

# In geouwehoer kun je niet werken

*eindrapport Leernetwerk Sociaal Ondernemerschap en Omgaan met de Overheid - pilot  
Amsterdam Nieuw-West*

**Author(s)**

Hogenstijn, Maarten; Zinsmeister, Joop; Sander, Judith; Meerman, Martha

**Publication date**

2016

**Document Version**

Final published version

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Hogenstijn, M., Zinsmeister, J., Sander, J., & Meerman, M. (2016). *In geouwehoer kun je niet werken: eindrapport Leernetwerk Sociaal Ondernemerschap en Omgaan met de Overheid - pilot Amsterdam Nieuw-West*. Hogeschool van Amsterdam, Lab Social Entrepreneurship.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# In geouwehoer kun je niet werken

Eindrapport Leernetwerk Sociaal Ondernemerschap en  
Omgaan met de Overheid - pilot Amsterdam Nieuw-West



Lab Social Entrepreneurship – Programma Entrepreneurship  
December 2016

Maarten Hogenstijn, Joop Zinsmeister, Judith Sander en Martha Meerman



## Colofon

Tekst: Maarten Hogenstijn, Joop Zinsmeister, Judith Sander en Martha Meerman  
Met dank aan Nesrien Abu Ghazaleh, Eltje Bos, Camille Hollanders en alle sociaal ondernemers

Illustraties cover en stereotypen: Yara Said, <https://www.facebook.com/Yara-Said-845028635568261/>

Dit document is een uitgave van het Lab Social Entrepreneurship van de Hogeschool van Amsterdam (HvA), waarin sinds 2015 praktijkgericht onderzoek wordt gedaan naar sociaal ondernemerschap in de Amsterdamse metropoolregio.

Het Lab Social Entrepreneurship maakt deel uit van het HvA-brede Programma Entrepreneurship en staat onder leiding van lectoren Eltje Bos en Martha Meerman. Onderzoekers in het lab zijn Nesrien Abu Ghazaleh en Maarten Hogenstijn. De labcoördinator is Judith Sander.

Meer informatie over het Programma Entrepreneurship en het Lab Social Entrepreneurship is te vinden op [www.hva.nl/ondernemerschap](http://www.hva.nl/ondernemerschap)

Feedback op dit document is welkom via [m.hogenstijn@hva.nl](mailto:m.hogenstijn@hva.nl)

© 2016 Hogeschool van Amsterdam

Wibautstraat 3b (Wibauthuis)  
1091 GH Amsterdam

*Postadres:*  
Postbus 1025  
1000 BA Amsterdam

[www.hva.nl/ondernemerschap](http://www.hva.nl/ondernemerschap)



# Inhoud

<b>HOOFDSTUK 1. INLEIDING</b>	<b>4</b>
<b>HOOFDSTUK 2. KADERS</b>	<b>6</b>
2.1 Sociaal ondernemerschap en de overheid	6
2.2 Gemeentelijk beleidskader	7
2.3 Lokaal kader: Amsterdam Nieuw-West	9
2.4 Eerdere kennis uit Nieuw-West	10
<b>HOOFDSTUK 3. ONDERZOEKSAANPAK</b>	<b>11</b>
<b>HOOFDSTUK 4. DE DEELNEMERS</b>	<b>13</b>
<b>HOOFDSTUK 5. RESULTATEN</b>	<b>18</b>
5.1 Ervaringen met de overheid	18
5.2 Strategieën	22
5.3 Wensen	28
5.4 Oplossingen vinden in een leernetwerk	32
<b>HOOFDSTUK 6. MIDDELEN VOOR BETERE SAMENWERKING</b>	<b>35</b>
6.1 Tips	35
6.2 Stereotypen	36
<b>HOOFDSTUK 7. CONCLUSIE</b>	<b>43</b>
<b>LITERATUUR</b>	<b>46</b>
<b>BIJLAGEN</b>	<b>48</b>
Bijlage 1 Uitvoering onderzoek en procesevaluatie	48
Bijlage 2 Gebruikte labels bij eerste analyse	53

## Hoofdstuk 1. Inleiding

*Sociaal ondernemerschap heeft altijd al bestaan, maar krijgt in onze tijd nieuwe kansen en meer ruimte. En toch 'overkomt' sociaal ondernemerschap de (lokale) overheid vooral en bestaat er nog weinig repertoire voor de verhouding tot sociaal ondernemerschap. (Schulz, van der Steen en Van Twist, 2013, p. 47)*

*Je vervult [als sociaal ondernemer] voor de gemeente een enorm sociaal beleid. (...) Heel veel mensen uit de stad hebben daar enorm veel baat bij. Er wordt naar je gekeken alsof je een of andere commerciële partij bent. Maar we doen het ook voor een heel groot gedeelte voor de stad. (sociaal ondernemer in groeps gesprek)*

Sociaal ondernemers en de overheid hebben hetzelfde doel. Allebei willen ze maatschappelijke problemen oplossen, bijvoorbeeld door mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie aan een baan te helpen. Samenwerking zou dus logisch zijn. En daarvoor bestaat binnen Amsterdam, waar dit onderzoek zich afspeelt, een goede basis. De gemeente Amsterdam heeft op verschillende manieren uitgesproken dat ze sociaal ondernemen belangrijk vindt. Sociaal ondernemers zijn van nature geen klagers, maar willen vooral werken aan hun missie. Deze positieve grondhouding biedt ruimte voor oplossingen.

Maar in de praktijk komt dit nog niet goed van de grond. Sterker nog: 'regelgeving en overheid' staat op plek één van de door sociaal ondernemers genoemde knelpunten in hun bedrijfsvoering (Social Enterprise NL, 2015). Overheid en ondernemingen 'verstaan' elkaar in de praktijk lang niet altijd. De taal van de ondernemingen sluit moeizaam aan op de taal van het beleid. Hoe komt dat, en vooral: hoe kan dat in de toekomst beter? Op die vragen wil het Lab Social Entrepreneurship van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) samen met Amsterdamse sociale ondernemingen antwoorden vinden.

In de afgelopen twintig jaar is sociaal ondernemerschap een populair begrip geworden. Binnen Nederland past het bij de beweging van een verzorgingsstaat in de richting van een participatiesamenleving. De overheid trekt zich terug van een aantal taken die zij traditioneel vervulde. Burgers en bedrijven zoeken nieuwe manieren om de samenleving vorm te geven. Sociaal ondernemerschap speelt daarbij een belangrijke rol. De term wordt dan ook steeds meer gebruikt: door ondernemingen zelf, in beleidsstukken, in onderzoek en in onderwijs. Belangrijke mijlpalen zijn de oprichting van platformorganisatie Social Enterprise NL in 2012, de publicatie van een SER-advies over sociale ondernemingen in mei 2015 en de kabinetsreactie hierop in juli 2016.

Nederland kent inmiddels ook enkele sociale ondernemingen die bij het grote publiek bekend zijn en een internationale voorbeeldfunctie hebben. De bekendste is waarschijnlijk het chocoladebedrijf Tony's Chocolonely, dat sinds 2005 chocolade produceert met als missie om de chocolade-bedrijfsketen 100% slaafvrij te maken. Een tweede voorbeeld is Fairphone, dat zo eerlijk mogelijk mobiele telefoons wil produceren, onder meer door geen gebruik te maken van grondstoffen van dubieuze herkomst. De meeste sociale ondernemingen zijn echter kleine bedrijfjes, die vaak moeite hebben om het hoofd boven water te houden. De combinatie van werken aan een maatschappelijk doel én overleven als zelfstandig bedrijf is bepaald niet gemakkelijk.

Een cruciaal begrip voor sociale ondernemingen is impact. Het creëren van maatschappelijke waarde is de kern van elke sociale onderneming. Voor het meten van die waarde wordt de term impact gebruikt. Het doel van een sociale onderneming wordt daarom ook wel het impactgebied genoemd. Het verhogen van de arbeidsparticipatie van een kwetsbare doelgroep is de meest voorkomende missie van Nederlandse sociale ondernemingen (Social Enterprise NL, 2016).

In dit onderzoek gaan we op zoek naar praktische manieren waarop sociale ondernemingen en de overheid samen problemen kunnen oplossen. We voeren het onderzoek uit als pilotstudie, met een beperkt aantal deelnemers rond één impactgebied en in een beperkte geografische omgeving. We concentreren ons op sociale ondernemingen in het stadsdeel Amsterdam Nieuw-West, die werken rond het impactgebied arbeidsparticipatie.

Deze keuze is ingegeven door inhoudelijke en praktische redenen. De HvA heeft in Nieuw-West al een flink netwerk opgebouwd met eerdere onderzoeksprojecten vanuit het Fieldlab Nieuw-West (o.a. Ballafkih et al, 2016) en is fysiek aanwezig in de wijk met een 'kenniswinkel' vanuit het programma BOOT (Buurtwinkel voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling). In Nieuw-West is arbeidsparticipatie een belangrijk vraagstuk. De arbeidsparticipatie is relatief laag en daar wil het

stadsdeel graag iets aan doen. Alle sociale ondernemingen in dit onderzoek willen rechtstreeks of indirect de positie van mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie verbeteren: door hen zelf werk te bieden, op te leiden of op een andere manier kansen te bieden.

Als onderzoeksvorm hebben we gekozen voor een leernetwerk. Daarin wisselen ondernemers en onderzoekers deskundigheid uit en zoeken ze met elkaar naar nieuwe inzichten. Een leernetwerk is actiegericht en geworteld in de praktijk. Daarom biedt het de beste kansen om een betere samenwerking tussen sociale ondernemers en de overheid effectief vorm en inhoud te geven. Binnen het leernetwerk brengen we de huidige én gewenste situaties in kaart en analyseren we de sterke en zwakke punten daarin. Dat leidt tot concrete middelen die sociaal ondernemers en mensen bij de overheid kunnen toepassen in hun dagelijkse praktijk.

De hoofdvraag van het onderzoek is:

*Op welke manieren kunnen sociale ondernemingen en de overheid samen effectief bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen op het gebied van arbeidsparticipatie?*

Deze hoofdvraag hebben we uitgewerkt in vier inhoudelijke onderzoeksvragen:

1. Welke relaties met de overheid in verschillende verschijningsvormen hebben sociale ondernemingen die werken rond het impactgebied arbeidsparticipatie?
2. Welke positieve en negatieve ervaringen hebben deze sociale ondernemingen in hun relaties met de overheid?
3. Welke lessen kunnen uit deze ervaringen getrokken worden?
4. Welke factoren zijn van belang bij het opbouwen van een constructieve werkrelatie tussen sociale ondernemingen en de overheid?

Het uitvoeren van onderzoek in een leernetwerk met sociaal ondernemers is nieuw voor de HvA. Van het onderzoeksproces valt dus veel te leren. Daarom willen we met een vijfde, procesmatige onderzoeksvraag het proces evalueren:

5. Op welke wijze kunnen sociale ondernemingen, onderzoekers en de overheid in een leernetwerk samenwerken om tot constructieve oplossingen voor maatschappelijke problemen te komen?

Met deze pilotstudie kunnen we antwoorden geven voor de specifieke context van de deelnemende sociaal ondernemers in Amsterdam Nieuw-West. Dat biedt hopelijk ook nuttige aanknopingspunten voor breder geldende antwoorden.

### **Leeswijzer**

Dit rapport is bedoeld voor verschillende groepen: uiteraard voor sociaal ondernemers en mensen bij de overheid zelf, maar ook voor onderzoekers, studenten en andere professionals rondom het thema sociaal ondernemerschap.

In hoofdstuk 2 schetsen we de kaders waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Elk kader zal bekend voorkomen bij een bepaalde groep lezers: het theoretische kader rond sociaal ondernemerschap in relatie tot de overheid, het gemeentelijk beleidskader en tenslotte het lokale kader van Amsterdam Nieuw-West.

De onderzoeksaanpak lichten we in hoofdstuk 3 beknopt toe. Wie hier meer over wil lezen, kan terecht in de bijlagen waarin de praktische uitvoering van het onderzoek in detail wordt uitgelegd.

De sociale ondernemingen die hebben deelgenomen in het leernetwerk stellen we in hoofdstuk 4 voor.

De onderzoeksresultaten presenteren we in hoofdstuk 5, geordend naar ervaringen van sociaal ondernemers met de overheid, strategieën die ze toepassen en de wensen die ze hebben.

In hoofdstuk 6 bespreken we middelen om praktisch aan de slag te gaan met de resultaten van dit onderzoek. Concrete tips voor sociaal ondernemers en overheid en een serie stereotypen van sociaal ondernemers kunnen helpen bij het vormgeven van een betere samenwerking.

Tenslotte trekken we in hoofdstuk 7 conclusies over de onderzoeksvragen en doen we enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

## Hoofdstuk 2. Kaders

Sociaal ondernemers ervaren de omgang met de overheid als lastig. Dit probleem uit de praktijk van het sociaal ondernemen vormt het uitgangspunt van dit onderzoek. Het werken aan oplossingen heeft plaatsgevonden binnen een aantal kaders, die we eerst schetsen om het probleem helder te krijgen. We beginnen met het theoretisch kader. Kennis over sociaal ondernemerschap en de rollen van de overheid ligt aan de basis van het onderzoek. Vervolgens bespreken we het lokale beleidskader en het onderzoeksgebied Amsterdam Nieuw-West.

### 2.1 Sociaal ondernemerschap en de overheid

Over de definitie van sociaal ondernemerschap bestaat veel discussie (zie voor een bespreking Hogenstijn 2016). We gebruiken voor dit onderzoek de definitie van de Sociaal-Economische Raad, die breed, inclusief en kort is: ‘Sociale ondernemingen zijn *zelfstandige ondernemingen* die een product of dienst leveren en primair en expliciet een *maatschappelijk doel* nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen’ (SER 2015, p. 26).

Het zelfstandig ondernemerschap onderscheidt sociaal ondernemerschap van activiteiten uit de non-profit sector, terwijl de maatschappelijke doelstelling van de onderneming het belangrijkste onderscheidende kenmerk is ten opzichte van regulier ondernemerschap. Het ondernemingscontinuüm is een bruikbaar middel om dit in beeld te brengen (figuur 2.1).

Figuur 2.1 Ondernemingscontinuüm

Maatschappelijke waarde						Financiële waarde
Goede doelen/ burger-initiatieven/ maatschappelijk middenveld		Traditionele 'non-profit'		Sociale onder- nemingen		'Reguliere' bedrijven
Puur donaties of subsidies	Donaties/sub- sidies/lid- maatschaps- bijdragen en inkomsten uit de markt	Grootste deel inkomsten uit markttransac- ties (verkoop van goederen of diensten) Geen winst- doel- stelling	Grootste deel inkomsten uit markt-transac- ties Winst volledig geherinves- teerd	Grootste deel inkomsten uit markt-transac- ties Winst beperkt uitgekeerd	Grootste deel inkomsten uit markt-transac- ties mvo+ in de kern van het bedrijf	Grootste deel inkomsten uit markt-transac- ties Vooral financi- eel gedreven
Louter maatschappelijke impact		Maatschappelijke impact voorop		Financiële waarde voorop		

Bron: SER 2015, p. 36

Een belangrijke reden voor het ontstaan van vele sociale ondernemingen is het feit dat de overheid zich terugtrekt uit bepaalde activiteiten en sectoren en daarmee ruimte schept of laat voor nieuwe initiatieven. Activiteiten van sociale ondernemingen zijn dus regelmatig verbonden aan activiteiten die (eerder) door de overheid werden uitgevoerd. Dat leidt bijna per definitie tot een spanningsveld in de verhouding tussen sociaal ondernemerschap en bestuurlijke verantwoordelijkheid. ‘Immers, sociaal ondernemerschap plaatst zich buiten de randvoorwaarden die bijvoorbeeld een gemeenteraad stelt, maar speelt zich wel af binnen het domein waarover de bestuurder politieke verantwoordelijkheid draagt’ (Schulz et al 2013, p. 44-45). Bovendien gaat het in veel gevallen om activiteiten waarvoor de overheid in de beeldvorming van burgers nog altijd als eindverantwoordelijk wordt gezien.

De overheid werkt op verschillende niveaus en vanuit verschillende rollen. De belangrijkste niveaus waarmee sociale ondernemingen te maken hebben, zijn het landelijke niveau en het gemeentelijke niveau. Vanuit sociale ondernemingen geredeneerd onderscheiden we vier verschillende rollen voor de overheid in relatie tot hun bedrijfsvoering:

1. Regelgever
2. Financier
3. Klant

#### 4. Participant

(deels gebaseerd op Schulz et al, 2013, p. 44)

Op landelijk niveau wordt beslist over de brede (juridische) kaders voor sociaal ondernemerschap. De rol van de overheid als regelgever staat hier centraal. Individuele ondernemers hebben hier weinig invloed op. De landelijke overheid als (indirecte) financier, door subsidieregelingen, kan van groot belang zijn voor sociale ondernemingen, maar ook hier is de invloed van individuele sociaal ondernemers beperkt. Subsidieregelingen zijn gewoonlijk aan strakke regels gebonden, waarnaar de ondernemers zich hebben te voegen.

Belangrijker in het dagelijks werk van sociaal ondernemers is de verhouding met de overheid op gemeentelijk niveau. Daar krijgen alle rollen van de overheid vorm. De gemeente stelt beleidsregels op, deelt subsidies uit, geeft opdrachten en participeert in projecten. Als 'onderste' bestuurslaag staat de gemeente relatief dicht bij de burgers en sociaal ondernemers. Uit vergelijkend onderzoek in elf Europese landen blijkt dat in elk van de landen lokaal beleid door sociale ondernemingen als het voor hen meest relevante beleidsniveau wordt gezien. 'Local authorities are pivotal actors in the development of a supportive social enterprise ecosystem' (European Commission 2015, p. 2). Tegelijk is de gemeente een complexe organisatie. Dat geldt zeker voor de gemeente Amsterdam (zie paragraaf gemeentelijk beleidskader). Door de ingewikkelde gemeentelijke organisatie wordt het ontstaan van mogelijke belangentegenstellingen in de hand gewerkt. Daarnaast kunnen tegenstellingen tussen verschillende overheidsniveaus ontstaan. Sociale ondernemingen hebben bij uitstek met zulke belangentegenstellingen te maken. Door hun hybride karakter passen ze slecht in de domeingerichte 'hokjes' van waaruit de overheid vaak redeneert.

De verschillen in wederzijds gewenste rollen tussen overheid en sociaal ondernemer zijn inzichtelijk gemaakt door Schulz, Van der Steen en Van Twist (2013). Zij beschrijven dit als het redeneren vanuit een andere logica. Ze vatten die verschillen in logica samen in een tabel (figuur 2.2).

*Figuur 2.2 Logica van overheid en ondernemer*

<b>Aspect</b>	<b>Logica overheid</b>	<b>Logica ondernemer</b>
Betrokkenheid van de overheid	Nodig bij de start van het initiatief, om het van de grond te krijgen	Nodig als het initiatief draait en verduurzaamd moet worden
Rol van de overheid	Selecteren en kiezen welke initiatieven kansrijk zijn	Volgen van en aansluiting zoeken bij de eigen initiatieven
Focus van de overheid	Stimuleren, uitlokken en op gang helpen	Bijspringen en waar nodig overnemen
Tijdpad van de overheidsrol	Na enkele jaren begeleiden loslaten en terugtrekken	Na enkele jaren zelfstandigheid oppakken en vasthouden

Bron: Schulz et al, 2013, p. 85

Naast deze basale verschillen in logica, bestaan er ook verschillende belangen. Voor sociaal ondernemers staat het genereren van maatschappelijke waarde (impact) weliswaar voorop, maar er moet ook financiële waarde worden gecreëerd om te kunnen voortbestaan als onderneming. In de manier waarop de overheid met ondernemers omgaat, wordt vaak gedacht vanuit het principe dat de ondernemer uit is op winstmaximalisatie. Maar dat is bij sociaal ondernemers niet het geval.

## 2.2 Gemeentelijk beleidskader

De internationale positie van Nederland op het gebied van sociaal ondernemerschap is relatief zwak (European Commission 2014a). Het is één van de weinige landen zonder juridische definitie (p. 17) of geïnstitutionaliseerde vorm (p. 24). Ook een (nationaal) beleidskader ontbreekt vooralsnog (p. 52). Een gevolg van de afwachtende houding van de nationale overheid is dat lokale overheden elk op hun eigen manier met sociale ondernemingen omgaan. De gemeente Amsterdam heeft als een van de weinige gemeenten expliciet beleid ontwikkeld en staat binnen Nederland samen met Utrecht bekend als voorloper op het gebied van sociaal ondernemerschap.

Binnen de gemeente Amsterdam zijn vier beleidskaders van bijzonder belang voor sociale ondernemingen:



1. Het Actieprogramma Sociaal Ondernemen 2015-2018 (Oetelmans 2015). In dit programma wordt de ambitie uitgesproken dat Amsterdam uitgroeit tot dé plek voor sociaal ondernemen. Om zover te komen, worden verschillende actielijnen en maatregelen ingezet.
2. Het Werkplan Sociale Firma's (Gemeente Amsterdam 2015a). Dit plan is vooral gericht op het betrekken van sociale firma's (sociale ondernemingen die zich richten op het impactgebied arbeidsparticipatie) bij inkoop- en aanbestedingstrajecten.
3. De Nota Ruimte voor Maatschappelijk Initiatief (Gemeente Amsterdam 2016a). In dit document staat vooral de houding van de gemeente ten opzichte van maatschappelijke initiatieven centraal (daarbij worden ook sociale ondernemingen expliciet genoemd). De gemeente verbindt dat aan de participatiesamenleving en zegt minder zelf initiatief te willen nemen en meer op initiatieven van anderen te willen inspelen.
4. Leidraad Social Return (Gemeente Amsterdam 2016c). Bij het verlenen van opdrachten door de gemeente Amsterdam gelden sinds 2008 eisen rond 'social return'. Daarmee vraagt de gemeente Amsterdam haar gecontracteerde opdrachtnemers 'een bijdrage te leveren aan de arbeidsparticipatie van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, of aan andere activiteiten met een sociale impact in Amsterdam' (p. 3). In de praktijk houdt social return in dat in principe voor 5% van het totale aanbestedingsbedrag (in sommige gevallen is dit 2%) mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt moeten worden ingezet. Bedrijven kunnen hiervoor in sommige gevallen een beroep doen op een 'onderaannemer', die deze invulling voor hen verzorgt.

Om de werking van deze beleidskaders te begrijpen, is kennis van de organisatiestructuur van de gemeente nodig. Deze werkt via twee lijnen: een thematische indeling en een geografische indeling. Op thematisch niveau is de gemeente ingedeeld in vier clusters en vervolgens per cluster in ongeveer tien Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's). Sociale ondernemingen opereren op het snijvlak van twee clusters: 'ruimte en economie' enerzijds en 'sociaal' anderzijds. Het Actieprogramma Sociaal Ondernemen komt voort uit het cluster ruimte en economie en is het rechtstreekse resultaat van het initiatiefvoorstel 'Ruim baan voor sociale ondernemingen' van het CDA, waarmee de gemeenteraad in maart 2015 heeft ingestemd. Het Werkplan Sociale Firma's (voor 2015-2016) komt voort uit verschillende RVE's, maar is vooral verbonden aan het cluster sociaal.

De Nota Ruimte voor Maatschappelijk Initiatief is vooral van belang voor sociale ondernemingen die sterk verbonden zijn aan een wijk of buurt. Zij krijgen onder meer ruimte bij wat de gemeente 'maatschappelijk aanbesteden' noemt. 'Bij maatschappelijk aanbesteden gaat het om publieke taken. Bewoners, wijkondernemingen of sociale ondernemers uit de buurt krijgen de kans om deze uit te voeren.' (Gemeente Amsterdam 2016a, p. 12).

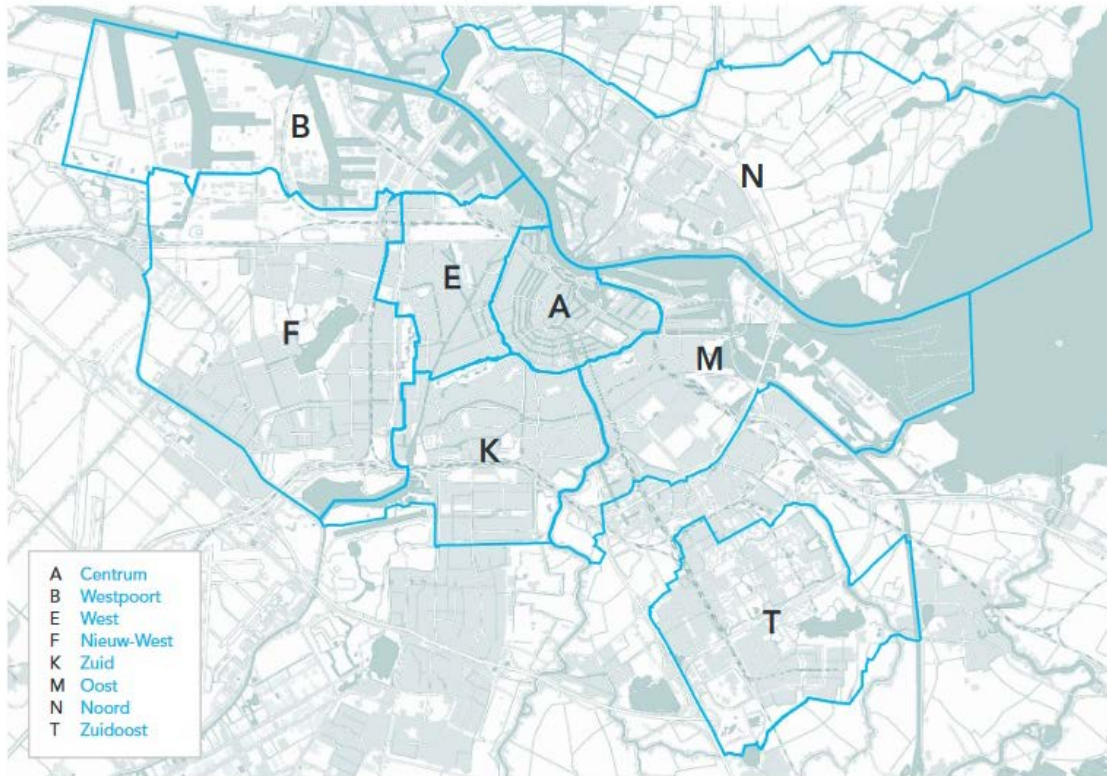
Daarmee komen we bij de geografische indeling van de werkzaamheden van de gemeente. Hierbij zijn drie niveaus van belang:

1. De centrale stad. Dit is het niveau van de gemeenteraad en de burgemeester en wethouders. Op dit niveau worden plannen voor de hele stad gemaakt. Ook is de ambtelijke organisatie op dit niveau thematisch ingedeeld in RVE's.
2. De bestuurscommissies (voormalige stadsdelen). Dit zijn er zeven, waaronder Amsterdam Nieuw-West (plus het stadsdeel Westpoort dat als industriegebied geen eigen bestuurscommissie heeft). De gemeente omschrijft de bestuurscommissies op haar eigen site als 'de ogen en oren van de buurt'. De voorzitter van de bestuurscommissie is de voorzitter van het dagelijks bestuur en de meest invloedrijke persoon in een stadsdeel. In Nieuw-West is dat sinds 2010 Achmed Baâdoud.
3. De gebieden. De centrale stad wil graag gebiedsgericht werken en heeft de stad daarvoor ingedeeld in 22 gebieden. Voor elk gebied is er een gebiedscyclus, die bestaat uit een gebiedsanalyse, gebiedsagenda, gebiedsplan en gebiedsmonitor. Een gebiedsmanager is verantwoordelijk, die een team om zich heen heeft van een gebiedscoördinator en verschillende gebiedsmakelaars. Binnen Amsterdam Nieuw-West zijn er vier gebieden. Voor elk van de gebieden is er een gebiedsagenda 2015-2019 gemaakt (Gemeente Amsterdam 2016b).

### 2.3 Lokaal kader: Amsterdam Nieuw-West

We voeren dit onderzoek uit met sociale ondernemingen in Amsterdam Nieuw-West. Wat is dat eigenlijk voor gebied? Op onderstaande kaart (figuur 2.3) staan de stadsdelen van de gemeente Amsterdam weergegeven. Nieuw-West is weergegeven met de letter F.

Figuur 2.3. Stadsdelen gemeente Amsterdam



Bron: Gemeente Amsterdam 2015b

In Nieuw-West wonen relatief gezien veel mensen met een niet-westerse achtergrond, is het inkomen laag en ook de arbeidsparticipatie lager dan gemiddeld (zie figuur 2.4).

Figuur 2.4. Kerncijfers bevolking, inkomen en werkgelegenheid Nieuw-West en Amsterdam

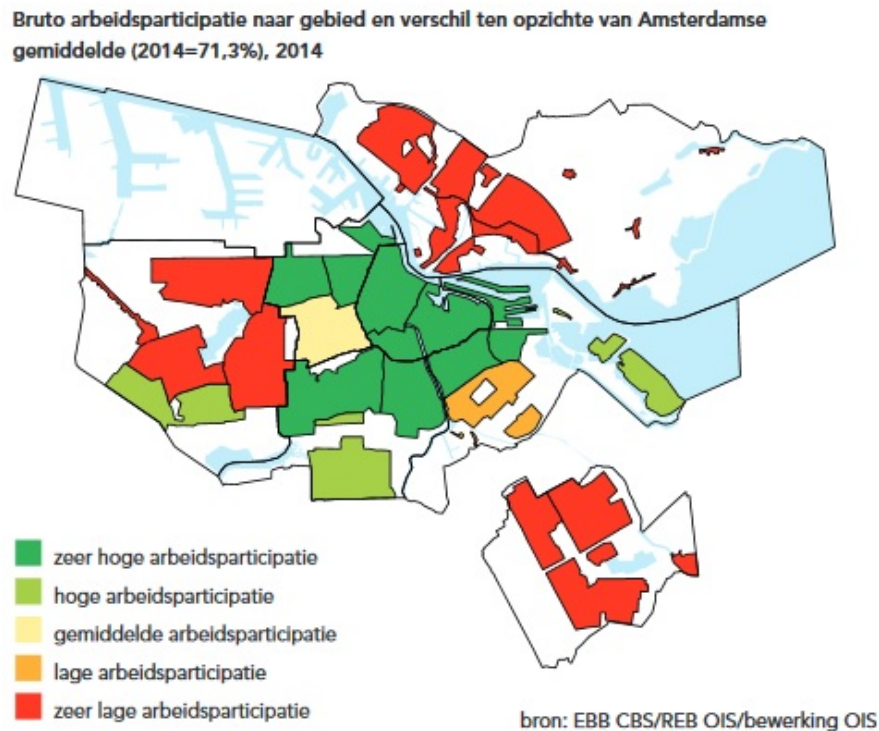
	Stadsdeel Nieuw-West	Geheel Amsterdam
<i>Inwoners (1 januari 2015)*</i>	146700	822272
% niet-westerse allochtonen	51,1	34,7
<i>Inkomen (2012)</i>		
Gemiddeld persoonlijk inkomen (x 1.000 euro)**	19,2	23,7
Index gestandaardiseerd inkomen huishoudens (NL=100)***	89,7	99,1
<i>Werkgelegenheid (2014)****</i>		
Potentiële beroepsbevolking (bevolking 15-74 jaar, x1000)	110,6	639,0
Netto participatiegraad (%)	62	65
Werkloze beroepsbevolking (%)	10	9

Bron: Gemeente Amsterdam 2015b, \*p. 28, \*\*p. 30, 8\*\*p. 27, \*\*\*\*p. 176

In Nieuw-West als geheel wonen relatief veel Marokkanen en Turken (Gemeente Amsterdam 2015b, p. 66). Maar hoe verder je inzoomt op de wijk en de buurt, hoe meer genuanceerd het beeld wordt. Vooral in het gebied Geuzenveld-Slotermeer zijn relatief veel niet-westerse allochtonen te vinden (62%). Op het gebied van arbeidsparticipatie scoren de meeste gebieden in Nieuw-West laag (figuur 2.5). Verder zijn relatief weinig mensen uit Nieuw-West in het eigen stadsdeel aan het werk (Gemeente

Amsterdam 2014, p. 158, zie ook Van Brummelen et al 2016, p. 12). Dat is te verklaren, want gebieden met veel werkgelegenheid liggen net buiten de grenzen van het stadsdeel: Nieuw-West grenst aan het grote bedrijventerrein Westpoort en ligt vlakbij Schiphol.

*Figuur 2.5 Arbeidsparticipatie in Amsterdamse buurten*



Bron: Gemeente Amsterdam 2015b

## 2.4 Eerdere kennis uit Nieuw-West

In eerdere projecten heeft de Hogeschool van Amsterdam onderzoek gedaan onder bewoners en ondernemers in Nieuw-West. Zo is een sociale kaart gemaakt en onderzocht wat bewoners in Nieuw-West onder het begrip participatie verstaan (Ballafkih et al, 2016). Hieruit komt naar voren dat veel mensen een onzekere en zwakke arbeidsmarktpositie hebben en dat er tegelijk veel buurtinitiatieven zijn. De mensen die betrokken zijn bij deze initiatieven willen voor hun initiatieven meer ruimte 'en een overheid die hen daarbij ondersteunt' (p. 54). Bewoners ervaren belemmeringen om maatschappelijk en economisch mee te doen. Die liggen gedeeltelijk bij henzelf, maar ze ervaren ook dat de omgeving het onmogelijk maakt die belemmeringen op te heffen. Tegelijk zijn er 'ondernemende bewoners die er van alles aan doen om het voor zichzelf en voor de buurt beter te maken' (p. 55). In een ander project is onderzocht wat organisaties in Nieuw-West doen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren. Zeven organisaties zijn geïnterviewd, waarvan vijf profit- en twee non-profit-organisaties (Van Brummelen et al 2016). Deze organisaties blijken zich niet expliciet te richten op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit het eigen stadsdeel (p. 56). Uit ander onderzoek onder een aantal bedrijven in Nieuw-West komt het beeld naar voren dat hun bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie in het stadsdeel vooralsnog gering is (De Jong 2016, p. 28). Tenslotte hebben HvA-afstudeerders al eerder sociaal ondernemende initiatieven in Nieuw-West onderzocht in specifieke branches zoals de zorgbranche (Hollanders 2015) en de modebranche (Caupain 2015).

Hoe gaan we binnen het theoretische kader rond sociaal ondernemerschap, het gemeentelijk beleidskader en het lokale kader van Amsterdam Nieuw-West het onderzoek nu vormgeven? In het volgende hoofdstuk beschrijven we onze aanpak om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

## Hoofdstuk 3. Onderzoeksanpak

### Leernetwerk

Dit onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een leernetwerk. Een leernetwerk bestaat uit individuen die bereid zijn deskundigheid uit te wisselen en met elkaar te zoeken naar nieuwe inzichten, gericht op duurzame veranderingen in kennis, houding, vaardigheden en het vermogen om te leren (zie De Laat et al, 2001; Zinsmeister, 2012).

Deze actiegerichte en praktijkgebonden methode past goed bij het doel van dit onderzoek. De bedoeling is dat de deelnemers impliciete kennis rond sociaal ondernemerschap, omgaan met de overheid en vraagstukken rond arbeidsparticipatie expliciet maken en met elkaar delen. Dan kan geleerd worden van elkaars ervaringen en kunnen nieuwe praktijken ontstaan, die kunnen leiden tot een meer succesvolle samenwerking met de overheid.

Dat vraagt om een veilige situatie waarin de deelnemers het gevoel hebben dat zij de onderzoekers en elkaar onderling kunnen vertrouwen. In de selectie van deelnemers is het dus niet handig om bedrijven die rechtstreeks met elkaar concurreren samen te brengen. Belangrijk is ook dat de werksituatie het leren niet verhindert en een stimulans biedt om het geleerde in de praktijk te brengen (De Laat et al, 2001, p.71). De stimulans om tot veranderingen in de werksituatie te komen is in dit leernetwerk zeker aanwezig, om twee redenen:

- we werken aan een praktijkprobleem dat sociaal ondernemers zelf ervaren en graag willen oplossen
- deelnemers zijn beslissers in hun eigen organisatie en kunnen veranderingen implementeren.

In het leernetwerk is in verschillende fasen gewerkt aan het in kaart brengen van het probleem, het analyseren ervan en het werken aan mogelijke oplossingen. De ondernemers kunnen zo enerzijds leren van elkaars ervaringen en anderzijds oplossingsgericht werken aan een betere verhouding met de overheid in de toekomst.

Voor het toekomstgericht werken in het leernetwerk is gebruik gemaakt van de scenario-methode zoals ontwikkeld door Zinsmeister (2012). Dit komt er kort gezegd op neer dat ondernemers een 'ideaal' scenario schrijven over hoe samenwerking met de overheid volgens hen vorm zou moeten krijgen, en de praktische stappen die daarvoor nodig zijn. Ze reageren vervolgens op elkaars scenario's en gaan hierover gezamenlijk in gesprek. Dit alles wordt door de onderzoekers geanalyseerd en verwerkt tot een rapport met aanbevelingen.

De sociaal ondernemers staan centraal in dit onderzoek. Tegelijk beseffen we dat ook de mensen bij de overheid cruciaal zijn voor het slagen van een succesvolle samenwerking. We denken dat het duidelijk in kaart brengen van de ervaringen, strategieën en wensen van sociaal ondernemers een noodzakelijke eerste stap is om de mogelijkheden voor succesvolle samenwerking te vergroten.

### Uitvoering

Het onderzoek is ingedeeld in zes fasen (tabel 3.1).

Tabel 3.1 Fasen leernetwerk

Fase	Invulling	Planning
1. Samenstellen leernetwerk	Inventariseren, bezoeken en selecteren deelnemers	April - mei 2016
2. Eerste uitwisseling	Startbijeenkomst gericht op kennismaking en uitwisseling ervaringen; huiswerkopdracht scenario	Startbijeenkomst op 23 mei
3. Tweede uitwisseling	Bijeenkomst gericht op bespreking toekomstscenario's en inventarisatie kansen	Tweede bijeenkomst op 27 juni
4. Voorlopige analyse	Analyse bijeenkomsten en scenario's en verwerking in conceptrapport en presentatie	Juli - medio september
5. Reactie en discussie	Presentatie gevolgd door reacties en groepsdiscussie	Derde bijeenkomst op 29 september
6. Presentatie en publicatie	Productie eindrapport, andere publicaties en vervolgplan	Oktober - december 2016

Op basis van eerdere ervaringen was de verwachting dat het niet gemakkelijk zou zijn om ondernemingen te vinden die wilden deelnemen aan het leernetwerk. Daarom is van tevoren goed nagedacht over de mogelijke antwoorden op de vraag 'what's in it for us', die naar verwachting bij veel potentiële deelnemers snel op tafel zou komen. Het bleek in de praktijk inderdaad belangrijk om de meerwaarde van deelname aan het netwerk goed te kunnen aangeven.

In totaal zijn 32 ondernemingen en initiatieven overwogen voor deelname. Op basis van praktische en inhoudelijke afwegingen zijn in eerste instantie zestien ondernemingen geselecteerd, die door verschillende leden van het onderzoeksteam benaderd zijn. Zes ondernemingen vielen om verschillende redenen af. Met tien ondernemingen werd een eerste datum geprikt. Kort voor de bijeenkomst vielen nog twee ondernemingen om praktische redenen af voor deze bijeenkomst. Na de eerste bijeenkomst is besloten dat de groepsgrootte van acht deelnemers een prima dynamiek opleverde en werd het niet wenselijk geacht nog nieuwe deelnemers te laten instromen.

Met de acht geselecteerde ondernemingen zijn drie bijeenkomsten gehouden.

De eerste bijeenkomst had drie doelen: kennismaken, uitleg geven over het onderzoek, en ervaringen uitwisselen in het omgaan met de overheid. Aan het eind werd een opdracht uitgedeeld waarin de deelnemers werd gevraagd een scenario te schrijven over de ideale samenwerking van hun bedrijf met de overheid. Daarop kwamen uiteindelijk vier scenario's binnen.

In de tweede bijeenkomst lag de nadruk op een verbeterde relatie met de overheid in de toekomst, en hoe daar te komen. De deelnemers werd gevraagd rekening te houden met een indeling in zaken waar de ondernemer wel of niet rechtstreeks invloed op kan uitoefenen. Na de tweede bijeenkomst is een voorlopige analyse gemaakt in relatie tot de hoofd- en deelvragen van het onderzoek.

In de derde bijeenkomst zijn een voorlopig onderzoeksverslag en een samenvattend document van vier pagina's besproken. Ook is het proces in het leernetwerk geëvalueerd.

*Figuur 3.1 Discussie tijdens de derde bijeenkomst*



Foto: Judith Sander

Naar aanleiding van de derde bijeenkomst is een nieuwe versie van het onderzoeksverslag gemaakt, die vervolgens nogmaals aan de deelnemers is voorgelegd ter verificatie. Hierop kwamen geen wijzigingen meer binnen.

In bijlage 1 bespreken we uitgebreid hoe de uitvoering is verlopen, hoe dit geëvalueerd is en welke lessen hieruit zijn getrokken.

## Hoofdstuk 4. De deelnemers

Het uiteindelijke leernetwerk telt acht sociale ondernemingen, die allemaal actief zijn in Amsterdam Nieuw-West. Er is naar gestreefd om vanuit de ondernemingen de directeur of een ander eindverantwoordelijk persoon in het leernetwerk deel te laten nemen. Zij hebben de mogelijkheid strategische beslissingen te nemen in hun bedrijf, zodat de opbrengsten van het leernetwerk rechtstreeks geïmplementeerd kunnen worden. Ze kunnen 'op niveau' met elkaar praten. Bovendien mag verwacht worden dat zij ervaring hebben met het omgaan met de overheid. Alle deelnemers zijn beslissers in hun eigen organisatie, bij breder werkende ondernemingen in elk geval binnen Nieuw-West.

We introduceren hieronder de deelnemende bedrijven. Op alfabetische volgorde zijn dat:

1. Accent Schoonmaakbedrijf
2. Brouwerij De 7 Deugden
3. Drop-Outs
4. Futuro/Jongerenservicepunt
5. Kwekerij Osdorp
6. Lucas Community
7. Starters4Communities
8. Zone 3

De beschrijvingen zijn deels gebaseerd op gesprekken die voorafgaand aan de deelname zijn gehouden. Dat waren in een aantal gevallen interviews met oprichters en/of leidinggevendenden. Onderstaande beschrijvingen zijn door de onderzoekers gemaakt en vervolgens aan de bedrijven voorgelegd.

### 1. Accent Schoonmaakbedrijf

Omschrijving: Schoonmaakbedrijf dat werkt met dove medewerkers

Impactgebied: arbeidsparticipatie

Accent is een schoonmaakbedrijf, waarbij vrijwel uitsluitend dove schoonmakers werken. Het bedrijf is ruim twintig jaar geleden opgericht door Marcel Voskuilen, die nog altijd directeur-eigenaar is. Voskuilen is zelf horend, maar heeft dove ouders. Daardoor zat hij al heel erg in de 'dovenwereld' en kreeg hij belangstelling om dove mensen in dienst te nemen. Inmiddels heeft Accent Schoonmaakbedrijf zo'n tien werknemers. Zowel werknemers en klanten zijn het bedrijf trouw. Verschillende schoonmakers werken al meer dan tien jaar bij Accent. Tegelijk vinden bedrijven het prettig dat ze altijd dezelfde persoon hebben die komt schoonmaken. In de ervaring van Accent vinden klanten niks zo vervelend als steeds maar een ander.

Pas sinds kort profileert Accent zich als sociale onderneming, omdat het die term eerder niet kende of het niet relevant leek. Recent heeft Accent voor het eerst ook opdrachten gekregen vanuit de invulling van social return. Daarop heeft Voskuilen besloten zich explicieter te richten op het neerzetten van Accent als sociale onderneming, bijvoorbeeld door een nieuwe website te bouwen waarop dit prominent naar voren komt.

### 2. Brouwerij De 7 Deugden

Omschrijving: Brouwerij die werkgelegenheid creëert voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt

Impactgebied: arbeidsparticipatie

De doelstelling van Brouwerij de 7 Deugden is werkgelegenheid creëren voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, door middel van het brouwen en verkopen van bier. Oprichter is Garnt Haakma, die daarbij gemotiveerd werd door een persoonlijke ervaring in zijn vorige baan, waarbij hij het contract van iemand met een autistische stoornis niet verlengde. 'Dat voelde als een van de ergste ontslaggevallen in mijn loopbaan. Die nacht lag ik wakker en bedacht ik de brouwerij, als een plek waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wel aan de slag kunnen, waar een beetje geduld is, waar ze niet zo hard hoeven te lopen.'



**accent**  
Schoonmaakbedrijf



Het bedrijf is sinds de oprichting in 2011 gegroeid tot een onderneming waar nu 14 mensen rondlopen met uiteenlopende beperkingen. Het gaat om mensen waar zo op het eerste gezicht niet veel mee aan de hand is maar die gewoon in de reguliere baan niet kunnen aarden: vooral autisten, maar bijvoorbeeld ook mensen met hersenletsel en een dove medewerker. De mensen komen op verschillende manieren bij de brouwerij terecht: deels via dienst werk en inkomen en deels 'komen ze gewoon aanvliegen'. De brouwerij geeft ze dan een vrijwilligerscontract tenzij de instantie waarbij de mensen aangesloten aangeeft dat dat niet kan. Dan bekijkt Haakma de mogelijkheid om mensen in dienst te nemen, maar de financiële situatie laat dat nog maar beperkt toe. In de toekomst wil Haakma iedereen naar rato van arbeidsgeschiktheid betalen.

### 3. Drop-Outs

Omschrijving: Reclamebureau dat werkt met kansarme jongeren  
Impactgebied: arbeidsparticipatie



De missie van Drop-Outs is creatieve ontwikkeling van kansarm talent, vertelt oprichter en managing director Antoinette de Ridder. Haar reclamebureau heeft inmiddels zo'n acht werknemers in dienst: jongeren die niet de formele diploma's hebben, maar wel de creativiteit, gedrevenheid en capaciteiten die nodig zijn om goede reclameproducten te maken. Drop-Outs doet veel design-opdrachten voor een gevarieerdere verzameling bedrijven en instellingen. 'Het uitgangspunt is gewoon: hoe meer werk we hebben, hoe meer jongeren er kunnen komen'.

De Ridder is een zeer ervaren ondernemer die er heel bewust voor heeft gekozen de kant van sociaal ondernemerschap op te gaan. 'Ik dacht: ik heb een leuke staat van dienst, kom uit die wereld en als iemand het dan kan doen, dan ben ik het. Ik vind het heel leuk om met jonge mensen te werken, krijg er heel veel energie van. Ik zat bij allerlei bedrijven, daar was ik alleen maar aan het reorganiseren en toen dacht ik: ja, voor de derde of vierde keer weer reorganiseren is helemaal niet leuk. Het is leuker om te bouwen en dit is puur bouwen.'

### 4. Jongerenservicepunt / Futuro

Omschrijving: Intermediair tussen jongere en arbeidsmarkt / faciliterend bedrijf  
Impactgebied: arbeidsparticipatie van jongeren



Futuro is een advies- en projectbureau met een maatschappelijke doelstelling, dat voor stadsdeel Nieuw-West sinds drie jaar het Jongerenservicepunt (JSP) uitvoert. Directeur

**Voor informatie over scholing, stage en werk**

Otto Schildknecht is al sinds 2000 actief in deze sector en zeer ervaren in het oplossen van arbeidsparticipatievraagstukken met ondernemerschap. Daarom werd zijn bedrijf door het stadsdeel gevraagd om het runnen van het JSP over te nemen, nadat Nieuw-West zelf dit onvoldoende van de grond kreeg. De gemeente Amsterdam had bij een ander jongerenservicepunt, in stadsdeel Westerpark (later West), al goede ervaringen met samenwerking met Futuro opgedaan. Bij het JSP Nieuw-West komen op jaarbasis ongeveer 300 jongeren binnen met een grote variatie in achtergronden. Het JSP begeleidt jongeren naar regulier werk, stage en opleiding, maar dit wordt ingezet als middel. Het aanwakken en ontdekken van de intrinsieke motivatie van de jongeren is het doel. Daarvoor wordt met een integrale blik naar de situatie van de jongere op verschillende leefgebieden gekeken en vervolgens worden diverse op maat gesneden middelen ingezet om het doel te bereiken. Oplossingen moeten in de visie van het JSP vooral lokaal gevonden worden. Samenwerking met reguliere en sociale ondernemers is dus hard nodig om uitstroom van jongeren richting reguliere banen te bewerkstelligen.

### 5. Kwekerij Osdorp

Omschrijving: Kwekerij waar mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (en maatschappij) een zinvolle dagbesteding krijgen  
Impactgebied: (arbeids)participatie

Kwekerij Osdorp omschrijft haar eigen werkzaamheden als volgt: 'Kwekerij Osdorp is een kwekerij die dagelijks een combinatie maakt tussen het aanbieden van een zinvolle dagbesteding en het telen van producten. Er wordt dagelijks aan ongeveer 100 cliënten een zinvolle dagbesteding aangeboden en deze cliënten behoren grotendeels tot de bijzondere doelgroepen. Dit zijn hoofdzakelijk cliënten met een verslavingsprobleem, dak en thuislozen en mensen met een psychiatrische diagnose. De producten die worden geteeld zijn vruchtgroentes als tomaat, aubergine en puntpaprika maar ook potplanten voor plantsoenen zoals Hedera en Euonymus.' De inkomsten van Kwekerij Osdorp komen voor ongeveer de helft uit productomzet en voor de andere helft uit 'zorginkomsten': dagbestedingsvergoedingen en vergoedingen van zorgaanbieders via onderaannemerschap.

De kwekerij heeft een groot aantal commerciële klanten, waarvan sommige de samenwerking met Kwekerij Osdorp zien als deel van de invulling van hun doelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Mensen werken twee of drie dagen per week in de kwekerij. Het gaat om mensen die niet zozeer afstand tot de arbeidsmarkt hebben maar 'afstand tot de maatschappij', aldus directeur Jeroen Rijkema. 'De basis is eigenlijk heel simpel: lekker werken met elkaar. Structuur, beetje discipline is ook wel handig. Warme maaltijd in de middag. Eigen transport, 14 busjes halen mensen op, brengen ze ook weer terug 's middags.'



## **KWEKERIJ OSDORP**

**MET ZORG GETEELD**

### **6. Lucas Community**

Omschrijving: Coöperatie van ondernemende bewoners, gericht op verbetering van de leefbaarheid in Osdorp  
Impactgebied: sociale cohesie en arbeidsparticipatie



De Lucas Community heeft een heel expliciete visie op de samenleving en is gericht op maatschappelijke verandering van onderop. Hun visie op de wijk economie gaat uit van het principe dat het geld dat de wijk in komt ook door en in de wijk besteed moet worden. Een centrale plek in deze visie is voor wat de Lucas Community 'bewondernemers' noemt (deze term is ook gedeponereerd als handelsmerk): wijkbewoners die worden toegeleid naar een vorm van zelfstandig sociaal ondernemerschap. Dat toeleiden doen ze op een creatieve manier: vanuit de vorm van een vereniging, zodat de bewoners in de beginfase kunnen ondernemen met behoud van uitkering. De Coöperatie Lucas Community UA is een 'faciliterende' coöperatie waar bewondernemers (meestal verenigingen) lid van zijn. De Coöperatie verzorgt voor haar leden op verzoek (van enkelen of allen) een aantal taken, zoals de schoonmaak en verzekering van de panden. De Stichting Lucas Ontwikkelt & Beheert fungeert als werkmaatschappij en projectbureau van en voor de coöperatie. De Lucas Community is gevestigd in een voormalig schoolgebouw in de Wildemanbuurt.

De houding die de Lucas Community uitstraalt is actief: zelf initiatief nemen, niet wachten op de overheid. Hoewel er geen formele directie is en de besluiten in vergaderingen van de coöperatie genomen worden, zijn er officieus wel een aantal leidende personen die vanuit kennis en ervaring goed de weg weten in 'subsidieland'. De Lucas Community is in de afgelopen jaren uitgegroeid tot een populair initiatief onder beleidsmakers en participatieprofessionals. Focuspunt van de Lucas Community is en blijft de buurt, en het verbeteren van de sociale cohesie en arbeidsparticipatie daar.

### **7. Starters4Communities**

Omschrijving: Verbindend bedrijf dat beginnende professionals traint en verbindt aan bestaand maatschappelijk initiatief, met als doel sociaal ondernemen te bevorderen.  
Impactgebied: arbeidsparticipatie en versterken van wijkinitiatieven





Starters4Communities (S4C) probeert op verschillende plekken in het land een verbinding te maken tussen sociaal ondernemende initiatieven en jonge professionals. De missie ligt aan de ene kant bij het versterken van de kansen op de arbeidsmarkt van jonge mensen (young professionals) en aan de andere kant bij het versterken van bewonersinitiatieven en het versnellen van de opkomst van sociaal ondernemen in Nederland.' Jonge, vaak hoogopgeleide professionals volgen een trainingstraject van zo'n vijf maanden, waarin ze alles leren over sociaal ondernemen en gekoppeld worden aan bewonersinitiatieven, met als doel deze een stukje te professionaliseren of verder te brengen in de richting van sociaal ondernemerschap. S4C is in verschillende Amsterdamse stadsdelen actief, waaronder Nieuw-West. Daar verloopt het contact met het stadsdeel vooralsnog vrij moeizaam en dat wil het bedrijf graag veranderen.

### 8. Zone3

Omschrijving: Bedrijf dat zich richt op beheer en onderhoud van openbare ruimte en vastgoed, met mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben  
Impactgebied: arbeidsparticipatie



**WERKEN AAN LEEFBAARHEID**

Zone 3 is zo'n twintig jaar geleden opgericht door Stadsdeel Oost, het Woningbedrijf Amsterdam (opgegaan in woningstichting Ymere) en woningbouwvereniging Het Oosten (opgegaan in woningstichting Stadgenoot). Het idee achter Zone 3 is een optelsom, vertelt directeur-bestuurder Mark van der Horst: 'we hebben openbare ruimte, we hebben vastgoed en we hebben huurders / bewoners die zonder baan zitten. (...) We brengen die twee bij elkaar, en een en een is Zone 3.' De activiteiten zijn vrij breed: van het leveren van huismeesters en gebiedsbeheerders tot schoonmaak tot onderhoud en het plaatsen van veilig hang- en sluitwerk onder het politiekeurmerk veilig wonen (PKVW). Het bedrijf werkt met een begroting van een kleine 7 miljoen euro en ongeveer 200 mensen, waarvan ongeveer 70% mensen in dienst zijn en 30% leerwerkstages betreft.

Zone 3 beleeft sinds haar oprichting pieken en dalen, mede doordat het sterk afhankelijk is van overheid en semi-overheid en flink moet concurreren voor opdrachten. Aan de ene kant met 'reguliere' commerciële bedrijven, aan de andere kant ook met leer-werkbedrijf Pantar, die bij de gemeente als preferred supplier geldt. Voor de mensen bij Zone 3 geldt dat ze op de arbeidsmarkt vaak problemen ervaren omdat ze te jong of te oud zijn en/of geen diploma hebben. Over het algemeen is de afstand tot de arbeidsmarkt minder groot dan bij de doelgroep van Pantar, maar er is geen harde definitie, vertelt Van der Horst. 'We halen ze ook gewoon van de straat. We kijken niet naar systemen maar naar mensen.'

#### **Feitelijke relaties van deelnemers met de overheid**

De deelnemers in het leernetwerk hebben elk in mindere of meerdere mate te maken met de overheid in haar verschillende rollen. Alle ondernemingen hebben te maken met de overheid als regelgever, al is dat voor de ene onderneming belangrijker in de bedrijfsvoering dan voor de ander. Dat geldt ook voor de rol van de overheid als financier. Genoemde financieringsstromen vanuit de (semi-)overheid zijn:

- subsidie interne jobcoach (via UWV)
- subsidie voor opleiding van werknemers
- dagbestedingsvergoeding
- werkervaringsplaatsen (met behoud van uitkering)
- leerwerkstages
- onderaannemerschap voor zorgaanbieders
- projectsubsidie voor werkgelegenheidsprojecten.

Verder wordt op verschillende manieren samengewerkt met gemeentelijke instanties voor het 'leveren' van de werknemers. Met de overheid als klant of opdrachtgever hebben enkele bedrijven te maken. Binnen de Lucas Community zijn er enkele projecten van 'bewondernemers' die de overheid als klant hebben. Een voorbeeld is het bedrijfje Lucafé van bewonderner Nancy, die broodjes levert aan de bedrijfskantine van stadsdeel Nieuw-West.

De Lucas Community heeft ook een bijzondere vorm voor samenwerking met de overheid: het bijzonder statuut, verleend door het ministerie van Binnenlandse Zaken. Deze samenwerkingsvorm is ontstaan vanuit het inzicht dat het lastig bleek om te werken met maatschappelijke initiatieven die nog niet een

rechtsvorm zijn of moeilijk in een rechtsvorm te gieten zijn. Daarmee wordt inmiddels geëxperimenteerd in de praktijk. Binnen twee domeinen (Groen en Veiligheid) is er vanuit Stadsdeel Nieuw-West recent een opdracht verleend om binnen de kaders van 'Ruimte voor Maatschappelijk Initiatief' een aantal werkzaamheden uit te voeren. Voor Groen betekent dit concreet dat het groenbeheer in de Wildemanbuurt gedeeltelijk wordt overgenomen en uitbesteed aan de Groen Coöperatie van de Lucas Community. Voor Veiligheid betekent het concreet dat er een team wordt geformeerd die een aantal toezichtstaken in de Wildemanbuurt op zich gaan nemen. Ook is er van een woningbouwcorporatie een vraag tot offerte ontvangen voor de domeinen Groen, Toezicht, Onderhoud en Schoonmaak.

### **Verwachtingen van de deelnemers**

In de eerste leernetwerkbijeenkomst hebben de deelnemers desgevraagd hun verwachtingen voor het leernetwerk uitgesproken. Deze bleken flink uiteen te lopen.

De meest genoemde is het uitwisselen of delen van ervaringen. Daarnaast geven de deelnemers allemaal meer of minder expliciet aan dat ze het prettig vinden door het netwerk andere sociaal ondernemers uit hun eigen omgeving te leren kennen.

*Ik vind het interessant om te horen wat jullie mij te vertellen hebben en ook andersom misschien en dan kijken of we elkaar kunnen vinden.*

Bij verschillende deelnemers leven daarnaast inhoudelijke vragen. Die variëren van heel algemeen ('ik hoop dat we kennis kunnen uitwisselen') tot meer specifiek, zowel op theoretisch als praktisch gebied. Eén deelnemer wil meer kennis opdoen over de mogelijkheden om subsidies te verkrijgen, een ander juist om meer inzicht te krijgen in het begrip sociaal ondernemerschap.

*Ik vraag me af: wat is nu eigenlijk de definitie van sociaal ondernemen, wanneer ben je een sociaal ondernemer? En is er voor sociale ondernemers een verdienmodel als de overheid de kraan dichtdraait? Dat zijn vraagstukken die bij mij in mijn hoofd woelen.*

Eén deelnemer ziet deelname mede als middel voor politieke lobby. Deze deelnemer wil zijn standpunten naar voren brengen en ondersteund zien door 'de wetenschap' en is daar heel expliciet over.

*Ik misbruik jullie om, als er zometeen een mooi rapport ligt, dat bij de gemeenteraadsleden naar binnen te schuiven: 'Kijk eens, jullie doen het allemaal verkeerd met z'n allen'. Dat is goede timing, want over twee jaar zijn de verkiezingen. Dan zijn we mooi op tijd.*

Twee ondernemers willen via het leernetwerk aandacht vragen voor een groep die in arbeidsparticipatievraagstukken vaak vergeten wordt: hoger opgeleide jongeren die niet aan de bak komen.

## Hoofdstuk 5. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het leernetwerk op een rij. We structureren ze volgens drie elementen van de relatie tussen sociaal ondernemers en de overheid:

1. Ervaringen: concrete ervaringen met de overheid in haar verschillende rollen;
2. Strategieën: (nieuwe) manieren van handelen richting de overheid vanuit de sociale ondernemingen;
3. Wensen: de verhoudingen met de overheid zoals de ondernemers die idealiter zouden zien.

We bespreken de elementen eerst apart en gaan vervolgens in op de manier waarop in het leernetwerk is samengewerkt aan oplossingen. In het volgende hoofdstuk brengen we alle elementen samen in concrete middelen waarmee betere samenwerking in de praktijk bevorderd wordt.

### 5.1 Ervaringen met de overheid

De deelnemers in het leernetwerk hebben elk hun eigen ervaring met de overheid in haar verschillende rollen. Soms binnen het huidige bedrijf, maar een aantal deelnemers heeft ook ervaringen uit eerdere werkzaamheden. Deze ervaringen hebben effect op het beeld en de verwachtingen van de overheid en de strategieën die worden ingezet.

Vooraf de lokale overheid is van belang voor de sociaal ondernemers. Het beleid van de landelijke overheid wordt als gegeven beschouwd. De sociaal ondernemers koesteren weinig illusies over hun invloed op landelijk niveau.

*Er zijn gewoon een aantal gegevens, die gaan wij niet veranderen, niet op de korte termijn. Al zou de gemeente willen, dan heb je nog Den Haag die dwars kan gaan liggen.*

*We kunnen wel dromen en hopen dat het gaat gebeuren, en als het ooit gebeurt dan hoop ik dat ze aan me denken, maar ik denk niet dat ik er dan meteen bij ben.*

De besproken ervaringen in het leernetwerk gaan dus vooral over relaties met de gemeentelijke overheid. Ze zijn geclusterd rond drie terugkerende thema's, die we hieronder bespreken. Dit zijn:

1. Onduidelijkheid, onvoorspelbaarheid en onbetrouwbaarheid
2. Gebrek aan logica in uitvoeringspraktijk van beleid
3. De gunfactor en creativiteit.

Bij elk thema geven we voorbeelden en bespreken we hoe breed dit gedragen wordt.

#### 1. Onduidelijkheid, onvoorspelbaarheid en onbetrouwbaarheid

De onduidelijkheid in de samenwerking met de overheid wordt ervaren als een groot probleem. Het is onduidelijk wie nu precies over een onderwerp gaat en waar sociale ondernemingen moeten zijn met hun vragen.

Sommige ondernemers koppelen deze onduidelijkheid aan onvoorspelbaarheid. Inhoudelijke prioriteiten en organisatorische eenheden in de gemeentelijke organisatie kunnen telkens wijzigen. Met het ene stadsdeel lukt het veel beter om samenwerking van de grond te krijgen dan met het andere. Waar succes geboekt kan worden, is moeilijk te voorspellen.

Een aantal ondernemers ervaart de overheid expliciet als onbetrouwbaar. Subsidies kunnen opeens verdwijnen en verschijnen, net als beleidsprioriteiten. Gemaakte afspraken worden niet uitgevoerd.

Het probleem van onduidelijkheid wordt goed geïllustreerd door onderstaande verhalen van ondernemers die graag de gemeente als opdrachtgever willen.

*Hoe kan je een rol spelen bij aanbestedingen? Ik ben op een gegeven moment mensen gaan benaderen, want ik was het zat. Ik heb gewoon mensen benaderd die ik ken en heb gevraagd: 'Hoe zit het nou met die inkoop? (...) Bij wie moet ik nou m'n verhaal doen? Zeg het maar, jullie weten het'. Toen zei ze: 'O, maar dat kan ik aan mijn collega vragen'. Vervolgens op teruggekomen en ze zei: 'Het is er eigenlijk helemaal niet. Ik kan je niet een naam geven'.*

*We hebben heel vaak gesprekken gehad en op een of andere manier zijn ze dan altijd best wel vaag, van: ja, we weten het nu nog niet of we jullie project mee kunnen nemen (...) Maar we laten het zo snel mogelijk weten. En vervolgens horen we weer helemaal niks heel lang. En dan*

*mailen wij er weer achteraan en dan zeggen ze: oh sorry, al het geld is nu verdeeld dus het kan niet meer.*

De organisatie van de gemeente wordt ervaren als extreem complex. Het is onduidelijk wie uiteindelijk verantwoordelijk is voor het nemen van beslissingen. In de ogen van sociaal ondernemers wil niemand verantwoordelijkheid nemen.

*Het interesseert ze gewoon echt niet. Niemand heeft het ownership van dit verhaal krijg ik het gevoel. Dus ze verwijzen leuk naar elkaar.*

Er wordt in een kringetje doorverwezen naar elkaar, en de ene club ambtenaren heeft heel andere en soms zelfs tegengestelde doelstellingen dan de andere. Ook tussen stadsdelen zijn er onverklaarbare verschillen.

*Wij hebben een hele goed band met stadsdeel West, zij geven ons ook opdrachten. (...) In Nieuw-West (...) zijn we nooit tot een structurele samenwerking gekomen met de overheid.*

Niemand is enthousiast over de verdeling van het gemeentelijke apparaat in RVE's (Resultaat Verantwoordelijke Eenheden). Dat leidt tot een verkokerde manier van denken, ervaren de ondernemers. Het is veel logischer om zaken integraal te benaderen.

*Je hebt een afdeling wegen, die moet zorgen dat er geasfalteerd wordt die kijkt alleen naar asfalt. Je hebt een afdeling oude DWI, WPI, die moeten werklozen aan het werk helpen en activeren. (...) Je zou dat bij elkaar kunnen brengen.*

Het gebrek aan duidelijkheid heeft er voor één ondernemer toe geleid dat hij samenwerking min of meer heeft opgegeven.

*Als je naar de gemeente gaat: A zegt dit, maar B als je dan verder gaat, dan komt er geen beslissing. (...) Ze willen het allemaal wel, maar ik zie geen enkel resultaat. Dus vandaar dat ik zelf (...) denk: weet je, ik ga me daar niet eens in mengen.*

Niet alle ondernemers trekken dezelfde conclusie. De complexiteit van de gemeentelijke organisatie is een gegeven waar je mee hebt om te gaan, vinden zij. Ervaring is belangrijk in het omgaan met verschillende afdelingen en stadsdelen. Het gaat dan om voorzichtig manoeuvreren en meebewegen.

*Binnen elk stadsdeel [zoek je] een bepaalde weg, waar je aan kan haken en je werk kan doen. Dat moet je een beetje aanvoelen.*

Vanuit de gemeentelijke organisatie kunnen opdrachten ook opeens uit onverwachte hoek komen. Zo kreeg één ondernemer, die zich erg focuste op contact met het stadsdeel, plotseling een opdracht van een gebiedsmanager (die over een deelgebied binnen het stadsdeel gaat).

*Wij krijgen zo ineens een opdracht [van een gebiedsmanager] zo er tussendoor. Dus we doen ook wel rechtstreeks zaken met de gemeente. Maar dat zijn dan bijzondere gevallen.*

Telkens wijzigende subsidieregelingen worden door de ondernemers ervaren als een bron van onbetrouwbaarheid. Ondernemers hebben het gevoel dat ze daar niet op kunnen bouwen.

*Toen ik net startte, had ik nog wel loonkostensubsidies. En zonder te vertellen hebben ze daar gewoon de helft vanaf gehaald. Dat vond ik zo asociaal...*

*Toen ik mijn eerste businessplan had geschreven had ik [daar] wat subsidies in verwerkt. Dat scheelt weer wat, zeker om de eerste jaren door te komen. En ik had het nog niet uitgeprint of die subsidie was afgeschaft. (...) En dan kan ik wel een volgende subsidie opzoeken, maar voordat mijn volgende versie af is, is die ook weer afgeschaft.*

Ondernemers ervaren dat de tijdshorizon die politici (en dus ambtenaren) hanteren bepaald wordt door hun interne belangen en niet aansluit op de werkelijkheid waarmee sociale ondernemingen te maken

hebben. Het duurt lang voordat de overheid in beweging is en er besluiten worden genomen. Dat vinden vooral de deelnemers met een achtergrond in het bedrijfsleven moeilijk.

*Ik vind het lastig dat dingen heel lang duren, dat ben ik gewoon niet gewend.*

Politici lijken vooral gericht op de verkiezingscyclus van vier jaar. Ook subsidieverleners hebben soms een beperkte korte-termijnblik, ervaren de ondernemers. Dat blijkt bijvoorbeeld uit onderstaand gesprek over een subsidietraject waaraan ook een sociale ondernemer meedeed, maar dat uiteindelijk aan een groot uitzendbureau werd gegund.

*-Ondernemer A: Dat zijn geen banen, (...) dat is stagelopen en dan met een schop weer naar buiten. Het is heel kortstondig en daarna vallen ze weer terug, want dat zit niet in de doelstelling dat je duurzaam een baan moet geven.*

*-Ondernemer B: En dan staan ze bij ons op de stoep, dan is het weer mislukt.*

*-Ondernemer A: Dat bedoel ik. Erin eruit, dat kan je bij ons niet zeggen.*

## **2. Gebrek aan logica in uitvoeringspraktijk van beleid**

Als er dan uiteindelijk een samenwerking tussen een sociaal ondernemer en de overheid in één van haar rollen tot stand is gekomen, ervaren de ondernemers vaak allerlei praktische problemen. Er is een gebrek aan logica in de uitvoering. Samenhang ontbreekt: toezeggingen die door de ene persoon in de gemeentelijke organisatie worden gedaan, worden niet nagekomen door de ander.

*Ik heb hier de wethouder [...] gehad. Hartstikke gezellig. [Mijn producten] moesten natuurlijk absoluut in de gemeente gebruikt worden, want: door Amsterdam, voor Amsterdam. (...) Dat leek eigenlijk geen probleem. Totdat ik bij de inkoper terecht kwam die vertelde dat er een heel ander beleid was en dat het allemaal niet zo makkelijk was.*

De daadwerkelijke afhandeling van een subsidietraject door de afdeling financiën is volgens één ondernemer die hiermee te maken heeft gehad 'een drama'.

*We hebben rekeningen openstaan van twee maanden en ze hebben er letterlijk gewoon dikke schijt aan. Serieus. Je kan bellen tot je een ons weegt, je kan stuiten, je kan wethouders proberen te bellen, maakt allemaal niet uit. Het werkt gewoon niet.*

De manier waarop de uitvoering van het beleid is georganiseerd beperkt de kansen voor sociaal ondernemers, ervaren ze. De meest genoemde problemen zitten bij aanbestedingstrajecten. De ondernemers die daar ervaring mee hebben zijn er allemaal uitermate negatief over. Dat ligt vooral aan de grootte van de projecten. Vaak zijn de 'kavels' die worden aanbesteed zo groot, en de eisen die erbij horen zo hoog, dat sociale ondernemingen niet kunnen meedoen.

*Dan wordt er een schilderscontract voor zes miljoen in de markt gezet, daar kan ik dus niet aan meedoen.*

De kosten die je moet maken om in te schrijven op een grote opdracht, kunnen sociale ondernemingen gewoon niet dragen.

*-Ondernemer A: Je kunt natuurlijk zelf een consortium maken, maar dan moet je tussen partijen allemaal contracten maken. En dan zit je bij die dure jongens op de Zuidas voor 450 euro per uur onderlinge contractaansprakelijkheden te regelen.*

*-Ondernemer B: (...) Wij hebben het wel een keer geprobeerd (...) Maar je bent er gewoon een week mee bezig, het kost heel veel tijd en je wordt er niet blij van.*

Sociale ondernemingen ervaren dat ze hoogstens kunnen inzetten op het invullen van social return-eisen binnen een aanbestedingstraject.

*De kavels zijn zo groot geworden. Vroeger hadden we een schoonmaakopdracht (...) van 5000 vierkante meter en nu wordt het allemaal geclusterd en gaan ze met 100.000 meter de deur uit. En dan kunnen nog alleen maar de grootste vijf schoonmaakbedrijven daarop inschrijven. En dan ben ik weer afhankelijk van die schoonmaakbedrijven of ze bij ons de social return inkopen.*

De ondernemers pleiten voor logica: houd het kleinschalig en dichtbij huis. De lokale effecten van schaalvergroting in het aanbesteden kunnen erg groot zijn.

*De politie op de Johan Huizingalaan [...] haalde wekelijks 10, 15 bossen bloemen op het Sierplein. Die lokale ondernemer vond het geweldig. Tot een paar maanden geleden. Gewoon eruit geknipt, geen bossen bloemen meer op het Sierplein halen, vanwege aanbesteding. De politie is daar nog strikter in dan gemeente zelf.*

De ondernemers komen met allerlei voorbeelden die wijzen op de problemen in het huidige systeem van aanbesteden. Zij vinden het onlogisch, inefficiënt en slecht voor de lokale economie om mensen van ver weg te halen om vanuit een grote aanbesteding in hun lokale omgeving te komen werken.

*[Een pand] moest brandveilig gemaakt. Degene die het komt inspecteren is een bedrijf uit Leeuwarden. Af en toe heeft hij hier twee dagen werk, dan komt hij hier overnachten. Ik heb vijf installateurs in de wijk, die gewoon werkloos thuis zitten. Maar om in aanmerking te komen voor die aanbesteding (...) die regels zijn gewoon niet toepasbaar op hoe wij denken dat het zou moeten.*

*Ik heb op mijn bureau nog een aanbesteding van het stadsdeel West liggen. Dat waren vroeger vier stadsdelen. Dan zie je gewoon: voor 430.000 euro groenvoorziening enzovoort gegund aan een hoveniersbedrijf in Harderwijk. Dat betekent dat iedere dag die busjes op de A1 in de file staan. (...) Voor 430.000 euro worden bomen gesnoeid in West. Daar zitten dus voor 430.000 euro mensen thuis zonder baan, en dan hebben we nog voor 430.000 euro de DWI's en de UWV's en allerlei andere ambtenaren die hard bezig zijn om die mensen te activeren. En dan heb je dus eigenlijk voor hetzelfde werk dat toch moet gebeuren drie keer betaald. En dat vind ik dus heel dom.*

Een grote frustratie van sociale ondernemingen ligt bij hun constatering dat beleid óf niet wordt uitgevoerd, óf dat in de manier van uitvoering heel veel geld wordt verspild en dat er slechts naar de korte termijn wordt gekeken.

*[Er is] een convenant aangenomen, dat is al zeker twee jaar geleden. Daarin staat dat je als sociale firma voorrang moet krijgen in het verlenen van diensten en producten. (...) Er is een miljoen voor uitgetrokken om het handen en voeten te geven. (...) Ik denk dat het [geld] op is maar ik heb geen idee wat er mee gedaan is. (...) Overigens zijn er ook nog mensen die zeggen: 'goed gedaan', en dan gebeurt het de volgende keer weer.*

Tot slot hebben sociaal ondernemers er een hekel aan als hun medewerking wordt gevraagd, maar er met hun input vervolgens niks gebeurt.

*-Ondernemer A: Wij hebben ons aangemeld als erkend sociale firma. Dan denk je: mooi. Ja, en dan niks.*

*-Ondernemer B: Ja, wat heb je er dan aan?'*

*-Ondernemer A: Ja, niks.*

### **3. De gunfactor en creativiteit**

Niet alle ervaringen met de overheid zijn negatief. Verschillende ondernemers zijn ervan overtuigd dat goede persoonlijke relaties met ambtenaren centraal staan bij het onderhouden van een constructieve werkrelatie. Ze ervaren dat er dan een 'gunfactor' kan ontstaan. Met enige creativiteit kunnen dan mooie resultaten bereikt worden.

*We hebben een accountmanager (...). En die is kind aan huis bij stadsdeel Nieuw-West. Wij krijgen dus iedere keer dingen gegund.*

Tegelijk ervaren de ondernemers dat het lastig is om die juiste personen te vinden.

*Je hebt natuurlijk sommige mensen, die boeit het niet. Je moet echt mensen hebben die een beetje dat gevoel hebben. En dat is moeilijk om de juiste mensen te vinden in de gemeente of op welk niveau dan ook, die wat te zeggen hebben en daar ook voor open staan.*

Maar als je dan contact met de juiste personen hebt, dan kan dat ook snel resultaat opleveren. De creativiteit van sommige ambtenaren in het zoeken en vinden van ruimte voor experimenten en vernieuwing wordt geroemd.

*Wij hebben nu [van een ander stadsdeel] een opdracht gekregen. Dat komt omdat er een creatieve ambtenaar zit in het stadsdeel, die ritselt dat even.*

Het kan dus plotseling goed gaan, maar de relatie blijft zoals al eerder gezegd onvoorspelbaar.

*Ik heb een haat liefde verhouding met de overheid (...) Aan de ene kant als je gunstig gezind bent, dan kun je veel leuke dingen doen. Maar dan moet je er wel bij horen en dan moet je ook in het stramien passen.*

### **De ervaringen leren: andere logica**

De verwachtingen die sociaal ondernemers van de overheid hebben, zijn soms op basis van negatieve ervaringen bijgesteld. Dat kan ertoe leiden dat minder aansluiting bij de gemeente wordt gezocht. In onderstaand citaat komt de relatie tussen verwachtingen die niet uitkomen, een nieuwe strategie en bijgestelde verwachtingen duidelijk ter sprake.

*Ik zal je eerlijk zeggen dat ik er een beetje spijt van heb dat ik ooit voor de gemeente Amsterdam heb gekozen. Ik dacht echt dat het een soort partner zou worden. Ik haal die mensen uit de werkloosheidssituatie en zij doen wat terug. Dus ik vraag me wel af of ik het op een gegeven moment niet gewoon moet afschrijven, want het kost me heel veel tijd.*

De manier waarop ambtenaren en politici beleid maken en uitvoeren, sluit slecht aan op de manier waarop sociale ondernemingen werken, blijkt uit deze praktijkverhalen. Dat past goed bij de bevindingen van Schultz et al (2013), die in dat verband spraken van een andere logica. Voor de gemeente zelf zitten er vele aspecten aan omgaan met sociaal ondernemerschap: van het inzetten van een sociaal ondernemer in de bedrijfskantine tot het maken van ruimte in het aanbestedingsbeleid. Vanuit het Actieprogramma sociaal ondernemen wordt naar het geheel gekeken, maar praktisch gezien is de uitvoering versnipperd over een groot aantal RVE's. Per RVE wordt een andere logica gehanteerd, en ook sociale ondernemingen hebben elk hun eigen logica omdat ze met verschillende rollen van de overheid te maken hebben. Waar die logica's slecht aansluiten, kunnen frustraties ontstaan.

*Aan de ene kant word je overboord gekieperd in het aanbestedingsbeleid en dan krijg je ervoor terug dat er Tony Chocolonely repen in de kantine verkocht worden, en dan hebben we het allemaal heel goed gedaan. Daar word ik een beetje moe van.*

*De gemeente is natuurlijk een veelkoppig monster. Dus wethouder Ollongren is lekker bezig met sociaal ondernemen. Maar tegelijkertijd wordt de paar miljard die de gemeente besteedt gewoon keihard Europees aanbesteed aan grote bedrijven. Dus daar zit ook een soort schizofrenie in het gedrag van de gemeente.*

## **5.2 Strategieën**

De ervaringen van de sociaal ondernemers met de overheid zijn wisselend. Wat betekent dit voor de praktijk? Welke strategieën passen de sociaal ondernemers toe in hun relatie met de overheid? Deelnemers zeggen allereerst dat het belangrijk is om uit te gaan van je eigen kracht. Je krijgt weinig voor elkaar als je alleen vragend en afhankelijk van de overheid opstelt.

*In het begin was het inpakken en wegwezen. Toen hebben we gezegd: beste ambtenaar, jij moet ook inpakken en wegwezen. Want je moet je anders gaan gedragen naar bewoners toe. En nu gaat het een stuk beter.*

De ondernemers zeggen dat alles begint bij de kwaliteit van het werk dat je aflevert, ongeacht wie de klant precies is. Dat is ook de ervaring van deze ondernemer die werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

*Ik heb in het begin te veel gefocust op het verhaal van de mensen. (...) [Maar] oplossingen en producten moeten gewoon marktconform zijn. Ze kunnen denken: (...) we helpen die jongens een beetje, maar dat is nooit een goede basis voor een duurzame relatie.*

Op welke verbindingen met de overheid leggen de deelnemende bedrijven vervolgens de nadruk in de strategieën die ze toepassen? We hebben de strategieën geclusterd in vijf thema's:

1. Weg van de overheid
2. Impact en belang laten voelen
3. Beleid volgen
4. Samenwerken en lobbyen
5. Inzetten op persoonlijke relaties

### **1. Weg van de overheid**

Een deel van de sociaal ondernemers heeft een expliciete strategie gekozen om zoveel mogelijk weg te blijven van de overheid in haar rollen als financier en als inkoper. Dat gebeurt deels vanuit beeldvorming en deels vanuit ervaring.

Het gespreksfragment hieronder geeft weer hoe drie sociaal ondernemers aankijken tegen de rol van de lokale overheid als inkoper.

*-Ondernemer A: Ik heb tot nu toe aan inkoopmanagers van de lokale overheid nul energie besteed.*

*-Ondernemer B: En terecht ook. Want je weet toch dat het niet gaat werken.*

*-Ondernemer A: Ik weet hoe overheden werken. Daar heb ik zo langzamerhand wel een beetje ervaring mee. En dan denk ik dat je beter bij de serieus sociaal geïnteresseerde ondernemers, de bedrijven, de inkopers, kunt aankloppen. Want die maken er echt werk van. En die hoeven niet over honderd schijven te gaan.*

*-Ondernemer C: Nou, dat is dus mijn insteek ook.*

De opstelling van de ondernemers verschilt naarmate ze meer of minder afhankelijk zijn van de overheid als financier (subsidieverstrekker) of inkoper. De bedrijven die minder afhankelijk zijn, kiezen ervoor om weinig in deze relatie te investeren.

*We omzeilen natuurlijk zoveel mogelijk de directe contacten met de gemeente omdat het toch onbegonnen werk is. In mijn geval heb ik ze ook niet nodig. Het zou wel makkelijk zijn, het zou wel een voordeel zijn, maar het kan ook zonder.*

Door teleurstellingen kunnen ondernemers het (tijdelijk) opgeven.

*[Het is lastig] om er door te komen. Op een gegeven moment geef je het dan maar op en dan pak je het weer op, en dan komt er weer niks uit en dan... ik weet niet, er komt ook gewoon teleurstelling op een gegeven moment.*

Wat is het alternatief als de overheid niet gezocht wordt als opdrachtgever of financier? Het inzetten op de invulling van doelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) van commerciële bedrijven vormt een belangrijke strategie voor sociale ondernemingen.

*Als je heel veel muren tegenkomt in de richting van de overheid, moet je misschien de weg op naar het bedrijfsleven. Daar liggen volop kansen, daar ben ik volledig van overtuigd. Dat zie ik iedere dag weer.*

*Dat MVO beleid invullen bij de grote partijen, ik denk dat dat het verhaal is. We hebben een mooi verhaal en we hebben ook mooie dingen om te laten zien. Mensen worden makkelijk enthousiast over wat wij doen.*

Behalve op de productkant kan de samenwerking met reguliere bedrijven zich voor sociale firma's ook richten op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en re-integratietrajecten.

*Ik denk ook dat je tegen zo'n [commerciële partij] kan zeggen: 'Ik heb een professionele schilder die is gewend om met doelgroepen te werken, want dat is ook een vak apart. Wij*



*leiden de jongens of meisjes op, want jij hebt er ook weer een paar nodig. (...) En als jij er nou eentje hebt die van de steiger afgelazerd is, dan kan-ie bij mij weer re-integreren.'*

Sommige ondernemers die nu vooral inzetten op samenwerking met bedrijven rond maatschappelijk verantwoord ondernemen, zijn het vertrouwen in een samenwerking met de overheid als opdrachtgever of klant nog niet helemaal verloren. Ze zien de 'MVO-route' mede als omweg om uiteindelijk toch weer bij de overheid terecht te komen.

*-Ondernemer A: Ze zijn natuurlijk wel bezig met sociaal inkopen bij de gemeente (...), maar ze kunnen het geen handen en voeten geven. Als we van die andere kant wel duwen en [commerciële partijen] hebben het spul wel in de aanbieding en kunnen zeggen: 'Kijk, dit is bovendien MVO en sociaal ondernemen'. Dan is het voor de gemeente ook een stuk makkelijker om te zeggen. (...)*

*-Ondernemer B: Het staat goed op je CV en als jij op een gegeven moment zoveel klanten hebt dat jij en de overheid het resultaat zien, dan gaan ze misschien gemakkelijker overstag. (...) Het blijft een heel log iets. Maar wellicht is dat een andere insteek dan dat je nu met iemand van de gemeente gaat praten.*

## **2. Impact en belang laten voelen**

Naast de groep die expliciet niet inzet op relaties met de overheid als financier of inkoper, zijn er ook ondernemers die wel inzetten op verbinding met de overheid. Wat werkt dan om deze in beweging te krijgen? De sleutel ligt volgens deze deelnemers bij het laten voelen van de impact van de activiteiten van een sociale onderneming op een belangrijk beleidsterrein.

*Onze doelgroep is in de stad gewoon een groot probleem. Die lopen in de stad lastig te zijn. Die moeten van straat, die moeten ergens naartoe. (...) [Met onze activiteiten] is een groot probleem in die binnenstad op allerlei gebieden opgelost. Dus als de gemeente er echt baat bij heeft dan kan er best wel heel veel.*

Een andere sociaal ondernemer ziet mogelijkheden om de media te gebruiken om de gemeente zo ver te krijgen dat ze aan de slag gaat met het onderwerp.

*Kijk, wij moeten gewoon in kaart hebben: wat is het belang voor de gemeente om wat met ons te doen. Het is gewoon keihard strategie en media inzetten en gewoon zorgen dat het tussen de oren wordt geslagen en dat het hun belang is om er invulling aan te geven. (...) Het gaat ze alleen maar om het belang, dus als ze er geen belang bij hebben laten ze je gewoon omvallen.*

Een succesvol project opzetten zonder de overheid kan ook juist weer interesse oproepen van de overheid.

*De gemeente begint nu wel te kijken van: hee dit lijkt wel erg succesvol. (...) Al is het alleen maar om het feit dat ze niet willen dat er ergens een project is dat misschien een luis in de pels is. Dan maar erbij halen [denken ze], anders hebben we er straks last van.*

Tenslotte wil één van de deelnemers de overheid graag laten inzien wat de daadwerkelijke maatschappelijke kosten en baten van beleidskeuzes zijn. Dat past lastig bij de gemeentelijke organisatie, want vaak vallen de kosten van een project bij de ene afdeling of in het ene gebied en merk je de opbrengsten juist op of in een ander gebied. Maar het laten zien van maatschappelijke kosten en baten in zijn totaliteit is een manier van denken die de gemeente verder kan helpen.

*Ik heb het wel eens in een presentatie meegenomen. Het is heel moeilijk in de overheid, [want] dat zijn allemaal domeinen. Hier maak je de kosten, daar zijn de baten. Dat lijntje zie ik niet gebeuren. (...) Ik heb nog nooit teruggezien dat iemand van de gemeente Amsterdam zei: als ik nu honderd jongeren weghaal uit een overlaststraat, dan verdien ik op een andere plek meteen een paar miljoen.*

## **3. Beleid volgen**

Vooraf voor ondernemingen die sterk afhankelijk zijn van de overheid voor het leveren (en financieren) van personeel of het verlenen van opdrachten, is het belangrijk om goed op de hoogte te zijn van

ontwikkelingen in het gemeentelijk beleid. Zo zie je waar de mogelijkheden liggen om met je bedrijf op in te spelen.

*-Ondernemer A: Je volgt als het ware de overheid. Dat doen wij ook een beetje. (...) [Het gaat erom] dat je ruikt waar een subsidieregeling is. (...) Als er een constatering is dat 50-plussers minder goed aan het werk komen, en je krijgt een premievrijstelling van 7500 euro als je een vijftigplusser aanneemt. Dan selecteer ik daar gemerkt en ongemerkt en gewild en ongewild, ook wel een beetje op voor.*

*-Ondernemer B: Ja, dat hebben wij ook wel inderdaad. Dat we bijvoorbeeld de gebiedsplannen goed doorkijken en kijken waar de prioriteiten liggen.*

Je moet investeren in het leren kennen van de overheid en het begrijpen van de logica van waaruit de gemeentelijke organisatie werkt, denkt deze ondernemer.

*Ik denk dat je ook wel een beetje gevoel moet hebben voor de stad, de ontwikkeling van de samenleving. De politiek moet je volgen, beleid. En daar je organisatie op inrichten. Je moet flexibel genoeg zijn om daarmee te kunnen meebewegen. En dus heel erg creatief zijn ook in je acties.*

Een specifieke strategie van sociale ondernemingen die inspeelt op overheidsbeleid, is het indirect inzetten op overheidsopdrachten door het invullen van de social returnverplichting in aanbestedingen. De eis bij opdrachten van de gemeente Amsterdam is dat in principe voor 5% van het totale aanbestedingsbedrag mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt moeten worden ingezet. Voor grote partijen die meedingen om de vaak erg grote aanbestedingskavels vormt dit een klein onderdeel, dat ze in veel gevallen graag uitbesteden aan een 'onderaannemer'. Voor de vaak relatief kleine sociale ondernemingen gaat de social returnverplichting om een substantieel bedrag en ze zetten dan ook graag in op zo'n rol als onderaannemer.

*Een groot bouwbedrijf (...) gaat het hele pand verbouwen en die heeft ook die social return verplichting en die zijn ook bij ons terechtgekomen. Die zeggen: ja we moeten een sociale firma, moeten jullie vragen. Dat klonk dan niet netjes, maar ze kwamen wel bij ons terecht.*

Ook voor andere ondernemers is het inmiddels van een toevallige opdracht tot een bewuste strategie geworden om te zoeken naar ruimte in social return invulling.

*Ik heb de analyse gemaakt dat het centraal allemaal heel groot[schalige] inkoop wordt. Dan hebben we die grote aanbestedingen en dan wil ik alleen maar weten welke hovenier of welk schildersbedrijf voor zes miljoen wordt het. (...) Dan wil ik met hem een afspraak maken dat wij zijn mensen op gaan leiden en dat we die 5% pakken van hem.*

Deze ondernemer kent ook een voorbeeld van een sociale onderneming die zich helemaal heeft toegelegd op invulling van social return en wil soortgelijke strategieën in zijn eigen bedrijf gaan toepassen.

*Wat is nou het geheim van die club? Ze zijn heel erg gesocialiseerd, ze zitten bij ieder groot bouwbedrijf aan tafel, dus het maakt niet uit welk consortium de opdracht krijgt, zij hebben hem altijd. Omdat ze gewoon die 5% invullen. Of BAM hem nou wint of Ballast, of weet ik het, zij zijn er altijd bij. En dan denk ik: hé, zo'n truc moet ik ook bedenken.*

#### **4. Samenwerking en lobbyen**

Een volgende strategie is inzetten op samenwerking om doelen te bereiken. Verschillende vormen van samenwerken worden genoemd: één op één tussen sociale ondernemingen, met een groep sociale ondernemingen samen en via een organisatie die belangen van sociaal ondernemers behartigt. De één-op-één samenwerking tussen sociale bedrijven kan gericht zijn op verbinding met de overheid, maar dat hoeft niet. Ondernemingen kunnen klant worden bij elkaar of gezamenlijk de MVO-invulling van een commercieel bedrijf verzorgen.

*Dat is misschien wel iets dat je als groep naar bedrijven toe [kunt doen]. Dat je zegt: 'wij zijn een groep, koop bij ons in. We hebben goede producten. Goed bier, goede schoonmakers en*

*daarnaast hebben we ook nog een sociaal gezicht' (...) Daar zie ik veel meer in dan tegen die overheid aan te gaan schoppen.*

*Klanten informeren over andere sociale ondernemingen, als een pakketje met een strik erom: kijk wij zijn sociale ondernemingen en wij kunnen gezamenlijk jullie MVO doelstellingen invullen. Dat zijn hele simpele dingen waar je vooral niet al te veel organisatie omheen moet zetten.*

Ter plekke aan tafel ontstonden ook ideeën om samenwerking te gaan verkennen, bijvoorbeeld bij de beantwoording van vragen vanuit de overheid die in de nabije toekomst verwacht worden. Een concreet voorbeeld is de komst van een grote groep asielzoekers naar het complex Riekerhaven, aan de rand van Nieuw-West bij de ring A10. Verschillende bedrijven bespraken de mogelijkheden om samen te werken voor bijvoorbeeld het verzorgen van schoonmaak, catering en andere zaken. Hoewel deze samenwerking niet meteen concreet werd, is er wel een basis gelegd.

*Nu ik jou ken, denk ik: als wij nog wat [werk] over hebben in de vakantieperiode, dan bel ik jou.*

De basisgedachte achter deze vormen van samenwerking is: samen staan we sterk.

*Natuurlijk zijn we hier met z'n allen heel klein maar ik denk dat je het verschil kan maken met social enterprises en veel sterker kan worden met de overheid.*

*Dan denk ik, dan ben je ook een soort tegenmacht. Wij doen het hier, wij weten het hier en we hangen daar een netwerk omheen en dan moeten ze ook zaken met je doen.*

*Alles is meegenomen. Als je niks doet op je handen blijft zitten, gebeurt er niks. Dus waarom niet. Klinkt misschien een beetje simpel, maar...*

Naast de praktische vormen van samenwerking tussen bedrijven, heeft samenwerking ook een element van lobbyen voor de collectieve belangen voor de 'sector' van sociale ondernemingen. Verschillende vormen van samenwerking kwamen ter sprake. Zou het bijvoorbeeld een idee zijn om een soort MKB-sociaal te vormen? Hierover zijn de meningen verdeeld. Niet iedereen ziet het belang van zo'n netwerk in. Ten eerste omdat er al veel bestaande organisaties zijn en daarnaast omdat het succes van lobbyactiviteiten wordt betwijfeld. De invloed die je ermee kunt uitoefenen is wel erg indirect, vinden deelnemers.

*De meeste mensen zijn helemaal niet lid van een ondernemersvereniging. (...) Al die ledenaantallen lopen ook terug, ieder jaar weer. (...) Heel veel mensen denken: 'Wat moet ik er nou eigenlijk mee? Waar heb ik het voor nodig?' (...) Pas als de straat drie weken te lang opengebroken ligt, dan spring je op de barricade met z'n allen.*

*De vraag is ook: wat brengt het? Want wij hoeven niet beziggehouden te worden, als je snapt wat ik bedoel.*

De meningen lopen uiteen over de rol die bestaande platformorganisaties kunnen spelen bij het verder helpen van sociale ondernemingen. Twee platformorganisaties kwamen expliciet ter sprake: De Omslag en Social Enterprise NL.

De Omslag is een Amsterdamse club waarin verschillende organisaties participeren die sociale doelstellingen hebben en commerciële activiteiten ontplooiën, gericht op arbeidsparticipatie. De Omslag heeft in samenwerking met de gemeente het online platform socialezaken.info opgezet, waarop door hen erkende sociale firma's zichzelf kunnen presenteren. Ook lobbyen ze voor het versterken van de positie van sociale firma's.

*Volgens mij is De Omslag ook bedoeld om een beetje status te creëren voor sociaal ondernemerschap.*

*Ik kan wel de gemeente gaan bellen en zeggen 'luister, ik wil het zo'. (...) [Maar] ik denk niet dat ze wakker liggen als ik bel. (...) Dus ik probeer het via De Omslag.*

De Omslag doet niet alleen lobbywerk, maar brengt ondernemers ook met elkaar in contact.

*De voorzitter is een soort voorzitter VNO NCW sociaal, of MKB sociaal, hoe je het wil noemen. Want die is naar buiten toe overal aan het lobbyen. Dus dat is de buitenschil. En de binnenschil is gewoon, als je daar naartoe gaat, dan leer je je collega's kennen en dan ben je gewoon zaken aan het doen.*

Het netwerk van De Omslag wordt onder meer ingezet door de gemeente om partijen die aan aanbestedingen meedoen te wijzen op mogelijkheden voor het invullen van social returnverplichtingen. Dat heeft voor één van de bedrijven in het leernetwerk al een opdracht opgeleverd.

*Juist omdat we sinds het begin van het jaar op de site van De Omslag staan, zijn we benaderd [...]. Die belden mij op: die moesten vanuit de gemeente, social return verplichting hadden die. En Pantar kon het dus niet leveren. En via dat wij op de site van De Omslag staan kwam hij bij ons terecht en zei: joh, Pantar kan het niet, willen jullie het doen?*

Social Enterprise NL is een landelijke platformorganisatie van sociale ondernemingen. Zij lobbyen op nationaal niveau voor een sterkere positie van sociale ondernemingen en brengen daarnaast sociale ondernemers met elkaar in contact. Belangrijk verschil met De Omslag is dat Social Enterprise NL breder gericht is, op alle typen sociale ondernemingen. Een van de ondernemers ziet na het noemen van een aantal klachten over het gebrek aan meerwaarde die Social Enterprise NL zijn bedrijf biedt, uiteindelijk toch in dat het bundelen van krachten belangrijk is.

*Ik loop nou wel te zeiken over Social Enterprise NL, want wat levert het me nou op? Maar [die bijeenkomst] vond ik dus wel positief omdat ik wel merkte dat er ook een insteek is om elkaar ook daarin.... veel meer een movement te maken.*

Tenslotte is er één deelnemer die het lobbyen bij de politiek voor een betere positie van sociale ondernemingen expliciet als strategie ziet om de sector in het algemeen maar ook vooral zijn eigen bedrijf verder te helpen. Deze ondernemer is zich ervan bewust dat het een spel van de lange adem is.

*Je moet ook goede timing hebben. (...) Een jaar voor die verkiezingen komen allerlei commissies. Die gaan het verkiezingsprogramma schrijven en dan moet je er eigenlijk al bij zijn. (...) Dan staat het in al die verkiezingsprogramma's. En dan komt er een collegeprogramma. En als het bij allemaal ongeveer hetzelfde is dan wordt het dus klakkeloos door de schrijvers overgenomen. Want er is namelijk geen geschilpunt. (...) Dan heb je een coalitieprogramma van vier jaar en dat wordt dan vervolgens in andere organisaties vertaald. Nou, en dan gaat het pas lopen.*

## **5. Inzetten op persoonlijke relaties**

In veel van de hierboven genoemde strategieën spelen persoonlijke relaties tussen de ondernemers en andere ondernemers of ambtenaren een belangrijke rol. Door de juiste mensen te kennen, kun je ervoor zorgen dat je op het juiste moment de juiste informatie hebt. Het inzetten op persoonlijke relaties is op vele momenten impliciet ter sprake geweest en alle ondernemers zijn overtuigd van het belang hiervan. Een aantal ondernemers noemt het inzetten op persoonlijke relaties bij de overheid expliciet als strategie.

*Het kennen van die mensen, daar gaat het om, want het is echt mensenwerk, het is gunnen.*

*Ik ga nu wel op gevoel spelen (...) Ik denk dat dat gewoon helpt. Je moet het gewoon op de relatie doen, ben ik ook achter gekomen. Nou, ik ken er genoeg, dus ik ga ze gewoon systematisch af.*

Maar het inzetten op persoonlijke relaties wordt steeds moeilijker. Bij de persoonlijke relaties met ambtenaren gaat het zowel om persoon als om positie. De ervaring is dat ambtenaren vaak van positie wisselen. Het kan lastig zijn om dat bij te houden.

*Als je eenmaal ambtenaar in Amsterdam bent, dan ga je niet meer weg. Die mensen blijven honderd jaar hier zitten. Vaak blijven ze ook wel een beetje in de windrichting in het vakgebied zitten. Dus ja, we kennen ze gewoon en zij kennen ons (...) Het wordt altijd spannend als iemand dan van positie verandert. (...) Dan zeg ik: blijven knuffelen, ook in de nieuwe positie en zorg dat er geen gat valt, want er komt een opvolger. En die moet je dan meteen bijscholen.*

De wisselingen in de gemeentelijke organisatie maken het lastig om bij te houden wie je moet hebben. De voortdurende veranderingen in structuur, met telkens wisselende verhoudingen tussen centrale stad, stadsdelen en bijvoorbeeld gebiedsmanagers zijn voor sociaal ondernemers soms lastig te volgen. Persoonlijke relaties verliezen dan voor het bedrijf hun waarde.

*Hier in Nieuw-West.... voorheen hadden we een stadsdeelkantoor vol met mensen. Toen hadden we veel contacten, zeker de eerste jaren hebben we daar profijt van gehad. Ik zou nu niet meer weten wie ik zou moeten bellen voor bepaalde zaken. Ik bel Baadoud altijd. (...) En die kan ook heel snel voor ons dingen organiseren. Geen klussen, aanbestedingen, maar wat je in een normale relatie kan regelen voor elkaar. Maar voor grondzaken, ik zou het niet weten wie ik moet bellen nu. Ze hebben natuurlijk heel veel samenvoegingen gehad en er ontzettend veel werk bij, druk.*

### **De strategieën leren: van wegblijven tot (samen) aanhaken**

De deelnemende bedrijven gebruiken een groot aantal verschillende strategieën in de relatie met de overheid. Met de rol van de overheid als regelgever heeft iedereen te maken en daarop proberen alle bedrijven (enigszins) aangehaakt te blijven. Als het gaat om de rol van de overheid als financier (subsidieverlener) of inkoper (klant bij sociale ondernemingen), is het beeld wisselend. Geen van de ondernemingen geeft aan veel moeite te willen doen om rechtstreeks te verbinden met de overheid als financier of inkoper. In principe wordt dit wel gezien als wenselijk, maar in de praktijk vinden ondernemers het te ingewikkeld en tijdrovend. Een deel van de bedrijven kiest er bewust voor zo ver mogelijk weg te blijven van de overheid en zet expliciet in op opdrachten van commerciële ondernemingen. Anderen zien nog wel mogelijkheden, bijvoorbeeld in het invullen van social returnverplichtingen in aanbestedingstrajecten, in het lobbyen voor meer opdrachten of in samenwerking met andere sociale ondernemingen.

### **5.3 Wensen**

Hoe zouden sociaal ondernemers de relatie met de overheid idealiter zien? Op basis van de discussies in het leernetwerk en de scenario's over de ideale relatie met de overheid zijn een aantal duidelijke wensen te destilleren, die we gegroepeerd hebben onder vijf thema's:

1. Erken en waardeer
2. Geef werk
3. Integraal beleid en logische relaties
4. Uitvoeringswensen
5. Samenwerken

Over de eerste twee onderwerpen zijn alle deelnemers het eens. De overheid zou sociale ondernemingen moeten erkennen en waarderen; en ze meer werk moeten geven. Deze komen dan ook als eerste aan bod. Daarna bespreken we de overige wensen.

#### **1. Erken en waardeer**

De deelnemers in het leernetwerk vinden eensgezind dat de overheid sociale ondernemingen zou moeten omarmen en ondersteunen. Ze zijn ervan overtuigd dat zij met hun activiteiten een belangrijke taak in de samenleving vervullen, en dat zou de overheid moeten waarderen. Uit deze overtuiging komt de wens tot erkenning voort. Dit speelt in eerste instantie vooral op moreel niveau. De ondernemingen willen graag erkenning van en waardering voor het belang van het werk dat ze doen, zonder dat daar nu meteen iets tegenover staat. Ze hebben het gevoel dat die erkenning uitblijft en dat frustrereert ze wel eens.

*Je vervult voor de gemeente een enorm sociaal beleid. (...) Heel veel mensen uit de stad hebben daar enorm veel baat bij. Er wordt naar gekeken alsof je een of andere commerciële partij bent. Maar we doen het ook voor een heel groot gedeelte voor de stad.*

*Die waardering krijg je gewoon niet. Ik heb die discussie met UWV vaak genoeg gevoerd. Joh, ik zorg voor die mensen die normaal geen werk hebben, dat ze bij mij kunnen werken. (...) Het*

*is nou niet dat ik van de regering of de overheid te horen krijg 'goh, wat ben je goed bezig'. Commerciële klanten hebben dat eerder en zeggen 'joh, leuk dat je dat doet'.*

Deze roep om waardering wordt ook uitgewerkt in concrete wensen voor erkenning in de vorm van bijvoorbeeld een keurmerk of een status als preferred supplier, oftewel een bedrijf waarmee 'bij voorkeur' zaken worden gedaan.

Eén ondernemer beschrijft zichzelf als sociaal ondernemer, maar zegt tegelijk dat hij zich naar buiten toe niet zo presenteert, omdat het volgens hem een containerbegrip is geworden.

*Ik zou het wel doen als ik zeker weet dat het een keurmerk zou zijn en als ik dat zou hebben dat je dan zeker weet van: dat is er ook eentje. Daar kun je op vertrouwen. Maar dat is nooit van de grond gekomen.*

Enkele deelnemers zijn er sterk van overtuigd dat een soort keurmerk of een nieuwe juridische vorm belangrijk kan zijn voor sociale ondernemingen.

*Het zou zo mooi zijn als er een soort keurmerk [komt] dat je bekendstaat als sociale firma (...). Dat je vanuit de overheid misschien wel een nieuwe bedrijfsvorm zou moeten hebben, (...) geen bv of firma maar dat je iets hebt dat je echt puur richt op dat je een sociaal bedrijf bent. (...) Dat je sociaal bedrijf intypt en dat ze dan bij onze bedrijven terechtkomen.*

Daarnaast zouden bepaalde belastingvoordelen gekoppeld aan deze status ook zeer welkom zijn, vinden enkele ondernemers.

*Het zou fantastisch zijn als de overheid zegt: als jij een maatschappelijk bedrijf gaat beginnen, betaal je bijvoorbeeld 2% minder belasting.*

## 2. Geef werk

Het geven (gunnen) van werk is volgens de sociaal ondernemers een duidelijke manier waarmee de overheid het belang dat zij aan sociale ondernemingen hecht concreet kan maken. Ze pleiten dus eensgezind voor meer opdrachten. In hun scenario's geven ze allerlei argumenten waarom het geven van werk aan sociale ondernemingen ook een logische stap is voor de overheid.

*Door het gunnen van opdrachten aan ons kunnen we Amsterdammers aan het werk zetten. Zo vullen we leer/werk-trajecten in en kunnen we ook vast personeel aannemen. (...) Daarnaast zou de overheid als 'tweede lijnklant' kunnen optreden door bij de grote opdrachten de SROI expliciet te koppelen aan ons (contract compliance). De grote bedrijven moeten dan van onze diensten gebruik maken.*

*Het zou prachtig zijn als de stad zich meer zou inspannen om kleine sociale partners te ondersteunen in hun afzet, zowel op niveau van diensten als op niveau van leveringen van producten. Wij (...) komen er niet tussen bij de inkopers van de centrale stad. Het zou mooi zijn inkoop te verplichten een deel in te kopen bij deze sociale firma's en zelfs met hen speciale behoeften in te vullen. (...) Op deze manier worden de risico's die sociale firma's nemen wat afgedekt waardoor de stad toch vorm geeft aan sociaal beleid zonder dat het extra kost.*

Ook in de gesprekken komt de rol van de overheid als opdrachtgever vanuit het principe 'voor wat, hoort wat' verschillende keren ter sprake.

*Ik wil best mensen aannemen, maar geef ons dan ook werk. Dat is nog zo'n speerpunt wat ik zou willen zeggen tegen de gemeente. Je wilt meer mensen neerzetten bij ons? Prima, laat ons maar in de gemeentehuizen [werken]. Ik noem maar even iets. Zo zou het moeten werken.*

*Geef mij nou gewoon een onderhandse gunning van 40.000 ofzo. Dan regelen we het wel. Dan zetten we de jongens van west in west aan het werk, en die van oost in oost, enzovoorts.*

Deze ondernemer vat de wens kernachtig samen.

*Het liefst heb ik gewoon een opdracht. Zo verdienen we ons geld ook. Door de voordeur. Door te werken.*

### 3. Integraal beleid en logische relaties

Een derde belangrijke wens is een integraal beleid rond sociale ondernemingen. De deelnemers pleiten voor het maken van koppelingen die zij als logisch zien en voor het voorrang geven van wat zij logisch nadenken noemen op beleids- of aanbestedingsregels.

Richting de overheid is er de wens dat beleidsdomeinen meer aan elkaar verbonden worden, zodat er geen tegengesteld beleid gemaakt wordt.

*Wat er wel nog moet gebeuren is dat er interne samenhang in de uitvoering hiervan binnen de gemeente (stad en stadsdelen) tot stand komt. Nu opereren alle stedelijke RVE's nog als 'stand alone'.*

In de praktijk van de wijk wordt met een project of activiteit aan vele doelen tegelijk gewerkt. De overheid zou naar het totale sociale effect moeten kijken, en niet alleen naar het effect gemeten in hun eigen beleidslijnen. Een middel om de integrale visie voor elkaar te krijgen is door te werken met maatschappelijke kosten en baten analyses. Die moeten dan wel goed uitgevoerd worden, zodat alle relevante kosten en baten meegenomen worden.

*Die buurtbewoners die hier aan het schoffelen zijn, die zorgen ook ervoor dat het een stuk veiliger is in de wijk. Maar als jij groen bij iemand pleurt en je doet veiligheid bij iemand, dan heb je dus twee verschillende domeinen, twee verschillende budgetten. (...) Vastgoed praat bijvoorbeeld met mij over het pand, want die zit te rekenen, die vierkante meters leveren me niks op. Maar die ziet dus niet het sociale effect van wat hier gegenereerd wordt.*

*De bureaucratie die in zo'n case [van een bijstandsgerechtigde] zit dat kost ongeveer het driedubbele van zijn uitkering. En wil hij 200 euro per maand bijverdienen dan zit daar ook weer een controlemechanisme op dat tenminste 800 euro per maand kost.*

Juist sociale ondernemingen zijn gewend om te denken in termen van impact en kunnen op dit gebied wellicht een voortrekkersrol spelen in de richting van de overheid.

Maar het leggen van logische relaties geldt niet alleen op het gebied van impactmeting. Verschillende deelnemers werken met jongeren en geven aan dat ze het logisch zouden vinden als er gebruik gemaakt wordt van de kennis van de doelgroep.

*Het is heel leuk dat vijftigers gaan bepalen wat de jongeren willen in Amsterdam. Maar misschien moet je het ook aan de jongeren zelf vragen.*

Soortgelijke vormen van logica zouden ook buiten de overheid rond sociale ondernemingen toegepast moeten worden.

*Dat is nou raar hé, dat je een dovenschool niet gewoon door doven laat schoonmaken. Dat is misschien wel de essentie van het probleem. Er zijn zoveel dingen logisch en toch werken ze niet.*

### 4. Uitvoeringswensen

In de uitvoering van gemeentelijk beleid lopen sociale ondernemingen tegen allerlei praktische problemen aan, bleek al bij de bespreking van ervaringen. Het huidige systeem van aanbestedingen is bijvoorbeeld slecht toegankelijk voor sociaal ondernemers.

Daarom pleiten verschillende sociaal ondernemers voor een andere manier van aanbesteden, waarbij de kavels kleiner zijn. Zo kunnen kleine lokale ondernemers meedoen.

*Dat moet je veel efficiënter organiseren, dat moet je kleiner organiseren, je moet geen contracten voor vier jaar afsluiten á tien miljoen euro per jaar. Dat moet kleiner.*

In één van de scenario's staat het ideaal zo omschreven:

*Ruimte in aanbestedingen voor maatschappelijke initiatieven, die vaak in de reguliere aanbestedingen geen kans maken naast de bestaande grote uitvoerders. Ruimte zowel in regelgeving als in financiën voor deze soort aanbestedingen.*

In ditzelfde scenario wordt een rol als 'preferred supplier' en 'opereren in een tendersegment voor maatschappelijke initiatieven' als ideale situatie gezien. Met een eigen tendersegment wordt erop gedoeld dat bepaalde (stukjes van) aanbestedingstrajecten alleen geopend worden voor initiatieven of ondernemingen die de oplossing van maatschappelijke vraagstukken als primair doel hebben. Daarnaast kan de overheid in de aanbesteding aansturen op samenwerking tussen verschillende lokale partijen.

*Om het bestek zo aan te passen dat al die lokale partijen moeten samenwerken. Dan gaat niet één partij ermee vandoor.*

*Je kan ook nog de harde eis stellen dat de grote opdrachtnemers hun SROI alleen mogen invullen met de Amsterdamse preferred suppliers.*

Heel praktisch gezien wordt door de deelnemers ook gepleit voor een toegankelijk(er) systeem van alerts via Tendered, die toegespitst zijn op sociale ondernemingen. Met een beetje creativiteit kun je al verschil maken, denken de deelnemers.

*Er zitten [in stadsdeel Oost] dus een aantal creatieve wethouders, die hebben gezegd: aanbesteden hartstikke leuk, wij noemen het nu buurtbesteden en dan valt het niet meer onder de aanbestedingsnorm, en dan gaan we de lokale partijen uitnodigen.*

Naast deze specifieke wensen voor de uitvoering van aanbestedingen, willen sociaal ondernemers ook graag dat er iemand bij de overheid is die als aanspreekpunt kan fungeren.

*Zorg ervoor dat er een contactpersoon of aanspreekpunt of wat dan ook is, die het domein sociaal ondernemen echt in portfolio heeft en [dat het] niet zoals nu verdeeld is over meerdere portefeuilles.*

Zo iemand kan dan verantwoordelijkheid nemen voor het onderwerp en snel handelen.

*Het ideale scenario is dat ik tegen de gemeente op een gegeven moment zeg: 'goh, ik heb een vacature. Ik kan iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt in mijn bedrijf een plekje geven. Minimumkwalificaties zijn dit. Kan iemand sommige dingen niet, dan hebben we daar een gesprek over. Dan komen zij de week daarna met een geschikte kandidaat. En vervolgens krijg ik een begeleidingssubsidie voor het eerste halfjaar. En daarna, als ik hem tegen het minimumloon in dienst neem, krijg ik een compensatie voor dat gedeelte waarin hij niet productief is.*

Heel specifiek wordt een betere afstemming met de afdeling financiën als wens genoemd. De gemeente hanteert een betalingstermijn van 30 dagen, maar volgens ervaringsdeskundigen is dat in de praktijk eerder 60 tot 70 dagen. Hierdoor komen maatschappelijke organisaties in de problemen, want zij kunnen projecten vaak moeilijk vanuit eigen middelen voorfinancieren. De oplossing is simpel, denkt deze ondernemer.

*Ze moeten voor maatschappelijke organisaties [...] een aparte financieringsmodus gaan bedenken, dat het geld in een veel kortere periode wordt overgemaakt.*

Ook zijn er specifieke wensen voor verantwoordingskaders. Die zijn veel te ingewikkeld, waardoor sociaal ondernemers soms afhaken in subsidietrajecten.

*Ondernemer 1: Hou het kort, hou het simpel.*

*Ondernemer 2: Gewoon KPI [Key Performance Indicators].*

*Ondernemer 1: Dan kunnen wij ermee uit de voeten.*

*Ondernemer 2: Ze kunnen toch gewoon zeggen: hierop reken ik je af en dan kan het wel of niet? Het is echt niet ingewikkeld.*

*Ondernemer 3: Als je geen werk schept, heb je dan geen recht op subsidie.*

Sociale ondernemingen willen de wereld verbeteren en werken dus vaak vanuit een lange termijnvisie. Ze zouden graag willen dat de overheid ook vanuit deze tijdshorizon gaat werken.



*Politiek duurt vier jaar en dan ben ik klaar met mijn project. Terwijl sommige dingen duren langer. (...) Het is niet alleen sociaal, je doet ook iets aan de veiligheid. Alleen dat zie je niet direct terug. En om dat zichtbaar te maken, dat is vaak heel moeilijk en dat zijn ook vaak dingen die je pas later terugziet op een heel andere plek. Maar dat zou wel ideaal zijn als je dat kunt laten zien.*

## **5. Samenwerken**

De wens tot meer samenwerking is door de ondernemers duidelijk uitgesproken. Die wens gaat wel in verschillende richtingen. De één legt de nadruk op sterkere verbindingen tussen sociale ondernemingen om vervolgens samen te werken richting overheid. Ook wordt gewezen op de bestaande samenwerkingen die er al zijn, en de wens om die beter te laten werken in de praktijk. Deze ondernemer denkt meteen groot bij een gezamenlijk aanbod richting overheid.

*Ik denk op zich dat wij een aanbod kunnen doen naar de gemeente dat wij zeggen: 'als jullie het nou zo organiseren dan (...) kunnen wij 25.000 mensen aan een baan helpen.'*

Een ander ziet vooral mogelijkheden in een nieuwe vorm van individuele samenwerking met de overheid, waarbij die de rol van participant aanneemt en dus niet de regie over een project overneemt.

*Bemoei je niet overal mee. Wij bedenken het, wij voeren het uit, en als jij daarin wilt participeren als overheid, dan kom je als gelijkwaardige partner met ons aan tafel zitten en dan zijn we benieuwd wat je inbreng is. Maar wij willen absoluut geen overheid die regievoerend is, die zegt hoe wij het moeten gaan doen. Dat is een ding waarvan wij gaan stuiten.*

Samenwerking kan druk zetten op een onderwerp en vervolgens kan een individuele moedige politicus veel verschil maken, is de ervaring van deze ondernemer.

*Als je het lokaal doet [samenwerking], dan ga je ook een beetje een tegenkracht vormen naar een stadsdeel, zodat die wel moet. Ik noem het ook gewoon morele chantage. Zo werkt het wel. (...) Dan moet je een wethouder hebben die zegt: ik heb er maling aan, ik ga het doen.*

Daarnaast willen de ondernemers graag dat er binnen de overheid wordt samengewerkt. Een vast aanspreekpunt voor sociaal ondernemers is fijn, maar het gaat uiteindelijk om de inrichting van de hele organisatie achter het loket.

*Waar het om gaat is ook samenwerking en afstemming tussen verschillende afdelingen binnen de gemeentelijke overheid. Heb je een loket of niet, dat maakt niet uit, want dat loket is net zo onmachtig als de samenwerking tussen die afdelingen sterk is.*

### **De wensen leren: denk integraal**

Er is veel eensgezindheid onder sociaal ondernemers over wat ze wensen van de overheid. Iedereen is het eens over de wensen tot erkenning en waardering van sociale ondernemingen door de overheid én een concrete uiting daarvan in het verlenen van opdrachten. Sommige ondernemers wensen expliciet dat de overheid eens logisch gaat nadenken. Eerder zagen we dat ondernemers en overheid vanuit een andere logica redeneren, dus eigenlijk is de vraag aan de overheid om eens vanuit de logica van de ondernemer naar de wereld te kijken. De ondernemer denkt integraal en wenst van de overheid dat hij dat ook doet. De hoop is dan dat de overheid inziet dat sociale ondernemingen kunnen helpen bij het halen van sociale doelstellingen, en ze dus ondersteunt met het verlenen van opdrachten. Voor ondernemers is het een grote wens dat deze manier van denken breed ingang krijgt in de gemeentelijke organisatie. Zo kan meer en betere samenwerking ook echt van de grond komen.

### **5.4 Oplossingen vinden in een leernetwerk**

Met de bespreking van de ervaringen, strategieën en wensen hierboven hebben we de resultaten rond de inhoudelijke onderzoeksvragen op een rij gezet. Als laatste paragraaf in dit hoofdstuk bespreken we de rol van het proces in het leernetwerk. In hoeverre was dit nu de juiste methode om tot resultaten te komen? De zeven ondernemers die bij de laatste bijeenkomst aanwezig waren hebben een evaluatieformulier ingevuld. Uit deze formulieren en de groepsgesprekken zien we vier domeinen waarop het leernetwerk resultaat heeft opgeleverd.

1. Netwerk en samenwerking
2. Kennis en inzicht
3. Nieuwe bedrijfsstrategieën en klanten
4. Methodologie

### **1. Netwerk en samenwerking**

Door het leernetwerk hebben de ondernemers elkaar leren kennen. Hoewel ze in hetzelfde gebied werken, kenden de ondernemers elkaar over het algemeen niet. Al tijdens de eerste bijeenkomst kwamen mogelijkheden tot één-op-één samenwerking ter sprake. Ook zijn verschillende keren mogelijkheden genoemd om samen op te trekken, bijvoorbeeld richting de gemeente. De ondernemers zijn geweest op bestaande netwerken, zoals De Omslag en Social Enterprise NL. Dat was voor enkelen nieuwe informatie, en dat leverde nieuwe netwerk mogelijkheden op.

*Jullie hebben me op het pad gezet van de Omslag. Daar ben ik vorige week geweest en ik vond het echt heel leuk. Dus dank jullie wel, goed gedaan.*

Voor de onderzoekers heeft het leernetwerk de samenwerking met de praktijk versterkt. Alle ondernemers gaven in de evaluatie na afloop aan dat ze enigszins tot zeer geïnteresseerd zijn in verdere samenwerking met de HvA. Ook werd 'lobbykracht' in de evaluatie als opbrengst genoemd.

### **2. Kennis en inzicht**

De ondernemers in het leernetwerk geven in de evaluatie aan dat ze nieuwe kennis en inzichten hebben opgedaan. De onderzoekers hebben rechtstreeks kennis verstrekt in de inleidingen van de bijeenkomsten en in het informatiepakket dat aan het einde van de eerste bijeenkomst is meegegeven. Daarnaast profiteren de ondernemers van elkaars kennis over en ervaringen met de overheid.

Specifieke opbrengsten die genoemd worden zijn:

- bewustzijn van context en eigen rol
- meer zicht op ervaringen van anderen
- fijne uiteindelijke analyse.

*Het houdt mij ook een spiegel voor. Ok, ik heb min of meer zonder erover na te denken [een bepaalde rol vervuld]. Maar ik zou ook een andere rol kunnen vervullen. Ik zou veel meer lobbywerk kunnen doen. Of ik zou veel actiever, creatiever aan mijn missie kunnen werken dan dat ik nu doe. Dus het roept wel wat vraagtekens bij me op ten aanzien van mijn eigen positie. Dus daar zou ik iets aan kunnen doen.*

*Het zijn ook inderdaad een paar strategische opties waar ik wel over nadenk. Ik zou ervoor kunnen kiezen om [een bepaalde strategie] te doen, omdat het toch allemaal geen zin heeft om met die overheid die onbetrouwbaar en onvoorspelbaar is iets te doen. En dat betekent dat wij een heel andere koers gaan varen dan we nu doen.*

### **3. Nieuwe bedrijfsstrategieën en klanten**

Sociale ondernemingen zijn zelfstandige ondernemingen die het hoofd boven water moeten houden. Een belangrijk doel van deelname in een netwerk is dan ook om rechtstreeks of indirect nieuwe klanten te vinden, of andere manieren om omzet te genereren. Voor enkele ondernemers heeft het leernetwerk business opportuniteiten gegenereerd, in de vorm van nieuwe één-op-één verbindingen en nieuwe bedrijfsstrategieën.

Het leren kennen van elkaars producten zorgt voor nieuwe klandizie.

*Ik kom binnenkort koffiedrinken bij jou. (...) Ik heb lokale groenten nodig.*

*Ik heb een kwartaalborrel, dan ga ik jouw bier bestellen.*

Daarnaast zorgen nieuwe inzichten voor nieuwe bedrijfsstrategieën. Een voorbeeld was de mogelijkheid om in te zetten op social return invulling. Voor één ondernemer was dit nieuw. Uiteindelijk heeft hij in het ontwerp van een nieuwe site voor het bedrijf deze mogelijkheid een prominente plek gegeven.

#### **4. Methodologie**

Als onderzoekers hebben we in deze pilotstudie veel geleerd over de praktische samenwerking met ondernemers in een leernetwerk. Voor de ondernemers staan opbrengsten voorop: de vraag 'what's in it for us' moet dus voor elke stap in het proces duidelijk beantwoord worden. Je kunt ondernemers niet te veel vragen, zeker niet buiten de bijeenkomsten om. De opdracht om een scenario te schrijven bleek problematisch en werd uiteindelijk maar door vier van de acht ondernemers gedaan. Zij evalueerden deze opdracht overigens wel als nuttig, dus blijktbaar is de meerwaarde vooraf aan de anderen onvoldoende duidelijk gemaakt.

In de evaluatie is ook gevraagd wat er beter kon aan het leernetwerk. Eén onderneming noemde een verbeterpunt en dat gaat over de vorm: betere gespreksvorm / brainstorm in plaats van één groepsdiscussie, meer focus.

Het onderzoeksdesign was vooraf nog niet tot in detail vastgelegd, om in te kunnen spelen op de wensen van de deelnemers en het verloop van het proces. Die ruimte voor flexibiliteit bleek in de uitvoering inderdaad handig, om in te kunnen spelen op de groepsdynamiek en de wensen van de ondernemers. De onderzoekers moeten dus over een breed repertoire van werkvormen beschikken, waaruit flexibel kan worden geput.

Een uitgebreidere evaluatie van het proces in het leernetwerk is te vinden in bijlage 1.

## Hoofdstuk 6. Middelen voor betere samenwerking

In het vorige hoofdstuk hebben we de ervaringen, strategieën en wensen van sociaal ondernemers los van elkaar besproken. Dat uiteenrafelen in verschillende elementen helpt bij het vinden van knelpunten en mogelijkheden tot verbetering in de samenwerking met de overheid. In dit hoofdstuk gaan we terug naar de praktijk: wat kunnen sociaal ondernemers en de overheid met deze analyse?

Aan de ene kant leiden de inzichten uit het vorige hoofdstuk tot praktische tips. Die hebben we gebundeld in twee lijsten: één voor de overheid en één voor sociaal ondernemers zelf.

Daarnaast is er een samenhang te zien tussen de verschillende elementen, die we willen beschrijven op een manier die sociaal ondernemers en de overheid helpt bij het vormgeven van succesvolle samenwerking. Daarom hebben we de strategieën, dus het handelen van de sociaal ondernemers in de praktijk, als uitgangspunt genomen voor het zoeken naar verbanden. Vervolgens hebben we gekeken met welke ervaringen en wensen deze samenhangen. De samenhangende kenmerken hebben we uitgewerkt in vijf stereotypen van sociaal ondernemers.

### 6.1 Tips

In het leernetwerk zijn veel mogelijkheden genoemd om in de praktijk aan de slag te gaan met de bevindingen uit dit rapport. Voor overheid en sociaal ondernemers hebben we deze praktische tips op een rij gezet. Met de tips voor 'de eigen groep' kunnen lezers direct aan de slag. Het lezen van de tips voor 'de andere groep' kan helpen bij het evalueren van de eigen positie in de verhoudingen. Succesvolle samenwerking is immers een wens van beide groepen.

#### Tips voor de overheid

1. **Erken en waardeer sociale ondernemingen.** Draag actief uit dat je vindt dat sociale ondernemingen een belangrijke taak vervullen in de (participatie)samenleving. Geef sociale ondernemingen waar mogelijk een podium.
2. **Geef werk.** Sociaal ondernemers verdienen het liefst geld 'door de voordeur', met hun producten of diensten. Laat zien dat de overheid sociaal ondernemerschap belangrijk vindt door sociale ondernemers opdrachten te gunnen. Geef ze bijvoorbeeld een status als preferred supplier.
3. **Zorg voor herkenbaarheid.** Creëer een manier om sociaal ondernemers goed te onderscheiden van reguliere ondernemers, bijvoorbeeld een herkenbare rechtsvorm die het liefst met (fiscale) voordelen gepaard gaat.
4. **Denk integraal en handel eenduidig.** Sociale ondernemers zijn vaak actief op het snijvlak van verschillende beleidsterreinen. Laat verschillende eenheden binnen de (gemeentelijke) organisatie samenwerken vanuit het gemeenschappelijke doel om een probleem op te lossen. Zo voorkom je dat de ene eenheid de andere tegenwerkt en de sociale onderneming daartussen vermorzeld wordt.
5. **Zorg voor een aanspreekpunt.** Maak duidelijk waar sociale ondernemingen terecht kunnen met hun vragen en wensen. Zorg tegelijk dat aan de achterkant van dit ene loket alle relevante interne stakeholders van verschillende afdelingen betrokken (kunnen) worden.
6. **Behandel op maat.** Kleine sociale ondernemingen zitten anders in elkaar dan grote commerciële partijen. Zo hebben ze bijvoorbeeld onvoldoende financiële buffer om een project te kunnen voorfinancieren. Laat een project daar niet op stuklopen.
7. **Maak aanbestedingskavels klein.** Sociale ondernemingen hebben vaak niet de omvang en capaciteiten om aan grote aanbestedingstrajecten mee te doen, maar kunnen (lokaal) in een kleiner project uitstekend maatwerk leveren.
8. **Denk aan later, maar handel nu.** Sociaal ondernemers handelen vanuit de visie om op de lange termijn een betere wereld te creëren. Ze kunnen vaak niet wachten op de stroperige besluitvorming bij de overheid. Maak in beleidsprocessen ruimte om snel te handelen en in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.
9. **Zoek lokale oplossingen.** Grote vraagstukken vragen vaak om kleine oplossingen, die passen bij de lokale omgeving. Lokale sociaal ondernemende initiatieven kunnen daar een centrale rol in spelen. Probeer ook om social return verplichtingen lokaal te laten invullen, om zo lokale netwerken te versterken.

10. **Participeer, faciliteer en verbind.** Neem de regie niet over bij projecten van sociale ondernemingen, maar stel je op als deelnemer. Faciliteer de uitwisseling van kennis en ervaringen en help bij het leggen van logische relaties.

### Tips voor sociale ondernemingen

1. **Focus eerst op kwaliteit.** Om een lange-termijnrelatie op te bouwen met een klant, is het noodzakelijk dat je producten of diensten van marktconforme kwaliteit zijn. Het verhaal van je onderneming is voor klanten vervolgens een extra reden om met je in zee te gaan.
2. **Bepaal je impactgebied.** Beschrijf duidelijk welk maatschappelijk probleem je met jouw bedrijf wilt helpen oplossen. Maak zo concreet mogelijk wat jouw bijdrage hieraan is. Bekijk vervolgens waar jouw impact aansluit bij doelen die de overheid nastreeft. Denk ook andersom: wat zou er gebeuren als jouw bijdrage wegvalt?
3. **Verdiep je in organisatie en beleid.** Wees je bewust van de verschillende rollen van de overheid en de organisatie in beleidsvelden en gebieden. Verplaats je in het standpunt van de overheid en probeer in je eigen verhaal aan te sluiten op de daar gehanteerde terminologie.
4. **Handel proactief.** Je staat sterker als je vanuit eigen kracht handelt en niet alleen reageert op nieuwe ontwikkelingen. Lobby strategisch om je doelen te bereiken. Houd daarbij de juiste timing in de gaten en bedenk hoe je jouw invloed kan optimaliseren, alleen of juist met een groep. Ga er niet vanuit dat logisch lijkende verbindingen binnen de overheid ook worden gelegd.
5. **Ken je collega's.** Leer andere sociaal ondernemers kennen. Geef elkaar waar mogelijk werk. Bind klanten nog breder aan sociaal ondernemerschap door ze te wijzen op collega's. Werk waar mogelijk samen om een gezamenlijk aanbod te creëren of om invloed uit te oefenen op politici en beleidsmakers.
6. **Investeer in persoonlijke relaties.** Leer de relevante politici en beleidsambtenaren kennen en onderhoud het contact. Zoek de creatieve ambtenaar of politicus die in is voor een experiment en doorzettingskracht heeft om dit ook van de grond te krijgen.
7. **Informeer je over aanbestedingen.** In steeds meer aanbestedingstrajecten komt expliciet ruimte voor sociale doelen. Ook zijn er vaak social returneisen. Als sociaal ondernemer kun je de invulling hiervan voor collega-ondernemers verzorgen, zeker als je werkt op het impactgebied arbeidsparticipatie.
8. **Spreid je kansen in je verdienmodel.** Leun niet te veel op de overheid voor financiering en/of opdrachten. Zet bijvoorbeeld in op de invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor collega-bedrijven. Bedenk wat er gebeurt als een inkomstenbron wegvalt en zoek alvast alternatieven.
9. **Wees vasthoudend.** Geef niet te snel op in het contact met de overheid. Bedenk daarbij dat de wisselingen in beleid en beleidsverantwoordelijken ook betekenen dat er telkens weer nieuwe kansen komen.

### 6.2 Stereotypen

Naast deze praktische tips hebben we op basis van de onderzoeksresultaten nog een hulpmiddel ontwikkeld voor een betere samenwerking tussen overheid en sociaal ondernemers. De strategieën die sociaal ondernemers in de praktijk toepassen in de richting van de overheid staan in verband met enerzijds eerdere ervaringen en anderzijds wensen en overtuigingen over hoe het zou moeten. Deze verbanden hebben we gezocht in de gespreksverslagen en zo zijn we gekomen tot een aantal clusters van bij elkaar passende kenmerken, die samen staan voor een bepaalde houding ten opzichte van de overheid (zie bijlage 1 voor een methodologische toelichting).

Deze clusters omschrijven we in vereenvoudigde vorm in vijf stereotypen. Elk stereotype staat voor een sociaal ondernemer met een bepaalde houding ten opzichte van de overheid. Het verschilt per stereotype of de nadruk meer ligt op praktisch handelen in het nu of op het realiseren van wensbeelden in de toekomst. De stereotypen sluiten elkaar niet uit: een sociaal ondernemer kan van elk van de stereotypen vinden dat die in meerdere of mindere mate bij hem past.

De stereotypen en hun omschrijvingen zijn samen met de ondernemers in het leernetwerk vastgesteld. De ondernemers vinden de stereotypen op twee vlakken nuttig: voor bewustwording bij de gemeente over de mogelijke posities van sociaal ondernemers, en als een soort spiegel voor henzelf. De stereotypen kunnen een belangrijk hulpmiddel zijn bij het verbinden van sociaal ondernemers en

overheid. Om sociaal ondernemers en overheid beter te laten samenwerken, is het cruciaal dat ze inzicht krijgen in hun eigen positie en begrip voor de positie van de ander. De stereotypen stimuleren het denken daarover en bieden aanknopingspunten voor een gesprek.

De vijf stereotypen zijn:

1. De teleurgestelde overheidsmijder
2. De creatieve systeemveranderaar
3. De proactieve aanpakker
4. De strategische beleidsvolger
5. De verbindende lobbyist

Hieronder lichten we elk van de stereotypen toe.

#### **1. De teleurgestelde overheidsmijder**

Sociale ondernemingen en de overheid zijn ideale partners in de participatiesamenleving. Tenminste, dat dacht deze ondernemer. Maar zijn pogingen om samen te werken met de overheid zijn op niets uitgelopen. Dat is een zware teleurstelling. Toch werkt de ondernemer door aan zijn missie, al loopt hij (in elk geval voorlopig) het liefst met een grote boog om de overheid heen.

#### **2. De creatieve systeemveranderaar**

Het moet helemaal anders, want op deze manier is onze maatschappij niet toekomstbestendig. Daarvan is deze ondernemer tot in het diepste van zijn ziel overtuigd. Dat die verandering niet in één keer gaat, weet hij ook wel. Maar hij loopt voorop in het veranderproces en blijft zoeken naar creatieve manieren om aan zijn missie te werken.

#### **3. De proactieve aanpakker**

Niet lullen, maar poetsen. Deze ondernemer gelooft niet in praten, maar in doen. Daardoor komt verandering op gang en maak je een verschil in de maatschappij. Het is fijn als de overheid dit proces ondersteunt, maar deze ondernemer houdt vooral zelf de regie. Is er meer werk voor zijn bedrijf? Dan kan hij meer mensen helpen en meer betekenen voor de maatschappij.

#### **4. De strategische beleidsvolger**

Het is niet gemakkelijk om een goede werkrelatie met de overheid te onderhouden, ervaart deze sociaal ondernemer. Beleidsprioriteiten en subsidieregelingen kunnen snel veranderen. Maar een goede relatie met de overheid is wel cruciaal in de bedrijfsvoering, dus volgt deze ondernemer de beleidsontwikkelingen op de voet en probeert hij er zo goed mogelijk en liefst proactief op in te spelen.

#### **5. De verbindende lobbyist**

Samen sta je sterker en via een goed netwerk kun je veel voor elkaar krijgen. Dat zijn de uitgangspunten voor het handelen van deze sociaal ondernemer. Hij pleit bij de overheid voor de belangen van zijn eigen bedrijf én de branche als geheel en legt overal nieuwe verbindingen. Dat levert niet altijd meteen resultaat op, maar is vooral een investering in de toekomst.

Op basis van deze omschrijvingen hebben we kunstenaar Yara Said gevraagd haar interpretatie van de stereotypen weer te geven in illustraties. Yara Said is afkomstig uit Syrië en sinds 2015 in Nederland. Ze werkt onder meer via de sociale onderneming The Refugee Company.

Op de volgende pagina's zijn de illustraties te zien die zij op basis van de stereotypen heeft gemaakt, met een korte toelichting van de kunstenaar en de beschrijving van de stereotypen vanuit het onderzoek.

## De teleurgestelde overheidsmijder



*Yara Said: 'Kop in het zand. Dat is de oplossing van deze ondernemer, die tegelijk probeert te schuilen onder de paraplu van gerechtigheid.'*

Sociale ondernemingen en de overheid zijn ideale partners in de participatiesamenleving. Tenminste, dat dacht deze ondernemer. Maar zijn pogingen om samen te werken met de overheid zijn op niets uitgelopen. Dat is een zware teleurstelling. Toch werkt de ondernemer door aan zijn missie, al loopt hij (in elk geval voorlopig) het liefst met een grote boog om de overheid heen.

## De creatieve systeemveranderaar



*Yara Said: 'Deze ondernemer is bereid alles te doen voor radicale verandering. Hij is klaar om zich te camoufleren!'*

Het moet helemaal anders, want op deze manier is onze maatschappij niet toekomstbestendig. Daarvan is deze ondernemer tot in het diepste van zijn ziel overtuigd. Dat die verandering niet in één keer gaat, weet hij ook wel. Maar hij loopt voorop in het veranderproces en blijft zoeken naar creatieve manieren om aan zijn missie te werken.



## De proactieve aanpakker



*Yara Said: 'Deze ondernemer gelooft erin dat het idee aan de gang gehouden moet worden, hoeveel moeite dat ook kost.'*

Niet lullen, maar poetsen. Deze ondernemer gelooft niet in praten, maar in doen. Daardoor komt verandering op gang en maak je een verschil in de maatschappij. Het is fijn als de overheid dit proces ondersteunt, maar deze ondernemer houdt vooral zelf de regie. Is er meer werk voor zijn bedrijf? Dan kan hij meer mensen helpen en meer betekenen voor de maatschappij.

## De strategische beleidsvolger



*Yara Said: 'Deze ondernemer probeert alle beleidsveranderingen te volgen, onder meer via social media. Maar de overheid tevreden houden is geen gemakkelijke taak voor hem!'*

Het is niet gemakkelijk om een goede werkrelatie met de overheid te onderhouden, ervaart deze sociaal ondernemer. Beleidsprioriteiten en subsidieregelingen kunnen snel veranderen. Maar een goede relatie met de overheid is wel cruciaal in de bedrijfsvoering, dus volgt deze ondernemer de beleidsontwikkelingen op de voet en probeert hij er zo goed mogelijk en liefst proactief op in te spelen.

## De verbindende lobbyist



*Yara Said: 'Eén voor allen en allen voor één. Deze ondernemer gebruikt die oude uitspraak om met allerlei nieuwe, moderne communicatiemiddelen zijn netwerk te vergroten.'*

Samen sta je sterker en via een goed netwerk kun je veel voor elkaar krijgen. Dat zijn de uitgangspunten voor het handelen van deze sociaal ondernemer. Hij pleit bij de overheid voor de belangen van zijn eigen bedrijf én de branche als geheel en legt overal nieuwe verbindingen. Dat levert niet altijd meteen resultaat op, maar is vooral een investering in de toekomst.

## Hoofdstuk 7. Conclusie

*Op welke manieren kunnen sociale ondernemingen en de overheid samen effectief bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen op het gebied van arbeidsparticipatie?*

Vanuit deze hoofdvraag zijn we de afgelopen periode in het leernetwerk aan de slag geweest. In dit concluderende hoofdstuk bespreken we eerst de inhoudelijke en procesmatige onderzoeksvragen om uiteindelijk terug te keren bij de hoofdvraag.

### Onderzoeksvragen

*Inhoudelijke onderzoeksvraag 1: Welke relaties met de overheid in verschillende verschijningsvormen (rijk, gemeente, stadsdeel) hebben sociale ondernemingen die werken rond het impactgebied arbeidsparticipatie?*

Sociale ondernemingen hebben te maken met de overheid op verschillende niveaus en in verschillende rollen. Daarbij wordt de relatie met de lokale overheid als het belangrijkste ervaren. De landelijke overheid fungeert vooral als regelgever en valt voor de ondernemers buiten de cirkel van invloed. Ze focussen daarom hun energie op een goede werkrelatie met de lokale overheid. In hun dagelijkse praktijk van het sociaal ondernemen in Amsterdam Nieuw-West, vinden ze het vervolgens ingewikkeld om te bepalen bij wie ze moeten zijn. Afhankelijk van de activiteiten en het werkgebied van de onderneming zijn er verschillende mogelijkheden qua thematische en geografische focus. Geografisch gezien kunnen mensen van zowel de centrale stad als het stadsdeel als één van de gebieden binnen het stadsdeel gesprekspartner zijn. Thematisch gezien wordt beleid in Amsterdam uitgevoerd binnen Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's). Verschillende RVE's vanuit het cluster Ruimte en Economie zijn relevant voor alle sociaal ondernemers. De RVE's in het cluster Sociaal zijn vooral relevant voor ondernemers die rechtstreeks werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De sociaal ondernemers herkennen het belang van goede persoonlijke relaties bij de gemeentelijke overheid. Daarvoor zijn verschillende redenen: op de hoogte zijn van actuele ontwikkelingen, zeker stellen van financiering, en het werken aan een liefst structurele relatie met de overheid als klant of opdrachtgever. In de praktijk vinden ondernemers het moeilijk relaties met de overheid op te bouwen en vast te houden. Structurele relaties met de overheid in de rol van klant zijn nog niet sterk ontwikkeld.

*Inhoudelijke onderzoeksvraag 2: Welke positieve en negatieve ervaringen hebben deze sociale ondernemingen in hun relaties met de overheid?*

Sommige sociaal ondernemers in het leernetwerk hebben veel ervaring met de overheid in verschillende rollen. Zij hebben veel kennis van de beleidsdoelstellingen van de (lokale) overheid en zijn hier sterk aan verbonden. Andere ondernemingen verdienen hun geld vooral op de commerciële markt en hebben minder te maken met de overheid.

Ondanks deze verschillen in de aard van de relaties, zijn de ervaringen van ondernemers toch vergelijkbaar. De lokale overheid wordt door iedereen gezien als een complexe organisatie. Het is vaak onduidelijk bij wie je moet zijn en onvoorspelbaar hoe relaties zich ontwikkelen. In sommige gevallen wordt de overheid zelfs als onbetrouwbaar ervaren. De ondernemingen zien een gebrek aan logica in de uitvoeringspraktijk van beleid en ervaren bijvoorbeeld grote barrières om mee te kunnen doen in aanbestedingstrajecten.

Positieve ervaringen komen vooral voort uit zorgvuldig opgebouwde persoonlijke relaties. In zulke relaties ontstaat bereidheid om creatieve oplossingen voor praktijkproblemen te zoeken. Tegelijk zien ondernemers het risico dat deze relaties snel verloren gaan, door continue organisatorische veranderingen en functiewisselingen binnen de gemeente.

*Inhoudelijke onderzoeksvraag 3: Welke lessen kunnen uit deze ervaringen getrokken worden?*

Overheid en ondernemingen redeneren vanuit een andere logica en vinden daarom vaak lastig aansluiting. Verschillende sociale ondernemers in het leernetwerk hebben teleurstellende ervaringen opgedaan bij pogingen om te komen tot samenwerking met de overheid. De ondernemers delen de overtuiging dat de overheid profijt heeft van hun activiteiten en dat zij een belangrijke rol in de samenleving vervullen. Dit zou de overheid moeten erkennen en waarderen, vinden ze. Maar daar zien ze weinig van terug, waardoor bij sommige ondernemers de verwachtingen van de overheid naar beneden zijn bijgesteld.

Ervaringen en verwachtingen uit zich in strategieën die sociale ondernemingen toepassen. Eén strategie is het mijden van de overheid. Als alternatief zetten sociaal ondernemers in op invulling van MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) – doelstellingen bij reguliere bedrijven. De ondernemers die deze strategie toepassen zeggen desgevraagd wel te hopen dat dit uiteindelijk leidt tot een andere houding van de overheid ten opzichte van sociale ondernemingen. Vier andere strategieën gaan op verschillende manieren al uit van samenwerking met de overheid. De eerste van deze strategieën is het volgen van beleid en daarin kansen zoeken, bijvoorbeeld bij het invullen van social return. Daarnaast zetten sommige ondernemers druk op de overheid door het belang van hun activiteiten expliciet te maken. Ten derde werken ze samen om hun gezamenlijke agenda onder de aandacht te brengen. Tenslotte gebruiken ze persoonlijke netwerken om druk op de ketel te zetten. De grondhouding is dus over het algemeen positief en sociaal ondernemers hebben op basis van hun ervaringen allerlei tips om samenwerking te verbeteren.

*Inhoudelijke onderzoeksvraag 4: Welke factoren zijn van belang bij het opbouwen van een constructieve werkrelatie tussen sociale ondernemingen en de overheid?*

Het ontwikkelen van begrip voor elkaars positie is cruciaal. Sociaal ondernemers moeten zich verdiepen in de gemeentelijke organisatie, ambtenaren moeten beseffen dat sociaal ondernemers opereren op het snijvlak van verschillende beleidsterreinen. De stereotypen kunnen hier een hulpmiddel bij zijn. Deze zijn ontwikkeld om te verduidelijken dat sociaal ondernemers verschillende posities kunnen innemen in relatie tot de overheid. Het belang van dit hulpmiddel wordt door de ondernemingen ook herkend (zie bijlage 2).

De opbouw van een constructieve werkrelatie wordt ook bevorderd door ruimte voor ontmoetingen te creëren. Hierin kunnen bestaande netwerkorganisaties als De Omslag en Social Enterprise NL een belangrijke rol vervullen, volgens de ondernemers. Ook een kennispartner als de Hogeschool van Amsterdam kan die ontmoeting faciliteren en tegelijk onderzoek uitvoeren waarvan de uitkomsten de sector ten goede komen, blijkt uit de praktijk van dit leernetwerk.

*Procesmatige onderzoeksvraag 5: Op welke wijze kunnen sociale ondernemingen, onderzoekers en de overheid in een leernetwerk samenwerken om tot constructieve oplossingen voor maatschappelijke problemen te komen?*

Het leernetwerk is een werkvorm om met verschillende partijen samen een praktijkprobleem op te lossen. In dit leernetwerk hebben sociaal ondernemers en onderzoekers samengewerkt aan oplossingen die vervolgens naar de overheid gebracht worden. Uit de resultaten en evaluatie van het proces (zie ook paragraaf 5.4 en bijlage 1) kunnen we concluderen dat op verschillende vlakken meerwaarde is gecreëerd:

1. **Netwerk en samenwerking:** Het bijeenbrengen van ondernemers en onderzoekers in een leernetwerk heeft nieuwe mogelijkheden voor samenwerking geopend.
2. **Kennis en inzicht:** De ondernemers hebben nieuwe kennis en inzichten opgedaan met betrekking tot hun eigen positie. De onderzoekers hebben meer kennis over de vragen waar ondernemers mee zitten en de praktijk van het sociaal ondernemen.
3. **Nieuwe bedrijfsstrategieën en klanten:** Een aantal ondernemers heeft nieuwe kansen voor het eigen bedrijf gevonden, op praktisch en op strategisch niveau.
4. **Methodologie:** De onderzoekers hebben nuttige ervaringen opgedaan over wat wel en niet van ondernemers gevraagd kan worden en wat wel en niet werkt in een leernetwerk.

De onderzoeksvraag over het proces in het leernetwerk spitst zich uiteindelijk toe op de wijze van samenwerking. De belangrijkste voorwaarde voor succesvolle samenwerking is dat deze voor alle partijen meerwaarde oplevert. Er moet iets te brengen én iets te halen zijn, het liefst bij elke stap in het proces.

## **Hoofdvraag**

Nu we alle deelvragen besproken hebben, komen we terug bij de hoofdvraag:

*Op welke manieren kunnen sociale ondernemingen en de overheid samen effectief bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen op het gebied van arbeidsparticipatie?*

De sleutel voor het antwoord ligt eigenlijk al in de vraag opgesloten. Het begint bij de realisatie dat overheid en sociale ondernemingen aan een gezamenlijk doel werken: het oplossen van

maatschappelijke problemen. Dat besef lijkt nu onvoldoende aanwezig. Ondernemingen en overheid werken elk vanuit hun eigen taakopvatting, met eigen middelen en met eigen strategieën, maar uiteindelijk streven ze hetzelfde doel na.

Vanuit deze realisatie is het belangrijk dat ondernemers en mensen bij de overheid zich verdiepen in de positie van de ander en reflecteren op de eigen positie. Dit onderzoek reikt daarvoor een middel aan: de vijf stereotypen van sociaal ondernemers. Deze worden in elk geval door de sociaal ondernemers zelf als nuttig ervaren.

*Ik denk dat het goed is dat de overheid, de gemeente in dit geval, weet hoe sociale ondernemers in het leven kunnen staan.*

Tegelijk kunnen sociaal ondernemers zich ook meer verdiepen in de overheid. Dat kan nieuwe mogelijkheden openen.

*Ik zoek zelf altijd naar de speelruimte. Want je kan wel de hele tijd roepen van: 'ja maar' en 'oh oh wat zielig'... maar dat moet je niet doen.*

Voor het verbinden met de juiste mensen binnen de overheid biedt dit onderzoek aanknopingspunten, maar met vervolgonderzoek (zie kader) zou dit nog meer diepte kunnen krijgen.

Tot slot zijn er ook diverse praktische middelen genoemd om tot succesvolle samenwerking te komen. Deze zijn onder meer uitgewerkt in de lijsten met tips voor overheid en sociaal ondernemers. De wens voor een integrale, 'logische' kijk op sociale ondernemingen bij de overheid vormt een rode draad en komt in verschillende tips terug.

De sociaal ondernemers in het leernetwerk zijn daarnaast sterk gericht op doen. Eén ondernemer suggereerde dan ook een variant op de gevleugelde uitspraak 'In geluk kun je niet wonen' van Amsterdammer Jan Schaefer als titel van dit rapport, waarbij het dan niet om wonen maar om werken draait. Deze suggestie hebben we gevolgd. Zo zijn we tot de titel 'In geouwehoer kun je niet werken' gekomen.

Eerst en vooral hopen de onderzoekers en de ondernemers in het leernetwerk dus dat er met de lessen uit dit leernetwerk aan de slag wordt gegaan. En met 'aan de slag' bedoelen de ondernemers dat ze concrete acties én opdrachten willen.

*Vroeger waren wij een land van trotse dijkenbouwers, waarbij er 100 man aan het werk waren. 99 man waren zakken zand aan het sjouwen en eentje coördineerde dat. Nu zijn we het land van precies het omgekeerde. We hebben 99 coördinatoren en er is er nog maar een die de zandzak draagt. (...) Ik wil geen subsidie en al dat gedoe, ik wil ook geen coördinatoren of beleidsnota's, ik wil gewoon werk. Meer niet. Dan regel ik het allemaal wel.*

### **Mogelijkheden voor vervolgonderzoek**

Vanuit dit pilotproject met het leernetwerk in Amsterdam Nieuw-West zijn een aantal nieuwe vragen ontstaan, die aanleiding kunnen zijn voor vervolgonderzoek.

Allereerst zou het interessant zijn als de Hogeschool van Amsterdam soortgelijke leernetwerken in andere stadsdelen opzet, of meer inhoudelijk gefocuste leernetwerken op stadsbreed niveau begint.

Daarnaast zien de onderzoekers onder meer inhoudelijke aanknopingspunten voor:

- Een actieonderzoek naar beelden over en houdingen richting sociaal ondernemerschap binnen de overheid.
- Een gezamenlijk leernetwerk van sociaal ondernemers en overheidsvertegenwoordigers gericht op het maken van impact op arbeidsparticipatievraagstukken
- Een onderzoek naar het creëren van kansen voor sociale ondernemingen in aanbestedingen
- Het in een leernetwerk ontwikkelen van methoden voor impactmeting binnen sociale ondernemingen.

## Literatuur

- Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue Ventures LLC*, 12.  
[https://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE\\_typology.pdf](https://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE_typology.pdf)
- Ballafkih, H., Zinsmeister, J., Meerman, M., & Bay, N. (2016). *Meedoen in Nieuw-West*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Bolhuis, S. & Simons, R. (2001). Naar een breder begrip van leren. In: J. W. M. Kessels & R. F. Poell (red.), *Human Resource Development. Organiseren van het leren* (pp. 37-52). Groningen: Samsom.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. Oxford University Press
- Brummelen, Y. van & Laan, I. ter & Maessen, W. & Plekkenpol, K. (2016). *Zeven organisaties aan het woord. Participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in Amsterdam Nieuw-West*. Hogeschool van Amsterdam. <http://www.hva.nl/carem/publicaties/content/publicaties-algemeen/2016/zeven-organisaties-aan-het-woord.html>
- Caupain, C. (2015). *Sociaal ondernemen in Amsterdam Nieuw-West. De bereidheid van de MKB modeselector om een bijdrage te leveren aan de economische en maatschappelijke participatie van de bewoners in Amsterdam Nieuw-West*. Ongepubliceerde Bachelor thesis, Hogeschool van Amsterdam.
- Dagevos, M. & Kiers, J. & Kors, J. & Verhagen, P. (2015). *Voor een goede zaak. Sociaal ondernemen in theorie en praktijk*. Bussum: Coutinho.
- Edelenbos, J., & Monnikhof, R. (2001). *Lokale interactieve beleidsvorming. Een vergelijkend onderzoek naar de consequenties van interactieve beleidsvorming voor het functioneren van de lokale democratie*. Utrecht: Lemma.
- European Commission (2014a). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis report*. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>
- European Commission (2014b). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country report: Netherlands*. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12997&langId=en>
- European Commission (2015). *How can policy makers improve their country's support to social enterprises?* European Policy Brief. [https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy\\_briefs/efeseis\\_pb-1115.pdf#view=fit&pagemode=none](https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_briefs/efeseis_pb-1115.pdf#view=fit&pagemode=none)
- Gemeente Amsterdam (2014). *Jaarboek Amsterdam in Cijfers 2014*. <http://www.ois.amsterdam.nl/pdf/2014%20jaarboek%20amsterdam%20in%20cijfers.pdf>
- Gemeente Amsterdam (2015a). *Werkplan Sociale Firma's*. <https://www.amsterdam.nl/ondernemen/inkoop-aanbesteden/socialefirmas/beleidsocialefirmas/#h1f6d63d9-9a89-4afc-9823-5a2e78240130>,
- Gemeente Amsterdam (2015b). *Jaarboek Amsterdam in Cijfers 2015*. <http://www.ois.amsterdam.nl/assets/pdfs/2015%20jaarboek%20amsterdam%20in%20cijfers.pdf>
- Gemeente Amsterdam (2016a). *Ruimte voor Maatschappelijk Initiatief*. Nota. [https://www.amsterdam.nl/publish/pages/751245/ruimte\\_voor\\_maatschappelijk\\_initiatief\\_versie\\_19042016.pdf](https://www.amsterdam.nl/publish/pages/751245/ruimte_voor_maatschappelijk_initiatief_versie_19042016.pdf)
- Gemeente Amsterdam (2016b). *Samenvatting gebiedsplannen Nieuw-West 2016*. <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/gebiedsgericht/gebiedsplannen-2016/gebiedsplannen-nieuw/samenvatting-nieuw-w/>
- Gemeente Amsterdam (2016c). *Leidraad Social Return 2016*. Stedelijk Bureau Social Return. <http://www.cirkelstad.nl/wordpress/wp-content/uploads/2016/03/sroi-inkoop.pdf>



Hogenstijn, M. (2016). *Sociaal ondernemerschap: een inleiding voor onderzoek en onderwijs*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Hollanders, C. S. (2015). *Maatschappelijke en economische participatie in Amsterdam Nieuw-West. Onderzoeksrapport met betrekking tot maatschappelijke en economische participatie van midden- en kleinbedrijven in de zorgsector, in Amsterdam Nieuw-West*. Ongepubliceerde Bachelor thesis, Hogeschool van Amsterdam.

Jong, G. de. (2016). *Goed ondernemerschap in Nieuw-West. Exploratief onderzoek naar economische en maatschappelijke participatie door bedrijven*. Hogeschool van Amsterdam.

Laat, M. F. de, Poell, R. F., Simons, P. R. J. & Krogt, F. J. van der (2001). Organiseren van leren op de werkplek. In: A. Wald & J. van der Linden (Ed.), *Leren in perspectief* (pp. 69-84). Apeldoorn: Garant.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2016). *Kabinetsreactie SER advies sociale ondernemingen*. <https://www.ser.nl/~media/files/internet/kabinets%20reactie/2016/sociale-ondernemingen.ashx>

Oetelmans, E. (2015). *Actieprogramma sociaal ondernemen 2015-2018. Amsterdam, dé plek voor sociaal ondernemen*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam

Ridley-Duff, R. & Bull, M. (2016). *Understanding social enterprise. Theory and practice*. Second edition. London: Sage.

Schulz, M., & Steen, M. van der & Twist, M. van (2013). *De koopman als dominee: sociaal ondernemerschap in het publieke domein*. Den Haag: Boom Lemma. [http://www.nsob.nl/wp-content/uploads/De-koopman-als-dominee\\_compleet.pdf](http://www.nsob.nl/wp-content/uploads/De-koopman-als-dominee_compleet.pdf)

Sociaal Economische Raad (SER). (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Advies 15/03, mei 2015. [https://www.ser.nl/~media/db\\_adviezen/2010\\_2019/2015/sociale-ondernemingen.ashx](https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2010_2019/2015/sociale-ondernemingen.ashx)

Social Enterprise NL (2015). *De Social Enterprise Monitor 2015*. [http://social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2015/05/Social\\_Enterprise\\_NL-monitor\\_2015-digitaal.pdf](http://social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2015/05/Social_Enterprise_NL-monitor_2015-digitaal.pdf)

Social Enterprise NL (2016). *De Social Enterprise Monitor 2016*. [https://www.social-enterprise.nl/files/6814/6425/0554/Social\\_Enterprise\\_Monitor\\_2016.pdf](https://www.social-enterprise.nl/files/6814/6425/0554/Social_Enterprise_Monitor_2016.pdf)

Zinsmeister, J. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers*. Amsterdam: CAREM/Hogeschool van Amsterdam. <http://kennisbank.hva.nl/document/495322>



## Bijlagen

### Bijlage 1 Uitvoering onderzoek en procesevaluatie

De samenwerking in een leernetwerk met ondernemers en onderzoekers was voor alle betrokkenen nieuw. Van het proces valt dus veel te leren. Het onderzoek bestond uit zes fasen. Hieronder staat per fase aangegeven hoe de uitvoering per fase is verlopen, gevolgd door de lessen die hieruit door de onderzoekers getrokken worden. Ook staat er (waar relevant en beschikbaar) aangegeven hoe de ondernemers een aspect of fase beoordelen.

Fasen leernetwerk (herhaling tabel 3.1)

Fase	Invulling	Planning
1. Samenstellen leernetwerk	Inventariseren, bezoeken en selecteren deelnemers	April-mei 2016
2. Eerste uitwisseling	Startbijeenkomst gericht op kennismaking en uitwisseling ervaringen; huiswerkopdracht scenario	Startbijeenkomst op 23 mei
3. Tweede uitwisseling	Tweede bijeenkomst gericht op bespreking toekomstscenario's en inventarisatie kansen	Tweede bijeenkomst op 27 juni
4. Voorlopige analyse	Analyse bijeenkomsten en scenario's en verwerking in conceptrapport en presentatie	Juli – medio september
5. Reactie en discussie	Presentatie gevolgd door reacties en groepsdiscussie	Derde bijeenkomst op 29 september
6. Presentatie en publicatie	Productie eindrapport, andere publicaties en vervolgplan	Oktober-november

### Fase 1: Samenstellen leernetwerk

#### *Uitvoering*

In het leernetwerk leren onderzoekers en ondernemers van elkaar. Het initiatief tot het vormen van het leernetwerk lag bij de onderzoekers van het Lab Social Entrepreneurship van de Hogeschool van Amsterdam. In dit onderzoekslab wordt sinds 2015 praktijkgebonden onderzoek naar sociaal ondernemerschap uitgevoerd. Onderzoeker Maarten Hogenstijn startte het onderzoek, in samenspraak met de labcollega's en de verantwoordelijk lectoren Eltje Bos en Martha Meerman, in maart 2016. Al snel werd collega-onderzoeker Joop Zinsmeister bij het onderzoek betrokken, vanwege zijn kennis van zowel de context van Nieuw-West als de geplande methode van onderzoek. Ondersteuner Camille Hollanders heeft in de beginfase geholpen bij het samenstellen van het netwerk. Uiteindelijk is het projectteam gevormd door Maarten Hogenstijn, Joop Zinsmeister en labcoördinator Judith Sander. Deze drie onderzoekers zijn ook bij alle leernetwerkbijeenkomsten aanwezig geweest namens de HvA. Als onderzoekers hebben we ervoor gekozen om in het leernetwerk te focussen op sociale ondernemingen die zich direct en indirect richten op arbeidsparticipatie van voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.

Doel was een leernetwerk samen te stellen van acht tot tien sociale ondernemingen, geconcentreerd in stadsdeel Amsterdam Nieuw-West. Dit stadsdeel was gekozen vanwege bestaande contacten, die mogelijke ingangen zouden bieden. We streefden naar een samenstelling waarin verschillende branches en impactgebieden zouden samenkomen. Contact werd gezocht met in Nieuw-West gevestigde sociale ondernemingen die lid zijn van de landelijke koepelorganisatie van sociale ondernemingen Social Enterprise NL en de Amsterdamse koepel van sociale firma's De Omslag (socialezaken.info), en met sociale ondernemingen die bekend waren vanuit eerder onderzoek. In totaal zijn 32 ondernemingen en initiatieven overwogen. Vervolgens werden na bespreking in het projectteam eenmanszaken en bedrijven waarover te veel twijfel was over de status van sociale onderneming uitgesloten. Van de overgebleven ondernemingen werden contactgegevens verzameld en

geïnventariseerd wie in het projectteam bestaande contacten had. Ook werd gekeken naar de spreiding qua activiteiten van de ondernemingen. Op basis van deze praktische en inhoudelijke afwegingen zijn in eerste instantie 16 ondernemingen geselecteerd, die door verschillende leden van het team benaderd zijn. Zes ondernemingen vielen om verschillende redenen af. Twee werden door de onderzoekers uitgesloten omdat ze op het moment van selectie niet (in of rond Nieuw-West) actief waren. Vier haakten zelf af, omdat ze dachten dat er te weinig te halen zou zijn (2x, zie ook kader), het onderwerp niet relevant genoeg vonden (1x) of geen tijd hadden vanwege bedreiging van het voortbestaan van het bedrijf (1x).

### Een uitgebreide afwijzing

Een van de ondernemingen die benaderd was voor deelname in het leernetwerk, haakte uiteindelijk af. Dat deed hij met een uitgebreide toelichting, die in het kader hieronder geanonimiseerd is weergegeven. Hieruit zijn belangrijke lessen te trekken over de motivatie van een ondernemer om al dan niet mee te doen aan een onderzoek. Nogmaals wordt hier belangrijk dat het expliciteren van de meerwaarde (what's in it for us) cruciaal is. Het lijkt zinvol om bij het benaderen van ondernemingen voor deelname aan een onderzoeksproject de stappen van deze redenering zeer kritisch door te nemen.

- 1) Belang en doel onderzoek onderschrijf ik. Geloof op grond van eerdere contacten ook in de kwaliteit die jullie kunnen leveren.
- 2) [Mijn bedrijf] is een sociale onderneming. Het ondernemerschap prikkelt om doel- en resultaatgericht bezig te zijn. De markt rekent je scherp af. Bij elke keuze is de vraag: staan kosten en opbrengsten met elkaar in verhouding? Potentiële opbrengsten van deelname aan een project als dit kunnen zijn:
  - Nieuwe opdrachten/opdrachtgevers.
  - Vergaren kennis/vaardigheden.
  - Platform waar we missie en ervaring kunnen uitdragen op een wijze die ook bijdraagt aan de groei en bloei van het bedrijf.
  - Geld, we werken immers zonder subsidie, dus moeten geld verdienen om ons hoofd boven water te houden
- 3) Ik zie voor [mijn bedrijf] op geen van deze punten een opbrengst die opweegt tegen de investering in tijd.
  - Opdrachten. De deelnemende ondernemingen kennen mij, of weten we prima via andere wegen te bereiken. Voor het verwerven van opdrachten van de gemeente is dit voor [mijn bedrijf] een te indirecte weg.
  - Vergaren kennis. Ik kom hier meer brengen dan halen denk ik. (...) Naast onze eigen ervaringen, kennen we de ervaringen van andere ondernemers met overheden goed.
  - Uitdragen ervaring. Ik denk - onbescheiden - dat ik het nodige te vertellen heb over het onderwerp van onderzoek. Als de gemeente belang hecht aan deze inzichten, dan hebben ze vast ook de middelen beschikbaar die de ingebrachte tijd en kennis compenseren.
  - Geld. Dit project kost [mijn bedrijf] geld. Als ondernemer ontkom ik niet aan heel veel uren werken. Ik heb geen tijd over. Voor elk uur dat ik niet direct aan het bedrijf besteed, moet ik anderen betalen om te doen wat ik dan niet doe.
- 4) Elke onderneming is anders. Ik kan me voorstellen dat voor andere ondernemers in dit onderzoek in directe zin meer te halen valt.

Met tien ondernemingen werd een eerste datum geprikt. Kort voor de bijeenkomst vielen nog twee ondernemingen om praktische redenen af: vanwege verblijf in het buitenland en ziekte konden de deelnemers er niet bij zijn, en vervanging kon niet geregeld worden. In eerste instantie is toen de mogelijkheid opgehouden dat deze twee afzeggers later weer zouden aanhaken. In de evaluatie van de eerste bijeenkomst met het projectteam werd vervolgens besloten dat de groepsgrootte van acht deelnemers een prima dynamiek opleverde en werd het niet wenselijk geacht nog nieuwe deelnemers te laten instromen.

Het eerste contact met de bedrijven die uiteindelijk geselecteerd werden, verliep in een aantal gevallen via bestaande lijnen. In andere gevallen werd 'vanuit het niets' contact gezocht. Iedereen van het projectteam had de beschikking over een document 'handleiding uitnodigen potentiële deelnemers', waarin mogelijke argumenten voor deelname stonden opgesomd. Daarmee wilden we bereiken dat dezelfde argumenten gebruikt werden en dezelfde grenzen werden gesteld aan wat deelnemers kon

worden beloofd. Tegelijk was er in de praktijk ruimte voor verschillende methoden om bedrijven te overtuigen om mee te doen. In het ene geval bleek telefonisch contact voldoende, in het andere geval werd een afspraak ingepland waarin het bedrijf met verschillende argumenten moest worden overtuigd. Deze uiteenlopende manieren van werving heeft ertoe geleid dat voor de start van het leernetwerk niet over alle deelnemers evenveel info bekend was.

Met de deelnemende sociaal ondernemers is besproken of zij de overheid (gemeente en/of stadsdeel) graag vanaf het begin of pas later in het traject bij het leernetwerk wilden betrekken. Daar was geen overeenstemming over, waarna is besloten om overheidsvertegenwoordigers in elk geval niet voor de eerste bijeenkomst uit te nodigen.

### *Evaluatie*

De precieze verhoudingen tussen de partijen (onderzoekers, ondernemers, overheid) lagen vooraf niet vast. We kozen er als onderzoekers voor om in eerste instantie het standpunt van de sociale ondernemingen centraal te stellen. Toen de selectie van sociale ondernemingen was gemaakt (zie hoofdstuk 3) werd aan hen de vraag voorgelegd hoe en op welk moment ze de overheid in het leernetwerk wilden betrekken. Omdat daar geen eenduidig antwoord op kwam, is besloten de overheid niet vanaf het begin als deelnemers in het leernetwerk mee te nemen. In de eerste bijeenkomst is vervolgens gekozen om met het gevormde netwerk door te gaan en de overheid bij de presentatie van de uitkomsten weer te betrekken. De onderzoekers hebben ondertussen wel contact gehouden met overheidsvertegenwoordigers, om hen op de hoogte te houden in welke fase het onderzoek zich bevond.

Het leernetwerk is dus uiteindelijk met twee partijen gevormd: onderzoekers en sociale ondernemingen. De onderzoekers namen het voortouw bij het plannen van het traject en het maken van praktische afspraken. De bijeenkomsten werden geleid door de onderzoekers, maar de invulling was verder sterk afhankelijk van de punten die de deelnemende ondernemers inbrachten.

### *Lessen fase 1*

De onderzoekers hebben uit fase 1 de volgende lessen getrokken:

1. Neem de tijd om zorgvuldig een netwerk te bouwen en calculeer die tijd ook in bij het maken van de onderzoeksplanning
2. Redeneer vanuit de ander bij het formuleren van het belang om mee te doen: maak het 'what's in it for us' zo expliciet mogelijk.
3. Gebruik de informatie die je in deze fase verzamelt waar mogelijk ook al als onderzoeksdata.

## **Fase 2: Eerste uitwisseling**

### *Uitvoering*

De eerste bijeenkomst van het leernetwerk vond plaats op maandag 23 mei van 15.00 tot 17.30 uur bij één van de sociale ondernemingen: de Lucas Community.

De bijeenkomst had drie doelen:

1. kennismaken
2. uitleg geven over het onderzoek
3. ervaringen uitwisselen in het omgaan met de overheid.

In de uitnodiging voor de eerste bijeenkomst werd de deelnemers gevraagd na te denken over de verhouding van hun bedrijf met de overheid in haar verschillende rollen (zie theoretisch kader). De bedoeling was om een bijeenkomst van 2,5 uur te houden met daarin een pauze. In de praktijk liep het anders. In de uitgebreide voorstelronde werd deelnemers gevraagd hun bedrijf te introduceren en kort iets te zeggen over hun eigen motivatie voor het werk en hun verwachtingen van het leernetwerk. Al tijdens deze ronde kwam interactie tussen de deelnemers goed op gang. De korte uitleg van het verdere onderzoek liep automatisch over in een discussie. Deze was inhoudelijk zo interessant dat besloten werd om deze niet te onderbreken. Na twee uur discussie werd de bijeenkomst officieel afgerond, waarna nog een informele borrel volgde. Aan het eind van de bijeenkomst werd een opdracht uitgedeeld waarin de deelnemers werd gevraagd een scenario te schrijven over hoe zij de samenwerking van hun bedrijf met de overheid idealiter zouden zien. In de opdracht werd gevraagd te denken aan de verschillende rollen van de overheid. Deze opdracht werd enkele dagen later ook nog per mail rondgestuurd.

Na deze mail kwam één scenario binnen. Na een herinnering volgden er nog twee. Na het verstrijken van de deadline werden de deelnemers nog eens persoonlijk gebeld over het scenario. Ondanks enkele beloften kwam toen nog maar één scenario extra binnen, waarmee het totaal op vier kwam.

In de voorbereiding van de tweede leernetwerkbijeenkomst is vervolgens besloten om de scenario's zelf een minder prominente plaats te geven, maar de vragen uit de scenario-opdracht wel centraal te laten staan.

#### *Evaluatie*

De eerste bijeenkomst verliep in goede sfeer. Het structureren van de kennismaking aan de hand van drie vragen liep goed. De discussie die vervolgens ontstond leverde rijke onderzoeksdata op. De keuze om de discussie niet te onderbreken met een pauze zorgde voor verdieping in de discussie, maar tegelijk voor lichte uitputting aan het einde van de bijeenkomst.

In het evaluatieformulier variëren de oordelen voor deze bijeenkomst van enigszins nuttig tot zeer nuttig.

#### *Lessen fase 2*

1. Structureer de kennismaking en gebruik daarbij de onderzoeksvragen als inspiratie.
2. Wees flexibel in de invulling van de bijeenkomst. Zorg hierop voorbereid te zijn door vooraf verschillende mogelijke scenario's door te nemen.
3. Wees voorbereid op verschillende mogelijke wendingen in het gesprek. Maak afspraken tussen de onderzoekers over wie vooral op het groepsproces en wie op de inhoud.

### **Fase 3: Tweede uitwisseling**

#### *Uitvoering*

De tweede bijeenkomst vond plaats op maandag 27 juni van 15.00 tot 17.30 uur bij een tweede onderneming uit het netwerk: Kwekerij Osdorp.

In de planningsfase van het onderzoek was de bespreking van de scenario's van de deelnemers als belangrijkste inhoudelijke invulling voor deze bijeenkomst gepland. Uiteindelijk werden na de ervaringen in de vorige fase drie verschillende werkvormen bedacht om tijdens de bijeenkomst over scenario's en de praktische invulling daarvan te praten.

Ook deze bijeenkomst liep in de praktijk anders dan gepland. De geplande introductie bleef hetzelfde: voorafgaand aan de discussie werd door de onderzoekers een element uit de theorie ingebracht. Er is kort uitleg gegeven over de cirkels van betrokkenheid en van invloed, aan de hand van het werk van Covey. De uitleg was heel basaal: bij het bespreken van de scenario's werd gevraagd rekening te houden met een indeling in zaken waar de ondernemer zich betrokken bij voelt, maar die hij niet direct kan veranderen en zaken waar hij wel in meerdere of mindere mate zelf invloed op heeft. Dit bleek een nuttig element voor het structureren van de discussie en er werd in het gesprek door de ondernemers verschillende keren expliciet aan gerefereerd.

Door drie last-minute afzeggingen bleken uiteindelijk maar vijf bedrijven aanwezig. Op verzoek van de deelnemers zelf is toen besloten niet (zoals gepland) in tweetallen te gaan werken, maar om weer in de hele groep de discussie aan te gaan over de scenario's. Dit leverde meteen veel interactie op, waarop werd besloten geen pauze in te lassen. De inhoudelijke discussie werd nu na 1 uur en 50 minuten afgesloten. Daarna volgde nog een rondleiding door de kwekerij.

Na deze tweede bijeenkomst zijn de drie ondernemers die niet aanwezig waren telefonisch bijgepraat. In dat gesprek zijn ook enkele vragen gesteld over thema's die aan de orde waren geweest. Verslagen van deze gesprekken, die tussen de 15 en 30 minuten duurden, zijn ook in de analyse meegenomen.

#### *Evaluatie*

Tussen de eerste en tweede bijeenkomst werd de deelnemers gevraagd een scenario-opdracht uit te voeren. Dat deden uiteindelijk slechts vier van de acht deelnemers (zie hoofdstuk 3). Degenen die de scenario-opdracht wél hebben uitgevoerd, kwalificeren deze in de evaluatie als nuttig of zeer nuttig.

Bij de tweede bijeenkomst waren vijf van de acht ondernemers aanwezig. Daardoor verliepen de werkvormen in deze bijeenkomst anders dan gepland. Het oordeel over deze bijeenkomst varieert van enigszins nuttig tot zeer nuttig.

#### *Lessen fase 3*

1. Vraag niet te veel van ondernemers. Vragen om huiswerk te doen is lastig. De meerwaarde ervan voor de ondernemer zelf moet vooraf duidelijk worden aangetoond.
2. Maak de meerwaarde van aanwezigheid bij elk van de bijeenkomsten apart duidelijk aan de deelnemers.

3. Bereid verschillende mogelijke werkvormen voor, maar wees ook bereid deze los te laten als de situatie daarom vraagt.

#### **Fase 4: Voorlopige analyse**

##### *Uitvoering*

De opnames van de eerste en tweede bijeenkomst, de verslagen van de verkennende gesprekken, intakegesprekken en telefonische bijpraatgesprekken en de ingeleverde scenario's zijn in deze fase geanalyseerd.

De uitgewerkte teksten zijn gelabeld. Daarbij is een combinatie van inductief en deductief labelen toegepast. In eerste instantie zijn kernwoorden die in de uitnodigingen voor de bijeenkomsten zijn gebruikt als (deductieve) labels gebruikt. Vervolgens is het protocol achter elkaar doorgelezen en zijn uit deze eerste lezing inductief een aantal aanvullende labels voortgekomen. Deze gecombineerde lijst van labels (zie bijlage 2) is vervolgens gebruikt bij het labelen. Hiervoor is gebruik gemaakt van het programma MAXQDA.

Daarbij kregen ook alle deelnemers een eigen label toebedeeld. Met deze combinatie van labels kon snel worden geanalyseerd wie over welk onderwerp veel aan het woord was en of meningen over onderwerpen door één deelnemer, enkele deelnemers of de hele groep gedragen werden. Ook kon de samenhang tussen uitspraken over bepaalde labels per persoon geanalyseerd worden.

Op basis van deze labels is vervolgens een analyse gemaakt van de thema's die besproken zijn in relatie tot de hoofd- en deelvragen van het onderzoek, plus een aantal overige onderwerpen. Enkele labels werden voor de analyse samengevoegd.

Voor elk thema in het resultatenhoofdstuk zijn een of enkele typerende fragmenten uit de uitgewerkte gespreksteksten geselecteerd. Met dit materiaal zijn eerste versies van de resultatenhoofdstukken samengesteld. Vervolgens is het complete protocol nogmaals doorgelezen, met het oog op het vinden van gemiste punten. Na deze aanvulling zijn het complete resultatenhoofdstuk en een eerste opzet van de conclusie uitgeschreven.

Op basis van deze eerste analyse zijn eerste versies van stereotypen en lijsten met tips samengesteld (zie hoofdstuk 6) en voorgelegd aan de deelnemers in de derde leernetwerkbijeenkomst. Ruim een week van tevoren werden een voorlopig onderzoeksverslag en een besprekdocument van vier pagina's rondgestuurd.

##### *Evaluatie*

Tussen de tweede bijeenkomst (eind juni) en de derde bijeenkomst (eind september) zaten drie maanden. In deze periode hebben de onderzoekers af en toe contact gehad met ondernemers uit het leernetwerk, maar viel ook de zomervakantie waarin weinig gebeurde.

Het concept-eindrapport is ruim een week voor de derde en laatste bijeenkomst rondgestuurd aan alle ondernemers. Dit rapport wordt door bijna alle ondernemers als zeer nuttig beoordeeld, één vindt het nuttig.

##### *Lessen fase 4*

1. Neem de tijd voor een goede analyse, maar houd tegelijk de ondernemers betrokken door regelmatig contact en duidelijke boodschappen over de voortgang

#### **Fase 5: Reactie en discussie**

##### *Uitvoering*

De derde bijeenkomst vond plaats op donderdag 29 september van 10.00 tot 12.00 uur bij een derde sociale onderneming uit het netwerk: Brouwerij de 7 Deugden.

In deze bijeenkomst zijn de voorlopige producten besproken. Ook is het proces in het leernetwerk geëvalueerd. Zeven van de acht ondernemers waren aanwezig. Eén had geen tijd omdat hij wilde focussen op de oplossing van interne problemen bij de organisatie.

Na een korte inleiding kwamen eerst de stereotypen ter sprake. Als aftrap vulden de deelnemers op een formulier in hoeverre ze zichzelf herkenden in elk van de stereotypen. Daaruit bleek dat bij elk van de stereotypen minstens één ondernemer was die zich erin herkende. Vervolgens zijn de stereotypen besproken aan de hand van drie vragen: herkennen de ondernemers zich hierin, zijn ze scherp genoeg geformuleerd, en mist er nog een stereotype. Geen van de deelnemers vond dat een stereotype 'weg'

kon of dat er nog een zesde stereotype moest worden toegevoegd. Wel zijn naar aanleiding van deze discussie kleine aanpassingen gedaan in de omschrijving van twee stereotypen.

Vervolgens zijn de tips aan de orde gekomen. Dit leidde al snel tot een levendige discussie over de prioriteiten en omschrijvingen, vooral wat betreft de tips voor de overheid. Op basis van deze discussie is de volgorde van de tips aangepast, zijn twee tips samengevoegd en is een nieuwe tip gemaakt. Ook zijn aanpassingen gedaan aan de omschrijvingen van de tips. Geen van de ondernemers vond een tip niet kloppen. Wel gaven enkele ondernemers aan dat niet alle tips voor hen zelf van belang waren.

Aan het einde van de bijeenkomst is de anonimiteit van de deelnemers in de rapportage besproken. Daarbij werd besloten wel de deelnemende bedrijven te noemen, maar niet de deelnemende personen. Ook is besloten, zoals eerder al voorgesteld, om bij de uitspraken in het rapport niet weer te geven wie wat gezegd heeft. Doorslaggevend argument bij de deelnemers hierbij was dat niet zozeer de persoon die iets zegt van belang is, maar de inhoud van de uitspraak en de discussie. Aan het einde van de bijeenkomst vulden de ondernemers een kort evaluatieformulier in.

Ook van deze bijeenkomst is een transcript gemaakt en dat is vervolgens gelabeld.

Naar aanleiding van de analyse van deze resultaten zijn in het rapport vervolgens een beperkt aantal uitspraken vervangen of toegevoegd. De ervaringen, strategieën en wensen in het resultatenhoofdstuk werden opnieuw geordend, maar de grote lijn van de redenering bleef intact.

Het nieuwe onderzoeksverslag is vervolgens nogmaals aan de deelnemers voorgelegd ter verificatie.

### *Evaluatie*

Tijdens de laatste bijeenkomst is het conceptrapport besproken. Alle deelnemers beoordelen deze laatste bijeenkomst als nuttig of zeer nuttig.

### *Lessen fase 5*

1. Maak goede afspraken over de uiteindelijke presentatie van de resultaten en wanneer de inhoud 'vrij' is om te delen
2. Maak duidelijke afspraken over anonimiteit van de deelnemers.

## **Fase 6: Presentatie en publicatie**

In de laatste netwerkbijeenkomst zijn ook de mogelijkheden voor publicatie en presentatie van het onderzoeksrapport besproken. Voor de deelnemers staat daarbij het effect voorop: ze willen vooral dat de overheid aan de slag gaat met de uitkomsten en vinden het daarom erg belangrijk dat het op de juiste plek terechtkomt. Ook geven ze aan dat ze het zelf in hun eigen netwerk willen verspreiden. Over fase 6 kunnen pas in een later stadium lessen getrokken worden.

## **Algemene lessen**

De belangrijkste lessen die we als onderzoekers over het proces tot en met fase 5 kunnen trekken zijn de volgende:

1. Neem een procesvraag mee in het onderzoeksdesign. Zo maak je expliciet dat procesevaluatie belangrijk is en schep je een kader om dit te doen.
2. Werk in een team en verdeel verantwoordelijkheden. Houd ruggespraak in het team vóór elke belangrijke stap of communicatie met de deelnemers.
3. Wees waar mogelijk flexibel in de praktische inrichting van het onderzoek om samen met ondernemers de optimale vorm te kunnen bepalen. Bereid wel verschillende mogelijkheden voor.
4. Houd telkens de vraag 'what's in it for us' in je achterhoofd. Besef dat ondernemers tijd (en dus geld) investeren in je onderzoek en ze dus ook wat willen 'halen', liefst bij elke stap in het onderzoek.
5. Het werkt goed om telkens een andere ondernemer te vragen als gastheer van een bijeenkomst.

## **Bijlage 2 Gebruikte labels bij eerste analyse**

Relaties met overheid  
Rol regelgever  
Rol klant  
Rol participant  
Rol financier  
Rol werkgever



Facilitator

Ervaring met overheid

- Gunnen
- Aansluiten beleid
- Aanbestedingspraktijk
- Onbetrouwbaarheid
- Ownership / duidelijkheid
- Uitvoeringsproblemen
- Geldverspilling / overhead
- Tijd
- Creativiteit
- Persoonlijke relaties

Strategieën sociale ondernemingen

- Aansluiten beleid
- De Omslag
- Weg van overheid
- Motivatie en persoonlijk contact
- Zelf initiatief
- Kwaliteit en impact laten zien
- MVO-invulling
- Focus commerciële partijen
- Social return invulling
- Samenwerking 1 op 1
- Samenwerking in organisatie
- Lobbyen
- Last laten voelen
- Cirkel van betrokkenheid
- Cirkel van invloed

Wensen richting overheid

- Andere aanbesteding
- Preferred supplier
- Beleidsaansluiting
- Erkenning
- Keurmerk / juridische vorm
- Opdrachten
- Samenwerken
- Overige wensen overheid

Procesmatige labels:

- Bedrijfsbeschrijving
- Sociaal inkopen
- Uitleg onderzoek
- Informatiedeling onderzoekers
- Verwachtingen
- Motivatie
- Meerwaarde leernetwerk