



BALANCEREN!

‘Sociaal ondernemen in de GGZ’

Dankwoord

Wij zijn in staat gesteld om 2 jaar lang de opleiding MBA-Healthcare, van het CMDZ, onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam, te volgen. Als sluitstuk van de opleiding presenteren wij een thesis over Sociaal Ondernemerschap. Dit bedrijfskundig masterprogramma heeft, met behulp van een zeer deskundig en divers team van deskundigen, ons nieuwe en verfrissende inzichten verschaft over het besturen binnen de gezondheidszorg. Dit onder inspirerende leiding van: prof. dr. Aad. de Roo, prof. dr. Jan Moen en dr. Elly Breedveld. Onze medestudenten zijn eveneens een grote bron van inspiratie geweest en geven ons het vertrouwen dat de toekomst van de gezondheidszorg in goede handen is.

Voor de thesis hebben we gebruik mogen maken van de deskundigheid van de heren: Hans Kröber, Walter Kamp, Jan de Koning, Fer Kok, Peter Scholten, Otwin van Dijk, Sander Otto, Jos Verhoeven en Harry Wesseling. In de tekstregie hebben Luitzen Zandbergen en Marlida Martowidjojo ons behoed voor grove taalfouten.

Onze speciale dank gaat uit naar onze organisaties voor het vertrouwen dat zij in ons hebben gesteld en dat zij in onze ontwikkeling hebben willen investeren. Wij bedanken onze partners en kinderen die bereid waren met minder aandacht genoeg te nemen.

Zonder jullie was het ons niet gelukt!

Jessica Ditters IrisZorg
Laurens de Goeij RIBW – Nijmegen en Rivierenland
Hans Wijnands De Regenboog Groep

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Inleiding	5
1.1 Achtergrond van Sociaal Ondernemerschap	5
1.2 Achtergrond Langdurige Zorgafhankelijke GGZ-cliënt	6
2. Financieringsontwikkelingen	8
2.1 Inleiding	8
2.2 Relevante ontwikkelingen	8
2.2.1 AWBZ	8
2.2.2 ZorgZwaartePakketten	11
2.2.3 Stedelijk Kompas	12
3. Maatschappelijke ontwikkelingen	14
4. Onderzoeksvraag	17
4.1 Vraagstelling	17
4.2 Onderzoeksvragen	17
<i>De geschiedenis van sociaal ondernemerschap (deel 1) - Mondiaal</i>	18
5. Conceptualisering van Sociaal Ondernemerschap	19
5.1 Inleiding	19
5.2 De theorie over Sociaal Ondernemerschap	20
5.2.1 Definitie	22
5.3 Missie	23
5.4 Strategie	25
5.5 Prestatiemeting	27
5.5.1 Social-evaluator	28
5.6 Risico nemen	29
5.7 Eigen inkomen	32
5.7.1 Keuze van kapitaal	33
5.7.2 Eigen inkomsten	34
<i>De geschiedenis van sociaal ondernemerschap (deel 2) - Europa</i>	36
6. Organisatie typologie bij Sociaal Ondernemerschap	37
6.1 Inleiding	37
6.2 Is de sociale onderneming als organisatievorm te typeren?	37
6.2.1 Netwerkorganisatie	39
6.2.2 Co-makship	40
6.2.3 De hybride organisatie	41
6.3 Onze omschrijving van de typologie van een sociale onderneming	43

7. De juridische rechtsvorm van de sociale onderneming	44
7.1 Inleiding	44
7.2 Stichting	44
7.3 B.V. als juridische rechtsvorm voor een sociale onderneming	45
7.3.1 De combinatie van een stichting en een B.V.	46
7.4 De coöperatieve Vereniging	46
7.5 Voorbeelden uit het buitenland	48

<i>De geschiedenis van sociaal ondernemerschap(deel 3) - Nederland</i>	50
--	----

8. Analyse Sociaal ondernemerschap	52
8.1 Inleiding	52
8.1.1 Constructie van quick scan	52
8.1.2 Werkwijze	52
8.1.3 Doelgroep	52
8.1.4 Wijze van analyse	53
8.1.5 Beschrijving van de resultaten	53
8.2 Beschrijving interviews	53
8.3 SWOT	54
8.3.1 Inleiding in de SWOT	54
8.3.2 Toelichting confrontatiematrix voor een bedrijf	56
8.3.3 Toelichting confrontatiematrix voor een Zorginstelling	58
8.3.4 Toelichting confrontatiematrix voor een Brancheorganisatie	61
8.4 Toets conceptueel kader aan de praktijk van een zorginstelling	63
8.4.1 Beschrijving van de instelling als sociale onderneming?	63
8.4.2 Toets conceptueel kader	69
8.5 Onze beschrijving van de typologie van een sociale onderneming in de zorg	73

9. Slotbeschouwing: Sociaal Ondernemerschap in de GGZ	74
9.1 Beantwoording vraagstelling	74
9.2 Het proces van inzicht	76
9.2.1 Definitie	76
9.2.2 Herdefiniëring	76
9.2.3 De financieringsmix	77
9.2.4 In balans	77
9.2.5 Onze omschrijving van de typologie van een sociale onderneming	78
9.2.6 Kerncompetenties van de sociale ondernemer	79
9.3 Tot slot	80

Literatuurlijst	83
------------------------	----

Bijlagen	86
-----------------	----

Voorwoord

Voorwoord

In de gezondheidszorg zijn de laatste jaren grote verschuivingen te zien in de financieringsstromen. Door het toestaan en stimuleren van marktwerking, worden zorginstellingen steeds meer gedwongen transparant te werken, waarmee zicht ontstaat op kwaliteit en effectiviteit van de geboden zorg- en dienstverlening. Ook de financiële bevoegdheden en verantwoordelijkheden verschuiven. Het zorgkantoor wordt met het ontmantelen van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten steeds minder belangrijk. Een deel van hun verantwoordelijkheid wordt overgeheveld naar de verzekeraars, maar veel revolutionairder is de overheveling van verantwoordelijkheden naar lokale overheden in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Dit heeft grote gevolgen voor zorginstellingen en gemeenten.

Gemeenten krijgen een belangrijke deel van de zorg van met name chronisch zieken en ouderen als hun taak. Deze zorg moet qua omvang en kwaliteit voldoen aan de vraag en door middel van marktwerking moet worden getracht deze betaalbaar te houden. De uitgangssituatie hierbij is dat iedereen in de samenleving daar volwaardig deel van moet kunnen uitmaken. De landelijke overheid wil de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de zorg delegeren naar lokale overheden. Langzaam neemt de lokale overheid de rol van het zorgkantoor in vernieuwde vorm over.

Gemeenten zullen zich in de toekomst gedwongen zien keuzes te maken tussen wat zij als basisaanbod binnen de WMO willen financieren en wat niet. Daarbij zullen zij goed moeten kunnen aangeven wat zij tot hun verantwoordelijkheid rekenen en wat blijft horen tot de verantwoordelijkheid van het zorgkantoor of verzekeraar. Binnen de WMO zal concurrentie ontstaan tussen de verschillende domeinen (welzijn, zorg voor ouderen, zorg voor chronische GGZ cliënten, OGGZ- cliënten, etc.) waarbij er spanning zal zijn tussen de realiteit en de politieke werkelijkheid.

Deze Thesis spitst zich toe op de zorg voor Langdurige Zorgafhankelijke GGZ-clianten. De vooronderstelling is dat gemeenten een belangrijk deel van de toenemende kosten van de vergrijzing vanuit de WMO dienen te bekostigen. In de WMO is recht op zorg bij een gestelde indicatie geen automatisme. Er is immers geen sprake van verzekerde zorg waarvoor de klant premie betaald. Dit brengt het gevaar met zich mee dat de overheid sneller zal terugtreden op politiek ongevoelige domeinen zoals de Langdurige Zorgafhankelijke GGZ-clianten. De neiging om met name te investeren in de ouderenzorg, kinderen en jeugd ligt voor de hand.

Dit is de aanleiding geweest om in deze thesis op zoek te gaan naar kansen en mogelijkheden van Sociaal Ondernemen voor zorginstellingen welke zich richten op de Langdurige Zorgafhankelijk GGZ-clianten.

1. Inleiding

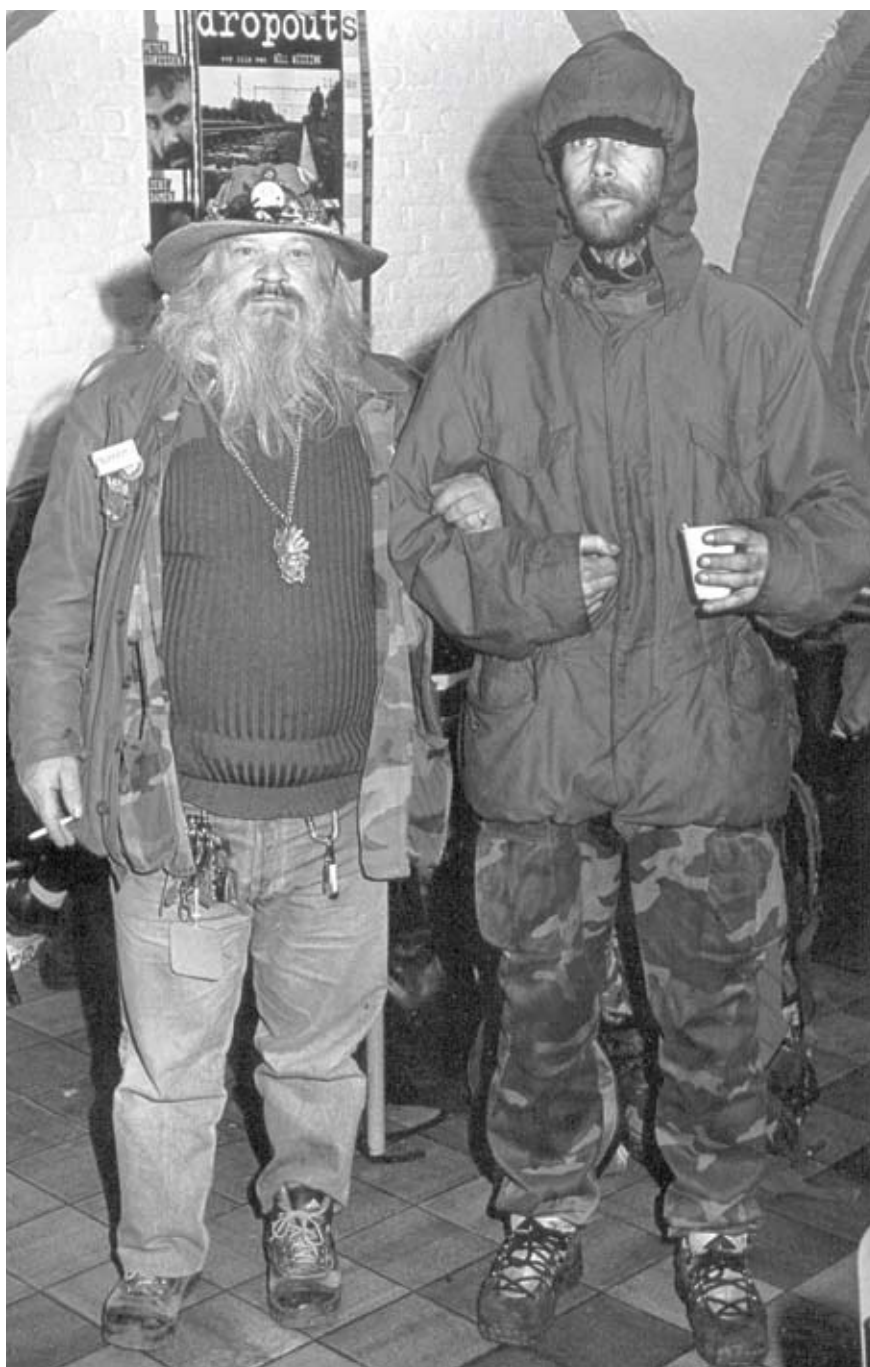
1.1 Achtergrond van Sociaal Ondernemerschap

In de afgelopen eeuw is er veel beweging geweest binnen de sociale infrastructuur in de westerse samenleving. In de jaren zestig van de twintigste eeuw breidde het takenpakket van de overheid steeds verder uit. De overheid wilde voor iedere burger o.a. gezondheidszorg gaan regelen. Door de ontzuiling ontstond er behoefte aan nieuwe ordeningsprincipes in een andere vorm. Het

geloof in de maakbaarheid van de samenleving verhoogde de organisatiegraad in de westerse wereld. Nederland ging steeds meer lijken op een verzorgingsstaat waarbinnen de ruimte voor particulier (kerkelijk) initiatief en vrijwilligers steeds minder paste. Nu, een halve eeuw later, trekken overheden zich om verschillende redenen weer terug. En dat betekent dat voor het behoud van belangrijke onderdelen van de sociale infrastructuur of voor nieuwe sociale initiatieven weer een beroep wordt gedaan op vrijwilligers en er weer ruimte is voor particulier initiatief. Sociaal ondernemers en hun ondernemingen vervullen hierbinnen een belangrijke rol. Hierdoor is er sprake van een opkomst van Sociaal Ondernemerschap¹.

Sociaal Ondernemerschap verschilt van klassiek ondernemen omdat Sociaal Ondernemerschap ontstaat vanuit de behoefte om bij te dragen aan het oplossen van een sociaal vraagstuk, terwijl een 'standaard' ondernemer financiële winst heeft als eerste prioriteit. Een Sociaal Ondernemer heeft wel de eigenschappen van een standaard onderneming, hij is innovatief en financieel levensvatbaar, maar naast financiële winst is het voornaamste

doel het bereiken van sociale impact door het verbeteren van sociale structuren. De Sociaal Onderneming ontleent zijn bestaansrecht aan het idee en de passie van de sociaal ondernemer.



1. Stichting Sociaal Ondernemen: www.sso.nl

Bij Sociaal Ondernemerschap gaat het erom vanuit een sociaal, armoede-, gezondheids- of milieuvraagstuk innovatieve en duurzame oplossingen te zoeken, op een bedrijfsmatige manier. Financiële winst is een randvoorwaarde, maar het werkelijke succes ervan wordt afgemeten aan bijvoorbeeld de verbetering van sociale infrastructuur en toename van duurzaam beheerde bronnen.

1.2 Achtergrond Langdurige Zorgafhankelijke GGZ cliënt

In Nederland maken een kleine 800.000 mensen gebruik van de Geestelijke Gezondheidszorg waarbij de problemen verschillen van lichte problematiek van tijdelijke aard tot problematiek die zwaar en langdurig van aard is. Tot deze laatste categorie behoren cliënten die aan de volgende voorwaarden voldoen, dit is vooral vanuit de aandoening geredeneerd:

- Zij hebben een psychiatrische stoornis volgens DSM 4.
- Er is sprake van aanwezigheid van symptomen en klachten, vaak in tijd afwisselend in ernst en intensiteit.
- Er is sprake van een langdurend beloop van de ziekte(jaren).
- Er zijn beperkingen in het sociaal en/of maatschappelijk functioneren.

Een groep van ongeveer 60.000 chronische GGZ-cliënten valt binnen het gemeentelijke beleidsterrein de Openbare Geestelijke Gezondheidszorg (OGGZ). Dit beleidsterrein houdt zich bezig met de zorg voor inwoners met meervoudige problemen (MultiProblem). Het is een apart prestatieveld binnen de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en was voorheen onderdeel van de AWBZ. Vanuit gemeentelijk perspectief wordt de chronische GGZ-cliënt met de volgende kenmerken gedefinieerd²:

- Aanwezigheid van een psychische handicap, zoals verslavingsproblemen, ernstige psychosociale of psychiatrische problemen.
- Aanwezigheid van meerdere problemen op verschillende leefgebieden tegelijkertijd, die leiden tot het niet voldoende in staat zijn om in de eigen bestaansvoorwaarden (huisvesting, sociale contacten, zelfverzorging) te voorzien.
- Gebrek aan mogelijkheden om zelf problemen op te lossen.
- Afwezigheid van een adequate hulpvraag.

Het betreft dus mensen die langdurig last hebben van een ernstige psychische aandoening en daardoor beperkingen ondervinden in hun functioneren, het uitvoeren van activiteiten en de participatie in de samenleving. Mensen met een ernstig psychiatrische aandoening hebben niet alleen last van hun ziekte, maar ondervinden ook problemen bij bijv. het hebben en onderhouden van contacten, het vinden van werk of zinvolle dagbesteding, wonen, enz. Als gevolg van deze problemen zijn zij niet in staat een zelfstandig leven te leiden en zijn zij in meer of mindere mate langdurig afhankelijk van zorg.

In Nederland wonen naar schatting ongeveer 160.000³ mensen die een ernstige psychische aandoening hebben (Langdurig Zorgafhankelijken). Van deze groep mensen maakt ongeveer tweederde deel gebruik van de hulpverlening van de langdurende GGZ. Het hulpverleningsaanbod is divers en kan variëren van

2. GGZ Nederland (2008). Visiedocument langdurige zorg. Naar herstel en gelijkwaardig burgerschap. Amersfoort.

3. 160.000 mensen die tot LZA gerekend kunnen worden. 50-60% > 2 jaar in zorg en 20% dus 15.000 > 1 jaar in institutionele zorg. Ongeveer 50.000 mensen uit deze groep onttrekken zich stelselmatig aan zorg.

ambulante thuiszorg tot specifieke zorg zoals verslavingszorg en forensische zorg. Ongeveer een derde deel van deze groep maakt geen of slechts incidenteel gebruik van (GGZ) zorg (zorgwekkende zorgmijders). Bij het grootste gedeelte van deze groep zou zorg wel geïndiceerd zijn, maar het betreft mensen die om verschillende redenen deze zorg niet willen of niet kunnen accepteren. Meestal is er sprake van een combinatie van acute problemen op het gebied van de ziekte, sociale problemen op het gebied van inkomen, wonen, voeding of is er sprake van overlast voor de directe omgeving. Door deze situatie raken deze mensen vaak in een sociaal isolement en hebben zij nauwelijks contacten waardoor zij verkommeren. Er is bij deze groep mensen sprake van een grote diversiteit op het gebied van leeftijd, achtergrond, problematiek en sociaal-maatschappelijke omstandigheden. De psychische aandoeningen waaraan deze groep mensen lijden zijn divers: mensen met psychotische stoornissen, ernstige affectieve stoornissen, organische aandoeningen, autisme, ADHD, verslavingsproblemen en combinaties hiervan.

Volgens de Gezondheidsraad is er sprake van een toename van het aantal mensen dat geen gebruik maakt van de reguliere (GGZ) zorg, de zorgwekkende zorgmijders. De oorzaak hiervan is gelegen in het feit dat de problematiek van deze groep mensen complexer is geworden. Het ontbreekt in onze samenleving steeds meer aan sociale vangnetten waardoor deze groep in de marge van onze samenleving terecht komt. Steeds vaker komt het ook voor dat deze groep het contact met de reguliere hulpverlening en maatschappelijke instellingen afhoudt omdat zij het vertrouwen verloren heeft, of dat zij als gevolg van hun ziekte onvoldoende in staat zijn te (h)erkennen dat zij hulp nodig hebben.

2. Financieringsontwikkelingen

2.1 Inleiding

In de gezondheidszorg zijn de laatste jaren grote verschuivingen te zien in de financieringsstromen. Zorginstellingen worden door de overheid gestimuleerd en gedwongen om te gaan opereren in een marktgerichte omgeving die op dit moment nog kan worden getypeerd als een gereguleerde markt omdat de overheid nog in belangrijke mate de spelregels op deze markt bepaalt. In toenemende mate trekt de overheid zich echter terug en zal er uiteindelijk een vrije markt moeten gaan ontstaan. Of dit inderdaad het geval zal zijn wordt door velen betwijfeld. Echter gezien de ontwikkelingen van de laatste jaren is er wel degelijk sprake van een verschuiving van verantwoordelijkheden.

In deze thesis willen wij onderzoeken of sociaal ondernemerschap een manier van ondernemen is die aansluit bij deze ontwikkelingen. Een deel van deze vooronderstelling is gebaseerd op het feit dat bij sociaal ondernemerschap, meer dan bij de huidige gangbare wijzen van ondernemen in de zorg aan langdurig zorgafhankelijken, continuïteit van de onderneming wordt nagestreefd door een bewuste keuze voor de financieringsmix. Naast het gebruik van reguliere zorgfinancieringsmiddelen wordt gebruik gemaakt van donaties, geefgeld en gelden die door (commerciële) beleggers worden geïnvesteerd. Door deze keuze voor de financieringsmix is de continuïteit van de onderneming beter gewaarborgd. Immers bij het wegvallen van een financieringsstroom heeft dit niet tot gevolg dat de totale financiering wegvalt en de onderneming ophoudt te bestaan. Ook door de keuze voor niet één, maar zo mogelijk meerdere reguliere zorgfinancieringsmiddelen wordt wellicht de continuïteit van de onderneming beter gewaarborgd. In dit licht bezien is het relevant om te onderzoeken van welke zorgfinancieringsmiddelen de groep langdurig zorgafhankelijken gebruik zou kunnen maken en welke ontwikkelingen zich op dit gebied afspelen. Zoals reeds gezegd is de huidige omgeving aan snelle verandering onderhevig en moet onderstaande beschrijving worden gezien als een momentopname. Actuele kennis, strategie en stakeholders management zijn zaken die periodiek op de agenda van de sociale onderneming moeten staan.

2.2 Relevante ontwikkelingen

2.2.1 AWBZ

De ontmanteling van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) is inmiddels in volle gang. Het doel van de overheid is hiermee op termijn een bezuiniging te genereren van 800 miljoen euro op jaarbasis. Het Centraal Indicatieorgaan Zorg (CIZ) en Bureau Jeugdzorg (BJZ) gaan vanaf 1 januari 2009 alle bestaande AWBZ-indicaties en nieuwe aanvragen op een nieuwe manier beoordelen. Vanaf deze datum zal het CIZ de dan ingediende aanvragen beoordelen volgens de nieuwe beleidsregels indicatiestelling AWBZ. Voor de mensen waarvoor de indicatie activerende en ondersteunende begeleiding op psychosociale grondslag afloopt in 2009, zal deze niet meer worden verleend.

De grondslagen die recht blijven geven op AWBZ geïndiceerde zorg zijn:

- een somatische aandoening of beperking
- een psychogeriatrische aandoening of beperking
- een psychiatrische aandoening of beperking
- een verstandelijke handicap
- een lichamelijke handicap
- een zintuiglijke handicap

Dezelfde groep mensen die een doorlopende indicatie heeft krijgt hiermee per 1 januari 2010 te maken. Landelijk gezien betreft dit een groep van ongeveer 220.000 mensen. Hiervan zullen naar schatting 50.000 mensen hun AWBZ-indicatie gaan verliezen. De overheid gaat ervanuit dat 85% van deze mensen voldoende zelfredzaam zullen worden. De overige 15% zal hulp moeten krijgen uit aanpalende domeinen (WMO, jeugdzorg en onderwijs). In deze domeinen is in 2009 een budget beschikbaar van 50 miljoen euro om knelpunten op te kunnen lossen. Vanaf 2010 is er voor het oplossen van de knelpunten een structureel budget van 150 miljoen euro beschikbaar.

Het ministerie van VWS heeft bureau MEE de opdracht gegeven om mensen die hun AWBZ-indicatie verliezen zo nodig te bemiddelen naar andere vormen van zorg. MEE is een landelijk bureau dat mensen met een beperking terzijde staat bij vragen op het gebied van onderwijs, opvoeding, wonen, werken, sociale voorzieningen, inkomen, vervoer en vrije tijd. De doelgroep mensen met een beperking is vrij ruim gedefinieerd. In de praktijk betreft het echter veelal mensen met een verstandelijke beperking. De vraag is dan ook of MEE de doelgroep langdurig zorgafhankelijken GGZ-cliënt kent en de expertise in huis heeft deze groep te ondersteunen. De nieuwe beoordelingsmethode moet er toe leiden dat alleen mensen met matige of ernstige beperkingen nog een AWBZ-indicatie krijgen. Mensen die door ziekte of een handicap hulp of zorg nodig hebben kunnen deze krijgen in de vorm van verpleging, verzorging, begeleiding, behandeling of een beschermde woonomgeving als men niet meer in staat is om thuis te wonen. Deze verschillende soorten van zorg worden zorgfuncties genoemd. Voor welke zorgfunctie(s) iemand in aanmerking komt wordt bepaald door het CIZ via een zogenaamd indicatiebesluit. Het gaat bij de nieuwe beoordeling om de ernst van de beperkingen op vijf onderdelen:

1. Sociale redzaamheid (regie over het eigen leven)
2. Bewegen en verplaatsen (het zelfstandig voortbewegen)
3. Probleemgedrag (agressief of dwangmatig)
4. Psychisch functioneren (denken, concentreren en waarnemen)
5. Geheugen- en oriëntatiestoornissen (geheugen en bewustzijn)

In de nieuwe situatie krijgen mensen geen indicatie meer voor begeleiding als het gaat om beperkingen op de volgende gebieden:

1. Persoonlijke verzorging en sociaal leven (eten en drinken, wassen en aankleden)
2. Huishoudelijk leven (maaltijden, kleding verzorgen, lichte schoonmaak)
3. Maatschappelijke zorg (sociale contacten en activiteiten buitenshuis)
4. Psychisch welbevinden (depressie, angst en eenzaamheid)

Feitelijk betreft het dus de volgende veranderingen:

- De grondslag psychosociaal verdwijnt
- De functie begeleiding wordt strenger beoordeeld
- Bij een beoordeling licht wordt niet meer geïndiceerd ook al wordt voldaan aan een van de grondslagen.

Mensen die vanwege psychosociale problematiek in de oude situatie binnen de AWBZ recht hadden op ondersteunende begeleiding of op persoonlijke verzorging (grondslag psychosociaal) kunnen vanaf 01/01/2009 terecht bij de gemeenten. Daar kunnen zij in aanmerking komen voor vergoeding van zorg op basis van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning(WMO) welke in 2007 in werking is getreden. Het betreft hier in eerste instantie mensen die dak en thuisloos zijn, zwerfjongeren, slachtoffers huiselijk geweld en ontregelde huishoudens.

AWBZ-zorg kan in de vorm van zorg in natura (zin) of via een persoonsgebonden budget (pgb) worden ingekocht bij een zorgorganisatie door de cliënt zelf. Hierdoor krijgt de cliënt meer de regie over en de middelen voor zijn zorg.

In Amsterdam is bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar groepen en aantallen voor welke deze verandering nog meer consequenties heeft. Overzicht op pagina 11⁴ biedt hierover inzicht. Het betreft in deze stad ongeveer 4.800 mensen waarvoor de AWBZ-indicatie zal vervallen.

<i>Clïentgroep</i>	<i>Geschat aantal A'dam</i>	<i>Mogelijkheid Eigen oplossing</i>	<i>Centrale stad: Individuele wmo voorzieningen en Maatschappelijk opvang</i>	<i>Stadsdelen: Welzijn en Maatschappelijke dienst- verlening</i>	<i>Overig</i>
1. Ouderen met beginnende ouder- domsklachten	1.130	Groter beroep op mantelzorg	Hulp bij huishouden	Thuisadministratie en ontmoeting activiteiten	Eerder verhuizen naar aanleuning woningen
2. Ouderen met beginnend ge- heugenverlies en concentratiestoer- nissen	325	Beperkt, doorgaans geen/klein sociaal netwerk	Hulp bij huishouden	Ontmoeting Activiteiten	
3. Ouderen met be- ginnende dementie	240	Mantelzorg dreï- gende overbelasting		Thuisadministratie en ontmoeting activiteiten	
4. Volwassenen beperkt in persoon- lijke verzorging door chronisch invaliderende aandoening	400	Mantelzorg	Hulp bij huishouden		Zvw: fysio Awbz: pers. verzorging
5. Volwassenen be- perkt in persoonlijk functioneren door chronisch invalide- rende aandoening	80	Mantelzorg		Maatschappelijk werk	Awbz: pers. verzorging
6. Chronische psychi- atrie patiënten in de MO	565		Maatschappelijke opvang/ oggz		
7. Stabiele psychia- trische patiënten die niet zelfstandig functioneren	890	Netwerk in persoonlijke omgeving	Ondersteuning bij voeren van huishouden en gebruik van voorzieningen	Ondersteuning bij gebruik van voorzieningen	
8. Licht verstandelijk gehandicapten	280	Mantelzorg en ouders			Awbz: pers. Verzorging Jeugdzorg
9. Jongeren/jong volwassenen met lichte gedragspro- blemen als gevolg van lichte verstan- delijke beperking	95	Eigen netwerk en soms zelf inkopen		Maatschappelijk werk	Awbz: pers. verzorging Justitie
10. Mensen met zintuiglijke beper- kingen	95	Mantelzorg en zelf inkopen	Vrijwilligers	Vrijwilligers	Leverancier hulpmid- delen
Restgroep	710	Onbekend	Onbekend	Onbekend	Onbekend

2.2.2 ZorgZwaartePakketten

Voor mensen met een AWBZ-indicatie die verblijven in een GGZ-instelling voor langdurige zorg geldt dat zij door het CIZ een zorgzwaartepakket (ZZP) geïndiceerd krijgen. Dit ZZP-pakket van cliënten bepaalt vanaf 01-01-2009 het budget van de zorgleveranciers. Het budget is dan niet langer gebaseerd op het aantal beschikbare plaatsen, maar op het aantal cliënten x het geïndiceerde ZZP. In totaal zijn er voor de langdurige GGZ 7 ZZP's beschikbaar. In deze ZZP's staat beschreven op welke zorg cliënten recht hebben. In 2009 wordt het

ZZP-budget volledig toegekend aan de zorginstelling die als hoofdbehandelaar wordt aangemerkt door het zorgkantoor. De cliënt heeft wel het recht ook zorg af te nemen bij een andere dienstverlener, maar is daarin afhankelijk van de hoofdbehandelaar. Vanaf 2010 zal de ZZP worden opgedeeld in vouchers waarmee de cliënt zelf zorg kan afnemen bij een dienstverlener van zijn keuze. Onduidelijk is of cliënten voldoende in staat zijn om op deze manier hun zorg in te kopen maar ook hieruit blijkt dat de cliënt een duidelijk andere rol en positie krijgt. Sinds 01-07-2007 is de beleidsregel Volledig Pakket Thuis(VPT) ingevoerd. De VPT is een AWBZ-verstreking die in eerste instantie is ingevoerd om in aanloop naar de invoering van de ZZP-systematiek het leveren van VPT mogelijk te maken. Inmiddels is ook voor 2008 en 2009 de beleidsregel VPT verlengd. Het VPT biedt cliënten met een ZZP-indicatie met verblijf de mogelijkheid om de geïndiceerde zorg thuis te ontvangen. Het onderdeel verblijf wordt dan wel uit de verstreking geschrapt. Het VPT wordt gezien als een belangrijke stap in de ontwikkeling van het scheiden van wonen en zorg. Het VPT kan worden geleverd door zorgaanbieders die zijn toegelaten voor de functie verblijf in combinatie met de functies persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding of behandeling en moet binnen de met het zorgkantoor overeengekomen en toegelaten capaciteit vallen. De instelling bepaalt zelf of zij de zorg kan en wil leveren voor het binnen het ZZP vastgestelde budget. Alleen gezamenlijke verzoeken die tussen zorgkantoor en zorgaanbieder worden ingediend worden door de Nederlandse Zorgautoriteiten(NZA) gehonoreerd.

2.2.3 Stedelijk Kompas

Sinds 2006 kan door de 43 centrumgemeenten gewerkt worden met het stedelijk kompas. Onduidelijk is of dit ook in alle gemeenten het geval is. Het doel van dit stedelijk kompas is een antwoord te ontwikkelen op de problemen die voort (dreigen te) komen uit dakloosheid, verkomering en verloedering. Het initiatief hierin is genomen door de vier grote gemeenten (G-4) in nauwe samenwerking met het ministerie van VWS en het ministerie van Financiën. De twee hoofddoelstellingen van het stedelijk kompas zijn:



1. Vermindering van dakloosheid. Betere kwaliteit van leven, betere gezondheid, meer zelfredzaamheid, meer participatie en meer veiligheid.
2. Vermindering van overlast.

In een tijdspanne van zeven jaar moet een forse impuls worden gegeven aan de aanpak van dakloosheid. Een deel van deze plannen kan worden gefinancierd met WMO-gelden, het andere deel kan worden gefinancierd uit de

AWBZ. Voorwaarde is dat de Centrumgemeenten in nauw overleg met het zorgkantoor een plan maken waarin de zorgbehoefte van de doelgroep, de noodzakelijke aanpak en de extra benodigde middelen worden aangetoond. Hier ligt voor de centrumgemeenten de uitdaging om duidelijke en meetbare ambities te formuleren. Voor de centrumgemeenten die op 01-04-2008 geen stedelijk kompas hebben ingediend geldt dat zij alsnog prestatieafspraken moeten maken over hoe zij de OGGZ-middelen gaan inzetten. De regie ligt bij de gemeenten. Zij kunnen met zorgkantoren meerjarige afspraken maken en contracten afsluiten. De zorgkantoren kunnen op hun beurt contracten afsluiten met zorgleveranciers. De inschatting is dat eenderde deel betaald kan worden uit de WMO en tweederde deel uit de AWBZ/zorgverzekeringswet. Schematisch ziet dit er als volgt uit:

Centrumgemeente	Zorgkantoor	Zorgverzekeraar
- Preventie - Toeleiding/toegang - Opvang - Kortdurende hulp - Activering - Inkomen - Schuldhelpverlening - Collectieve ziektekosten - Huisvesting (i.s.m. corporaties)	- Langdurige zorg en verblijf - Extramurale niet geneeskundige GGZ - Extramurale zorg o.b.v. verstandelijke beperking - Intramurale geneeskundige GGZ na het eerste jaar - Intramurale niet geneeskundige GGZ - Niet geneeskundige begeleiding op psychiatrische grondslag	- Geneeskundige GGZ gericht op herstel of voorkoming van verergering van de psychiatrische stoornis - Alle ambulante zorg - Eerste 365 dagen met verblijf

Bron: Stappenplan Stedelijk Kompas (VNG)

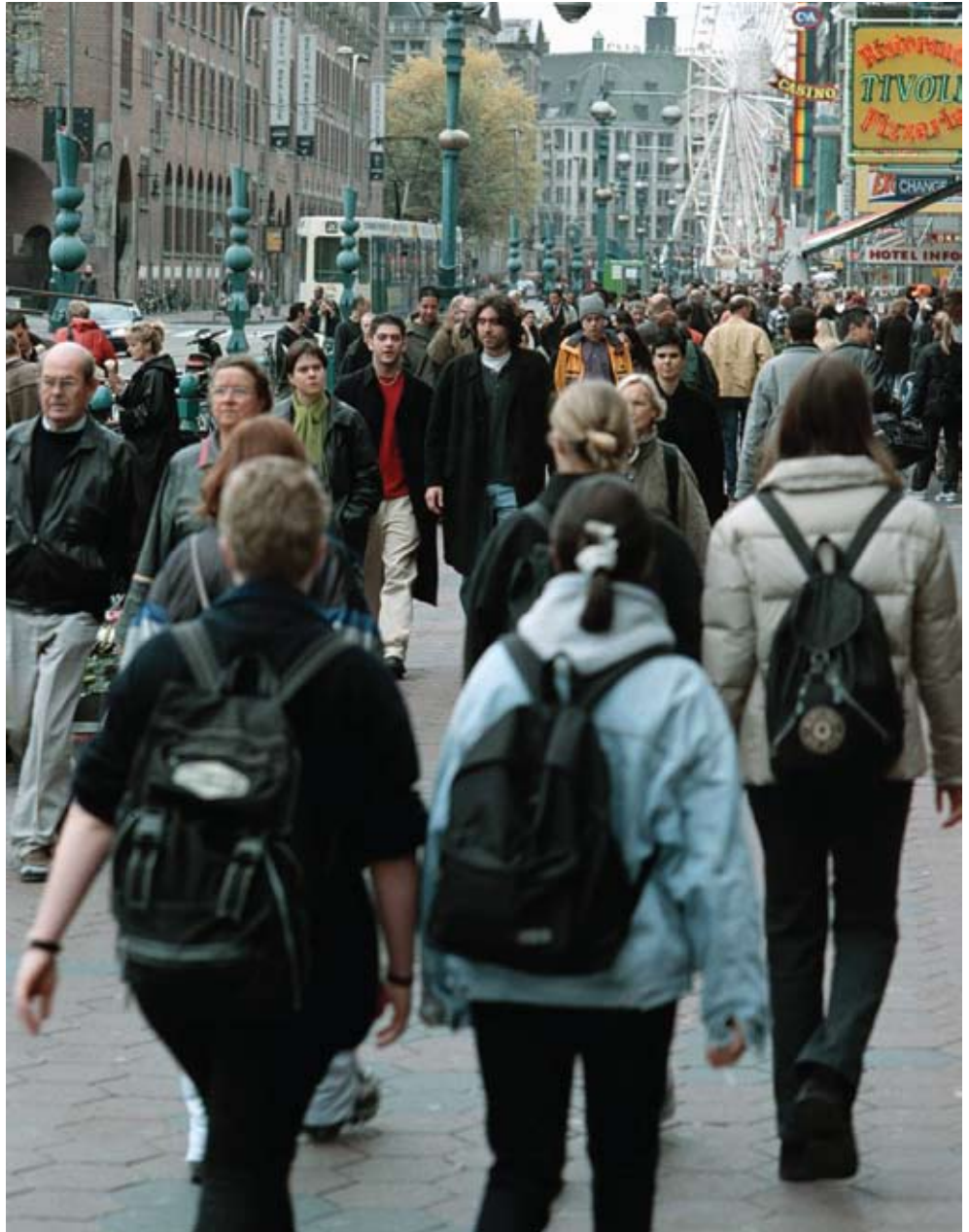
De doelgroep wordt ruim geformuleerd. In eerste instantie is het Stedelijk Kompas gericht op: feitelijk daklozen, residentieel daklozen, zwerfjongeren. In tweede instantie betreft het ook zelfstandig wonende verkommerden en verloederden, ex-gedetineerden, ex-patiënten uit de klinische zorg.

3. Maatschappelijke ontwikkelingen

In de afgelopen decennia is de discussie gevoerd over hoe met schaarste van middelen en mensen aan een steeds toenemende zorgvraag voldaan kan worden. Naast allerlei verschuivingen van middelen en functies was de rode draad in de discussie: hoe kunnen we op een kosten-effectieve manier een zo hoog mogelijke kwaliteit en diversiteit leveren aan een ieder die op basis van objectieve criteria een zorgvraag heeft. Marktwerking, transparantie en kwaliteitsmeting worden als de belangrijkste ingrediënten gezien om duurzaam aan die vraag te kunnen voldoen.

Maatschappelijk gezien zijn er een aantal trends waar te nemen die grote invloed hebben op het functioneren van de gezondheidszorg. De eerste trend is die van de mondiale cliënt die zich sterk bewust is van zijn rechten en dienovereenkomstig een leverancier of dienstverlener tegemoet treedt. De tweede is de individualisering van de maatschappij die sterk bevorderd is door de secularisering. Beide trends hebben ervoor gezorgd dat aanbieders zich meer zijn gaan richten op de vraag.

Daarnaast zijn er nieuwe zorgvragen uit de samenleving gekomen tengevolge van een afnemende bereidheid van mensen om zelf zorg te leveren aan naasten. Ook het feit dat we steeds beter in staat zijn om op het gebied van preventieve en curatieve zorg, levensverlengende maatregelen te treffen, betekent dat de groep mensen die chronische zorg nodig heeft, steeds groter wordt.



Zoals gezegd wordt marktwerking als één van de belangrijkste oplossingen gezien om kosten te reduceren en de kwaliteit te verbeteren. Participatie wordt als tweede oplossing gezien, voor met name de groep mensen die afhankelijk zijn van de chronische zorg. Dit streven naar participatie is vastgelegd in de zogenoemde participatie wet (WMO) die 1 januari 2007 van kracht is geworden. Voor het succesvol zijn van de WMO wordt het volgende gezegd: Balans bieden tussen enerzijds het bieden van een solide basis van voorzieningen voor diegenen die daarop zijn aangewezen en anderzijds uitgaan van eigen kracht, eigen verantwoordelijkheid en burgerinitiatieven⁵. De WMO moet worden uitgevoerd door gemeenten, er is dus sprake van decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden vanuit het Rijk. Daarbij is de regelgeving sterk vereenvoudigd, de gemeente is niet aanspreekbaar op voorzieningen of functies, maar heeft een aantal prestatievelden die zij moet invullen. De WMO is ook een instrument om kosten te beheersen, er is immers geen recht op zorg uit de WMO waar aanspraak op gemaakt kan worden. Gemeenten beschikken over een vast budget waar zij op ieder prestatieveld een passend aanbod formuleert. De aanbidders worden door middel van aanbestedingen uitgenodigd om een aanbod op een prestatieveld aan te bieden. Hiermee wordt concurrentie tussen aanbidders sterk bevorderd. De WMO vervangt hiermee de 'Wet voorziening gehandicapten' (Wvg), de Welzijnswet en delen van de AWBZ en mogelijk op termijn delen van de 'Wet collectieve preventie' (Wcpv) en de Ziekenfondswet (ZFW)

De prestatievelden van de WMO zijn:

1. Sociale samenhang en leefbaarheid in dorpen, wijken en buurten.
2. Jeugdigen met problemen met opgroeien en ouders met problemen met opvoeden.
3. Informatie, advies en ondersteuning.
4. Mantelzorg en vrijwilligerswerk.
5. Het bevorderen van participatie van mensen met beperkingen, chronische psychische problemen of psychosociale problemen.
6. Verlenen van voorzieningen aan mensen met beperkingen, chronisch psychische problemen of psychosociale problemen.
7. Maatschappelijke opvang, vrouwenopvang, beleid ter bestrijding van geweld in de privé-sfeer.
8. Openbare geestelijke gezondheidszorg (OGGZ).
9. Ambulante verslavingszorg.

Ondanks de eerder genoemde secularisering is er de laatste jaren een trend te zien waarbij meer mensen de behoefte hebben om betekenis te geven aan hun leven door iets voor anderen te willen doen. Zij kunnen dit niet doen vanuit traditionele netwerken zoals de kerk of dorpsgemeenschap, omdat deze netwerken aan kracht hebben ingeboet. Zij zoeken vanuit het vraagstuk van zingeving, nieuwe of andere wegen om iets voor anderen of de maatschappij te kunnen betekenen. Het bedrijfsleven probeert in te spelen op deze behoefte door zich te profileren op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij willen zich hiermee onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. Het is voor hen een manier om cliënten te werven die met de afname van een pro-

5. Programma Amsterdamse WMO-conferentie (2008). WMO op koers.

duct of dienst een persoonlijk doel ondersteunen van de cliënt. Met andere woorden als de cliënt kan kiezen tussen product A of B, zal deze in zijn afweging meenemen of hij met zijn keuze voor een product ook een maatschappelijk doel kan verwezenlijken.

Al deze ontwikkelingen zoals hier in een notendop aangegeven lijken een klimaat te scheppen waarin sociaal ondernemerschap als nieuwe bedrijfssector een goede voedingsbodem vindt. Sociaal ondernemerschap speelt immers in op al deze trends en kan een verbinding maken tussen de doelstellingen die in de genoemde trends gesteld worden. De vraag is of de sociale onderneming in staat wordt gesteld zich te ontwikkelen in dit krachtenveld. De hybriditeit van de sociale onderneming is een weerslag van de hybriditeit in de huidige samenleving, als het gaat om op kosteneffectieve en efficiënte wijze de kwaliteit van leven te verbeteren.

4. Onderzoeksvraag

4.1 Vraagstelling

In de gezondheidszorg is sprake van een terugtrekkende verzekeraar en landelijke overheid met name op het gebied van chronische zorg. De landelijke overheid delegeert steeds meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar de lokale overheid, met als doel de burger weer verantwoordelijkheid te laten nemen voor de zorg aan de zwakkeren in de samenleving. De WMO is hier een uitvloeisel van. Echter met de vergrijzing zal de vraag naar zorg en behandeling toenemen en wordt het moeilijker om de zorg en dienstverlening betaalbaar te houden. Van zorginstellingen zal veel creativiteit gevraagd worden om met minder of gelijkblijvend budget meer te doen, zonder daarbij de menselijke maat uit het oog te verliezen. Daarbij heeft de zorginstelling de opdracht voldoende medewerkers aan zich te binden om het werk uit te voeren. Dit vraagt van zorginstellingen dat zij zich anders moeten gaan opstellen. Zij zullen zich meer moeten gedragen als ondernemer en minder als uitvoerder.

Tevens gaan wij ervan uit dat door de wijziging in de financiering van de zorg, de groep Langdurige Zorgafhankelijke GGZ-cliënten verminderd aanspraak meer kunnen maken op zorg en ondersteuning. Het beleid van de overheid is er op gericht de verantwoordelijkheid van de zorg aan o.a. deze groep bij de lokale overheid neer te leggen. Met name de beschikbaarheid van de vereiste zorg zal een probleem gaan vormen.

Onze vraag is: Kan Sociaal Ondernemerschap een kans bieden om in een veranderende financieringsstructuur succesvol te zijn in het bieden van zorg en ondersteuning aan langdurig zorgafhankelijke GGZ-cliënten?

4.2 Onderzoeksvragen

1. Is Sociaal Ondernemerschap een bruikbaar concept voor de Langdurige Zorgafhankelijke GGZ-cliënt?
2. Kan een organisatie door middel van Sociaal Ondernemerschap, de zorg voor Langdurige Zorgafhankelijke GGZ-cliënten betaalbaar en daarmee maatschappelijk aanvaardbaar houden?
3. Hoe verhoudt Sociaal Ondernemerschap zich met de toekomstige markt en financieringsstructuur van de gezondheidszorg?

De geschiedenis van sociaal ondernemerschap (deel 1)

Mondiaal

Dees (1998)⁶ stelt dat het fenomeen sociaal ondernemerschap altijd al heeft bestaan, maar niet altijd onder deze naam. Volgens Dees (2006)⁷ reiken de wortels van wat we nu sociaal ondernemerschap noemen terug tot het Victoriaanse tijdperk aan het eind van de 19e eeuw. In die periode kwam men er achter dat liefdadigheid een verandering kan creëren, wat ook een hoofdprincipe van sociaal ondernemerschap is.

Bill Drayton heeft in 1980 Ashoka opgericht in de Verenigde Staten. Ashoka is begonnen met het ondersteunen van sociaal innoverende personen en publieke ondernemers die internationaal georiënteerd zijn. Hiermee kwam het concept sociaal ondernemerschap echt tot stand volgens Dees⁸ (2007). In de Verenigde Staten is de sociale onderneming volgens Nyssens (2006) een erg breed en vaak vaag concept, dat refereert aan marktgeoriënteerde economische activiteiten die een sociaal doel dienen. De sociale onderneming wordt gezien als een innovatief antwoord op de financieringsproblemen van non-profit organisaties die moeite hebben met het werven van donaties, overheidssubsidies en subsidies van fondsen (Dees, 1998, zoals beschreven in Nyssens)

Bornstein (2007)⁹, stelt dat tegenwoordig het aantal sociale ondernemingen om verschillende redenen toeneemt. Sociaal ondernemerschap wordt geaccepteerd als beroep en onderzoeksterrein, niet alleen in de Verenigde Staten, Canada en Europa, maar ook steeds meer in Azië, Afrika en Latijns-Amerika. De groei van sociaal ondernemerschap noemt Bornstein 'een opmerkelijke ontwikkeling die zich in de afgelopen dertig jaar over de hele wereld heeft voltrokken: de opkomst van miljoenen nieuwe burgerorganisaties' (Bornstein, 2007, p. 15). Volgens Peter Goldmark, zoals beschreven in Bornstein (2007), waren er een kwart eeuw geleden heel weinig NGO's (Niet-gouvernementele Organisatie, voor ontwikkeling en maatschappij) en zijn er nu overal in de wereld miljoenen. Deze organisaties werden gezien als non-profit of non-gouvernementel, maar nu worden ze als een nieuwe sector gezien, met namen als 'onafhankelijke sector', 'non-profit sector', 'derde sector', het 'maatschappelijk middenveld' of 'burger sector'.

Volgens Nyssens¹⁰ (2006) was er 12 jaar geleden nauwelijks sprake van de term sociaal ondernemerschap. Nu is er een doorbraak aan beide kanten van de Atlantische Oceaan. Volgens haar is het in de Verenigde Staten vroeg in de jaren '90 begonnen en erg positief ontvangen. De Harvard Business School richtte het 'Social Enterprise Initiative' in 1993 op. Sindsdien hebben alle grote universiteiten in de Verenigde Staten fondsen opgezet voor training en ondersteunende programma's voor sociale ondernemingen en sociaal ondernemers. Dees (2007) is ervan overtuigd dat sociaal ondernemers, die buiten de beperkingen van de overheid opereren, de bekwaamheid vergroten om effectieve oplossingen te vinden voor sociale problemen.

6. Dees, J.G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Duke University
7. Dees, J.G., & Fulton (2006), K. *The past, present and future of Social Entrepreneurship. A conversation with Greg Dees*. New York: Duke University.
8. Dees, J.G. (2007). *Taking Social Entrepreneurship Seriously*. Society New Brunswick. 44 (33) USA: Transaction Periodicals, 44 (33), 24-31.
9. Bornstein, D. (2007). *Hoe verander je de wereld. Sociaal ondernemers en de kracht van nieuwe ideeën*. Amsterdam: Rozenberg Publishers.
10. Nyssens, M. (2006). *Social enterprise: at the Crossroads of Market, Public and Civil Society*. London: Routledge.

5. Conceptualisering van Sociaal Ondernemerschap

5.1 Inleiding

In de afgelopen jaren is het begrip Sociaal Ondernemerschap meer gemeengoed geworden, toch bestaat er nog weinig Nederlandse literatuur over. De meeste literatuur en modellen zijn afkomstig uit de Verenigde Staten en Groot-Brittannië.

In Nederland wordt het creëren van winst nog vooral met het bedrijfsleven geassocieerd en het bewerkstelligen van maatschappelijke doelen met de overheid en het maatschappelijk middenveld¹¹. Sociaal Ondernemerschap bevindt zich op het snijvlak van publiek en privaat en heeft een sector overstijgend karakter (Nicholls 2006)¹². Sociaal ondernemerschap is meestal een interdisciplinaire benadering die zich niet laat weerhouden door de bestaande orde en sector indelingen. Een sociaal ondernemer vertaalt het economische begrip winst en groei in geslaagde sociale verandering, sociale impact en rechtvaardige verdeling van schaarste. Hij kan zijn toegevoegde waarde aan het voetlicht brengen en steunt niet eenzijdig op 'geefgeld' (subsidies en donaties).

Meerdere bedrijven verbinden ook maatschappelijke doelstellingen aan hun onderneming en maken een transitie naar corporate social responsibility of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Bij sociaal ondernemerschap zijn de doelen gedefinieerd in termen van sociale verandering en rechtvaardige verdeling van schaarste; daarmee onderscheidt zij zich van MVO. De klassieke economische theorieën blijven bij MVO de grondslag van de vormgeving, waarbij wel heel nadrukkelijk gekeken wordt of er een beter evenwicht is te verkrijgen tussen de economische grondbeginselen, de mens en de omgeving.

Sociaal Ondernemerschap vergt inzicht en visie op de samenleving en hoe zij in de toekomst geordend zou kunnen worden. De Sociaal Ondernemer moet achter het bestaande kunnen kijken en een beeld hebben van de andere ordening. Strategische en managementkwaliteiten zijn vervolgens noodzakelijk om de gestelde doelen te realiseren. In een sociale onderneming werken en besturen mensen die gedreven worden door een ideologie waarbij deze een zakelijke afweging niet in de weg mag staan.

11. Franssen, B., & Scholten, P. (2007). *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
12. Nicholls, A. (ed.) (2006). *Social Entrepreneurship*. Liverpool: The Cat's Pyjamas.
13. Alter, Kim (2004). *Social Enterprise Typology*

Missie oriëntatie

Winst oriëntatie

Traditionele Non-profit	Non-Profit Met earned income	Sociale Onderneming	Bedrijf dat aan MVO doet	Traditionele for-profit
-------------------------	---------------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------------

Bovenstaande Ondernemers continuüm¹³ is geen statisch maar een dynamisch model. Groeiende aandacht voor Sociaal Ondernemerschap is niet plotseling of toevallig. Op de 1e plaats oefent ondernemen of ondernemerschap op velen

een aantrekkingskracht uit en op de 2e plaats dient de aandacht voor sociaal ondernemen te worden afgezet tegen een terugtrekkende overheid en een groeiend geloof in de kracht van marktwerking en ondernemerschap. Met name om maatschappelijke verbeteringen te realiseren ('Trade not aid').

Managementdenken en het gebruik van werkwijzen en modellen uit het bedrijfsleven is in de maatschappelijke sector in zwang geraakt. Het besef en het inzicht groeit, dat deze inzichten en strategieën nuttig kunnen zijn, om maatschappelijke doelen te realiseren. Hierbij is geld voor velen werkzaam in de not-for-profit, niet langer 'vies' of een onwelkome afleiding van de inhoud. Meer non-profits vullen hun subsidies en donaties aan met zelfverdiend geld ('earned income'), uit de verkoop van producten of diensten of het aangaan van allianties met bedrijven. Met 'earned income' financieren ze hun lopende projecten of doen ze noodzakelijke investeringen in faciliteiten, personeel of andere zaken. Meer geld betekent simpelweg meer maatschappelijke impact. Er zijn veel verschillende definities van Sociaal Ondernemerschap; een groep deskundigen vindt sociale innovatie een wezenlijk kenmerk, anderen stellen het gelijk aan realiseren van eigen inkomsten. Daarnaast zijn er definities waarin prestatiemeting en risico's centraal staan.

5.2 De Theorie over Sociaal Ondernemerschap

Gregory Dees¹⁴ is een van de belangrijkste grondleggers en ontwikkelaar van het begrip Sociaal Ondernemen. Hij stelt Sociaal Ondernemerschap gelijk aan een nieuwe of betere manier om sociale waarde te creëren. Zijn stelling is om sociale waarde tot inzet van je missie te maken, in plaats van winstmaximalisatie. Sociale Ondernemers als veranderaars. Kenmerkend voor Sociaal Ondernemerschap is dat Sociaal Ondernemers zich bedienen van methoden en technieken uit het bedrijfsleven om hun sociale missie op een effectieve en kostenefficiënte wijze te realiseren. Sociaal Ondernemers committeren zich aan een soort van 'interne code'. Die ziet erop toe dat zij voortdurend hun prestaties meten en evalueren, verantwoording afleggen aan de belangrijkste stakeholders (doelgroep, financiers, samenwerkingspartners en belanghebbenden). En lering trekken uit wat niet is gerealiseerd. De interne code is volgens Dees om het gebrek aan 'markttucht' in de maatschappelijke sector te compenseren. Waar bedrijven hun succes kunnen 'meten' met gemaakte winst laat succes van non-profit zich moeilijker kwantificeren. Het ondernemers continuüm van Dees biedt een handzaam kader om organisaties en (sociale) ondernemingen te plaatsen.

Volgens Jer Bosschee¹⁵ kan een Sociale Onderneming geheel of gedeeltelijk op eigen inkomsten draaien, aangevuld met subsidies en donaties. Eigen inkomsten komen volgens hem echter op de eerste plaats. Hij vindt het drijven van handel en het nemen van risico een wezenlijk element van Sociaal Ondernemerschap. Traditionele non-profits, die eenzijdig leunen op subsidies en donaties rekent hij niet tot de Sociaal Ondernemingen. Sociaal Ondernemingen plannen hun activiteiten rondom de door hun ontwikkelde Money-mission matrix en streven naar optimalisatie van hun missie en financiële resultaten. Emerson¹⁶ voegt hier het Blended value concept aan toe. De waarde die ondernemingen of organisaties creëren is ondeelbaar en bestaat uit de som van fi-

14. Dees, J.G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship, Enterprising nonprofits. Harvard Business Review*.
15. Boschee, J. (1998). *8 Basic principles for social entrepreneurs*.
16. Emerson, J., Bonini, S., Brehm, K. (2003). *The Blended Value Map Report*.

nanciële, ecologische en sociale componenten. Iedere organisatie, for-profit of non-profit, creëert een bepaalde- positieve-, negatieve-, of gemengde waarde, die de optelsom vormt van de gerealiseerde financiële, ecologische en sociale resultaten.

Voor Mohammed Yunus, Nobelprijs winnaar voor de vrede voor zijn werk als sociaal ondernemer, is sociaal ondernemerschap een vergeten vorm van kapitalisme¹⁷.

'Capitalism has been too narrowly defined. So far capitalism was about creating a business entity as a means to make money. That's just wrong. Capitalism was never about creating institutions that make money only. You can create another kind of institution that can do good to people. It is interested in cost-recovery, so that it can continue and run. But it is not interested in maximisation of profit. It's like a non-loss company'.

Puur Liefdadigheid		Puur Commercieel	
Motieven, methoden en doelen		Beroep op goodwill. Missie gestuurd Sociale waarde	Beroep op eigen belang Marktgestuurd Economische waarde
Belangrijkste stakeholders	Begunstigden	Betalen niets	Gesubsidieerde tarieven of mix van volledige betalende mensen die niets betalen
	Kapitaal	Donaties en subsidies	Kapitaal onder de marktwaarde, of mix van donaties en marktconform kapitaal
	Personeel	Vrijwilligers	Lonen onder de marktwaarde of mix van vrijwilligers en volledig betaald personeel
	Leveranciers	Donaties in natura	Speciale kortingen of mix van donaties in natura en voor de volledige prijs

Ondernemers continuüm van Dees.

Black en Nicholls¹⁸ definiëren een sociale Onderneming als een gemoedstoestand. Het gaat hierbij om waarde, een passie voor sociale gerechtigheid en rechtvaardigheid, tegen elkaar opgewassen door de neiging tot het creëren van onafhankelijke, marktgerichte bedrijven. Deze visie is gericht op een gemeenschap van welvarende bedrijven, onderdeel van de bedrijfseconomie, het genereren van diensten en producten die de onrechtvaardigheid verminderen en nieuwe mogelijkheden creëren met mensen die normaliter buiten beschouwing worden gelaten.

Sociale onderneming = (sociale verbetering en verificatie) + (concurrentie en innovatie)

17. Ashoka. *The Social Entrepreneurship series*.

18. Black, L., Nicholls, J. (2004). *There is no business like social business*. Liverpool: The Cat's Pyjamas

Ze hebben 'verificatie' (prestatie meting) als wezenlijk kenmerk van Sociaal Ondernemerschap. Organisaties en bedrijven die hun toegevoegde waarde op maatschappelijk gebied niet kunnen aantonen vallen buiten de definitie. Succesvolle Sociale Ondernemingen zijn bedrijven met een zeer duidelijke doelstelling over hun goederen en diensten die rechtvaardigheid vermeerderd. Ze weten wat ze van plan zijn en verliezen dit niet uit het oog. Impact assessment = 'proof of the pudding'.

Vanuit de literatuur ontstaat de indruk dat het onderwerp zich beperkt tot de Amerikaanse en Britse context. Dit is niet waar; ook in andere overwegend Angelsaksische of Angelsaksisch georiënteerde landen en continenten is Sociaal Ondernemerschap een onderwerp.

Volgens Barlett¹⁹ (Australië) is Sociaal Ondernemerschap; They are driven by a social purpose, they are economically self sustaining, and they seek to be socially, ethically and environmentally responsible. Hij voegt nieuwe elementen toe zoals:

- Wederkerigheid (zoals tussen leden van coöperaties geldt)
- Voorwaarde dat er een non-profit bestuur moet zijn (in tegenstelling tot vrij verhandelbare aandelen).
- Stakeholderswaarde i.p.v. aandeelhouders waarde.
- Ethisch verantwoord.

Volgens Dacanay²⁰ (Azië) is Sociaal Ondernemerschap: The promotion and building of enterprises or organizations that create wealth with the intention of benefiting not just one person or family, but a defined constituency, sector or community, usually involving the public at large or the marginalized sectors of society..

Sociaal ondernemerschap word in belangrijke mate gelijkgesteld met zelfbestuur van sociale ondernemingen door de armen, 'who comprise the great majority in Asia'.

Gbenga Sesan²¹ (Afrika) ziet Sociaal Ondernemerschap als een kansrijk nieuw model waarmee de duurzaamheid van de civil society kan worden versterkt, vooral dankzij het earned income element.

Noord Amerika:	Earned income, dubbele doelstelling (missie en E,-), Risico nemen, Sociale innovatie, Vernieuwing.
Europa:	Concurrentie, innovatie, Sociale impact, Verificatie, Verandering, Verschillende organisatievormen, Verschillende hulpbronnen
Azië:	Wealth creation voor arme mensen, Distributie i.p.v. van accumulatie, Zelfbestuur ownership
Australië:	Wederkerigheid, Stakeholderswaarde i.p.v. aandeelhouderswaarde.

5.2.1 Definitie

Een Nederlandse definitie is geformuleerd door Scholten & Franssen. Deze definitie nemen wij als uitgangssituatie in deze thesis.

Met SOS wordt het streven en handelen aangeduid van organisaties, ondernemingen en individuen die zich inzetten voor het realiseren van maatschappelijke verbeteringen, op een financieel duurzame wijze. Sociaal ondernemers genereren eigen inkomsten en zijn bereid risico's te nemen om hun doelstelling te realiseren. Sociale ondernemers benoemen meetbare doelen op maatschappelijk (sociaal/ecologisch) en financieel gebied en doen aan

19. Barlett, L. (2004). *An explanation of contemporary meanings of social enterprise. The Australasian Institute for Social Entrepreneurship.*

20. Dacanay, M.L. (2004). *Creating a space in the market. Social enterprise stories in Asia. Asian Institute of Management.*

21. Gbenga, Sesan (october 2006). *International NGO journal.*

prestatiemeting om hun prestaties te monitoren en stelselmatig te verbeteren.

Als je voldoet aan de volgende criteria is er sprake van sociaal ondernemen:

- Hebben van een sociale missie
- Duurzame strategie
- Prestatiemeting
- Risico nemen
- Het genereren van eigen inkomsten

5.3 Missie

De Missie is de basis van een effectieve onderneming. De missie biedt alle mensen die bij een organisatie betrokken zijn een duidelijk begrip van haar doel, haar reden van bestaan. Voor sociaal ondernemers lijkt het nog belangrijker hun missie goed te formuleren. De sociale onderneming heeft een expliciete maatschappelijke missie en dient daarmee alle belanghebbenden en medewerkers richting en inspiratie te geven. Als sociale ondernemer begeef je je vaak in een complex netwerk. Het is van belang hierin je focus helder te houden.

De missie is het vertrek- en eindpunt van iedere ondernemer; het waardetoevoegingproces start en eindigt hier. Op basis van evaluaties wordt gezien of en in welke mate de missie een stap dichterbij is gebracht.

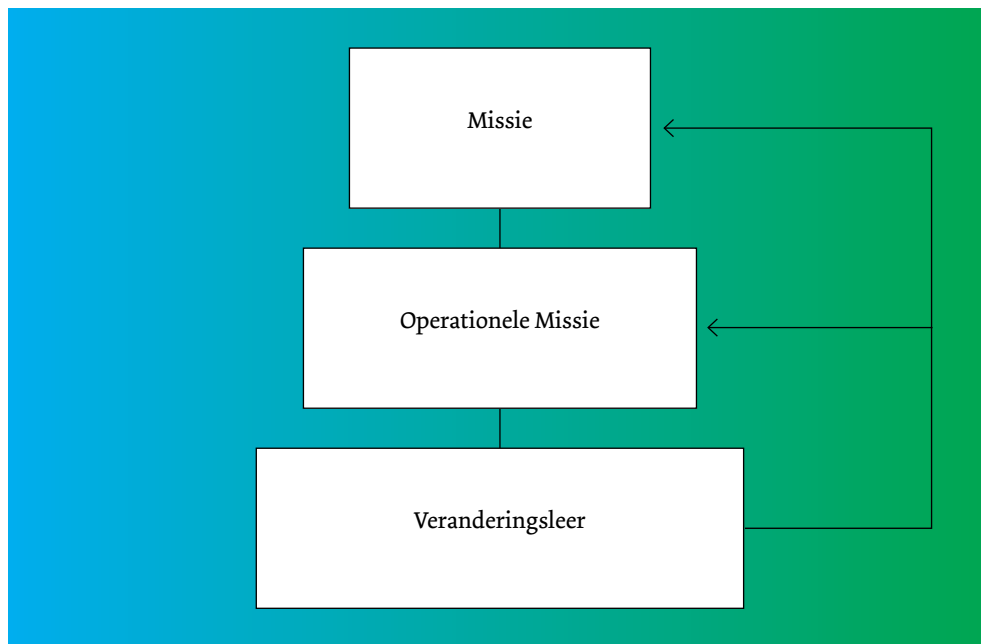
Volgens Franssen & Scholten²² is de missie van de sociale ondernemer het combineren van financiële duurzaamheid en duurzaam maatschappelijk rendement.

Het creëren van een handzaam kader, 'een strategisch platform' (Rangan, 2004)²³ blijkt nuttig. Dit is de plek waar de missie, operationele missie en uitvoering gekoppeld worden. Het biedt sociale ondernemers een kader om gericht in maatschappelijke verbeteringen te kunnen investeren. Zonder een strategisch platform bestaat het gevaar dat een sociale onderneming (of organisatie), gaat uitvoeren wat anderen willen. Bijvoorbeeld onder druk of door verleiding van de financiers, bestaat het gevaar dat er een keur aan projecten wordt ontwikkeld waardoor de organisatie in een projectencarrousel belandt. Hierdoor wordt er niet meer geïnvesteerd in de wezenlijke activiteiten. Er ontstaat onduidelijkheid over welke toegevoegde waarde men nu eigenlijk realiseert, waarom men bestaat etc.

22. Franssen, B., & Scholten, P. (2007). *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

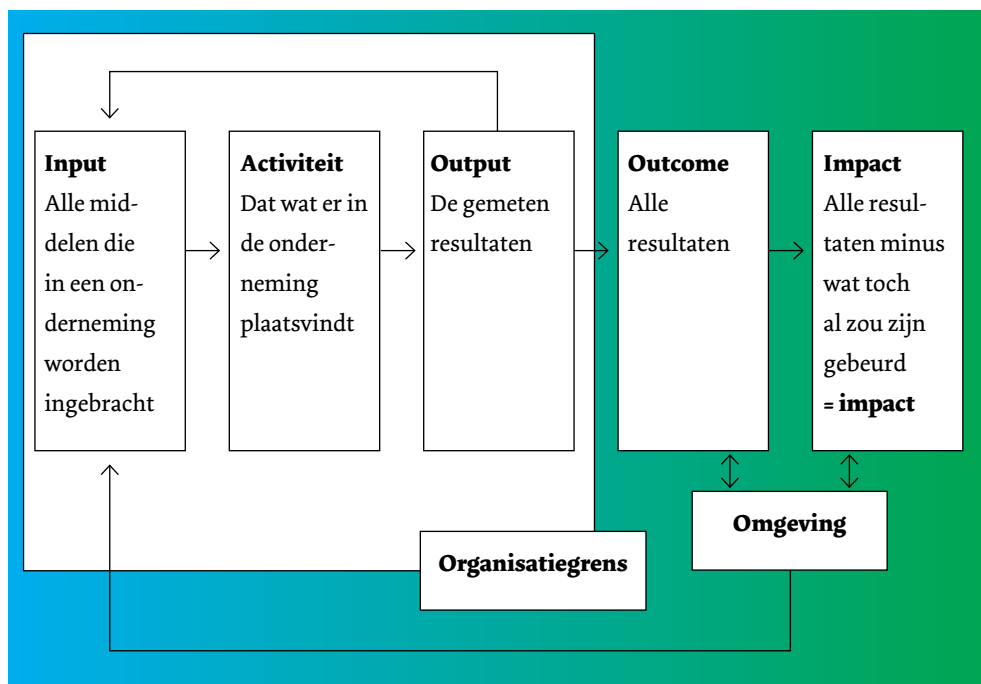
23. Kasturi Rangan, V. (maart 2004). *Lofty Missions, Down to Earth Plans*. *Harvard Business Review*. Boston USA: Harvard Business Publishing.

24. Franssen, B., & Scholten, P. (2007). *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Assen: Koninklijke van Gorcum.



Met een hoogdravende en idealistische missie kan dus niet worden volstaan, deze moet worden omgezet in concrete, realistische en meetbare activiteiten en doelstelling: een zogenaamde operationele missie²⁴.

Het is van belang om als sociaal ondernemer je de vraag te stellen, wat wil je precies bewerkstelligen, welke impact wil je realiseren en met welk meetbaar resultaat? De impact is feitelijk de waarde die een sociale onderneming toevoegt. Impact is de totale 'outcome', minus dat wat toch wel gebeurd zou zijn.



Wanneer is bepaald wat de missie van de organisatie of sociale onderneming is en welke impacts men wil realiseren voor welke stakeholders binnen een bepaalde periode (operationele missie) dient veranderingsleer vorm te krijgen. Waar reguliere ondernemers een marketing onderzoek doen naar de vraag van

bestaande of beoogde cliënten, onderzoeken sociale ondernemers welke groepen in het oog van de missie een bepaalde vraag hebben. Hierbij stelt de veranderingsleer op de eerste plaats specifieke behoeften van bepaalde stakeholders centraal. Waarbij de sociale ondernemers weten dat iedereen helpen betekent niemand helpen. Zij focussen zich dus op urgente problemen of vraagstukken van stakeholders met commitment.

5.4 Strategie

Uit de missie/visie van een organisatie vloeit de strategie voort. In de strategie wordt aangegeven hoe doelen op de lange termijn bereikt kunnen worden. Strategie kan worden gedefinieerd als “De richting en het doel van de organisatie op lange termijn. De strategie heeft betrekking op de samenstelling van middelen of fondsen binnen een veranderende omgeving om aan de behoeften in de markt tegemoet te komen en aan de verwachtingen van de belanghebbers te voldoen²⁵.”

Johnson en Scholes onderscheiden zeven typen organisaties met elk een eigen context. Deze context bepaalt naast de omgeving wat de strategische opgaven zijn waar een bepaald type organisatie voor staat. De zeven typen met de belangrijkste kenmerken zijn:

1. Kleinbedrijf

Weinig analyse, de baas beslist, baas weet precies hoe de markt in elkaar zit en wat er gedaan moet worden. Opvolgingsproblemen, financieren van groei is vaak moeilijk en de reikwijdte van de onderneming roept weinig discussie op.

2. Multinational

Grote diversiteit aanbod, structuur en beheersing en logistiek zijn complexe opgaven. Veel discussie over welk deel van de winst naar koepelorganisatie moet. In de business units vaak problematiek van het kleinbedrijf.

3. Goederen en diensten sector

Massaproductie met centrale beheersing. Toezicht op kwaliteit is moeilijk als het gaat om de persoonlijke dienstverlening. Ondersteunende systemen zijn zeer vitaal.

4. Innoverende bedrijven

Door heersende codes heen breken en daarmee de spelregels van de bedrijfstak veranderen. Grenzen verleggen en doorontwikkelen van competenties. Niet één keer maar voortdurend.

5. Publieke sector

Gericht op middelen en niet op de markt, een overschot op de exploitatie is geen doel. Er dient sprake te zijn van maatschappelijke legitimering en het politieke veld is zeer belangrijk in de omgevingsanalyse. Geld werven door competitie in de politieke markt. Sturing en concurrentie op basis van kosten efficiency.

6. Ideële organisatie

Waarden en ideologie staan centraal. Rationele planning is moeilijk. De focus ligt op sponsors in plaats van op de doelgroep en er is sprake van een eenduidige boodschap die vraagt om centralisme.

25. Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Fifth edition. Prentice Hall.

7. Professionele dienstverlening

Bedrijfsmatig denken behoort niet tot de kerncompetenties. De professionele waarden staan centraal. De druk van productie maken verhoudt zich niet altijd met de professionele waarden.

De sociale onderneming heeft als belangrijkste kenmerk dat de maatschappelijk/sociale doelstelling even zwaar telt als de doelstelling financiële winst te maken. De strategische opgaven van de sociale onderneming vallen niet één op één samen met de zeven genoemde typen van organisaties. Het hybride karakter van de onderneming en het feit dat sociaal ondernemerschap nog een relatief nieuwe vorm van ondernemen is, maakt dat er een mix van strategische opgaven waarneembaar is.

De strategische opgaven voor de sociale onderneming zijn als volgt samen te vatten;

- Analyse van de markt/cliënt, sponsors, omgeving (politiek), etc. als basis voor de strategie.
- Continuïteit waarborgen door decentralisatie van de macht.
- Maatschappelijke legitiemering aantonen.
- Behalen van sociale/maatschappelijk doelstellingen in financiële termen kunnen aantonen.
- Waarden en ideologie als toegevoegde waarde voor cliënt en medewerker.
- Evenwicht vinden in de focus op sponsors en cliënten.
- Toegevoegde politieke waarde aantonen voor de werving van middelen.
- Kosteneffectief werkzaam zijn op een bedrijfskundige manier om financiële winst te behalen.
- De onderneming levert een product of dienst met toegevoegde waarde voor de cliënt die een prijs rechtvaardigt om financiële winst te realiseren.



De sociale onderneming zal goed moeten nadenken over de strategische koers die de onderneming moet volgen. Juist omdat ze als hybride organisatie in meerdere sectoren opereert is het van belang herkenbaar te zijn. Ze moet duidelijk richting kiezen en zich onderscheiden van anderen. We komen in een volgend hoofdstuk nog uitgebreid terug op de sterkten en zwakten van de sociale onderneming, uitgewerkt in een SWOT analyse.

5.5 Prestatiemeting

Voor iedere onderneming is het van belang om de eigen prestaties zichtbaar te maken. Door middel van het zichtbaar maken van prestaties kan aan de omgeving worden getoond op welke wijze de onderneming toegevoegde waarde levert.

De prestaties worden traditioneel op zes manieren uitgedrukt:

- Geld: welke financiële winst is er gecreëerd met de activiteiten van de onderneming. Dit is met name van belang voor aandeelhouders die hiermee kunnen beoordelen of hun investering rendeert, maar het is ook belangrijk voor de continuïteit van de onderneming. Financiële winst stelt de onderneming in staat te investeren en straalt vertrouwen uit naar haar omgeving.
- Productievolume: een uitdrukking in de hoeveelheid van het aantal van producten of diensten dat geleverd is. Dit is van belang om de grootte van de onderneming aan te geven en daarmee ook de marktmacht.
- Kwaliteit: een manier om aan te geven dat hetgeen wordt geleverd voldoet aan de eisen van de afnemer. Een begrip dat veel wordt gebruikt door de leverancier maar uiteindelijk alleen beoordeeld wordt door de afnemer en daarmee geen objectiviteit kent.
- Duurzaamheid: een manier om aan te geven dat de financiële investering gunstig afsteekt tegen de duur van het vruchtgebruik.
- Prijs: een manier om aan te geven dat de investering in geld zich (gunstig) verhoudt tot hetgeen geleverd wordt.
- Service: een manier om aan te geven dat de wijze waarop het product of dienst wordt geleverd zich aanpast aan de behoefte van de afnemer

De sociale onderneming wil naast het creëren van winst op financieel gebied ook maatschappelijke winst behalen. De vraag is dan ook hoe de prestaties op sociaal/ecologisch/maatschappelijk gebied aantoonbaar gemaakt kunnen worden.

Er zijn een aantal meetinstrumenten ontwikkeld die proberen aan te tonen wat het maatschappelijk rendement is van een investering, activiteit of dienst. Deze meetinstrumenten zijn vooral gericht op het meetbaar (proberen te) maken van een investering die gedaan wordt om een probleem op te lossen. Het gaat veelal om het meten van de effecten van handelen op de beleving van dat probleem. Ook proberen deze meetinstrumenten voorspellend te zijn op de effecten van dat handelen en/of geven zij een beoordeling achteraf van de effecten.

Voor de sociale onderneming zijn deze instrumenten echter niet toereikend. Zij wil een meetinstrument waarmee zij haar bestaansrecht als onderneming in financieel en maatschappelijke zin kan rechtvaardigen. Dit wordt ook wel aangeduid als de SROI (Social Return On Investment). Dit begrip is in Nederland geïntroduceerd door Scholten & Franssen.

SROI is een methodiek die het rendement van maatschappelijke investeringen in economische en sociale zin meetbaar en zichtbaar maakt. SROI is bedoeld voor investeerders en managers van projecten en bedrijven met een financiële en maatschappelijke doelstelling. SROI is zeker niet onomstreden. Sceptici be-

weren dat het meten van sociaal rendement in zijn algemeenheid niet mogelijk is. Het gaat altijd om het individu en het is dus alleen mogelijk op individueel niveau meetresultaten te genereren, maar nooit te veralgemeniseren, laat staan voor grote groepen te voorspellen.

5.5.1 Social-evaluator

Voor de sociale onderneming is een instrument ontwikkeld dat de SROI aangeeft van de activiteiten van een sociale onderneming. Dit instrument is ontwikkeld door een bedrijf uit Nederland en is sinds november 2008 op de markt. Dit instrument kan naar ons idee zeer behulpzaam zijn voor zowel ondernemers als investeerders (financieel en politiek) om het sociaal rendement aantoonbaar te maken. Het instrument geeft uiteindelijk in geld aan wat het rendement is van de investering.

Het instrument in 10 stappen:

1. Introductie: basisgegevens onderneming
2. Theorie van de verandering: hier geef je aan wat je wilt veranderen en op welke manier
3. Stakeholders: hier geef je maximaal 6 stakeholders die belang hebben bij jou onderneming, dit zijn niet alleen financiers
4. Input: wat is er nodig aan mensen en middelen om het beoogde resultaat te behalen
5. Activiteit: een aantal stakeholders die eerder genoemd zijn doen ook iets in de onderneming, het gaat hier om het aangeven wie welke dingen doet
6. Output: benoem wat de output is in maat en getal (producten en/of diensten)
7. Outcome en impact: geef aan wat de outcome is voor de verschillende stakeholders en geef aan wat de impact is. (impact is de outcome min het resultaat wat toch wel gehaald zou worden ook als er geen inspanning geleverd wordt, welk resultaat is aan jou inspanningen toe te schrijven)
8. Indicatoren: wat zijn de indicatoren waaraan je afmeet of resultaten ook daadwerkelijk behaald worden
9. Monetisatie is het proces van het omzetten van de indicatoren in geldwaarde
10. Prognoses maken: naast het maken van financiële prognose dit ook doen voor de sociale doelstellingen (businessplan)

Uiteindelijk wordt op basis van alle invoer automatisch een rapport opgesteld waar de resultaten en prognoses voor de komende vijf jaar zijn weergegeven. Ook wordt aangegeven op basis van welke aannames de resultaten behaald worden. Het resultaat wordt aangegeven in een getal. (bijvoorbeeld 2,4, dit betekent dat het rendement 2,4 euro is op iedere geïnvesteerde euro). Dit klinkt als een prachtig en eenvoudig instrument, maar zo is het niet helemaal. Het invullen van deze tien stappen vraagt om een tijdsinvestering van 8 uur door 2 mensen. Het berekenen van sociale waarde voor de stakeholders van de inspanningen van het bedrijf is niet eenvoudig. En daarbij is het heel moeilijk

aan te geven wat op het conto is te schrijven van de inspanningen van de onderneming, er zijn immers meerdere factoren (politiek, conjunctuur, verloop ziektebeeld) en partijen (familie, werk, etc) die medebepalend zijn voor succes. Het is dus mogelijk dat resultaten rooskleuriger worden voorgesteld dan reëel is.

Met een groeiend besef (belang van meten) dat enerzijds met maatschappelijke investeringen er economisch zeer goede resultaten te behalen zijn en anderzijds dat het nodig is om die economische waarde zichtbaar te maken om financiers te overtuigen van nut en noodzaak van de sociale onderneming. Het kan ook een middel zijn om investeerders aan te trekken die nu nog aan de zijlijn staan omdat zij menen geen belang te hebben bij de activiteiten van de sociale onderneming. Echter een maatschappelijke investering kan wellicht een hoger financieel rendement opleveren voor een commercieel bedrijf dan een investering in mensen of middelen binnen het eigen bedrijf.

5.6 Risico nemen

Sociale ondernemers zijn bereid om risico's te nemen om hun sociale doelstelling te realiseren. Waarom is het nemen van risico's in deze zo belangrijk?

Een sociale onderneming is vooral een onderneming die in staat is om te denken en te handelen buiten bestaande kaders. Gebruik maken van andere vormen van financiering, participeren op andere markten, gebruik maken van andere, niet orthodoxe methodieken, op zoek naar grenzen in wet- en regelgeving, brengen risico's met zich mee. Door deze wijze van ondernemen ontstaan kansen voor nieuwe vormen van ondernemen en ontstaat ruimte voor innovatie. Sociaal ondernemerschap is in de gezondheidszorg nog niet zo gangbaar, maar kan om bovenstaande reden ook voor de doelgroep waarop wij ons in deze thesis richten, een belangrijke vorm van ondernemen zijn.

Risico's zijn inherent aan elke bedrijfsactiviteit. Risico's kunnen resulteren in winst maar ook in verlies. Bedrijfsrisico's zijn verbonden met de activiteiten die in het bedrijf plaatsvinden en met de door het management te nemen beslissingen. Een bedrijf kan succesvol zijn met zijn activiteiten en winst maken, maar kan ook falen en daardoor verlies lijden. In de bedrijfsvoering moeten winstgevendende mogelijkheden worden herkend en worden gebruikt. Voor het nemen van de juiste beslissingen door het management moet deze beschikken over de juiste informatie. Alleen als deze kennis en informatie voorhanden is kunnen de juiste beslissingen worden genomen en kunnen bedreigingen worden omgezet in kansen. Een bedrijf wat zijn risico's kent is vaak ook in staat om de mogelijkheden te gebruiken en kan het nemen van risico's omzetten in het nemen van verantwoorde risico's.

Risicomanagement kan worden omschreven als het identificeren en kwantificeren van risico's en het vaststellen van beheersmaatregelen²⁶. Bij risicomanagement wordt het risico gemanaged door voor gesignaleerde risico's vast te stellen hoe de kans van optreden van het risico of de gevolgen bij optreden moeten worden beheerst. Immers een risico wordt doorgaans gedefinieerd als de kans van optreden maal het gevolg bij optreden.

26. Wikipedia

Risico = kans x gevolg

Een risico kan op vier manieren worden aangepakt:

1. Voorkomen: Een of beide factoren, kans en gevolg, wegnemen.
2. Verminderen: Een of beide factoren, gevolg en kans, afzwakken.
3. Uitbesteden: Risico onderbrengen bij een andere partij (verzekeraar).
4. Accepteren: Alleen bij zeer kleine kans en/of zeer kleine gevolgen.

Op welke gebieden kan een onderneming risico lopen waardoor het beoogde resultaat niet wordt gerealiseerd:

1. Personeel

Vertegenwoordigt een van de belangrijkste middelen waarover een onderneming beschikt. Veel sociale ondernemingen zijn actief als ambachtelijke bedrijven (bakkerij, brouwerij, restaurant, enz) en het personeel dat actief is binnen het bedrijf is enerzijds actief als begeleider/hulpverlener, anderzijds is het personeel dat een ambacht uitoefent. Om succesvol te kunnen zijn moeten deze partijen goed kunnen samenwerken en ook iets van elkaars vak verstaan. Medewerkers zijn mensen die in opleiding zijn om een vak te leren en komen uit de doelgroep, maar ook van hen wordt nadrukkelijk gevraagd dat zij zich inzetten om een bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstelling.

2. Standaards, overheid, stakeholders

Hebben allemaal hun eigen voorschriften. Verhoogde eisen, veranderingen in wet- en regelgeving kunnen risico's veroorzaken. Voor sociale ondernemingen geldt dat zij deze ontwikkelingen op verschillende gebieden moet volgen en niet op één specifiek vakgebied, omdat zij naast zaken op maatschappelijk en/of zorggebied te maken heeft met zaken die voortkomen uit de aard van de onderneming.

3. Investerings

Doeltreffend onderzoek en voorbereiding voor investeringen en de ervaring die hieruit voortkomt moet worden gebruikt. Investerings die vooraf niet goed worden onderzocht vormen een groot risico. Ook voor sociale ondernemingen geldt dit nadrukkelijk. In de praktijk lijkt dit onderdeel niet de aandacht te krijgen die het nodig heeft. Oorzaak hiervan is dat bij de opstart van de projecten de benodigde kennis en ervaring van dit onderdeel ontbreekt. Initiatieven worden vaak genomen door mensen die dicht bij de dagelijkse praktijk staan en weinig ervaring hebben met het opstellen van een bedrijfsplan. Aantrekken van externe expertise is hierin raadzaam.

4. Economie, financiering en management

Effectieve budgettering, planning en gebruik van economische indicatoren vergemakkelijken het nemen van beslissingen. Informatie moet periodiek worden bijgehouden. Ontoereikende kennis van bijv. belastingwetgeving kan leiden tot een verhoogd risico. Voor een sociale onderneming is dit punt van belang omdat private investeerders en banken hieraan eisen zullen stellen. Omdat er sprake is van een financieringsmix en er dus diverse partijen betrok-

ken zijn zal aan elk van deze partijen verantwoording moeten worden afgelegd.

5. Verkoop, marketing en cliënten

Producten en diensten moeten worden verkocht/geleverd. De marketing of distributie kunnen mis gaan, cliënten kunnen het vertrouwen verliezen of consumptiegedrag kan veranderen. Afhankelijk zijn van een kleine, specifieke groep cliënten is ook risicovol. Bij een sociale onderneming gaat het vaak niet alleen om de geleverde producten, maar moeten ook andere diensten of producten worden geleverd. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om reïntegratietrajecten die deelnemers doorlopen. Dit heeft ook tot gevolg dat cliënten niet alleen personen zijn die een product of dienst afnemen, maar ook bijv. een gemeente of UWV kan cliënt zijn van een sociale onderneming omdat zij trajecten hebben ingekocht.

6. Productie

Voor wie, hoe, wanneer, wat, waar, zijn elementen die productierisico's kunnen veroorzaken als lage productiviteit, productieonderbrekingen, kwaliteit, beschikbaarheid van grondstoffen, enz. Sociale ondernemingen zijn vaak leerbedrijven voor mensen die in opleiding zijn voor een vak/beroep en vanwege een handicap een achterstand hebben op de reguliere arbeidsmarkt. Het werken met deze groep heeft een verhoogd risico t.a.v. de productie. Soms zijn deze mensen als gevolg van hun handicap niet in staat om op een bepaald moment een bepaalde prestatie te leveren waardoor het productieproces in gevaar komt. Over dit soort risico's moet vooraf goed worden nagedacht en moeten vaak creatieve oplossingen worden bedacht door het management en het personeel.

7. Logistiek

Tijdige leveringen, afhankelijkheid van onderaannemers of leveranciers. Een sociale onderneming onderscheidt zich in deze niet van een andersoortige onderneming. Soms moeten complexe logistieke processen worden ontleend in deelprocessen waardoor zij voor de deelnemers uitvoerbaar worden.

8. Concurrenten

Op de hoogte zijn van activiteiten van concurrenten, maar ook de sterke en zwakke kanten van de eigen onderneming kennen. In het bedrijfsplan van een sociale onderneming moet onderzoek worden gedaan naar het concurrentieveld in het marktsegment waarin het actief is. T.a.v. de sterke en zwakke kanten moet worden onderzocht wat het werken met bepaalde deelnemersgroepen voor consequenties heeft. Het werken met deze deelnemersgroepen kan tot voordeel hebben dat deze subsidies opleveren waarmee een deel van de financiering van het bedrijfsplan kan worden gedekt. Als commentaar is wel gehoord dat dit feit zou leiden tot oneerlijke concurrentie, echter iedere onderneming kan van dit voordeel gebruik maken. Van oneerlijke concurrentie is dan ook geen sprake. Voor de Sociale Onderneming zijn er nog een paar risico's die specifiek voor deze vorm van ondernemen gelden.

9. Politiek

Sociale ondernemingen zijn, meer dan andere ondernemingen, gevoelig voor politieke besluitvorming. Dit heeft te maken met het feit dat de Nederlandse regering keuzes maakt die van invloed zijn op het ondernemingsklimaat waarin sociale ondernemingen moeten opereren. Een voorbeeld hiervan is de al jaren lopende discussie en besluitvorming over de keuze voor een juridische rechtsvorm die een sociale onderneming zou kunnen ondersteunen en stimuleren. De overheid wil voorkomen dat publiek geld kan wegstromen naar private partijen zonder dat zij hierop invloed heeft. Ook de keuze voor een gereguleerde markt in plaats van een vrije markt in de zorg is hiervan een voorbeeld

10. Sociale doelstellingen

Naast een financiële doelstelling heeft een sociale onderneming een ideële of sociale doelstelling die bij aanvang van de onderneming wordt geformuleerd en waarover verantwoording wordt afgelegd aan de stakeholders. In de bedrijfsvoering kan het risico ontstaan dat de nadruk teveel komt te liggen op een van de doelstellingen waardoor het totaalconcept verloren gaat. Vooral wat betreft de sociale doelstellingen blijkt het in de praktijk lastig deze vooraf te formuleren en duidelijk te maken wat de impact van de onderneming is op deze doelstellingen.

5.7 Eigen inkomen

Om als sociaal ondernemer je missie en impact te kunnen realiseren is een duurzame financiële strategie en zijn voldoende financieringsbronnen noodzakelijk. Volgens Scholten & Franssen sturen sociale ondernemers ook op 'geld', ze ontwikkelen een duurzame- winstgevende- financiële strategie. Dit om maatschappelijke waarde te kunnen creëren. Zonder de financiële middelen kunnen nieuwe activiteiten niet worden ontplooid of investeringen worden gedaan in de opstart of ontwikkeling van een sociale ondernemer.

Reguliere ondernemers hebben een breed spectrum van financieringsbronnen, voor sociale ondernemers is dit palet breder omdat ze ook gebruik kunnen maken van filantropische financieringsbronnen zoals subsidies, donaties. Aan de andere kant kunnen sociaal ondernemers ten opzichte van de reguliere ondernemers minder rendement in het vooruitzicht stellen en heeft de sociale ondernemer meer baat bij 'geduldig' kapitaal.

Scholten & Franssen geven aan dat het voor sociale ondernemers vaak moeilijk is op de Nederlandse kapitaalmarkt. Ze bevinden zich vaak in een 'tussen de wal en schip' situatie. Het hybride karakter is voor traditionele filantropische en commerciële kapitaalverschaffers soms moeilijk te plaatsen.

Er is eigenlijk geen sprake meer van de traditionele filantropie maar sprake van 'sociaal investeren'.

Oude filantropie	Nieuwe filantropie
Vooraf locale toepassing	Wijdere, soms mondiale aanwending
Vooraf in geld	Naast geld ook 'hands-on' hulp van rijken zelf
Waar het, het meest urgent en nodig was	Filantropie vanuit persoonlijke voorkeur/keuze
Eenmalig	Over een langere periode
Zonder politieke agenda	Niet zelden mét een politieke agenda
Zonder duidelijk rendement 'rekening'	Met duidelijk rendementseisen

In de Verenigde Staten wordt het nieuwe model van de filantropie al aangeduid met de termen 'new philanthropy', 'venture philanthropy' of 'social venturing'. Een 'venture' is zowel een onderneming als een speculatie. De term is vooral in zwang geraakt via het verschijnsel 'venture capital'. 'Venture' kapitaal is geld dat 'vermeerdering' zoekt door investering in een goed idee, een nieuwe onderneming of een start-up. In wezen gaat het om een belegging in andere ondernemers, met hoog risico en hoop op hoog rendement.

Nederlandse situatie:

In Nederland wordt 'venture capital' hier en daar dan ook vertaald met 'durfkapitaal'. Vooral in internetkringen (door exploderende beurskoersen, new-economy-hype, verwacht heil van informatietechnologie en geloof in grote winsten) nam venture capitalism een hoge vlucht.

In navolging van de Global Social Venture Competition, vindt er in Nederland ook een aantal social venture competitions plaats. Zoals in Amsterdam Zuid-oost (2005) en in het kader van de Baanbrekerprijs van Startfoundation (2004).

Dus van financieel knuffeldier naar sociaal investeerder

De gedachte dat de verdiensten van bedrijven enkel en alleen gebaseerd zijn op financiële resultaten is in de 21ste eeuw niet meer toereikend. Vandaag de dag wordt een bedrijf geëvalueerd op resultaten die verder reiken dan het maken van winst. Sociale resultaten wegen tegenwoordig even zwaar als de financiële resultaten. Dit met als doelstelling een positieve impact op de maatschappij, die hand in hand gaat met het behalen van zakelijk succes. Het belang van corporate responsibility wordt groter naarmate de globalisering toeneemt. Deze globalisering geeft bedrijven toenemende invloed en hier hoort een toenemende verantwoordelijkheid bij. Tegen deze achtergrond is het van belang dat bedrijven specificeren wat hun verantwoordelijkheden zijn en welke maatregelen ze nemen om deze verantwoordelijkheden in te vullen.

5.7.1 Keuze van Kapitaal

Sociale ondernemers baseren de keuze op financieringsvorm volgens G. Dees (2002). Als eerste welke financieringsbron is voor ons het beste om onze impact effectief en duurzaam te realiseren? Ten tweede welke bron is het meest kostenefficiënt? En als derde duurzaam? De keuze voor een bepaalde financieringsbron hangt volgens Scholten & Franssen ook van een aantal andere zaken af, bijvoorbeeld de ontwikkelfase waarin de organisatie of onderneming zich bevindt en het specifieke doel waarvoor middelen nodig zijn. Gaat het om kapitaal voor investeringen in competenties of managementsystemen, midde-

len voor lopende projecten, startkapitaal, werkkapitaal etc. Een ander belangrijk punt is het risico dat een organisatie of onderneming bereid is te nemen. Aan de hand van het ondernemersspectrum van Dees²⁷ kunnen de financiers als volgt worden ondergebracht.

	<i>Oriëntatie op Missie impact</i>			<i>Oriëntatie op winst</i>
<i>Investerings- doel</i>	Alleen maatschappelijke impact	Accent maatschappelijke impact, deels financiële impact beneden de marktwaarde	Accent op financiële impact marktwaarde, deels maatschappelijke impact	Alleen financiële impact
<i>Soort Investeerder</i>	Vermogensfondsen subsidies (ESF etc)	Vermogensfondsen en Investerings maatschappijen/ sociale lening- verstrekkers (bijv. DOEN, Noaber)	Banken en Investerings maatschappijen (bijv. triodos, Startfoundation)	Traditionele banken en investeerders
<i>Ontwikkeling fase organisatie</i>	Capacity Building Project financiering Bedrijfsplanning Opstart en groei sociale onderneming	Opstart groei/ consolidatie	Opstart groei/ consolidatie	Opstart groei/ consolidatie
<i>Investerings instrument</i>	Donaties en Leningen	Leningen Kredieten Participaties Mengvormen	Leningen Participaties Mengvormen	Leningen Participaties Mengvormen

5.7.2 Eigen inkomsten

De druk op non-profit instellingen neemt toe, bezuinigingen als gevolg van een verder terugtrekkende overheid, teruglopende subsidies, moeilijke sociale kapitaalmarkt maken dat meer non profit organisaties eigen inkomsten willen genereren.

Met eigen inkomsten worden door ondernemende non-profits gegenereerde eigen inkomsten aangeduid, bijvoorbeeld uit de verkoop van diensten of producten, het aangaan van strategische allianties met bedrijven en zogenaamd 'passief inkomen' uit investeringen. Belangrijk criterium is dat deze eigen inkomsten tegelijkertijd de missie versterken en de inkomsten diversificeren en flexibiliseren. Eigen inkomstenstrategieën zijn voor non-profits om een aantal redenen het overwegen waard: de afhankelijkheid van subsidies en donaties wordt verminderd, eigen inkomsten kunnen in tegenstelling tot andere financieringsbronnen vrij worden aangewend en daarnaast hebben eigen inkomsten een positieve invloed op de ontwikkeling van de organisatie en haar missie-impact.

Volgens Scholten & Franssen bestaat in Nederland voor zover bekend nog geen methodiek waarmee non-profits hun eigen inkomstenmogelijkheden kunnen exploreren. Het genereren van eigen inkomsten door non-profits is in Nederland überhaupt nog een relatief onbekend fenomeen. Toch groeit in Nederland de belangstelling voor nieuwe manieren om de financiële duurzaamheid en

27. Dees, J.G., & Emerson, J. (2002). *Economy, strategic tools for social entrepreneurs*. Wiley.

missie-impact van non-profitorganisaties te verbeteren. Door middel van het eigen inkomstenproject willen Scholten & Franssen samen met VSB bank een belangrijke bijdrage leveren aan de vertaling van internationale inzichten op dit gebied en het beschrijven en toegankelijk maken van eigen inkomstenstrategieën voor de Nederlandse civil society.

In de Verenigde Staten, Canada en in mindere mate Groot-Brittannië, is eigen inkomsten een bekend fenomeen. Sterker nog: eigen inkomsten is aan het uitgroeien tot een 'beweging'. Onder andere managers van non-profits, consultants, financiers en universiteiten houden zich bezig met het onderwerp. Over eigen inkomsten wordt daar niet alleen veel gepubliceerd, tevens worden symposia opgezet, opleidingen en prijzen voor de non-profit met de beste eigen inkomstenstrategieën. Kortom: het onderwerp staat in het middelpunt van de belangstelling.

De geschiedenis van sociaal ondernemerschap (deel 2)

Europa

In Europa vindt de trend naar sociaal ondernemers op ongeveer dezelfde tijd plaats als in de Verenigde Staten, maar hier is de trend gefocust op de ontwikkeling van diensten en het genereren van commerciële opbrengsten. Aan het eind van de jaren '70 was er een daling in de economische groei en een stijging in de werkloosheid. Dit ging door tot in de jaren '90. Veel Europese welvaartsstaten kwamen hierdoor in een crisis. Gevolgen van de bezuiniging voor de welvaartsstaat worden gekenmerkt door decentralisatie, privatisering en een reductie in diensten. Overheden die eerst zowel diensten aanboden als financierden stopten hiermee door gedecentraliseerd beleid uit te oefenen naar lokale autoriteiten en hun diensten uit te besteden. Deze veranderingen resulteerden in een grotere behoefte aan meer en diverse aanbieders van private diensten. Deze behoefte is vervuld door nieuwe sociale ondernemingen (Borzaga en Defourny, 2001, zoals beschreven in Kerlin²⁸, 2005). Dit zijn bijvoorbeeld werkgelegenheidsprogramma's voor langetermijnwerklozen, die de welvaartsstaat niet meer aanbiedt. De omvang van deze sociale ondernemingen is gevarieerd en afhankelijk van de welvaartsstaat en andere omstandigheden in een bepaald Europees land. De diensten die in Europa door sociale ondernemingen worden aangeboden vullen vaak een smalle niche ten opzichte van de brede spreiding van activiteiten van sociale ondernemingen in de Verenigde Staten.

In 1991 nam het Italiaanse parlement een wet aan die een specifieke rechtsvorm ontwikkelde voor sociale coöperatieven. Europese onderzoekers zagen het bestaan van gelijke initiatieven van een minder grote omvang. In 1996 werd door een aantal onderzoekers besloten om een Europees netwerk op te zetten om sociaal ondernemen te bevorderen en expertise uit te wisselen. Alle 15 landen waaruit de Europese Unie toen bestond waren vertegenwoordigd in deze groep. De groep kreeg de naam Emes European Research Network. Het Emes-netwerk introduceerde de term Wises: 'Work Integration Social Enterprises' en hiervan zijn er de afgelopen 20 jaar veel opgericht voor het bestrijden van de werkloosheid. Hieronder volgen negen criteria die het Emes-netwerk heeft gekozen om de Wises te definiëren:

1. Een expliciet doel waar de maatschappij baat bij heeft.
2. Beperkte winst distributie.
3. Beslissing makende macht, niet gebaseerd op kapitaal eigendom.
4. Een continue activiteit van het produceren van goederen en/of verkopen van diensten.
5. Een minimum hoeveelheid van betaald werk.
6. Een hoog niveau van autonomie.
7. Een significant niveau van economisch risico.
8. Een initiatief dat door een groep burgers is opgericht.
9. Een participerende aard, die betrokken is bij de mensen die de activiteit uitvoeren.

In 2002 was er plotseling een versnelling in het debat over sociale ondernemingen in Groot-Brittannië. De overheid richtte de 'Social Enterprise Coalition' op en creëerde een 'Social Enterprise Unit' om de kennis over sociale ondernemingen te verbeteren en belangrijker, om sociale ondernemingen door het land te promoten.

28. Kerlin, J. (2005). *Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences*. The Urban Institute.

6. Organisatie typologie bij Sociaal Ondernemerschap

6.1 Inleiding

De sociale onderneming is in Nederland nog een betrekkelijk nieuwe verschijning. In landen als België, Groot-Brittannië en de Verenigde Staten is het sociaal ondernemerschap een veel algemener verschijnsel. Hoewel de verschillen tussen sociale ondernemingen groot zijn en de doelstellingen divers, is de ideologie een sterke drijfveer en sturende kracht in de missie van deze organisaties.

6.2 Is de sociale onderneming als organisatievorm te typeren?

Mintzberg²⁹ heeft vijf basisconfiguraties beschreven voor organisaties. De eenvoudige structuur, de machine bureaucratie, de professionele bureaucratie, de divisiestructuur en de adhocratie. Deze vijf configuraties worden in de praktijk in zuivere vorm nooit aangetroffen, maar veelal neigt een organisatie wel naar één van de vijf configuraties. Geen van deze vijf configuraties zijn, naar onze mening, in algemene zin van toepassing op de sociale onderneming. Mintzberg geeft aan dat er wellicht een zesde configuratie te benoemen is waarbij de ideologie een belangrijke kracht is in de richting van de missie. Deze configuratie wordt benoemd als de missionaire configuratie. Deze configuratie heeft een eigen coördinatiemechanisme – socialisatie of standaardisatie van normen en een overeenkomstige ontwerpparameter, indoctrinatie, evenals een zesde hoofdonderdeel van de organisatie, ideologie. Op basis van de standaardisatie van normen zou geconcludeerd kunnen worden dat er sprake is van een vorm van bureaucratie. Echter de missionaire organisatie heeft een losse structuur waar absolute loyaliteit aan de missie centraal staat en de controle van de conventionele bureaucratie niet nodig is om de medewerkers hun werk te laten doen. Deze loyaliteit kan behouden blijven door iedereen in gelijke mate te vertrouwen. Er is een eenvoudige missie en een eenvoudig technisch systeem nodig. De kenmerken van de zuivere missionaire configuratie zijn als volgt te omschrijven: de onderlinge aanpassing die nodig is om de standaardisatie van normen te bereiken kan informeel tot stand komen en er is nauwelijks behoefte aan formele verbindingsmiddelen. Vrijwel geen direct toezicht of standaardisatie van vaardigheden, werk of output, dus een minimale hiërarchie. Geen technestructuur, vrijwel geen middenkader, geen formalisatie, actieplanning of controle van resultaten.

29. Mintzberg, H. (Augustus 1996) *Organisatiestructuren*. Prentice Hall.

Kor, Wijnen en Weggeman³⁰ hanteren zes ontwerpvariabelen voor organiseren:

1. Strategie: de manier waarop (en het geheel van middelen waarmee) vooraf gestelde doelen bereikt (kunnen) worden, actieplan.
2. Managementstijl: de kenmerkende gedragspatronen van het management op elk niveau.
3. Systemen: de regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt.
4. Personeel: de karakteristieken en vaardigheden van de medewerkers.
5. Cultuur: de gemeenschappelijke waarden en normen (van een groep mensen) en de daaruit voortvloeiende manieren van doen.
6. Structuur: de taak-, verantwoordelijkheids-, en bevoegdheidsverdeling en de compensatie daarvan.

Deze ontwerpvariabelen hebben samenhang met elkaar. Dat wil zeggen dat als bij één van de variabelen een verandering plaatsvindt dit automatisch een gevolg heeft voor de andere variabelen. Een ander kenmerk is evenwicht. Dit betekent dat iedere variabele even belangrijk is. En het laatste kenmerk is heterogeniteit. Dit wil zeggen dat alle variabelen interne en externe facetten hebben, maar ook dat het model zowel betrekking heeft op de formele als de informele aspecten van de organisatie.

Zorggericht	Ontwerpvariabele	Marktgericht
Gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en standaardisatie van vaardigheden	Systemen	Gebaseerd op consumentenonderzoek en marktanalyses
Succes door snel inspelen op nieuwe vragen van financiers	Strategie	Succes door snel inspelen op nieuwe vragen van cliënten
De deskundige maakt carrière	Managementstijl	De verkoper maakt carrière
Zorgvuldig en behoudend als gevaar en noodzaak	Personeel	Opportunisme als gevaar en noodzaak
Samenwerking en informele kleding	Cultuur	Competitief gedrag en formelere kleding
Operationele structuur (het product staat centraal)	Structuur	Operationele structuur (het product staat centraal)

Voor de ontwerpvariabelen ziet dat er schematisch als volgt uit:

Uit bovenstaand schema valt bij te maken dat op de eerste vijf ontwerpvariabelen verschillen te zien zijn voor de zorgonderneming en de commerciële (markt)onderneming. In de sociale onderneming moeten naar onze mening de ontwerpvariabelen in evenwicht en samenhang worden gebracht om succesvol te kunnen zijn.

30. Kor, R., Wijnen, G., Weggeman, M. (2007). *Meesterlijk organiseren, handreiking voor ondernemende managers*. Deventer: Kluwer.

6.2.1 Netwerkorganisatie

De Bruijn en Heuvelhof³¹ beschrijven moderne organisaties als netwerken die zich vervolgens weer in een netwerk bevinden. Een netwerk geeft aan dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheden. De opkomst en het denken in netwerken is een gevolg van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die volgens eerder genoemde auteurs als volgt zijn samen te vatten:

- Netwerken als gevolg van toenemende professionalisering:
De taken die organisaties moeten uitvoeren worden steeds complexer en vragen om meer expertise en competenties van medewerkers. Dit houdt automatisch in dat er minder mogelijkheden zijn om hen van bovenaf aan te sturen. Er ontstaat wederzijdse afhankelijkheid tussen management en uitvoerders.
- Netwerken als gevolg van globalisering:
Zowel publiek als privaat vervagen grenzen en geografische afstanden beginnen hun betekenis te verliezen door de ontwikkelingen binnen de informatie en communicatietechnologie. Wet- en regelgeving wordt voor een belangrijk deel bepaald door internationale verdragen en de markteconomie wordt sterk beïnvloed door ontwikkelingen in het buitenland.
- Netwerken als gevolg van processen van vervlechting tussen de publieke en private sector:
Publieke taken worden steeds vaker uitgevoerd door private ondernemingen en de rol van de overheid wordt steeds meer die van toezichthouder dan uitvoerder.
- Netwerken als gevolg van de penetratie van informatietechnologie:
Er ontstaat een grote variëteit aan mogelijkheden om eenzelfde dienst op meerdere manieren (vorm, tijd, plaats) aan te bieden. Er ontstaan voortdurend nieuwe vormen van concurrentie.

Bovenstaande opsomming geeft aan dat een organisatie steeds meer afhankelijk wordt van de ontwikkelingen, vaardigheden en competenties van zowel haar interne als externe omgeving. Dit betekent dat besluitvormingsprocessen grillig worden waarbij de onderlinge afhankelijkheid centraal staat.

Voor de sociale onderneming geldt dat zij per definitie in een complexe omgeving opereert. De doelstellingen zijn immers gericht op het behalen van maatschappelijke verbeteringen en het realiseren van winst (financieel). Deze twee primaire doelstellingen zijn niet binnen één sector terug te vinden en maken historisch gezien het onderscheid tussen privaat en publiek. De sociale onderneming bedient een combinatie van cliëntgroepen (zorgcliënten, product- of dienstafnemers, imagoverbetering realiseren voor sponsors) en moet helpen bewerkstelligen dat de verschillende doelstellingen van financiers worden behaald (maatschappelijk versus financieel). De standaardisatie van waarden als coördinatiemechanisme maken dat wederzijdse afhankelijkheid intern een cultuurkenmerk van de organisatie is.

31. Bruijn, J.A. de & Heuvelhof, E.F. ten (1999). *Management in netwerken*.

6.2.2 Co-makership

Als onderdeel van het opereren in netwerken kan een hele specifieke manier van samenwerken de onderneming helpen de kwaliteit van haar product constant te verbeteren. Deze vorm van samenwerken wordt 'co-makership' genoemd. Co-makership is begin jaren '80 als begrip geïntroduceerd door Charles G. Andrew. Hij definieerde co-makership als volgt: Co-makership is de opbouw van een langetermijn relatie met een beperkt aantal leveranciers op basis van wederzijds zakelijk vertrouwen. Er zijn vier aspecten die van belang zijn wil men kunnen spreken van co-makership³²:

1. Het doel van de relatie is wederzijds zakelijk voordeel.
2. Wederzijds zakelijk vertrouwen vormt de basis voor samenwerking
3. Er is sprake van een lange termijn relatie; de weg naar co-makership in optima forma is lang en de investering dient voor beide partijen derhalve een diepte-investering te zijn.
4. Co-makership is een relatie die slechts met een beperkt aantal leveranciers wordt aangegaan, vanwege de intensiteit ervan in termen van tijd en aandacht.



Co-makership is een samenwerkingsvorm waarbij twee organisaties gezamenlijk tot een eindproduct komen. Er is sprake van 'verticale integratie', de leverancier is een verlengstuk geworden van de onderneming. De leverancier krijgt voor deze intensieve samenwerking natuurlijk ook wat terug, namelijk een langetermijn contract, meer omzet, orderprogramma met overeengekomen flexibiliteit gekoppeld aan zichtbare toekomstige afnameplannen, betere benutting capaciteit en een vooraf overeengekomen winstmarge. Voor de afnemer geldt dat deze garanties invloed hebben op de kwaliteit, de kosten, de leveringsbetrouwbaarheid en de ontwikkelingsexpertise. Daarnaast kan er steeds op al deze gebieden worden afgestemd wat de flexibiliteit vergroot.

In de theorie wordt het 'co-maker-concept' steeds besproken vanuit een industriële omgeving in relatie tot de productiegoederensector. In de dienstensector en de niet productiegoederensector zijn de criteria van co-makership niet in de zuivere vorm van toepassing. Een van de kenmerken, die een co-makership-relatie onderscheidt van een 'gewone' relatie afnemer-leverancier is de noodzakelijk bij de leverancier aanwezige ontwikkelingsexpertise. Deze expertise moet van zodanig niveau zijn dat een leverancier in een zo vroeg mogelijk stadium in het ontwikkelingsproces kan participeren. Dit participeren is dan gebaseerd op het principe van het leveren van toegevoegde waarde. Het gaat dus meestal om mechanische componenten waarbij de afnemer de producten specificeert.

In de praktijk wordt het begrip co-makership echter ruimer geïnterpreteerd. Er wordt een manier van samenwerken aangeduid waarbij beide partners betrokken zijn, bij zowel de ontwikkelfase als de uitvoeringsfase. Beide partijen

32. Ederveen, J.W. (1990).
Handboek logistiek.

zetten kennis en middelen in. Soms kiest men voor deze vorm omdat het niet mogelijk is het gewenste eindproduct alleen te realiseren. Ook kostenbesparing kan een motief zijn: door gezamenlijk een product te ontwikkelen worden de kosten per organisatie lager. Voordelen: Beide partijen investeren kennis, tijd en geld in een gezamenlijk te vervaardigen product of dienst, beide partijen breiden hun kennis en expertise uit. Nadelen: voor het eindresultaat zijn de partijen afhankelijk van elkaar, kennis delen gaat ten koste van de exclusiviteit van eigen kennis. Er is veel tijd nodig voor overleg omdat het om een gezamenlijk product gaat.

Voor de sociale onderneming kan co-makership een middel zijn om met name als het de productie van goederen betreft de benodigde kwaliteit te realiseren wil de sociale onderneming commercieel succesvol zijn. Het is niet noodzakelijk dat samenwerkingspartners beiden sociaal/maatschappelijk rendement nastreven.

6.2.3 De hybride organisatie

De sociale onderneming begeeft zich zowel in het publieke als in het private domein. Dit geldt eveneens voor de hybride organisatie. De vraag is echter of een sociale onderneming per definitie te beschouwen is als een hybride organisatie. Wij hanteren als definitie van de hybride organisatie:

De combinatie van verschillende culturele oriëntaties die ontstaat als een organisatie over meervoudige externe relaties beschikt³³.

De cultuur van een organisatie laat zich onder andere afleiden van de taal die gebezigd wordt in de vorm van metaforen, legendes en verhalen, het gedrag van personen in de vorm van rituelen en ceremoniën, uit de gedragsnormen en waarden van de organisatie, alsook uit haar symbolen en artefacten³⁴. Een hybride organisatie wordt langs twee wegen gefinancierd: 1) in de hoedanigheid van taakorganisatie waaraan binnen het publieke domein taken zijn toebedeeld; 2) in de hoedanigheid van marktorganisatie die binnen het private domein concurreert met andere marktpartijen.

Hybride organisaties zijn dus een mengvorm van markt en overheid en ontstonden vooral in de jaren '80 en begin jaren '90 als gevolg van een combinatie van verzelfstandiging en 'ondernemende overheid'. De laatste jaren zien we het fenomeen sociale onderneming opkomen. Dit zijn ondernemingen die zich zowel in het private als publieke domein profileren. Zij starten als hybride organisatie, terwijl in de geschetste ontwikkeling van overheidsbedrijven in de jaren '80 er sprake was van een transformatie van (publieke) taakorganisatie naar een hybride organisatie. Vanuit deze ontwikkeling woedt er een politiek debat over de wenselijkheid en toelaatbaarheid van hybride organisaties. Dit debat gaat over organisaties die van oorsprong onderdeel uitmaken van overheidsinstellingen (vervoersbedrijven, onderwijsinstellingen, energiebedrijven, etc). De discussie spitst zich toe op de mogelijke nadelen, publiek geld kan gebruikt worden voor concurrentie met private marktpartijen die een vergelijkbaar product of een vergelijkbare dienst aanbieden, waardoor concurrentievervalsing ontstaat. Publiek geld kan weggesluisd worden naar private

33. Veld, J.R. In 't (2005). *Verzelfstandiging en hybriditeit*.

34. Brown, A. (1998). *Organisational culture*.

(onderdelen van) organisaties en zo als het ware 'zoek' raken.

De commissie Cohen adviseerde in 1997 om de trend richting hybride organisaties tegen te gaan, vanwege de hierboven genoemde nadelen. Sindsdien zijn er verschillende commissies ingesteld door opeenvolgende kabinetten om een goed antwoord te formuleren op deze trend. Inmiddels is er steeds meer wetgeving gekomen om de nadelige effecten te bestrijden en tegelijkertijd de hybride organisatie als organisatietype bestaansrecht te geven. Desalniettemin is er de afgelopen jaren vaak gekozen voor privatisering om de vermenging van publieke en private activiteiten te beëindigen.

De hybride organisatie kan volgens Karré en In 't Veld positieve effecten hebben met betrekking op het ontstaan van synergie, terwijl de negatieve effecten het gevolg zijn van spanningen die ontstaan als tegenstrijdige culturen bij elkaar gebracht worden³⁵.

- Op bestuurlijk niveau zou hybriditeit volgens deze hypothesen kunnen leiden tot een vergroot draagvlak voor de acties van de organisatie omdat deze nu beter in staat is om ondersteuning in meer dan één context te verwerven. Maar hybriditeit zou er ook aan bij kunnen dragen dat een organisatie op grond van haar verregaande autonomie door haar politieke principalen minder goed aangestuurd kan worden.
- Op managementniveau zou hybriditeit bij kunnen dragen aan meer innovatief gedrag en inhoudelijke meerwaarde door het bijeenbrengen van experts en creatieve oplossingen uit verschillende werelden. Maar er zijn ook hypothesen die beweren dat hybriditeit zou kunnen leiden tot loyaliteitsconflicten als gevolg van dubbele afhankelijkheden. Deze treden op omdat het management geacht wordt tegelijkertijd het ondernemingsbelang en het publieke belang te dienen. Financiële prikkels kunnen ertoe leiden dat de publieke dienstverlening ten bate van private activiteiten op een zijspoor belandt.
- Op werkvloerniveau zou hybriditeit tot slot volgens de hypothesen door een gezonde mix aan werknemers een remedie kunnen zijn om te voorkomen dat een organisatie te bureaucratisch of te marktgericht gaat opereren. Maar door de tegenstrijdige waarden die een (semi) publieke organisatie, die ook op de markt opereert, moet combineren, zou het ook op dit niveau tot negatieve spanningen kunnen komen omdat het werken in een marktorganisatie van de medewerkers een heel andere insteek vraagt dan het werken in een publieke context. Zo zou door de introductie van methoden die bij de private onderneming horen (strakkere arbeidsdeling, normering van werkzaamheden en beoordeling op basis van prestatie-indicatoren) de autonomie van het personeel kunnen afnemen.

Op basis van bovenstaande kan de sociale onderneming gezien worden als een hybride organisatie. Of de organisatie zich van een overheidsinstelling of een marktorganisatie ontwikkelt naar een hybride organisatie of direct als zodanig

35. Karré, P.M. & Veld, J.R.
In 't. Spanningen in organisaties met publieke en private relaties. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, juli 2007.

start, maakt voor de typering niets uit. De nadelen die kleven aan de hybride organisatie -ontstaan vanuit een overheidsinstelling- zijn misschien minder van toepassing op hybride organisaties die als zodanig zijn opgestart of die zijn ontstaan vanuit een commerciële organisatie. Omdat in het laatste geval vanuit de publieke sector objectief de afweging gemaakt kan worden of in de onderneming geïnvesteerd kan worden zonder dat er sprake is van belangenverstrengeling.

6.3 Onze omschrijving van de typologie van een sociale onderneming

De sociale onderneming heeft de kenmerken van een kleinbedrijf en bij > 75 fte een multinational. Het is een hybride organisatie die Co-makership als samenwerkingsvorm inzet. De sociale onderneming is een netwerkorganisatie. Waarbij de ideologie een belangrijke richting is voor de missie van de sociale onderneming

7. De juridische rechtsvorm van de sociale onderneming

7.1 Inleiding

De sociale onderneming wordt door enkelen gezien als de gemeenschapsonderneming, gedefinieerd door de geografische locatie en de controle die erover uitgeoefend wordt door de mensen (of enkelen daarvan) die er wonen. Voor anderen is het coöperatieprincipe de meest ontwikkelde vorm van het leven van een sociale onderneming. Het geloof dat een organisatievorm in zichzelf inherent is aan maatschappelijk goed is een ideologische constructie. Vanuit het perspectief van de cliënt, zijn de kwaliteit en verifieerbaarheid van de service en het product belangrijker dan de wettelijke structuur van de leverende organisatie³⁶.

De juridische structuur in de Nederlandse situatie die gekozen wordt voor een sociale onderneming is over het algemeen de B.V. (Besloten Vennootschap) of een stichting. Een andere nog weinig toegepaste rechtsvorm in de zorg is de coöperatieve vereniging, hoewel deze juridische vorm goed kan passen bij een netwerk georiënteerde organisatie.

7.2 Stichting

Veel sociale ondernemingen kiezen in Nederland voor de stichtingsvorm. Zij hebben meestal een ideële doelstelling en hebben daarmee richting financiers een vertrouwenwekkende uitstraling. Het is een stichting verboden om winst uit te keren. Geld komt in de stichting, maar kan er niet meer uit. Er is sprake van 'vermogen in de dode hand'. Ook wanneer een organisatie bestaat uit meerdere stichtingen zijn geldstromen tussen de stichtingen verboden. Een stichting mag de eventuele winsten gebruiken ten bate van het eigen vermogen en in overeenstemming met de doelstellingen van de stichting. Een investeerder kan bij een stichting alleen een lening verstrekken. De stichting moet vervolgens de lening aflossen en rente betalen. De inkomsten uit rente zijn voor de investeerder belaste inkomsten. De lening staat als schuld op de balans van de stichting en heeft daarmee een negatieve invloed op de financiële situatie van de stichting. De financiële situatie heeft invloed op de geldmarkt waarin de stichting acteert om leningen, diensten of producten tegen gunstige tarieven te verwerven. Een stichting is ongeschikt om investeerders te vinden die als opbrengst van hun investering rendementen uitgekeerd willen krijgen, omdat het de stichting verboden is winst uit te keren. Een stichting mag wel geld uitkeren aan een specifiek doel, wanneer dit in de doelstelling van de stichting is vastgelegd en wanneer de stichting niet als concurrerend wordt gezien. Dan hoeft ook geen schenkingsrecht te worden betaald. Om deze reden komen stichtingen voor als "Vrienden van".

Daarnaast heeft een stichting een vrijwillig bestuur wat op gespannen voet kan komen te staan met een professionele directie. Besturen zijn over het alge-

36. Black, L., Nicholls, J. (2004). *There is no business like social business*. Liverpool: The Cat's Pyjamas

meen risicomijdend ingesteld omdat zij of over onvoldoende kennis en/of tijd beschikken en/of vrezen voor privé aansprakelijkheid bij schulden of faillissement. Een Raad van Toezicht model kan de slagvaardigheid van de organisatie aanzienlijk vergroten.

7.3 B.V. als juridische rechtsvorm voor een sociale onderneming

Een B.V. drijft een onderneming met zijn hele vermogen. De B.V. heeft aandeelhouders. De aandeelhouders investeren in de B.V. en krijgen dividend uitgekeerd. Als de aandeelhouder een belang groter of gelijk aan 5% heeft dan is de dividenduitkering belastingvrij. Over de winst is namelijk al belasting betaald door de B.V. De investeringen van aandeelhouders staan als vermogen op de balans, met een positief effect op de financiële situatie van de B.V., wat een voordeel is ten opzichte van een stichting. Wanneer een investeerder een lening verstrekt aan een B.V. dan zijn de inkomsten uit rente belast. Een B.V. is dus een geschikte rechtsvorm voor het verwerven van investeerders, omdat een B.V. winst mag uitkeren in de vorm van dividend.

De B.V. is een vennootschap waarin het kapitaal in aandelen is verdeeld en de juridische en fiscale aspecten vastgelegd zijn. De aandelen zijn in handen van de aandeelhouder(s). De B.V. is besloten vanwege het feit dat het verkrijgen van aandelen in de B.V. beperkt is. De B.V. is een rechtspersoon, met dezelfde juridische status, rechten en plichten als een natuurlijk rechtspersoon. De B.V. zelf wordt als ondernemer gezien, de directeur is in dienst en handelt uit naam van de vennootschap. Een B.V. kan alleen of met anderen opgericht worden. De aandelen zijn altijd op naam en niet vrij overdraagbaar. In de statuten van de B.V. moet een zogenaamde blokkeringsregeling worden opgenomen. Dit houdt in dat een aandeelhouder die zijn aandelen wil verkopen of overdragen deze eerst moet aanbieden aan zijn medeaandeelhouders of voor de overdracht goedkeuring moet vragen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). De AVA is het belangrijkste orgaan binnen de B.V.

Een voordeel van een B.V. is de vastomlijnde juridische structuur. Verschillende aspecten zijn duidelijk in de wet vastgelegd wat onrust, verwarring en onnodige tijdsinvesteringen kan voorkomen. Een ander voordeel is dat er geen wettelijke bepalingen zijn ten aanzien van aantal cliënten versus aandeelhouders. De B.V. kan dus onbeperkt groeien zonder gedwongen concessies te hoeven doen aan derden ten aanzien van aandelen en stemrecht. De B.V. biedt daarmee zorgaanbieders een goede concurrentiepositie door snel en efficiënt samen te werken en adequaat in te spelen op kansen en ontwikkelingen in de markt. Ook bij de B.V. is de governance eenvoudig en overzichtelijk. De organen binnen een B.V. zijn: De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA), directie en Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt en ontslaat de directeuren en stuurt deze aan. Van dit orgaan maken alle aandeelhouders deel uit. Andere bevoegdheden van de AVA zijn statutenwijziging, uitgifte nieuwe aandelen, vaststelling jaarrekening en bepalen wat er met de winst moet gebeuren. De leiding over de dagelijkse gang van zaken ligt bij het bestuur (directeur of meerdere directeuren). De mogelijkheid bestaat om een Raad van Commissarissen in te stellen, die toe-

zicht houdt op de directie. Bij een B.V. heeft degene met het grootste aandelenpakket het meeste stemrecht. De B.V. faciliteert ondernemerschap en geeft een meer zakelijke uitstraling aan de onderneming. Belangrijke nadelen zijn dat filantropische financiers en subsidiegevers wat huiveriger zijn omdat er minder controle is op de directeur en er is minder zekerheid dat winsten ook worden aangewend voor het maatschappelijk doel. De B.V. is een rechtspersoon en dus aansprakelijk voor haar doen en laten. De aansprakelijkheid van de aandeelhouders bij een B.V. is beperkt tot het bedrag waarmee zij in de vennootschap deelnemen. Betrokken personen, zoals directeuren en commissarissen, zijn niet met hun privé-vermogen aansprakelijk voor de schulden van de vennootschap, tenzij:

- de bestuurder te zware contractuele verplichtingen voor de onderneming is aangegaan en hij bij het aangaan hiervan wist of kon voorzien dat de vennootschap niet aan haar verplichtingen kon voldoen;
- het onvermogen om belastingen en premies te betalen niet (of niet op tijd) wordt gemeld;
- aannemelijk is dat het onvermogen om belastingen en premies te betalen een gevolg is van onbehoorlijke taakvervulling door het bestuur in een periode van drie jaar voorafgaand aan de melding;
- de B.V. failliet gaat als gevolg van onbehoorlijk bestuur van de directie of degenen die het beleid bepaalden in de drie jaar voor het faillissement. Als er geen jaarstukken worden gedeponeerd bij het handelsregister wordt onbehoorlijk bestuur verondersteld.

7.3.1 De combinatie van een stichting en een B.V.

Een oplossing voor de nadelen van de B.V. kan zijn om de aandelen van de B.V. onder te brengen in een stichting. Deze stichting heeft (alleen) tot taak om het jaarverslag goed te keuren, de financiële resultaten en begrotingen te accorderen en besluiten te nemen over wat er met de winst gebeurt. Hiermee wordt voorkomen dat winsten niet worden aangewend voor het maatschappelijk doel van de onderneming.

7.4 De coöperatieve vereniging

Als de sociale onderneming binnen een netwerk wordt opgezet door bestaande (zorg)ondernemingen kan de coöperatieve vereniging als juridische rechtsvorm gekozen worden. De coöperatieve vereniging (ook bekend als coöperatie) heeft als doel het dienen van een gemeenschappelijk stoffelijk/materieel belang van haar leden. Daartoe exploiteert de coöperatieve vereniging veelal een onderneming. De coöperatieve vereniging verenigt zo de kenmerken van de vereniging en de onderneming in zich.

Een coöperatieve vereniging onderscheidt zich van een gewone vereniging, omdat de coöperatieve vereniging materiële voordelen voor haar leden mag behalen en deze mag uitkeren aan haar leden. Zij moet daarvoor overeenkomsten sluiten met haar leden. De coöperatieve vereniging combineert daarmee de voordelen van zeggenschap van de leden met de voordelen van een vennootschap ten aanzien van contractuele verplichtingen en de mogelijkheid tot uitkeren van winst. Zeker met de invoering van marktwerking en het schoor-

voetend toestaan van winst wordt de zakelijke kant van de coöperatieve vereniging steeds belangrijker.

De coöperatieve vereniging biedt zorgaanbieders de mogelijkheid om zelfstandig te blijven in de eigen 'core business' en tegelijkertijd slagvaardig en ondernemend samen te werken bij zaken waar schaalgrootte voordelen biedt en/of bijdraagt aan integrale zorg.

Binnen een coöperatieve vereniging is gelijke zeggenschap van alle leden mogelijk, zonder dat een centraal hiërarchisch machtscentrum wordt gecreëerd. Die bestuursvorm garandeert dat de coöperatieve vereniging alleen die dingen doet waar de leden behoefte aan hebben. De coöperatieve vereniging kent een vrije toe- en uittreding van leden zonder dat daar een notariële akte aan te pas komt. De Algemene Leden Vergadering (ALV) neemt de besluiten hierover. In situaties waar samenwerking op deelgebieden gewenst is biedt de coöperatieve vereniging dus duidelijk voordelen.

Bij een coöperatieve vereniging liggen de activiteiten van de vereniging in het verlengde van de werkzaamheden van de leden/ partners. Bij de coöperatieve vereniging is het een vrije keuze om leden meer of minder stemrecht te geven. De ALV kan de keuze maken om een lid met minder financiële inbreng meer zeggenschap te geven. In deze rechtsvorm is het wettelijk verplicht dat het aantal leden in overwegende mate vertegenwoordigd dient te zijn ten opzichte van het aantal cliënten. Bij de oprichting van een B.V. geldt deze verplichting niet.

De governance van een coöperatieve vereniging is eenvoudig en helder. De ALV is het hoogste orgaan dat over alles beslist dat de vereniging aangaat. De ALV heeft dezelfde positie als de aandeelhoudersvergadering bij een vennootschap. De directie van de coöperatie heeft zich naar de wensen van de ALV te richten. Indien gewenst kan een bestuur van de coöperatie namens de ALV de rol van Raad van Commissarissen vervullen en rechtstreeks toezicht houden op en advies geven aan de directie. De stemverhouding in de ALV regelt de invloed van de leden onderling op basis van vastgestelde criteria die het aantal stemmen bepalen. Ook moet van te voren duidelijk zijn volgens welke criteria en volgens welke procedure een organisatie lid kan worden. De ALV beslist over het lidmaatschap. Omgekeerd moet goed worden geregeld hoe het lidmaatschap wordt opgezegd en welke spelregels dan gelden.

De coöperatieve vereniging is een rechtspersoon en dus zelf aansprakelijk voor haar doen en laten. De leden van de coöperatieve vereniging zijn bij ontbinding ieder voor een gelijk deel aansprakelijk voor de tekorten van de coöperatieve vereniging. In afwijking van deze wettelijke aansprakelijkheid (WA) kan in de statuten de aansprakelijkheid van de leden worden beperkt of uitgesloten. De coöperatieve vereniging met een beperkte aansprakelijkheid (BA) beperkt de aansprakelijkheid tot een bepaald maximum. Bij de coöperatieve vereniging met uitgesloten aansprakelijkheid (UA) is er geen verhaalsrecht op de leden. Ook kunnen de statuten de verdeling van de aansprakelijkheid over de leden anders regelen.

7.5 Voorbeelden uit het buitenland

In België en Groot-Brittannië zijn voor sociale ondernemingen rechtsvormen ontworpen die aansluiten bij het karakter en de doelstellingen van de sociale onderneming.

In België bestaat de Vennootschap met Sociaal Oogmerk (VSO). Dit is een variant op de reeds bestaande vennootschappen die in België bestaan. Het is niet een echte nieuwe juridische rechtsvorm. In deze vorm worden de voorwaarden geschapen om een maatschappelijke doelstelling met een commerciële te verenigen. In Groot-Brittannië bestaat de Community Interest Company (CIC). Dit is wel een nieuwe juridische rechtsvorm en deze is in 2005 geïntroduceerd, speciaal voor sociaal ondernemers die hun winsten willen inzetten voor maatschappelijke doelen.

Tot slot zijn er nog een aantal karakteristieken te benoemen die de sociale onderneming kenmerken;

- Sociaal ondernemerschap is vaak een interdisciplinaire benadering die zich niet laat weerhouden door de bestaande orde en sectorindelingen.
- Inzicht hebben in en visie hebben op de samenleving en hoe zij in de toekomst geordend zou kunnen zijn geven aan dat echte leiderschapskwaliteiten vereist zijn. Achter het bestaande kunnen kijken en een beeld hebben (image) van de andere ordening. Strategische en managementkwaliteiten zijn vervolgens noodzakelijk om de gestelde doelen te realiseren.
- Bij sociaal ondernemerschap zijn de doelen gedefinieerd in termen van sociale verandering en rechtvaardige verdeling van schaarste, daarmee onderscheidt zij zich van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). De klassieke economische theorieën blijven bij MVO de grondslag van de vormgeving, waarbij heel nadrukkelijk gekeken wordt of er een beter evenwicht is te verkrijgen tussen de economische grondbeginselen, de mens en de omgeving.
- Voor de sociale onderneming geldt net als voor alle ondernemingen dat de keuze voor de juridische structuur volgt uit de doelstellingen van de organisatie en de wensen die er zijn van de initiatiefnemers met betrekking tot fiscale, juridische en imago aspecten.
- Sociaal ondernemerschap vertaalt het economische begrip winst en groei in geslaagde sociale verandering, sociale impact en rechtvaardige verdeling van schaarste.
- De sociaal ondernemer moet zowel de financiële als maatschappelijke doelstellingen behalen om succesvol te zijn.
- In een sociale onderneming wordt de organisatie bestuurd door mensen die gedreven worden door de ideologie waardoor een zakelijke afweging soms in de weg wordt gestaan.
- In een sociale onderneming moeten er nieuwe antwoorden gevonden worden voor de ontwerpvariabelen, omdat de traditionele antwoorden niet voldoen.
- Een sociale onderneming heeft per definitie de kenmerken van een netwerkorganisatie omdat de omgeving niet eenduidig en complex is. Het succes wordt bepaald door het vinden van een juist evenwicht tussen de

belangen van alle stakeholders.

- De kenmerken van de hybride organisatie zijn van toepassing op de sociale onderneming.
- 'Co-makership' kan als middel worden ingezet om de kwaliteit van het product te optimaliseren. Het doel is om het tekort aan kennis over het te realiseren product te compenseren.



De geschiedenis van sociaal ondernemerschap (deel 3)

Nederland

Sociaal ondernemers spelen in op sociale en/of maatschappelijke problemen die gecreëerd zijn door verandering. Deze veranderingen zien zij als kansen om de maatschappij te transformeren. De eerste beschreven voorbeelden van sociaal ondernemers in Nederland zijn Jacques van Marken (1845-1906) en Charles Stork (1822-1895)

Jacques van Marken probeerde meer te zijn dan alleen een ondernemer. In de loop der jaren bouwde hij binnen zijn ondernemingen een heel stelsel op dat een frappante gelijkenis vertoonde met wat veel later collectief in de geïndustrialiseerde economieën als de 'welfare state' vorm kreeg³⁷. Van Marken stichtte in 1869 de Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek te Delft op. Hierna richtte hij nog andere meer sociale ondernemingen op als een coöperatieve bakkerij, etc.

Van Marken zorgde voor behoorlijke werkomstandigheden, pensioen, winstdeling, een spaarbank, een arbeidersdorp met wandelpark, coöperatieve winkels, ontspanningslokalen en het eigen weekblad "De Fabrieksboode". Daarnaast organiseerde hij verzekeringen bij ziekte, ongeval en overlijden. Arbeiders kregen, zij het bescheiden, vakantiedagen.

Vanaf 1875 organiseerde hij de medezeggenschap in het bedrijf door het oprichten van een raad, die hij 'de Kern' (1878) doopte (vroeg voorloper van de huidige ondernemingsraden).

Het arbeidersdorp, waar Van Marken zelf ook woonde, droeg de naam Agnetapark welke in 1884 is opgericht als de 'NV Gemeenschappelijk Eigendom'. Deze onderneming had ondermeer als doel: 'Het bouwen en verhuren van gezonde woningen, kosthuizen, werkplaatsen, winkels, wasch- en badinrichtingen op door haar aan te kopen gronden in het Agnetapark'. De woningen in het speciaal ontworpen park zouden worden verhuurd aan de arbeiders van de Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek. Een deel van de huur zou in de vorm van aandelen gespaard worden. Op den duur zou het collectief van de bewoners de eigenaar worden van de woningen in het Agnetapark. In het park was een gebouw voor gemeenschappelijke activiteiten.

Charles Stork was eveneens een sociaal bewogen ondernemer en hij zorgde in 1860 voor een fabrieksschooltje, waar Twentse boerenjongens konden leren voor machinebouwer. Hij richtte een personeelsvereniging op met daaraan verbonden instellingen voor de inkoop van levensmiddelen, een 'doktersfonds', een weduwefonds en een pensioenfonds.

Laatste ontwikkelingen

De sociale onderneming zoals nu gedefinieerd is in Nederland in opkomst vanaf de jaren 1990. Vanuit de Verenigde Staten en Europa is het fenomeen ook in Nederland steeds zichtbaarder. In tegenstelling tot het buitenland kent de sociale onderneming hier geen aparte rechtsvorm en zijn stimuleringsmaatregelen vanuit de overheid nog maar beperkt zichtbaar.

De Sociale Ondernemerskamer (SOK) (opgericht op 30 mei 2007) richt zich op het stimuleren van sociaal ondernemerschap en wil zich als brancheorganisatie profileren

37. Peer, H. (2006). *Vijftig jaar Ondernemingsraad bij Verkade: Negentig jaar medezeggenschap*. (15-21). Amsterdam: Ondernemingsraad Verkade.

om de belangen van deze nieuwe bedrijfstak te behartigen. Na de oprichting van deze kamer is er betrekkelijke radiostilte ontstaan. Eind 2006 is de Stichting Sociaal Ondernemen (SSO) opgericht. Zij heeft tot doel: Het verankeren en ondersteunen van sociaal ondernemerschap in de Nederlandse samenleving en daarmee een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen wereldwijd³⁸.

In de landbouw is het sociaal ondernemen de laatste 10 jaar een echte trend geworden. In deze ondernemingen worden doelstellingen uit de zorg gekoppeld aan doelstellingen uit de landbouw. Sinds 1998 toen de eerste zorgboerderij werd gestart zijn er momenteel 944 zorgboerderijen in Nederland. Het Landelijk Steunpunt Landbouw & Zorg wat het expertise centrum was voor deze specifieke groep ondernemingen heeft haar activiteiten per 1 januari 2009 gestaakt en is volledig opgegaan in de Stichting Verenigde Zorgboeren.

Rol van de overheid

De rijksoverheid heeft het sociaal ondernemerschap op dit moment niet prominent op de agenda. Er zijn wel een aantal gemeenten die een visie en beleid ontwikkeld hebben om sociaal ondernemen te stimuleren. Het beleid is gericht op het stimuleren van sociaal ondernemerschap, door middel van kennisontwikkeling bevorderen van een goed ondernemingsklimaat voor deze nieuwe bedrijfssector.

Voorbeelden zijn de gemeente Hengelo met hun beleidsnotitie 'Samen zichtbaar beter' en de gemeente Amsterdam die een constructieve rol wil spelen om meer sociale ondernemingen in Amsterdam te realiseren.

Sociaal ondernemerschap wordt in Nederland niet gestimuleerd en gefaciliteerd in de wet- en regelgeving door de rijksoverheid, terwijl de dubbele doelstelling het ondernemen lastiger maakt. In de komende jaren is de verwachting dat de sector zich verder zal ontwikkelen en ook dat de overheid meer maatregelen zal nemen om deze nieuwe bedrijfstak verder tot ontwikkeling te brengen.

38. Stichting Sociaal

Ondernemen: www.sso.nl

8. Analyse Sociaal ondernemerschap

8.1 Inleiding

In voorgaande hoofdstukken hebben we de kern van het begrip Sociaal Ondernemerschap in kaart gebracht. Dit heeft een brede waaier aan definities, concepten, theorieën, motieven en resultaten opgeleverd. Maar hoe kijken nu eigenlijk degenen die in de praktijk als sociaal ondernemer werkzaam zijn tegen het begrip sociaal ondernemerschap aan? En hoe staat het met de politiek? Zij hebben veel invloed op de ontwikkeling van sociaal ondernemerschap. Welke visie hebben managers op strategische posities binnen de zorgsector over sociaal ondernemerschap. Het beantwoorden van dergelijke vragen vereist een uitgebreid onderzoek. Dit gaat de scope van deze thesis te boven. Om toch een indruk over deze opvattingen te krijgen is een beperkt onderzoek uitgevoerd onder een aantal ondernemers, zorgorganisaties en gemeenten. Aan deze deelnemers is schriftelijk -in de vorm van een quick scan- een tiental stellingen voorgelegd over sociaal ondernemerschap in de zorg, waarbij gevraagd is eens tot oneens te scoren. De stellingen zijn ontleend aan de literatuur en praktijk over veranderen in van sociaal ondernemerschap. Daarnaast zijn deze deelnemers geïnterviewd aan de hand van een vaste vragenlijst. In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van deze interviews in de vorm van een samenvatting van de gesprekken. De verzamelde gegevens hebben we daarnaast samen met de theoretische kennis aan de hand van het SWOT-model geanalyseerd, op drie niveaus: 1.) Sociale ondernemer (Midden en Klein Bedrijf), 2.) Sociaal ondernemende zorginstelling, 3.) Brancheorganisatie sociaal ondernemerschap.

8.1.1 Constructie van quick scan

Tijdens het verzamelen en bestuderen van de literatuur over sociaal ondernemerschap hebben we een lijst aangelegd van zinnen waarin een uitspraak wordt gedaan over sociaal ondernemerschap of zaken die hierop van invloed zijn. Bijvoorbeeld: "Om de kwaliteit van zorg en ondersteuning aan mensen met ernstige chronische psychiatrische problematiek op de middellange termijn op peil te houden is commercieel geld als aanvulling op de reguliere financiering noodzakelijk." en "Creëren van winst en realiseren van maatschappelijke doelen kan prima samengaan." Uiteindelijk zijn de vragen in willekeurige volgorde in de quick scan opgenomen.

8.1.2 Werkwijze

Het was de bedoeling om een quick scan te maken die snel kon worden ingevuld (maximaal 5 minuten). Aan de geïnterviewden is nadrukkelijk de instructie meegegeven de vragen snel en zonder al te lang nadenken in te vullen. De quick scan is verspreid via e-mail (als Worddocument).

8.1.3 Doelgroep

De groep van geïnterviewden is op geen enkele wijze representatief voor de groep van sociaal ondernemers, gezondheidszorg en overheid. Het is willekeu-

rig tot stand gekomen en samengesteld. Het betreft een negental interviews. Naar representativiteit is verder ook niet gekeken. Wel is nadrukkelijk gepoogd om in ieder geval vanuit de verschillende gezichtspunten, overheid, sociaal ondernemers en financiers interviews te houden.

8.1.4 Wijze van analyse

De quick scan en interviews bieden vele mogelijkheden van beschrijving van de resultaten. Om toch een richting aan en inperking van die beschrijving een analyse te geven, hebben we besloten tot een korte beschrijving/indruk van de interviews. Daarnaast is deze opgedane kennis verwerkt in een driedelige SWOT-analyse en confrontatiematrix. In deze analyse hebben we de sterkten uit de interne analyse benoemd en vervolgens de zwakten. Vervolgens hebben we een weging gemaakt van de sterkten en zwakten door de vraag te stellen: 'Wat is de impact van deze sterkte of zwakte ten opzichte van het geheel?'. In totaal hadden we honderd punten (honderd procent) te verdelen. Daarnaast hebben we een rapportcijfer gegeven aan de sterkten en zwakten. Sterkten scoren altijd bovengemiddeld (> 5), terwijl zwakten minder dan gemiddeld scoren. Een grote zwakte scoort een 0 of een 1 en een zeer duidelijke sterkte scoort een 9 of 10. We hebben gebruik gemaakt van een rekenprogramma waarbij de score wordt vermenigvuldigd met het gewicht. Is het gewicht van een sterkte bijvoorbeeld laag, dan is ook de gewogen score nihil. Een sterkte heeft dan misschien wel een score van 9 gekregen, maar is nauwelijks van invloed op het geheel. Door de gewogen scores op te tellen ontstond een cijfer dat aangeeft hoe de interne factoren doorslaan: lager dan 5 betekent een overwegend zwakke interne uitgangspositie, terwijl hoger dan 5 een overwegend sterke uitgangspositie aangeeft. Dit geeft aan hoe belangrijk de factor is in de strategiebepaling. Het bepalen van de impact van iedere sterkte en zwakte helpt om ze in perspectief te plaatsen.

Belangrijk om te benoemen is dat de getallen uit deze tabellen niet de werkelijkheid hoeven weer te geven. Ze zijn door ons gebruikt als materie om mee te spelen voor strategische en organisatiekundige patroonherkenning. Kortom het is schijnexactheid.

Vervolgens hebben we onze blik verder vernauwd richting een sociaal ondernemende zorginstelling en deze organisatie getoetst aan de door ons opgedane theoretische kennis. Om uiteindelijk te komen tot onze beschrijving van de typologie van een sociale onderneming in de zorg.

8.1.5 Beschrijving van de resultaten

De resultaten worden beschreven aan de hand van de hierboven genoemde beschrijving van interviews, confrontatiematrix en instellingstoets. In de bijlagen zijn de quick scan, vragenlijst, en SWOT-analyses opgenomen.

8.2 Beschrijving interviews

Vanuit de quick scan en de interviews is een aantal hoofdlijnen



te beschrijven. Zoals de te verwachten effecten van de pakketmaatregelen, visie op sociaal ondernemen, de keuze rondom de mix van publieke en private gelden, ondernemersrisico's en de verantwoording over financieel en maatschappelijk rendement.

Uit de interviews bleek dat er geen eenduidig beeld bestaat over wat sociaal ondernemen is. Enkele geïnterviewden konden sociaal ondernemerschap vanuit een theoretisch kader toelichten. Met name effectmeting op maatschappelijk rendement is nog sterk onderbelicht bij de sociaal ondernemers en zorginstellingen.

Vanuit de financiers zijn er strengere audits, financiële parameters zijn gangbaar en er zijn parameters op maatschappelijk rendement. Zij hebben een langere termijn visie over prestatiemeting. Zoals men bijvoorbeeld bij Startfoundation de renteafspraken laat afhangen van het maatschappelijk behaalde rendement.

De grootste groep van de geïnterviewden maakt zich geen zorgen over het effect van de veranderingen in de AWBZ en overhevelingen naar de WMO. De gedachten van de geïnterviewden variëren van dat deze uitzonderlijke groep, langdurige zorgafhankelijke GGZ-cliënt, 'gewoon' zou moeten blijven behoren tot de verzorgingsstaat tot ondernemers die er zich niet van bewust waren.

Op landelijk gebied gaat het zoals eerder beschreven om een groep van ongeveer 50.000 mensen. Omdat het op gemeentelijk niveau zo versnipperd is, lijkt het om een kleine groep te gaan. Dat maakt dat men hier geen zorgen over heeft. Vanuit zowel de gemeenten als de verzekeraar is er wel erkenning voor het probleem, maar er is geen langere termijn visie. Het gaat nu vooral om hoe op korte termijn het macrobudget te verkleinen. Ook wordt er weinig nagedacht over wat de effecten van deze maatregelen op langere termijn zijn voor de langdurige zorgafhankelijke zorgcliënt, samenleving en maatschappelijke kosten.

Op een enkele geïnterviewde na heeft niemand bezwaar tegen de financieringsmix waarbij publieke en private gelden worden ingezet. Dat met publieke gelden ook ondernemersrisico's worden genomen vindt men niet meer dan logisch. Ondernemersrisico's moeten gewoon genomen worden en een eventueel faillissement en verlies van publiek geld is daar een onderdeel van. Bij de verschillende geïnterviewden zie je dat de focus bij hun businessplan vooral gericht is op financiële verantwoording. Er wordt weinig strategisch gedacht vanuit verificatie, een beeld op wat men wil bereiken op maatschappelijk rendement en zingeving. Doordat iedere financier kijkt vanuit eigen belang raakt algemeen belang onder gesneeuwd. Men richt zich niet op welke bijdrage men kan hebben in de totaal oplossing om deze te behalen.

8.3 SWOT

8.3.1 Inleiding in de SWOT

De sterkte en zwakteanalyse (SWOT) is een bedrijfskundig model waarmee intern de sterkten en zwakten en in de omgeving de kansen en bedreigingen worden geanalyseerd; op basis hiervan wordt vervolgens de strategie bepaald. De Engelse term SWOT-analyse wordt ook vaak in het Nederlands gebruikt en

bevat de vier elementen: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats. Aangezien het doel van de analyse niet alleen de huidige stand van zaken is maar ook als doel heeft een toekomststrategie kan je, zoals vaker gebeurt ook de I van Issues (Kwesties) toevoegen (SWOTI-analyse). De kwesties vormen de verbinding tussen de interne en externe analyse.

Bij het opstellen van een sterke en zwakte analyse wordt een aantal stappen doorlopen, waarbij aan de hand van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen wordt gekeken naar de toekomst van de organisatie. De stappen zijn als volgt:

- **Sterke en zwakke punten (Strengths & Weaknesses)**
De sterke en zwakke punten zijn de kenmerken van de organisatie of het product. Het gaat dus expliciet om de interne elementen.
- **Kansen en bedreigingen (Opportunities & Threats)**
De kansen en bedreigingen zijn de ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden waaraan de organisatie of het product onderhevig is. Hier gaat het dus expliciet om de externe elementen.
- **Confrontatiematrix**
In de confrontatiematrix staan de interne en externe elementen tegenover elkaar. Hierbij is het gebruikelijk dat in de horizontale rijen de sterkten en zwakten staan en in de verticale kolommen de kansen en bedreigingen.
- **Kwesties (Issues)**
De kwesties zijn de combinaties tussen de interne en externe factoren. Alleen de belangrijkste kwesties worden in ogenschouw genomen.
- **Strategieën**
De volgende stap in het proces is de omzetting van de belangrijkste kwesties naar strategische vragen. De antwoorden op deze vragen vormen de basis waarop de te volgen strategie bepaald wordt.

De sterke en zwakke punten maken deel uit van de interne analyse van de Sociale Onderneming zelf. Of een element sterk of zwak is, ligt eraan hoe het punt zich verhoudt ten opzichte van de concurrentie. Het deel waarin de kansen en bedreigingen worden geanalyseerd, wordt de externe analyse genoemd. Of een element hier een kans of bedreiging is, hangt ervan af hoe het zich verhoudt ten opzichte van de cliënt of het marktsegment. Hierbij gaat het dus om de plaats van de Sociaal Ondernemer in de markt, waarbij gedacht kan worden aan een analyse van de begunstigden (cliënt), concurrentie, structuur en overige omgevingsfactoren, zoals de arbeidsmarkt (personeel), opbouw van de bevolking (immigratie, vergrijzing, e.d.), overheid (financiers, belastingen, subsidies) en economische- en technologische factoren.

In onderstaande matrix zijn de SWOT-factoren weergegeven. De relatieve impact (%) is bepaald op basis van de gewogen scores die uit de interne en externe analyse zijn voortgekomen. (zie bijlage 2) Onderstaand worden de raakvlakken tussen de belangrijkste interne sterkten en zwakten en externe kansen en bedreigingen aangeven. Dit hebben wij gedaan door de sterkte van het raakvlak een cijfer te geven: 1 voor een bescheiden raakvlak, 3 voor een gemiddeld raakvlak en 5 punten voor een zeer sterk raakvlak.

Bedrijf		Kansen	concurrentie emotie product/dienst	Deelnemer participeert in maatschappij	Economisch niet rendabele bedrijfstak	Bedreigingen	Politiek gevoelige financiering	Afhankelijkheid van verwijzers	Disbalans focus product/zorg
	Relatieve impact		42,1%	52,6%	5,3%		29,0%	19,4%	51,6%
Sterkten									
Financieringsmix	24,3%			2	1		5	3	
Betrokkenheid en zingeving	64,9%		5						
Personeelsmix	10,8%			3					
Zwakten									
Disbalans zorg/ondernemers desk	88,9%				1				5
Continuïteitsgevaar kleinschaligheid	3,7%		3	4				3	1
Complexiteit in aansturing	7,4%						1		

8.3.2 Toelichting confrontatiematrix voor een bedrijf

In kwadrant nummer 1 blijkt dat het grootste raakvlak van de sociale onderneming de disbalans is tussen zorgdeskundigheid en ondernemersdeskundigheid. Hierbij moet worden opgemerkt dat de balans hierbij in negatieve zin doorslaat voor wat betreft de ondernemersdeskundigheid. Vaak is deze deskundigheid niet in huis en wordt bij de opstart en exploitatie de commerciële component onderbelicht. Deze zwakte wordt onder invloed van de externe bedreiging van de disbalans in de focus op zorg en op het product versterkt. In veel sociale ondernemingen ligt de focus te sterk op de zorg en ontbreekt creativiteit t.a.v. het product waarin de mogelijkheden t.a.v. maatschappelijke meerwaarden die hiermee bereikt kunnen worden.

Veel sociale ondernemingen zijn kleinschalige projecten voor welke het moeilijk is te voldoen aan de externe eisen die hieraan door de overheid of de directe omgeving worden gesteld. In een omgeving die politiek gevoelig is en aan de elkaar snel opvolgende veranderingen bijv. op het gebied van financiering en wet- en regelgeving is het moeilijk om te overleven. Een andere belangrijke reden waarom het voor sociale ondernemingen moeilijk is om de continuïteit te garanderen is de lange aanlooptijd die in het algemeen nodig is om het bedrijf rendabel te maken. Sociale ondernemingen zijn in hoge mate afhankelijk van verwijzers voor de instroom van cliënten, waardoor het continuïteitsgevaar nog wordt versterkt.

De aansturing van een sociale onderneming is complex omdat zowel maatschappelijke doelen als een commercieel doel nagestreefd moet worden. In de bedrijfsvoering kunnen deze doelen met elkaar op gespannen voet gaan leven.

Dit kan met name worden veroorzaakt door externe druk (maatschappelijk, politiek) die er op de onderneming wordt gelegd. Het landelijk politieke klimaat is erop gericht verantwoordelijkheden en dus ook de risico's nadrukkelijker bij de lagere overheden (gemeentes) en de betreffende organisaties zelf neer te leggen. Door deze onvoorspelbaarheid is het moeilijk om strategie te ontwikkelen voor de bedrijfsvoering.

De sterke betrokkenheid van de medewerkers met elkaar en met het resultaat van de sociale onderneming blijken de belangrijkste redenen die bijdragen aan het succes van de onderneming, zoals in kwadrant nummer 2 kan worden waargenomen. Het gevoel een daadwerkelijke maatschappelijke bijdrage te leveren draagt bij aan de zingeving van medewerkers en deelnemers. Door de informele cultuur ontstaat een sfeer die bijdraagt aan het resultaat; medewerkers en deelnemers zijn bereid een bijdrage te leveren die verder gaat dan de formele taak. Zij voelen zich verantwoordelijk en identificeren zich met de onderneming. Maatschappelijk gezien zijn het ondernemingen die emotioneel iets toevoegen waardoor er bereidheid bij de cliënt ontstaat om ook iets extra's bij te dragen of door ervoor te kiezen een zakelijke relatie aan te gaan met de sociale onderneming. Ook al is het in financiële zin niet altijd voordeliger. Een sociale onderneming werkt met een personeelsmix. Daarmee wordt bedoeld dat er vanuit verschillende beroepen en met betaalde medewerkers, vrijwilligers en medewerkers uit de cliëntgroep (deelnemers) een team wordt samengesteld, afhankelijk van de aard van de onderneming, waarin zowel het commerciële als het inhoudelijke karakter van de onderneming voldoende tot uitdrukking komt. De deelnemers worden in staat gesteld om in samenwerking met de medewerkers een bijdrage te leveren aan zowel het vervaardigen van een product als een bijdrage te leveren aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. De kwaliteit van leven van de deelnemer en de maatschappelijke waardering kunnen hierdoor een belangrijke impuls krijgen. Door gebruik te maken van financiering uit diverse bronnen (earned income, subsidies, re-integratiegelden, sponsorgelden) ontstaan mogelijkheden om de bedrijfsvoering rendabel te maken. Hierdoor ontstaan kansen voor deze mogelijk economisch niet rendabele ondernemingen, zeker als die ondernemingen kunnen aantonen wat het sociale rendement is.

Vanuit het kwadrant nummer 3 kan worden geconstateerd dat de grootste externe bedreiging wordt veroorzaakt door de politiek gevoelige financiering. De politiek is niet gericht op lange termijn strategie met betrekking tot financiering wat complexiteit geeft in de aansturing.

Kleinschaligheid en disbalans in de zorg- en ondernemersdeskundigheid zijn de zwakste onderdelen van de sociale onderneming; kwadrant nummer 4. In de ontwikkeling en de opstart van de onderneming moet hier nadrukkelijk rekening mee worden gehouden. De praktijk heeft geleerd dat dit nadeel wordt gecompenseerd door het sterke concurrentievoordeel emotie t.a.v. het product of de geleverde dienst door de cliënt. Overigens heeft kleinschaligheid ook voordelen als overzichtelijk en beperking van risico bij falen van de onderneming. Het is misschien ook niet helemaal toevallig dat het veelal kleinschalige projecten zijn. De herkenbaarheid in de directe maatschappelijke context wordt erdoor vergroot.

In onderstaande matrix zijn de SWOT-factoren weergegeven. De relatieve impact (%) is bepaald op basis van de gewogen scores die uit de interne en externe analyse zijn voortgekomen. (zie Bijlage 2) Onderstaand worden de raakvlakken tussen de belangrijkste interne sterkten en zwakten en externe kansen en bedreigingen aangeven. Dit hebben wij gedaan door de sterkte van het raakvlak een cijfer te geven: 1 voor een bescheiden raakvlak, 3 voor een gemiddeld raakvlak en 5 punten voor een zeer sterk raakvlak.

Zorg-organisatie		Kansen	Zingeving-behoefte-samenleving	Ontstaan marktwerking in de zorg	WMO	Bedreigingen	Bureaucratisering	Politiek klimaat	Verlies van je profiel (indentiteit)
	Relatieve impact		40,5%	43,2%	16,2%		77,4%	12,9%	9,7%
Sterkten									
Gevarieerd netwerk van stakeholders	15,8%							3	
Intrinsiek gemotiveerde medewerkers	31,6%		5	2				3	5
Financieringsmix	52,6%			3	1				
Zwakten									
Onvoldoende bedrijfskundige comp.	21,4%			3			1		
Informele Cultuur	14,3%			4			5	1	
Onvoldoende kennis wet-/reggeving	64,3%			1				3	

8.3.3 Toelichting confrontatiematrix voor een zorginstelling

In kwadrant nummer 1 is te zien dat een aantal bedreigingen een sterk raakvlak hebben met zwakten bij een zorgorganisatie die te typeren is als sociale onderneming. Het sterkste raakvlak is te zien bij informele cultuur en bureaucratie. De informele cultuur komt tot uitdrukking in de wijze van onderling contact, besluitvorming en weerstand tegen registratie. De informele weg wordt bewandeld met als alibi dat het belang van de cliënt daarmee gediend is. Met andere woorden er is sprake van een taakgerichte samenwerkingscultuur waarin het bereiken van de gewenste output veel belangrijker wordt gevonden dan het netjes volgen van voorgeschreven stappen en het invullen van de juiste formulieren³⁹. Bureaucratisering vormt een ernstige bedreiging omdat dit de ondernemingsruimte van de organisatie beperkt. De administratieve druk neemt toe door een toename van regels en procedures. Bureaucratisering staat op gespannen voet met een informele bedrijfscultuur.

In deze organisaties is een mix te vinden van betaalde medewerkers, vrijwilligers en deelnemers die allen werkzaam zijn in het primaire proces. De betaalde medewerkers zien zich genooddaakt te focussen op uitvoering en coachen en veel minder op het ontwikkelen van kennis over de wet- en regelgeving. Zowel de vrijwilliger als de cliënt vragen veel aandacht waardoor er minder

39. Informele zorg is een vorm van zorg en ondersteuning (vergelijkbaar met mantelzorg) bieden door een vrijwilliger die ondersteund wordt door een professional.

tijd overblijft voor andere aandachtsgebieden. De hierboven benoemde focus heeft eveneens tot gevolg dat er in de organisatie weinig aandacht is voor het ontwikkelen of in huis halen van bedrijfskundige competenties. Echter door verdergaande bureaucratisering wordt de noodzaak van deze competenties groter. Dit om een adequaat antwoord te kunnen bieden op de eisen die door de stakeholders worden gesteld.

Het politieke klimaat bepaalt voor een belangrijk deel hoe de omgeving voor een sociaal ondernemer eruit ziet. Daarnaast wordt onder druk van de politiek, de wet- en regelgeving voortdurend aangepast. Dit vormt een bedreiging voor de continuïteit van de onderneming.

In kwadrant nummer 2 is een aantal raakvlakken te zien die de kracht van de instelling als sociale onderneming laat zien. De medewerkers (betaald of onbetaald) hebben een sterke intrinsieke motivatie om in de organisatie te werken. Deze motivatie komt voort uit de wens om betekenis te kunnen geven aan het leven van anderen. Dit sluit aan bij de zingevingbehoefte van mensen dat als maatschappelijk trend zichtbaar en voelbaar is. Het raakvlak van beide componenten laat zien dat de kracht van de intrinsiek gemotiveerde medewerker aansluit bij de kans die deze maatschappelijke trend biedt.

Een belangrijk kenmerk van de sociale onderneming is de financieringsmix. Door marktwerking in de zorg komt het marktaandeel van instellingen onder druk te staan. Er komen nieuwe aanbieders en bestaande aanbieders verkennen nieuwe werkgebieden. Voor de sociale ondernemer creëert dit ruimte. Zij kan nu in de zorgsector ondernemen waarbij zij 'earned income' (eigen inkomsten) kan inzetten om haar doelstellingen te behalen. De eigen inkomsten kunnen worden gehaald uit andere sectoren dan de zorgsector (bijvoorbeeld, charitatieve, horeca-, reïntegratie-, welzijnsector, etc.). De vrijwilliger kan gezien worden als financier. Hij levert immers arbeid zonder vergoeding. In de financieringsmix kan de vrijwilliger gezien worden als investeerder. Op deze manier ontstaat een financieringsmix die aansluit bij de doelstellingen van de WMO. De hoofddoelstelling van de WMO is immers participatie. Deze participatie dient breed opgevat te worden. Het gaat om actief burgerschap van hen die de last kunnen dragen, maar ook van mensen met 'smalle schouders' wordt gevraagd zich maximaal in te zetten in de maatschappij. Niemand aan de kant is één van de slogans die in dit kader wordt gebezigd. De financieringsmix kan ertoe bijdragen dat vanuit verschillende geledingen uit de maatschappij verantwoordelijkheid en betrokkenheid (in financiële zin) wordt getoond om de participatiegedachte ook mogelijk te maken. Zoals in de confrontatiematrix bij het bedrijf ook de personeelsmix als kracht is benoemd, geldt dit uiteraard ook voor de zorgorganisatie.

In kwadrant nummer 3 is te zien dat een aantal bedreigingen opgevangen kunnen worden door de kracht van een zorgorganisatie. Een grote bedreiging is het verlies van de identiteit. Mensen (medewerkers, vrijwilligers en cliënten) binden zich aan de organisatie op grond van die identiteit. Ondernemingsdrift gericht op groei en expansie kunnen gemakkelijk leiden tot verlies van identiteit, doordat teveel concessies gedaan worden aan de stakeholders om de groei te realiseren. Het vasthouden van medewerkers met een sterke intrinsieke mo-

tivatie kan ervoor zorgen dat de identiteit van de organisatie behouden blijft en daarmee zijn onderscheidend vermogen voor alle stakeholders behoudt. Door de aard van organisatie is het netwerk gevarieerd en uitgebreid. Er wordt immers in verschillende bedrijfstakken geopereerd. Iedere bedrijfstak kent zijn eigen netwerk van professionals. Het feit dat de organisatie maatschappelijk rendement nastreeft maakt ook dat zij een netwerk dient op te bouwen met de achterban of doelgroep (politiek, donateurs, fondsen, buurt, etc.). Dit netwerk is nodig om het bestaansrecht van de organisatie duurzaam te garanderen. Voor een succesvolle zorgorganisatie is netwerken een kerncompetentie geworden. Deze competentie kan worden ingezet om het politieke klimaat in haar voordeel te beïnvloeden.

In het 4de kwadrant is een aantal raakvlakken te zien die niet de hoogste prioriteit vragen, maar indien daar ruimte voor ontstaat zeker aandacht behoeven. Het ontwikkelen van bedrijfskundige competenties en genereren van kennis over wet- en regelgeving -die nodig is voor het afwenden van bedreigingen- kunnen ondersteunend zijn bij het benutten van de kansen die de marktwerking bieden. Dit geeft aan dat het ontwikkelen van deze bedrijfskundige competenties en uitbreiden van kennis op het gebied van wet- en regelgeving zowel bedreigingen kan afwenden als dat ze kansen kan benutten. Er dient echter een duidelijk onderscheid gemaakt te worden tussen betaalde medewerkers en onbetaalde medewerkers en cliënten op deze aspecten. Bovengenoemd zijn in eerste instantie de uitdagingen van de betaalde medewerkers. De informele cultuur als zwakte geformuleerd kan ook een kracht zijn als het gaat om de werving van medewerkers (betaald of onbetaald) met een zingevingbehoefte. De organisatie geeft immers de mogelijkheid om zelf betekenis te geven aan cliëntwaarde, zonder dat dit gesanctioneerd wordt door formele regelgeving. Het trekt mensen aan die loyaal zijn aan de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Zeker voor vrijwilligers is een bijdrage leveren aan de verbetering van de kwaliteit van leven veel belangrijker dan het ontwikkelen van bedrijfskundige competenties of het verwerven van kennis omtrent wet- en regelgeving. Vanuit zingevingbehoefte is al eerder gezegd dat dit kansen biedt om vrijwilligers aan de organisatie te binden.

In onderstaande matrix zijn de SWOT-factoren weergegeven. De relatieve impact (%) is bepaald op basis van de gewogen scores die uit de interne en externe analyse zijn voortgekomen. (zie Bijlage 2) Onderstaand worden de raakvlakken tussen de belangrijkste interne sterkten en zwakten en externe kansen en bedreigingen aangeven. Dit hebben wij gedaan door de sterkte van het raakvlak een cijfer te geven: 1 voor een bescheiden raakvlak, 3 voor een gemiddeld raakvlak en 5 punten voor een zeer sterk raakvlak.

Branche		Kansen	Sluit aan maatschappelijk trend	Conjunctuur ongevoelig	Schaarste mensen en middelen	Bedreigingen	Verwarring MVO	Verwarring MVO	maatschappelijk onbegrip financiering mix
	Relatieve impact		50,0%	12,5%	37,5%		10,7%	57,1%	32,1%
Sterkten									
Sluit aan bij maatschappelijk probleem	36,4%				3				5
Bieden Sociaal rendement	36,4%		5	2				3	
Ondernemen buitenbestaande ordening	27,3%			1					1
Zwakten									
Ontbreken branchetyping	64,5%		5				5		
Ontbreken keurmerk	6,5%			4			1	1	
Weinig gemeenschappelijk belang potentiële leden	29,0%				3			3	

8.3.4 Toelichting confrontatiematrix voor een brancheorganisatie

Het gaat bij deze confrontatiematrix om de brancheorganisatie voor sociale ondernemers. Het gaat hierbij om een fictieve brancheorganisatie gezien het feit dat deze in Nederland niet echt bestaat. Er is een aantal kleine initiatieven, bereikbaar via het internet, van en voor sociale ondernemers die zouden kunnen uitgroeien naar een brancheorganisatie. Zoals sociaal ondernemen nu en de Stichting Sociaal Ondernemerschap. Als brancheorganisatie zou je startende ondernemers kunnen ondersteunen met advies, toegang tot een netwerk, up to date informatie verstrekken en tevens sociaal ondernemerschap in Nederland promoten bij de overheid, het onderwijs en bedrijfsleven. Als branche kan je een keurmerk ontwikkelen en uitgeven. Omdat we nieuwsgierig zijn naar de eventuele meerwaarde op macro niveau, hebben we in de SWOT-analyses deze derde stap naar de branche organisatie gemaakt.

Definitie van een branche⁴⁰:

Een branche is een benaming voor alle bedrijven samen die actief zijn in een bepaalde categorie producten of diensten. Voorbeelden van branches: bouw, auto, visverwerkende industrie en horeca. Om de collectieve belangen van bedrijven in een branche te behartigen is er vaak een brancheorganisatie in het leven geroepen. Een brancheorganisatie is een bundeling van meerdere bedrijven uit één branche. Zo'n organisatie, vaak een stichting of een vereniging,

40. Wikipedia

kan verschillende doelen nastreven: de behartiging van de collectieve belangen van de aangesloten leden, de behartiging van deelbelangen van groepen leden en de behartiging van individuele belangen van leden. Daartoe verrichten zij activiteiten als lobby, Cao-onderhandeling, het opzetten van innovatieprojecten, het geven van juridisch advies, het organiseren van bijeenkomsten, collectieve inkoop, etc. Een brancheorganisatie kan aangesloten zijn bij een werkgeverskoepel, zoals MKB-Nederland of VNO-NCW.

In kwadrant nummer 1, is te zien dat een aantal bedreigingen een sterk raakvlak heeft met zwakten bij een brancheorganisatie voor sociale onderneming. Het sterkste raakvlak is te zien bij het 'intern' ontbreken van een branchetyping en de externe bedreiging rondom het gebrek aan definitie en de algemene verwarring met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Sociaal ondernemers worden door verschillende partijen, die ieder hun eigen belangen en agenda hebben een verschillende richting in geduwd. Verschillende definities van sociaal ondernemen doen de ronde en die hebben ieder hun invloed op hoe er tegen sociaal ondernemerschap wordt aangekeken en het zich verder ontwikkeld. In Nederland zie je onder meer dat de brancheorganisatie, MVO Nederland, steeds vaker sociaal ondernemers omarmt onder het mom van maatschappelijk verantwoord ondernemen. En dat is natuurlijk iets wezenlijk anders. Sociaal ondernemen heeft als uitgangspunt sociale verandering op het gebied van people en planet en MVO heeft als uitgangspunt rekening houden met people, planet en profit in de bedrijfsvoering. Het primaire doel van het bedrijf is niet sociale verandering. Bij potentiële leden lijkt weinig gemeenschappelijk belang dit ontstaat mede door de enorme differentiatie in wat sociale ondernemingen als core business hebben. Bijvoorbeeld, een sociale bakkerij kan zich ook aansluiten bij de zorg dan wel het bakkerijwezen. Voor de sociaal ondernemer ontstaat bij financiële blunders/faillissement al gauw imagoschade. Een recent voorbeeld is een grote zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking. Zij hebben door publiek geld in te zetten, eigen inkomsten verworven binnen het onroerend goed en deze middelen gebruikt om met enig risico verder te ondernemen in de zorg. Rondom dit voorbeeld is veel publieke belangstelling, de samenleving lijkt de inzet van publieke middelen in combinatie met private middelen niet acceptabel te vinden.

In kwadrant nummer 2 is te zien dat een aantal interne sterkten een sterk raakvlak hebben met kansen van buitenaf. Sociaal ondernemerschap is het antwoord op de economische, sociale en ecologische crises van dit moment (trend). Sociaal ondernemerschap houdt immers rekening met people en planet en daar is de afgelopen jaren niet of nauwelijks naar gekeken. Bovendien houdt het op een andere manier rekening met profit. Winst van sociaal ondernemers zit niet in geld maar in de maatschappelijke waarde die ze creëren. Sociaal ondernemers moeten laten zien dat wat ze doen effect heeft. Dat betekent niet dat ze een wetenschappelijke theorie keer op keer moeten bewijzen, daar zijn de wetenschappers voor. Het effect van handelingen, daar gaat het om. Als branche moet/kan je laten zien wat je bijdraagt; wat de impact is van wat sociaal ondernemers doen; en wat voor waarde die impact heeft. In de

toekomst zien we het maatschappelijk probleem schaarste in mens en midde-len ontstaan. Door middel van sociaal ondernemerschap kun je aansluiten bij dit maatschappelijk probleem. Er is een grote groep mensen die nu niet participeert in de arbeidsmarkt i.v.m. met een fysieke, geestelijke beperking. Deze groep kan door participatie in sociale ondernemingen een actieve bijdrage leveren in het arbeidsproces. De sociale onderneming lijkt conjunctuur ongevoelig doordat ze buiten de bestaande ordeningsprincipes opereren en de financieringsmix ondersteunt dit.

In kwadrant nummer 3 wordt zichtbaar dat een aantal bedreigingen opgevangen kan worden door de kracht van een dergelijke brancheorganisatie. Door de samenleving en overheid zullen er veel vragen zijn op het snijvlak van publiek en privaat geld, het sectoroverstijgende karakter, de financieringsmix en de mogelijke risico's van ondernemen. Door de focus op het maatschappelijk effect en verbeteringen achter de activiteiten van de sociaal ondernemer zou je het onbegrip en de eventuele imagoschade kunnen beperken.

8.4 Toets conceptueel kader aan de praktijk van een zorginstelling

8.4.1 Beschrijving van de instelling als sociale onderneming?

Het betreft een organisatie die werkzaam is in en voor de regio Amsterdam. De doelgroep waarop deze organisatie zich richt zijn dak-, thuislozen, ver-slaafden en mensen met ernstige psychosociale of psychiatrische problema-



tiek. Deze groep wordt ook wel de OGGZ (Openbare Geestelijke Gezondheid Zorg) doelgroep of de LZA (Langdurig Zorg Afhanke-lijk) genoemd. Over het al-gemeen is er sprake van chronische problemen die (nog) niet adequaat door de reguliere hulp-, zorg-verlening opgelost kunnen worden.

De organisatie profileert zich op 4 kerntaken:

- Opvang
- Dagbesteding
- Informele zorg⁴¹
- Hulpverlening

Deze kerntaken zijn organisatorisch ingedeeld in vier business units. In de uitvoering werken alle business units zowel inhoudelijk als organisatorisch veel met elkaar samen. In de afgelopen 3 jaar is de organisatie in omvang verdubbeld door fusies, overnames en autonome groei.

41. Informele zorg is een vorm van zorg en ondersteuning (vergelijkbaar met mantelzorg) bieden door een vrijwilliger die ondersteund wordt door een professional.

De bedrijfstak

De instelling is niet zo heel eenvoudig in een bedrijfstak in te delen. Er zijn verschillende mogelijkheden.

De organisatie is

- een goed doel, lid van het VFI en in het bezit van de CBF-keurmerk, bedrijfstak goede doelen gezondheidszorg;
- lid van GGZ Nederland als verslavingszorginstelling, bedrijfstak verslavingszorg;
- onderdeel van het netwerk maatschappelijke opvang Amsterdam en wordt voor het belangrijkste deel op basis hiervan gefinancierd, bedrijfstak maatschappelijke opvang;
- lid van MEZZO, een koepel van organisaties die overwegend met vrijwilligers informele zorg levert, bedrijfstak informele zorg.

De organisatie past het beste thuis in de bedrijfstak informele zorg. Binnen de bedrijfstak goede doelen gezondheidszorg gaat het er overwegend om onderzoek te bevorderen en voorlichting te geven en dit is een organisatie die overwegend uitvoerend werkt. Voor de bedrijfstak verslavingszorg zijn zij veel te weinig gericht op behandeling. De hulpverlening is met name gericht op ondersteuning, begeleiden naar reguliere zorg en repatriëring. Daarmee past het niet helemaal in deze bedrijfstak, hoewel 90% van de cliënten een verslavingsprobleem heeft.

In de sector maatschappelijke opvang is de kernfunctie huisvesting, maar dat is niet iets waar zij zich primair mee bezig houden.

De bedrijfstak informele zorg voor de OGGZ-doelgroep is het meest passend bij deze organisatie omdat de activiteiten die worden uitgevoerd alleen tot stand kunnen komen met hulp van vrijwilligers en het doel van de activiteiten overwegend gericht is op 'harm reduction' en in de aard van de activiteiten dienstverlenend.

Missie

Vanuit de overtuiging dat ieder mens de moeite waard is, zetten we ons in voor allen die kwetsbaar en langdurig zorgafhankelijk zijn: mensen met psychosociale problemen, dak- en thuislozen, verslaafden en prostituees. Betrokkenheid bij deze groep is hetgeen onze vrijwilligers en medewerkers bindt. De instelling zorgt niet alleen voor opvang, hulpverlening, een maaltijd, een douche en schone kleding. Met sociaal contact door middel van buddy's, maatjes, en inloophuizen en met werk willen wij onze bezoekers deelgenoot maken van de samenleving. Ons doel is mensen in staat te stellen zelf vorm en inhoud te geven aan hun bestaan. Iedereen heeft recht op een menswaardig leven en mag meedoen in de samenleving. Als mensen onder elkaar.

Strategische keuzes volgens de ontwikkelrichtingen (7) van 'Ansoff'

1. Bouwen aan het bestaande

Consolidatie en marktpenetratie op het gebied van opvang, dagbesteding en informele zorg blijft de inzet van de organisatie. Op beide kerntaken wil de organisatie groeien door 'klein initiatief' wat nu nog zelfstandig functioneert over te nemen. Daarnaast wil zij, mocht er (tijdelijk) bij de gemeente behoefte zijn aan extra opvang of informele zorg voor onze doelgroep, de

eerste aanbieder mogen zijn. Op dit moment is de organisatie nog niet in alle 13 stadsdelen actief. Het is de ambitie van de organisatie een dekkend netwerk te hebben voor opvang, dagbesteding en informele zorg in de regio Amsterdam.

2. Productontwikkeling

Productontwikkeling betekent in deze context het ontwikkelen van nieuwe diensten voor de reeds bestaande doelgroep. De instelling richt zich wat dit betreft de komende jaren op het ontwikkelen van nieuw aanbod op het gebied van dagbesteding voor de eigen doelgroep.

3. Diversificatie

Er zijn twee vormen van diversificatie te onderscheiden; verticaal en horizontaal.

Verticale diversificatie is het bieden van nieuwe producten of diensten die voorliggend of aan het eind in het (productie-) dienstverleningsproces worden opgenomen. De instelling kiest er bewust voor dit niet te doen. Zij positioneert zich aan het begin en aan het eind van de keten van zorg voor onze doelgroep. Alles wat erna respectievelijk ervoor komt, ziet zij als taak voor de reguliere hulpverlening.

Horizontale diversificatie betreft complementaire of concurrerende producten of diensten voor een nieuwe doelgroep. Ook hiervoor wordt de komende jaren niet gekozen. Inmiddels is er duidelijk gekozen om de chronisch psychiatrisch patiënt tot de doelgroep te rekenen en wil zij niet verder in doelgroep uitbreiden.

4. Marktontwikkeling

Bij marktontwikkeling gaat het om bestaande diensten voor nieuwe doelgroepen. Dit is iets waar de komende jaren hard aan gewerkt gaat worden. Het gaat dan om het aanbieden van de eigen diensten aan de nieuwe doelgroepen die nu bij de organisatie horen. De Amsterdamse Vriendendiensten (maatjes voor chronisch psychiatrische cliënten) is een onderdeel van de organisatie. De diensten die zij leveren komen nu beschikbaar voor de dak- en thuislozen en verslaafden. Dit geldt andersom uiteraard ook.

5. Reikwijdte & portfolio

De reikwijdte van de organisatie beperkt zich momenteel tot de regio Amsterdam. Dit is vooral het gevolg van de historie en de kleinschaligheid van de organisatie. Er was gewoonweg onvoldoende slagkracht om buiten de regio Amsterdam activiteiten te ontwikkelen. Op dit moment heeft de organisatie een schaalgrootte die ook een blik buiten de regio mogelijk kan maken. De organisatie is daar nu nog niet klaar voor, maar medio 2009 zal een keuze gemaakt kunnen en moeten worden of zij binnen de regio blijft of dat er buiten de eigen regio activiteiten worden ontplooid. Er zijn een tweetal belangrijke redenen om buiten de eigen regio activiteiten op te zetten:

- 1. Fondsenwerving:** Als er meer geografische spreiding van de activiteiten is, kan zij zich beter profileren als landelijke speler. Dit verandert

haar positie in de markt van fondsenwervende instellingen. Als landelijke speler is het veel gemakkelijker om fondsen te werven en mag er aanspraak gemaakt worden op gelden die zijn binnengekomen via landelijke loterijen voor goede doelen.

2. **Afhankelijkheid:** De afhankelijkheid van de plaatselijke politiek verminderen. De gemeente wordt steeds belangrijker als regisseur en als financier. Het voortbestaan van de organisatie is nu in belangrijke mate afhankelijk van het beleid van de gemeente Amsterdam.

Met betrekking tot het portfolio van de organisatie is er sprake van grote eenduidigheid. De doelgroep is helder en de diensten die geleverd worden sluiten aan bij deze doelgroep. Daarbij worden alleen diensten geleverd die additioneel zijn aan de reguliere hulpverlening of die voorzien in een absolute basisbehoefte die voorliggend is aan de reguliere hulpverlening.

6. Wat is de samenhang van de activiteiten

Voor een organisatie is het belangrijk om een samenhang in haar activiteiten te hebben. Hiermee wordt een herkenbaar beeld naar de buitenwereld gecreëerd en medewerkers zijn in staat zich te identificeren met de organisatie. De organisatie is klein en overzichtelijk. Er werken 140 betaalde krachten, 620 vrijwilligers en 40 stagiaires.

Er is samenhang in activiteiten en doelgroep

De vier kerntaken richten zich op een duidelijke doelgroep. In principe zijn alle diensten beschikbaar voor de hele doelgroep. De doelgroep heeft op grond van verschillende oorzaken individuele problemen, maar de onmacht om met die problemen om te gaan en de gevolgen die dat heeft voor het persoonlijk functioneren komen in sterke mate overeen.

Er is een heldere structuur en besturing

De lijnen zijn kort en de organisatie is plat. Iedere medewerker of vrijwilliger heeft een leidinggevende en alle leidinggevendenden worden direct aangestuurd door de Raad van Bestuur. Leidinggevendenden hebben een 'span of control' van maximaal 40 mensen en geven leiding aan een locatie. De leidinggevende is integraal verantwoordelijk voor personeel, inhoud en facilitaire zaken. Hij kan ondersteuning krijgen op projectbasis vanuit het centraal bureau.

Er is samenhang in cultuur en identiteit

De mensen in een organisatie bepalen de cultuur en identiteit. De mensen die er werken (betaald of vrijwillig) doen dat in eerste instantie vanuit betrokkenheid. In de hele organisatie is het besef aanwezig dat er met weinig geld veel gedaan moet worden en dat een belangrijk deel van het geld wordt opgebracht door donateurs. Dit zorgt ervoor dat men zich realiseert dat het werk dat gedaan wordt, ook sterk wordt gewaardeerd door hun omgeving. En dat ze doelmatig moeten omgaan met de middelen die ze tot hun beschikking krijgen. Het op creatieve wijze met weinig veel doen, is voor veel medewerkers een sport.

7. De meerwaarde van het concern

Er zijn volgens Johnson en Scholes parenting rollen in een concern. Dit wil zeggen: op welke wijze is de moederorganisatie een steunende factor naar de verschillende business units? Wij onderscheiden er hier drie:

1. Portfolio management: dit is gericht op vergroten van (financiële waarde) business units.
2. Bevorderen van synergie: de relatie tussen de business units optimaliseren door vaardigheden en competenties onderling te gebruiken.
3. 'Parental developer': een concern met een aantal bedrijven, die elk hun glorie hebben op een bepaald gebied. Deze glorie dragen zij over aan andere bedrijven of business units.

Het gaat hier om een kleine organisatie met een aantal 'sterke merken'. De meerwaarde zit vooral in het bevorderen van synergie. Op deze wijze is de organisatie bedrijfsmatig efficiënter. Daarnaast kan door middel van deze strategie richting financiers duidelijker gemaakt worden wat zij doen; voor welke prijs, en met welke maatschappelijke impact. Daarnaast zijn er duidelijke schaalvoordelen te halen, vooral op gebied van ondersteuning en de inrichting van bedrijfsprocessen.

Wat is het bedrijfsconcept?

Het bedrijfsconcept wordt gekenmerkt door lage prijzen en persoonlijke aandacht. In termen van Porter: kostenleiderschap en focusstrategie. Hoewel deze richtingen eigenlijk niet naast elkaar kunnen bestaan lukt dit bij deze instelling wel. De reden hiervoor is dat zij in staat zijn veel van het werk door vrijwilligers te laten doen. Hiermee zijn zij in staat veel persoonlijk contact te bieden tegen een lage prijs. De organisatie zit momenteel in een ontwikkeltraject en gaat dit concept verder uitwerken. Uiteindelijk zal de organisatie alleen nog vrijwilligers ondersteunen om zodoende de cliënten te faciliteren om het zelf te kunnen doen. Met andere woorden de cliënt is ondersteuner naar andere cliënten en vice versa. Het principe van 'de lamme helpt de blinde' wordt praktisch vorm gegeven. De professional treedt op als coördinator van alle activiteiten en is coachend naar de vrijwilliger en de vrijwilliger treedt op als coach naar de ondersteuner (cliënt). Alle onderdelen van de organisatie hebben een zelfstandige positie met behoud van identiteit en een eigen gezicht naar buiten, om hiermee de binding van vrijwilligers en cliënten te versterken.

Cultuur van de organisatie op hoofdlijnen

De centrale waarden die hoog staan in de organisatie is de solidariteit met kwetsbare mensen en dat het bieden van dienstverlening en hulp op een laagdrempelige wijze dient te gebeuren. De collectieve overtuiging is dat er een prestatie wordt geleverd met elkaar die niet door een andere organisatie geleverd kan worden. Het meest opvallend daarbij is het argument dat dit alleen lukt omdat zij een organisatie is die overwegend op vrijwilligers draait en omdat bezoekers mede verantwoordelijk zijn voor een belangrijk deel van de dienstverlening. Het feit dat zij misschien wel op een heel professionele wijze het werk doen en de zaak hebben georganiseerd is iets wat niet past in het pa-

radigma. Ook het feit dat zij misschien wel de grootste aanbieder in Nederland zijn van het soort dienstverlening die zij bieden, roept eerder gevoelens van gêne op dan van trots. Daarentegen is er grote bereidheid om zich expliciet te afficheren als medewerker van de organisatie. Een aardig voorbeeld in deze is het volgende; men is altijd op zoek naar nieuwe vrijwilligers wat veel tijd en geld kost. Zo ontstond het idee om het kerstpakket in te zetten voor de wer-ving. Het hoofditem was een fietstas waarop in grote reflecterende letters staat: 'word vrijwilliger' en op de andere zijde, 'word buddy'. Daaronder stond met grote letters de naam van de organisatie en het logo. De angst dat medewerkers het een belachelijk idee vinden om met zo een joekel van een fietstas door Amsterdam gaan rijden bleek ongegrond. Men vond het een uitstekend idee en inmiddels rijden er enkele honderden fietstassen met deze oproep door de stad. Dit geeft goed aan wat de binding is met de organisatie, maar ook het gemeenschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel dat er is voor het werven van ondersteuners. De norm is dan ook dat je dit uitdraagt.

Financiering van de instelling

De instelling kenmerkt zich door een platte structuur waarbij er grote verantwoordelijkheid wordt gegeven aan medewerkers. Ondernemerschap wordt sterk gestimuleerd en beloond. Als een afdeling of locatie kosten bespaart of middelen weet te verwerven hoeven zij dit niet aan anderen af te staan. Van medewerkers en vrijwilliger wordt gevraagd zich als ambassadeur van de organisatie te gedragen. Mensen worden afgerekend op hun inzet, dit geldt voor zowel medewerkers, vrijwilligers als cliënten en veel minder op het resultaat van die inzet. Dit hangt sterk samen met de aard van het werk, de inzet van vrijwilligers en de (on)mogelijkheden van de cliënt. Diversiteit wordt aangemoedigd. Het uitgangspunt is dat de back office centraal wordt aangestuurd en de front office zijn eigen kleur mag hebben om keuze te bieden aan de cliënt.

De financieringsmix is als volgt voor de beschikbare financiële middelen van 7 miljoen euro:

- 60% gemeentelijke financiering in de vorm van structurele subsidie
- 10% financiering stadsdelen en gemeente incidentele subsidie op basis van prestatieafspraken
- 10% outputfinanciering, alleen betaling indien de dienst wordt geleverd
- 10% fondsgeld waar op basis van de belofte die gedaan is een verantwoording dient te worden gegeven. Alleen als er akkoord is wordt tot betaling overgegaan
- 10% donaties, geefgeld waar geen expliciete verantwoording op product- of dienstniveau hoeft te worden afgegeven

Daarnaast wordt er in de vorm van diensten en producten op jaarbasis 100.000,- euro geschonken. De inzet van vrijwilligers staat gelijk aan de inzet van 72 fte. De inzet van cliënten staat gelijk aan de inzet van tussen de 10 en de 20 fte.

Prestatie en effectmeting

Aan de hand van de prestatieafspraken die worden gemaakt met gemeente of

fondsen wordt verantwoording afgelegd over de geleverde prestaties. Daarnaast wordt er jaarlijks een onderzoek gedaan naar de tevredenheid onder de cliënten. Daar waar het outputfinanciering betreft wordt nauwgezet bijgehouden of een bepaalde dienst of product wordt geleverd. Als het gaat om effectmeting is de belangrijkste graadmeter het oordeel van de cliënt. Maar daarnaast zijn er een tiental begeleidingscommissies bestaande uit buurtbewoners, lokale politiek en politie die een oordeel geven over de effecten van bestrijding overlast in de buurt. Deze commissies kunnen een dwingend advies geven aan de burgemeester om tot sluiting van een voorziening over te gaan. Er wordt per kwartaal aan de donateurs gerapporteerd over de impact van de inzet van de organisatie, als verantwoording voor de materiële of immateriële steun die gegeven is.

Samenvattend de belangrijkste kenmerken

- Het werken met vrijwilligers is het belangrijkste instrument om maatschappelijke steun te verwerven.
- De organisatie laat een deel van de dienstverlening uitvoeren door haar cliënten en ziet dit als een middel om die cliënten te rehabiliteren.
- De organisatie wil de groep mensen met chronische geestelijke problemen in staat stellen de mogelijkheid te creëren om maatschappelijk te participeren en ze tegelijkertijd een adequaat steunsysteem te bieden, die een stabiel functioneren mogelijk maakt.
- De organisatie wil het kerkelijk netwerk gebruiken om haar doelstellingen te behalen.
- De organisatie richt zich op een doelgroep die de aansluiting met de reguliere zorg niet kan krijgen, ook als illegaliteit hier de oorzaak van is.
- De organisatie kenmerkt zich door het toestaan en uitnodigen tot ondernemerschap bij de medewerkers die een breed vertakt netwerk op lokaal niveau hebben. Hierdoor komen er voldoende steun en middelen (menskracht en financiën) vrij uit de lokale samenleving om hun werk goed te kunnen doen.
- De organisatie zowel op basis van subsidies als op basis van outputfinanciering kunnen werken en dit ook in een mix durven te gebruiken.
- De organisatie neemt menswaardigheid als uitgangspunt voor het handelen waarbij acceptatie van onvermogen leidend is voor de inrichting van het inhoudelijk beleid en of het realiseren van voorzieningen.

8.4.2 Toets conceptueel kader.

Definitie

Volgens de definitie moet een sociale onderneming voldoen aan de volgende criteria:

- Hebben van een sociale missie
- Een duurzame strategie hebben
- Doen aan prestatiemeting
- Risico's durven nemen in het ondernemen
- Eigen inkomsten genereren

In hoeverre doet de, in hoofdstuk 8.4.1, beschreven instelling aan deze criteria?

Missie

De organisatie heeft een uitgesproken sociale missie. Zij stelt zich tot doel een groep mensen die aan de onderkant van onze maatschappij leven te ondersteunen en bij te dragen hen een menswaardig bestaan te kunnen bieden. Zij maakt daarbij gebruik van verschillende middelen en methoden. Eigen regie van de cliënt, recht op een menswaardig bestaan en participeren in de maatschappij zijn hierbij belangrijk.

De focus van de organisatie is gericht op het bieden van specifieke zorg(opvang, dagbesteding, informele zorg en hulpverlening) aan een specifieke groep van cliënten. Of de organisatie volgens de definitie van Franssen & Scholten financiële duurzaamheid combineert met duurzaam maatschappelijk rendement? De financiële duurzaamheid wordt gerealiseerd door de keuze voor een financieringsmix waarin weliswaar het grootste deel (60%) van het budget wordt betaald door de gemeente, maar waarin de overige 40% van de middelen komen uit incidentele subsidies, outputfinanciering, fondsengeld, donaties en producten en diensten in natura. Wel wordt vermeld dat er een te grote financiële afhankelijkheid bestaat van een van de stakeholders, reden waarom er wordt gekozen voor een grotere geografische spreiding. De keuze voor deze mix heeft tot gevolg dat de organisatie waarschijnlijk te maken heeft met een groot aantal stakeholders, die elk vanuit een eigen belang of doelstelling, eisen zal stellen aan de organisatie. In hoeverre een en ander voldoet aan een duurzaam maatschappelijk rendement is moeilijk in te schatten. Doordat de missie niet verder is geoperationaliseerd in meetbare doelen. Het aanbod blijkt echter wel te voldoen aan een behoefte gezien het feit dat de organisatie in de afgelopen jaren een behoorlijke autonome groei heeft doorgevoerd.

Strategie

De sociale onderneming staat voor een negental strategische opgaven. De vraag is of en hoe de instelling aandacht besteedt aan die opgaven. De instelling maakt een analyse van de markt/klant, sponsors en de omgeving (politiek), om vervolgens duidelijke keuzes te maken op welk deel van de markt zij zich richt. Voortdurend wordt gekeken wat de klant van haar vraagt en welke vragen er leven bij de andere stakeholders. Met betrekking tot het waarborgen van de continuïteit wordt gekozen voor decentralisatie van de macht. Deze instelling doet dit door grote zelfstandigheid toe te staan aan de verschillende onderdelen van de organisatie. Binnen de onderdelen is een sterke eigen identiteit die men ook mag uitdragen binnen de kaders van de totale organisatie. Ieder onderdeel heeft zijn eigen netwerk waar allianties kunnen worden aangegaan om maatschappelijke en financiële steun te verwerven die voor dat onderdeel ook mogen worden aangewend. De kwetsbaarheid ontstaat hierdoor laag in de organisatie doordat bij het wegvallen van belangrijke personen dit direct consequenties heeft voor het functioneren van dat onderdeel, dit kan echter opgevangen worden door de rest van de organisatie. Hierdoor is de kwetsbaarheid van de organisatie als totaal zeer beperkt.

De maatschappelijke legitimering wordt geprobeerd duidelijk te maken door de impact van de strategie te benoemen. Daarnaast wordt ook aangegeven wat

de noodzaak is van het handelen van de instelling. Er kan echter nog concreter worden gemaakt op welke wijze de instelling toegevoegde waarde creëert. Het behalen van sociale/maatschappelijk doelstellingen worden onvoldoende beschreven en ook niet in financiële termen aangetoond. De 'social return on investment' krijgt in de strategie te weinig aandacht. Het ontbreekt de instelling aan de instrumenten om dit op een goede manier te kunnen doen.

Waarden en ideologie als toegevoegde waarde voor cliënt en medewerker zijn een belangrijk aandachtspunt. De groei van de instelling vraagt om nieuwe manieren om die waarden en ideologie over te dragen. In de strategie wordt hier voldoende aandacht aan gegeven. Er is een goed evenwicht in de focus op sponsors en cliënten. Men is zich sterk bewust van de afhankelijkheid van sponsors om de dienstverlening aan cliënten te kunnen bieden. Van laag tot hoog in de organisatie worden allianties aangegaan met buurt en bedrijven om de dienstverlening te kunnen optimaliseren tegen een lage kostprijs.

Er is een sterk besef van de politieke gevoeligheid die het werk van de organisatie met zich meebrengt. In de strategie wordt rekening gehouden met de problemen waar de politiek voor staat. In de strategische keuzes wordt getracht deze problemen op te lossen om op die manier politieke steun voor het werk te verwerven om zo de eigen doelen te kunnen behalen. Als voorbeeld kan genoemd worden dat zij een oplossing aandraagt in de vorm van versterking van sociaal netwerk voor OGGZ cliënten voor het politieke probleem van het veroorzaken van overlast door die betreffende groep.

Er wordt kosten effectief gewerkt op een bedrijfskundige manier om financiële winst te behalen. Deze financiële winst wordt aangewend om de gestelde doelen te bereiken. De strategie is er niet op gericht financiële reserves op te bouwen, maar om het niveau en de diversiteit van het aanbod te vergroten tegen lage kosten. Hiermee wordt de continuïteit gewaarborgd omdat financiers dit aanbod elders niet voor eenzelfde prijs kunnen krijgen. De instelling levert producten en diensten met toegevoegde waarde voor de klant maar koppelt hier geen prijs aan die het rechtvaardigt om financiële winst te realiseren. De instelling is in deze sterk missie gedreven passend bij een ideële organisatie.

Prestatiemeting

Als het gaat om de prestatiemeting is de instelling sterk kostenbewust. Het verantwoorden over hoe financiële middelen zijn ingezet krijgt veel aandacht. Er is een sterk besef dat men mede afhankelijk is van donateurs, fondsen en bedrijven. Dit type financier wil dat haar geld doelmatig wordt ingezet en rechtstreeks ten goede komt aan de cliënt. Dit besef generaliseert zich ook naar andere financiers waardoor de instelling goed in staat is haar prestaties te koppelen aan de inzet van financiële middelen. De instelling is prijsbewust. Ook is zij in staat aan te geven wat het productievolume is dat wordt gerealiseerd. De service van de geleverde diensten worden gemeten met tevredenheidsonderzoeken. Als het gaat om de kwaliteit is de instelling niet goed in staat aan te geven wat het kwaliteitsniveau is van de geleverde dienstverlening. Er worden nauwelijks meetinstrumenten gebruikt om de kwaliteit van haar han-

delen te kunnen evalueren. De duurzaamheid van haar handelen kan op individueel niveau niet worden aangegeven. In meer algemene zin probeert de instelling wel aan te tonen wat de duurzaamheid van haar handelen is. Ook hier valt op dat de 'social return on investment' sterk onderbelicht is.

Risico nemen

Een belangrijk kenmerk van de sociale onderneming is dat zij risico durft te nemen om haar strategische doelen te realiseren. In hoofdstuk 5.6 zijn een tiental items genoemd waarop getoetst kan worden of de instelling ook risico's (durft te nemen) neemt.

Als we kijken naar de beschreven instelling neemt zij risico's op het gebied van personeel, door de inzet van vrijwilligers en cliënten. Beide groepen binden zich aan de organisatie op persoonlijke motieven en zijn sterk intrinsiek gemotiveerd om zich in te zetten voor de organisatie. De organisatie daarentegen kan minder hoge eisen stellen aan deskundigheid en continuïteit. De instelling is afhankelijk van de inzet van deze groepen medewerkers en is niet meer in staat aan zijn verplichtingen te voldoen als deze inzet wegvalt. Door het uitbreiden van haar activiteiten breid het netwerk uit en begeeft de instelling zich op werkterreinen die een sterk raakvlak hebben met andere instellingen. Denk hierbij aan welzijn, GGZ, maatschappelijke opvang, etc. Er ontstaat derhalve concurrentie met meer partijen en het risico de concurrentie te verliezen wordt daardoor groter. Politiek gezien neemt de instelling een groot risico door zich in te zetten voor illegalen en niet-rechthebbenden (Europese staatsburgers) De kans bestaat dat zij door deze keuze politiek draagvlak dreigt te verliezen wat het bestaansrecht in gevaar kan brengen. De keus om als ideële organisatie de focus te leggen bij de sociale doelstellingen, kan financiële risico's met zich meebrengen. Op het gebied van investeringen is de instelling behoudend. Zij neemt echter wel een risico door bij een gebrek aan financiële middelen investeringen te doen zonder daarvoor de juiste expertise in te te schakelen.

Als het gaat om de standaards neemt de instelling weinig risico door haar werkveld met name in de publieke sector te concentreren waardoor wet en regelgeving relatief makkelijk te volgen is en de instelling tijdig haar strategie kan aanpassen. De instelling begeeft zich vooral op bekend terrein en wil ook vooral binnen de bekende kaders ondernemen. Hierdoor is risicomijdend gedrag te zien op de gebieden economie en financiering, verkoop en marketing. Maar ook waar het gaat om productie is de instelling geneigd weinig risico te lopen. Er wordt alleen een verplichting aangegaan over productie volumes als men zeker weet dat die te behalen zijn. Met betrekking tot de logistiek worden weinig risico's genomen omdat de instelling vooral onderneemt op bekend terrein en dus weet hoe de logistieke processen verlopen.

Eigen inkomen

Als gekeken wordt naar de financieringsmix van de instelling is te zien dat 60% van de financiële inkomsten bestaat uit subsidies. 20% bestaat uit inkomsten op basis van output en 20% zijn inkomsten van donateurs en fondsen.

Outputfinanciering zien wij als eigen inkomsten. Bij deze vorm van financiering wordt er immers alleen betaald als het product ook daadwerkelijk geleverd is. Boven op de jaarlijks beschikbare financiële middelen is er een bijdrage in de vorm van diensten of producten door allianties met bedrijven. Ook is er een enorme bijdrage in de vorm van het gratis ter beschikking stellen van arbeidsuren door de vrijwilligers. Deze arbeidsuren vertegenwoordigen een waarde van ruim Euro 3.000.000,-.

Conclusie

De instelling kan volgens de door ons gehanteerde definitie van Scholten&Franssen niet gedefinieerd worden als een sociale onderneming. Hoewel de instelling wel voldoet aan de criteria waar het de missie en het eigen inkomen betreft. De instelling is risico mijdend en is onvoldoende in staat om haar 'social return on investment' op een goede manier aan te tonen.

8.5 Onze beschrijving van de typologie van een sociale onderneming in de zorg

Typologie

De sociale onderneming heeft de kenmerken van een kleinbedrijf en bij > 75 fte een multinational. Het is een hybride organisatie die Co-makership als samenwerkingsvorm inzet. De sociale onderneming is een netwerkorganisatie. De configuratie definiëren wij als missionair

9. Slotbeschouwing: Sociaal Ondernemerschap in de GGZ

9.1 Beantwoording vraagstelling

Kan Sociaal Ondernemerschap een kans bieden, om in een veranderende financieringsstructuur, succesvol te zijn in het geven van zorg en ondersteuning aan langdurige zorgafhankelijke GGZ cliënten?

Deze vraag vormde het startpunt van de zoektocht die in deze thesis is afgelegd. We hebben daarbij allerlei paden bewandeld, zijpaden, soms zelfs doodlopende en we zijn nu bijna bij het eindpunt uitgekomen. Het eindpunt waar de door ons gestelde vraag weer opdoemt. Is er eigenlijk iets te zeggen over de kansen die sociaal ondernemerschap biedt, om in de veranderende financieringsstructuur succesvol te zijn? Deze vraag

kunnen we met Ja beantwoorden. Deze thesis is daarvan het bewijs. Er is inderdaad veel te zeggen over sociaal ondernemerschap en over de wijzigingen in de financiering structuur van GGZ instellingen. We hebben in deze thesis de thematiek van zorg en ondersteuning aan langdurige zorg afhankelijke GGZ-clënten en de ontwikkelingen in de wijzigende financieringsstructuur geplaatst tegen de mogelijkheden van sociaal ondernemerschap. Verschillende manieren van toenadering van het thema zijn gevolgd. Allereerst zijn we vanuit de literatuur, theoretische concepten, kaders en helderheid gaan scheppen over de vraag wanneer we spreken over sociaal ondernemerschap. Het antwoord op de vraag hebben we vervolgens proberen te vinden door na te gaan hoe de sociaal ondernemer, politiek en managers op strategische posities binnen de zorgsector tegen sociaal ondernemerschap aankijken. Dit is gedaan doormiddel van een quick scan en interviews. De verzamelde gegevens hebben we daarnaast samen met de theoretische kennis aan de hand van het SWOT model geanalyseerd.



Bij elkaar genomen is daarmee een veelzijdig en kleurrijk beeld ontstaan over de geschetste thematiek en kunnen we onze onderstaande onderzoeksvragen van antwoorden voorzien.

1. Is sociaal ondernemerschap een bruikbaar concept voor de Langdurige Zorgafhankelijke GGZ-cliënt?
2. Kan een organisatie door middel van sociaal ondernemerschap, de zorg voor Langdurige Zorgafhankelijke GGZ-cliënten betaalbaar en daarmee maatschappelijk aanvaardbaar houden?
3. Verhoudt sociaal ondernemerschap zich tot de toekomstige markt en financieringsstructuur van de gezondheidszorg?

Gesteld kan worden, dat sociaal ondernemerschap in ieder geval een belangrijke bijdrage zou kunnen leveren in de huidige markt. Met name de bedrijfsvoering op basis van een financieringsmix, meer evenwicht in de maatschappelijke en commerciële doelstellingen en de andere wijze waarop maatschappelijke verantwoording kan worden afgelegd. Sociaal ondernemerschap kan ook een bruikbaar concept zijn voor delen van een organisatie. Of er doormiddel van sociaal ondernemerschap, de zorg voor Langdurige Zorgafhankelijke GGZ-cliënten betaalbaar en daarmee maatschappelijk aanvaardbaar gehouden kan worden, is niet eenduidig te beantwoorden? Gezegd kan worden dat sociaal ondernemen in Nederland nog in de kinderschoenen staat. Het begrip is nog vrij onbekend en er is op beleidsniveau nog weinig visie ontwikkeld over deze manier van ondernemen. In tegenstelling tot een aantal in ons omringende landen is de sociale onderneming in Nederland nog niet in staat een passende juridische rechtsvorm te kiezen die past bij deze bijzondere ondernemingen. De invoering van de WMO, de ontmanteling van de AWBZ en de marktwerking in de zorg leveren zowel kansen als bedreigingen op. Of en hoe sociaal ondernemerschap een antwoord kan zijn is bij beleidsmakers en beslissers nog onvoldoende de vraag. Tevens valt op dat er nog geen consensus bestaat over de definiëring. Sociaal ondernemerschap lijkt goed aan te sluiten op de toekomstige ontwikkelingen op het gebied van markt en financieringsstructuur. In de markt is differentiatie in het aanbod van producten en diensten een belangrijke ontwikkeling. Sociaal ondernemerschap kan hierin betekenis hebben omdat de sociaal onderneming een product of dienst levert met toegevoegde waarde voor de cliënt die een prijs rechtvaardigt om financiële winst te realiseren. Hiermee kan het eigen inkomen binnen de financieringsmix worden gerealiseerd. Of de financieringsmix maatschappelijk gezien aanvaardbaar is voor alle stakeholders is moeilijk te beantwoorden. Uit de gesprekken met de geïnterviewden over de mix van publieke met private gelden bleken er geen bezwaren, echter in de publieke opinie is men hier kritisch over.

9.2 Het proces van inzicht

9.2.1 Definitie

In Nederland hebben Scholten en Franssen een definitie gepresenteerd en onderbouwd. Wij hebben deze definitie als leidraad gekozen in deze thesis.

De definitie luidt:

‘Met SOS wordt het streven en handelen aangeduid van organisaties, ondernemingen en individuen die zich inzetten voor het realiseren van maatschappelijke verbeteringen, op een financieel duurzame wijze. Sociaal ondernemers genereren eigen inkomsten en zijn bereid risico's te nemen om hun doelstelling te realiseren. Sociale ondernemers benoemen meetbare doelen op maatschappelijk (sociaal/ecologisch) en financieel gebied en doen aan prestatiemeting om hun prestaties te monitoren en stelselmatig te verbeteren.’ Wij hebben deze definitie als uitgangspunt genomen in de thesis.

9.2.2 Herdefiniëring

Na bestudering van alle literatuur, gesprekken en discussies is gebleken dat deze definitie niet geheel aansluit bij wat wij onder sociaal ondernemerschap zijn gaan verstaan. Met name de focus op eigen inkomsten schept verwarring. Eigen inkomsten, wat zijn dat dan? Het impliceert dat er ook andere inkomsten zijn, zonder dat duidelijk wordt welke inkomsten daar dan mee bedoeld worden. Het is naar ons idee beter om de financieringsmix te benadrukken om financiële duurzaamheid te creëren, waarbij moet worden opgemerkt dat in die mix een oververtegenwoordiging aanwezig is van financiële inkomsten die direct door de wijze van bedrijfsvoering beïnvloedbaar zijn. Daarnaast wordt in de definitie grote nadruk gelegd op het behalen van maatschappelijke en financiële doelen, maar ook hier is te weinig aandacht voor het evenwicht dat aanwezig dient te zijn om als sociale onderneming succesvol te zijn.

In het ondernemingscontinuüm van G. Dees komt die mix beter tot uitdrukking, maar is nog niet duidelijk aangegeven wanneer men nu kan spreken van een sociale onderneming.

Als definitie voor sociaal ondernemerschap stellen wij het volgende voor:

‘Met sociaal ondernemerschap wordt het streven en handelen aangeduid van organisaties, ondernemingen en individuen die zich inzetten voor het realiseren van maatschappelijke verbeteringen, op een financieel duurzame wijze. Sociaal ondernemers creëren een financieringsmix op het gebied van begunstigen, kapitaal, personeel en leveranciers. Zij zijn bereid te innoveren en risico's te nemen om hun doelstelling te realiseren. Sociale ondernemers benoemen meetbare doelen op maatschappelijk (sociaal/ecologisch) en financieel gebied en zijn pas succesvol als op beide domeinen die doelen worden gehaald. Zij doen aan prestatiemeting om daarmee zowel het maatschappelijk als financieel rendement te kunnen aantonen, verbeteren en monitoren.’

In onze definitie kijken we op twee belangrijke punten af van Scholten en Franssen die we als uitgangspunt hadden genomen. Het betreft de financieringsmix en het behalen van doelen op beide domeinen om jezelf succesvol te mogen noemen.

9.2.3 De financieringsmix

De financieringsmix is een essentieel onderdeel van de sociale onderneming. Echter in deze mix wordt grote nadruk gelegd op geld en veel minder op voor- delen in natura. De sociale onderneming kan vanuit de financieringsmix op verschillende manieren eigen inkomsten creëren die zij kan investeren in in- novatie of in extra activiteiten om haar maatschappelijke doelstellingen te be- halen. De sociale onderneming kan op twee manieren eigen inkomsten creëren.

- Levert een product of dienst met toegevoegde waarde voor de cliënt die een prijs rechtvaardigt om financiële winst te realiseren.
- Levert een product of dienst die concurrerend is met andere aanbieders, maar realiseert winst door verlagen van de productiekosten.

De eerste variant vraagt van de afnemer de bereidheid meer te betalen voor een product of dienst dan dat hij elders kan krijgen. Het probleem is echter dat de extra maatschappelijke winst die wordt gecreëerd buiten het verant- woordelijkheidsgebied van de afnemer kan vallen. In dit geval is de afnemer misschien niet bereid om extra te betalen zodat een concurrent of andere partij minder kosten hoeft te maken. In de tweede variant worden de produc- tiekosten verlaagd. Voor de sociale onderneming ligt hier een kans om zowel een maatschappelijke als financiële doelstelling in één beweging te realiseren. Als zij in staat is burgers (als vrijwilliger) en cliënten te laten participeren in de onderneming om samen met professionals een dienst of product te leveren, kunnen de productiekosten lager worden gehouden. Op deze manier kunnen er eigen inkomsten (financiële winst) worden gegenereerd die kunnen worden aangewend voor de maatschappelijke doelstelling en duurzaamheid van de on- derneming waarborgen. De inzet van vrijwilligers en cliënten ondersteunen zeker voor de langdurig zorgafhankelijke GGZ-client de participatie doelstel- ling uit de WMO.

De private en publieke sector zijn in financiële zin twee gescheiden werelden als het gaat om de wijze waarop financiële verantwoording plaatsvindt. Daar- naast kenmerkt de publieke sector zich in financiële zin door beschikbare middelen sterk te koppelen aan één bepaalde doelstelling. Hierdoor is het soms moeilijk om middelen te vinden voor een bepaald project. De sociale on- derneming kan door zijn sector overschrijdende activiteiten en netwerk de brug slaan tussen de verschillende financieringstromen. De sociale onderne- ming kan hierdoor wel eens het instrument worden sectoroverstijgende doel- stellingen te behalen.

9.2.4 In balans

Om succesvol te zijn moet er een balans zijn in de competenties die in de on- derneming aanwezig zijn. Dit is niet eenvoudig. Er wordt van de onderneming gevraagd om op een bedrijfskundige en commerciële succesvolle manier te ondernemen. En dit met als doel een maatschappelijke doelstelling te behalen waarbij participatie van de doelgroep (cliënten) en de maatschappij nadrukke- lijk gewenst is. Dit vraagt om een verzameling van competenties die niet in één sector te vinden zijn, maar absoluut noodzakelijk om succesvol te kunnen zijn. Het vraagt om het ontwikkelen van een nieuw competentie pakket wat de onderneming in balans houdt en in staat stelt sectoroverstijgend op een suc- cesvolle manier te opereren.

9.2.5 Onze omschrijving van de typologie van een sociale onderneming

De sociale onderneming heeft de kenmerken van een kleinbedrijf (> 75 fte kenmerken van een multinational). Het is een hybride organisatie die Co-markership als samenwerkingsvorm inzet. De sociale onderneming is een netwerkorganisatie. Waarbij de ideologie een belangrijke richting is voor de missie van de sociale onderneming

Wij vinden dat de Missionaire configuratie, van Mintzberg, goed aansluit bij de sociale onderneming. De loyaliteit en ideologie is de kracht van de missie van een sociaal ondernemer. Toch roept deze configuratie de nodige vragen op. Bijvoorbeeld, hoe de balans te houden in eenvoudige technische systemen, geen direct toezicht en standaardisatie op bijvoorbeeld de output. Naar onze mening is dat in combinatie met verantwoording en prestatiemeting op zowel financieel als maatschappelijk rendement niet eenvoudig.

De ontwerpvariabelen; systemen, strategie, managementstijl, personeel, cultuur en structuur, van Kor, Wijnen en Weggeman hebben een samenhang met elkaar. Dat wil zeggen dat als bij één van de variabelen een verandering plaatsvindt dit automatisch een gevolg heeft voor de andere variabelen. Een ander kenmerk is evenwicht. Dit betekent dat iedere variabele even belangrijk is. En het laatste kenmerk is heterogeniteit. Dit wil zeggen dat alle variabelen interne en externe facetten hebben, maar ook dat ontwerpvariabelen zowel betrekking hebben op de formele als de informele aspecten van de organisatie. Er zijn in de ontwerpvariabelen verschillen te zien, voor de zorgonderneming en de commerciële (markt)onderneming. In de sociale onderneming moeten naar onze mening de ontwerpvariabelen in balans worden gebracht om succesvol te kunnen zijn.

Organisatie zijn afhankelijk van de ontwikkelingen, vaardigheden en competenties van zowel haar interne als externe omgeving. Dit betekent dat besluitvormingsprocessen grillig zijn waarbij de onderlinge afhankelijkheid centraal staat. Voor de sociale onderneming geldt dat zij per definitie in een complexe omgeving opereert. De doelstellingen zijn immers gericht op het behalen van maatschappelijke verbeteringen en het realiseren van winst (financieel). Deze twee primaire doelstellingen zijn niet binnen één sector terug te vinden en maken historisch gezien het onderscheid tussen privaat en publiek. De sociale onderneming bedient een combinatie van cliëntgroepen (zorgcliënten, product- of dienstafnemers, imagoverbetering realiseren voor sponsors) en moet helpen bewerkstelligen dat de verschillende doelstellingen van financiers worden behaald (maatschappelijk versus financieel). De standaardisatie van waarden als coördinatiemechanisme maken dat de interne wederzijdse afhankelijkheid een cultuurkenmerk van de organisatie is.

De sociale onderneming kan gezien worden als een hybride organisatie. Of de organisatie zich van een overheidsinstelling of een marktorganisatie ontwikkelt naar een hybride organisatie of direct als zodanig start, maakt voor de typering niets uit. De nadelen die kleven aan de hybride organisatie -ontstaan vanuit een overheidsinstelling- zijn misschien minder van toepassing op hy-

bride organisaties die als zodanig zijn opgestart of die zijn ontstaan vanuit een commerciële organisatie. Omdat in het laatste geval vanuit de publieke sector objectief de afweging gemaakt kan worden of in de onderneming geïnvesteerd kan worden zonder dat er sprake is van belangenverstrengeling.

Voor de sociale onderneming kan Co-makership een middel zijn om, met name als het de productie van goederen betreft, de benodigde kwaliteit te realiseren wil de sociale onderneming commercieel succesvol kunnen zijn. Het is niet noodzakelijk dat samenwerkingspartners beide sociaal/maatschappelijk rendement nastreven.

9.2.6 Kerncompetenties van de sociale ondernemer

Wanneer spreek je van een succesvol sociaal ondernemer?

De sociaal ondernemer is een netwerker die in staat is te excelleren op zowel maatschappelijk als bedrijfskundig gebied. Het is een ondernemer met een missie, in staat om mensen aan zich te binden. Dat doet hij door verbindingen te leggen en synergievoordelen uit te buiten. Met andere woorden oog hebben voor de problemen en oplossingen die verschillende partijen in handen hebben. Als de sociaal ondernemer ook in staat is om de te behalen winst aan te tonen voor de partij die de oplossing in handen heeft kan hij zeer succesvol zijn.

De sociaal ondernemer:

- beschikt over daadkracht en doorzettingsvermogen
- durft risico's te nemen
- is in staat mensen te binden
- is een people-manager
- is in staat synergie te bewerkstelligen
- heeft een goede kijk op opdrachtgevers, klantgroepen en probleemeigenaren
- is in staat loonkosten laag te houden
- heeft kennis van de markt waarop de onderneming zich richt
- beschikt over bedrijfskundige competenties om commercieel succesvol te zijn
- kan samenwerkingsverbanden creëren en in stand houden
- heeft kennis en capaciteiten om inhoudelijk de maatschappelijke doelstelling te behalen
- heeft kennis van, en ervaring met, zowel de publieke als private geldstromen
- is in staat maatschappelijk rendement aantoonbaar te maken

De kern van de sociale onderneming nog eens samengevat:

- realiseren van maatschappelijke verbeteringen op een financieel duurzame wijze
- financiële duurzaamheid wordt behaald middels een financieringsmix
- het succes van de onderneming wordt bepaald door het behalen van zowel de financiële als maatschappelijke doelstellingen
- prestaties worden op beide doelstellingen gemeten
- innovatief ondernemerschap met de bereidheid tot het nemen van risico's

In de bijlagen 7 en 8 zijn twee voorbeelden van een sociale onderneming beschreven.

9.3 Tot slot

Tot slot willen we u nog meenemen in een aantal gedachten en ideeën welke zijn ontstaan tijdens de vele discussies die we, nu tot op het laatst steeds voeren. Het is allemaal niet zo eenduidig dat Sociaal Ondernemen, zoveel raakvlakken met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, is het wel wat anders? Is het voor zorginstellingen zo dat sociaal ondernemerschap de kans creëert om de participatiedoelstelling uit de WMO te behalen? En Social Return of Investment hoe ver ga je daar nu in, waar ligt de grens? Welke invloed heeft de krediet crisis op sociaal ondernemerschap?

Welke kant gaan we op?

Sociaal ondernemers worden door verschillende partijen, die ieder hun eigen belangen en agenda hebben, een verschillende richting in geduwd. Er wordt vanuit verschillende visies naar sociaal ondernemen gekeken en die hebben ieder hun invloed op hoe sociaal ondernemerschap zich verder ontwikkelt. Sociaal ondernemen heeft als uitgangspunt sociale verandering en MVO heeft als uitgangspunt rekening houden met people, planet en profit in de bedrijfsvoering. Het primaire doel van het bedrijf is niet sociale verandering.

Nederland is volop in beweging, de toekomst vraagt vele banen extra in de zorg, er wordt geïnvesteerd in krachtwijken, participatiebanen, reorganisatie van de sociale werkvoorziening en persoonsgebonden budgetten voor langdurig zorgafhankelijken, bij zorg en reïntegratie. Wij denken dat deze ontwikkelingen, zeker gezien de huidige sociaal-economische ontwikkelingen, ruimte en kansen bieden voor sociale ondernemers en wel speciaal voor sociaal ondernemers wie in hun missie zorg georiënteerd zijn. We zien in alle discussies en literatuur rondom sociaal ondernemerschap beweging, deze beweging komt voort uit de zoektocht naar nieuwe wegen voor ondernemerschap. De door ons eerder beschreven ondernemers continuüm van G.Dees en het feit dat sociaal ondernemingen zich buiten de bestaande ordeningsprincipes begeven, zal gaan verschuiven. MVO en sociaal ondernemerschap lijken dichterbij elkaar te komen. Hierbij spreekt de profit sector over MVO en de non-profit over sociaal ondernemerschap, waardoor oude ordeningsprincipes op vernieuwende wijze weer vorm krijgen. Voor ons ligt het zwaarte punt, voor de beoordeling of over een sociale onderneming gesproken kan worden in het feit dat het in de aard en de verschijning van de activiteiten van een onderneming zichtbaar moet zijn dat het gaat om maatschappelijke veranderingen.

Social Return Of Investment, en waar ligt de grens?

In Nederland is SROI nog niet zo'n ingeburgerd begrip, al was het alleen maar omdat ondernemers daar hun krediet niet mee kunnen terugbetalen. Moeten we anders gaan nadenken over maatschappelijk rendement? Natuurlijk is het van belang om kosten en baten zo zuiver mogelijk te benoemen en te berekenen. De vraag is alleen tot welk niveau maar meer nog waarom? Als een langdurig zorgafhankelijke GGZ-cliënt door arbeidsparticipatie uit een sociaal isolement kan komen zijn de medische besparingen berekenbaar, al is het wel beperkt tot deze ene casus. Het geen dus keer op keer, van geval tot geval moet worden bekeken tot er voldoende cases bekend en berekend zijn om te

komen tot een dekkend rekenmodel. Maar waar leg je de grens? Ga je rekening houden met de extra druk op de uitkeringsinstanties en de kosten van die personele inzet? Of hoe meet je de verbetering van de kwaliteit van leven, die is moeilijk te berekenen en iemand leeft langer en gezonder, kan beter voor zijn kinderen zorgen, zodat die opgroeien als evenwichtige personen, wat weer minder kosten in de jeugdzorg kan opleveren etc.

Je kunt modelleren en calculeren tot je een ons weegt, maar gaat het niet om mensen en niet om een puur cijfermatig model? De banken hebben Return Of Investment om van te smullen. En nu? En hoeveel waarde hebben deze modellen nu nog? Sociaal ondernemen moet worden afgemeten aan de competenties die aanwezig zijn in de onderneming en of de onderneming voldoet aan de criteria van sociaal ondernemerschap. Het moet de leefstijl van directie, bedrijf en medewerkers zijn. De waarde daarvan zal zich moeten kenbaar maken in de gewone ROI, rendement en de manier waarop mensen (personeel, klanten) zich willen binden aan een bedrijf. Dan ben je sociaal bezig. De cijfers moeten de mensen volgen, en niet omgekeerd. Als de investeerder dat begrijpt kan in gezamenlijkheid worden bepaald hoe de SROI wordt gemeten, anders is een SROI nog een stap te ver.

Welk effect zal de financiële crisis hebben op sociaal ondernemen?

Door de huidige kredietcrisis bevindt sociaal ondernemerschap zich in een spagaat. Voor sociaal ondernemerschap als branche is de crisis wellicht een katalysator. Voor nieuwe ondernemers creëert dit kansen. Voor de bestaande individuele sociaal ondernemer zijn het moeilijkere tijden. Het is een lastige tijd om bij banken geld te krijgen zeker voor sociaal ondernemers. Daar zijn vaak geen of minder zekerheden te geven over de activiteiten in de markt waar ze actief zijn en vertrouwen op blauwe ogen doen banken niet. Voor sociaal ondernemers geldt ook dat ze onder de streep genoeg moeten overhouden om hun krediet te kunnen financieren en zoals we in de praktijk gezien hebben lijkt dit niet altijd mogelijk! Bij sociaal ondernemers zijn veel goede ideeën, maar leiden die altijd tot financieel gezonde businesscases? Als je die concepten terugbrengt tot meetbare proporties, tot reële businessconcepten, zit er dan toch niet teveel lucht in? Uiteindelijk moet je ook als sociaal ondernemer winst halen om je sociale doelstellingen te bereiken.

Maar de crisis biedt ook kansen, soms moet er eerst op macroniveau iets veranderen. Deze tijd dwingt iedereen om anders over zaken na te denken. Het grote graaien, het obscene winstbejag, dat kan niet meer. Het is overduidelijk dat er een andere economische en maatschappelijke waarheid gaat komen. Een samenleving waarin andere waarden belangrijk gevonden worden en daar past sociaal ondernemerschap uitstekend bij.

Ideeën

Om sociaal ondernemen binnen de zorgsector verder op de kaart te zetten hebben we de volgende ideeën. Creëer fondsen die een voorbeeldfunctie hebben. Deze grote fondsen kunnen laten zien hoe je grote maatschappelijke problemen oplost met zowel maatschappelijk als financieel rendement. Ze kunnen daardoor ook andere investeerders en ideeën aantrekken. Ontwik-

kel goede (eenvoudige) meetmethodes voor de impact van sociale ondernemingen in de zorg. De al bestaande social- evaluator moet verder getoetst worden om de waarde voor de social ondernemers te bepalen. Zodat je de impact van een investering helder kan maken. En de verschillende financiers in de zorg verleiden tot een gezamenlijk plan en financiering, dat zal anderen aantrekken dat ook te gaan doen. Ontwikkel specifiek beleid dat erop gericht is om investeerders te stimuleren om te investeren voor maatschappelijke impact. Ontwikkel een netwerk van sociaal ondernemers. Om echt tot bloei komen is het van groot belang dat er een netwerk komt waarin en waarmee sociale ondernemingen elkaar kunnen ontmoeten. Vanuit dit platform kunnen zij tools en randvoorwaarden zoals, een juridische rechtvorm ontwikkelen, om sociaal ondernemerschap in Nederland tot een succes te maken. Een infrastructuur kunnen maken en dat een pleitbezorger is van en voor sociale ondernemingen in de zorg.

Literatuurlijst

Alter, Kim (2004). *Social Enterprise Typology*

Ashoka. *The Social Entrepreneurship series*.

Barltett, L. (2004). *An explanation of contemporary meanings of social enterprise*. The Australasian Institute for Social Entrepreneurship.

Black, L., Nicholls, J. (2004). *There is no business like social business*. Liverpool: The Cat's Pyjamas.

Bornstein, D. (2007). *Hoe verander je de wereld. Sociaal ondernemers en de kracht van nieuwe ideeën*. Amsterdam: Rozenberg Publishers.

Boschee, J. (1998). *8 Basic principles for social entrepreneurs*.

Brown, A. (1998). *Organisational culture*.

Bruijn, J.A. de & Heuvelhof, E.F. ten (1999). *Management in netwerken*

Dacanay, M.L. (2004). *Creating a space in the market. Social enterprise stories in Asia*. Asian Institute of Management.

Dees, J.G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship, Enterprising nonprofits*. Harvard Business Review.

Dees, J.G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Duke University

Dees, J.G. (2007). *Taking Social Entrepreneurship Seriously*. Society New Brunswick. 44 (33) USA: Transaction Periodicals, 44 (33), 24-31.

Dees, J.G., & Emerson, J. (2002). *Economy, strategic tools for social entrepreneurs*. Wiley.

Dees, J.G., & Fulton (2006), K. *The past, present and future of Social Entrepreneurship. A conversation with Greg Dees*. New York: Duke University.

Ederveen, J.W. (1990). *Handboek logistiek*

Emerson, J., Bonini, S., Brehm, K. (2003). *The Blended Value Map Report*

Franssen, B., & Scholten, P. (2007). *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Gbenga, Sesan (october 2006). *International NGO journal*.

GGZ Nederland (2008). *Visiedocument langdurige zorg. Naar herstel en gelijkwaardig burgerschap*. Amersfoort.

Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Fifth edition. Prentice Hall.

Kaats, E., Klaveren, P. van, Opheij, W. (2006). *Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturen van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.

Karré, P.M. & Veld, J.R. In 't. *Spanningen in organisaties met publieke en private relaties*. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, juli 2007.

Kasturi Rangan, V. (maart 2004). *Lofty Missions, Down to Earth Plans*. Harvard Business Review. Boston USA: Harvard Business Publishing.

Kerlin, J. (2005). *Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences*. The Urban Institute.

Koning, J. de (2001). *Zorg voor de zaak. Handboek voor een maatschappelijke onderneming*. Nijmegen: Stichting Blixem.

Koning, J. de (2007). *Empowerende omgeving*. Nijmegen: Request project.

Kor, R., Wijnen, G., Weggeman, M. (2007). *Meesterlijk organiseren, handreiking voor ondernemende managers*. Deventer: Kluwer.

Kotter, J., Rathgeber, H. (2006). *Onze ijsberg smelt, succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Martin, R.L., Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition*. Stanford Social Innovation Review.

Mintzberg, H. (1994) *Mintzberg over management, de wereld van onze organisaties*.

Mintzberg, H. (augustus 1996) *Organisatiestructuren*. Prentice Hall.

Nicholls, A. (ed.) (2006). *Social Entrepreneurship*. Liverpool: The Cat's Pyjamas.

Nyssens, M. (2006). *Social enterprise: at the Crossroads of Market, Public and Civil Society*. London: Routledge.

Peer, H. (2006). *Vijftig jaar Ondernemingsraad bij Verkade: Negentig jaar medezeggenschap*. (15-21). Amsterdam: Ondernemingsraad Verkade.

Pricewaterhouse Coopers (september 2008). *Belastingwet als stimulans voor maatschappelijk ondernemerschap*. Amsterdam.

Programma Amsterdamse WMO-conferentie (2008). *WMO op koers*.

Stichting Sociaal Ondernemen: www.sso.nl

Veld, J.R. In 't (2005). *Verzelfstandiging en hybriditeit*. Pag. 51.

Vereniging Nederlandse Gemeenten. *Het stedelijk Kompas*

Weggeman, M. (2007). *Leiding geven aan professionals, Niet Doen!.* Scriptum.

Wikipedia

Websites

www.sroi.nl

www.socialevaluator.eu

www.minvws.nl

Bijlagen

Bijlage 1

Toelichting en waardering van de interne en externe factoren voor de SWOT analyse van een bedrijf

Organisatie

Bedrijf

Onderdeel 1: Interne Factoren

In dit model hebben we de sterkten die uit de interne analyse zijn voortgekomen benoemd en vervolgens de zwakten die de interne analyse heeft blootgelegd.

Gewicht in %

Vervolgens hebben we een weging gemaakt van de sterkten en zwakten door de vraag te stellen: 'Wat is de impact van deze sterkte of zwakte ten opzichte van het geheel?'. In totaal hadden we honderd punten (honderd procent) te verdelen.

Score 0-10

We hebben een rapportcijfer gegeven aan de sterkten en zwakten. Sterkten scoren altijd bovengemiddeld (> 5), terwijl zwakten minder dan gemiddeld scoren. Een grote zwakte scoort een 0 of een 1 en een zeer duidelijke sterkte scoort een 9 of 10.

Gewogen score

We hebben gebruik gemaakt van een rekenprogramma waarbij de score wordt vermenigvuldigd met het gewicht. Is het gewicht van een sterkte bijvoorbeeld laag, dan is ook de gewogen score nihil. Een sterkte heeft dan misschien wel een score van 9 gekregen, maar is nauwelijks van invloed op het geheel.

Door de gewogen scores op te tellen ontstond een cijfer dat aangeeft hoe de Interne Factoren doorslaan: lager dan 5 betekent een overwegend zwakke interne uitgangspositie, terwijl hoger dan 5 een overwegend sterke uitgangspositie aangeeft. Dit geeft aan hoe belangrijk de factor is in de strategiebepaling. Het bepalen van de impact van iedere sterkte en zwakte helpt om ze in perspectief te plaatsen.

Commentaar

Deze positie in de IFAS (Interne Factor Analyse Sheet) is beschikbaar om opmerkingen te plaatsten bij de bepaling van de gegeven scores.

IFAS - tabel

Interne Factoren	Gewicht (%)	Score (1-10)	Gewogen Score	Commentaar
Sterkten Bedrijf				
Financieringsmix	15%	8	1,2	
Betrokkenheid en zingeving	30%	9	2,7	
Personeelsmix	10%	7	0,7	
Zwakten Bedrijf				
Disbalans zorg/ ondernemers desk.	30%	1	0,3	
Continuïteitsgevaar kleinschaligheid	5%	4	0,2	
Complexiteit in aansturing	10%	4	0,4	
	100%		5,2	Gunstige interne situatie

Onderdeel 2 Externe factoren

We hebben de kansen benoemd die uit de externe analyse zijn voortgekomen. Kansen zijn geen zaken die je zou kunnen doen (dat zijn opties), maar zijn altijd gerelateerd aan trends en ontwikkelingen uit de externe omgeving. 'Investeren in E-commerce' is bijvoorbeeld geen kans, maar 'het toenemend aantal Nederlanders dat online winkelt' kan dat wel zijn.

Gewicht in %

We hebben de kansen en bedreigingen gewogen door onszelf de vraag te stellen: 'Wat is de impact van deze kans of bedreiging voor het bedrijf, de zorgorganisatie of de branche? Wordt het in zijn bestaan bedreigd? Is het cruciaal dat deze kans gegrepen wordt?'. In totaal hadden we honderd punten (honderd procent) te verdelen.

Score 0-10

Vervolgens hebben we weer een rapportcijfer gegeven. Kansen scoorden altijd bovengemiddeld (> 5), terwijl bedreigingen minder dan gemiddeld scoorden. Een grote bedreiging scoort een 0 of een 1 en een zeer duidelijke kans scoort een 9 of 10.

Gewogen score

Dit is de vermenigvuldiging van de score met het gewicht. Is het gewicht van een bedreiging bijvoorbeeld laag, dan is ook de gewogen score nihil. Een bedreiging heeft misschien een score van 1 gekregen (zeer grote negatieve ontwikkeling), maar valt weg tegen meer relevante bedreigingen voor het bedrijf, de zorgorganisatie of de branche.

Door de gewogen scores op te tellen ontstond een cijfer dat aangeeft hoe de Externe Factoren doorslaan: lager dan 5 betekent een overwegend bedreigende externe omgeving, terwijl hoger dan 5 een overwegend kansrijke externe omgeving aangeeft. Dit is belangrijk voor de strategiebepaling. Ook helpt het bepalen van de impact van iedere kans en bedreiging om ze in perspectief te plaatsten.

Commentaar

Deze positie in het EFAS is beschikbaar om opmerkingen te plaatsten bij de bepaling van de gegeven scores.

EFAS - tabel

Externe Factoren	Gewicht (%)	Score (1-10)	Gewogen Score	Commentaar
Kansen Bedrijf				
Concurrentie emotie product/dienst	20%	9	1,8	
Deelnemer participeert in maatschappij	25%	9	2,25	
Economisch niet rendabele bedrijfstak	5%	7	0,35	
Bedreigingen Bedrijf				
Politiek gevoelige financiering	15%	2	0,3	
Afhankelijkheid van verwijzers	15%	3	0,45	
Disbalans focus product/zorg	20%	1	0,2	
	100%		5,35	Gunstige externe omgeving

Bijlage 2

Toelichting en waardering van de interne en externe factoren voor de SWOT analyse van een zorgorganisatie

Organisatie

Zorgorganisatie

Onderdeel 1: Interne Factoren

In dit model hebben we de sterkten die uit de interne analyse zijn voortgekomen benoemd en vervolgens de zwakten die de interne analyse heeft blootgelegd.

Gewicht in %

Vervolgens hebben we een weging gemaakt van de sterkten en zwakten door de vraag te stellen: 'Wat is de impact van deze sterkte of zwakte ten opzichte van het geheel?'. In totaal hadden we honderd punten (honderd procent) te verdelen.

Score 0-10

We hebben een rapportcijfer gegeven aan de sterkten en zwakten. Sterkten scoren altijd bovengemiddeld (> 5), terwijl zwakten minder dan gemiddeld scoren. Een grote zwakte scoort een 0 of een 1 en een zeer duidelijke sterkte scoort een 9 of 10.

Gewogen score

We hebben gebruik gemaakt van een rekenprogramma waarbij de score wordt vermenigvuldigd met het gewicht. Is het gewicht van een sterkte bijvoorbeeld laag, dan is ook de gewogen score nihil. Een sterkte heeft dan misschien wel een score van 9 gekregen, maar is nauwelijks van invloed op het geheel.

Door de gewogen scores op te tellen ontstond een cijfer dat aangeeft hoe de Interne Factoren doorslaan: lager dan 5 betekent een overwegend zwakke interne uitgangspositie, terwijl hoger dan 5 een overwegend sterke uitgangspositie aangeeft. Dit geeft aan hoe belangrijk de factor is in de strategiebepaling. Het bepalen van de impact van iedere sterkte en zwakte helpt om ze in perspectief te plaatsen.

Commentaar

Deze positie in de IFAS (Interne Factor Analyse Sheet) is beschikbaar om opmerkingen te plaatsen bij de bepaling van de gegeven scores.

IFAS - tabel

Interne Factoren	Gewicht (%)	Score (1-10)	Gewogen Score	Commentaar
Sterkten				
Zorgorganisatie				
Gevarieerd netwerk van stakeholders	15%	7	1,05	
Intrinsiek gemotiveerde medewerkers	20%	8	1,6	
Financieringsmix	25%	9	2,25	
Zwakten				
Zorgorganisatie				
Onvoldoende bedrijfskundige compensatie	15%	4	0,6	
Informele Cultuur	10%	4	0,4	
Onvoldoende kennis wet-/regelgeving	15%	2	0,3	
	100%		6,2	Gunstige interne situatie

Onderdeel 2 Externe factoren

We hebben de kansen benoemd die uit de externe analyse zijn voortgekomen. Kansen zijn geen zaken die je zou kunnen doen (dat zijn opties), maar zijn altijd gerelateerd aan trends en ontwikkelingen uit de externe omgeving. 'Investeren in E-commerce' is bijvoorbeeld geen kans, maar 'het toenemend aantal Nederlanders dat online winkelt' kan dat wel zijn.

Gewicht in %

We hebben de kansen en bedreigingen gewogen door onszelf de vraag te stellen: 'Wat is de impact van deze kans of bedreiging voor het bedrijf, de zorgorganisatie of de branche? Wordt het in zijn bestaan bedreigd? Is het cruciaal dat deze kans gegrepen wordt?'. In totaal hadden we honderd punten (honderd procent) te verdelen.

Score 0-10

Vervolgens hebben we weer een rapportcijfer gegeven. Kansen scoorden altijd bovengemiddeld (> 5), terwijl bedreigingen minder dan gemiddeld scoorden. Een grote bedreiging scoort een 0 of een 1 en een zeer duidelijke kans scoort een 9 of 10.

Gewogen score

Dit is de vermenigvuldiging van de score met het gewicht. Is het gewicht van een bedreiging bijvoorbeeld laag, dan is ook de gewogen score nihil. Een bedreiging heeft misschien een score van 1 gekregen (zeer grote negatieve ontwikkeling), maar valt weg tegen meer relevante bedreigingen voor het bedrijf, de zorgorganisatie of de branche.

Door de gewogen scores op te tellen ontstond een cijfer dat aangeeft hoe de Externe Factoren doorslaan: lager dan 5 betekent een overwegend bedreigende externe omgeving, terwijl hoger dan 5 een overwegend kansrijke externe omgeving aangeeft. Dit is belangrijk voor de strategiebepaling. Ook helpt het bepalen van de impact van iedere kans en bedreiging om ze in perspectief te plaatsten.

Commentaar

Deze positie in het EFAS is beschikbaar om opmerkingen te plaatsten bij de bepaling van de gegeven scores.

EFAS - tabel

Externe Factoren	Gewicht (%)	Score (1-10)	Gewogen Score	Commentaar
Kansen				
Zorgorganisatie				
Zingevingbehoefte samenleving	15%	10	1,5	
Ontstaan marktwerking in de zorg	20%	9	1,8	
WMO	10%	8	0,8	
Bedreigingen				
Zorgorganisatie				
Bureaucratisering	30%	1	0,3	
Politiek klimaat	10%	3	0,3	
Verlies van je profiel (identiteit)	15%	4	0,6	
	100%		5,3	Gunstige externe omgeving

Bijlage 3

Toelichting en waardering van de interne en externe factoren voor de SWOT analyse van de branche

Organisatie

Branche

Onderdeel 1: Interne Factoren

In dit model hebben we de sterkten die uit de interne analyse zijn voortgekomen worden benoemd en vervolgens de zwakten die de interne analyse heeft blootgelegd.

Gewicht in %

Vervolgens hebben we een weging gemaakt van de sterkten en zwakten door de vraag te stellen: 'Wat is de impact van deze sterkte of zwakte ten opzichte van het geheel?'. In totaal hadden we honderd punten (honderd procent) te verdelen.

Score 0-10

We hebben een rapportcijfer gegeven aan de sterkten en zwakten. Sterkten scoren altijd bovengemiddeld (> 5), terwijl zwakten minder dan gemiddeld scoren. Een grote zwakte scoort een 0 of een 1 en een zeer duidelijke sterkte scoort een 9 of 10.

Gewogen score

We hebben gebruik gemaakt van een rekenprogramma waarbij de score wordt vermenigvuldigd met het gewicht. Is het gewicht van een sterkte bijvoorbeeld laag, dan is ook de gewogen score nihil. Een sterkte heeft dan misschien wel een score van 9 gekregen, maar is nauwelijks van invloed op het geheel.

Door de gewogen scores op te tellen ontstond een cijfer dat aangeeft hoe de Interne Factoren doorslaan: lager dan 5 betekent een overwegend zwakke interne uitgangspositie, terwijl hoger dan 5 een overwegend sterke uitgangspositie aangeeft. Dit geeft aan hoe belangrijk de factor is in de strategiebepaling. Het bepalen van de impact van iedere sterkte en zwakte helpt om ze in perspectief te plaatsen.

Commentaar

Deze positie in de IFAS (Interne Factor Analyse Sheet) is beschikbaar om opmerkingen te plaatsen bij de bepaling van de gegeven scores.

IFAS – tabel

Interne Factoren	Gewicht (%)	Score (1-10)	Gewogen Score	Commentaar
Sterkten Branche				
Sluit aan bij maatschappelijk probleem	15%	9	1,35	
Bieden Sociaal rendement	20%	8	1,6	
Ondernemen buitenbestaande ordening	15%	8	1,2	
Zwakten Branche				
Ontbreken branche typering	25%	1	0,25	
Ontbreken keurmerk	10%	4	0,4	
weinig gemeenschappelijk belang potentiële leden	15%	2	0,3	
	100%		5,1	Ongunstige interne situatie

Onderdeel 2 Externe factoren

We hebben de kansen benoemd die uit de externe analyse zijn voortgekomen. Kansen zijn geen zaken zijn die je zou kunnen doen (dat zijn opties), maar altijd gerelateerd zijn aan trends en ontwikkelingen uit de externe omgeving. 'Investeren in E-commerce' is bijvoorbeeld geen kans, maar 'het toenemend aantal Nederlanders dat online winkelt' kan dat wel zijn.

Gewicht in %

We hebben de kansen en bedreigingen gewogen door onszelf de vraag te stellen: 'Wat is de impact van deze kans of bedreiging voor het bedrijf, de zorgorganisatie of de branche? Wordt het in zijn bestaan bedreigt? Is het cruciaal dat deze kans gegrepen wordt?'. In totaal hadden we honderd punten (honderd procent) te verdelen.

Score 0-10

Vervolgens hebben we weer een rapportcijfer gegeven. Kansen scoorden altijd bovengemiddeld (> 5), terwijl bedreigingen minder dan gemiddeld scoorden. Een grote bedreiging scoort een 0 of een 1 en een zeer duidelijke kans scoort een 9 of 10.

Gewogen score

Dit is de vermenigvuldiging van de score met het gewicht. Is het gewicht van een bedreiging bijvoorbeeld laag, dan is ook de gewogen score nihil. Een bedreiging heeft misschien een score van 1 gekregen (zeer grote negatieve ontwikkeling), maar valt weg tegen meer relevante bedreigingen voor het bedrijf, de zorgorganisatie of de branche.

Door de gewogen scores op te tellen ontstond een cijfer dat aangeeft hoe de Externe Factoren doorslaan: lager dan 5 betekent een overwegend bedreigende externe omgeving, terwijl hoger dan 5 een overwegend kansrijke externe omgeving aangeeft. Dit is belangrijk voor de strategiebepaling. Ook helpt het bepalen van de impact van iedere kans en bedreiging om ze in perspectief te plaatsten.

Commentaar

Deze positie in het EFAS is beschikbaar om opmerkingen te plaatsten bij de bepaling van de gegeven scores.

EFAS - tabel

Externe Factoren	Gewicht (%)	Score (1-10)	Gewogen Score	Commentaar
Kansen Branche				
Sluit aan maatschappelijk trend	20%	9	1,8	
Conjunctuur ongevoelig	10%	7	0,7	
Schaarste mensen en middelen	20%	8	1,6	
Bedreigingen Branche				
Verwarring MVO	15%	4	0,6	
Imago schade door faillissement	20%	1	0,2	
Maatschappelijk onbegrip voor de financieringsmix	15%	2	0,3	
	100%		5,2	Gunstige externe omgeving

Bijlage 4

Lijst van geïnterviewden

Naam	organisatie
Hans Kröber	bestuurder, stichting Pameijer Rotterdam
Mr. Otwin van Dijk	wethouder sociale- en economische zaken, gemeente Doetinchem
Sander Otto	Inkoper, GGZ-care zorgkantoor Nijmegen
Jan de Koning	zelfstandig adviseur sociaal ondernemen, arbeidsre-integratie en subsidieverwerving
Jos Verhoeven	directeur, Start foundation Eindhoven
Walter Kamp	senior beleidsambtenaar, gemeente Amsterdam
Harry Wesseling	directeur, Wesseling Groep
Peter Scholten	directeur eigenaar, Scholten & Franssen consultancy
Fer Kok	Bedrijfsleider, De Prael, bierbrouwerij in Amsterdam

Bijlage 5

Nr.	Stelling	1	2	3	4	5
1	Om de kwaliteit van zorg en ondersteuning aan mensen met ernstige chronische psychiatrische problematiek op de middellange termijn op peil te houden is commercieel geld als aanvulling op de reguliere financiering noodzakelijk.		X Y	Z		
2	Eigen inkomsten genereren naast zorggelden dragen bij aan maatschappelijk draagvlak om in de OGGZ-doelgroep te blijven investeren		Y		X	Z
3	Het betrekken van private financiers (bedrijven, particulieren, fondsen) is een voorwaarde voor mogelijk maken van participatie doelstelling van de WMO		X Y		Z	
4	Zorgondernemers die afhankelijk zijn van eigen inkomsten en werken met private financiers zijn meer kostenbewust en kosten effectiever in hun aanbod					X Z Y
5	Mensen die behoren tot de OGGZ groep zijn medeverantwoordelijk voor de financiering van hun zorg en ondersteuning en moeten zich tot het uiterste inspannen om aanvullende private financiering te verkrijgen zodat zij het recht op die zorg en ondersteuning niet verliezen		X Y			Z
6	Een sociale onderneming is niet winstgevend te exploiteren. Een bijdrage van de overheid is noodzakelijk, ook op de langere termijn		Z X		Y	
7	Creëren van winst en realiseren van maatschappelijke doelen kan prima samengaan					X Y Z
8	Een sociale onderneming is een uitstekende manier van ondernemen waarbij empowerment van zijn medewerkers het belangrijkste ideële doel is		Y		X	Z
9	Nederlandse wet- en regelgeving maken het nagenoeg onmogelijk om sociaal te ondernemen	X Y Z				
10	Zonder een vrij ondernemingsklimaat is het niet mogelijk om commerciële en niet-commerciële partijen succesvol gezamenlijk sociaal te laten ondernemen			Y	X	Z
11	Publiek geld mag gebruikt worden om in een sociale onderneming winst na te streven					X Y Z
12	Sociaal ondernemen brengt grotere financiële risico's met zich mee in vergelijking met het drijven van een commerciële onderneming of een traditionele zorgorganisatie	X Y Z				

X = ondernemers en adviseurs Y = overheid en zorgkantoren Z = zijn we zelf

Toelichting: 1 = Helemaal mee oneens, 2 = oneens, 3 = geen mening, 4 = eens, 5 = helemaal mee eens

Bijlage 6

Vragen

1. Wat is uw visie op de overheveling van zorgtaken vanuit de AWBZ naar de WMO en kunt u aangeven wat de kansen en bedreigingen zijn van deze ontwikkeling?
2. Welke effecten verwacht u van de pakketmaatregelen AWBZ, invoering DBC's en ZZP's voor de groep langdurig zorgafhankelijke GGZ-cliënten?
3. Waar ligt voor u de oplossing om de zorg voor langdurig zorgafhankelijken (ouderen, OGGZ, chronisch zieken, verstandelijk gehandicapten, etc.) betaalbaar te houden?
4. Wie zijn uw klanten (en waarom) en voor welke klanten kunt u toegevoegde waarde leveren middels sociaal ondernemen?
5. Wat is uw visie op Sociaal Ondernemer Schap (SOS) (kans, bedreiging, hype?)
6. Is of zijn er belangrijke motieven om te kiezen voor SOS?
7. Acht u het mogelijk commerciële partijen te interesseren voor SOS in samenwerking met niet-commerciële (zorg)partijen?
8. Kunt u een karakterschets geven van de sociale onderneming (typologie)?
9. Is het aanvaardbaar dat er in combinatie met 'privaat' en 'publiek' geld een onderneming gedreven wordt met zowel een financieel als maatschappelijk winstoogmerk?
10. Hoe kijkt u aan tegen de financiële risico's die sociaal ondernemen met zich meebrengen?
11. Heeft u concrete ideeën over de wijze waarop u (maatschappelijke) verantwoording kunt afleggen bij sociaal ondernemen (aan wie?) en welke zaken spelen hierin een rol?
12. Kunt u aangeven wat de belangrijkste succes- en faalfactoren zijn voor een sociale onderneming

Bijlage 7

Bakkerscafé "Brood op de Plank".

In 2003 is bij de gedachtevorming over een zorgkruispunt in de wijk Bottendaal in Nijmegen de wenselijkheid van een ontmoetingscentrum besproken. Dit plan zou onderdeel worden van de nieuwbouw op het Dobbelmanterrein en in de vorm van een sociale onderneming worden opgezet. Naast een commerciële doelstelling zou de onderneming een wijkgerichte doelstelling hebben en zich richten op verbetering van de maatschappelijke participatie van kwetsbare groepen in de samenleving. In 2005 werd het concept voor het bakkerscafé Brood op de Plank gepresenteerd en in datzelfde jaar werd door de initiatiefnemende partijen een overeenkomst getekend om dit plan ook daadwerkelijk te gaan realiseren.

De 3 initiatiefnemende partijen zijn:

- De Pluryn-groep, een zorgorganisatie die zich richt op zorgverlening aan mensen met een handicap bij wonen, werken, vrije tijd en leren, zowel intra- als extramuraal.
- De Driestroom, een zorgorganisatie die zich richt op de maatschappelijke begeleiding van mensen met een verstandelijke beperking en vooral extramuraal is gericht.
- De RIBW Nijmegen&Rivierenland, een zorgorganisatie die zich richt op de maatschappelijke begeleiding van mensen met chronisch psychiatrische problemen.

Commerciële doelstellingen:

Brood op de Plank is een laagdrempelige eetgelegenheid met een artistiek karakter, geopend van 's morgens vroeg tot eind van de middag. Brood op de Plank is ook een bakkerij waar ter plekke ambachtelijk brood wordt gebakken en verkocht.

Een horecaonderneming in combinatie met detailhandel. Naast brood verkoopt het bakkerscafé broodmaaltijden als ontbijt en lunches, eenvoudige warme maaltijden en salades.

In de zomer speelt het terras een belangrijke rol in verband met andere, sociaal-culturele activiteiten. Het bakkerscafé ondersteunt bestaande activiteiten en initiatieven in de wijk door catering en beschikbaar stellen van ruimtes en terras. Op termijn zullen ook eigen initiatieven worden ondernomen zoals organiseren van tentoonstellingen, kunst- en rommelmarkten, straattheater en concerten.

Maatschappelijke doelstellingen:

Naast de commerciële doelen wil het bakkerscafé de integratie en maatschappelijke participatie bevorderen van sociaal zwakkere groepen, mensen met een beperking bijvoorbeeld als gevolg van lichamelijke, verstandelijke of psychische handicap. Deze doelen worden bereikt door het creëren van mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling, beroepsvorming, het opdoen van werkervaring en bieden van dagbesteding in een arbeidsmatige omgeving.

Om de maatschappelijke participatie te bevorderen neemt het bakkerscafé actief deel aan het sociale en culturele leven in de wijk (o.a. door organisatie en catering van evenementen).

De missie

Aan de basis ligt de visie dat iedereen recht heeft op een plaats in de samenleving, recht op werk en opleiding, recht om zelf te zorgen voor 'brood op de plank'. Voor mensen die deze rechten niet of onvoldoende uit kunnen oefenen biedt het bakkerscafé ondersteuning en begeleiding om hen in staat te stellen een zo normaal mogelijk leven te leiden als burger.

De klant:

Als klanten in de bakkerij mikken zij op:

- Wijkbewoners van Bottendaal
- Bewoners van het woon-zorgcomplex
- Medewerkers van de kleine bedrijfjes in de buurt
- Oudere zelfstandig wonende buurtgenoten voor de bakkerij.
- Bestelservice voor hen die niet in staat zijn het bakkerscafé te bezoeken, bezorging per bakfiets.
- Jongere leeftijdsgroepen voor ontbijt en lunch.

Er worden 's morgens gemiddeld 25 klanten verwacht voor ontbijt of een kop koffie die gemiddeld voor EUR 4,50 gaan besteden. Middagklanten komen voor een lunch. De verwachting is 50 klanten die gemiddeld voor EUR 7,50 gaan besteden. Later op de dag zullen klanten komen om brood te kopen. Gemiddeld 30 klanten die voor EUR 7 zullen besteden. Per seizoen zullen er activiteiten worden georganiseerd, bijvoorbeeld 's zomers op het terras. Verder zullen er cateringactiviteiten worden ontwikkeld en wordt er vers brood geleverd, o.a. bij de participerende instellingen.

Strategie

Het bakkerscafé onderscheidt zich van andere(eet)cafés, restaurants en lunchrooms door nadrukkelijke maatschappelijke en culturele doelen na te streven naast de commerciële. De werkprocessen zijn anders, meer op sfeer en ontspanning gericht dan op efficiency omdat zij voor een groot deel zijn afgestemd op de zorgbehoefte en het functioneringsprofiel van de medewerkers.

De strategie is daarbij gericht op:

- Creëren van zoveel mogelijk ambachtelijk werk aangepast aan de mogelijkheden van de medewerkers.
- Optimaal benutten van de capaciteiten van de deelnemers.
- Empowerment.

Begeleiders met een zorgachtergrond zullen aanvullende kennis van de bakkerij en horecasector moeten ontwikkelen en de bakkers krijgen aanvullende training in begeleiding van medewerkers. Medewerkers leren zoveel mogelijk zelf de regie te nemen in hun leven, maatschappelijk functioneren en integratie op de arbeidsmarkt.

Het bakkerscafé werkt op de verschillende terreinen samen met allerlei organisaties en instellingen. Gedacht wordt aan samenwerking met zorgorganisaties, arbeidsreïntegratie, gemeente Nijmegen, MEE, bureau jeugdzorg, autismeteam Gelderland, SW-bedrijven, CWI, UWV, ROC, VMBO, enz. Met bedrijven in de sociaal economische sector wil men samenwerken op het gebied van uitstroom of doorstroom van medewerkers, toelevering van producten en organisatie van evenementen.

In het kader van de marketing is onderzoek gedaan naar de samenstelling van de wijk. Het aanbod van de producten is hierop afgestemd.

Voor de medewerkers zijn individuele trajecten uitgestippeld en zijn haalbare doelen geformuleerd.

Het bakkerijproces, horecaproces en bedrijfsproces trajecten zijn in kaart gebracht en beschreven. Er is een formatieplan gemaakt; afzonderlijke functies en taken zijn beschreven.

Er zijn omzetberekeningen gemaakt met diverse scenario's voor de diverse onderdelen. Er zijn investeringsbegrotingen gemaakt, er is een exploitatie gemaakt met ontwikkelingen voor de komende 3 jaren. De financieringsbehoefte is in kaart gebracht en daarop is een dekkingsplan gemaakt.

Door al deze activiteiten is een bedrijfsplan ontwikkeld wat voor de participerende instellingen voldoende aanleiding is geweest om risicovol te durven investeren in het project.

Als rechtsvorm is gekozen voor een stichting. In het stichtingsbestuur vormen de drie initiatiefnemende partijen de vertegenwoordiging.

Bijlage 8

Bierbrouwerij De Prael

Geschiedenis

De Prael is een bierbrouwerij welke is gevestigd in het centrum van Amsterdam aan Oude Zijds Voorburgwal. Het idee voor Brouwerij de Prael is medio 2000 vanuit de GGZ instelling 'In Geest' ontwikkeld. Dit idee omvatte een bedrijfsvorm voor mensen met een langdurig psychiatrische handicap. Zij wilden een bedrijf welke tot de verbeelding spreekt en tevens een persoonlijke en prettige werkplek garandeert. Dit leidde tot de keuze van een kleinschalige ambachtelijke bierbrouwerij, waar een kwalitatief hoogstaand product diende te worden gebrouwen. Omdat het doel was de bierbrouwerij financieel onafhankelijk te maken van de genoemde GGZ instelling is gekozen voor het oprichten van een onafhankelijke stichting. In deze stichting kunnen zowel de commerciële als sociale doelstellingen worden gewaarborgd. In 2002 is gestart met de onderneming.

De huidige situatie

Op dit moment werken bijna 60 mensen met een psychiatrische achtergrond en 2 via een gesubsidieerde detachering. Verschillende mensen zijn inmiddels doorgestroomd naar betaald werk. Daarnaast werken er 3 medewerkers in vaste dienst. Met de brouwinstallatie wordt momenteel 1000 liter bier per week gebrouwen.

Het bedrijfsconcept

Brouwerij de Prael maakt gebruik van een brouwproces, vlakbij de voormalige Amsterdamse Bierkaai, dat nagenoeg hetzelfde is als daar eeuwen geleden gewoon was. Ze malen de granen en selecteren de mout zelf. Alle ingrediënten zijn 100% biologisch en er worden geen geur- of smaakstoffen toegevoegd. Alle bieren hebben de naam van volkszangers van het Nederlandse levenslied. Door het vele handwerk in dit arbeidsintensieve bierbrouwproces kunnen zij mensen met een psychiatrische achtergrond een plek bieden met duidelijk en eerlijk werk: graan malen, afvullen, lagere, etiketteren etc. Brouwerij de Prael is een sociale onderneming. Er werken naast een klein aantal betaalde krachten vooral mensen met een psychiatrische achtergrond die een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben. De brouwerij biedt hen regelmaat en werk om trots op te zijn. De mensen die werken in de Prael zijn trots op hun werk, tonen betrokkenheid en leveren een grote inzet. Hiermee ontstaat de mogelijkheid om echt ambachtelijk bier te produceren. Naast de brouwerij is er een winkel en worden er rondleidingen en presentaties verzorgd. Ook deze activiteiten worden grotendeels uitgevoerd door mensen met een psychiatrische achtergrond. Een deel van de mensen kan doorstromen naar betaald werk elders, maar voor veel mensen is deze stap te groot.

Doelstelling

De doelstelling is om met een gezonde financiële bedrijfsvoering mensen met een psychiatrische achtergrond aan het werk te helpen en daarmee de kwaliteit van leven voor hen te verbeteren.

Toekomst

Op dit moment wordt er achter de brouwerij een groot proeflokaal gebouwd. Naast bierproeverijen zal deze horecagelegenheid ook te huur zijn voor feesten en partijen. Als dit proeflokaal geopend is verwacht de onderneming, zonder subsidies en fondsen, winstgevend te kunnen zijn.

De financieringsmix

De financieringsmix is; verkoop van bier en aan bier gelieerde producten, organiseren van ontvangsten, trajectgelden vanuit Dienst Werk en Inkomen en de AWBZ, fondsen, subsidie en sponsoring.

Jessica Ditters IrisZorg
Laurens de Goeij RIBW – Nijmegen en Rivierenland
Hans Wijnands De Regenboog Groep