit van organisaties. Daarom wordt samengewerkt om deze problemen aan te pakken, vaak cross-sectoraal.

Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap creëert kansen om deze sociale misstanden uit de weg te ruimen. De triple-P benadering van John Elkington (1997) is een bekende term als het gaat over maatschappelijk verantwoord ondernemen. De triple-P benadering schetst 3 punten die centraal staan in een organisatie en in balans moet zijn: People, Planet en Profit/Prosperity. Een social business richt zich vooral op het people aspect van deze 3 P's. Sociale ondernemers geloven in de kracht van ondernemen om duurzame veranderingen in de maatschappij te faciliteren. Voor sociale ondernemers is geld een middel en geen einddoel, zoals bij commerciële ondernemers. Dus sociale ondernemers zijn er om maatschappelijke doelen te bereiken. Deze Case Study onderzoekt de sociale ondernemer. De ondernemers die nieuwe producten, diensten en businessmodellen hebben bedacht die maatschappelijke misstanden willen oplossen. De onderzoeksvraag luidt daarom: "Wat zijn de motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociale ondernemer?"

Theorie

De typologische ondernemers van Wally en Taylor.

Wally en Taylor (2002) hebben een model ontwikkeld voor 4 soorten duurzame ondernemers. Het verschil tussen de vier ondernemers zit in de invloed die hen drijft, harde of zachte invloeden. En of ze economisch of duurzame doelstellingen hebben. De verschillende ondernemers noemen zij: Ad Hoc Enviropreneur, deze ondernemer is bijna toevallig duurzaam. Bijvoorbeeld omdat deze gedreven wordt door zachte invloeden zoals netwerk of ervaringen. Hij heeft economische doelstellingen, dus maakt winst door duurzaam bezig te zijn. Ethical Maverick, deze is gemotiveerd door zachte invloeden en heeft duurzame doelstellingen. Visionary Champion, deze ondernemer is iemand die transformerende duurzaamheid omarmt. Deze ondernemer wil de wereld veranderen heeft een visie op een duurzame toekomst die harde structurele veranderingen voorziet. Innovative opportunist: dit type ondernemer is iemand die voornamelijk gedreven wordt door harde structurele factoren.



Afbeelding 1: Typology of green entrepreneurs (Walley & Taylor, 2002).

De X en Y theorie van McGregor.

Volgens Douglas McGregor zijn er twee tegenovergestelde mensbeelden; theorie X en theorie Y. Dit zijn twee beelden waaruit je kan opmaken wat de mens beweegt. Het onderzoek beschrijft hoe de directeur zijn werknemers ziet en hoe hij leiding geeft.

Theorie X: Theorie X gaat ervan uit dat de mens van nature lui is, geen verantwoordelijkheid wil dragen, geen ambities heeft en bij voorkeur geleid willen worden in hun werk. Autoritair leidinggeven is daarom de beste manier van leiderschap.

Theorie Y: Theorie Y gaat ervan uit dat de mens van nature graag wil werken en zich wil inspannen om doelen na te streven. De mens wil verantwoordelijkheid dragen voor wat hij doet. Men vindt het prettig om probleemoplossend en creatief te werk te gaan. Achter theorie Y staat een democratische manier van leidinggeven met ruimte voor inspraak vanuit het personeel (Rijneveldshoek, 2010; Mulder, 2015).

Duurzaam ondernemersgedrag

Van Son (2014) publiceerde een onderzoek naar duurzaamheid in het MKB. De conclusie is dat er 4 soorten ondernemers bestaan: De toevallig duurzame ondernemer, de duurzame goudzoeker, de duurzame tacticus en de duurzame strateeg. Zie verdere toelichting onder afbeelding 2.



Afbeelding 2. Typering duurzame ondernemers in het mkb (van Son, 2014).

Type toevallig duurzaam. Vaak jonge ondernemers, tussen 22-35 jaar oud. Vaak hanteren zij een commerciële strategie die alleen gericht is op winstgevendheid op korte termijn. Van Son (2014) zegt over deze groep: "De ondernemer heeft de kennis noch het netwerk om een lange termijn strategie uit te zetten en zet duurzame initiatieven alleen door als er een directe materiële bevestiging is". Vergelijkbaar met het type Innovative Opportunist van Taylor & Walley (2002). Zie afbeelding 1.

Type duurzame goudzoeker. Ook deze ondernemer heeft vooral een commerciële motivatie, maar denkt wel na over de lange termijn. De strategie is om langdurig winstgevend te zijn. Duurzaamheid wordt als een instrument gezien om dit te bereiken. Ze hebben vaak toch een grote maatschappelijke impact en gevoel voor maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Type duurzame tacticus. Deze ondernemer heeft een commerciële strategie gericht op duurzaamheid met inzet van korte-termijn middelen. De ondernemer herkent het belang van duurzaamheid en koppelt dit tactisch aan winstgevendheid, vooral omdat dit hem een goed gevoel en een gevoel van succes geeft. Duurzaamheid is te vinden in een aantal onderdelen van de waardeketen en is in de bedrijfsvoering ingebed.

Type duurzame strateeg en ambassadeur. Deze ondernemer heeft een commerciële strategie gericht op duurzaamheid met inzet van lange-termijn middelen. Van Son (2014) zegt hierover: "De strategie is intentie-gedreven. De ondernemer herkent en erkent zijn verantwoordelijkheid voor de samenleving en is daar trots op. Hij heeft een sterke drive om verbinding in de samenleving te zoeken en is bereidt en in staat zijn nek uit te steken". In deze bedrijfsvoering overstijgen collectieve belangen op langere termijn de onmiddellijke individuele belangen. Door Walley & Taylor (2002) zou hij Visionary Champion genoemd worden. De 'duurzame strateeg' kan een langdurige positieve impact hebben op duurzame ontwikkeling.

Later in dit onderzoek wordt bepaald welke soort ondernemer een sociale ondernemer is, en zal de geïnterviewde ondernemer, Lotte Landsheer, vergeleken worden met bovenstaande theorie over ondernemerschap.

Onderzoeksmethode

Case Study

Deze Case Study wordt vormgegeven zoals de stappen beschreven in de literatuur van Eisenhardt (1989). Dit is een exploratief onderzoek, dus om inzicht te krijgen in de beweegredenen van een sociale ondernemer, wordt er gekozen voor een semi- gestructureerd interview. Dit is gekozen omdat het een vaste structuur heeft en ruimte geeft om vervolgvragen te stellen. Dat is gewenst om iteratieslagen te maken naar een diepgaand interview over de beweegredenen van deze ondernemers. Om de triangulatie vorm te geven wordt daarna een literatuurstudie gedaan naar het bedrijf en wordt gekeken naar bestaande literatuur over motivatie van ondernemers (Baarda, 2014).

Selectie van de casus

Cor Unum is geselecteerd omdat het voldoet aan de volgende gestelde criteria:

Criteria 1: Het is een sociale onderneming.

Cor Unum zorgt dat mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een leuke en zinvolle dagbesteding hebben. Met als doel terug de arbeidsmarkt op gaan.

Criteria 2: De sociale ondernemer is aanspreekbaar.

Lotte Landsheer is vaak op de werkvloer aanwezig en staat open voor een interview over haar drijfveren en motivaties om een social business te runnen.

Criteria 3: Het is een Nederlands bedrijf.

Cor Unum Ceramics is gevestigd in de Vughterstraat te 's-Hertogenbosch.

Omschrijving van de sociale onderneming

Cor Unum Ceramics is een stichting gevestigd in het Pompen & Verlouwpannd te 's-Hertogenbosch. Zij zijn een productiehuis waar keramieken objecten worden geproduceerd voor en in samenwerking met nationale en internationale ontwerpers. Ze werken met ongeveer 9 mensen in vaste dienst. De andere mensen die er werkzaam zijn, zijn reïntegranten, studenten, stagiaires en vrijwilligers. Cor Unum is dus naast een succesvol productiebedrijf ook een social business, want zij werken samen met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Het atelier begon in 1953 als sociale werkplaats en van vroeger uit wordt er voor iedereen binnen Cor Unum een plaats en taak gevonden: iedereen verdiend een plekje, iedereen heeft talent en iedereen kan bijdragen de wereld iets mooier te maken. Cor Unum betekent 'één van hart' (BezoekDenBosch, z.j.; Cor Unum Ceramics, z.j.; Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch, z.j.).

Resultaten

Wat zijn de motivaties, drijfveren en uitdagingen van Charlotte Landsheer?

Charlotte Landsheer "maar zeg maar Lotte" is de drijvende kracht achter de social business van Cor Unum. Dat is haar met de paplepel ingegoten. Haar vader, Zweitse Landsheer, heeft 64 jaar geleden in samenwerking met de gemeente en het rijk de beginselen van Cor Unum opgezet; de sociale werkvoorziening. Om mensen die op straat liepen, omdat ze werkloos waren of een handicap hadden, iets zinnigs te geven om te doen. In die jaren was er in Nederland hele goede sociale zorg over deze mensen. Ze zaten thuis en dat kostte de maatschappij meer geld dan ze te laten werken, dus toen zijn de sociale werkplaatsen bedacht. Ze vroegen Zweitse een bedrijfsplan te schrijven, en later om de directeursfunctie op zich te nemen. Lotte's moeder, Anna, ging hem helpen in de verkoop. In die tijd namen Zweitse en Anna vaak mensen van deze sociale werkplaats mee naar huis, waar Lotte kennismakte met deze bijzondere mensen. Zij wist daarom later niet beter dan dat iedereen gelijk is en een kans verdiend.

Na haar studie heeft ze verschillende baantjes gehad. Ze zegt dat ze haar mensenkennis te danken heeft aan jaren werken in de horeca. Ze heeft in die jaren ook altijd overal voor open gestaan en voelde zich nergens te goed voor. Ze is nu ongeveer 25 jaar geleden bij Cor Unum gaan werken en tot op de dag van vandaag vindt zij het heerlijk om met alle verschillende typen mensen te werken. Je kan stellen dat Lotte volgens Wally en Taylor (2002) een Ethical Maverick zou zijn. Zij is gevormd door invloeden van haar ouders en haar ervaringen, en gaat voor waardevolle en innovatieve duurzaamheid in het dagelijkse proces van de productie.

Sinds een aantal jaren is Cor Unum een stichting. Het doel is dus niet om winst te maken, maar om maatschappelijke doelstellingen te bereiken. Cor Unum doet dit geheel zonder subsidies, zij moeten om die reden vaak toch commercieel denken. Zij financieren de stichting door producten van hoge kwaliteit op de markt te zetten. Sinds kort zijn zij verhuist van de Gruyterfabriek aan de Veemarktkade naar het Pompen & Verlouwpannd aan de Vughterstraat. De reden is dat Lotte denkt dat het een betere plek is, omdat ze meer aanloop gaan hebben. Dus meer kunnen verkopen, zodat ze meer inkomsten genereren.

Geld is voor Lotte geen einddoel, maar een middel, zoals een sociale ondernemer betaamd. Maar het financieren is niet de grootste uitdaging zegt Lotte, haar grootste uitdaging is het bedrijf in stand houden, dat het een behoud krijgt. Zij zegt hierover: "Ik vind ook dat dit moet blijven bestaan, want het is gewoon te mooi, te mooie ambacht, de mensen, er worden te mooie producten gemaakt, er komen gezonde mensen uit, bij wijze van spreken".

Haar grootste drijfveer is geloven in het bedrijf en de producten die zij maken. Ze hebben ups en downs gehad in de hele geschiedenis van Cor Unum. Het bedrijf heeft zelfs een faillissement gehad. Lotte had daar enorm veel verdriet van, maar is de volgende ochtend naar de curator gegaan om te vragen: "Hoe kan ik dit doorzetten? Omdat ik geloof in hoe een ontzettend mooi bedrijf dit is, en wat we hier allemaal mee kunnen doen".

Alle mensen die bij Cor Unum komen moeten een kans krijgen. Zeker de mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, omdat er weinig kansen zijn voor deze groep om een baan te krijgen. Lotte zegt hierover: "Wij denken, ofja, ik denk dat ze hier een hele, hele, hele leuk baan kunnen hebben. We willen graag werk creëren voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt". Maar niet alleen zij zijn welkom, ook studenten van verschillende opleidingen komen bij Cor Unum om het vak te leren en enthousiast te worden. Uit observatie van de onderzoeker blijkt dat Lotte haar werknemers aanstuurt volgens theorie Y van McGregor (1960), zij gelooft in het kunnen van elke individu. Er is ruimte voor inspraak en creativiteit vanuit de werknemers en dat draagt bij aan een fijne werksfeer.

Naast de sociale aspecten in deze maatschappelijk verantwoorde onderneming is Lotte ook bezig met duurzaamheid. Zij maken bijvoorbeeld een nieuwe servieslijn waarin ze het afval wat ze produceren weer verwerken, een innovatieve manier van duurzaamheid. Lotte ziet duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen als een must. Dit servies is precies zoals de Brundtland definitie (1987) zegt; ze investeren nu in de huidige generatie, zonder afval te produceren, zodat de behoeften van toekomstige generaties behouden blijft.

Lotte vertrouwt op haarzelf en neemt veel beslissingen vanuit haar gevoel. Ze ontlast de mensen op de werkvloer van zorgen, want deze draagt zij zelf, om de sfeer te behouden. Cor Unum is een bedrijf dat draait op sfeer, op de passie, op het mooie van het vak. Ze zegt veel steun en energie te krijgen van haar bestuur en achterban, ofwel; haar sparringpartner. Zij helpen haar door moeilijke beslissingen en de grote stappen die zij neemt, zodat ze de bevestiging krijgt en de zorg niet alleen hoeft te dragen.



Afbeelding 3: Lotte Landsheer (persoonlijke communicatie).

Ze is er enorm trots op om sociale ondernemer te zijn en zoals zij zelf zegt: "Ik zou denk ik geen commerciële ondernemer kunnen zijn, dat zit niet in mijn genen. Ik ben ermee grootgebracht". Als je haar vraagt wat haar motiveert zal ze antwoorden dat het een passie is, een verslaving, een bezetenheid, en dat werkt aanstekelijk voor haar medewerkers.

4. Conclusie en aanbeveling

Discussie en inzichten

Wat maakt een sociale ondernemer nou een sociale ondernemer? De conclusie die wordt getrokken uit deze Case Study is dat een sociale ondernemer het 'sociale' diep in het hart heeft zitten en het verweven zit met de persoonlijkheid van de ondernemer. Je doet het voor een ander, want zelf wordt je er niet persé beter van. Lotte is totaal niet bezig met de status die daarmee gepaard gaat. Lotte wist voorafgaand aan het interview niet eens wat nou de definitie van een sociale ondernemer was. Geld of status mag daarom geen motief zijn. Aan de hand van de resultaten kun je vaststellen dat Lotte een duurzame strateeg is volgens het model van Han van Son. Ze stelt lange termijn doelen en doet het voor de impact naar de maatschappij. Lotte vindt het oprecht een gemiste kans voor andere ondernemers, die niet werken met één of twee mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, en dat maakt haar zeer zeker een sociale ondernemer.

Het logo van Cor Unum is een levensboom, zoals te zien rechtsonder in afbeelding 3. Deze social business is te omschrijven als een werkende boom. Cor Unum is de stam, de fundering. De mensen die er werken zijn de vertakkingen, zij werken aan deze boom, ze maken blaadjes. De bladeren van de boom zijn de producten die worden vervaardigd. De boom bestaat vanwege zijn symbolische wortels; Lotte Landsheer. De wortels van de boom worden gevoed door motivatie, drijfveren en uitdagingen. Voor Lotte is de grootste uitdaging de boom van Cor Unum in stand te houden, dat het een behoud krijgt. De boom wordt gevoed door haar motivatie; de passie voor het vak, de trots van de producten en maatschappelijke doelstellingen behalen. Lotte heeft veel steun van haar achterban. Dit houdt de wortels sterk en geven haar energie.

Aanbeveling voor de praktijk en voor toekomstig onderzoek

Lotte raadt een beginnend sociaal ondernemer aan te geloven in jezelf, vertrouwen te hebben in jezelf en een sterke achterban te creëren waar je energie en steun uit kan halen. Zij draagt veel zorg alleen, om de sfeer te bevorderen, maar dat hoeft niet zo te voelen als je steun hebt van een sparringpartner. Ze denkt dat veel werkgevers nog bang zijn om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Dus zij raadt aan, aan alle ondernemers, sociaal of commercieel; geef de mensen een kans waar geen kansen voor zijn. Iedereen verdient zingeving en je zou jezelf eens de kans moeten geven om te ontdekken hoe fijn je met deze club mensen kan samenwerken.

Verdere aanbevelingen met betrekking tot dit onderzoek zijn om in toekomstige onderzoeken naar sociale ondernemers, om meer exploratieve of juist toetsende onderzoeken te doen zodat de onderzoeksresultaten niet meer berusten op één onderneming of ondernemer. Op die manier kun je echt scherpstellen wat de motivaties, drijfveren en uitdagingen zijn van sociale ondernemers. Als je kan scherpstellen wat deze ondernemers beweegt, is dit een kansrichting voor innovatie. Er zouden bijvoorbeeld nieuwe opleidingen kunnen worden vormgegeven op deze motivatie, drijfveren en uitdagingen, om mensen op te leiden tot succesvolle, sociale ondernemers.

Literatuurlijst

Baarda, B. (2014). Dit is onderzoek. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

BezoekDenBosch. (z.j.). Cor Unum Ceramics. Geraadpleegd op 4 april 2017 van <http://www.bezoekdenbosch.nl/nl/locaties/4088798008/cor-unum-ceramics>

Cor Unum Ceramics. (z.j.) Het verhaal. Geraadpleegd op 4 april 2017 van <http://www.corunum-ceramics.nl/nl/over-ons/het-verhaal>

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from Case Study research.

Elkington, J. (1997). Enter the Triple Bottom Line. Geraadpleegd op 03 april 2017 van <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

Fowler, S. (2014). What Maslow's Hierarchy Won't Tell You About Motivation. Geraadpleegd op 3 maart 2017 van <https://hbr.org/2014/11/what-maslows-hierarchy-wont-tell-you-about-motivation>

Hvenza, J., Lester, D., Plourde, R., Sullivan, S. (z.j.). Maslow's Hierarchy of Needs and Psychological Health. Geraadpleegd op 17 februari van <http://plaza.ufl.edu/phallman/hierarchy%20of%20human%20needs/5018319.pdf>

Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality: NY: Harper.

Mulder, P. (2015). Theory X Theory Y (McGregor). Geraadpleegd op 17 februari 2017 van <http://www.toolshero.nl/leiderschap/theory-x-theory-y-mcgregor/>

Nieuwenhuis, M.A. (2010). Klassieke motivatie theorieën: Maslow, Herzberg, Covey. Geraadpleegd op 14 februari 2017 van:

http://123management.nl/0/040_mensen/a400_mensen_19_motivatie_klassiek.html

Rijneveldshoek, M. (2010). Motivatie van werknemers. Geraadpleegd op 14 februari van <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=168617>

Rittel, Horst W. J., Dilemmas in a General Theory of Planning, Policy Sciences, 4:2 (1973:Juni) p.155.

Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch. (z.j.) Vuur & Vlam - 60 jaar Cor Unum. Geraadpleegd op 4 april 2017 van

<http://www.sm-s.nl/exhibitions/detail/23/vuur-vlam-60-jaar-cor-unum>

van Son, H. (2017). Hoe duurzaam is de duurzame ondernemer? [powerpoint]. Geraadpleegd op 5 april 2017.

van Son, J. W. A. (2014). Hoe duurzaam is de duurzame ondernemer in het mkb? Een exploratieve studie. Geraadpleegd op 10-04-2018 van

https://pure.uvt.nl/portal/files/3754588/Van_Son_Hoe_duurzaam27_06_2014.pdf

Wally, L., Taylor, D. (2002). Opportunists, Champions, Mavericks...? A Typology of Green Entrepreneurs. Geraadpleegd op 4 april 2017 van

<http://greenprof.org/wp-content/uploads/2010/06/A-Typology-of-Green-Entrepreneurs.pdf>

XperthR. (2014). Behoeftepiramide van Maslow is helemaal niet nodig. Geraadpleegd op 3 maart 2017 van <https://www.xperthractueel.nl/leiderschap/behoeftepiramide-van-maslow-is-helemaal-niet-nodig/11-12-2014/>

CASE 5 – MAISON UNIQUE

MENSEN VERDIENEN AANDACHT IN PLAATS VAN EEN STEMPEL



Anne-Fleur Verlijdsdonk

Student B.A. Business Innovation

Citeren: Verlijdsdonk, A. (2018). Maison Unique: Mensen verdienen aandacht in plaats van een stempel. In: Venn, R. (Ed.) *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands, pp. 60-66.

Samenvatting

De drijfveren, motivaties en uitdagingen van Karin Thuis, medeoprichtster Maison Unique, komen naar voren in deze Case Study. Maison Unique is een sociale plek waar mensen elkaar ontmoeten, producten maken, met elkaar werken, de eigen talenten ontdekken, van elkaar leren en zichzelf ontwikkelen. Een plek waar mensen met een afstand tot de maatschappij, de ruimte krijgen om weer te kunnen participeren in de maatschappij (Maison Unique, 2017).

Keywords: Motivaties, Drijfveren, Uitdagingen

Inleiding

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en duurzaamheid zijn steeds belangrijker in onze samenleving. De triple bottom line benadering (people, planet, profit) staat hierbij centraal (Elkington, 1997). Sociale ondernemingen zoomen in op het "people" gedeelte van de triple-P benadering. Het begrip 'sociaal ondernemen' staat voor ondernemingen die speciaal in het leven zijn geroepen om maatschappelijke misstanden uit de weg te ruimen (Bossink & Masurel, 2013). Hillen, Panhuisen, & Verloop (2014) hebben een theoretisch kader ontwikkeld waar een onderneming aan moet voldoen om zich tot een sociale onderneming te mogen rekenen. Op de eerste plaats moet de maatschappelijke waarde boven de financiële waarde liggen. Ten tweede moeten de inkomsten van de onderneming meer dan 75% afkomstig zijn uit de markt. En als laatste punt, moet eventuele winst volledig of gedeeltelijk geherinvesteerd worden in het bedrijf. Sociale ondernemers worden gekenmerkt door winst te

benaderen als het creëren van sociale winst (Dees, 1998). Dit heet ook wel het creëren van sociale waarde.

Sociale waarde is een niet eenvoudig te omlijnen begrip (Tap, 2014-2015). In deze Case Study is de volgende betekenis toegekend: "Sociale waarde is een doelstelling om als bedrijf waarde toe te voegen aan mens en maatschappij." (Tap, 2014-2015) Deze doelstellingen komen voort uit problemen in de maatschappij. Deze problemen worden ook wel 'wicked problems' genoemd (Camillus, 2008). Een wicked probleem is complex omdat er zowel onvoldoende kennis en overzicht bestaat én omdat consensus tussen betrokkenen ontbreekt (Moor, z.j.).

Deze Case Study is ontwikkelt om de zo genoemde 'wicked problems', beter in beeld te brengen. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: "Wat zijn de motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociale ondernemer?" Voor het antwoord op deze onderzoeksvraag wordt beroep gedaan op bestaande literatuur en er zal een interview worden afgenomen met een sociale ondernemer.

ONDERZOEKSMETHODE

CASE STUDY

Om de onderzoeksvraag "Wat zijn de motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociale ondernemer?" te beantwoorden wordt er een Case Study gemaakt. Deze Case Study wordt ontwikkelt volgens de richtlijnen van Eisenhardt (1989). Hij maakt gebruik van acht cruciale stappen. Ze luiden als volgt: onderzoeksvraag definiëren, casus selecteren, onderzoeksmethoden kiezen en uitleggen, data verzamelen, data analyseren, hypothesen formuleren/model bouwen, bevindingen vergelijken met andere casussen en afsluiten met een conclusie en advies (Eisenhardt, 1989). De Case Study zal een literatuurstudie, een semi-gestructureerd interview en een zelfgemaakt model bevatten.

LITERATUURSTUDIE

Om de onderzoeksvraag maximaal te kunnen doorgronden is het van belang om de begrippen 'motivatie', 'drijfveren' en 'uitdagingen' nader te bekijken. Het begrip 'sociaal ondernemen' is in de inleiding al aan bod gekomen. Dit staat namelijk voor ondernemingen die speciaal in het leven zijn geroepen om maatschappelijke misstanden uit de weg te ruimen (Bossink & Masurel, 2013).

Motivatie. Volgens Robbins & Judge (2015) staat motivatie voor 'het proces in de persoon dat de intensiteit, de richting en de volharding bepaalt van zijn pogingen om een of ander doel te bereiken'. Deze pogingen omvatten een breed scala aan mogelijkheden, daarom wordt er beperkt op organisatiedoelen.

Intensiteit staat voor de moeite tot prestatie die iemand doet voor iets. Deze prestatie is het hoogst wanneer het de 'richting' opgestuurd wordt die er voor zorgt dat de organisatie er profijt van heeft. 'Volharding' staat voor de duur dat iemand zich kan inspannen. Dit uit zich weer in motivatie.

Drijfveren. Drijfveren verklaren waarom iemand iets doet (de Bruijn, 2013). De drijfveren zijn voor iedereen anders. De Bruijn (2013) stelt dat het woord drijfveer een samenstelling is van drijven, wat voortstuwen betekent, en van veer, wat een beweging aan een werktuig geeft. Of te wel, een drijfveer is datgene dat iemand beweegt om door te zetten. Het kan gezien worden als de motivatie/prikkel om door te gaan en een doel te bereiken. Wat vindt iemand belangrijk? Een aantal voorbeelden van drijfveren zijn: financiële beloning, macht & invloed, zekerheid, afwisseling, vriendschap, arbeidsomstandigheden, sociale contacten en vrijheid.

Uitdagingen. Volgens Van Dale (2017) betekent een uitdaging: "iets dat inspireert omdat het moeilijk is". Het aangaan van een nieuwe uitdaging is leuk en spannend, maar tegelijkertijd ook eng en onveilig.

INTERVIEW

Het interview is een semigestructureerd interview. Volgens Baarda (2014) is dit een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij een vaste hoofdstructuur wordt aangehouden. Aanvullend is er ruimte voor doorvragen. Het interview wordt vervolgens getranscribeerd en gecodeerd. Hierna vindt een analyse plaats van het interview. De coderingen worden geclusterd tot categorieën en hieruit ontstaat een zelfgemaakt model. In dit model wordt de samenhang tussen de categorieën beschreven.

SELECTIE VAN DE CASUS

Het interview moet aan de volgende voorwaarden voldoen:

1. De organisatie moet een sociale onderneming zijn: Maison Unique is een stichting die werkt vanuit een sociale visie en waar het maatschappelijke effect voorop staat. Ze zijn bezig met het verkrijgen van de naam 'sociale onderneming'.
2. De sociale ondernemer die de onderneming heeft opgezet moet beschikbaar zijn voor een interview: Het interview kan worden afgenomen met Karin Thuis, een van de oprichters.
3. De organisatie moet Nederlands zijn: Maison Unique is gevestigd in Uden, Nederland.

OMSCHRIJVING VAN DE SOCIALE ONDERNEMING

Maison Unique is een sociale plek waar mensen elkaar ontmoeten, producten maken, met elkaar werken, de eigen talenten ontdekken, van elkaar leren en zichzelf ontwikkelen. Het is een uniek concept waarin kwaliteiten van mensen en materialen worden gezien en ontplooit. Een plek waar mensen met een afstand tot de maatschappij, de ruimte krijgen om weer te kunnen participeren in de maatschappij (Maison Unique, 2017). Maison Unique bestaat uit drie takken. De ene tak is het ambachtshuis. Dat is de werkplaats waar de mensen zitten. De tweede tak is de talentmakelaar. Dit is de plek waar mensen geholpen worden om weer werk te krijgen. Dit gebeurt op een laagdrempelige manier en in samenwerking met andere instellingen. De derde tak zijn de zelfgemaakte producten. Deze laatste tak is nog in ontwikkeling (Thuis, 2017).

ANALYSE RESULTATEN

Het interview is afgenomen met Karin Thuis, medeoprichtster van Maison Unique. Het doel van het interview was om de motivaties, drijfveren en uitdagingen van deze sociale ondernemer in kaart te brengen. Het volledige transcript staat in bijlage A, de codering in bijlage B en de analyse staat in bijlage C.

Karin Thuis is oorspronkelijk afkomstig uit de zorg. Ze miste diverse facetten en was niet tevreden over de zorg die nu geboden wordt. Maison Unique is ontstaan uit deze frustratie. Ze ging met Maison Unique op zoek naar de mogelijkheid om mensen verder te brengen in plaats van alleen maar bezig te houden zoals het nu al jaren is.

Maison Unique brengt mensen met diverse beperkingen samen. Dit in tegenstelling tot hoe de zorg nu is ingericht. Op dit moment worden in de zorg de mensen met dezelfde beperkingen bij elkaar gezet. Dit is volgens Karin Thuis een gemiste kans. Mensen moeten elkaar veel meer benaderen vanuit kracht. Wat kan iemand nog wel? Hoe kan iemand iets, dat die als kracht heeft, nog inzetten bij een ander, zodat zijn kracht nog meer groeit.

Om deze reden is iedereen welkom bij Maison Unique. Er is ook ruimte voor mensen die om de een of andere manier even niet helemaal mee kunnen draaien in de maatschappij. Denk hierbij aan mensen, letterlijk met een beperking, maar ook mensen die gepensioneerd zijn en nog wel iets willen betekenen, mensen met burn-out klachten, depressies, moeders die de kinderen het huis uit hebben en op zoek zijn naar zichzelf enzovoorts.

Maison Unique is qua doelgroep meer richting representatief gegaan en laagdrempelig. Dit is een van de problemen waar ze nu tegenaan lopen, want daar is geen financiering voor. Op het moment dat iemand een stempel heeft in Nederland, dan krijgt iemand pas financiering om begeleiding te ontvangen. Het probleem dat Karin Thuis hier benoemd, is dat iemand dan al veel te ver is afgezwakt. Waarom niet eerst het proberen te voorkomen? Karin Thuis stelt dat men commerciëler moet denken. Er moet gekeken worden naar hoe iemand een zo goed mogelijk rendement kan halen. Hoe kan iemand zo snel mogelijk worden doorgezet? Dit levert volgens Karin Thuis de maatschappij veel meer op.

De duurzame visie van Maison Unique ligt in de duurzame toekomst van de cliënten. Ze willen de cliënt zo zelfstandig mogelijk maken, zodat er een duurzaam rendement voor henzelf is en zodat ze zo min mogelijk begeleiding nodig hebben.

Maison Unique heeft geen recht op subsidies doordat ze ook een commercieel belang hebben. Daarnaast wil Karin Thuis deze subsidies ook niet, omdat ze vindt dat we in de zorg niet meer zorgafhankelijk moeten blijven. Op die manier blijft het stempel geven namelijk intact. Daarnaast zorgen subsidies ervoor dat het bij elk kabinet weer afwachten is over hoeveel geld er beschikbaar wordt gesteld. Karin Thuis zegt dat we daar als Nederlanders van af moeten en ons minder afhankelijk moeten opstellen. Karin Thuis kijkt met de gemeente naar een nieuw soort financiering zodat preventie

in laagdrempelige zorg toch weer bekostigd kan worden. Een uitdaging, maar een grote motivatie om door te gaan en Maison Unique op die manier te laten groeien.

Karin Thuis ziet de uitdaging om de link te zijn tussen profit en non profit waar eigenlijk al heel lang een strakke scheidingslijn is neergezet, terwijl die werelden eigenlijk veel dichterbij elkaar liggen dan dat nu wordt aangegeven. Ondanks dat ze beseft dat dit geen afgebakend pad is, zet ze door. Het is demotiverend voor haar dat ze continue bezig moet zijn met het rondkrijgen van de financiering, omdat ze zich op zo een lastig werkveld begeeft.

Als advies aan nieuwe sociale ondernemers geeft Karin Thuis: "Bouw een goed netwerk om je heen. Ben voorbereid op flink wat tegenslagen, durf te falen, durf te onderkennen dat soms dingen fout gaan en dat je hulp nodig hebt. Je moet mensen om je heen hebben die ergens verstand van hebben, want je kunt niet alles weten."

CONCLUSIE EN AANBEVELING

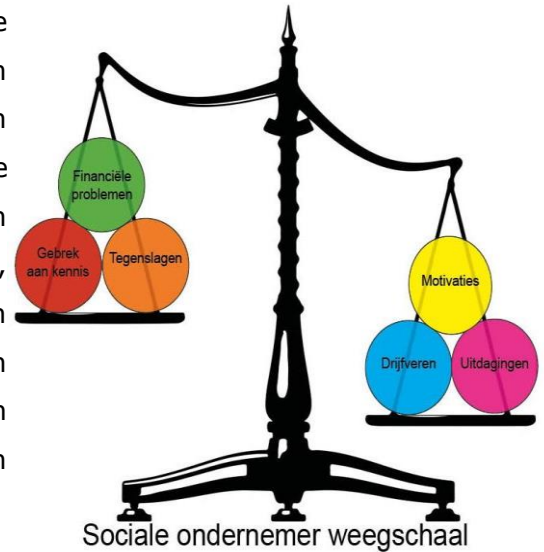
Uit het interview zijn duidelijk de motivaties, drijfveren en uitdagingen van Karin Thuis naar voren gekomen. De motivatie van het oprichten van Maison Unique lag in het missen van de juiste zorg. Mensen moeten vanuit kracht benaderd worden en vanuit de mogelijkheden die ze nog hebben. Niet vanuit de dingen die ze niet meer kunnen. Karin Thuis haalt haar doorzettingsvermogen uit de zichtbare verbetering van haar cliënten. Haar aanpak heeft namelijk al resultaat. Dit zorgt ervoor dat ze gedreven is om Maison Unique beter op de kaart te zetten. Met deze drijfveren wil ze de Nederlander wakker schudden. De Nederlander moet zich minder afhankelijk opstellen, zodat er in de toekomst geen stempels meer nodig zijn. Mensen moeten preventief geholpen worden en niet pas op het moment dat ze een stempel ontvangen hebben. Het ontvangen van een subsidie (alleen mogelijk met een stempel) duurt erg lang en gaat niet zonder slag of stoot.

De uitdaging voor Maison Unique ligt in het financiële deel, omdat ze geen subsidies ontvangen, moeten ze op zoek naar andere mogelijkheden. Het doorbreken van dit vaste traject voor financiering is tevens een uitdaging voor Karin Thuis, maar ze geeft zich niet zomaar gewonnen om haar doelen te bereiken en is al in gesprek met de gemeente. Karin Thuis wil het besef van de scheidingslijn tussen profit en non profit aan de kaak stellen, want deze twee werelden liggen veel dichterbij elkaar dan dat nu wordt aangegeven.

DISCUSSIE EN PRESENTATIE MODEL

Uit deze analyse komt naar voren dat 'motivaties', 'drijfveren' en 'uitdagingen', voorwaarden zijn voor een sociale ondernemer om een sociale onderneming te kunnen starten en runnen.

Negatieve situaties die naar voren komen bij sociale ondernemers zijn, een gebrek aan kennis, financiële problemen en tegenslagen. Deze negatieve situaties moeten overwonnen worden, maar komen vrijwel altijd aan bod bij een sociale ondernemer. Het opstarten van een sociale onderneming gaat niet over rozen en vraagt veel doorzettingsvermogen. De motivaties, drijfveren en uitdagingen moeten daarom zwaarder wegen, zodat het mogelijk blijft om door te zetten en niet op te geven bij de tegenslagen waarmee een sociale ondernemer te maken krijgt. Als model heb ik daarom een weegschaal gekozen. Het is van belang dat de motivaties, drijfveren en uitdagingen zwaarder wegen voor een ondernemer dan de financiële problemen, het gebrek aan kennis en de tegenslagen. Wanneer de positieve facetten winnen van de negatieve facetten is de slagingskans voor een sociale ondernemer hoger.



AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK EN VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK

Deze Case Study is onderdeel van een grotere analyse, welke nog meer verdieping over de motivatie, drijfveren en uitdagingen van de sociale ondernemer bij andere bedrijven bevat (zie [website ESB](#)). Ik adviseer om de positieve en negatieve facetten van een sociale ondernemer breder uit te werken. Het zou ook interessant zijn om te weten hoe iemand er voor zorgt dat de weegschaal de juiste kant op beweegt en hoe diegene dat volhoudt. Tevens is de andere kant belangrijk, wanneer de weegschaal de verkeerde kant op beweegt, hoe kantelt iemand de weegschaal dan weer naar de juiste kant? Wat is hun strategie of aanpak?

LITERATUURLIJST

- Bossink, B., & Masurel, E. (2013). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Camillus, J. (2008). Strategy as a Wicked Problem. Harvard Business Review mei 2008 issue. Geraadpleegd op 5 juni, verkregen via: <https://hbr.org/2008/05/strategy-as-a-wicked-problem>
- De Bruijn, M. (2013). Drijfveer | wat is de betekenis en definitie. Geraadpleegd op 11 juni 2017 via: <https://www.ensie.nl/maj-de-bruijn/drijfveer>
- Dees, J. (1998). The Meaning of "Social Entrepreneurship". Geraadpleegd op 5 juni 2017, verkregen via: http://scholar.google.nl/scholar_url?url=http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf&hl=nl&sa=X&scisig=AAGBfm1mBH3hz2ADMda29vi5W7mrnbhiKw&nossl=1&oi=scholar&ved=0ahUKEwjo_sut5KbUAhVMaFAKHbnYDQUQgAMIMSGAMAA

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*. New Society Publishers.
- Hillen, Panhuisen, & Verloop (2014) Iedereen winst. Rapport social enterprise.nl. Geraadpleegd op 5 juni 2017, verkregen via:
<https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjT4Zya5KbUAhWHKVAKHdObBloQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.social-enterprise.nl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F01%2FIedereen-Winst-samen-met-de-overheid-naar-een-bloeiende-social-enterprise-sector-digitaal.pdf&usg=AFQjCNFo5xtkaSMR1-fGr6bjUYuP5FhiEw&sig2=C2RrYW-7dTwiA1O1edzM4g>
- Maison Unique (z.d.). Over Maison Unique. Geraadpleegd op 5 juni 2017, via:
<http://maisonunique.nl/over-stichting-maison-unique/>
- Moore, M., (z.j.). De waarde van niet-weten, chaos en spelen met taal. Geraadpleegd op 5 juni 2017. Verkregen via: http://socialdesignforwickedproblems.hetnieuweinstituut.nl/?page_id=301
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V..
- Tap, M. (2014-2015). White Paper Sociale Waarde in Kaart. Verkregen via:
https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwirnImY26bUAhVSa1AKHQybBOQQFggtMAI&url=http%3A%2F%2Fdegroenezaak.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F11%2FWhite-Paper_Sociale-Waarde-in-Kaart.pdf&usg=AFQjCNFN_YySD5AmKihzvoxls_-i25Ax7A&sig2=3g4MStiRiFQUuXgDh6Mbsw

CASE 6 – DE ZORGOPPAS

KOPLOPER VAN DE NIEUWE ECONOMIE



Marouschka Romme

Student B.A. Business Innovation

Citeren: Romme, M. (2018). De Zorgoppas: Koploper van de nieuwe economie. In: Venn, R. (Ed.) *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands, pp. 67-74.

Samenvatting

Binnen de nieuwe economie staat een social enterprise centraal, omdat zij écht beweging tot stand brengen met grote impact. Deze impact vormt voor Harm van Ballegooy, sociale ondernemer van De Zorgoppas, een cruciale drijfveer. Een uitdaging uit zich in het creëren van transparantie en acceptatie. Wilskracht vormt de belangrijkste motivatie waardoor inspanningen resulteren in een gevoel van zingeving.

Keywords: sociale onderneming, wilskracht, zingeving

Inleiding

De definitie van Brundtland (1989) vormt het vertrekpunt van social business namelijk; een volhoudbare maatschappij en economie die aan de behoeften van de huidige en toekomstige generaties voldoet. Er zijn diverse uitdagingen in het werkveld van een ondernemer zowel op het vlak van people, planet als profit. Deze drie termen samen wordt ook wel de triple-P benadering genoemd (Elkington, 1997). Een social enterprise zoomt in op het people gedeelte en ziet het misverstand, het probleem, of beter gezegd de uitdaging als kans voor (sociale) innovatie. Volgens Bossink & Masurel (2013) duidt het begrip sociaal ondernemen vaak op ondernemingen die speciaal in het leven zijn geroepen om maatschappelijke misstanden uit de weg te ruimen. Maatschappelijke vraagstukken of “wicked problems” zijn misverstanden die vaak enorm complex en moeilijk zijn op te lossen (Rittel & Webber, 1973). Deze problemen vormen meestal vicieuze cirkels die moeilijk te doorbreken zijn. Er bestaan vaak afhankelijkheden die met andere vraagstukken verbonden zijn. Daarnaast overstijgen potentiële

oplossingen voor deze misverstanden de financiële en intellectuele capaciteit en tijdsbestek van organisaties. Co-creatie met verschillende partners uit diverse sectoren is de oplossing.

De sociaal ondernemer wil maatschappelijke vraagstukken oplossen en sociale waarde creëren. Hierbij is een juiste samenwerking van belang. Om maatschappelijke doelen te bereiken wordt economische waarde als middel ingezet (Schaltegger & Wagner, 2011). Bij iedere bedrijfsbeslissing wordt een afweging tussen de verschillende maatschappelijke en economische effecten gemaakt en rekening gehouden met stakeholder-belangen (MVO Nederland, z.d.). De sociale ondernemer gelooft in de kracht van ondernemen om duurzame veranderingen in de maatschappij te faciliteren. Het daadwerkelijk tot stand brengen van beweging binnen de maatschappij (Social Enterprise NL, z.d., a). De doelstelling is daarbij het creëren van impact. De uitdaging van een sociale onderneming is maatschappelijke meerwaarde creëren, ook wel 'impact' genoemd. Binnen de nieuwe economie draait alles om deze toegevoegde waarde, de 'purpose'. Deze 'societal purpose' heeft betrekking op het realiseren van een betere wereld en iets betekenen voor de maatschappij. Een sociale onderneming is een belangrijke speler binnen deze 'purpose economy', de nieuwe economie, doordat zij beweging tot stand brengen met grote maatschappelijke en economische impact (Hurst, 2014). Voorheen stond voornamelijk het product of businessmodel centraal, nu draait het om het transformationeel verbeteren. Er écht toe doen als (sociale) onderneming (Godin & Lap, 2009). Tevens vormt voor iedere sociaal ondernemer een ander misverstand de reden voor innovatie. Radicale oplossingen zijn nodig en hierbij vormen de diverse 'types of innovation' kansen (Keeley, Pikkell, Quinn & Walters, 2013). Sociale ondernemers ontwikkelen nieuwe producten, diensten en businessmodellen die maatschappelijke misstanden oplossen. Maar waardoor wordt de sociaal ondernemer gemotiveerd, gedreven en uitgedaagd? De onderzoeksvraag van deze Case Study is dan ook als volgt; "Wat zijn motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociaal ondernemer?"

Onderzoeksmethode

Case Study

Volgens Eisenhardt (1989) is theorievorming door middel van Case Studies een onderzoeksstrategie die betrekking heeft op één of meer cases om theoretische constructies, proposities of empirisch bewijs te creëren. In een casestudie gebaseerd op 'theory building' (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) is de selectie van de case gebaseerd op theoretische gronden. De studies zijn uitgebreide empirische beschrijvingen van bepaalde gevallen van een fenomeen dat typisch is gebaseerd op een verscheidenheid aan gegevensbronnen (Yin, 1994). Vanuit een inductieve redenering, observatie vanuit de praktijk, is een theorie gevormd. Daarbij zijn de volgende acht stappen volgens Eisenhardt (1989) aangehouden: (1) het formuleren van een vraagstelling, (2) het selecteren van cases, (3) het kiezen van onderzoeksmethoden, (4) het iteratief verzamelen van data, (5) het analyseren van data, (6) het vormgeven van de hypothese, (7) het vergelijken van de gevonden hypothesen met bestaande studies en (8) het afronden van de Case Study research.

De informatie voor deze Case Study is verkregen door middel van exploratief onderzoek aan de hand van kwalitatieve informatie. Door kwalitatief onderzoek kan er gezocht worden naar diepgaande informatie die zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid komt. Volgens Baarda (2015) vormt het resultaat van een verkennend kwalitatief onderzoek een theorie die een mogelijke verklaring geeft op de onderzoeksvraag. Een explorerend of verkennend onderzoek is dan ook onderzoek dat frequenties, samenhangen en verschillen exploreert met als doel om tot een theorie te komen (Baarda, 2015, p. 35). Volgens Boeije (2005) kunnen opmerkelijke verschijnselen binnen een organisatie op deze manier gedetailleerd worden onderzocht. De verzameling aan data en analyse wisselen bij kwalitatief onderzoek elkaar af. Het voordeel van deze afwisseling is dat de betrouwbaarheid van de bevindingen worden verbeterd, omdat bijstellingen van het onderzoek tussen waarnemingen mogelijk zijn (Boeije, 2005). De validiteit wordt vergroot doordat gedurende het onderzoek de bevindingen kunnen worden getoetst (Boeije, 2005).

Voor deze Case Study is een semi-gestructureerd interview met de sociale ondernemer van De Zorgoppas, Harm van Ballegooy, afgenomen. Hierbij lag de focus op vaste hoofdstructuur aan hoofdvragen met daarbij aanvullende open hulpvragen. Voordelen van deze methode bestaan onder andere uit; dat doorvragen mogelijk is om achterliggende gedachten en ideeën te achterhalen, het verkrijgen van ideeën mogelijkheden en alternatieven geeft en het feit dat respondenten op elkaar kunnen reageren wat een stimulans is voor de beleving, de discussie (Baarda, 2015). De triangulatie-aanpak vormt binnen deze Case Study de basis. Triangulatie heeft betrekking op het combineren van verschillende theorieën, methoden of databronnen om zo tot een beter antwoord te komen op de onderzoeksvraagstelling (Oates, 2005). De onderzoeksvraag is vanuit meerdere invalshoeken geanalyseerd. De informatie is afkomstig uit de interviewanalyse, uit deskresearch en observatie vanuit het expertpanel van de IGNITE award die de onderneming onder de loep heeft genomen en beoordeeld.

Selectie van de casus

De casus is geselecteerd door middel van drie verschillende criteria bestaande uit; sociale onderneming, sociale ondernemer en Nederlands bedrijf. De definitie van de criteria sociale onderneming is volgens Social Enterprise NL (z.d.); een onderneming die zich bevindt tussen goededoelenorganisaties en commerciële bedrijven en zo een nieuwe sector vormt (Social Enterprise, z.d., b). De Zorgoppas voldeed aan deze eerste criteria omdat deze (sociale) onderneming economische waarde inzet als middel om door een innovatieve slimme oplossing sociale impact te creëren. Daarnaast voldeed de casus aan de tweede en derde criteria omdat Harm van Ballegooy in persoon als sociale ondernemer bereid was deel te nemen aan een Nederlands interview op locatie. Op deze manier konden de motivaties, drijfveren en uitdagingen van deze sociale ondernemer worden achterhaald. De startup is een initiatief van de twee Nederlanders Harm van Ballegooy en Remko Boer en is gehuisvest in De Jamfabriek te 's-Hertogenbosch.

Omschrijving van de sociale onderneming

De Zorgoppas is een sociale onderneming die ouders van zorgintensieve kinderen via een on- en offline platform koppelt aan gespecialiseerde oppaskandidaten (De Zorgoppas, z.d.). De social enterprise organiseert persoonlijke kennismakingen tussen gezinnen en passende oppaskandidaten door middel van matchingbijeenkomsten op locatie. De hierop volgende stap bestaat uit een kennismaking thuis met ouders, het kind en de geschikte oppaskandidaat. De Zorgoppas vormt een belangrijke schakel in het proces van kennismaking tot oppassen voor zowel het gezin als de kandidaat. De (sociale) onderneming begeleidt en bewaakt dit proces. De activiteiten van De Zorgoppas vinden plaats in de 'thuiszorg' branche. Deze branche heeft als hoofdcategorie 'gezondheids- en welzijnszorg' en is in dit geval onderverdeeld bij subcategorie 'maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting gericht op ouderen en gehandicapten' (Drimble, z.d.). Het primaire uitgangspunt is het creëren van sociale waarde door het vinden van geschikte oppaskandidaten voor ouders van een zorgintensief kind (Dichtbij, z.d.). Deze doelstelling is dichterbij handbereik dankzij het winnen van de IGNITE award 2016 (IGNITE, z.d.).

Analyseresultaten

De aanleiding voor het sociale initiatief De Zorgoppas was volgens Harm van Ballegooy Startup Weekend in 2015 met als thema 'zorg en welzijn'. In dat Startup Weekend ontstond het concept om ouders via een soort app gemakkelijk een geschikte oppas voor hun kind te laten vinden. Echter kwam de ondernemer er dankzij zijn nieuwsgierige houding al snel achter dat het probleem van het vinden van een geschikte oppaskandidaat zich vooral voordeed onder ouders van zorgintensieve kinderen. Een drijfveer bestond uit het oplossen van een maatschappelijk probleem door middel van een innovatieve oplossing en financieel rendement te halen uit zijn inspanningen. *"Wij hebben ons standpunt dat je prima maatschappelijke meerwaarde kunt leveren en social entrepreneurship kan laten zien, terwijl je winst maakt in een BV."* Dit zorgt voor financiële zekerheid voor de ondernemer met realistische blik. Winst vormt een middel om 'gezond' te blijven en op te schalen, geen doelstelling op zich (Social Enterprise NL, z.d., c). *"Dus als het onnodig blijkt om hier rendement mee te behalen dan zullen we andere uitdagingen gaan zoeken."* De financiële doelstelling is dan ook een extrinsieke motivatie om te werken aan de uitdaging. Volgens Harm van Ballegooy hoeft je daarvoor niet een (sociale) stichting te zijn. Een uitdaging uitte zich in het creëren van acceptatie en transparantie om niet de verkeerde indruk te wekken bij mensen. Volgens Social Enterprise (z.d., d) voert een sociale onderneming namelijk een actief informatiebeleid waarbij maximale openheid het uitgangspunt is.

Tevens is het leveren van ambulante zorg een uitdaging doordat Harm van Ballegooy de focus legt op de kwaliteiten en persoonlijke eigenschappen van een geschikte oppaskandidaat in plaats van alleen te kijken naar behaalde diploma's. Volgens Harm van Ballegooy is het juist belangrijk dat mensen kijken naar de intrinsieke motivatie van een persoon. *"Er wordt vrijwel nooit gevraagd naar wat iemand motiveert."* Persoonlijke motivatie en ervaringen wegen volgens hem zwaarder dan diploma's. *"Als jij bent opgegroeid met een doof broertje of zusje dan kun jij van onschatbare waarde zijn zonder dat je*

daar papieren voor hebt." Daarnaast vormt een drijfveer om juist niet te kijken naar de indicatie van het zorgintensieve kind, maar de ouder te laten aangeven of hij of zij zwaarbelast of eventueel overbelast is zodat De Zorgoppas hen daarin kan ontzien. Volgens Harm van Ballegooy de reden om de gemeente 's-Hertogenbosch te overtuigen om voor een nieuw beginnende onderneming met twee founders zonder ervaring in de zorg identificatievrij geld ter beschikking te stellen. In de verdere ontwikkeling van het on- en offline platform heeft De Zorgoppas besloten de keuze te maken richting zorgoppas in plaats van oppas. Het ging Harm van Ballegooy echt om de maatschappelijke bijdrage. Dit door te kijken wie er allemaal belang bij had bij het niet uitvallen van die zwaar belaste mantelzorgers. Ouders van een kind met een beperking zijn niet alleen ouder, maar ook mantelzorger (VGN, z.d.). Daarbij was de motivatie dat de geschikte oppaskandidaat niet een financiële belemmering mocht vormen voor de ouders van het zorgintensieve kind. Binnen het hele proces staat volgens Harm van Ballegooy persoonlijke (menselijke) benadering centraal. Door deze aanpak zijn de eerste ervaringen positief. Volgens Harm van Ballegooy een stimulans om als sociale onderneming stapsgewijs 'gezond' te groeien. De grootste uitdaging bestaat echter momenteel uit afzeggingen voor matchingbijeenkomsten van ouders doordat zij geen oppas kunnen vinden. Volgens Harm van Ballegooy de ironie van het platform en tevens een valkuil. Het winnen van de IGNITE award 2016 met daarbij een bijbehorende impact-investering van 100.000 euro maakte de start van de startup volgens de trotse Harm van Ballegooy daadwerkelijk mogelijk. De winst vormt een bevestiging dat De Zorgoppas een echte sociale verandering in gang zou kunnen zetten (IGNITE award, z.d.). Een drijfveer voor de sociale ondernemer om écht te beginnen en omzet uit de markt te halen. Volgens Harm van Ballegooy bestaat de belangrijkste motivatie dan ook uit wilskracht. Volgens de jury- onder leiding van juryvoorzitter Sjoerd Hannema- sprak in haar oordeel over een 'innovatief, professioneel businessplan', een 'goed financieringsmodel' en een 'uitstekende schaalbaarheid van de sociale impact' (Dichterbij, z.d.). Stijn van Kreij, innovatiemanager bij gehandicaptenzorgorganisatie Cello was één van de juryleden die de onderneming heeft beoordeeld en vervolgens een versnellertraject is gestart met De Zorgoppas. Volgens Stijn van Kreij kon door de commerciële aanpak en persoonlijke communicatie naar potentiële klanten door de sociale ondernemers van De Zorgoppas snel een vernieuwend zorgconcept worden ontwikkeld (VGN, z.d.).

Het zijn van een sociale ondernemer levert volgens Harm van Ballegooy veel op. Inspanningen worden maximaal beloond met dankbaarheid en een gevoel van voldoening; 'happy profit' (Toch, 2014). Dit vormen voor hem intrinsieke motivaties om een sociale ondernemer te zijn. Volgens Harm van Ballegooy zijn de werkzaamheden maximaal schaalbaar waardoor hij in potentie veel mensen zou kunnen bereiken. Een motivatie wat de ondernemer veel zingeving geeft doordat De Zorgoppas daadwerkelijk van betekenis is voor de maatschappij. Daarnaast motiveert het directe effect. *"Als wij mensen een geschikte oppas geven dan hebben ze iets wat ze heel lang moeten missen, vrije tijd, waar je dus doodongelukkig van wordt, dat geef ik ze weer."* Volgens Harm van Ballegooy bestaat een demotivatie dan ook uit dat inspanningen soms niet in verhouding staan met de directe rendement dat het oplevert. Echter is veerkracht voor deze sociale ondernemer enorm belangrijk en moet je goed om kunnen gaan met veranderingen en verschillende reacties van anderen. De ondernemer benoemt steunwerving bij anderen

een persoonlijke kwaliteit. Dit helpt hem om anderen mee te laten bewegen. Het opdoen van nieuwe ervaringen en het aanpakken van een probleem vormen cruciale drijfveren. De kracht van deze ondernemer is het realiseren van een eventuele oplossing in de vorm van een vernieuwend business model zodat een (maatschappelijk) probleem daadwerkelijk kan worden opgelost (De Zorgoppas, z.d.).

Conclusie

In deze Case Study is gezocht naar een antwoord op de vraag: "Wat zijn motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociaal ondernemer?" Afbeelding 1 vat de acht onderzoeksresultaten samen. De onderzoeksuitkomsten van deze Case Study zijn niet te generaliseren. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat wilskracht (1) de belangrijkste intrinsieke motivatie vormt voor de sociale ondernemer Harm van Ballegooy. Deze wilskracht zorgt er uiteindelijk voor dat zijn inspanningen worden beloond met een gevoel van zingeving. Door een probleem aan te pakken doe je als ondernemer nieuwe ervaringen op. De ondernemer met realistische blik (2) is ervan overtuigd dat een maatschappelijk probleem kan worden opgelost, terwijl winst wordt gemaakt in een BV. Deze financiële zekerheid vormt een extrinsieke motivatie. Een uitdaging uitte zich in het creëren van acceptatie en transparantie (3) om voor de omgeving niet de verkeerde indruk te wekken. Volgens Harm van Ballegooy is het een uitdaging om juist de focus leggen op de intrinsieke motivatie van een persoon. Voor deze sociale ondernemer staan de kwaliteiten en persoonlijke eigenschappen (4) van een persoon centraal. Het hele interne als externe proces binnen De Zorgoppas draait om menselijke benadering (5). Volgens de sociale ondernemer moet je goed om kunnen gaan met veranderingen en verschillende reacties. Veerkracht (6) is een enorm belangrijk vermogen. Deze inspanningen worden maximaal beloond met dankbaarheid en een gevoel van voldoening, ook wel 'happy profit' (7) genoemd (Toch, 2014). Dit geeft het zijn van een sociale ondernemer een gevoel van zingeving (8) (zie afbeelding 1). Volgens Harm van Ballegooy ben je als sociale ondernemer daadwerkelijk van betekenis voor de maatschappij. Het oplossen van een maatschappelijk probleem vormt een cruciale drijfveer. Een sociale onderneming kan volgens Hurst (2014) een belangrijke speler binnen de 'purpose economy' genoemd worden omdat zij impact creëren. Daarmee is De Zorgoppas de koploper van de nieuwe economie.



Afbeelding 1: Onderzoeksresultaten.

Discussie en presentatie model

Elkington & Hartigan (2008) noemen in het boek 'The Power of Unreasonable People' drie eigenschappen die sociale ondernemers van klassieke ondernemers doet onderscheiden. Een eigenschap bestaat uit; geloof dat ieder mens een bijdrage kan leveren aan de economische en sociale ontwikkeling. Deze Case Study bevestigt dat deze sociaal ondernemer intrinsieke motivaties uiterst belangrijk vindt. De kwaliteiten en persoonlijke eigenschappen van een persoon wegen zwaarder. Als ervaringsdeskundige zonder papieren kun je volgens de ondernemer van onschatbare waarde zijn. Tevens bestaat een andere eigenschap uit; lef om de sprong te wagen, nog vóóordat alle middelen beschikbaar zijn. Wilskracht is het vermogen om in beweging te komen, en dat vereist de nodige moed en lef. Deze motivatie wordt in deze Case Study door de sociale ondernemer bevestigd als belangrijkste motivatie.

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2015). Dit is onderzoek! : handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Groningen : Noordhoff Uitgevers, [2015].
- Boeije, H. (2005). Analyseren in kwalitatief onderzoek : denken en doen. Amsterdam, Boom onderwijs.
- Bossink, B., & Masurel, E. (2013). Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Groningen [etc.] : Noordhoff, cop. 2013.
- Brundtland, G. H. (1989). Global change and our common future. *Environment*, 31(5), 16.
- De Zorgoppas. (z.d.). Website geraadpleegd op 29 mei 2017, via <http://dezorgoppas.nl>
- Dichtbij. (z.d.). Website geraadpleegd op 29 mei 2017, via <http://www.dichtbij.nl/den-bosch/regionaal-nieuws/artikel/4270721/de-zorgoppas-trotse-winnaar-ignite-award-2016.aspx>
- Drimble. (z.d.). Website geraadpleegd op 6 juni 2017, via <https://drimble.nl/bedrijf/den-bosch/36022314/de-zorgoppas-bv.html>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study research. *Academy of Management Review*, 14: 532–550.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, 1997.
- Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World. *Financial Executive*, 24(7), 18.
- Godin, S., & Lap, E. (2009). *Tribes : jij moet ons leiden*. Utrecht : LeV., cop. 2009.
- Hurst, A. (2014). *The purpose economy : How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World*. Boise, Idaho : Elevate, a Russell Media company, 2014.

- IGNITE award. (z.d.). Website geraadpleegd op 29 mei 2017, via <https://www.igniteaward.nl>
- Keeley, L., Pikkel, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). Ten types of innovation : the discipline of building breakthroughs. Hoboken, NJ : Wiley, [2013].
- MVO Nederland. (z.d.). Website geraadpleegd op 29 mei 2017, via <http://mvonederland.nl/wat-mvo/wat-is-mvo>
- Oates, B. J. (2005). Researching information systems and computing SAGE Publications Limited.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Sciences, 4(2), 155-169.
- Schaltegger, S. and Wagner, M. (2011) „Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions“, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20, No. 4, p. 2-3.
- Social Enterprise. (z.d.). Website geraadpleegd op 29 mei 2017, via https://www.social-enterprise.nl/files/5714/4181/6384/Social_Enterprise_NL-monitor_2015-digitaal.pdf
- Social Enterprise NL. (z.d., a). Website geraadpleegd op 1 juni 2017, via <https://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen/definitie/>
- Social Enterprise NL. (z.d., b). Website geraadpleegd op 2 juni 2017, via <https://www.social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2014/01/Iedereen-Winst-samen-met-de-overheid-naar-een-bloeiende-social-enterprise-sector-digitaal.pdf>
- Social Enterprise NL. (z.d., c). Website geraadpleegd op 6 juni 2017, via <https://www.social-enterprise.nl/actueel/code-sociale-ondernemingen/principe-5-transparantie-actief-en-toegankelijk-744>
- Social Enterprise NL. (z.d., d). Website geraadpleegd op 7 juni 2017, via https://www.socialenterprise.nl/files/1714/7574/4152/Flyer_Transp_Prijs_social_enterprises_.pdf
- Toch, H. (2014). Happy profit : hoe anders kijken tot duurzame groei leidt. Leuven : LannooCampus ; Amsterdam : Adfo Groep, [2014].
- VGN. (z.d.). Website geraadpleegd op 6 juni 2017, via <http://www.vgn.nl/artikel/24863>
- Yin, R. K. 1994. Case Study research: Design and methods (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

CASE 7 – DE WINKEL DIE WERKT

HAD IK RIJK WILLEN WORDEN, DAN WAS IK BIJ MIJN OUDE WERKGEVER GEBLEVEN!



Sjoerd de Bonth

Student B.A. Business Innovation

Citeren: Bonth de, S. (2018). De winkel die werkt: Had ik rijk willen worden, dan was ik bij mijn oude werkgever gebleven! In: Venn, R. (Ed.) *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands, pp. 75-82.

Samenvatting

'De Winkel die Werkt' is een verzameling van bedrijven die zich gespecialiseerd hebben in werken met jongeren die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Onder deze bedrijven valt een klusbedrijf, hoveniersbedrijf en schoonmaakbedrijf. Jongeren werken hierin onder begeleiding van een meester. Hierbij worden vaklieden ingezet, die niet kunnen deelnemen in hun normale werkomgeving, om jongeren een vak te leren en om kennis te delen.

Keywords: Motivatie, drijfveren, uitdagingen

Inleiding

Sociale ondernemingen zijn ondernemingen die, door middel van het leveren van goederen of diensten, primair of expliciet een maatschappelijk sociaal doel nastreven (SER, 2015). Hillen, Panhuisen, & Verloop (2014) reiken een theoretisch kader aan waar een onderneming aan moet voldoen om zich tot sociale onderneming te mogen rekenen. Ten eerste moet de maatschappelijke waarde bovenliggend zijn aan de financiële waarde. Ten tweede moeten de inkomsten van de onderneming meer dan 75% afkomstig zijn uit de markt. Ten slotte moet eventuele winst volledig of beperkt geherinvesteerd worden. Net als elk ander bedrijf hebben sociale ondernemingen te maken met uitdagingen. Deze verschillen zijn afhankelijk van de levensfase waarin de onderneming zich bevindt (PWC, 2015). In de startup fase van een sociale onderneming wordt door Hillen et al. (2014) aangegeven dat de grootste uitdaging bestaat uit het identificeren met (en zich binden aan) de juiste stakeholders (Hillen et al., 2014). Voor een groeiende organisatie wordt het voornamelijk moeilijk gevonden om stakeholders bereid te vinden om meer te

betalen voor hun product en/of dienst. Vervolgens zijn er nog de volwassen sociale ondernemingen, deze hebben moeite met het aantrekken en behouden van de juiste werknemers (Hillen et al., 2014).

In het Triple Bottom-line model van John Elkington (1999) staan people, planet en profit centraal. Sociale ondernemingen richten zich voornamelijk op de people kant. Sociale ondernemers kenmerken zich door winst te benaderen als het creëren van sociale winst (Dees, 1998). Vaak wordt er gesproken over het creëren van sociale waarde, maar wat houdt deze sociale waarde nou in? Volgens Seelos & Mair (2005) spreken we van sociale waarde wanneer er bijdrage wordt geleverd aan een sociaal maatschappelijk probleem. Meestal zijn deze problemen complex, ze worden ook wel 'wicked problems' genoemd (Camillus, 2008). Wicked problems zijn systematische problemen die meerdere, onafhankelijke oorzaken hebben. Ze zijn ook vaak verweven in andere ingewikkelde problemen (KENNISLAND, z.d.).

Om deze wicked problems beter in beeld te brengen wordt er een Case Study ontwikkeld waarbij een onderzoeksvraag wordt beantwoordt. De volgende onderzoeksvraag is geformuleerd:

"Wat zijn de motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociale ondernemer?"

Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt er beroep gedaan op bestaande literatuur en een interview met een sociale ondernemer.

Onderzoeksmethode

Case Study

Om de onderzoeksvraag zo goed mogelijk te beantwoorden wordt er een Case Study ontwikkeld. Deze Case Study zal ontwikkeld worden volgens de richtlijnen die ontwikkeld zijn door Eisenhardt (1989). De Case Study zal, naast het interview met de betreffende sociale ondernemer, een literatuurstudie bevatten en een nieuw model. Het interview betreft een semi-gestructureerd interview waarin vaste hoofdvragen staan opgesteld. Aanvullend kan er nog doorgevraagd worden.

Literatuurstudie

Volgens het boek 'gedrag in organisatie' (Robbins, Judge, Kerkdijk & Smeets, 2015) is motivatie: 'het proces in de persoon dat de intensiteit, de richting en de volharding bepaalt van zijn pogingen om een of ander doel te bereiken.' Deze pogingen kunnen op allerlei doelen gericht zijn. In deze Case Study beperken we het tot de organisatiedoelen.

In de definitie hierboven wordt er gesproken over 'intensiteit'. Hieronder wordt verstaan hoe hard iemand zijn best doet op enig moment. Deze intensiteit is het meest succesvol wanneer ze de juiste 'richting' op worden gestuurd, zodat de organisatie er profijt van heeft. Als laatste wordt het begrip 'volharding' gebruikt. Dit zegt iets over hoe lang iemand zijn inspanningen kan volhouden. Hoe gemotiveerd is iemand?

Als meest gebruikte model voor het visualiseren van motivatie wordt Maslows theorie van de behoeftehiërarchie gebruikt. Dit is volgens Robbins et al. (2015) tevens ook de bekendste benadering

van motivatie. De hypothese van psycholoog Abraham Maslow luidde dat ieder mens vijf fundamentele behoeften heeft die hiërarchisch zijn opgebouwd. Dit zijn:

1. Fysiologische behoeften; zoals voedsel, water, onderdak, seks en andere lichamelijke behoeften.
2. Behoeftte aan veiligheid; zoals veiligheid, bescherming tegen fysieke en emotionele gevaren.
3. Sociale behoeften; zoals genegenheid, het gevoel erbij te horen, acceptatie en vriendschap.
4. Behoeftte aan respect; zoals innerlijke factoren als zelfrespect, autonomie en succes, uiterlijke factoren als status, erkenning en aandacht.
5. Behoeftte aan zelfverwerkelijking; zoals het verlangen te groeien, de eigen mogelijkheden te realiseren en zelfvervulling (Robbins et al, 2015).

Op het moment dat er aan een bepaalde behoefte voldaan is, zal volgens Maslow de volgende behoefte naar voren komen. Maslow heeft dit weergegeven in een piramidevorm.

In deze piramide maakt Maslow onderscheid tussen behoeften van een hogere en van een lagere orde. Fysiologische behoeften en veiligheid vallen onder de lagere orde. Deze behoeften zijn hoofdzakelijk lichamelijk van aard en vinden van buitenaf (extrinsiek) plaats, bijvoorbeeld huisvesting, lonen, arbeidscontracten en arbeidsvoorwaarden.

Sociale behoeften, de behoeften aan respect en zelfverwerkelijking vallen onder de hogere orde. Deze geestelijke (intrinsieke) behoeften zijn vooral in het innerlijke van de persoon te vinden.

Wanneer er nu gekeken wordt naar de motivatie in een organisatie van arbeiders, betekent dit twee dingen. Ten eerste dat indien een behoefte voldoende is bevredigd, deze niet langer motiverend is. Ten tweede dat menselijke behoeften nooit totaal bevredigd zullen zijn. Volgens Maslow is het daarnaast belangrijk om in te schatten op welk niveau van de behoeftehiërarchie een persoon zich bevindt om deze persoon te kunnen motiveren. Op die manier kan de desbetreffende persoon op dat behoefte niveau of net daarboven bevredigd worden.

Maslow bood geen empirische onderbouwing van zijn theorie en verschillende onderzoeken die ernaar streefden de theorie te valideren zijn daarin niet geslaagd. Hierdoor is er beperkt bewijs dat deze behoefte structuren daadwerkelijk zijn gerangschikt volgens de dimensies die Maslow beweert. Waarbij onbevredigde behoeften iemand motiveren of bevredigde behoeften iemand activeren om naar het volgende niveau te gaan. Desondanks wordt de behoeftehiërarchie van Maslow door veel mensen als waar ervaren. Hierdoor is het een populaire theorie geworden onder managers en personeel adviseurs (Robbins et al, 2015).

Interview

Het interview is afgenomen met Will Hoeben, eigenaar van 'De Winkel die Werkt'. Door middel van 10 vragen is er geprobeerd om de motivaties, drijfveren en uitdagingen van deze sociale ondernemer in beeld te brengen.

Selectie van Casus

De betreffende casus wordt volgens drie criteria geselecteerd:

- ❖ De onderneming betreft een sociale onderneming te zijn en voldoet aan de criteria die door Hillen et al. (2014) opgesteld zijn.
- ❖ De geïnterviewde moet een sociale ondernemer zijn en voldoet aan de criteria die door Dees (1998) opgesteld zijn.
- ❖ De onderneming betreft een Nederlands bedrijf te zijn dat actief is in de Nederlandse economie.

Omschrijving van de sociale onderneming

'De Winkel die Werkt' is een verzameling van bedrijven die zich gespecialiseerd hebben in werken met jongeren die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Onder deze bedrijven vallen een klusbedrijf, een hoveniersbedrijf en een schoonmaakbedrijf. Jongeren werken hier onder begeleiding van een meester (meester-gezel structuur). Hierbij worden vaklieden gebruikt die om verschillende redenen niet kunnen deelnemen in hun normale werkomgeving. Zij dragen hun kennis over en leren de jongeren een vak. Naast de fysieke werkplaats is het ook een leeromgeving en duurzame kringloopwinkel bestaande uit de producten die afkomstig zijn van de werkplaatsen.

'De Winkel die Werkt' biedt tegen een aantrekkelijk laag tarief hulp aan. Voornamelijk hulp aan hulpbehoevenden, oudere zelfstandig wonende of mantelzorgers met het doel (a) goede praktijkklussen voor onze leerlingen te realiseren en (b) zorgen dat de hulpbehoevenden zelfstandig kunnen blijven wonen (winkeldiewerkt.nl, z.d.). Momenteel heeft 'De Winkel die Werkt' 4 werkplaatsen en biedt het aan ongeveer 25 arbeidskrachten werk (BD.nl, 2015).

Analyseresultaten

Het interview is afgenomen met Will Hoeben, eigenaar van 'De Winkel die Werkt'. Door middel van 10 vragen is er geprobeerd om de motivaties, drijfveren en uitdagingen van deze sociale ondernemer in beeld te brengen.

Will Hoeben heeft verschillende motivaties en drijfveren voor het oprichten van 'De Winkel die Werkt'. Allereerst geeft hij aan dat hij in zijn verleden veel te maken heeft gehad met saneringsprojecten. Hierbij moest hij oudere werknemers vaak ontslaan en waar hij geen goed gevoel bij had. Deze mensen zitten dan namelijk zonder baan en inkomsten. Ten tweede reisde Will Hoeben het gehele land door voor zijn voormalige werkgever om vervolgens zijn persoonlijke doelstelling, op de fiets naar het werk kunnen, uit het oog te verliezen. Als laatste constateerde hij dat jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt geen kansen op een baan kregen door uiteenlopende redenen. Samen met de toenemende vraag voor mantelzorg en het geringe aanbod hiervan ontstond de grootste drijfveer voor Will Hoeben om zijn sociale onderneming op te richten. Deze wordt het beste vertaald in zijn missie: door middel van zijn klusbedrijf

wil hij zo veel mogelijk vaklieden die niet in hun normale werkomgeving kunnen functioneren aan het werk zetten samen met zoveel mogelijk jongeren die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

**“Als ik de doelstelling had om heel rijk te worden,
dan was ik wel bij mijn oude werkgever gebleven.”**

(Will Hoeben, Sociale ondernemer)

Een andere drijfveer voor Will Hoeben was het werken op een zo duurzaam en ecologisch mogelijke manier. Dit komt omdat Will Hoeben passie heeft voor alles wat duurzaam en ecologisch is. Dit komt voort uit het feit dat Will Hoeben ook actief is in de plaatselijke politiek en deze belangen ook behartigt. Duurzaam en ecologisch werken is voor Will niet alleen een drijfveer maar ook een middel om zijn sociale onderneming succesvol te maken. Hij vertelt dat veel van zijn klussen aangeboden worden om dat 'De Winkel die Werkt' het op een ecologische manier doet.

Over de financiering is Will heeft duidelijk: *“Ik heb het allemaal uit mijn eigen zak betaalt.”*. Enerzijds, omdat hij niet aan de eisen voldoet voor een traject vergoeding of subsidie. Anderzijds, omdat hij het niet wil. Hij wilt geen 'gratis' geld krijgen voor de continuïteit van zijn bedrijf. Echter vindt hij wel dat, als een deelnemer van zijn traject succesvol is, hij daar wel een vergoeding voor mag krijgen. Hierbij noemt hij de woorden 'eerlijk verdienen'. Hierna wil hij nog benadrukken dat geld verdienen niet zijn primaire motivatie was voor het oprichten van zijn sociale onderneming. Hij moet natuurlijk wel zijn eigen salaris eruit kunnen halen maar meer ook niet. Hierbij geeft hij de volgende twee verklaringen bij: *“Ik vind, geld is niet, is, is, ja voor sommige mensen misschien wel een motivatie maar ik weet dat die voor heel korte duur is...[en]...als ik de doelstelling had om heel rijk te worden dan was ik wel bij mijn oude werkgever gebleven.”*

Naast zijn motivaties en drijfveren stuit hij ook op uitdagingen als sociale ondernemer. Ten eerste zijn er hoge voorwaarden voor het verkrijgen van traject vergoedingen. Via het UWV kunnen bedrijven die deelnemers van zo'n speciaal traject een vergoeding krijgen van een x bedrag per maand. Echter zijn de voorwaarden en eisen voor deze vergoeding zo streng, en veel, dat voor Will Hoeben het onmogelijk is geworden om deze vergoedingen te krijgen. Hetzelfde geldt voor subsidies. Will Hoeben constateert dat er steeds meer bedrijven zijn die zich focussen op het 'binnenharken' van deze trajectvergoedingen en het hoofddoel, deelnemers van het traject zo goed mogelijk te begeleiden, uit het oog verloren gaat. Dit wordt door Will als demotiverend ervaren. Hij ervaart hierbij oneerlijke concurrentie. Terwijl Will als grote motivatie heeft dat hij oprecht deze deelnemers wilt helpen. Als andere uitdaging heeft Will dat de deelnemers te afhankelijk van hem zijn geworden. Will is namelijk elke dag betrokken bij de bezigheden van de deelnemers. Hierdoor wordt hij gezien als de grote baas en wordt er niet meer geluisterd naar zijn collega's. Hier is hij al wel mee bezig. Door minder vaak op de werkvloer aanwezig te zijn, wennen de deelnemers aan het feit dat Will niet de enige persoon is waar ze naar moeten luisteren.

Verder geeft hij nog aan, als tip voor beginnende sociale ondernemers, dat het cruciaal is om van te voren een plan te hebben liggen. Weten hoe het bedrijf in elkaar gaat zitten en alvast contracten of afspraken maken met partners of gemeentes.

Ten slotte wordt er aan Will Hoeben gevraagd welke kennis, kwaliteiten en eigenschappen hij heeft die hem helpen als sociale ondernemer. Kennis heeft hij niet veel zegt hij. Wel heeft hij kennis vanuit zijn opleiding en vanuit zijn werkervaring, maar hij heeft geen kennis over de markt en wereld waarin zijn bedrijf zich bevindt. Veel belangrijker vindt hij de kwaliteiten en eigenschappen die hij beheerst. Zo is hij snel lerend, gedreven en geeft hij niet snel op. Hij kan ook erkennen als hij iets heeft gedaan wat verkeerd is uitgekapt. Ook vindt hij dat flexibel zijn, een sterke eigenschap van hem is.

Conclusie en aanbeveling

Als de motivaties en drijfveren van Will Hoeben worden vergeleken met de behoeftehiërarchie van Maslow komen er logische resultaten uit. Als er gekeken wordt naar de eerste twee behoefte lagen, fysiologische behoefte en behoefte aan veiligheid, komen deze terug naar de motivatie dat Will graag een onderneming wilt, omdat hij niet alleen andere van salaris en werk wilt voorzien, maar ook voor zichzelf. Winst maken speelt bij hem duidelijk geen primaire rol, maar wordt ook niet als onbelangrijk beschouwd. Bij de derde behoefte, sociale behoeften, geeft Will aan dat hij energie en spirit haalt uit het werken met deze deelnemers en ook respect krijgt van ze. Echter komt het voor dat hij raar wordt aangekeken op zijn werkwijze, maar daar trekt hij zich niets van aan. Behoeft aan respect laat Will zien, omdat hij veel zelfrespect heeft doordat hij zichzelf als een eerlijke ondernemer ziet. Dit in vergelijking met menig andere bedrijven die zich sociale ondernemer noemen. Hier heeft hij dan ook weinig respect voor. Als laatste behoefte, de behoefte aan zelfverwerkelijking, stuit Will wel op enkele uitdagingen. Zo wordt de mogelijkheid om te groeien voor hem heel moeilijk gemaakt en demotiveert hem. Maar de drang om te groeien is aanwezig en geeft Will voldoening in zijn werk.

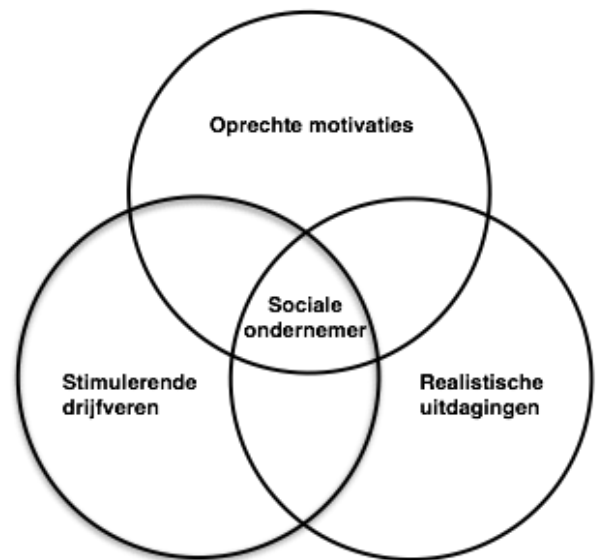
Discussie en presentatie inzichten

Met alle kennis die verzameld is door deze Case Study is er een model gemaakt. Hiermee wordt geïllustreerd dat een sociale ondernemer aan een aantal voorwaarde moet voldoen om zich daadwerkelijk sociaal te noemen. Ondernemers die zich sociaal noemen, hebben soms nog financiële motivaties op de eerste plek staan terwijl die onderliggend moeten zijn. Uitdagingen moeten realistisch zijn. Wanneer een uitdaging niet meer realistisch is, wordt het einddoel vaak vergeten en gaat dit ten koste van de maatschappelijke waarde die het bedrijf wil creëren. Als drijfveren van de sociale ondernemer niet stimulerend genoeg zijn, kan dit ten koste gaan van het resultaat en prestatie van het bedrijf. Hierbij wordt vaak gesproken over passie en 'recht uit het hart' gevoelens.

Aanbeveling voor de praktijk

en voor toekomstig onderzoek

Als aanbeveling voor de praktijk wordt deze Case Study als onderdeel van een groter onderzoek beschouwt. Van deze Case Study kunnen geïnteresseerden lering uittrekken en mogelijk gebruiken voor eigen reflectie. Omdat deze Case Study een onderdeel is van een groter onderzoek zullen in de toekomst meer Case Studies volgen en vergelijkbare onderzoeksmethodes. Hierdoor wordt er een totaal beeld gecreëerd rondom de motivaties, drijfveren en uitdagingen van een sociale ondernemer. Hierin is Will Hoebe een van de velen.



Afbeelding 1: Voorwaarden voor een sociale ondernemer

Literatuurlijst

- BD.nl (2015) 'De Winkel die Werkt' in Den Bosch voor werkzoekend. Geraadpleegd op 2 april 2017, via: <http://www.bd.nl/s-hertogenbosch/de-winkel-die-werkt-in-den-bosch-voor-werkzoekenden~a27ab51e/>
- Camillus, J. (mei 2008) *Strategy as a Wicked Problem*. Harvard Business Review mei 2008 issue. Geraadpleegd op 2 april, via: <https://hbr.org/2008/05/strategy-as-a-wicked-problem>
- De Bonth, Sjoerd (2017). *Motivatie, drijfveren en uitdagingen van De Winkel die Werkt*. [Case Study]. 's Hertogenbosch (the Netherlands): Social Business Cases.
- Dees, J. (1998) *The Meaning of "Social Entrepreneurschap"*. Geraadpleegd op 2 april 2017, via: <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>
- Dewinkeldiewerkt.nl (z.d.) *Over ons*. Geraadpleegd op 2 april 2017, via: <http://www.dewinkeldiewerkt.nl>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Hillen, Panhuisen, & Verloop (2014) *Iedereen winst*. Rapport social enterprise.nl. Geraadpleegd op 2 april 2017, via: <https://www.social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2014/01/Iedereen-Winst-samen-met-de-overheid-naar-een-bloeiende-social-enterprise-sector-digitaal.pdf>.
- KENNISLAND (z.d.) *The Wicked Series*. Geraadpleegd op 2 april 2017, via: <https://www.kl.nl/projecten/the-wicked-series/>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson.

Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246.

SER (mei 2015) *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Uitgebracht aan de Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Geraadpleegd op 2 april 2017, via: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2016/07/01/bijlage-sociale-ondernemingen-een-verkennend-advies-ser/bijlage-sociale-ondernemingen-een-verkennend-advies-ser.pdf>.

CASE 8 – SOCIAAL RESTAURANT

ECHTE STERREN!



Bram van der Laar

Student B.A. Business Innovation

Citeren: Laar van der, B. (2018). Sociaal Restaurant: Echte Sterren!. In: Venn, R. (Ed.) *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands, pp. 83-88.

Samenvatting

Dit is een Case Study dat gaat over een sociaal restaurant in Gelderland. **De ondernemers willen graag anoniem blijven.** Daarom is de naam van het restaurant en de namen van de oprichters en betrokkenen veranderd. In het restaurant wordt gekookt met jongeren die een tweede kans verdienen. Daarbij worden zij begeleidt in de aspecten eromheen. In deze Case Study worden motivaties, drijfveren en uitdagingen van de oprichters in kaart gebracht.

Keywords: Restaurant, Social Business, Enterprise

Hoofdstuk 1: Inleiding

De definitie van Brundtland over duurzaamheid is als volgt "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (United Nations, 1987). Hij ziet duurzaamheid als een relatie tussen het heden en de toekomstige welzijn van personen. Een sociale ondernemer ziet sociale misstanden van heden en de toekomst als kansen waar zij op in kunnen spelen.

Er zijn veel maatschappelijke misstanden, bijvoorbeeld afstand tot de arbeidsmarkt en armoede. Dit zijn problemen die vaak complex en onduidelijk zijn hoe het opgelost moet worden (Uittenbroek, 2015). Het zijn vaak verschillende problemen die aan elkaar verbonden zijn. Problemen die de capaciteit van organisaties overstijgen. Daarom wordt samengewerkt om deze problemen aan te pakken, vaak cross-sectoraal (Erasmus University, 2015).

Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap (MVO), genereert kansen om deze sociale misstanden op te lossen. De triple-P benadering van John Elkington (1997) is een bekende term bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. De triple P benadering beschrijft drie punten die in een organisatie in balans moeten zijn: People, Planet en Profit. Een sociale onderneming heeft vooral de focus op één van de drie P's; People.

De ondernemers achter een sociale onderneming geloven in de kracht van duurzaam ondernemen. Zij beschouwen geld als een middel en niet als einddoel. Hun hoofddoel is om maatschappelijke doelen te bereiken. Deze Case Study onderzoekt de sociale ondernemer. De onderzoeksvraag luidt daarom:

“Wat zijn de motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociale ondernemer?”

Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode

De Case Study geeft antwoorden op de onderzoeksvraag. De definitie van een Case Study die in dit onderzoek wordt gehanteerd is: onderzoek die bij één onderzoekseenheid plaatsvindt (Van Dale, z.j.; Management Platform, 2015). Deze Case Study gaat over een sociaal restaurant (naam van het restaurant en van de ondernemers zijn veranderd i.v.m. privacy redenen).

De analyse is gebaseerd op de stappen beschreven in de literatuur van Eisenhardt (1989). Om inzicht te verkrijgen in motivaties, drijfveren en uitdagingen van een sociale ondernemer, zal er explorierend onderzoek plaatsvinden. Hiervoor wordt er zowel een literatuur studie gedaan, als een interview afgenomen met de sociale ondernemer. Er is voor een semi-gestructureerd interview gekozen, omdat het een vaste structuur heeft en ruimte geeft om vervolgvragen te stellen. Bij dit onderzoek zijn er verschillende dataverzamelmethode gecombineerd, wat ook wel triangulatie vorm wordt genoemd (Baarda, 2014).

Selectie voor casus

Sterren is geselecteerd omdat het voldoet aan de gestelde criteria:

- Het is een sociale onderneming.
- De sociale ondernemer is aanspreekbaar.
- Het is een Nederlands bedrijf.

Omschrijving van de casus

Het restaurant ligt verscholen tussen huizen van een middelgrote stad in Gelderland. De voormalige loods heeft veel charme en ligt ongeveer tien minuten van het stadcentrum vandaan. Wat vroeger een werkplek was voor timmerlieden, daarna postcentrum en vervolgens een catering bedrijf, is nu een restaurant. Het restaurant is in 2015 opgericht door twee enthousiaste jongens. Later kwam er nog een onderneemster met passie voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt bij. Het restaurant heeft een open keuken waar een topchef kookt. Dit is niet het enige dat bijzonder is aan het restaurant.

Het hele team bestaat uit jongeren die in het verleden verkeerde keuzes hebben gemaakt en hun leven een positieve wending willen geven. De jongeren worden onder professionele begeleiding klaargemaakt voor regulier werk. Zij krijgen begeleiding en een opleiding gericht op het bijbrengen van beroepsvaardigheden, vakkennis en verbale en non-verbale communicatie. Dit is gericht op het geven van erkende vakopleidingen in horeca, zoals koksopleiding. Bij de jongeren wordt er ruim de tijd genomen voor intake, het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan, gestructureerde begeleiding, passend onderwijs, ondersteuning bij het bezoeken van instanties en nazorg bij uitstroom. De ondernemers zijn echte sterren voor mij omdat jongeren een nieuwe kans willen geven.

Hoofdstuk 3: Resultaten

De onderneming is van en opgericht door Jan en Piet . Later kwam er nog Lisa bij (alle namen veranderd). Jan is ongeveer tien jaar geleden begonnen met de eenmanszaak "Keukenprins" (naam veranderd). Voor Keukenprins deed hij samen met jongeren van de straat hapjes en drankjes maken. Dit was in samenwerking met de gemeente, waarbij hij "...een aantal jongeren begeleidde in een soort van re-integratietraject" (aldus Jan) om terug te keren in de maatschappij. Opgegeven moment kwam hij Piet tegen, een kok die over de hele wereld heeft gekookt. Samen hebben zij toen besloten om "...samen dat maatschappelijke stuk in te vullen". Met 'dat' wordt bedoeld de jongeren die nu een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Daarbij hadden zij de droom om samen het restaurant "Sterren" op te richten. Lisa is bij het restaurant "Sterren" terecht gekomen doordat de gemeente aan hen vroeg om meer professionalisering wat vereiste dat er dossiers gemaakt moesten worden en er moest verantwoordelijkheid afgelegd worden naar de gemeente over de voortgang van de jongeren. Doordat het koken en het begeleiden twee aparte vakken zijn, wilde Jan het opsplitsen. Toen is hij Lisa tegengekomen en hun visies over 'hoe ga ik om met jongeren' strookten veel met elkaar. Zij was op dit moment nog student, maar zo enthousiast dat zij meteen wilde beginnen.

Eerst werden de twee ondernemingen (Keukenprins en Sterren) samengevoegd en daarna opgesplitst in een twee onderdelen, namelijk koken en begeleiden. Jan en Piet runnen het restaurant en de begeleiding wordt gedaan door Lisa. Hiervoor heeft ze een eigen sociale onderneming opgericht; namelijk "Gewoon Doen" (naam veranderd). De jongeren worden iedere werkdag begeleidt door Lisa, wat betekent dat zij elke werkdag in het restaurant aanwezig is. Die twee nieuwe ondernemingen zijn dus nauw aan elkaar gekoppeld.

Het restaurant Sterren is een unieke horecazaak in de gemeente. Waar zij zich in onderscheiden van andere sociale ondernemingen is dat zij de jongeren helemaal terug begeleiden in de arbeidsmarkt. Dat doen zij door ze te laten werken aan praktijk/technische vaardigheden en werknemersvaardigheden. Naast het werk, dat zij ook voor een deel regelen. Dus bij hun leefgebieden stabiliteit te creëren. Wat inhoudt een vaste verblijfplaats, financiën en persoonlijke problematiek, zoals een mogelijke onverwerkte trauma's. In al die facetten proberen zij stabiliteit te creëren. Dat betekent niet dat zij alles doen, maar zij zorgen wel voor het netwerk.

Het doel van het restaurant Sterren is om een leuke tent neer te zetten. "Natuurlijk zit er ook een commerciële kant aan, je moet wel open kunnen blijven". Zij willen niet failliet gaan, dus zij hebben een verdienmodel. Daarnaast hebben zij als ander voornaamste doel om te zorgen dat zij die jongeren weer een stabiele toekomst kunnen aanbieden, het liefst met een betaalde baan. Zij vinden dat er een balans tussen sociaal en commercieel moet zijn, want uiteindelijk hebben zij wel geld nodig om het draaiend te houden. Op dit moment zitten circa dertig jongeren in een traject van Sterren. Die moeten uiteindelijk wel betaald worden, maar het sociale is even belangrijk. Want zonder de jongeren zou "...ik het niet doen, sluit ik de tent..." (aldus de ondernemer). Lisa is zeer gemotiveerd, dit was te merken toen zij het voorbeeld gaf over een meisje die bij hun het traject had gevolgd. Het meisje was gekidnapt door een loverboy naar het buitenland. Door een succesvol traject bij Sterren is het meisje over haar trauma heen. Zij is een tijd geleden nog langsgekomen om Sterren te bedanken voor de hulp. Ze vertelde dat zij een appartement heeft gevonden, flink is afgevallen en een nieuwe vriend heeft. Dit zijn de ervaringen die Lisa enorm inspireren: "Daar doe ik het voor!"

Waar zij en de rest van het team van Sterren in geloven is dat iedereen een tweede kans verdiend. Dat gaat samen met hun drijfveer. Zij willen niet zoveel "...mogelijk jongens en meiden uit de uitkering halen omdat dat dan beter..." is voor de maatschappij. Zij willen de jongeren helpen omdat zij geïnteresseerd zijn in elk persoonlijk verhaal. "Iedereen die hier binnenkomt wordt met open armen ontvangen en willen wij helpen". Wel moeten zij gemotiveerd zijn, want uiteindelijk is bij Sterren het sociale aspect een traject van een jaar, waarin zij worden begeleidt. Na dat jaar gaan de jongeren weg. De vervolgstap is; regulier werk, of ze worden uitgeplaatst in een groep of nogmaals in een leerwerktraject. Het laatste betekent dat zij nog net niet klaar zijn voor de volgende stap en dat er een extra traject moet worden gevolgd.

Bij Sterren zijn commerciële en sociale doelstellingen in evenwicht, maar ze zijn wel afhankelijk van externe partijen. Voor het oprichten van het restaurant waren er investeerders. Daarnaast krijgen zij subsidie voor elke deelnemer aan het traject, om zo de jongeren te kunnen betalen. De ondernemers willen geen deelnemer vast te houden na het traject wegens geld. Dit is voor hen niet de grootste uitdaging. Ze hebben een goed netwerk en gunfactor om alles te kunnen financieren. De grootste uitdaging is omgaan met de jongeren. Want de jongeren kunnen mogelijk niet komen opdagen, terwijl er wel op wordt gerekend. Bijvoorbeeld, normaal zijn er acht mensen verwacht, maar er komen vier opdagen. Dan vraagt dat extra veel werk en druk op zowel de jongeren als op de begeleiders zoals Lisa.

Sterren heeft vooral de focus op twee P's; people & profit. Zij zijn niet de P van Planet vergeten, maar dit is niet hun focus. "Wij werken hier natuurlijk wel met duurzame producten, met heel veel biologische producten, heel veel materialen hier in de zaak zijn tweedehands bijvoorbeeld dus niet allemaal nieuw, Fairtrade producten, biologisch afbreekbare servetten, 100% recyclebaar. Dus als je kijkt naar de ecologie proberen we natuurlijk wel rekening te houden inderdaad met producten, duurzame producten, biologisch afbreekbare producten."

Hoewel Sterren en het sociale aspect zijn voor-en nadelen heeft, zou Lisa het niet anders willen. Tijdens haar studie liep zij stage bij een zorghuis, wat niet bij haar paste; "...die professionaliteit, gewoon afstand

bewaken. Terwijl de mensen soms gewoon een knuffel nodig hebben...punt. En dan wil ik niet hoeven na te denken van 'oh mag dat wel' en 'nou even de gedragscodes erbij pakken hoor'..." . Zij heeft wel tips voor sociale ondernemers uit haar ervaring bij Sterren. Het is belangrijk om steeds te blijven evalueren en verbeteren, zij merkte dat hun menu in het begin te hoog was gegrepen. Daarnaast is een netwerk en gunfactor ook belangrijk. Het belangrijkste is dat er een uitdaging is waarbij jij zelf een drijfveer hebt. "Je moet gewoon...zo een drijfveer hebben dat je iemand wil helpen."

Conclusie & aanbeveling.

Door middel van deze business case kan de conclusie worden getrokken dat het restaurant Sterren een goed voorbeeld is van een sociale onderneming. Dit is een feit waar zij niet graag mee pronken, daarom moest ook de Case Study geanonimiseerd worden. Sociaal ondernemer zijn geeft voor hen geen bepaalde status. Zij vinden het niet belangrijk wat anderen van hen vinden. "Wij weten wat we doen en hoe we het doen en dat vinden we echt fantastisch...". Naast de motivaties, drijfveren en uitdagingen zijn er nog een aantal andere punten die Lisa typeren. Zij heeft een zacht en nuchter karakter met een open houding. Ze wil graag, samen met Jan en Piet de jongeren helpen en een tweede kans geven.

Vervolgonderzoek

Voor vervolgonderzoek wordt aanbevolen om in de toekomst meer toetsend onderzoek (Baarda, 2014) te doen. De resultaten van dit onderzoek berusten op één onderneming. Dit zou in de toekomst breder moeten zijn. Op die manier kan er scherp worden gesteld wat motivaties, drijfveren en uitdagingen zijn van sociale ondernemers. Als de beweegredenen van een sociale ondernemer vastgesteld worden, biedt dit nieuwe kansen. Bijvoorbeeld door een leidraad te bedenken voor bestaande ondernemingen zo dat ze succesvoller kunnen worden of we zouden nieuwe opleidingen op kunnen zetten die gebaseerd op motivatie, drijfveren en uitdagingen. Zo zouden we jonge mensen op kunnen leiden tot succesvolle, sociale ondernemers.

Literatuur

Baarda, B. (2014). Dit is onderzoek. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Elkington, J. (1997). Enter the Triple Bottom Line. Geraadpleegd op 29 mei 2017 van <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

Management Platform. (2015, 12 juli). Case-study onderzoek. Geraadpleegd op 03 juni 2017 van <http://managementplatform.nl/case-study-onderzoek/12/07/2015>

Gemeente Cranendonck. (z.d.). Subsidiebeleid (Behorend bij de subsidieverordening en nadere regels). Geraadpleegd van <https://www.cranendonck.nl/document.php?m=61&fileid=46921&f=f38f37a9d12343bb8bf9bdb6cc4b8a72&attachment=0&c=34448>

Rotterdam School of Management, Erasmus University. (2015). The wicked problems plaza. Geraadpleegd op 03 juni 2017 van

https://www.rsm.nl/fileadmin/Images_NEW/Faculty_Research/Partnership_Resource_Centre/Publications/24555_WPP_folder_WEB.pdf

Uittenbroek, C. (2015, 01 december). Klimaatverandering is een 'wicked problem'. Geraadpleegd op 29 mei 2017 van <https://www.uu.nl/nieuws/klimaatverandering-is-een-wicked-problem>

United Nations. (1987). Our Common Future (Report of the World Commission on Environment and Development). Geraadpleegd op 30 mei 2017 van <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

Van Dale. (z.j.). Betekenis ' Case Study '. Geraadpleegd op 30 mei 2017 van <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=case%20study&lang=nn>

Er zijn nog diverse bronnen over het restaurant geraadpleegd (zoals krantartikelen, blogs en websites) die uit privacy redenen hier niet weergegeven kunnen worden.

CASE 9 – DUURZAME KOST

DE WAARDE VAN ANDERMANS GROEI



Lisa Kessels

Student B.A. Business Innovation

Citeren: Kessels, L. (2018). Duurzame Kost: De waarde van andermans groei. In: Venn, R. (Ed.) *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands, pp. 89-98.

Samenvatting

Werkloosheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt heeft zich gezien de complexiteit ontwikkeld tot een 'wicked problem'. Sociale ondernemers kunnen voor deze groep een oplossing bieden. In deze Case Study zullen de motieven, drijfveren en uitdagingen van sociaal ondernemer Jos Hakkennes worden onderzocht. Het succes van zijn onderneming Duurzame Kost komt voort uit een combinatie van sociale en ecologische waardecreatie.

Keywords: Sociaal ondernemerschap, Arbeidsparticipatie, Waardecreatie

Inleiding

Hoewel omvangrijke werkloosheid in het verleden nog werd beschouwd als een macro-economisch probleem, wordt vanaf de tweede helft van de jaren tachtig langdurige werkloosheid steeds meer gezien als een specifiek probleem van groepen mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt (Sociaal en Cultureel Planbureau, 1996). Deze onderkant van de arbeidsmarkt wordt vaak gekenmerkt door laagbetaald werk, laaggeschoolde arbeid, tijdelijke arbeid, langdurige werklozen en armoede (SWZ, SCP, CPB, WRR, TNO, RIVM & UWV, 2016). Deze groep bestaat veelal uit mensen 'met een afstand tot de arbeidsmarkt'. Dit zijn personen die langer dan 6 maanden niet aan een regulier arbeidsproces hebben deelgenomen. De redenen hiervoor kunnen onder andere ziekte, ontslag of deels arbeidsgehandicapt zijn (BCGroup, z.d.). Een niet onbelangrijk deel van de werklozen trekt zich na verloop van tijd geheel terug van de arbeidsmarkt, en wie aan de onderkant van de arbeidsmarkt werkt, heeft een grotere kans om enige tijd later niet meer te werken dan wie in een hoger arbeidsmarktsegment werkt (Beer, 1996).

De mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die willen werken stuiten echter op weerstand vanuit de praktijk (Smit & Minderhoud, 2003). Zo stellen Bosch en Van Dungen (1999) dat bedrijven in de praktijk weinig doen aan het creëren van werkplekken. Het bedrijfsleven geeft als argumenten dat deze doelgroep niet past binnen het verdienmodel van een commerciële onderneming, de doelgroep zou te vaak ziek zijn, te laat komen of niet goed functioneren en daarbij zou deze groep mensen meer begeleiding nodig hebben dan de organisatie zou kunnen bieden (Brands, 2015). In de Participatiewet verwacht de overheid van de werkgever dat deze actief onderzoekt wat de mogelijkheden zijn binnen het bedrijf om deze groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt toch een werkplek te bieden (Overheid.nl, z.d; UWV, z.d.). Dit botst echter met de argumenten van het bedrijfsleven. Het risico bestaat dat bedrijven de boetes accepteren en in de begroting verdisconteren als ze niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen (Van Zwam & Morel, 2013).

Het is van groot belang dat ook voor deze groep in de maatschappij passend werk beschikbaar is. Zo stelt McAfee (2015) dat werk voor ieder mens belangrijk is, omdat het een gevoel van waardering en inclusie geeft. Ook Ryan en Deci (2000) stellen dat volgens de zelf-determinatie theorie, de intrinsieke motivatie afhangt van de mate waarin wordt voldaan aan de volgende behoeften: men wil graag ergens goed in zijn, men wil verbonden zijn met anderen en men wil zelf beslissingen kunnen nemen. Bij een toename van de intrinsieke motivatie is er meer doorzettingsvermogen en meer werkzoekend gedrag wat resulteert in een grotere kans op een baan. Er kan dus gesteld worden dat het langdurig ontvangen van een werkloosheidsuitkering in strijd is met deze drie basisbehoeften. Immers nemen de competentiebeleving, de verbinding met anderen en de autonomie af. Dit verklaart waarom werkloosheid tot langdurige werkloosheid in een vicieuze cirkel (Ministerie SWZ, SCP, CPB, WRR, TNO, RIVM & UWV, 2016).

De werkloosheid onder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan door zijn complexiteit beschouwd worden als een 'wicked problem'. Het probleem is zo vervlochten in de maatschappij dat een werkende oplossing vinden lastig is (Uittenbroek, 2015). Cross-sectorale samenwerkingen tussen het bedrijfsleven, de overheid en belangenorganisaties zouden een oplossing zijn om de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt weer een baan te bieden (Erasmus+, z.d.).

Kansen

Er zijn ondernemingen die deze groep wel een geschikte en passende baan kunnen bieden. Dit zijn de sociale ondernemingen; ondernemingen die speciaal in het leven zijn geroepen om maatschappelijke misstanden uit de weg te ruimen (Bossink & Masurel, 2013, p. 14). Volgens Elkington (1997) steunt maatschappelijk verantwoord ondernemen op drie pijlers, de triple-P benadering; people, planet en profit. Hierin ligt de focus bij people op de duurzame en sociale omgang met de mens, bij planet op een duurzame omgang met het milieu en bij profit staat het op een duurzaam verantwoorde manier genereren van winst centraal. Sociale ondernemers focussen zich voornamelijk op het people-onderdeel

van de triple-P benadering. Geld dient voor sociaal ondernemers slechts als middel om dit hogere doel te bereiken, geld verdienen is geen doel op zich (Schaltegger & Wagner, 2011, p. 2-3).

Onderzoeksvraag

Om het onderwerp sociaal ondernemen verder uit te diepen en onderzoek te doen naar de sociale ondernemer zelf, wordt middels dit onderzoek antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag: "Wat zijn de motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociale ondernemer?".

Onderzoeksmethode

Als onderzoeksmethode zullen de 8 stappen van Eisenhardt voor het schrijven van een Case Study (1989) geraadpleegd worden. Deze stappen zijn als volgt:

1. Het formuleren van een vraagstelling;
2. Het selecteren van cases;
3. Het kiezen van onderzoeksmethoden;
4. Het iteratief verzamelen van data;
5. Het analyseren van data;
6. Het vormgeven van de hypothese;
7. Het vergelijken van de gevonden hypothesen met bestaande studies;
8. Het afronden van de Case Study research.

Eisenhardt (1989) geeft aan dat, mits de stappen worden gevolgd, een onderzoek betrouwbaar en valide is. Vandaar dat de betrouwbaarheid en validiteit van deze Case Study verder niet zullen worden toegelicht.

Dit onderzoek is gebaseerd op kwalitatieve informatie, opgedaan door middel van exploratief onderzoek. Baarda (2015) stelt dat het resultaat van kwalitatief onderzoek een theorie vormt voor een mogelijke verklaring van de onderzoeksvraag. Een explorerend of verkennend onderzoek is dan ook onderzoek dat frequenties, samenhangen en verschillen exploreert met als doel om tot een theorie te komen (Baarda, 2015, p. 35). Om dit proces van inductie (op basis van algemene observaties een model vormen) goed te kunnen uitvoeren, is het onderwerp vanuit verschillende perspectieven belicht middels triangulatie van data (Thurmond, 2001). Een onderzoeksmethode die toegepast wordt in deze Case Study is het semigestructureerde interview. Deze interviewvorm bestaat uit vaste hoofdvragen met aanvullende hulpvragen. Er is tijdens het interview ruimte om door te vragen zodat er dieper kan worden ingegaan op de reactie van de respondent (Baarda, 2015). Deze vorm van interviewen heeft enkele voordelen (Baarda, 2015). Ten eerste is het mogelijk om middels doorvragen achterliggende gedachten en ideeën te achterhalen. Ook is het mogelijk een inzicht te krijgen in ideeën mogelijkheden en alternatieven. Ten slotte is het een voordeel dat respondenten op elkaar kunnen reageren, wat een stimulans is voor de beleving en voor discussie. Er is een semigestructureerd interview gehouden met Jos Hakkennes, oprichter en eigenaar van sociale onderneming Duurzame Kost.

Aanvullende informatie, om het proces van triangulatie van data te optimaliseren, is verzameld vanuit deskresearch; de website van Duurzame Kost en externe verwijzingen naar de sociale onderneming. Ook is een observatie gehouden bij Duurzame Kost.

Het interview met Jos Hakkennes is getranscribeerd en vervolgens gecodeerd. De codering van de data gebeurt bij kwalitatief onderzoek tijdens de analyse (Netwerk Kwalitatief Onderzoek AMC-UvA, 2002). Op basis van de uitslagen van het coderen is naar conclusie toegewerkt, waarbij deze inzichten zijn gebundeld in een allesomvattend model. Dit model wordt aan het einde van de Case Study gepresenteerd.

Selectie van de casus

In dit onderzoek staat een interview met een sociale ondernemer en de analyse daarvan centraal. De casus moet voldoen aan een aantal criteria:

Criterium 1: Sociale onderneming.

De gekozen sociale onderneming Duurzame Kost is een sociale onderneming gezien het feit dat het bedrijf geld als middel ziet om een maatschappelijk probleem op te lossen (Schaltegger & Wagner, 2011, p. 2-3) en het in het leven is geroepen om de maatschappelijke misstand, langdurige werkloosheid bij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, op te lossen (Bossink & Masurel, 2013, p. 14).

Criterium 2: Sociale ondernemer.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek voor de Case Study is het mogelijk geweest om eigenaar Jos Hakkennes te interviewen.

Criterium 3: Nederlands bedrijf.

Duurzame Kost is een Nederlands bedrijf, gevestigd in Eindhoven.

Omschrijving van de sociale onderneming

Duurzame Kost is een organisatie die mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt leert duurzaam de 'kost' te verdienen (Land van Cuijk, 2015). Het bedrijf staat voor een maatschappij waar meedoen en gezondheid voor iedereen hand in hand gaan (Duurzame Kost, z.d.). Duurzame Kost is in 2016 officieel opgericht door sociaal ondernemer Jos Hakkennes. Hakkennes heeft een achtergrond in de traditionele landbouw en in de zorg. Door de misstanden die Hakkennes daar signaleerde ontstond de visie om het anders te gaan doen. Dit resulteerde in de oprichting van Duurzame Kost. Naast de sociale component (people) van de Triple-P benadering van Elkington (1997), besteedt het bedrijf ook aandacht aan de ecologische component (planet). Het hoofddoel van het bedrijf is immers het op duurzame wijze produceren van groente, fruit en vis op basis van afvalstoffen van vissen. Alle werkzaamheden worden gedaan door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Duurzame Kost laat deze groep mensen weer

meedraaien in de maatschappij en leert deze groep de eigen talenten te ontwikkelen. Dit alles doet Hakkennes in een leegstaande fabriekslods op Strijp-S in Eindhoven.

Het bedrijf heeft een samenwerking met Futuris Zorg & Werk. Futuris begeleidt autistische jongeren, die bij Duurzame Kost verschillende werkzaamheden uitvoeren (Futuris Zorg en Werk, z.d.). Op deze manier hebben deze mensen een dagbesteding en krijgen ze meer zelfvertrouwen (Proeftuin040, 2017).

Analyseresultaten

De combinatie van het ecologische- en het sociale aspect bij Duurzame Kost is te verklaren vanuit de achtergrond van Hakkennes. Hakkennes heeft aan de HAS (Hogere Agrarische School) gestudeerd en heeft vervolgens de HBO opleiding orthopedagogiek (aangepaste opvoedkunde) afgerond. Hierna is Hakkennes werkzaam geweest in de traditionele landbouw, maar na vijftien jaar stopte dit; "Daar [de traditionele landbouw] ben ik uitgestapt omdat ik me niet meer kon verenigen met hoe de landbouw opereert. Slecht voor het milieu, slecht voor boeren, slecht voor dieren, eigenlijk slecht voor alles."

Hierna is Hakkennes de zorg in gegaan en kort daarna werd Duurzame Kost opgericht. Hakkennes geeft aan dat de keuze om te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gebaseerd is op het feit dat deze mensen lastig aan een baan komen. "Het wordt alleen maar lastiger." stelt Hakkennes. "Met name aan de onderkant van de arbeidsmarkt, omdat ze bijvoorbeeld moeilijk kunnen leren, niet geleerd hebben of jaren werkloos zijn. Dit laatste door bijvoorbeeld de automatisering en robotisering." Hakkennes stelt dat er gezien deze feiten behoefte is aan ander werk, waarin Duurzame Kost begeleidt en laat zien dat een zinvolle dagbesteding ook voor deze doelgroep mogelijk is.

Tijdens het interview met Hakkennes zijn er een aantal werknemers druk aan het werk met het onderhouden van de planten. Deze werknemers maken een ontspannen, toch gefocuste indruk en wekken het idee dat er vakkundig te werk gegaan wordt.

Op moment heeft Hakkennes tien werknemers in dienst. Het doel waar Hakkennes naar streeft is dat minimaal de helft van de werknemers zich uiteindelijk dusdanig ontwikkeld heeft, dat deze mensen elders een betaalde baan kunnen vervullen.

Het motiveert Hakkennes in het werken met mensen met een beperking, dat deze mensen laten zien in staat te zijn dingen te doen die ze in de maatschappij nooit voor mogelijk houden. Bovendien zegt Hakkennes; "We leven in een land waarin we heel veel belang hechten aan een product, een boodschap of een verdienmodel, maar hier [bij Duurzame Kost] kijken we naar de coöperatie, veel meer naar het samen. Samenwerken brengt veel meer op dan alleen te werken. Dat is het verhaal hier."

Als antwoord op de vraag wat Hakkennes' persoonlijke motivatoren als sociaal ondernemer zijn, wordt met een stralend gezicht geantwoord; "Ik zou niet anders meer willen. Het gevoel dat je het verschil kan maken, dat ik mensen kan laten profiteren van de kennis die ik heb en dat ik ze kan laten zien wat er allemaal kan rondom duurzaam voedsel produceren. Verder dat ik het beeld van mensen met een beperking, dat ze niet willen werken, anders kan maken." Hakkennes geeft aan dat de huidige

werknemers voorheen drie jaar werkloos thuis op de bank zaten en nu, dankzij Duurzame Kost, zelfstandig bezig zijn en met eigen initiatieven komen. "Dat is de mooiste beloning" zegt Hakkennes. Bovendien is het een drijfveer dat het vanuit de omgeving steeds wordt bevestigd dat Duurzame Kost op de goede weg zit. "Het plan dat ik drie jaar geleden had, blijkt ook werkelijk te lukken. Bovendien sluiten er steeds meer partijen aan en komt er steeds meer publiciteit." Hakkennes geeft aan dat bij het opstarten van de onderneming, men dacht dat Hakkennes gek was. "Inmiddels is dit niet meer zo. Mensen gaan meedenken en komen met andere ideeën voor mijn onderneming en dat betekent dat je goed zit. Ik ben dit gaan doen om impact te creëren, zowel op sociaal vlak als op agrarisch vlak en het feit dat dat steeds beter gaat, dat motiveert.". Als er gevraagd wordt wat voor karaktereigenschappen nodig zijn om te kunnen blijven genieten van het werk als sociale ondernemer geeft Hakkennes aan niet bang en een hopeloze optimist zijn. Bovendien is het zijn van een snelle denker ook van belang.

Echter waren er voor Hakkennes ook genoeg uitdagingen tijdens de opstarting van Duurzame Kost. Zo zijn het vinden van de juiste locatie, het hebben van de juiste techniek en het hebben van voldoende financieringen de grootste uitdagingen in de opstartfase. Nu het bedrijf eenmaal loopt is het de uitdaging om een constante inkomstenstroom te genereren. Verder geeft Hakkennes aan als uitdaging; "Je moet in het begin heel veel mensen overtuigen. Daar gaat zoveel energie in zitten terwijl je die energie eigenlijk voor de opbouw van je bedrijf wilt gebruiken." Ook geeft Hakkennes aan langzaam opererende, grote organisaties als vervelend te ervaren. Het demotiveert wanneer deze organisaties aangeven het bedrijf te steunen, maar wanneer deze op een tempo opereren waaruit geen steun blijkt. Dit terwijl het de sociale onderneming (in de beginfase) van deze organisaties afhankelijk is.

Ten slotte heeft Hakkennes aan in de eigen carrière als sociale ondernemer de nodige ervaringen te hebben opgedaan. Zo is het van belang dat ondernemerschap altijd op de eerste plaats staat; "Een sociale ondernemer moet in eerste instantie ondernemer zijn, maar dan heel sociaal. Want heel sociaal en dan pas ondernemer, is niet duurzaam. Is het rendabel en kan het rendabel blijven?". Hakkennes stelt namelijk dat er een bepaalde verantwoordelijkheid aanwezig is ten opzichte van de werknemers. Het moet voorkomen worden dat de onderneming failliet gaat. Niet alleen voor de sociaal ondernemer, maar ook voor de medewerkers. Wanneer men als sociaal ondernemer deze doelgroep weer een doel in het leven geeft, is er een groot belang bij vertrouwen en zekerheid. Dit is hetgeen waar een sociale ondernemer altijd naar zou moeten streven.

Conclusie en aanbeveling

De conclusie is gebaseerd op het semigestructureerde interview met Jos Hakkennes, eigenaar van sociale onderneming Duurzame Kost. Het interview is getranscribeerd en gecodeerd zodat antwoord gegeven kan worden op de hoofdvraag: "Wat zijn de motivaties, drijfveren en uitdagingen van een sociaal ondernemer?".

Er kan gesteld worden dat de motivatie van de sociale ondernemer zijn oorsprong vindt in het creëren van impact en het betekenisvol zijn in het leven van anderen. Zien dat de onderneming ook werkelijk

succes boekt versterkt de motivatie. Bovendien is het een drijfveer voor sociale ondernemers om maatschappelijke vooroordelen (bijvoorbeeld over bepaalde groepen in de maatschappij die gezien worden als 'minder' of 'lager') te ontkrachten door het tegenovergestelde te bewijzen.

De uitdagingen van een sociale ondernemer ontstaan vooral vanuit de externe omgeving; het vinden van een juiste locatie, het vinden van de juiste machines, het overtuigen van de juiste partijen en het zorgen voor genoeg financiële middelen. Bovendien blijft afhankelijkheid van andere partijen voor de sociale ondernemer een lastig punt, gezien deze vaak andere belangen hebben en daardoor het proces naar het doel van de sociaal ondernemer kunnen vertragen.

Van onderzoeksresultaat naar een model

Uit de codering van het interview met Hakkennes werd inzichtelijk dat de motivaties, drijfveren en uitdagingen van een sociaal ondernemer opgedeeld kunnen worden in drie hoofdonderdelen. Op basis van deze drie onderdelen is bij onderdeel 4.2 een model opgesteld:

1. Diepliggende overtuigingen/motivatoren van de sociaal ondernemer
2. Verstandelijk beredeneerde aspecten
3. Externe factoren

Discussie

Op basis van de resultaten van dit onderzoek is een model opgesteld. Het model van dit onderzoek is: "De 3H's van een succesvolle sociale ondernemer". Dit model illustreert drie factoren die van invloed zijn op het succes van de sociale ondernemer. Wanneer aan dit model voldaan wordt, dat wil zeggen dat aan alle drie de niveaus de juiste invulling gegeven wordt, kan een sociale ondernemer succesvol worden.



Afbeelding 1: De 3H's van een succesvolle sociale ondernemer

De 3 H's:

Hart (diepliggende overtuigingen/drijfveren en motivatoren)

- Positief bijdragen aan de maatschappij;
- Mensen een doel geven in hun leven;
- Impact creëren;
- Persoonlijke ontwikkeling constateren bij mensen.

Hoofd (verstandelijk beredeneerde aspecten/ego)

- Op de eerste plaats ondernemer, dan sociaal. Dit is rendabel;
- Zich verzetten tegen wat in hun ogen 'slecht' is;
- Vooroordelen vanuit de maatschappij ontkrachten;
- Toekomstgericht/lange termijn visie;
- Niet iedereen die het 'leuk' vindt, gaat je (financiële) partner worden;
- Naar andermans feedback luisteren, maar zelf de regie houden;
- Niet te groots denken.

Hedendaagse omgeving (externe factoren)

- Overtuigen juiste partners (mensen die streven naar hetzelfde doel en niet terugkrabbelen);
- Vinden juiste locatie;
- Vinden juiste techniek;
- Voldoende financiële steun (beginfase);
- Constante inkomstenstroom genereren (na beginfase);
- Voorkom afhankelijkheid zo veel mogelijk.

Koppeling model met bestaande theorie

Een bestaand model die dit model ondersteunt is de Golden Circle van Simon Sinek. Dit model, ook bestaande uit 3 fasen (Managementmodellen, z.d.), versterkt de fasen van het bovenstaande model van Kessels. Zo kan de Why vergeleken worden met het Hart (diepe overtuigingen), de How met het Hoofd (beredeneren en uitstippelen van keuzes en besluitvorming) en What met de Hedendaagse omgeving (wat wordt er uitgedragen naar de omgeving). Echter is het model van Sinek meer toegespitst op commerciële ondernemingen.

Aanbeveling voor de praktijk en voor toekomstig onderzoek

Wanneer een persoon de 3H's weet toe te passen op zichzelf en de omgeving zijn alle facetten aanwezig om een succesvolle sociale ondernemer te worden. Het advies aan startende sociale ondernemers is dan ook zich te meten aan de hand van het model en te bekijken aan welke punten al voldaan is, waarin eventueel tekort geschoten wordt en op welke manier verbetering mogelijk is. Dit model is niet representatief en is meer onderzoek noodzakelijk om uitspraken te doen die allesomvattend zijn voor alle sociale ondernemers. Het belang van sociaal ondernemen is het halen van kracht uit en genieten van de waarde van andermans groei.

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2015). Dit is onderzoek!: handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- BCGroup. (z.d.). Afstand tot de arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 3 juni 2017, van <http://www.bcgroun.nl/blog/afstand>
- Beer, P. T. (1996). Samenvatting Cahier 132: Het onderste kwart: werk en werkloosheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt.
- Bosch, L., Dungen, A. van den. (1999). Sociale firma's binnen de zorg in opmars? Verkenning van actuele ontwikkelingen op het terrein van sociale ondernemingen en sociale firma's in Nederland. Utrecht: NIZW.
- Bossink, B., Masurel, E. (2013). Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Brands, H. (2015, 30 juni). Vooroordelen en halve waarheden over werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 3 juni 2017, van <http://www.werkenparticipatie.nl/detail/article/vooroordelen-en-halve-waarheden-over-werken-met-mensen-met-een-afstand-tot-de-arbeidsmarkt.html>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age. New York - London: W. W. Norton & Company.
- Duurzame Kost. (z.d.). Home. Geraadpleegd op 3 juni 2017 van <http://www.duurzamekost.nl/>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, 1997.
- Erasmus+. (z.d.). Strategische partnerschappen sectoraal of sectoroverstijgend in het primair- en voortgezet onderwijs. Geraadpleegd op 10 juni van [http://www.erasmusplus.nl/strategische-partnerschappen-\(key-action-2\)/hoger-onderwijs/sectoraal-en-sectoroverstijgend](http://www.erasmusplus.nl/strategische-partnerschappen-(key-action-2)/hoger-onderwijs/sectoraal-en-sectoroverstijgend)
- Futuris Zorg en Werk. (z.d.). Stichting Duurzame Kost. Geraadpleegd op 3 juni 2017, van <http://futuriswerkt.nl/arbeids-training-centra/stichting-duurzame-kost/>
- Land van Cuijk. (2015). Stichting duurzame kost opent unieke werkkas in Vortum Mullem. Geraadpleegd op 3 juni 2017, van <http://www.landvancuijk.nl/nieuws/4883/stichting-duurzame-kost-opent-unieke-werkkas-in-vortum-mullem/>
- Managementmodellen. (z.d.). Golden Circle. Geraadpleegd op 4 juni 2017, van <http://www.managementmodellen.org/golden-circle/>
- Ministerie SWZ, SCP, CPB, WRR, TNO, RIVM & UWV. (2016). Perspectief op de onderkant van de arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 23 maart 2018, van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/Perspectieven%20op%20de%20onderkant%20van%20de%20arbeidsmarkt.pdf>

- Netwerk Kwalitatief Onderzoek AMC-UvA. (2002). Richtlijnen voor kwaliteitsborging in gezondheids(zorg)onderzoek: Kwalitatief Onderzoek. Geraadpleegd op 19 juni 2017, van http://www.emgo.nl/kc/wp-content/uploads/2015/12/Richtlijnen-Kwalitatief-Onderzoek_AmCOGG.pdf
- Overheid.nl (z.d.). Participatiewet. Geraadpleegd op 7 april 2018, van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0015703/2018-01-01>
- Proeftuin040. (2017). Opening duurzame kost. Geraadpleegd op 3 juni 2017, van <http://www.proeftuin040.nl/single-post/2017/02/22/Opening-duurzame-kost>
- Ryan, R. M. en E.L. Deci (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1): 68- 78.
- Schaltegger, S. and Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 2-3.
- Smit, A.A., Minderhoud J. (2003). *Bedrijven met een dubbel doel: Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven*. Leiden: TNO Arbeid.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (1996). Het onderste kwart : werk en werkloosheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 3 juni 2017, van http://https://pure.uva.nl/ws/files/2038632/25573_samenvatting.htm
- Thurmond, V.A. (2001). The Point of Triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(3), 253-258.
- Uittenbroek, C. Klimaatverandering is een 'wicked problem'. Geraadpleegd op 10 juni van <https://www.uu.nl/nieuws/klimaatverandering-is-een-wicked-problem>
- UWV (z.d.). Werknemer met uitkering. Geraadpleegd op 3 juni 2017, van <https://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/werknemer-heeft-wajong-of-valt-onder-participatiewet/detail/participatiewet-voor-werkgevers>
- Zwam, E.van., Morel, J. (2013). Participatiewet zet gehandicapten juist buitenspel. Geraadpleegd op 3 juni 2017, van <https://www.trouw.nl/home/participatiewet-zet-gehandicapten-juist-buitenspel~a1d3e404/>

CASE 10 – WILLEM&DREES

ETEN VAN EEN GEZONDE KETEN



Lesley van Noort

Student B.A. Business Innovation

Citeren: Noort van, L. (2018). Willem&Drees: De balans tussen drijfveren, motivaties en uitdagingen. In: Venn, R. (Ed.) *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands, pp. 98-104.

Samenvatting

In deze Case Study worden de drijfveren, motivaties en uitdagingen van de sociale ondernemer Pieter Rood, medeoprichter van 'Willem&Drees', beschreven. Er blijken veel overeenkomsten te zijn met een normale ondernemer, maar het grootste verschil is de passie en wil om maatschappelijke impact te maken. Deze sociale ondernemer heeft een fundering van drijfveren met een balans tussen motivaties en uitdagingen.

Keywords: Sociale onderneming, Motivatie, Coöperatie

Introductie

Er zijn veel verschillende definities wat sociaal ondernemen inhoudt, allereerst gaat het over een onderneming. De onderneming is sociaal en dat wil zeggen dat het een onderneming is met een maatschappelijke missie. Sociale ondernemers zoeken naar vernieuwende/ innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Een sociale onderneming biedt een product of dienst aan en heeft altijd een verdienmodel. Het verschil met een gewone onderneming is dat een sociale onderneming niet als hoofddoel heeft om geld te verdienen. Dit is een middel om de maatschappelijke missie te bereiken dit noemen ze ook wel impact (Wat is sociaal ondernemen? (z.j.). **"The social enterprise is the great institutional innovation of our times." (Cameron, D. z.j.)**

Sociale ondernemingen zijn in het leven geroepen om maatschappelijke problemen aan te pakken. De maatschappelijke problemen noemen ze ook wel 'Wicked problems'. Hierbij wordt vaak de benaming triple P bij gebruikt. De benaming bedacht door John Elkington, een adviseur op het gebied van duurzame ontwikkeling. De betekenis van triple P benadering (People, Planet, Profit). Het is van belang om als een sociale onderneming hier in de juiste balans te vinden. Bij People gaat het vooral om het welzijn van de mensen. Bij Planet wordt bedoeld dat er duidelijk rekening wordt gehouden met ecologische eisen. Als

laatste is Profit; daarbij wordt niet alleen naar het financiële gedeelte gekeken maar ook economische zoals werkgelegenheid en infrastructuur ("Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?", 2017).

Uiteindelijk zijn veel definities van social business hetzelfde. Het zijn bedrijven die gefocust zijn op het ontwikkelen van een innovatie dat maatschappelijke problemen oplost. Er is in de loop daar jaren veel onderzoek gedaan naar sociaal ondernemen. Onderzoek naar de ondernemers zelf is echter nog weinig tot geen onderzoek van. Er wordt in verschillende modellen en theorieën wel gesproken over sociaal ondernemers. Zo ook Schaltegger & Wagner (2010) hebben de sociale ondernemer vergeleken en naast een ecologische en duurzame ondernemer gezet. De sociale ondernemer wordt wel besproken, maar de hoofdvraag van dit onderzoek over de uitdagingen, motivaties en drijfveren van deze ondernemers is beperkt tot nauwelijks terug te vinden in de beschikbare literatuur. Vandaar dat er onderzoek wordt gedaan naar dit betreffende onderwerp met de hoofdvraag: *Wat zijn de motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociale ondernemer?*

Onderzoeksmethode

Case Study analyse

Er wordt tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van acht verschillende stappen voor het vormen van nieuwe theorieën, bedacht door Eisenhardt (1989). Deze acht stappen zijn: onderzoeksvraag definiëren, casus selecteren, onderzoeksmethoden kiezen en uitleggen, data verzamelen, data analyseren, hypothesen formuleren/model bouwen, bevindingen vergelijken met andere casussen en afsluiten (Eisenhardt, 1989).

Voor dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een simpele datatriangulatie. Dit om de objectiviteit van het onderzoek te waarborgen. Triangulatie van data betekent dat het onderwerp vanuit verschillende perspectieven wordt doorgelicht, waardoor er een vollediger beeld van de situatie ontstaat (Baarda, Goede & Teunissen, 1995). De datatriangulatie bestaat uit een interview, observaties en documenten (Baarda et al., 1995). Deze Case Study bevat informatie uit interviews en documenten. Voor het onderzoek binnen de literatuur mogen allerlei soorten documenten gebruikt worden (Eisenhardt, 1989). In dit onderzoek worden dus niet alleen wetenschappelijke bronnen onderzocht, maar ook blogs, websites, kranten en artikelen. Dit geeft namelijk een duidelijk beeld van de sociale onderneming over de gehele linie (Eisenhardt, 1989).

De data uit het interview wordt verkregen door een semi gestructureerd interview. Dit is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij de respondent wordt bevraagd aan de hand van een vooraf gekozen onderwerp en voorbedachte vragen/onderwerpen die besproken worden (Baarda, 2014). Naast de voorbedachte vragen mogen ook extra achterliggende informatie verzameld worden. Dit op een ongestructureerde manier door verder te vragen op de gegeven antwoorden (Baarda, 2014). Dit interview wordt uiteindelijk getranscribeerd en gecodeerd.

Selectie criteria

Er is opzoek gegaan naar een sociale onderneming op basis van een aantal randvoorwaarde.

1. Als eerste moet de organisatie een sociale onderneming zijn. In de introductie is beschreven wat een sociale onderneming inhoudt. Zo kunnen de motivaties, drijfveren en uitdagingen van een sociale onderneming onderzocht worden. 'Willem&Drees' is een echte sociale onderneming in samenwerking met de boeren, klanten worden er 'BeeBoxen' geleverd met talrijke groentes van een eerlijk stuk land.
2. Ten tweede moet de sociale ondernemer die de onderneming heeft opgezet nog actief, werkzaam en aanwezig zijn in de organisatie. De sociale ondernemer moet namelijk worden geïnterviewd om achter de motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociale ondernemer te komen. Pieter Rood is de aller eerste werknemer van het bedrijf 'Willem&Drees' en daardoor een geschikte kandidaat voor dit onderzoek.
3. Als laatste randvoorwaarde moest de organisatie ook Nederlands zijn. 'Willem&Drees' is een Nederlands bedrijf en werkt ook alleen samen met Nederlandse boeren en betrokkenen.

Beschrijving bedrijf

Het bedrijf waar het in deze Case Study over gaat is 'Willem&Drees' (BeeBox). Dit is een onderneming dat valt onder een coöperatie met 1000+ medewerkers. 'Willem&Drees' leveren biologische en lokaal geteelde groente, fruit en andere producten aan consumenten. 'Willem&Drees' wil de voedselketen veranderen. Directeur Drees Peter van de Bosch legt uit: "Willem&Drees is een coöperatie van boeren, burgers en bedrijven. We kennen elkaar, luisteren naar elkaar en werken met elkaar. Samen creëren we onze eigen gezonde voedselketen, waar iedereen beter van wordt. Geheel zelfstandig en onafhankelijk van machtige inkooppartijen of multinationals. We willen het voorbeeld zijn van een keten die is gebaseerd op kracht in plaats van macht." ("Willem&Drees gaat voor 'eten van een gezonde keten", 2017). Er is een interview gehouden met Peter Rood, de eerste werknemer van BeeBox wat nu sinds 2014 deel uit maakt van de onderneming 'Willem&Drees'. Hij heeft de fusie geheel meegemaakt en zo ook de groei van twee verschillende sociale ondernemingen samen. 'Willem&drees' is gevestigd in Nederland en heeft sinds 2014 een webwinkel waar zij zich alleen richten op de consument en niet meer op de supermarkten. (Willem&Drees, 2017).

Analyseresultaten

Literatuurstudie

In de beschrijving van het bedrijf kwam al naar voren waar 'Willem&Drees' voor staan en wat ze precies doen. 'Willem&Drees' en 'Beebox' staan beide voor een gezondere voedsel keten en willen dit graag in samenwerking met verschillende stakeholders oplossen door middel van een onderneming. 'Willem&Drees' en 'BeeBox' zijn beide begonnen als twee losse sociale ondernemingen. 'Beebox' werd opgericht door boeren en burgers in 2011. 'BeeBox' verkoopt maaltijdboxen die wekelijks worden

thuisbezorg bij de consument. De boxen zijn gevuld met biologische en lokaal geteelde groente, fruit en andere producten. 'Willem&Drees' is in 2009 begonnen met het verkopen van lokaal geteelde groente en fruit aan supermarkten, cateraars en consumenten.

Beide bedrijven zijn onder hun eigen merknaam blijven opereren, maar zijn wel samen 1 bedrijf als een coöperatie. Door deze fusie zullen Walter Halberstadt (Beebox), Drees Peter van den Bosch en Willem Treep (beiden Willem&Drees) de nieuwe sociale onderneming leiden. Pieter Rood is werkzaam bij 'Beebox' hier zal in een later stadium van de Case Study dieper op in worden gaan (Verheul, 2016). Doordat er nu twee bedrijven zijn gaan samenwerken, ontstaat een grotere doelgroep en daardoor kunnen zij dus ook een grotere impact genereren.

Interview

Tijdens de Case Study staat de volgende hoofdvraag centraal: *Wat zijn de motivaties, drijfveren en uitdagingen van de sociale ondernemer?*. Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag, zal er een interview afgenomen worden met Pieter Rood.

Tijdens het interview met Pieter Rood is er dieper ingegaan op de hoofdvraag, de uitdagingen, motivaties en drijfveren van een ondernemer. Er kwam duidelijk naar voren dat Pieter Rood enorm trots is op 'Willem&Drees' en echt waarde wil leveren. Er kwam ook naar voren wat de exacte reden was van het opstarten van dit concept. Pieter Rood legt uit:

"En die hoorde toen eigenlijk de signalen van de boeren van ja weet niet zo goed waarom ik het allemaal nog doe op het land staan. De grote supermarkten de inkopen bedrijven die bepalen wat moeten gaan bouwen voor ze. En op die manier werd het aanbod in Nederland alleen maar kleiner. En hierdoor gingen er heel veel groentes ook verloren en dat vonden die boeren heel erg jammer. En die zeiden eigenlijk we willen weer het contact terug met de boeren de schakels wilde ze verkleinen. En op die manier wilde ze weer direct vrijwel direct aan consumenten leveren. En op die manier ook weer kunnen verbouwen wat ze zelf leuk vinden.

Er was dus sterk een probleem binnen de productie van groente en fruit en er werd ook veel voedsel weggegooid door de grote bedrijven die teveel inkochten. Door 'Willem&Drees' is er nu goed contact met de boeren en worden er producten gemaakt met diversiteit en worden er genoeg producten gehaald zodat er niks weggegooid wordt. Door dit besproken te hebben binnen het interview kwam duidelijk naar voren dat Pieter Rood echt ergens achter stond en dat wilde oplossen. Pieter gaf ook een aantal keer aan dat hij juist wilde laten zien dat dingen ook op een andere manier kunnen aangepakt worden en daardoor dus verbeterd worden of juist verholpen. Pieter Rood vertelde:

"Wat motiveert u aan uw werk? Zijn er ook dingen die u demotiveren?" "Ja het eigenlijk laten zien dat het ook anders kan. We zijn heel hard aan het werk om de voedselketen [anders] in te richten. Dat gaat ons niet altijd even soepel, maar er zit natuurlijk wel een enorme drive die achter alle ondernemers zit en iedereen die erbij werkt laat zien dat we op deze manier continu een bedrijf voeren."

Hier komt duidelijk naar voren dat het de onderneming iets moet verbeteren dat is juist een punt waardoor er meer motivatie ontstaat dan werk je echt naar een bepaald doel. De gezonde voedsel keten is namelijk het streven en daar werkt Pieter vol passie naartoe en vandaar dat het bedrijf is opgezet.

De drijfveren van Pieter Rood waren al bepaald tijdens de keuze van zijn opleiding. Hij heeft altijd een interesse gehad in maatschappelijk problemen. Buiten dat denkt hij dat dit geen vereiste is. Het is namelijk van belang dat je het probleem echt wil oplossen en daar vol voor wil gaan.

Er zijn verschillende uitdagingen geweest bij 'Willem&Drees' (Beebox), zo zijn ze begonnen als een start-up en daar komt vaak hetzelfde onderwerp als uitdaging naar voren: de financiering. Zo ook bij 'Willem&Drees' er is tijdens het opzetten van het bedrijf gebruik gemaakt van verschillende investeerders, een bank en gebruik gemaakt van een crowdfunding. Dit laat zien dat het begin erg lastig kan zijn voor een sociaal bedrijf, maar wel dat investeerders een gunfactor hebben waardoor er geld is om te beginnen. Buiten de financiering is het ook belangrijk de juiste mensen om je heen te hebben. Mensen die het eens zijn met de manier van denken binnen de business en zo alle neuzen de goede kant op hebben staan.

Conclusie & aanbeveling

Tijdens het interview zijn verschillende motivaties naar voren gekomen die Pieter motiveren bij de sociale onderneming. Zo vertelde hij dat het belangrijk is duidelijk in beeld te hebben wat het maatschappelijke probleem is, hoe je dat op kan lossen en dat je alles duidelijk in kaart hebt. Er werd ook een aantal keer teruggekoppeld naar het feit dat hij juist wil laten zien dat het ook anders kan. Dat is eigenlijk zijn drijfveer, maar tevens zijn motivatie.

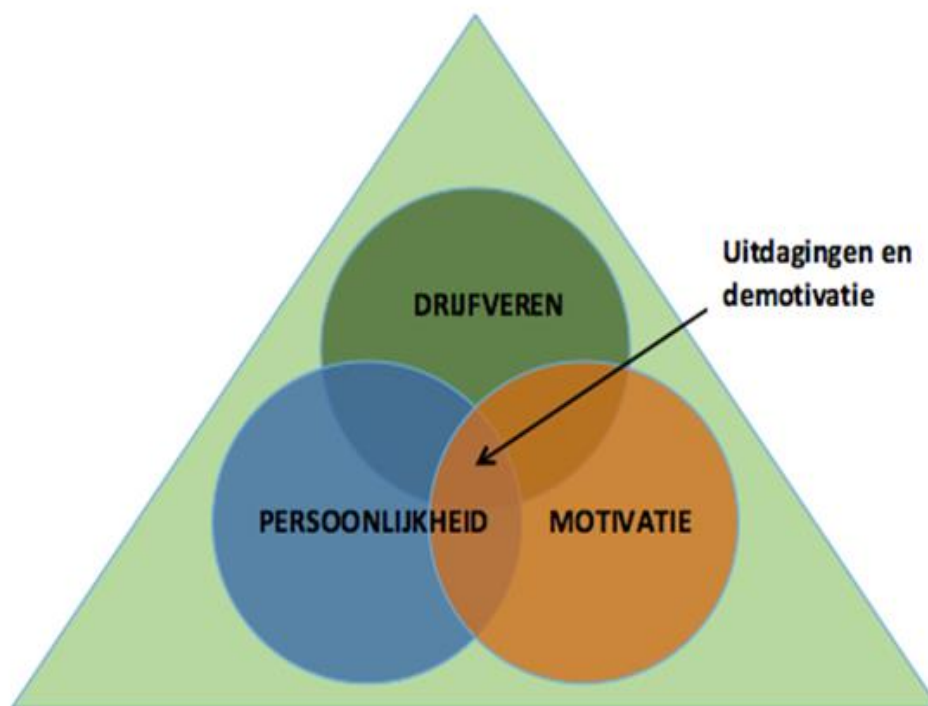
Maar om de uitdagingen en demotivatatie aan te kunnen, moeten de drijfveren en motivaties wel ijzersterk zijn en moet je er echt vol voor willen gaan, vertelde Pieter Rood. Er zijn namelijk een aantal valkuilen die een sociale onderneming met zich meebrengen waar je wel tegen op moet kunnen. Zoals, de financiering van een bedrijf. Er moet geld aanwezig zijn om het van de grond te krijgen. Doordat het zou groeien, is er een groter pand nodig en meer marketing kosten. Naast financiering is het ook een uitdaging om iedereen binnen het bedrijf de juiste richting op te laten kijken en zo dezelfde filosofie te kunnen hanteren. Hierdoor kwam ook duidelijk naar voren dat het belangrijk is hoe je als persoon bent en waar je voor staat. Je moet namelijk een sociaal persoon zijn, want het verhaal wil je doorvertellen. Zo maak je eerder kans op investeerders en de juiste doelgroep. De interesse moet al aanwezig zijn zodat je ook echt achter de filosofie staat.

Wanneer die drie elementen aanwezig zijn: de juiste motivaties, de goede drijfveren en je als persoon staat voor het probleem en een ijzersterk persoon bent met de wil om iets te laten slagen, zullen de eventuele uitdagingen en demotivatatie geen valkuilen zijn om ermee te stoppen.

Het model hieronder is opgedeeld in een driehoek dit omdat er 3 punten zijn die van belang zijn bij een goede ondernemer om te slagen. Motivatie, drijfveren en de persoon zelf. Wanneer die punten alle drie

aanwezig zijn zullen die elkaar overlappen en versterken. Dan zal de ondernemer als sterk persoon staan en de uitdagingen en demotivatie die op het pad van een sociale ondernemer komen, kunnen overwinnen. Zo kan de sociale ondernemer het maatschappelijke probleem oplossen.

De aanbeveling voor een sociale ondernemer zal dan ook zijn om die drie punten duidelijk in kaart te brengen en echt ergens voor staan waar je vol voor wil gaan. Er zullen namelijk veel valkuilen voor doen op de weg naar de grote verbetering. Wanneer er goed wordt gekeken naar de drie punten zullen de uitdagingen er nog steeds zijn, maar is er een veel grotere kans van slagen met de juiste instelling. Voor verder onderzoek vragen die drie punten om aanvullend onderzoek en analyse of dit bij meerder ondernemers het geval is. Waardoor zij door kunnen gaan met het oplossen van dat desbetreffende maatschappelijke probleem.



Afbeelding 1: Motivatie, drijfveren en uitdagingen en demotivatie

Literatuurlijst

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* (2de druk). Groningen/Houten: Noordhoff.

Dvorakova, K., Ross, J., & Akkerboom, R. (2016, 6 januari). Entrepreneurship as socio-technical system. Geraadpleegd van <https://tudelft.openresearch.net/page/13824/1-2-entrepreneurship-as-socio-technical-system>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Verheul, J. (2016, 27 mei). Willem&Drees fuseert met leverancier maaltijdbox Beebox. Geraadpleegd van <http://www.gfactueel.nl/Home/Nieuws/2016/5/WillemDrees-fuseert-met-leverancier-maaltijdbox-Beebox-2809620W/>

Wat is sociaal ondernemen? (z.j.). Geraadpleegd van <https://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen/>

Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen? (2017, 10 februari). Geraadpleegd van <http://www.mkb servicedesk.nl/480/wat-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen.htm>

Willem&Drees. (2017). Willem&Drees. Geraadpleegd van https://willemendrees.nl/?gclid=CKSi0_XGpNQCFRSeGwodS2oMCA

Willem&Drees gaat voor 'eten van een gezonde keten'. (2017, 14 april). Geraadpleegd van <http://dutch.com/2017/04/14/willemdrees-eten-gezonde-keten%C2%99/>

KEY LEARNINGS

RONALD VENN & JAN A. JURRIËNS

Citeren: Venn, R. & Jurriëns, A.J. (2018). Key Learnings. In: Venn, R. (Ed.) *Exploring Social Business*. Avans University of Applied Sciences: 's-Hertogenbosch, The Netherlands, pp. 106-109.

In dit hoofdstuk gaan we de balans opmaken en zowel het onderzoek als ook het onderwijsgedeelte kort evalueren. Naast onze eigen inzichten is deze reflectie ook gebaseerd op studentenfeedback en een studentenevaluatie in vorm van een schriftelijke enquête.

Onderzoeksresultaten

Sociaal ondernemen is ondernemen! Dit wordt duidelijk in diverse Case Studies van de studenten. De interviews laten zien dat men zich vaak niet voor kan stellen om als medewerker in een andere organisatie (bijv. een zorginstelling of een goede-doelen organisatie) te werken. Er wordt **bewust voor ondernemerschap gekozen** en vaak een (goed) betaalde baan opgezegd. De onderneming blijkt een geschikt instrument te zijn om sociale doelstellingen te bereiken. Door de sociale misstand met de **kracht van ondernemerschap** aan te pakken wordt een groter impact bereikt. Omzet, winst en uiteindelijk het hele bedrijf zijn slechts instrumenteel. Nietaldestemin onderbouwen de Case Studies dat juist een commerciële insteek de strijd tegen sociale misstanden faciliteert, omdat de ondernemer hierdoor **onafhankelijk** van donaties en subsidies is. Natuurlijk lopen sociale ondernemers tegen uitdagingen aan die ook commerciële ondernemers kennen, zoals bijvoorbeeld het rond krijgen van financieringen, klanten tevreden maken en houden, bedrijfsprocessen efficiënt inrichten en succesvol marketing doen (enz.). Toch blijkt dat sociale ondernemers het **extra zwaar** hebben. Vaak brengt hun sociale doelstelling het met zich mee dat processen minder snel een efficiënt kunnen zijn of dat werkplekken op een anderen (vaak duurdere) manier ingericht moeten worden. In diverse Case Studies worden bovendien de enorme uitdagingen benoemd die door wet- en regelgeving veroorzaakt wordt. Ondanks alle obstakels komt in bijna alle Case Studies één belangrijk element terug en dat is de enorme **passie en enthousiasme** van de sociale ondernemers.

Op dit moment is een werkgroep van docent-onderzoekers van het lectoraat Sustainable Strategy & Innovation van het Expertisecentrum Sustainable Business bezig met een analyse van meer dan 30 Case Studies die de studenten geschreven hebben. Door de data te bundelen is een bredere analyse en een vergelijking tussen de Case Studies mogelijk. Zij kijken met name naar motivaties en drijfveren van sociale ondernemers. Op basis van de bevindingen wordt een adviesrapport uitgebracht. Begin 2019 zal dit rapport gepubliceerd worden en is dan op de website van het Expertisecentrum beschikbaar (zie [website ESB](#)).

Onderwijsconcept

Het concept is erin geslaagd het onderwijs te individualiseren. Studenten mogen niet alleen maar voor het thema Social Business kiezen, maar ook hun eigen onderzoek vorm geven. De koppeling van kennisopbouw door leren, zelf onderzoeken en bevindingen kritisch bediscussiëren heeft zich in de praktijk als zeer krachtig bewezen. De **studentenevaluatie** aan het einde van de pilot in 2016-2017 was **uitstekend** (zie tabel 1). Op een schaal van 1-5 (waarbij 5 de hoogste waardering was) wordt de module over alle evaluatiepunten heen met een 4,3 beoordeeld. Met name de vraag of studenten deze module aan zouden bevelen is met een 4,5 zeer hoog. Deze resultaten kunnen als zeer goed beschouwd worden ook in verhouding tot andere differentiatiethemas in hetzelfde studiejaar.

Tabel 1: Studentenevaluatie van de onderwijsmodule Social Business na de pilot in 2016-2017.

Enquêtevraag	Evaluatie (schaal 1-5)
De module sluit aan bij mijn verwachtingen die ik vooraf had.	4,1
De module is theoretisch goed onderbouwd.	4,5
De gastcolleges en excursies droegen bij aan de inhoud van deze module.	4,6
Ik had voldoende kennis en vaardigheden om de opdracht tot een goed einde te brengen	4,3
Tijdens deze module heb ik veel geleerd.	4,4
Ik ben tijdens deze module uitgedaagd mezelf te overstijgen	4,0
De module was samenhangend en zat goed in elkaar.	4,5
De manier van toetsen was een goede manier om mijn bekwaamheid in het onderwerp aan te tonen	3,9
Ik zou de keuzemodule aanbevelen bij mijn medestudenten.	4,5

Naast deze kwantitatieve meeting zijn er ook een aantal open vragen gesteld. Op de vraag naar de leukste ervaring en de mooiste inzichten worden met name de ervaringen tijdens het veldonderzoek en de inzichten in een 'echte' sociale onderneming benoemd. Het is fijn om te zien dat studenten deze module als leerzaam, interessant en inspirerend omschrijven. Zij waarderen ook de duidelijke structuur en fasering in een kennis (oftewel theoretisch) gedeelte en een onderzoeksgedeelte. Zo benadrukt bijvoorbeeld een student dat de onderwijsmodule "...enorm leerzaam is niet alleen op gebied van sociale ondernemingen maar ook op hoe je op een goede manier onderzoek kan doen" (uit studentenevaluatie). Maar er worden ook kritische kanttekeningen bij een aantal elementen geplaatst. Zo geven sommige studenten aan dat de kennistoets te makkelijk was, maar deze beleving wordt niet door iedereen gedeeld. Echter komt van een groot deel van de studenten wel duidelijk feedback dat de docent veel vroeger het zoeken naar een geschikte onderneming voor de Case Study zou moeten stimuleren. De werkdruk wordt door studenten, met name in de tweede fase, als hoog beleefd. Maar ook de lange werkcolleges in fase 1, die een hele dagdeel duren, worden in de studentenevaluatie met zeer "intensief" omschreven.

"Ik vond het in totaal een erg mooi vak. Maar de ervaring om volledig zelfstandig aan de slag te gaan met een sociale onderneming en daar een Case Study over te schrijven was heel bijzonder."

(uit studentenevaluatie)

Als docent moet er veel geïnvesteerd worden. Bijvoorbeeld moeten er naast 'reguliere' onderwijstaken gastsprekers uitgenodigd en een excursies georganiseerd worden. Ook het kiezen van een actuele en relevante onderzoeksvraag kost tijd (bijv. om literatuur te zoeken en te lezen). In de toekomst is het aan te raden om begeleiding door een (associate) lector te vragen. Verder is het zinvol om aan het einde van deze onderwijsmodule de bevindingen van studenten met een groter publiek te delen. Hiervoor zou bijvoorbeeld een tentoonstelling of symposium georganiseerd kunnen worden. Ook dit vereist extra inzet van een docent. Gelukkig kan in de toekomst op het bestaande onderwijsmateriaal terug gevallen worden en kunnen docent-onderzoekers van het lectoraat gastcolleges verzorgen. Dit creëert genoeg ruimte voor de docent om deze onderwijsmodule succesvol toe te passen. Heb je hier interesse aan? Neem dan contact op via email: exploring.socialbusiness@gmail.com

Samenwerking met lectoraat

Het lectoraat 'Sustainable Strategy & Innovation' richt zich op een duurzame samenleving en de daarbinnen opererende organisatie en burgers. Bedrijfsleven, overheden en burgers ontmoeten elkaar daar en hebben elkaar dan nodig. De 'sustainable development goals' (SDG's) gelden daarbij als uitgangspunt. We weten dus waar we naartoe willen, maar 'Hoe doe je dat?'. Hoe wordt het gerealiseerd en hoe wordt het concreet? Dat is onze missie en doel. **'Samenwerking'** is voor ons het uitgangspunt. En dat kan op twee manieren. De eerste betreft samen met de diverse partijen, het bedrijfsleven, de overheden, de burgers en het onderwijs. We willen met deze partijen de kennis valoriseren en opbouwen en dan met name het 'Hoe in haar context'. We willen de kennis stapelen, elke docent-onderzoeker en student bouwt voort op wat hun voorganger al aan onderzoek gedaan hebben. Dat betekent binnen het onderwijs ook dan academisch en de expertisecentra c.q. lectoraten niet alleen hun eigen kennis gebruiken maar ook die van de ander. Zo kan ons ambitieniveau naar een hoger niveau gebracht worden. Van 'ego naar eco'! De tweede manier betreft de inhoud; de netwerken en meervoudige waarde, de 'business'- en verdienmodellen, de inkoop en contractering tussen de partijen én de ondernemerschap en sociale innovatie. En over die laatste twee gaat het hier. Het gedrag van organisatie en individu is dan essentieel. Waarbij de eerste inhoudelijke punten meer de 'structuur' beschrijven komt gaat ondernemerschap meer op het gedrag in waar sociale innovatie, naast de technische innovatie, meer de diensteninnovatie concreet maakt.

Aanbevelingen

Het is belangrijk om studenten van alle kansen en uitdagingen van dit onderwijsconcept op de hoogte te stellen voor dat ze zich hiervoor inschrijven. Er is veel eigen initiatief nodig en studenten mogen niet bang zijn om te falen. Hoe meer de docent ernaar streeft om een geloofwaardig rolmodel te zijn en dus zelf ook aan het onderzoekproject deelneemt, hoe beter. De docent staat dan niet langer op een podium, maar werkt zelf mee (zie ook het hoofdstuk: Showcase Social Business). De ervaring leert dat hierdoor snel een positieve sfeer en een bepaalde teamspirit ontstaat. Het is wel belangrijk dat een docent door een expertisecentrum of lectoraat begeleidt wordt. Daarbij brengt de docent, naast zijn of haar eigen kennis, ook kennis van het onderwijs, de didactiek, in.

Een faciliterende rol kunnen ook Associate Lectoren, met name afkomstig uit het onderwijs, innemen. Zij kunnen klankbord voor de docent zijn tijdens het onderzoek en helpen bij de structurering van het onderzoeksproject. Verder hebben zij de juiste expertise om geschikte onderzoeksmethodes en onderzoeksvragen te identificeren. Tot slot kan een lector de kwaliteit van het onderzoek en de valorisatie van inzichten waarborgen. De lector brengt op basis van zijn of haar eigen kennis en ervaring in. Deze kan complementair zijn aan de reeds aanwezige kennis van de docent en een stimulans voor de verdere professionalisering van het onderzoek betekenen. En dat is van belang omdat het werkveld meer en verder ontwikkeld onderzoek vraagt. Ze willen dat de adviescompetentie van de student verder ontwikkeld wordt en het advies beter onderbouwd wordt. Dus meer onderzoek.

Exploring Social Business

Venn, R. (Ed.)

Over de auteurs

Ronald Venn was 2013-2018 actief als docent bij Avans hogeschool in de opleiding B.A. Business Innovation. Ronald is bedrijfspsycholoog en bedrijfseconoom met werkervaring in Investment Finance en Consulting. Hij heeft diverse prijzen gewonnen voor zijn werk als docent en onderzoeker. Hij is in 2015 gepromoveerd (Strategisch Management) aan de Universiteit van Hamburg. Sinds het najaar 2018 werkt hij aan de Open Universiteit om onderzoek naar duurzaamheid en innovatie te doen.

Jan A. Jurriëns is lector van het lectoraat Sustainable Strategy and Innovation van Avans Hogeschool. Als toezichthouder is Jan verbonden aan diverse maatschappelijke organisaties. Hij promoveerde op het onderwerp Innovatie aan Nyenrode Business Universiteit. Voor zijn huidige functie was hij lector bij de Hogeschool Arnhem en Nijmegen en VU-Windesheim. Hij heeft als organisatieadviseur gewerkt, was tot 2004 senior partner bij Twynstra Gudde.

De auteurs van de Case Studies zijn studenten van de opleiding **B.A. Business Innovation**. Deze opleiding is de **eerste HBO innovatieopleiding van Nederland** en door AISHE met drie sterren geaccrediteerd. Ondertussen zijn de studenten begonnen aan het laatste jaar van de opleiding en zullen in juli 2019 afstuderen. Iris Bouman volgde het vak in 2018 en studeert nu in het derde jaar:

Iris Bouman

Annet Kersten

Ruby Vreedenburgh

Marouschka Romme

Sjoerd de Bonth

Vera van de Ven

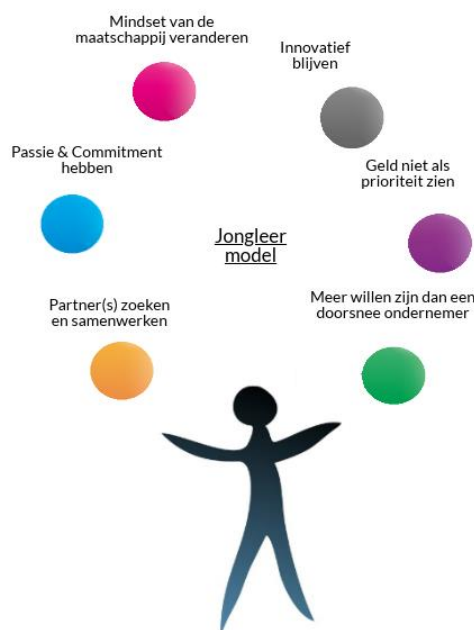
Max van Velzen

Lisa Kessels

Anne-Fleur Verlijdsdonk

Bram van der Laar

Lesley van Noort



De sociale ondernemer