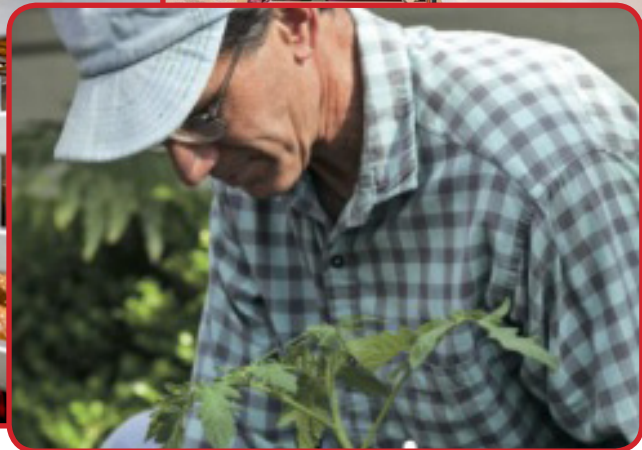
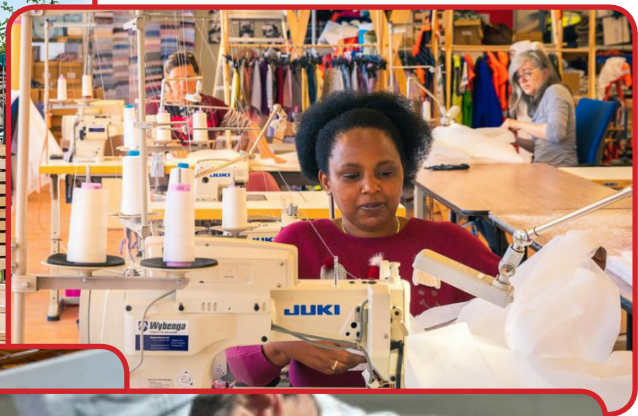


Sociaal ondernemen in tijden van crisis.



Verslag van een
kwalitatief onderzoek

Marianne Dagevos

Inleiding

Al lang voor de huidige corona crisis vroeg ik me af met welke crisissen sociaal ondernemers te maken hebben en hoe ze daarmee omgaan. In mijn boek 'De sociaal ondernemer' wijdde ik er verschillende themapagina's aan: sociaal ondernemen en stress; afbreukrisico's; bedrijfsbeëindiging en Van faillissement naar doorstart (Dagevos 2019, 63-68).

Op basis van gesprekken met ondernemerscoaches Fiene van Look en Marieke Hart en aan de hand van de voorbeelden van Afriek en Waka Waka, maakte ik eerste inventarisaties waar mogelijke oorzaken van crisis liggen in het proces van sociaal ondernemen. Het werd me duidelijk dat dit onderwerp verder onderzocht moest worden.

In dit zoekproces kwam ik in contact met Safka Overweel, programmamanager bij stichting DOEN. Dit sociale investeringsfonds constateerde ook dat achter de succesverhalen van sociaal ondernemers een keerzijde zit die zich kenmerkt door stress, uitputting en eenzaamheid. Begrippen die niet zo goed passen in het businessdiscours dat vaak door ondernemers wordt gebruikt. Stichting DOEN wilde ook meer weten over dit fenomeen en de mogelijke kwalijke effecten. We spraken af dat zij ondernemers zouden benaderen om mee te werken aan een kwalitatief onderzoek.

En toen kwam corona! Een zinnetje dat tot vervelens toe is herhaald in de afgelopen tijd. Stichting DOEN, en alle andere sociale investeringsfondsen, werden overstroomd met berichten van wanhopige ondernemers dat hun bedrijf in acuut gevaar kwam. Er was even geen tijd om hen lastig te vallen met een onderzoek. Toen de eerste storm een beetje was geluwd, kwam die tijd er wel. Van juli tot november 2020 waren 30 ondernemers bereid mee te werken aan een onderzoek over 'Sociaal ondernemen in tijden van crisis'. Het merendeel had of heeft een investeringsrelatie met stichting DOEN.

Marianne Dagevos
maart 2021

I. Opzet onderzoek

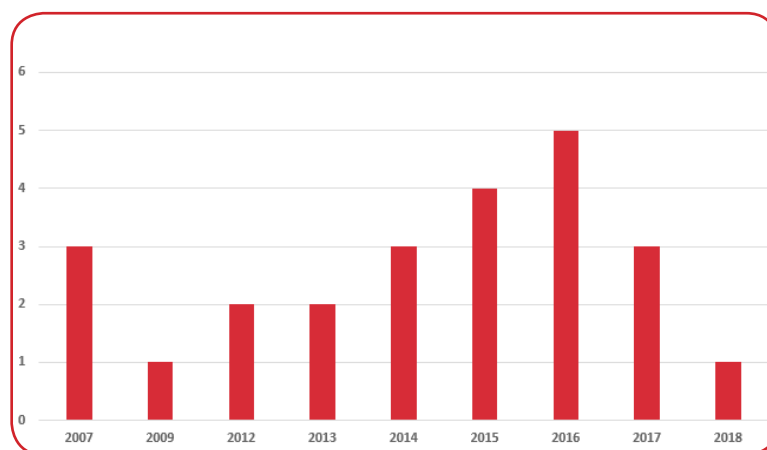
Voor dit onderzoek is een kwalitatieve en explorerende benadering gekozen. Aangezien nog weinig bekend is over de betekenis van crisis in het proces van sociaal ondernemen en omdat veel onderzoeken geen rekening houden met de specifieke Nederlandse context, past deze benadering het best. Tevens is bij deze onderzoeksmethode volop aandacht voor de manier waarop ondernemers betekenis geven aan hun ervaringen met crisis. Op basis van overleg en literatuurstudie (Diochon & Anderson, 2011; Dacin, Dacin & Tracey, 2011; Doern et al. 2019; Saebi et al. 2019; Korber & McNaughton, 2017; Bacq & Lumpkin, 2020) werden de volgende onderzoeksvragen geformuleerd die betrekking hebben op het **proces van sociaal ondernemen**:

- Aan welke aspecten ontleen sociaal ondernemers hun bestaansrecht en plezier (pagina 3)
- Welke invloed hebben crisis/ crises op deze aspecten en welke rol spelen stakeholders hierbij (pagina 7)

Behalve inventariseren en analyseren, is het ook de bedoeling om via dit onderzoek te komen tot een aantal aanbevelingen, gericht op belangrijke stakeholders. Die aanbevelingen hebben betrekking op de vraag hoe in tijden van crisis het bestaansrecht en het plezier van sociaal ondernemen overeind kunnen blijven zodat waardevolle ervaring en expertise niet verloren gaan (pagina 13).

Tijdens de interviews kregen ondernemers de vrijheid zelf hun ondernemersproces te beschrijven en zwaartepunten te leggen die zij belangrijk vonden. De ondernemers duurden gemiddeld een uur en werden grotendeels online afgenomen. Na afloop werden de interviews getranscribeerd.

De transcripties werden gecodeerd en geanalyseerd op basis van bovengenoemde onderzoeksvragen. De belangrijkste resultaten uit deze analyse zijn beschreven in dit verslag. De citaten in het verslag komen uit de transcripties.



Overzicht van het oprichtingsjaar van de 30 ondernemingen

II. Bestaansrecht en plezier

Unaniem stellen de deelnemers aan dit onderzoek dat ze dit ondernemersavontuur zijn begonnen vanuit een sociale missie. Die missie kan heel kort worden samengevat als: 'het moet en kan anders en beter'. Bovendien richt deze missie zich op een tweetal niveaus:

- Een *societal* of maatschappelijke missie. De behoefte om een ander en beter alternatief te bieden voor de in Nederland gebruikelijke werkwijzen. In het geval van deze ondernemingen gaat het dan om institutionele praktijken op het gebied van werkgelegenheid, zorg en welzijn.
- Een *prosocial* missie op het niveau van bedrijfscultuur en bedrijfsorganisatie. De behoefte om op bedrijfsniveau de voorwaarden te creëren waar medewerkers kunnen floreren.

Na een aantal jaren interim werk heb ik besloten geen deel meer te zijn van dit bestel. Ik wilde het anders doen en vond nergens een organisatie die het anders deed. Dus moest ik die zelf oprichten. (...) Bij ons is iedereen welkom.

Er is maar een ding heilig en dat is je missie, in ons geval een tweevoudige missie. Alle wegen om die missie te bereiken, staan open. Je moet ongelooflijk in staat zijn om steeds bij te stellen.

Ik denk dat veel sociaal ondernemers beginnen met een bepaalde passie en een bepaalde verantwoordelijkheid voor een bepaalde doelgroep, niet zozeer om ondernemer te zijn. Ze stellen een probleem vast en denken daar een oplossing voor te hebben. Dat vermoeden heb ik.

Deze sociale missie wordt uitgewerkt in een veelheid van positieve waarden die in het proces van sociaal ondernemen in de praktijk worden gebracht. Hieronder een geclusterd overzicht van die waarden:

- empowerment, ontwikkeling, eigen regie
- wederkerigheid, gelijkwaardigheid
- intrinsieke verantwoordelijkheid en motivatie
- vertrouwen
- diversiteit en inclusiviteit

Deze waarden zijn alle **kwalitatief** van aard en zijn te typeren als **community en familie waarden**.

Dit waardencluster sluit aan bij een specifiek type van sociaal ondernemingen: **social nurturers** (Dagevos e.a. 2015: 266,267). Met name sociaal ondernemingen die mensen 'met afstand tot de arbeidsmarkt' begeleiden naar een volgende stap in hun carrière, besteden veel aandacht aan een veilige, warme maar ook stimulerende bedrijfs-cultuur waar medewerkers zich 'thuis' voelen maar ook aangemoedigd worden om zich verder te ontwikkelen.

We werken met een heel kwetsbare doelgroep. Maar we hebben wel de focus op stappen zetten in de ontwikkeling richting werk, er zit altijd een stukje arbeid in. We proberen mensen in die ontwikkeling stappen te laten zetten. Ook omdat wij inkomen moeten halen uit commerciële activiteiten is dat nodig.

Als ik op onze locatie zie wat een fantastische groep daar zit, word ik daar heel blij van. Dat mensen lief en leed delen omdat het inmiddels een familie, een soort community aan het worden is. Dat is waarvoor we het doen. Als ik achter de schermen bezig ben met de gemeente en de fondsen, krijg ik daar niet de meeste energie van.

Unaniem hebben deze sociaal ondernemers ervoor gekozen om de uitvoering van hun sociale missie te combineren met ondernemen. Ze noemen zichzelf immers sociaal ondernemers. Toch is de koppeling tussen een sociale missie en ondernemerschap niet altijd vanzelfsprekend geweest en lange tijd zelfs met enig wantrouwen bekeken.

Deze ondernemers verbinden echter vooral positieve kenmerken aan ondernemerschap. Zij zien veel voordelen aan een onderneming als vehikel om hun missie te bereiken.

Als positieve connotaties met ondernemen worden genoemd:

- Ondernemen = flexibiliteit en creativiteit
- Ondernemen = doorgaan, oplossingen/alternatieven zoeken
- Ondernemen = business model steeds aanpassen, vernieuwen
- Ondernemen = resultaten laten zien
- Ondernemen = niet afhankelijk zijn van subsidies en donaties

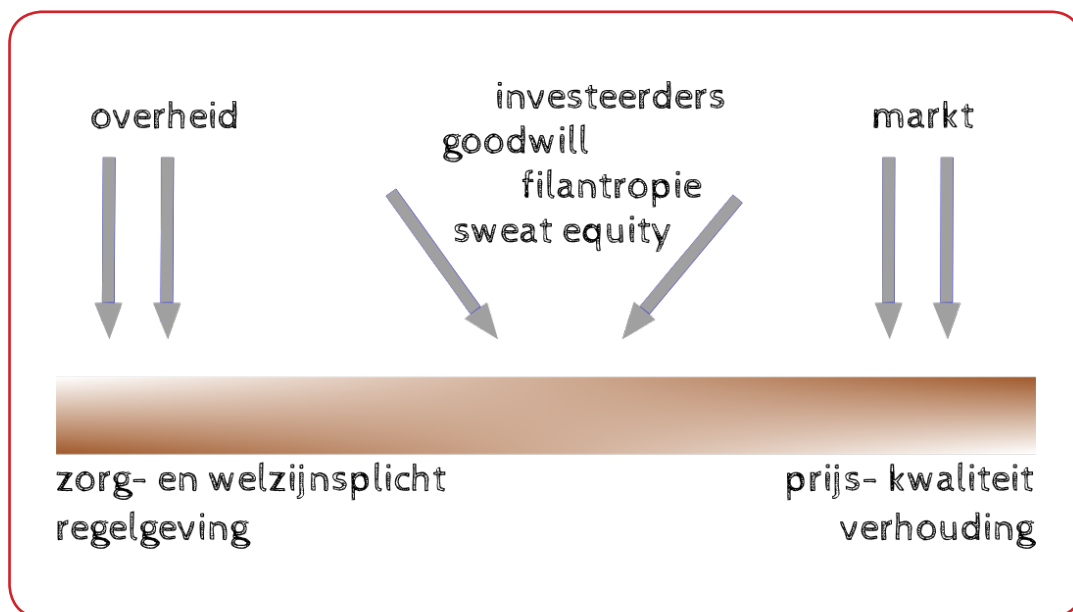
De basis van onze filosofie is de merkidentiteit, de ziel van het bedrijf om het met een mooier woord te zeggen, dat is je kompas qua impact en qua strategie. Als ondernemers dicht bij hun eigen identiteit blijven en vandaaruit impact hebben, kun je daar op veel verschillende manieren komen.

Dat ondernemerschap is ook voor onze cliënten goed. Door het ondernemen is er een bepaalde spirit die je met elkaar hebt. Soms moet je over een grens heen, want die productie moet af. Het heeft een mooie kant en je moet balans houden. Maar als het tempo een beetje omhoog moet, laat dat soms zien wat iemand kan of niet kan.

Met de koppeling tussen sociale missie en ondernemerschap wordt **hybriditeit** (Battilana et al. 2012; Doherty et al. 2014) onderdeel van het proces van sociaal ondernemen. Verschillende doelen (sociaal en economisch, kwantitatief en kwalitatief) gaan strijden om de voorrang, verschillende stakeholders gaan invloed uitoefenen op de voortgang en het succes van de onderneming. Volgens veel sociaal ondernemers kunnen deze hybride doelen elkaar versterken. Zij onderschrijven impliciet of expliciet dat:

- Een kwalitatief hoogstaand begeleidingstraject leidt tot grotere inzetbaarheid en meer door- en uitstroom, dus meer sociale impact (kwantitatief).
- Een kwalitatief onderscheidend product- en dienstenaanbod leidt tot economische groei (kwantitatief).

In alle gevallen moet het bestaansrecht van de onderneming dus erkend worden door een derde partij die zorgt voor continuïteit. Als we het hele veld van sociaal ondernemen overzien, overheerst de visie dat het bestaansrecht moet worden erkend door de markt, dus door succesvolle verkoop van producten en diensten. Een bepaalde groep ondernemers op het terrein van zorg en welzijn zoekt de bekostiging en erkenning vooral bij de overheid. Het merendeel van de sociaal ondernemers die meedeed aan dit onderzoek, bouwt de onderneming op een *hybride bekostiging* waarbij verschillende partijen het bestaansrecht erkennen.



Hybride doelen en een hybride bekostiging betekenen dat het proces van sociaal ondernemen veelzijdig en arbeidsintensief wordt. Veel sociaal ondernemers in dit onderzoek hebben het idee 'twee bedrijven' te runnen. Tegelijk noemden zij de vele dagelijkse besommeringen die de aandacht dreigen af te leiden van de missie en de kwalitatieve doelen.

Je kunt het niet alleen langs de sociale of langs de economische lijn leggen, die mix maakt dat als je echt voor je bedrijf staat, en dat heeft elke ondernemer, het risico heel groot is dat je jezelf voorbij rent. En dan maak je je het als sociaal ondernemer nog extra lastig omdat je een hoger doel hebt, iets van idealisme, iets missionairs. Dat maakt het ingewikkelder.

Ik ben zeker van de zaak, in zoverre dat ik geloof in onze missie en onze aanpak. Maar het werk zit echt in zorgen dat we genoeg middelen hebben om dingen te kunnen doen. En dat vraagt echt veel. Dus het gaat eigenlijk altijd over geld, we hebben niet genoeg geld, we hebben niet genoeg budget.

Hoe we die groei, de kwaliteit gaan behouden nu we zo groeien, dat zijn wel dingen waar onze aandacht naartoe moet. Hoe we dat kwalitatief goed vormgeven. Dat iedereen echt goed tot zijn recht komt. En dat we zelf niet uitgeput raken.

Hieronder een overzicht van herhaaldelijk genoemde werkzaamheden waarmee sociaal ondernemers te maken krijgen en die deels extra complex zijn vanwege de hybride bedrijfsvoering.

Bedrijfsintern:

- Grip op bedrijfsvoering, kostenstructuur
- Balans tussen vraag en aanbod van werkzaamheden
- Methodiek voor trajectbegeleiding: mix van leren en werken
- Methodiek voor meten en rapporteren van sociale impact
- Staf passend bij bedrijfscultuur
- *Governance*: rechtsvorm, bestuur, raad van toezicht

Bedrijfsextern:

- Marktbewerking, acquisitie, sales
- Financiering, contact met investeerders
- Stakeholdermanagement
- Ontwikkeling nieuwe producten, diensten, samenwerking

Samengevat is te zien dat sociaal ondernemers hun bestaansrecht en plezier halen uit het in de praktijk brengen van de sociale missie via het vehikel van een onderneming. De hybride bedrijfsvoering die dit met zich meebrengt, wordt in principe gezien als een uitdaging en een mogelijkheid tot synergie maar leidt in de praktijk ook tot verschijnselen van uitputting en overbelasting.

III. Crisis en stakeholders

a) Ervaringen van crisis

Zoals gezegd lag in dit onderzoek de nadruk op ondernemerservaringen met crisis/crises. Vooraf was geen definitie gegeven van crisis, de ondernemers konden zelf aangeven wanneer en hoe zij een crisis ervaren. Natuurlijk zijn er dan interpretatieverschillen: wat voor de één een fikse crisis is, ziet de ander als een 'logisch gevolg' van ondernemen. Op basis van de verschillende ervaringen, kwam de volgende gedeelde omschrijving van crisis naar voren.

Er is sprake van crisis als *de dynamiek van de bedrijfsontwikkeling zodanig wordt verstoord dat stress en afbreukrisico worden geconstateerd en een extra beroep wordt gedaan op de flexibiliteit en het improvisatievermogen van ondernemer en staf.*

Alle deelnemers aan dit onderzoek gaven aan dat de huidige coronacrisis zeker niet de eerste crisis is waarmee ze te maken hebben maar voor sommigen wel de ergste en ook de langste tot nu toe. Er zijn natuurlijk ook ondernemingen die positieve effecten halen uit de gevolgen van deze crisis, bijvoorbeeld ondernemingen die informele hulp organiseren of mondkapjes zijn gaan produceren. Maar de verstoorde verhoudingen in markt en samenleving vanwege de langdurige lockdown hebben voor iedereen gevolgen.

Opvallend genoeg bestonden veel crisiservaringen uit een combinatie van **financiële** nood en **mentale** nood.

Die financiële nood is direct terug te voeren op cashflow problemen vanwege tegenvallende verkoop en/of tegenvallende groei.

De mentale problemen hebben te maken met verwachtingen die niet uitkomen. Hierbij spelen verschillende stakeholders een rol. Soms gaat het om tegenvallende ervaringen met medewerkers of leveranciers maar veel vaker komen de verwachtingen aangaande (potentiele) opdrachtgevers niet uit. In dit kader klagen veel ondernemers over de verhouding met lokale overheden waar zij onverschilligheid, onbegrip en ook onbetrouwbaarheid ervaren. Uiteraard hebben deze tegenvallende verwachtingen in de meeste gevallen ook financiële consequenties.

*Wij hebben geen crisissen maar om de zoveel tijd zijn we op zoek naar groei-
nanciering. (...) Dan heb je periodes dat het geld bijna op is en wordt het even
spannend. Ik zie dat niet als een crisis, dat hoort er gewoon bij. Ik zou het feit dat
we niet in staat zijn om de overheid op andere gedachten te brengen eerder een
crisis noemen.*

*Toen het mislukte, merkten ze wel aan mij dat ik het vervelend vond. Ik voel me
echt verantwoordelijk voor dat geld en voor het feit dat iemand z'n nek uitgesto-
ken had.*

*Ik heb altijd hoge verwachtingen ook over de integriteit van mensen. Ik zal niet
de eerste zijn die aannames heeft die niet volledig zijn uitgesproken waardoor de
verwachtingen uiteenlopen. Daarvan heb ik geleerd dat we nu aannames heel
duidelijk maken naar elkaar toe en ook uitspreken wat de verwachtingen zijn.
Dan nog kan het misgaan.*

*Je kunt beter vragen wanneer het niet spannend is. Elke pivot die wij hebben ge-
maakt, kwam door iets dat niet gelukt is.*

Naar aanleiding van een algemene ervaring van crisis in de bedrijfsvoering kwam het gesprek soms op meer persoonlijke ervaringen van crisis veroorzaakt door stress, overbelasting en uitputting. Verschillende ervaringen van burn-out passeerden de revue, algemeen werd geconstateerd dat veel sociaal ondernemingen na een aantal jaren weer verdwijnen en lang niet altijd alleen vanwege financiële problemen.

Als we inzoomen op deze ervaringen van persoonlijke crisis, zitten hier twee kanten aan. Enerzijds hangt de uitputting samen met eerder genoemde ervaring om 'twee bedrijven te runnen.' De veelheid aan taken en verantwoordelijkheden en de vele onzekerheden, zorgen voor overbelasting en minder voldoening in het werk. Daarbij komt dat veel sociaal ondernemers, ook in dit onderzoek, zichzelf een laag salaris uitkeren of in moeilijke tijden hun eigen salaris als eerste schrappen.

*Het was moeilijk en is nog steeds moeilijk om de balans te vinden tussen de vraag
uit de markt en het begeleiden van de leerwerkers. Je weet dat dat je doel is: ba-
lans vinden tussen de commerciële en de sociale activiteiten. Dat hadden we ook
zo beschreven in onze projectplannen. In wezen zet je twee bedrijven op, dat is
nogal wat. En ze ook nog op elkaar afstemmen, ze integreren op dezelfde werk-
vloer.*

*Mijn man en ik leven van heel weinig geld, je kunt dit niet doen als je een hypo-
theek hebt of als je twee keer per jaar op vakantie wilt. Je moet je levensstan-
daard wel aanpassen. Wij leven prima hoor, wij hebben niet het gevoel dat we
zielig zijn of dat we het slecht hebben.*

In dit onderzoek kwam nog een andere aspect van persoonlijke crisis aan het licht. Veel sociaal ondernemers vereenzelvigen zich in hoge mate met hun bedrijf. Het is hun levensmissie, een uitwerking van de sociale missie die ze zo hoog in het vaandel hebben. Hun grote intrinsieke betrokkenheid en verantwoordelijkheid en hun hoge verwachtingen vloeien daaruit voort. Maar ook een neiging om te denken en te accepteren dat sociaal ondernemen een 'vorm van afzien' is, een proces dat inhoudt dat je vooral veel moet geven en tegenwerking en tegenslag op de koop toe moet nemen. Deze keerzijde van ondernemen vanuit een sociale missie, moet in vervolgonderzoek nader worden verkend.

Ik zat in zo'n diep dal, ik dacht echt: dit is het einde van de wereld. De onderneming en mijn bestaansrecht zaten heel dicht bij elkaar. Als je aan zoiets begint, recht uit je hart, verwar je het persoonlijke met het zakelijke. Dat was mijn grootste les. Constaten: dat is het niet. Het is werk.

Ik heb veel social entrepreneurs om me heen zien omvallen in de afgelopen jaren. (...) Helemaal roofofbouw gepleegd op hun privéleven, hun gezondheid, hun relaties. (...) Ik denk dat we dit als ecosysteem vaker zouden moeten benoemen en daarvoor meer aandacht moeten hebben.

b) Crisismanagement en de rol van stakeholders

Uit de interviews blijkt dat de deelnemers aan dit onderzoek - en waarschijnlijk alle sociaal ondernemers- ervaren zijn geworden in crisismanagement. Ze kunnen reflecteren op het ondernemingsproces en aanpassingen doen waar nodig om een crisis het hoofd te bieden. Tegelijk zetten ze in op stakeholdermanagement om stakeholders te mobiliseren die hen door de crisis kunnen helpen. In dat kader wordt opvallend vaak verwezen naar de sociale investeringsfondsen zoals stichting DOEN, Rabobank Foundation, Anton Jurgens Fonds, Oranjefonds en stichting Dioraphte.

Van alle stakeholders waarmee sociaal ondernemingen te maken hebben, wordt de fondsen het vaakst spontaan in positieve zin genoemd met kwalificaties als vertrouwen, steun, meedenken en flexibiliteit. Ook al is de formele relatie met de fondsen gebaseerd op een contract en op afspraken en voorwaarden die moeten worden verantwoord, toch overheerst in de ervaring van de ondernemers de informele kwaliteit van de relatie. Juist in tijden van crisis zijn de contactpersonen bij de fondsen vaak een eerste aanspreekpunt om zorgen mee te delen. Tegelijk worden de fondsen gezien als bondgenoten in het proces van professionalisering en kwaliteitsverbetering van de onderneming dankzij hun adviezen en het faciliteren van toegang tot opleiding en coaching.

Zonder de fondsen hadden we het niet gered, dan was ons levenswerk onderuit gegaan.

Nou, zonder de fondsen kan het niet. Ik ben heel erg blij dat zij ons de kans geven om dat verdienmodel neer te zetten. Een normale ondernemer moet gewoon zorgen dat ie geld verdient. (...) Hier gaan de kosten echt voor de baat uit en gaat het om impact maken.

Aanvragen bij andere kredietverleners hebben we niet geprobeerd. Ook omdat dat vaak kostbare leningen zijn. De fondsenleningen zijn zachtere leningen, de voorwaarden voor hun leningen helpen ons om te werken aan sociale impact. Helpen je om de koers strak te houden. Niet dat er gevaar in zit maar ze gebruiken ook hun netwerk voor je. Het is uiteindelijk heel behulpzaam.

Ik kan me herinneren dat een jaar geleden al die potentiële sociaal investeerders bij ons op de locatie op bezoek waren. Met hen hebben we gedurende de hele looptijd lief en leed gedeeld. Dat heeft mij zoveel goed gedaan, dat is heel emotioneel en heel romantisch, om alle stappen in het ondernemen die iets te maken hadden met financiering te delen met onze sociaal investeerders.

In de relatie met stakeholders, in het bijzonder de fondsen, zijn opnieuw hybride elementen te onderscheiden. Zoals gezegd is de relatie deels formeel, vastgelegd in contracten, deels informeel. In die meervoudige relatie wordt ook gespeeld met de tegenstelling afhankelijkheid en onafhankelijkheid. Enerzijds willen sociaal ondernemers financieel onafhankelijk worden van fondsen – dit is vaak een van de voorwaarden voor financiering: die is tijdelijk en moet uitmonden in zelfstandigheid-. Anderzijds zijn de fondsen bondgenoten bij de sociale missie en sociale verandering die de sociaal ondernemers teweeg willen brengen. In dat opzicht is er eerder sprake van **wedzijdse afhankelijkheid (interdependentie)**.

Daarnaast is er sprake van gescheiden verantwoordelijkheden tussen ondernemers enerzijds en fondsen anders, tegelijk wordt ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid ervaren voor de gedeelde sociale missie. Deze hybriditeit in de relatie tussen ondernemers en stakeholders biedt aanknopingspunten voor nader onderzoek en voor experimenteerterruimte om uit te vinden of de uitgangspunten van interdependentie en gedeelde verantwoordelijkheid het proces van sociaal ondernemen positief kunnen beïnvloeden.

Ik zou het interessant vinden als fondsen zich de vraag stelden hoe ze los van geld de ondernemers kunnen faciliteren in het opzetten van een duurzame organisatie. Daar hoort ook goede zelfzorg bij. Ik ben benieuwd hoeveel sociaal ondernemers een bedrijfskundige achtergrond hebben of eerder een bedrijf hebben opgezet. Je brengt wel iets tot leven en je hebt met kwetsbare mensen te maken. Het is geen leuke Spielerei van mij alleen.

In gesprekken met verschillende fondsen constateren we: het is maar de vraag of je als sociaal ondernemer helemaal zonder die steun kan. Ook omdat je lokale speelveld (...) niet stabiel is. Iedere vier jaar zijn er nieuwe verkiezingen, iedere vier jaar verandert er weer beleid, lokaal maar ook landelijk gezien heb je steeds veranderingen. Dus het is de vraag of je er helemaal komt zonder steun van fondsen...

Ook relaties met andere stakeholders blijken extra belangrijk in tijden van crisis. Zo zijn sociaal ondernemers in staat sociaal kapitaal te mobiliseren - in de vorm van fans en vrijwilligers - om hen door de crisis te helpen. Vrijwilligers zijn bereid (tijdelijk) bij te springen en fans zijn bereid extra orders te plaatsen of extra aankopen te doen (gunfactor). Daarnaast weten sociaal ondernemers in tijden van crisis elkaar beter te vinden en komen ze tot verhoogde uitwisseling van kennis en contacten en tot innovatieve vormen van samenwerking. Ten slotte deden sociaal ondernemers in de coronacrisis uitgebreid ervaring op met het begeleiden van deelnemers en werknemers 'op afstand'. Waar in het verleden het begeleidingsproces vrijwel exclusief op de werkvloer plaatsvond, werden nu innovatieve manieren ontwikkeld om het proces van 'social nurturing' ook online vorm te geven.

Allerlei vormen om te zorgen: je hoort erbij. Dit is een heel vervelende situatie maar we doen dit samen en we gaan er samen zo goed mogelijk doorheen komen. We hebben ons personeel de ruimte gegeven: doe wat nodig is om ervoor te zorgen dat het goed komt met de jongeren. Dat is een visie die we normaal ook hebben.

Door de crisis is het team nog hechter geworden. Mensen zien meer naar elkaar om en waarderen de contacten in het team meer. Ze delen nog meer omdat hun netwerk nog kleiner is geworden dan het al was.

Het überhaupt online krijgen van een aantal deelnemers was een uitdaging op zich. Maar het is ons heel goed gelukt om de mensen erbij te houden. (...) De safe space die we hadden, is er niet meer. We hebben ook gezien hoe fijn het was, hoe fijn mensen het vonden om gezichten te zien tijdens zo'n online café. Al was het maar even zwaaien naar elkaar. Dat deed de mensen gewoon goed. En dat zag je, merkte je onderling ook als team. Het gros is weer teruggekomen.

Samengevat zijn sociaal ondernemers vertrouwd met crisis in de bedrijfsvoering en in het ondernemersbestaan. Dit leidt enerzijds tot aanpassingsvermogen en flexibiliteit maar brengt ook risico's met zich mee zoals uitputting en overbelasting. De bijdrage van stakeholders kan hier het verschil maken. Door minder autonoom te functioneren maar te zoeken naar vormen van wederzijdse verantwoordelijkheid en wederzijdse afhankelijkheid, kunnen sociaal ondernemers een crisis nog beter het hoofd bieden en zo hun toegevoegde waarde en impact blijven realiseren.

IV. Crisis en bestaansrecht, aanbevelingen

Wat valt te leren van deze ondernemerservaringen in tijden van crisis? Hoe kunnen sociaal ondernemers ook bij crisis hun bestaansrecht bewijzen en hun sociale impact overeind houden? Hoe kan voorkomen worden dat zij door overbelasting en uitputting hun activiteiten staken en de opgebouwde ervaring verloren gaat?

In dit laatste deel van het rapport een aantal aanbevelingen op basis van analyse van de ondernemerservaringen en de reflecties daarop.

1. Voorbeeldfunctie en leiderschap

Uit dit onderzoek blijkt dat sociaal ondernemers, ook in crisistijd, het belang van hun sociale missie hoog houden. Van zogenaamde 'mission drift', -vaak besproken in onderzoeksliteratuur-, is geen sprake. Zoals gezegd heeft deze missie kwalitatieve en kwantitatieve aspecten. Juist in tijden van crisis komen de kwantitatieve resultaten (aantallen deelnemers instroom en uitstroom, bedrijfsresultaten en omzetgroei) vaak onder druk. Extra nadruk op de kwalitatieve kanten van de missie biedt kansen voor ondernemers en hun bedrijven om een bijdrage te blijven leveren aan sociale impact. Met name de manier waarop zij community en familie waarden vormgeven heeft een voorbeeldfunctie voor veel andere ondernemingen die, mede door 'social distancing', hun bedrijfscultuur opnieuw moeten uitvinden of moeite hebben een inclusieve en diverse bedrijfscultuur in de praktijk te brengen.

Ook op maatschappelijk niveau kunnen *social nurturers* een bijdrage leveren aan maatschappelijke discussies zoals die rondom (de evaluatie van) de Participatiewet (SCP, 2019) en de problemen met instroom, doorstroom en uitstroom van mensen 'met afstand tot de arbeidsmarkt'. Sociaal ondernemers die meededen aan dit onderzoek tonen leiderschap in het reflecteren op hun eigen functioneren en op de gang van zaken in de samenleving om hen heen. Bovendien kunnen ze putten uit praktijkervaring hoe 'het anders en beter kan' en door welke obstakels deze vernieuwingen worden bemoeilijkt.

2. Interdependentie en gezamenlijke verantwoordelijkheid

Mede door ervaringen van steun en samenwerking met stakeholders om een crisis het hoofd te bieden, zien veel sociaal ondernemers in dit onderzoek autonomie, zelfstandigheid en onafhankelijkheid niet per se als hoogste idealen van ondernemerschap. Er is ruimte om dit traditionele businessdiscours te vervangen door een discours vanuit uitgangspunten van het **ecosysteem**: 'een netwerk van heterogene actoren die samen werken en samen verantwoordelijkheid dragen voor een ondernemende activiteit om een maatschappelijk doel te bereiken' (Pel et al. 2019; Howaldt et al. 2016; Roundy 2017).

In plaats dat alle bedrijfsactiviteiten door elke ondernemer afzonderlijk moeten worden uitgedacht en uitgevoerd, kan er synergie gezocht worden in gezamenlijkheid. Reeds genoemd in de interviews: gezamenlijk opzetten van een meetsysteem voor sociale impact, gezamenlijk optrekken bij sales en acquisitie, gezamenlijk werken aan aanvragen en verantwoording van subsidies. Ook elkaar opzoeken en steunen bij vormen van zelfzorg en intervisie is genoemd en reeds in praktijk gebracht.

Deze interdependentie kan verder gaan dan alleen tussen ondernemingen. Ook de relatie met andere stakeholders kan meer worden vormgegeven op basis van een meervoudige relatie van onderlinge afhankelijkheid. In dit opzicht kunnen sociale investeringsfondsen een unieke rol spelen. Omdat er al een vertrouwensbasis is tussen ondernemers en fondsen, is de stap naar een gezamenlijk experiment voor het delen van verantwoordelijkheden niet zo groot meer. Voor zover dit experiment financiële risico's met zich meebrengt, kunnen fondsen hiervoor garanties afgeven. Maar ook gemeenten en andere overheden kunnen een rol spelen in deze experimenten waarbij verantwoordelijkheden en afhankelijkheden naar rato gedeeld worden om samen crises het hoofd te bieden en duurzame sociale impact te waarborgen.

§ § §

Referenties

- Bacq, S. and Lumpkin, G.T. 2020. "Social Entrepreneurship and COVID-19". *Journal for Management Studies*.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J. and Dorsey, C. 2012. "In Search of the Hybrid Ideal". *Stanford Social Innovation Review*.
- Dacin, M.T., Dacin, P.A., and Tracy, P. 2011. "Social Entrepreneurship. A Critique and Future Directions." *Organization Science*. Vol. 22, no. 5.
- Dagevos, M., Kiers, J., Kors, J. en Verhagen, P. 2015. *Voor een goede zaak: Sociaal ondernemen in theorie en praktijk*. Bussum: Coutinho.
- Dagevos, M. 2019. *De sociaal ondernemer*. Bussum: Coutinho.
- Diochon, M. and Anderson, A.R. 2011. "Ambivalence and ambiguity in social enterprise: narratives about values in reconciling purpose and practices". *International Entrepreneurial Management Journal*. Vol. 7.
- Doern, R., Williams, N. & Vorley, T. 2019. "Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of literature". *Entrepreneurship and Regional Development*. Vol. 31, no. 5.
- Doherty, B. Haugh, H. and Lyon, F. 2014. "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda". *International Journal of Management Review* 16.
- Howaldt, J., Kaletka, C. and Schroder, A. 2016. "Social Entrepreneurs. Important Actors within an Ecosystem of Social Innovation". *European Public Social & Social Innovation Review*. Vol.1, issue 2.
- Korber, S. and McNaughton, R.B. 2018. "Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review". *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. Vol.24, no.7.
- Pel, B., Wittmayer, J., Dorland, J. and Søgaard Jørgensen, M. 2019. "Unpacking the social innovation ecosystem: an empirically grounded typology of empowering network constellations." *Innovation. The European Journal of Social Science Research*.
- Roundy, P.T. 2017. "Social Entrepreneurship and Entrepreneurial Ecosystems: Complementary or Disjointed Phenomena". *International Journal of Social Economics*.
- Saebi, T., Foss, N.J., and Lindner, S. 2019. "Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises". *Journal of Management*. Vol. 45, no. 1.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. 2019. "Eindevaluatie van de Participatiewet." <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2019/11/19/eindevaluatie-van-de-participatiewet>

Dankwoord

Dit onderzoek was niet tot stand gekomen zonder de medewerking van velen. Hierbij wil ik hen bedanken voor hun bijdrage.

- De sociaal ondernemers die meewerkten aan een interview:
 - * Monique Winkel, ONS Label Breda.
 - * Mireille Geijsen, i-did Utrecht.
 - * Ella Buyze, Prinsheerlijk, Tilburg.
 - * Hans Pijls, Food for Good, Utrecht.
 - * Adriaan Pals, Toolbox, Emmen.
 - * Marien Meurs, Koeckebackers, Arnhem.
 - * Yvon den Biesen, Tante Tosti, Amsterdam.
 - * Margriet Knook, Zodiezijn, Middenmeer.
 - * Ad Overgaag, Broodbrouwers, Den Haag.
 - * Merel v.d. Woude, Butterfly Works, Amsterdam.
 - * Mireille v.d. Berg, Talentfabriek 010, Rotterdam.
 - * Cor Wobma, Binthout, Zwolle.
 - * Wilbert v.d. Kamp, Omapost, Groningen.
 - * Nelleke v. Antwerpen en Mechteld Jansen, Bij Katrien, Den Bosch.
 - * Ernesto Spruyt, Tunga, Amsterdam.
 - * Norine Maniran, Coöperatie van Makers, Culemborg.
 - * Thami Schweichler, Makers Unite, Amsterdam.
 - * Hidde Blom, Het Theeza(a)kje, Nijmegen.
 - * Eline van Lith, De Soete Moeder, Den Bosch.
 - * Sandra Ballij, Ctalents, Amsterdam.
 - * Jolijn Creutzberg, Van Hulley, Groningen.
 - * Sandrijn Dekkers, Refugee Company, Amsterdam.
 - * Jan van Hövell, Klubu, Amsterdam.
 - * Lotje Terra, Boromini, Amsterdam.
 - * An de Cock, Alleburen, Arnhem.
 - * Wouter Kleijn, Hack your Future, Amsterdam.
 - * Annemarie van Rijn, Fier, L.A.P. Atelier, Rotterdam.
 - * David Balhuizen, Fun Forest NL, Amsterdam.
 - * Stéphanie van Gerven, Thuisgekookt, Utrecht.
- De medewerkers van stichting DOEN voor bemiddeling, informatie en interview: Tessa Geertsema en Safka Overweel.
- Onderzoekers van Vrije Universiteit Amsterdam: Seda Müftügil en Michiel Verver.
- Adviseur en peer reviewer: Marieke Hart.
- Lay-out: Ralph Goossens.

Voor reacties, vragen en opmerkingen over dit onderzoek en dit verslag, houd ik mij aanbevolen. Neem contact op met marianne@marcada.nl