

> Rapportage voor:  
Ministerie van SZW

# OPSCHALEN VAN SUCCESVOLLE SOCIALE ONDERNEMINGEN



**TNO** innovation  
for life

14 april 2014 >

## Opschalen van succesvolle sociale ondernemingen

Datum	14 april 2014
Auteurs	Aukje Smit Peter Brouwer
Projectnummer	051.02987/01.02
Rapportnummer	R14043
Telefoon TNO	088 866 92 92

**Gezond Leven**  
Polarisavenue 151  
2132 JJ Hoofddorp  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 88 866 61 00  
F +31 88 866 87 95  
[infodesk@tno.nl](mailto:infodesk@tno.nl)

© 2014 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	1
1.1	Achtergrond .....	1
1.2	Literatuurverkenning .....	2
1.3	Leeswijzer .....	2
2	Definiëring en economisch handelen .....	3
2.1	Inleiding .....	3
2.2	Sociale ondernemingen .....	3
2.3	Sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsintegratie .....	5
2.4	Economisch handelen .....	6
3	Kenmerken van succesvolle sociale ondernemingen .....	8
3.1	Inleiding .....	8
3.2	Veranderingsleer .....	8
3.3	Bewijs van effectiviteit .....	9
3.4	Sterke organisatie .....	9
3.5	Sociale ondernemingen gericht op arbeidsparticipatie .....	11
3.6	Tot slot .....	11
4	Opschalen .....	12
4.1	Inleiding .....	12
4.2	Opschalen en sociaal ondernemen .....	12
4.3	Opschalingsstrategieën .....	13
4.4	Ecosysteem .....	19
5	Conclusies en aanbevelingen .....	21
5.1	Inleiding .....	21
5.2	Wat zijn sociale ondernemingen? .....	21
5.3	Kenmerken van succesvolle sociale ondernemingen .....	21
5.4	Opschalen van succesvolle sociale ondernemingen .....	22
5.5	Aanbevelingen .....	23
	Bijlage 1: Literatuurlijst .....	26

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Sociale ondernemingen zijn bedrijven die op een marktgerichte manier bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, zoals klimaatverandering, werkloosheid en de toenemende kloof tussen rijk en arm. Een bekend Nederlandse voorbeeld is Tony Chocolonely dat via een eigen chocolademerken en de nodige publiciteit werkt aan het slaafvrij maken van de cacao-industrie. Een ander mooi voorbeeld is Specialisterren waar software wordt getest door jongeren met een vorm van autisme. Zo zijn er nog veel meer voorbeelden van grote en kleine sociale ondernemingen in binnen- en buitenland.

Sociaal ondernemen staat prominent op de Europese agenda. Een belangrijke reden is dat het klassieke overheidsbeleid en de oplossingen vanuit de markt niet adequaat (genoeg) blijken om belangrijke maatschappelijke problemen aan te pakken. Steeds meer Europeanen willen hun werk, wijze van consumeren, sparen en investeren verbinden met ethische en sociale principes, en vragen dat ook van bedrijven (o.a. Murray e.a., 2010). De Europese Commissie heeft daarom sociale ondernemingen omarmd binnen het Social Business Initiative (2011). Dit initiatief bevat maatregelen om voor sociale ondernemingen:

- de toegang tot kapitaal te verbeteren;
- de zichtbaarheid van sociaal ondernemen te vergroten;
- de juridisch context waarbinnen sociaal ondernemen plaatsvindt te verbeteren.

Niet alleen de Europese Commissie, maar ook veel landen in Europa en daarbuiten hebben beleid ontwikkeld om sociaal ondernemerschap te stimuleren. In Nederland is dat vooralsnog niet het geval (Verloop en Hillen, 2013; Smit e.a., 2008, 2010). Er zijn echter ontwikkelingen die erop wijzen dat ook in Nederland het tij gaat keren. Zo heeft het kabinet aangegeven dat ze een scheppende en stimulerende rol wil vervullen ten behoeve van maatschappelijk initiatief en sociaal ondernemerschap (Ministerie van BZK, 2013). Redenen zijn:

- toenemend zelf organiserend vermogen van de samenleving;
- terugtrekkende overheid;
- stijgende behoefte aan sociale binding;
- ontwikkelingen als schaalvergroting, decentralisaties en bezuinigingen.

De aandacht voor sociale ondernemingen is ook toegenomen sinds de oprichting van Social Enterprise NL in 2012. Dit landelijk platform vertegenwoordigt, verbindt en ondersteunt sociale ondernemingen. Doel is om de sector van social enterprises in Nederland te versterken en zo de maatschappelijke impact van deze bedrijven te vergroten. De oprichters van het platform onderscheiden impact op drie niveaus (Verloop en Hillen, 2013):

1. Lokaal: de onderneming kan een grote impact op de lokale bevolking hebben, maar zonder capaciteit of missie om een breder effect te realiseren.
2. Op grotere schaal: dit gebeurt als het lukt om de maatschappelijke impact van het bedrijf te vergroten. Dat kan als het bedrijf voldoende middelen heeft om zijn dienst of product op grotere schaal uit te rollen (opschalen).
3. Systematische verandering: in dit geval ontstaat er een hele 'branche' die zo groot is dat het bestaande probleem langzaam maar zeker verdwijnt.

## 1.2 Literatuurverkenning

Een specifieke groep sociale ondernemingen zijn de bedrijven die zich richten op het creëren van werk voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. In het buitenland zien we dat dit type ondernemingen toeneemt bij een kleine sociale werkvoorziening (Smit e.a., 2008). Dus wanneer de sociale werkvoorziening als publieke voorziening verdwijnt of kleiner wordt, pakt de markt dit (ten minste voor een deel) op. Die markt betreft 'gewone' werkgevers, waaronder commerciële ondernemers, maar ook sociaal ondernemers. De sociaal ondernemers richten zich daarbij veelal op kwetsbare groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Nu de sociale werkvoorziening wordt afgebouwd, zou dit ook in Nederland kunnen gebeuren. Vooral nog lijkt dit echter nog niet het geval te zijn. Uit de Werkgevers Enquête Arbeid van TNO (2013) blijkt namelijk dat in 2012 slechts 3,8% van de bedrijven in Nederland het inzetten van kwetsbare groepen als onderdeel van de missie beschouwd. In 2010 was er nog sprake van een stijging (5,5%) t.o.v. 2008 (4,4%). De economische crisis verklaart ongetwijfeld voor een deel deze daling.

Meer kennis van succesfactoren van deze sociale ondernemingen en de mechanismen om op te schalen wat succesvol is kan helpen om dit type sociale ondernemingen te versterken en te vermeerderen. Het is bovendien een efficiënte manier om meer impact te bereiken en het proces van opschalen effectiever te laten verlopen. De kennis is ook relevant voor de overheid die aangeeft sociaal ondernemen te willen faciliteren: van zorgen voor naar zorgen dat.

Tegen deze achtergrond heeft TNO een literatuurverkenning uitgevoerd naar sociale ondernemingen die werk creëren voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. De verkenning is uitgevoerd in het kader van het TNO-kennisinvesteringsprogramma 'Duurzame inzet van niet-werkenden'. Met dit kennisprogramma wil TNO bijdragen aan een hogere arbeidsparticipatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Bij de literatuurstudie stonden drie vragen centraal:

- (1) Hoe laten sociale ondernemingen zich omschrijven en hoe valt deze vorm van ondernemen te vatten in de gangbare economische theorieën?
- (2) Wat zijn kenmerken van succesvolle sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsintegratie?
- (3) Wat zijn methoden van opschalen van succesvolle sociale ondernemingen?

De literatuurverkenning is uitgevoerd op basis van internationale en nationale databestanden vanaf 2008. Alleen Nederlandstalige en Engelstalige literatuur is geselecteerd. Aanvullend is er op Google gezocht met een combinatie van trefwoorden.

Doel van de verkenning is om op basis van de uitkomsten te bepalen welke bevindingen interessante aanknopingspunten opleveren om de impact te bevorderen van sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsintegratie in Nederland.

## 1.3 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 gaan we in op de definiëring van sociaal ondernemerschap en de plaats van deze vorm van ondernemen binnen de gangbare economische theorie. In hoofdstuk 3 gaan we nader in op kenmerken van succesvolle sociale ondernemingen. Hoofdstuk 4 beschrijft een aantal manieren van opschalen die in de literatuur voorkomen en in hoofdstuk 5 sluiten we af met enkele conclusies en aanbevelingen. In de bijlage is een literatuurlijst opgenomen.

## 2 Definiëring en economisch handelen

### 2.1 Inleiding

Er zijn veel begrippen, definities en operationaliseringen in omloop van bedrijven die sociale doelen nastreven: social business, sociale onderneming, social enterprise, work integration social enterprise (wise), sociale firma. Een heldere door iedereen geaccepteerde definitie ontbreekt vooralsnog. We geven daarom in dit hoofdstuk eerst een overzicht van de verschillende begrippen. Omdat sociaal ondernemen een bijzondere manier van ondernemen is, gaan we ook kort in op de vraag is hoe we het gedrag van sociaal ondernemers kunnen duiden vanuit de klassieke economische theorie.

### 2.2 Sociale ondernemingen

Onder het begrip 'sociale onderneming' vallen in de praktijk allerlei soorten organisaties die van elkaar verschillen in activiteiten, juridische structuur, financiering, doelen, mate van gerichtheid op winst, relatie met de gemeenschap en eigenaarschap. Door die diversiteit is het moeilijk om een heldere definitie te geven. Onderzoekers, politici en koepelorganisaties leggen verschillende accenten en de meningen over wat een sociale onderneming nu precies is, lopen uiteen. Onderzoek naar sociaal ondernemerschap is ook nog relatief jong in de wetenschap. Pas in 1991 werd het begrip voor het eerst gebruikt in academische literatuur. Sinds die tijd is er weinig progressie gemaakt in theorievorming (Newbert en Hill, 2010). Er is ook weinig consensus in de literatuur over wat sociaal ondernemerschap is of over wat het betekent om een sociaal ondernemer te zijn. Twee aspecten die wel altijd terugkomen in definities zijn:

1. Doel van de onderneming is creëren van sociale waarde/impact. Soms wordt gesproken van het oplossen van een maatschappelijk probleem of het bewerkstelligen van sociale verandering.
2. De impact wordt gerealiseerd door middel van een economische activiteit: het leveren van producten en/of diensten.

Andere aspecten die vaak voorkomen in definities van sociale ondernemingen, maar niet altijd of waarover de meningen uiteenlopen (o.a. Seymour, 2012; Newbert en Hill, 2010; Nyssens, 2006; Hulgard, 2010; Yunus, 2010):

- *Non profit, of ook profit.* Uit de literatuur blijkt dat velen het criterium van sociale economie (coöperaties, verenigingen, stichtingen) of non-profit belangrijk achten om sociale ondernemingen te onderscheiden van commerciële bedrijven. Achtergrond is met name de vraag of er winst gemaakt mag worden, dan wel wat men met die eventuele winst mag doen: weer investeren in het bedrijf of (deels) voor jezelf houden.
- *Economische activiteit.* Soms worden strikte eisen gesteld aan de mate van inkomsten uit de markt (variërend van 50% - 100% van de totale inkomsten van de onderneming) om te voorkomen dat bedrijven afhankelijk zijn van giften en subsidies.
- *Sociale innovatie.* In sommige definities komt het begrip sociale innovatie voor om te benadrukken dat het gaat om het ontwikkelen van een nieuwe benadering en/of nieuwe producten en diensten voor de aanpak van een sociaal probleem.
- *Besturing.* In sommige definities is opgenomen hoe de organisatie moet worden geleid: medezeggenschap van alle betrokkenen, besluitvorming niet baseren op belang aandeelhouders, hoge mate van autonomie en beperkte winstuitkering.
- *Omgeving.* Het bedrijf is zich bewust van haar ecologische voetafdruk.

De accentverschillen in definities en aspecten waar geen consensus over is, zijn herleidbaar naar verschillende onderzoeksscholen op het gebied van sociaal ondernemen: de 'earned income benadering', de 'sociale innovatie benadering' en de 'EMES<sup>1</sup> benadering' (Defourny en Nyssens, 2010). De benaderingen zijn diep geworteld in de sociale, economische, politieke en culturele context waarbinnen sociale ondernemingen zich ontwikkelen. We lichten ze hieronder kort toe.

### 1. De 'earned income' benadering

De 'earned income' benadering refereert aan het ondernemen van commerciële activiteiten door non-profit organisaties om hun missie te halen. Binnen deze benadering is algemeen geaccepteerd dat minimaal 50% van de inkomsten uit de markt gehaald moet worden, en sommige auteurs gaan zelfs uit van 100%. Deze benadering komt uit de USA. Hier werd het debat sterk beïnvloed door stichtingen die financiële steun verschaffen en adviesbureaus die een hele industrie ontwikkelden met een focus op verdienmodellen (*earned income strategies*) voor non-profit organisaties.

### 2. De 'sociale innovatie' benadering

In de 'sociale innovatie' benadering worden sociaal ondernemers beschouwd als veranderaars die 'nieuwe combinaties' opzetten (nieuwe diensten, productiemethoden, organisatievormen, etc.). Deze manier van denken is afkomstig van Anderson en Dees (2006). Sociaal ondernemerschap wordt hier meer benaderd vanuit de uitkomsten en sociale impact in plaats van de inkomsten. Dit concept zou sociaal ondernemerschap 'het meest breed' opvatten. Het gaat hier om nieuwe samenwerkingsvormen, business modellen en producten/diensten met als doel: "een nieuwe oplossing voor een sociaal probleem" (James e.a., 2008).

### 3. De 'EMES' benadering

De 'EMES' benadering is gebaseerd op de traditie van de derde sector of sociale economie in Europa. Sociale ondernemingen zijn volgens EMES non-profit, private organisaties die goederen en diensten leveren die rechtstreeks ten goede komen aan de gemeenschap. Het EMES European Research Network heeft een groslijst van criteria/indicatoren voor sociale ondernemingen opgesteld, als 'werkhypothese'. De criteria zijn een hulpmiddel voor onderzoekers om sociale ondernemingen in te delen en te bestuderen. Het is dus geen lijst van eisen waar sociale ondernemingen aan moeten voldoen. (Defourny en Nyssens, 2010).

EMES criteria ([www.emes.net](http://www.emes.net))

Three indicators reflect the economic and *entrepreneurial* dimensions of social enterprises:

1. A continuous activity producing goods and/or selling services;
2. A significant level of economic risk;
3. A minimum amount of paid work.

Two indicators encapsulate the *social* dimensions of such enterprises:

4. An explicit aim to benefit the community;
5. An initiative launched by a group of citizens or civil society organisations.

Four indicators reflect the specificity of the *governance* of such enterprises:

6. A high degree of autonomy;
7. A decision-making power not based on capital ownership;
8. A participatory nature, which involves various parties affected by the activity;
9. A limited profit distribution.

<sup>1</sup> EMES is een onderzoeksnetwerk dat tot doel heeft binnen Europa theoretische en empirische kennis op te bouwen rondom de tertiaire sector in brede zin. Het netwerk bestaat sinds 1996 en ontleent zijn naam aan het eerste onderzoeksprogramma dat door het netwerk is uitgevoerd: "the emergence of social enterprises in Europe".

Hoewel in Europa en daarbuiten al meer onderzoek is gedaan naar sociaal ondernemerschap en typologieën dan in Nederland, is de heersende mening dat dit onderzoek zich nog in de beginfase bevindt. Het is daarom belangrijk om niet te star om te gaan met definities en criteria en vooral te kijken naar hoe een organisatie zich daadwerkelijk gedraagt en ontwikkelt (Maretich en Bolton, 2010). Voor deze studie gaan we dan ook uit van de aspecten waarover consensus is in de literatuur:

*Een sociale onderneming heeft als doel het creëren van sociale waarde / impact en realiseert dat doel door middel van een economische activiteit: het leveren van producten en/of diensten.*

Voor de volledigheid geven we hier ook de definitie van Social Enterprise NL (Verloop en Hillen, 2013). Een social enterprise:

1. heeft primair een maatschappelijke missie: impact first;
2. realiseert dat doel als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert;
3. is financieel zelfvoorzienend, gebaseerd op handel of andere vormen van waarde-uitruil, en is dus beperkt afhankelijk of helemaal onafhankelijk van giften of subsidies;
4. is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd:
  - a. het bedrijf is transparant;
  - b. winst mag, maar de financiële doelen staan ten dienste van de missie, en winstneming door de aandeelhouders is redelijk; bestuur en beleid zijn gebaseerd op een evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen;
  - c. het bedrijf is zich bewust van zijn ecologische voetafdruk.

### 2.3 Sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsintegratie

Een bekende deelsector binnen de sociale ondernemingen zijn de sociale ondernemingen die zich richten op werk voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Deze bedrijven worden ook wel *sociale firma's* genoemd en in Europa spreekt men ook van *work integration social enterprises (wises)*. Ook voor dit type bedrijven is er geen standaard definitie en consensus. TNO heeft eerder op basis van onderzoek de volgende omschrijving gegeven (Smit e.a., 2010): *“Een sociale onderneming die zich richt op werk voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt is een private organisatie met een economische én een sociale doelstelling. De sociale doelstelling gaat over de expliciete missie van de onderneming om werk of tijdelijke leerwerkplekken te bieden aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De economische doelstelling betreft het op een commerciële basis goederen en/of diensten aan de markt leveren.”*

Er zijn verschillende typen sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsintegratie. De Engelse koepelorganisatie Social Firms UK ([www.socialfirmsuk.com](http://www.socialfirmsuk.com)) heeft de diverse typen in een continuüm geplaatst. De bedrijven opereren volgens deze organisatie in het gebied tussen werkgelegenheid in reguliere bedrijven (open employment) en dagbesteding. Daarbij worden vier varianten onderscheiden:

Open Employment	Integrated	Intermediate	Inclusive	Day Care/ Training Units
	Assimilated Approaches			
Employment Focus			Health Focus	

Bron: The extra elements: a Social firm trainer, 2005.

Figuur 1. Vier varianten sociale ondernemingen gericht op arbeidsintegratie



- *Integrated*: sociale ondernemingen die werkgelegenheid bieden aan personen mét en zonder afstand tot de arbeidsmarkt.
- *Intermediate*: sociale ondernemingen die tijdelijke werkgelegenheid en/of leerwerkplekken bieden aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- *Inclusive*: sociale ondernemingen die beschut werk bieden aan personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.
- *Assimilated*: sociale ondernemingen die niet te classificeren zijn in één van bovenstaande varianten omdat zij diverse doelgroepen inzetten en/of onder verschillende condities (tijdelijk én duurzaam) en al dan niet in combinatie met werknemers zonder afstand tot de arbeidsmarkt.

Bovenstaande indeling sluit aan bij de varianten die EMES-onderzoekers hebben gevonden (Defourny, 2004; Nyssens, 2006) en is ook herkenbaar voor de situatie in Nederland, hoewel er in de praktijk niet een heel strikte scheiding is (Smit e.a., 2008). Over de exacte definiëring van sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsintegratie is discussie, ook in Nederland. Daarbij gaat het over dezelfde aspecten als bij sociale ondernemingen in het algemeen. Maar er zijn ook een aantal specifieke aspecten die tot discussie leiden (Smit e.a., 2010; Labyrinth, 2013; Zwiens e.a., 2013):

- Het minimale aandeel van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt dat in de organisatie zou moeten werken.
- Arbeidscondities waaronder deze personen werken (loondienst of anders).
- De doelgroepen die in de onderneming werken (langdurig werklozen, mensen met een arbeidshandicap, ex-gedetineerden, drop-outs, etc.).
- Verhouding inkomsten uit de verkoop van producten en diensten en overige inkomsten gerelateerd aan het inzetten van doelgroepen (loonkostensubsidies, vergoeding van leerwerkplekken, etc.).

Ook voor dit type bedrijven is het gezien de discussie belangrijk om niet te star om te gaan met definities en criteria. De kern van sociaal ondernemen gericht op arbeidsparticipatie betreft de missie en economische activiteit als manier om die missie te realiseren en het is aan de ondernemer om daar een keuze in te maken (Smit e.a., 2010). We sluiten daarom aan bij de algemene definitie voor sociale ondernemingen uit de vorige paragraaf, aangevuld met de specifieke doelstelling van dit type bedrijven: het bieden van werk of tijdelijke leerwerkplekken aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## 2.4 Economisch handelen

Het fenomeen van sociale ondernemingen lijkt in eerste instantie in tegenspraak met de klassieke economische theorie die een focus heeft op winstmaximalisatie. Dit is echter een beperkte opvatting. Om dit te verhelderen bespreken in deze paragraaf kort de economische theorie in relatie tot sociaal ondernemen.

Grondlegger van de klassieke economische theorie is de econoom Adam Smith die zijn theorieën baseerde op het idee van rationele keuzen (1776). Hij stelde dat mensen uitsluitend uit zijn op hun eigen geluk en door middel van rationele keuzes hun eigen belang optimaliseren, met de veronderstelling dat dit ook het algemeen belang het best zou dienen. Dit zou ook van toepassing zijn op het economisch handelen van ondernemers met een traditionele focus op winstoptimalisatie.

Sociaal ondernemers zijn echter niet bezig met winstoptimalisatie en het optimaliseren van hun eigen belang, maar juist met het belang van anderen en de maatschappij. De vraag is hoe we het gedrag van sociaal ondernemers kunnen duiden vanuit de klassieke economische theorie. Daarvoor is het van belang om ons te realiseren dat er in de loop van de tijd veel discussie is geweest tussen economen over deze theorie. Dit heeft geleid tot diverse uitbreidingen van de theorie en alternatieve theorieën. Twee belangrijke noties in het kader van het begrijpen van sociaal ondernemerschap vanuit de economische theorie zijn 'begrensde rationaliteit' en een 'breed welvaartsbegrip'.

De focus op rationele keuzen is vaak een noodzakelijke aanname in economische modellen. Hier is echter in de loop van de tijd de nodige kritiek op gekomen. Simon (1957) geeft aan dat de mogelijkheden tot het maken van rationele keuzen begrensd zijn door tijd, beschikbare informatie en de competenties van degene die de keuze moet maken. Deze ideeën zijn verder aangevuld en ingevuld in de gedragseconomie met psychologische theorieën en inzichten om 'irrationeel' gedrag mee te kunnen nemen in economische modellen (Camereer e.a., 2004).

Wellicht nog belangrijker dan het idee van begrensde rationaliteit, is de vraag welk doel personen of ondernemingen willen optimaliseren. Winstmaximalisatie is bijvoorbeeld een te beperkte maat als doel van een onderneming. Over het algemeen gaan economen ervan uit dat het primaire doel van ondernemingen 'continuïteit' is. In meer algemene zin gaat het in de economie om het optimaliseren van 'nut'. Nut is een breder begrip dan alleen financieel en kan bijvoorbeeld ook welzijn en omgeving bevatten. In de economie wordt daarbij veelal uitgegaan van een 'breed welvaartsbegrip', dat meer is dan alleen winst of bruto nationaal product, maar ook allerlei andere elementen incorporeert, waaraan mensen nut kunnen ontfen. Het kan dan gaan om gezondheid, vrije tijd, natuur, etc. Voor sociaal ondernemers maakt het bijdragen aan sociale doelen ook onderdeel uit van dit brede welvaartsbegrip. Dat betekent dat sociaal ondernemen net zo goed vanuit de economische theorie verklaard kan worden, als commercieel ondernemen.

Zowel Sen (1995) als Yunus (2010) benaderen de economie vanuit een breed welvaartsbegrip, dus niet alleen gericht op winstmaximalisatie. En zij rekken het welvaartsbegrip vervolgens expliciet op naar *welzijn*. Dat sluit aan bij de bredere discussie onder economen en filosofen over de relatie tussen economie en ethiek en hoe deze zich tot elkaar verhouden (o.a. Staveren van, 2005). In het dagelijks leven zouden economie en moraal nauw met elkaar verweven zijn. Hoewel sommigen zich laten verleiden door het snelle geld, zullen veel mensen zich in ieder geval voor een deel laten leiden door intrinsieke motivaties in hun beroepskeuze, vormgeving van hun werk of consumptiepatroon. Bruno Frey (1997) heeft hier een studie naar gedaan en hij kwam tot de conclusie dat extrinsieke motivatie (inkomen, status) en intrinsieke motivatie vaak samen op gaan. Maar als de waardering van beide motivaties teveel uit elkaar loopt, gaan ze tegen elkaar in werken. Bij sociale ondernemers gaat de intrinsieke motivatie om sociale impact te bereiken samen met de motivatie om een economisch rendabele onderneming te runnen.

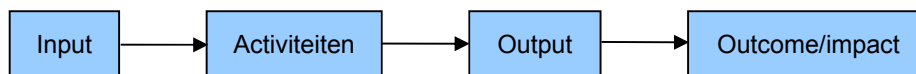
## 3 Kenmerken van succesvolle sociale ondernemingen

### 3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de kenmerken van succesvolle sociale ondernemingen die gericht zijn op arbeidsparticipatie. In feite gaat het dan om de vraag welke factoren leiden tot verduurzaming van de sociale onderneming. Verduurzaming is gerelateerd aan het begrip 'continuïteit' en de basis van waaruit opschaling kan plaatsvinden (Mulgan, 2010). In de wetenschappelijke literatuur vinden we nauwelijks onderzoek naar succesfactoren of verduurzaming van sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsparticipatie. Wel zijn er publicaties over competentievelden die bepalend zijn voor de prestaties van een sociale onderneming in het algemeen, de wijze waarop je kunt bepalen of de onderneming klaar is om op te schalen en succesfactoren bij opschalen (o.a. Mavra, 2011; Mulgan, 2010; Bloom 2008; Bloom 2010, Franssen en Scholten, 2007). In dit hoofdstuk gaan we daarop in. We bespreken achtereenvolgens het belang van een goede veranderingsleer, bewijs van effectiviteit en een sterke organisatie.

### 3.2 Veranderingsleer

Meerdere publicaties wijzen op het belang van een sterke veranderingsleer (in het Engels: *"theory of change"*) als randvoorwaarde voor verduurzaming en opschalen van sociale ondernemingen (o.a. Elkington, Hartigan en Litovsky, 2010; Datar, Epstein en Yuthas, 2010; Bloom, 2012; Scholten en Franssen, 2007). In een veranderingsleer worden de acties en verbanden geïdentificeerd die nodig zijn om de beoogde impact te realiseren en er staat in hoe die acties leiden tot sociale opbrengsten. De veranderingsleer kan alleen ingevuld worden als de missie of het doel van de onderneming SMART is geformuleerd. De elementen van de veranderingsleer krijgen hun beslag in een zogenaamd 'logisch model' (zie figuur 2). Het logisch model beschrijft wat de organisatie precies wil bereiken (outcome/impact), welke concrete output ze daarvoor levert, welke activiteiten worden ontplooid die tot dit gewenste resultaat moeten leiden en de input die hiervoor moeten worden aangewend (geld, personeel, faciliteiten, etc.). Bijvoorbeeld bij een onderneming die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan wil helpen (outcome/impact), moet zichzelf de volgende vragen stellen: wat is ervoor nodig om dit te bereiken, bijvoorbeeld ontwikkeling van bepaalde competenties of een diploma (output)?, wat is daarvoor nodig om dat te bereiken (bv. trainingsprogramma of werkervaringsplek)? en was is daarvoor nodig in termen van geld, inhuur van experts?



Figuur 2. Schematische weergave veranderingsleer.

De veranderingsleer definieert alle onderdelen die nodig zijn, en hun onderlinge (causale) relaties om een bepaald doel op lange termijn te bereiken (zie ook [www.theoryofchange.org](http://www.theoryofchange.org)).

### 3.3 Bewijs van effectiviteit

Het invullen van de veranderingsleer is een activiteit die plaatsvindt bij de ontwikkeling van een sociale onderneming. Verduurzamen en opschalen kan vervolgens aan de orde komen als blijkt dat de veranderingsleer werkt, als de sociale onderneming succesvol is in het realiseren van impact (o.a. Bloom, 2012). Dat moet dus gemeten (kunnen) worden. Het moet duidelijk zijn dat de effecten het gevolg zijn van het initiatief en niet van andere zaken (causaliteit). Dat kan moeilijk zijn, maar zonder bewijs komen sociale ondernemers niet ver als ze investeerders willen overtuigen van de noodzaak om in een initiatief of onderneming te (blijven) investeren.

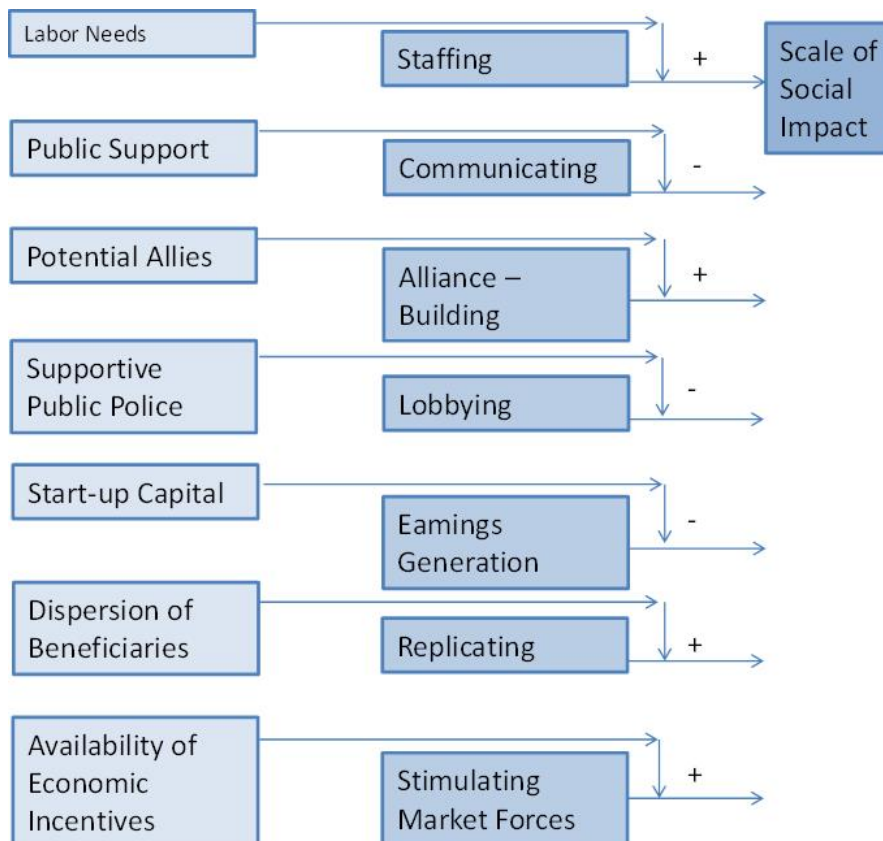
In het bedrijfsleven bestaat een eenvoudige indicator om effectiviteit inzichtelijk te maken: de 'return on investment', oftewel de financiële opbrengst van een investering. Dit is relatief eenvoudig zichtbaar te maken en te meten. Bij maatschappelijke effecten is het bepalen van de mate van succes complexer. Niet alleen financiële resultaten zijn van belang, maar ook maatschappelijke resultaten. Veelal wordt er hier gesproken van 'social return on investment' (SROI). Er wordt wereldwijd veel onderzoek gedaan naar methoden om de SROI meetbaar te maken. Toch is er nog geen breed geaccepteerde methode beschikbaar. Er zijn wel instrumenten en tools beschikbaar (o.a. [www.socialevaluator.nl](http://www.socialevaluator.nl); Scholten en Franssen, 2007). Een bezwaar tegen veel van deze methoden en tools is dat de maatschappelijke impact wordt gemonetiseerd, terwijl het nog maar de vraag is of alle maatschappelijke effecten in geld uitgedrukt kunnen en moeten worden. Alternatieven zijn bijvoorbeeld maatschappelijke kosten baten analyses (MKBA), social accounting of de Public Value Scorecard. Bij alle methoden is het de uitdaging om niet-financiële effecten te kwantificeren (in geld of anderszins) om zo de mate van succes bij het behalen van doelstellingen objectief vast te kunnen stellen.

### 3.4 Sterke organisatie

Behalve de veranderingsleer en de bewezen effectiviteit (i.e. de relaties in het logisch model zijn aangetoond of op zijn minst aannemelijk gemaakt), moet de ondernemer in staat zijn om de keten van oorzaak-gevolgrelaties blijvend in gang te houden. Daarvoor moet hij over voldoende kapitaal (niet alleen financieel) en een aantal organisatorische eigenschappen beschikken. Bloom (2008; 2012) noemt deze eigenschappen SCALERS en heeft een model ontwikkeld om te onderzoeken of deze sterk genoeg zijn om de missie te realiseren (zie schema pagina 12). We kunnen de organisatorische capaciteiten of SCALERS beschouwen als kenmerken van succesvolle sociale ondernemingen. In het model zijn alle mogelijke relevante factoren en de invloed daarvan op de mate van de sociale impact opgenomen. Het model is echter nog niet uitontwikkeld en volgens Bloom een oversimplificatie van de relaties. Desondanks is het een startpunt voor een self assessment: zijn de SCALERS in voldoende mate aanwezig?

Het model kan ook behulpzaam zijn bij het vinden van een opschalingsstrategie die goed past bij het ecosysteem van de onderneming. Daarmee bedoelen we de kenmerken van de omgeving waarin een onderneming opereert: sociale, politieke, culturele en economische factoren. Het ecosysteem is van invloed op de organisatorische capaciteiten en daarmee op de uiteindelijke impact. Om het ecosysteem in kaart te brengen is het nodig om de verschillende delen van het systeem te identificeren, inclusief de spelers (individuele en organisaties) en de omgevingscondities die van invloed (kunnen) zijn op de mogelijkheid om impact te realiseren. Spelers zijn bijvoorbeeld verschafters van hulpbronnen of kapitaal, concurrenten, complementaire organisaties, bondgenoten, klanten en degenen die baat hebben bij wat de sociale onderneming doet, tegenstanders en toeschouwers (die in potentie positieve of negatieve invloed kunnen uitoefenen).

Omgevingscondities beïnvloeden de mogelijkheden voor organisaties om te bestaan, evenals hun onderlinge relaties. Bijvoorbeeld politiek, wet- en regelgeving, economie en markten, geografische omgeving en infrastructuur en tot slot cultuur, normen en waarden. (Bloom en Dees, 2008).



Figuur 3. *Scalersmodel Bloom* (Bloom & Dees, 2008; Bloom, 2012).

Het model geeft links weer welke factoren/eigenschappen van invloed zijn op de sociale impact die bereikt kan worden. In het midden staan mogelijkheden en activiteiten die kunnen helpen bij het versterken van elk van de factoren om sociale impact te bewerkstelligen.

Om te bepalen of opschalen een serieuze optie of een groot risico is, moet de sociaal ondernemer om te beginnen afwegen of hij beschikt over voldoende kapitaal en organisatorische capaciteiten. Er zijn uitgebreide vragenlijsten als hulpmiddel beschikbaar waarin de volgende onderwerpen aan de orde komen (Bloom, 2012):

1. Beschikt de onderneming in voldoende mate over kapitaal en andere hulpbronnen (o.a. menselijk en sociaal kapitaal, financiën, infrastructuur, natuurlijke bronnen, toegang tot markten)?
2. Beschikt de onderneming in voldoende mate over organisatorische capaciteiten? De volgende SCALERS moeten aanwezig zijn:
  - › Staf, human resources. Goed *personeel* kunnen werven, trainen en managen dat nodig is voor het opschalen.
  - › Communicatie. Goed kunnen *communiceren* over de impact van de onderneming (veranderingsleer). Potentiële donoren, personeel, partners e.a. kunnen overtuigen van de sociale waarde van de onderneming.

- › Allianties opbouwen. Goede *partnerschappen en allianties* kunnen vormen en op die manier gebruik maken van elkaars kapitaal en capaciteiten (lokale betrokkenheid).
- › Lobbyen. Goed kunnen *lobbyen* voor de beoogde sociale impact bij invloedrijke personen en beleidsmakers. Overheden kunnen bijvoorbeeld zorgen voor financiering en aanpassen van wet- en regelgeving.
- › Genereren van inkomsten. Een *business-model* dat het mogelijk maakt om financieel duurzaam te opereren, meer gebaseerd op inkomsten uit omzet dan op giften.
- › Repliceren. Goede *systemen en procedures* kunnen ontwikkelen die replicatie of verspreiding van succesvolle interventies faciliteren.
- › Stimuleren van de markt. Goed gebruik van de *marktwerking* zodat mensen op zo'n manier willen doneren, kopen en investeren dat het de onderneming ten goede komt.

### 3.5 Sociale ondernemingen gericht op arbeidsparticipatie

We hebben nauwelijks onderzoek gevonden naar de veranderingsleer of succesfactoren van sociale ondernemingen gericht op arbeidsparticipatie. Wel heeft Labyrint (2013) recentelijk inventariserend onderzoek gedaan naar de succesfactoren van sociale firma's. Daaruit kwam een groot aantal factoren naar voren. De resultaten vormen nog wel een dimensionaal geheel. Volgens Labyrint is het een eerste aanzet, dat nog verder aangescherpt dient te worden voor toepassing in de praktijk.

Nockolds (2012) benoemt de volgende succesfactoren:

- Doelgroep betreft mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Daarmee voorkom je dat de onderneming mensen helpt die zichzelf kunnen helpen. Het gaat hier eigenlijk over de netto-effectiviteit, i.e. de werkelijk toegevoegde waarde van de sociale onderneming.
- Relevant 'echt' werk creëert waarde voor de gemeenschap. Dat is aantrekkelijk voor de doelgroep en leidt daarom ook tot betere resultaten.
- Salaris betalen: dat bereidt de doelgroep voor op een echte baan zonder het stigma dat kleeft aan werkgelegenheidsprogramma's. het leidt tot meer zelfvertrouwen.
- Een flexibel trainingscomponent: rekening houdend met barrières van de doelgroep en ontwikkeling van vaardigheden.

### 3.6 Tot slot

In deze paragraaf zijn de algemene succesfactoren van sociale ondernemingen beschreven. Naar voren komt dat het gaat om een aantal samenhangende factoren: een sterke veranderingsleer waarvan de effectiviteit bewezen is en het op orde zijn van benodigd kapitaal (waaronder hulpbronnen) en organisatorische capaciteiten (SCALERS). Afhankelijk van de veranderingsleer is het nodig dat alle SCALERS goed werken, of bepaalde SCALERS. Als duidelijk is welke SCALERS nog niet zo sterk zijn dan kan daaraan gewerkt worden. Bloom e.a. (2012) geven ook aan dat beter functioneren van één enkele SCALER (bijvoorbeeld veel financiële armslag, een speciale partner hebben) ervoor kan zorgen dat alle SCALERS effectiever werken. Elke sociale onderneming kan met een andere unieke context te maken hebben, wat betekent dat de belangrijkste SCALERS voor succes en om op te schalen per onderneming kunnen variëren. Bijvoorbeeld, een organisatie die weinig overheidssteun heeft voor wat zij wil bereiken, moet heel effectief worden in communicatie.

## 4 Opschalen

### 4.1 Inleiding

Als een model of onderneming bewezen effectief is, dan kan opschalen een volgende stap zijn. Onder opschalen verstaan we in het kader van sociaal ondernemen: de werkwijze of sociale innovatie uitbreiden met als doel het realiseren van meer sociale impact. Opschalen staat hoog op de agenda binnen de sociale sector van de 21<sup>ste</sup> eeuw (Bloom, 2012). Er is echter nog weinig overeenstemming over wat opschalen precies is en hoe dit bereikt kan worden (Meyerson, Berger en Quinn, 2010). Het idee lijkt eenvoudig: neem het meest effectieve model en zorg voor het benodigde kapitaal om het te kunnen repliceren naar andere locaties en landen. Maar opschalen is niet eenvoudig. Vaak blijft de impact van een sociale onderneming beperkt tot het lokale niveau (Bloom, 2012; Lyon en Fernandez, 2012, McPhedran Waitzer en Paul, 2011). Benaderingen die werken voor die ene organisatie in die ene situatie, werken niet noodzakelijkerwijs ook in een iets andere situatie. Financiële middelen alléén zijn niet voldoende om succesvol op te schalen. Er is daarom veel belangstelling voor modellen die kunnen helpen bij het opschalen (Volery and Hackl, 2009).

Daar komt bij dat er een trend is om anders te denken over opschalen (GEO, 2011; Ashoka, 2012; Dees, 2008 en 2012; Meyerson, Berger en Quinn, 2010; Elkington, Hartigan en Litovsky, 2010). Meer impact betekent namelijk niet automatisch dat organisatorische groei of volledige replicatie van een programma of onderneming nodig is. Als een organisatie of model zich bewezen heeft, kan groei ook plaatsvinden door strategische samenwerking en allianties, disseminatie van 'lessons learned' of een beleidsverandering. Het gaat dan niet meer over het bedienen van steeds meer mensen via de eigen organisatie, maar over het beïnvloeden van anderen om het nieuwe model te adopteren. Op die manier is het idee niet langer afhankelijk van die ene social entrepreneur of organisatie, maar kan het blijven groeien totdat het de nieuwe norm in de samenleving is (Ashoka, 2012). In dat geval spreekt men van het aanpassen van het ecosysteem, in feite de ultieme vorm van opschalen (o.a. Bloom en Dees, 2008).

In dit hoofdstuk gaan we eerst in op de vraag wat er specifiek of anders is bij opschalen van sociale ondernemingen vergeleken met 'gewone' ondernemingen. Vervolgens bespreken we de strategieën die er voor sociale ondernemingen zijn om op te schalen. Tot slot gaan we in op de relatie van de sociale onderneming met het ecosysteem waar hij in functioneert.

### 4.2 Opschalen en sociaal ondernemen

In de commerciële markt is opschalen een natuurlijk proces, terwijl het bij sociale ondernemingen maar weinig voorkomt. Uit de literatuur komt als mogelijke verklaring naar voren dat de incentives voor groeien en opschalen voor commerciële ondernemingen anders en sterker zijn. Daarnaast blijkt dat opschalen voor social entrepreneurs moeilijker is, dan wel dat er een aantal belemmeringen zijn (Kohli en Mulgan, 2010; Mulgan e.a., 2010; Mavra, 2011).



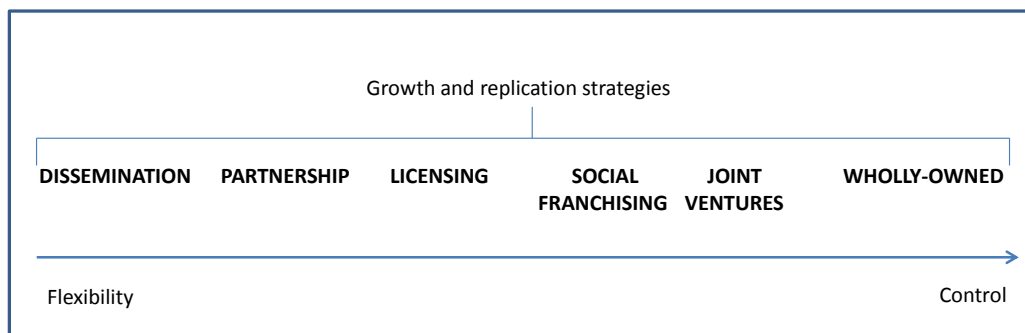
We bespreken hieronder een aantal verschillen tussen commerciële en sociaal ondernemers als het gaat om groei en opschalen:

- › De incentives voor en opbrengsten bij het opschalen lopen uiteen. Bij opschalen in de commerciële wereld staat de wens voorop om meer winst te maken. Dat speelt niet bij sociale ondernemingen. Daar is de kern meer sociale impact realiseren. Sociaal ondernemers gaan niet direct meer verdienen als hun ideeën worden opgeschaald. Het levert vooral vervulling of trots op als ze impact bereiken.
- › Sociale ondernemingen komen onbegrip tegen bij de traditionele financiers over het doel van de sociale onderneming en de noodzaak van een daarop aangepast aanbod. Investeerders willen winst zien en zijn niet zo geduldig, terwijl dat vaak wel nodig is bij sociale ondernemingen. Doelen van de onderneming en investeerder zijn niet in lijn. Als sociale ondernemingen groeien, dan krijgen ze te maken met een conflicterende druk. Investeerders sturen op het maken winst, maar hun belang moet ondergeschikt blijven aan de sociale missie en de veranderingsleer die daarbij hoort. Dat lukt niet altijd (Satar, Epstein en Yuthas, 2010).
- › De overheid zou traag en risicomijdend reageren op nieuwe sociale innovaties. Als er financiering beschikbaar is dan is het beperkt, terwijl sociale innovaties, waaronder sociale ondernemingen, vaak op meerdere terreinen tegelijk oplossingen bieden en er dus een brede blik nodig is.
- › De sociaal ondernemer is vaak emotioneel betrokken bij zijn onderneming en dat maakt het moeilijker om het groeipad op te gaan - vooral als de beste manier om te groeien is de innovatie laten overnemen door een andere (grotere) organisatie. Vergelijkbare issues kunnen spelen in de commerciële wereld, maar de incentives om toch te verkopen zouden dan sterker zijn, omdat het een manier is om veel geld te verkrijgen.
- › Vooroordelen of onbegrip bij sociaal ondernemers ten aanzien van de commerciële sector. De verschillende modellen voor replicatie zijn vaak onbekend of onbegrepen. Zo wordt soms gedacht dat de meer commerciële modellen zoals franchising, niet geschikt zijn voor sociale bedrijven.
- › Intellectueel eigendom (IP). IP is cruciaal als een sociaal ondernemer aan de slag wil met licenties of franchise. Echter, men is vaak onzeker over hoe opschalen effect heeft op IP en de eigen brand. Vaak is er ook gebrek aan commitment bij franchisenemers of licentiehouders om de brand in stand te houden. Opgeven van het eigenaarschap kan ook nodig zijn, maar is moeilijk gezien de aanwezigheid van ego's.
- › Capaciteit. Sommige organisaties leggen zichzelf beperkingen op omdat ze controle willen behouden. Replicatie wordt dan bijvoorbeeld beperkt tot één locatie, in plaats van een grotere verspreiding (Mavra, 2011).

### 4.3 Opschalingsstrategieën

Er zijn verschillende methoden of strategieën voor opschalen (Mulgan, 2010; Bloom, 2012; Ashoka 2012; Lyon en Fernandez, 2012; Temple, 2011 en Ahlert, 2008, 2011). Illustratief is onderstaand schema van Temple (2011). Het betreft strategieën om operaties van sociale ondernemingen op te schalen vanuit een continuüm van interne organisatorische groei (*wholly-owned*) en *joint ventures* tot de brede disseminatie van *good practices* en het weggeven van kennis. Alles wat daartussen zit valt onder de noemer opschalen door replicatie en samenwerking.





Figuur 4. Diverse opschalingsstrategieën

Als iets te repliceren is, betekent dit dat het mogelijk is om de meest kritische processen in de onderneming te beschrijven en te standaardiseren zodat een ander het op dezelfde manier kan doen (Bartilsson, 2012). Replicatie heeft een aantal voordelen, vergeleken met groei van de onderneming, zoals rekening kunnen houden met lokale kenmerken en tegelijkertijd wel een zekere mate van controle behouden. Bij replicatie hebben meer mensen baat bij de sociale innovatie, opstartkosten en risico's zijn minder en op die manier komt meer social impact tot stand (o.a. Ahlert, 2011). Er zijn drie belangrijke modellen bij opschalen door middel van replicatie (Mavra 2011):

1. Social franchising, wat veel lijkt op gewone franchising (contractueel dupliceren van een succesvol business model), met als verschil het helder benoemen van de beoogde impact op het sociale / maatschappelijke vlak.
2. Social licensing, wat refereert aan meer flexibele contractuele afspraken die gebruikt kunnen worden om activiteiten van sociale ondernemingen te laten groeien.
3. Samenwerking, het minst formele model, met een focus op informele partnerrelaties en gezamenlijk gebruik van middelen om een bepaalde taak te bereiken.

Elk model heeft zijn voordelen, en uit onderzoek van Mavra (2011) blijkt dat er niet één beste manier is om te dupliceren. Wat de beste manier is hangt af van de aard en het doel van de onderneming, de juridische vorm en het financiële model. Ook de gewenste mate van behoud van controle en de capaciteit van de organisatie speelt een rol. Het is ook mogelijk dat een organisatie een mix van vormen gebruikt (Ahlert, 2008).

De logica voor sociale ondernemingen om op te schalen zit in het verspreiden van hun model zodat de impact kan toenemen. Dit, in combinatie met de veelal beperkte financiële middelen, leidt ertoe dat sociaal ondernemers veel meer zoeken naar allianties en partnerships als manier van opschalen. Dus om succesvol te zijn, moeten sociaal ondernemers uiteindelijk vaak hun controle over het model opgeven en anderen toestaan om het over te nemen.

Coördinatie is een belangrijk aspect bij opschalen (Sezgi en Mair, 2010). Hoe hou je controle over wat je opschaalt als het gaat om de kernwaarden? Sezgi en Mair beschouwen het opzetten van vestigingen, partnerschap (zoals franchising) en disseminatie als continuüm met afnemende mate van controle als het gaat om centrale coördinatie en benodigde middelen. Als je veel impact wilt, moet je bereid zijn om zowel eigenaarschap als intellectueel eigendom en controle over hoe de kennis gebruikt wordt, af te staan.

Disseminatie is het eenvoudigst, maar je hebt dan ook de minste controle over de mate waarop je model door anderen wordt gebruikt (Dees et al, 2004; Sezgi en Mair, 2010). In de volgende paragrafen bespreken we de verschillende strategieën meer in detail. Voor zover bekend geven we ook aan wat de resultaten en/of aandachtspunten zijn bij het toepassen van deze strategieën door sociale ondernemingen.

#### 4.3.1 Wholly-owned

Bij *wholly-owned* opschaling vindt groei plaats door de organisatie groter te maken, bijvoorbeeld door het opzetten van filialen (geografische uitbreiding) en/of overnemen van andere bedrijven. Opkopen of acquisitie van bedrijven is een route voor groei zonder dat je een bedrijf vanaf het begin hoeft op te bouwen. In Schotland is hiervoor een Acquiring Business 4 Good programma opgezet (AB4G), een landelijke pilot van 3,5 jaar om het potentieel van opkopen van bedrijven door zogenaamde 'derde sector organisaties' en sociale firma's te testen (Social Value Lab, 2011). Het programma was opgezet tijdens de recessie en dat was van invloed op het resultaat. Desondanks heeft het programma geleid tot meer bewustzijn bij organisaties en ondernemers om stappen te zetten richting acquisitie. Een belangrijke vraag die aan het eind van het programma werd gesteld is of bedrijven opkopen als manier om de sector van sociale firma's op te schalen mainstream kan worden. Er zouden verschillende redenen zijn om erop te kunnen vertrouwen dat er op de langere termijn meer vraag naar komt. Maar er was scepsis met betrekking tot de mate waarin dit op de korte termijn al een grote markt kan worden, gezien de nog geringe ervaring van sociale firma's met dergelijke commerciële praktijken. Het vergt een cultuurverandering waar veel tijd voor nodig is. Schaalgrootte van de organisatie, capaciteit, commerciële ervaring en toegang tot financiering zijn belemmerende factoren.

Interessant is ook onderzoek naar acquisitie van Social Firms Australia (Sofa) en Social ventures Australia (SVA). Deze organisaties werken samen als 'generator' om kennis bijeen te brengen voor het opzetten van sociale firma's. In de rapportage wordt uitgebreid ingegaan op het belang van het creëren van een goede omgeving voor supported employment, op de aandachtspunten en de voor- en nadelen van deze aanpak vergeleken met andere manieren van opschalen. De omgeving voor supported employment is volgens het rapport in de UK en Schotland niet goed geregeld, met name de compensatie die bedrijven zouden moeten krijgen voor extra kosten en lagere productiviteit van de werknemers. Er wordt verwezen naar Duitsland waar dat wel het geval zou zijn. Daar krijgen sociale firma's extra financiering en advies en dat wordt betaald uit de boetes die andere bedrijven moeten betalen als ze niet voldoen aan het ingestelde quotum. Ook Finland en Australië hebben beleid waar de UK een voorbeeld aan kan nemen (Social Firms Scotland, 2007).

#### 4.3.2 Joint ventures

Een joint venture is een zakelijk samenwerkingsverband tussen twee of meer partijen om samen één economische activiteit te ondernemen. De partijen maken afspraken over wie wat inbrengt aan geld, personeel, kennis, etc. De partijen in een joint venture delen in principe zowel winst als verlies (i.e. het risico). Een dergelijk partnerschap tussen een sociaal en een commercieel bedrijf is niet gebruikelijk. Deze partners hebben 'van nature' namelijk verschillende waarden en doelen. Belangrijk is daarom dat beide partijen volledig begrijpen wat ze gaan doen voordat het publiek wordt gemaakt (Yunus, 2010). Voordeel van een joint venture voor de sociale onderneming:

- › Betrokkenheid van een groot commercieel bedrijf verandert de sociale onderneming direct van onbelangrijk/onbekend in een gelegitimeerd concept waar iedereen meer van wil weten.
- › Inbreng van middelen van grote bedrijven achter de joint venture, met name business expertise.
- › Effect op de werknemers van de commerciële partner. Zij zijn vaak heel enthousiast dat hun bedrijf betrokken is in een sociale onderneming.

### 4.3.3 Social franchising en licensing

De European Franchise Federation definieert franchising als volgt: *“Een contractuele afspraak tussen twee onafhankelijke zakenpartners, de franchisegever en de franchisenemer, waarbij de franchisegever de franchisenemer helpt, voor de duur van het contract, om op de juiste manier de brand en het business systeem van de franchisegever uit te voeren, volgens voorgeschreven regels en procedures die door de franchisegever zijn ontwikkeld.”* (Ahlert, 2008). De franchisenemer betaalt *fees* in ruil voor toegang tot bedrijfsvoering, logo's en doorlopende ondersteuning bij de ontwikkeling van een bedrijf, uniforme kwaliteitsstandaarden en een gemeenschappelijke filosofie.

Bij social franchising wordt een commerciële franchise benadering gebruikt voor replicatie en het delen van bewezen organisatiemodellen ten behoeve van meer sociale impact. Het is een nieuw fenomeen dat volgens Bartilsson (2012) een opmerkelijke groei bij sommige sociale ondernemingen heeft veroorzaakt. Een bekend voorbeeld in Nederland is de kringloopfranchise Het Goed. Er is veel overlap met social licensing waarbij een licentie wordt aangeboden om een dienst of product te verschaffen, zonder dat daar een heel bedrijfsformat of systeem aan vast zit. De relatie tussen organisatie die de licentie uitdeelt en degene die hem afneemt is hier losser dan bij franchising. Dat betekent meestal minder ondersteuning en vaak geen constante betaling van fees na koop van de licentie. Daar staat tegenover dat licensees meestal geen exclusieve rechten hebben. Er is nauwelijks literatuur over social licensing, maar relatief veel over social franchising.

Social franchising heeft een aantal voordelen:

- › Minder risico's en kapitaal nodig. Via franchising kan men zijn onderneming snel uitbreiden en ondernemingsrisico's en opstartkapitaal delen met de franchisenemers.
- › Franchisesystemen worden gekenmerkt door een duidelijke *brand* in de markt en garanderen een zekere kwaliteitsstandaard. Klanten waarderen bekende merken. Het leidt tot goodwill.
- › Franchise maakt het mogelijk om een groot aantal filialen in relatief korte tijd op te zetten, snelle ontwikkeling dus.
- › Synergie: elk doet de taak die hij het beste kan, zoals het model aanpassen aan de lokale situatie en op grote schaal adverteren. Zo combineert franchise de voordelen van een groot bedrijf (grote markt) met die van een klein bedrijf (flexibiliteit).
- › Franchise systemen profiteren ook van een sneller leerproces door de sterke communicatie en uitwisseling van ervaringen (Ahlert, 2008).

Volgens Ahlert (2008) komt social franchising nog niet zoveel voor. Er zou weerstand zijn tegen deze meer commerciële aanpak of men doet het wel maar er wordt een andere term voor gebruikt. Toch identificeerde Bartilsson (2012) 63 social franchiseorganisaties in Europa, waarvan 31 in de UK en één in Nederland (Fietspunt). Uitgangspunt voor een social franchise is een goed-ontwikkeld en bewezen concept én een te repliceren business. Hier is dus geen verschil met een 'gewone' franchise. Succes is te meten aan de hand van het bereiken van de sociale doelen en de mate van winstgevendheid. De winst moet zodanig zijn dat de onderneming daarmee ook de franchiseorganisatie kan betalen voor zijn inspanningen.

Er zijn diverse handleidingen voor social franchising beschikbaar (o.a. Ahlert, 2008; Bartilsson, 2012). Ook zijn er EU programma's geweest om sociale ondernemingen te ondersteunen bij het starten van social franchising (Equal). Een voorbeeld van een succesvolle franchise met steun van een Europees Equal project is de ontwikkeling van de CAP-supermarkt franchiseorganisatie in Duitsland. Dit speelde in een tijd dat commerciële supermarkten verdwenen uit stedelijke gebieden terwijl er wel behoefte aan was, vooral bij klanten zonder eigen vervoer. Tegelijkertijd had de publieke sector behoefte aan

mogelijkheden voor werkgelegenheid en handhaving van stedelijke infrastructuur. De sociale supermarkt kon dat alles bieden.

Dit soort programma's kunnen mislukken als ze vooraf partners selecteren, minder dan drie jaar ondersteuning bieden of een focus hebben op uitkomsten die aansluiten bij financieringscondities in plaats van bij de behoefte van de onderneming. Belangrijk is dat 'top-down' programma's geen sociale ondernemingen ondersteunen die niet bewezen succesvol / duurzaam zijn. Ondersteuning van het opzetten van één specifieke franchise werkt beter dan een programma dat verschillende soorten franchisegevers wil helpen.

#### *Samenwerking tussen sociale en commerciële franchisenemers en -gevers*

In de literatuur komen twee varianten naar voren waarbij commerciële en sociale franchising met elkaar verbonden worden. Higgens (2008) heeft het over de vorm waarbij commerciële franchiseorganisaties met (deels) social franchisenemers werken. Deze vorm van franchising groeit in de USA. Als een geschikte en ervaren franchise wordt gekozen dan zijn systemen, een brand, training en ondersteuning aanwezig die garanderen dat er minder risico is en sneller een goede onderneming staat dan via andere routes. Sommige commerciële franchiseorganisaties willen hun standaard franchise afspraken aanpassen voor social entrepreneurs. Belangrijk is wel dat ze tegelijkertijd strak vasthouden aan hun franchisemodel. Een voorbeeld is Ben & Jerry's, een leidende brand in de 'ijsmarkt' en erkend voor sociale doelen die men wil bereiken: klimaatverandering en training/werkgelegenheid voor achtergestelde jongeren. Ben & Jerry's heeft een programma voor het ontwikkelen van sociale ondernemingen als franchisenemer door een 'PartnerShopProgramma' (Higgens, 2008).

Naast de mogelijkheid dat een commerciële franchise werkt met (deels) social franchisenemers, benoemt Berelowitz (2012) ook de mogelijkheid van het identificeren van het potentieel bij commerciële franchiseorganisaties om (ook) sociale doelen te bereiken, naast alleen maar commerciële doelen. Hier is volgens hem veel mogelijk. Commerciële franchisegevers kunnen volgens hem van sociale ondernemingen leren dat als het realiseren van sociale impact deel uitmaakt van het bedrijf, dit tot nauwere banden met de maatschappij (lokale gemeenschap) leidt en uiteindelijk tot meer winst. Belangrijk is wel dat bedrijven zich realiseren dat dit niet werkt als zij dit alleen om PR redenen doen. En heel belangrijk is de lokale inbedding.

Commerciële bedrijven zouden op dit moment meer potentieel hebben om sociale impact te realiseren dan sociale ondernemingen en hun franchiseorganisaties omdat ze een groter bereik hebben en meer ervaring.

#### **4.3.4 Partnerschap**

Bij partnerschap gaat het om een overeenkomst waarbij twee partijen afspreken om samen te werken met als doel wederzijds voordeel. Partnerschap kan variëren in complexiteit en betrokkenheid, verschillende vormen krijgen en met verschillende organisaties plaatsvinden: een andere sociale onderneming, een commercieel bedrijf, NGO of liefdadigheidsorganisatie, een investeerder of een publieke organisatie. Dat betekent dat partnerschap ook kan leiden tot een vorm van publiek-private samenwerking.

Newbert en Hill (2010) gaan in op de knelpunten bij publiek-private samenwerking (PPS) en hoe ermee om te gaan. De voordelen van PPS en andere partnerschappen zijn volgens hen duidelijk: meer toegang tot benodigde middelen, legitimiteit, toegang tot markten, etc. Sociaal ondernemers willen echter niet alleen 'goed doen'. Ze moeten het economisch ook goed doen, voldoende inkomsten genereren, anders kunnen ze sociale doelen niet realiseren (*do good and doing well*). Als ze allianties sluiten met de publieke sector, kan dat veel voordelen bieden, maar ook een belangrijke uitdaging met zich meebrengen. Vaak is de

publieke sector namelijk alleen gericht op goed doen, zelfs ten koste van 'doing well' in het proces.

Dat kan leiden tot meningsverschillen in de samenwerking, bijvoorbeeld met betrekking tot wanneer de sociale verandering succesvol is. Partners blijven vaak hun eigen doelen najagen, ook als zij deel zijn van een partnerschap. Gevolg is dat de sociaal ondernemer er niet mee geholpen wordt als hij wil opschalen. Newbert en Hill zien PPS daarom als een noodzakelijk kwaad. Onderzoek naar PPS gaat maar weinig over hoe je dat het beste kan managen.

#### 4.3.5 Disseminatie

Bij disseminatie gaat het om ideeën en modellen verspreiden zonder expliciete groei van organisaties. Er wordt ook wel gesproken van kennistransfer. Chowdhury (2010) stelt dat in literatuur over kennistransfer het belang van *templates* (blauwdrukken) benadrukt wordt. Deze visie zou echter contrasteren met bevindingen vanuit de organisatietheorie, die juist het belang benadrukken van het aanpassen van innovaties aan de lokale context. Het meeste onderzoek over kennistransfer is beperkt tot profit organisaties (Chowdhury, 2010). Zo'n kennistransferproces zou er bij sociale ondernemingen wel eens heel anders kunnen uitzien, omdat dan niet gekeken wordt naar wat van belang is met het oog op het maken van zoveel mogelijk winst. Chowdhury stelt dat disseminatie op twee manieren kan plaatsvinden:

1. Informatie dissemineren door gebruik van blauwdrukken, intermediairs en adviesbureaus: hier is sprake van een breed bereik, maar weinig controle over de innovatie, met als risico dat de innovatie minder effectief wordt of gebruikt wordt voor een ander doel.
2. Allianties vormen met één of meer partners met als doel delen van kennis en replicatie: hier is het bereik minder groot, maar heb je als initiator wel meer controle, en kan je flexibel zijn in het bepalen van de elementen die je wilt delen met partners omdat ze belangrijk zijn. Chowdhury (2010) heeft daarom voorkeur voor deze methode.

Volgens McPhedran en Paul (2011) moeten sociaal ondernemers die effectief willen opschalen, leren een transitie te maken 'van een onderneming naar een ecosysteem'. Hierbij gaat het om het verspreiden van impact door anderen op manieren die ondernemingen niet zelf kunnen doen. Ashoka (2011) benadrukt in dit verband twee aspecten: (1) Zaken die elke sociaal ondernemer die wil opschalen moet onderzoeken en (2) mechanismen voor het opschalen van impact die verder gaan dan het organisatieniveau. We lichten beide aspecten hieronder toe.

##### *Ad (1) Zaken die elke social entrepreneur die wil opschalen moet onderzoeken*

Om een idee of concept te verspreiden moeten sociaal ondernemers terug naar de essentie waarom ze met hun werk zijn gestart. Vaak zijn ze gegroeid en is opgebouwd van de organisatie belangrijker geworden dan de missie. De sociaal ondernemer moet opnieuw de kernwaarden die cruciaal zijn voor de missie identificeren en actief zoeken naar andere actoren die deze waarden kunnen integreren in hun eigen activiteiten. De tijd nemen om een model te testen en verbeteren voordat je gaat verspreiden, verdient zich ook terug.

De sociaal ondernemer moet uiteindelijk een magneet worden en andere sociaal ondernemers aantrekken (bijvoorbeeld met behulp van educatie). Dat gebeurt niet vanzelf, dus ook hiervoor is financiering nodig om de hiervoor benodigde activiteiten te kunnen uitvoeren. Het betekent voor de sociaal ondernemer een transitie van een business model waar ze zelf het middelpunt zijn tot een model met een netwerk van actoren (inclusief financiers) die allemaal betrokken zijn bij dezelfde missie.

*Ad (2) Mechanismen voor het opschalen van impact die verder gaan dan het organisatieniveau.*

McPhedran en Paul (2011) noemen twee mechanismen: open source en slimme netwerken als wegen voor het opschalen van sociale impact. Het gaat daarbij om het zonder voorwaarden delen van ideeën, mensen, onderzoek en tijd, ook al kost dit op de korte termijn economische offers.

- › Open source is een benadering waarbij methoden, ontwerp en inhoud (IP) van een product of systeem vrij en open beschikbaar worden gesteld. Het open-sourcemodel is krachtig omdat het aansluit bij de motivatie van mensen en ze meer kunnen doen op een manier die het beste bij ze past.
- › Slimme netwerken kunnen helpen om de schaal te bereiken die nodig is. Netwerken die 'niet slim' zijn worden niet gecoördineerd of vertrouwen teveel op één leider. Als slimme netwerken eenmaal zijn gestart, is het belangrijk dat de deelnemers druk op elkaar uitoefenen om te leveren, zodat het niet bij goede bedoelingen blijft. Uiteindelijk moet de sociaal ondernemer eruit kunnen stappen.

Beide aanpakken hebben gemeenschappelijk dat de missie centraal staat, en niet de organisatie of ondernemer. Vaak worden in de praktijk meerdere aanpakken tegelijk gevolgd. De social entrepreneur moet hier accepteren dat anderen de klus soms beter kunnen klaren. Dat is nog wel eens moeilijk om te accepteren. Het betekent loslaten van ego, brand, intellectueel eigendom, etc.

#### 4.4 Ecosysteem

De ultieme vorm van opschalen kan een verandering van het ecosysteem met zich meebrengen op zo'n manier dat het bestaande probleem langzaam maar zeker verdwijnt. Met ecosysteem wordt bedoeld alle actoren én de omgeving waarin ze acteren: sociale, politieke, culturele en economische factoren (waaronder wetten, beleid, normen, demografische trends en culturele instituties). Voor Dees (2010) is een belangrijke vraag als we het over opschalen van sociale impact hebben: "Hoe kunnen we een ecosysteem creëren dat het mogelijk maakt om de beste sociale innovaties op te schalen?" Hoe kunnen anderen dan sociaal ondernemers, dus overheden, filantropische organisaties, sociale investeerders, universiteiten, adviseurs, media en andere sleutelfiguren, condities creëren die sociaal ondernemers helpen bij het realiseren van hun impact op een meer effectieve en significante manier? Als we op deze manier het denken over opschalen van de impact van sociaal ondernemers herdefiniëren, kunnen we volgens Dees een meer constructieve discussie voeren. Op deze manier wordt er meer op macroniveau op een holistische wijze naar sociaal ondernemen gekeken. De uitdaging voor de toekomst is gelegen in het ontwikkelen van benaderingen om belemmeringen voor opschalen te overbruggen. Bij sociaal ondernemers die aan sociale verandering werken zal op een gegeven moment de focus verschuiven van onderneming naar ecosysteem (Elkington, Hartigan en Litovsky, 2010).

In de literatuur worden onder de noemer opschalen diverse aanpakken beschreven om de vraag naar producten en diensten van sociale ondernemingen te vergroten, zoals keurmerken, financiële prikkels vanuit de overheid en bewuster inkopen/aanbesteden (Mulgan, 2010). Deze maatregelen zijn van groot belang voor het succes van de sociale onderneming en om groei en opschaling te versnellen. In sommige publicaties worden ze ook nadrukkelijk benoemd als manier om het ecosysteem te beïnvloeden (Bloom, 2012). Sociaal ondernemers kunnen hun impact vergroten door ervoor te zorgen dat nieuwe wetten worden aangenomen, sociale normen, houding of gedrag van mensen veranderen en nieuwe manieren te vinden om problemen op te lossen (Dees, 2010). Groei van de

organisatie is daar niet voor nodig, sterker nog: het kan het proces vertragen. Sociale en milieuproblemen zitten verankerd in gedrag, normen, instituties, sociale structuren en beleid. Sociaal ondernemers hebben een belangrijke rol in hun ecosysteem als innovator, katalysator, leider, bouwer van coalities, visionair, etc. Maar ze zijn niet in hun eentje verantwoordelijk voor succes of falen van het opschalen hun innovatie.



## 5 Conclusies en aanbevelingen

### 5.1 Inleiding

De belangstelling voor sociale ondernemingen is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Deze bedrijven zijn niet primair gericht op het maken van winst, zoals commerciële ondernemingen, maar op het oplossen van een maatschappelijk probleem. Veel landen om ons heen hebben beleid ontwikkeld om sociale ondernemingen te faciliteren. In Nederland is dat voorsnog niet het geval. De problemen die de bedrijven willen (helpen) oplossen, spelen echter ook in Nederland. Bijvoorbeeld: de werkloosheid is hoog en mensen met een arbeidsbeperking komen moeilijk aan een baan bij een regulier bedrijf. Tegen deze achtergrond is het interessant om te onderzoeken op welke wijze ook in Nederland de impact van sociale ondernemingen groter kan worden. Om hier kennis over te krijgen heeft TNO een literatuurstudie uitgevoerd waarbij de volgende drie vragen centraal stonden:

1. Hoe laten sociale ondernemingen zich omschrijven en hoe valt deze vorm van ondernemen te vatten in de gangbare economische theorieën?
2. Wat zijn kenmerken van succesvolle sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsintegratie?
3. Wat zijn methoden van opschalen van succesvolle sociale ondernemingen?

Deze literatuurstudie is gedaan in het kader van het TNO-kennisinvesteringsprogramma 'Duurzame inzetbaarheid van niet-werkenden'. Doel van de studie is om op basis van de bevindingen te bepalen wat interessante aanknopingspunten zijn voor de Nederlandse context.

In dit hoofdstuk presenteren we de uitkomsten van de literatuurstudie en geven we antwoorden op de drie onderzoeksvragen. We besluiten dit hoofdstuk met aanbevelingen voor toepassing van de kennis in de praktijk.

### 5.2 Wat zijn sociale ondernemingen?

Er is relatief veel gepubliceerd over de definiëring en verschillende verschijningsvormen van sociale ondernemingen. Zowel in Nederland als daarbuiten is echter sprake van begripsverwarring en onduidelijkheid over wat een sociale onderneming nu precies is. De verschillende onderzoeksscholen en experts gaan niet altijd uit van dezelfde criteria. Het is daarom belangrijk om niet te star om te gaan met definities en vooral te kijken naar hoe een organisatie zich daadwerkelijk gedraagt en ontwikkelt. Twee aspecten die wel altijd terugkomen zijn 1) het creëren van sociale waarde/impact en 2) het leveren van producten en/of diensten. Voor deze studie zijn we uitgegaan van de volgende omschrijving:

*Een sociale onderneming heeft als doel het creëren van sociale waarde / impact en realiseert dat doel door middel van een economische activiteit: het leveren van producten en/of diensten.*

Het creëren van werk voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt is één van de doelen die sociale ondernemingen kunnen hebben.

### 5.3 Kenmerken van succesvolle sociale ondernemingen

Uit de literatuurstudie komt naar voren dat weinig wetenschappelijk onderzoek wordt gedaan naar kenmerken van succesvolle sociale ondernemingen die zich richten op werk voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Wel zijn publicaties beschikbaar over kenmerken van 'sterke sociale ondernemingen' in het algemeen. Met name Bloom (2008; 2012) heeft hierover veel gepubliceerd. Hij heeft een model ontwikkeld dat behulpzaam kan zijn bij het



bepalen van de mate waarin een sociale onderneming voldoende verduurzaamd is en klaar om op te schalen. Opschalen is volgens hem alleen aan de orde als een sociale onderneming succesvol is, i.e. sterk is en bewezen effectief. Succesvol heeft zowel betrekking op economisch rendabel zijn, als effectief in het realiseren van sociale impact. Wat cruciaal is voor succes hangt af van het ecosysteem waarbinnen de onderneming actief is en de specifieke veranderingsleer die voor de onderneming geldt. De veranderingsleer beschrijft alle onderdelen die nodig zijn en hun onderlinge (causale) relaties om een bepaald doel op lange termijn te bereiken.

Bloom onderscheidt, naast het beschikken over voldoende hulpbronnen en kapitaal, de volgende kernmerken van een 'sterke organisatie':

- › Staf, human resources. Goed *personeel* kunnen werven, trainen en managen dat nodig is voor het opschalen.
- › Communicatie. Goed kunnen *communiceren* over de impact van de onderneming (veranderingsleer). Potentiële donoren, personeel, partners e.a. kunnen overtuigen van de sociale waarde van de onderneming.
- › Allianties opbouwen. Goede *partnerschappen en allianties* kunnen vormen en op die manier gebruik maken van elkaars kapitaal en capaciteiten (lokale betrokkenheid).
- › Lobbyen. Goed kunnen *lobbyen* voor de beoogde sociale impact bij invloedrijke personen en beleidsmakers. Overheden kunnen bijvoorbeeld zorgen voor financiering en aanpassen van wet- en regelgeving.
- › Genereren van inkomsten. Een *business-model* dat het mogelijk maakt om financieel duurzaam te opereren, meer gebaseerd op inkomsten uit omzet dan op giften.
- › Repliceren. Goede *systemen en procedures* kunnen ontwikkelen die replicatie of verspreiding van succesvolle interventies faciliteren.
- › Stimuleren van de markt. Goed gebruik van de *marktwerking* zodat mensen op zo'n manier willen doneren, kopen en investeren dat het de onderneming ten goede komt.

#### 5.4 Opschalen van succesvolle sociale ondernemingen

Opschalen is een strategie om meer impact te realiseren met een succesvolle aanpak. Uit de literatuur komt naar voren dat opschalen van een sociale onderneming niet eenvoudig is. Vaak blijft de impact van een sociale onderneming beperkt tot lokaal niveau. Benaderingen die werken voor de ene organisatie in die ene situatie, werken niet noodzakelijkerwijs in een iets andere situatie. Financiële middelen alléén zijn niet voldoende om succesvol op te schalen. De sociaal ondernemer heeft met belemmeringen te maken die bij commerciële ondernemers niet of veel minder spelen. Ook heeft hij soms vooroordelen over het gebruik van in zijn ogen commerciële modellen, zoals franchising. En tot slot sluit het ecosysteem niet altijd aan bij de aard van de onderneming, hetgeen een belemmering is voor opschalen. Uit de literatuur blijkt dat er verschillende methoden of strategieën van opschalen zijn, maar er is nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de effectiviteit daarvan.

Strategieën om operaties van sociale ondernemingen op te schalen worden beschreven vanuit een continuüm van interne organisatorische groei (*wholly-owned*) en *joint ventures* tot een brede disseminatie van *good practices* en het weggeven van kennis. Alles wat daartussen zit valt onder de noemer opschalen door replicatie en samenwerking: social franchising, social licensing en samenwerking, het minst formele model.

De meeste publicaties over opschaling gaan over social franchising, en hier zijn ook voorbeelden van te vinden binnen en buiten Europa. Interessant is in dit verband ook de mogelijkheid van samenwerking met commerciële ondernemingen. Commerciële franchisegevers kunnen bijvoorbeeld speciale contracten afsluiten met sociale ondernemingen of vanuit MVO-beleid hun kennis en ervaring op het gebied van franchising beschikbaar stellen.

Ook is er de mogelijkheid om kernelementen van succesvolle sociale ondernemingen te verspreiden door disseminatie. Ook hier staat onderzoek nog in de kinderschoenen.

## 5.5 Aanbevelingen

Uit de studie komt naar voren dat het onderzoek naar sociale ondernemingen, en zeker ook de ondernemingen die zich richten op arbeidsparticipatie, nog een braakliggend terrein is. Veel vragen zijn nog onbeantwoord, dan wel nauwelijks onderzocht of alleen in de vorm van casestudies of een inventarisatie. Er zijn daarom veel interessante aanknopingspunten voor nader onderzoek. Maar we zien ook al mogelijkheden voor toepassing van reeds beschikbare kennis en instrumenten in de praktijk. We noemen hieronder enkele handvatten die het meest voor de hand liggen en bij voorkeur in samenhang worden opgepakt. Doel van deze activiteiten is meer kennis genereren en meer impact realiseren, in termen van werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, door middel van sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsparticipatie.

### *Aanbeveling 1. Proeftuin voor opschalen sociaal ondernemen*

Bij de start van deze studie gingen we uit van opschalen van de onderneming, maar uit de literatuur blijkt dat dit niet altijd de beste manier is om meer impact te bereiken. Er wordt onderscheid gemaakt tussen opschalen van de onderneming en opschalen van het idee: de sociale innovatie. Niet duidelijk is wat nu het beste is voor sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsparticipatie. Het antwoord is ongetwijfeld 'dat hangt ervan af', maar waar hangt het dan van af? En welke opschalingsstrategie is nu voor welk type onderneming het meest geschikt? Dat zouden we graag onderzoeken bij succesvolle voorbeelden. Helaas zijn er daar nog niet zoveel van in Nederland. Het is ook niet iets dat in een korte tijd kan gebeuren. Overheden die denken dat hier een deel van de oplossing van een maatschappelijk probleem ligt, kunnen de mogelijkheid aanzwengelen, faciliteren en een bepaalde veiligheid (afdekken risico's) inbouwen. Activiteiten kunnen los van elkaar plaatsvinden, afhankelijk van de vraag, maar ook meer in lijn met elkaar gebracht in een proeftuin, of nog mooier een regelvrije zone.

Bij een proeftuin kan het opschalingsvraagstuk van twee kanten benaderd worden: de bestaande en potentiële sociaal ondernemers in de regio en de reguliere ondernemers / ondernemingen die geïnteresseerd zijn in sociaal ondernemen. In beide gevallen is het van belang te starten met een inventarisatie en vandaaruit verder te werken:

- › Welke sociale ondernemingen zijn er al en lenen zich er (wellicht) voor om op te schalen?
- › Welke reguliere ondernemers zijn (mogelijk) geïnteresseerd in sociaal ondernemen?

TNO kan hier op verschillende manieren een rol in hebben:

- › identificeren van succesvolle (sociaal) ondernemers;
- › kennis inbrengen;
- › zorgen voor een gestructureerde aanpak;
- › bieden van een experimenteerterruimte in de vorm van een proeftuin;
- › monitoren, evalueren.

### *Aanbeveling 2. In kaart brengen werkzame bestanddelen per sociale onderneming*

Om succesvolle sociale ondernemingen of hun werkwijze te kunnen opschalen, is het nodig om de kernelementen of werkzame bestanddelen die het succes bepalen, in kaart te brengen. Zoals uit het rapport blijkt, zijn die kernelementen niet voor alle sociale ondernemingen hetzelfde. Het is belangrijk om de factoren gelegen in de ondernemer / onderneming en zijn omgeving uit elkaar te trekken. Waarom is deze onderneming een succes in Groningen, en kan dat ook in bijvoorbeeld Amsterdam? En hoe werken de

bepalende factor en hoe werken de verschillende factoren op elkaar in? De omgeving is van invloed op zaken als demografie, geografie, werkwijze van de gemeente, instituties, etc. Van belang zijn ook de netwerken en relaties rond de onderneming (stakeholdersanalyse). De werkzame bestanddelen moeten per onderneming op twee niveaus in kaart worden gebracht:

1. De onderneming en ondernemer zelf: op basis van de veranderingsleer en effectiviteit daarvan.
2. De relatie met de omgeving / ecosysteem: wat kan het succes versterken of belemmeren? Regels die belemmeren zou je in een proeftuin of regelvrije zone bijvoorbeeld (tijdelijk) los kunnen laten.

Gegeven de werkzame bestanddelen en relatie met de omgeving kan vervolgens gekeken worden naar de mogelijkheid om op te schalen. Op deze manier kunnen we sociale ondernemingen en gemeenten praktisch helpen een stap verder te komen. Daarbij komt op de eerste plaats de vraag aan de orde of de sociaal ondernemers wel *willen* opschalen. Als ze dat niet willen, dan is een interessante vraag waarom niet of wat hen tegenhoudt? Als ze het wel willen dat is de vraag hoe en naar wie of welke locatie, oftewel dan moet de opschalingsstrategie bepaald worden. Vervolgens is de vraag aan de orde wat er wenselijk is vanuit het oogpunt van de beleidsmakers (met het oog op hun faciliterende rol). Waar we ook naar toe zouden willen is een model met factoren op de elementen ondernemer, onderneming en zijn omgeving gerelateerd aan succes en dat empirisch onderzoeken. Daarmee kunnen we op een hoger abstractieniveau in beeld brengen hoe de verbanden in meer algemene zin lopen.

### *Aanbeveling 3. Matching ecosysteem met sociale ondernemingen*

De context waarin sociale ondernemingen opereren en al dan niet floreren is zeer verschillend tussen en binnen landen. De Nederlandse context kan beschreven worden als 'relatief onbekend met sociale ondernemingen en geen faciliterend beleid, maar wel steeds meer interesse voor het concept'. Conceptueel kunnen we hier de aansluiting, c.q. mismatch tussen sociale ondernemingen die zich richten op werk voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt en het ecosysteem analyseren en nagaan wat aan beide kanten veranderbaar is. Het ecosysteem kan niet passen (bijv. aanpassing van wet- en regelgeving nodig), maar het kan ook zo zijn dat sociale ondernemingen zich moeten aanpassen aan de omstandigheden (bijvoorbeeld vaker samenwerking met commerciële partijen zoeken).

Vragen zijn:

- › Hoe ziet het ideale ecosysteem er uit voor deze ondernemingen, en hoe verhoudt zich dat tot het Nederlandse ecosysteem? Gezien het belang van een goede inbedding in de lokale context (= succesfactor) kan het nodig zijn om onderscheid te maken naar landelijke en regionale of lokale factoren.
- › Welke aanpassingsmogelijkheden (adaptatiestrategieën) hebben sociale ondernemingen of zouden ze moeten ontwikkelen om effectief in het bestaande ecosysteem te functioneren?

### *Aanbeveling 4. Sociaal ondernemen bevorderen via reguliere ondernemerskringen*

Het is interessant om bij het stimuleren van sociaal ondernemerschap aansluiting te zoeken bij reguliere ondernemerskringen voor MVO. Dit is voor zover bekend nog niet eerder gebeurd. Reguliere succesvolle ondernemers zijn steeds vaker geïnteresseerd in MVO-activiteiten. Sociaal ondernemerschap is bij hen echter relatief onbekend. Uit onderzoek blijkt dat succesvolle sociaal ondernemers vaak eerst een gewone onderneming hadden, of deze zijn gestart naast een al bestaande onderneming. Een mogelijkheid is dus om bij reguliere ondernemers te beginnen en na te gaan of we hen kunnen interesseren voor sociaal ondernemen of samenwerking met sociaal ondernemers. Mogelijk kan een

verbinding gelegd worden met de vormen van opschaling zoals die in dit rapport staan beschreven. Dus vanuit de eigen organisatie, door franchising en partnerschappen en/of disseminatie. Via de insteek van reguliere succesvolle ondernemers kan ook meer massa gemaakt worden. Ook deze aanpak heeft tijd nodig en begint bij het informeren en sensibiliseren van deze ondernemers en in kaart brengen van hun netwerken.

*Aanbeveling 5. Disseminatie van werkende bestanddelen van succesvolle sociale ondernemingen*

Disseminatie van kernelementen in aanpakken van succesvolle sociale ondernemingen kan gericht zijn op twee typen ondernemers: (startende) sociaal ondernemers en commerciële ondernemers. Dit is bij uitstek een interessante invalshoek als we willen dat meer ondernemers socialer gaan ondernemen. Hier is waarschijnlijk ook de meeste winst te behalen. Uit de studie blijkt bijvoorbeeld dat commerciële franchisenemers op dit moment meer potentieel hebben om sociale impact te realiseren dan sociale ondernemingen omdat ze een groter bereik hebben en meer ervaring met ondernemen.

Wat een goede aanpak is kan verschillen, afhankelijk van de doelgroep: commerciële of sociaal ondernemers. Onderzoek naar manieren van disseminatie van succesvolle aanpakken van sociaal ondernemers staat nog in de kinderschoenen. Mogelijk kan gebruik gemaakt worden van nieuwe inzichten uit lopende studies van Ashoka ([www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)).

## Bijlage 1: Literatuurlijst

Ahlert e.a. Social franchising. A way of systematic replication to increase social impact. Berlijn: Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2008.

Ashoka. Increasing impact and changing systems by engaging more and more changemakers. Presentation Ashoka Globalizer, Juni, 2012.

Bartilsson S. Social franchising – Obtaining higher returns form investments for jobs in social enterprises. Coompanion Göteborgsregionen, Sweden, 2012.

Berelowitz D. Social franchising. Innovation and the power of old ideas. International Centre for Social Franchising and Social enterprise, UK, 2012.

Bloom P. Scaling your social venture. Becoming an impact entrepreneur. New York: Palgrave Macmillan, 2012.

Bloom P en Dees G. Cultivate your ecosystem. In: Stanford social innovation review 6, nr. 1, 2008: 47-53.

Bloom N en Smith B. Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: an exploratory empirical study. In: Scaling social impact, 2010.

Camerer C, Loewenstein G, Rabin M. Advances in Behavioral Economics. Princeton University Press, 2004.

Chowdhury I. Scaling social innovations. The case of Gram Vikas. In: Scaling social impact: new Thinking. New York: Palgrave Mavmillan, 2010.

Dees G. Creating large-scale change: Not 'can' but 'how'. McKinsey What Matters. 2010.

Defourny J en Nyssens, M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States : convergences and divergences. In: Journal of social entrepreneurship 1: 1, 32 – 53, 2010.

Elkington J, Hartigan P en Litovsky A. From enterprise to ecosystem: rebooting the scale debate. In: Scaling social impact, 2010.

European Commission. Social economy and social entrepreneurship. Social Europe guide / Volume 4. Luxembourg: European Commission, 2013.

Frey, B. and Oberholzer-Gee, F. The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out". In: American Economic Review, American Economic Association, vol. 87(4), pages 746-55, September 1997.

GEO. Scaling what works. A learning initiative of GEO: Grandmakers for effective organizations. Briefing paper, topic 1, 2011.

Higgins G, Smith K en Walker R. Social enterprise business models. Scottish Government / Ceis, 2008.

Frankel K en Bromberger A. The art of social enterprise. Business as if people mattered. Canada: New society publishers, 2013.

Franssen B en Scholten P. Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland. Assen: Van Gorcum, 2007.

Hulgard L. Discourses of social entrepreneurship – variations of the same theme? Working paper no. 10/01 EMES European Research Network, 2010.

Kohli J en Mulgan G. Scaling new heights/ How to spot small successes in the public sector and make them big. Center for American Progress / The Young Foundation, July 2010.

Labyrinth. Sociaal ondernemen: passie en poen. Een verkenning naar factoren die bijdragen aan succes en falen van sociale ondernemingen gericht op arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen in de Nederlandse samenleving. Utrecht: Labyrinth Onderzoek & Advies, 2013.

Ministerie van BZK. De doe-democratie. Kabinetsnota ter stimulering van een vitale samenleving. Den Haag: Ministerie van BZK, 2013.

Maretich M en Bolton M. *Social enterprise: from definitions to developments in practice*. London: European venture philanthropy association knowledge center, 2010.

Mulgan R, Caulier-Grice en Murray R. The open book of social innovation. Young Foundation, 2010.

Newbert S en Hill R. Whose change are we talking about? When multiple parties and multiple agendas collide. In: Scaling social impact, 2010.

Nockolds D. Exploring success for intermediate labour market social enterprises. A literature review. Melbourne: Brotherhood of St. Laurence, 2012.

Lyon F en Fernandez Heather. Scaling up social enterprise: strategies taken from early years providers. Third Sector Research Centre. Working paper 79. April 2012.

McPhedran Waitzer en Roshan P. Scaling social impact: When everybody contributes, everybody wins. In: Innovations, technology, governance, globalization. Volume 6, issue 2, 2011.

Mavra L. Growing Social enterprise: research into social replication. Londen: Social Enterprise Coalition, 2011.

Nyssens M. Social enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society. London/NewYork: Routledge, 2006.

James A. Phills Jr., Kriss Deiglmeier, & Dale T. Miller. Stanford Social Innovation Review, volume 6, 2008.

Sen A. Welzijn, vrijheid en maatschappelijke keuze: opstellen over de politieke economie van het pluralisme (ed. Jos de Beus). Amsterdam: Van Genneep 1995.

Seymour R. Handbook of research methods on social entrepreneurship. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2012.

Sezgi F en Mair J. To control of not control: a coordination perspective. In: Scaling social impact, 2010.

Simon H. A Behavioral Model of Rational Choice. In: Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. New York: Wiley, 1957.

Social Firms Scotland. Acquiring business for good. Buying businesses and turning them into social firms: lessons for Scotland, 2007.

Social value Lab. Acquiring Business 4 Good: Lessons Learned. Report to Social firms Scotland. Glasgow: Social Value Lab, 2011.

Spear, R. Social economy. Discussion paper. Peer Review France, The Open University, UK, december 2012.

Smit A. Genabeek van J en Klerkx. Europese ervaringen met sociale economie. Werk voor gehandicapten en langdurig werklozen in sociale ondernemingen. Hoofddorp: TNO, 2008.

Smit A e.a. Sociale ondernemingen en werknemers met een arbeidsbeperking. Hoofddorp: TNO, 2010.

Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. 1776.

Srikant M, Datar M. Epstein J en Yuthas K. Enamored with scale: scaling with limited impact in the microfinance industry. In: Scaling social impact, 2010.

Staveren van I. De economie als morele praktijk. In: Tijdschrift voor politieke economie, jaargang 26 (4) 39-55, 2005.

Temple N. The social franchising manual. London: Sociale Enterprise Coalition, April 2011.

TNO. Werkgevers Enquête Arbeid 2013. Hoofddorp: TNO, 2013.

Social enterprise UK. Social franchising: A guide for franchisees. London: Social Enterprise UK, 2011.

Yunus M. Building social business. The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs. New York: Public Affairs, 2010.

Volery and Hackl. The promise of social franchising as a model to achieve social goals. 2009.

Zwiers T, Schellevis J, Kruytzer J. Sociale firma's in beeld. Het huidige werkveld van en het toekomstbeeld voor sociale firma's in Amsterdam. Amsterdam: KPMG / Plexus, 2013.

---

**Gezond Leven**

Polarisavenue 151  
2132 JJ Hoofddorp  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

T +31 88 866 61 00  
F +31 88 866 87 95

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)  
[infodesk@tno.nl](mailto:infodesk@tno.nl)

Handelsregisternummer 27376655

TNO.NL