



NAAR EEN ROBUUSTE SOCIALE ONDERNEMING: DE PIONIERSFASE VOORBIJ

Lies van Dobbenburgh, Mitchell Droog, Lidwien Jacobs, Ronald Venn & Jan Jurriëns

ORGANISATIE

Sociaal ondernemerschap groeit al jaren in Nederland. Terugtrekking van de overheid op sociaal gebied vraagt extra aandacht voor dit ondernemerschap. Daarnaast onderscheidt sociaal ondernemerschap zich door een bredere focus, naast financiële, op maatschappelijke en ecologische waarde. Deze meervoudige focus maakt de bedrijfsvoering tegelijkertijd ook complex. Hoe ervaren de ondernemers in kwestie dat, en welke aspecten van hun bedrijfsvoering moeten zij verder ontwikkelen?

In de zoektocht naar duurzame manieren van ondernemen krijgen sociale ondernemingen in Nederland de afgelopen jaren veel aandacht. Studies van de Sociaal Economische Raad (SER, 2015), PwC (2018) en overheden (Social Enterprise NL, 2017; Provincie Noord-Brabant, 2018) laten zien dat deze nieuwe sector van steeds meer belang is voor onze huidige samenleving.

Een sociale onderneming legt zich toe op 'innovatieve, sociale waarde creërende activiteiten die plaatsvinden in verschillende omgevingen: zowel in niet-winstgedreven (*non-profit*) als in winstgedreven (*profit*) omgevingen'. Door de aard van haar activiteiten, de democratische besluitvorming en de manier van opbrengstverdeling onderscheidt de sociale onderneming zich van 'commerciële' of 'reguliere' bedrijven. Bovendien stellen sociale ondernemingen zich niet alleen ten doel om producten en diensten te leveren; zij bekommeren zich ook actief om 'zachte' aspecten als beleving, services en aandacht (MVO Vlaanderen, 2019).

Het aantal sociale ondernemingen groeit gestaag in Nederland (SER, 2015; PwC, 2018). Er zijn volgens schattingen tussen de vier- en zesduizend sociale ondernemingen actief in Nederland (ABN Amro, 2017; PwC, 2018). De Nederlandse 'social enterprise'-sector heeft zich volgens PwC (2018) de afgelopen tien jaar ontwikkeld van een zeer kleine sector, die niet als zodanig werd herkend, tot een sector die groeit en bloeit. ABN Amro (2017) schat dat sociale ondernemingen zorgen voor vijftig- tot zeventigduizend banen (ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt).

Toch is de markt volgens de bank nog jong. Veertig à vijftig procent van de sociale ondernemingen bevindt zich nog in de eerste fase van ontwikkeling, veertig tot vijfenveertig procent in de tweede, en vijf tot vijftien procent in de derde. ABN Amro stelt dat circa drie kwart van de ondernemingen minder dan tien medewerkers heeft, en naar schatting vier procent meer dan vijftig.

SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP EN SOCIALE ONDERNEMINGEN

Sociaal ondernemerschap is vooral bekend van ondernemingen die mensen helpen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals de franchiseketen Brownies & DownieS (die stelt dat niet alleen ‘lekker eten’ maar ook de bereiding door de koks van hun dagverse producten een feest is).

Maar het fenomeen omvat veel meer. Het betekent bijvoorbeeld ook innovatief zijn, werken aan inclusiviteit, en business- en verdienmodellen ontwikkelen. Sociaal ondernemerschap stelt de maatschappelijke missie van het bedrijf voorop. ‘Het verschil met *non-profit* is dat deze wereldverbeteraars hun missie vervullen als zelfredzame ondernemingen’ (Verloop & Hillen, 2017). Sociale ondernemingen lopen voorop om de maatschappelijke bijdrage centraal te stellen: impact voor duidelijke doelgroepen drijft deze ondernemingen.

Sociale ondernemingen hebben impact in de Nederlandse economie en maatschappij. Hoeveel impact precies? Dat is volgens McKinsey & Company (2016) als gevolg van variatie in meetmethoden en metingen lastig te berekenen. Maar, zegt McKinsey, de ondernemingen dragen bij aan alle zeventien ‘Sustainable Development Goals’ (SDG’s), alsook aan de oplossing van belangrijke Nederlandse maatschappelijke vraagstukken. McKinsey stelt ook dat de sociale ondernemingen in Nederland werk bieden aan zo’n dertigduizend mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en dat zij drieduizend vluchtelingen helpen integreren in de Nederlandse samenleving.

Sociale ondernemingen vullen de ruimte die ‘vrijkomt’ doordat overheden zich steeds meer terugtrekken uit het sociale domein: als gevolg van hervormingen en bezuinigingen bij de overheid vallen er ‘gaten’ in het sociale domein, terwijl de behoefte aan voorzieningen blijft bestaan (Schulz e.a., 2013). Sociale ondernemingen (en het groeiend aantal andere ondernemingen die niet alleen winst maar ook sociale baten

willen voortbrengen) creëren meervoudige waarde door tegelijkertijd aan maatschappelijke en economische vraagstukken te werken.

Dat deze ontwikkelingen ook effect hebben op de ‘gewone’ bedrijven blijkt wel uit de stijging van de populariteit van het begrip ‘betekenisvol ondernemen’. Dit ondernemen draait om een versterkte behoefte aan zingeving. ‘We leven in een tijdperk waarin betekenis de aanjager van innovatie en groei wordt’ (Klomp, 2017). Ondernemingen laten zich nu bijvoorbeeld certificeren als ‘B corporation’; de ‘B’ staat voor ‘benefit’. Zij willen maatschappelijke waarde toevoegen. Ook tekenden leden van de ‘business roundtable’, bestaande uit Coca-Cola, Goldman Sachs, Amazon en 178 andere Amerikaanse bedrijven, in augustus 2019 een convenant dat het doel niet langer is om zoveel mogelijk geld te verdienen voor hun aandeelhouders, maar om ‘de maatschappij te verbeteren’.

De Sociaal Economische Raad (SER, 2015) schetst een ondernemerscontinuüm waarin sociale ondernemingen worden geplaatst tussen andere ondernemers met meer maatschappelijke dan wel financiële waarde (zie figuur 1). Links in het continuüm staan ondernemingen die vooral maatschappelijke waarde leveren en die voor hun inkomsten geheel afhan-

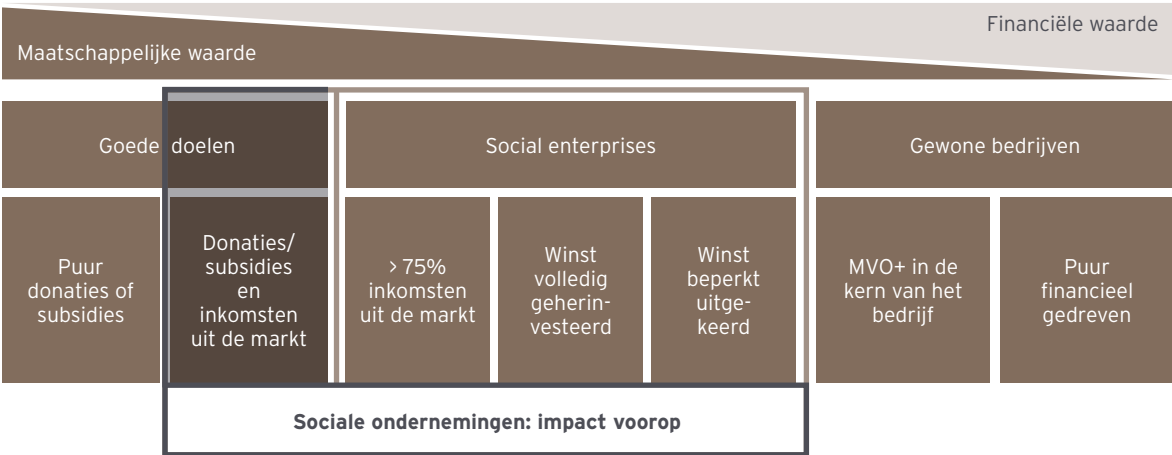
kelijk zijn van donaties en subsidies. Rechts in het continuüm bevinden zich de ondernemingen die zich vooral of enkel richten op het genereren van financiële waarde en die qua inkomstenstroom puur financieel gedreven zijn. In ons onderzoek hebben wij onze cases geselecteerd aan de hand van het volgende criterium: ‘het leveren van maatschappelijke waarde en tenminste enige commerciële marktgerichtheid’. In figuur 1 zijn dat ‘social enterprises’ en organisaties die voor hun inkomsten afhankelijk zijn van donaties, subsidies en inkomsten uit de markt.

ONS ONDERZOEK (INLEIDING)

Hoewel het aantal sociale ondernemingen en de kennis erover flink groeien, worstelen veel ondernemers nog met herkenbaarheid, opschaling en financiering

SOCIALE ONDERNEMINGEN HEBBEN ZICH IN NEDERLAND IN DE AFGELOPEN TIEN JAAR ONTWIKKELD TOT EEN SECTOR VAN FORMAAT DIE GROEIT EN BLOEIT

FIGUUR 1. DE POSITIE VAN SOCIALE ONDERNEMINGEN IN HET ONDERNEMERSCONTINUÛM



Bron: Bewerking van de figuur van Mileski, 2016, in het onderzoek van Social Enterprise NL.

(PwC, 2018). Deze situatie hebben wij de afgelopen paar jaar onderzocht bij zestien sociale ondernemingen (zie figuur 2.) Voor dit onderzoek hebben wij gestructureerde interviews afgenomen (kwalitatieve analyse via de ‘Cross-Case comparison-theory’ van Eisenhardt (1989) en Yin (2018)) en geanalyseerd en gestructureerd in lijn met de kijk van Osterwalder e.a. (2010) erop:

Een businessmodel beschrijft de waarde die een organisatie biedt aan verschillende klanten en maakt duidelijk welke mogelijkheden en partners nodig zijn om deze waarde in combinatie met het benodigde relationeel kapitaal te creëren, op de markt te brengen en te leveren teneinde winstgevende en duurzame inkomstenstromen voort te brengen.’
– Osterwalder e.a., 2010 (eigen vertaling).

In ons onderzoek hebben we vooral gekeken naar de huidige kernactiviteiten, de bedrijfsvoering en de knelpunten en uitdagingen die de sociale ondernemingen ervoeren. Daarbij hebben we onszelf de vol-

gende vraag gesteld: ‘Wat kenmerkt de kernactiviteiten en de bedrijfsvoering van sociale ondernemingen bij het starten en continueren van de onderneming?’

KWALITATIEVE ANALYSE

In onze kwalitatieve analyses hebben we bepaalde uitspraken van onze gesprekspartners bij de onderzochte ondernemingen geselecteerd omdat dit belangrijke constatering bleken te zijn omtrent het karakter van de sociale onderneming in het algemeen. Deze constatering zijn input voor de structurering en analyse in het businessmodel.

Constatering 1 – Meervoudige waardepropositie leidt tot complexe bedrijfsvoering

In de doelstellingen die sociaal ondernemers noemen, komt een meervoudige waardepropositie naar voren. Sociale ondernemingen proberen een probleem op te lossen voor de gebruiker én voor de financier van hun dienst of product. De meervoudigheid komt voort uit de specifieke missie of visie van de sociaal ondernemer en leidt in veel gevallen niet tot extra inkomsten uit de ‘markt’.

HET ONTBREEKT SOCIALE ONDERNEMINGEN NOG TE VEEL AAN STABILITEIT

FIGUUR 2. DE ONDERZOCHE SOCIALE ONDERNEMINGEN

Organisatie	Locatie	Kernactiviteit
Duurzame Kost	Eindhoven	Teelt duurzame groente, fruit en vis met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
IT Vitae	Amersfoort	Leidt mensen met autisme op tot ICT-professional en detacheeert hen
KookKunst Tinks	Veghel	Is kookwinkel en activiteitencentrum voor mensen met een beperking
MAAK HET	Nijmegen	Begeleidt mensen met afstand tot de arbeidsmarkt naar zelfstandigheid door opleiding, werk en huisvesting
Maison Unique	Uden	Beheert sociaal textielatelier met dagbesteding voor mensen met een afstand tot de samenleving
Omapost	Groningen	Verstuurt kaartjes van (klein)kinderen naar hun (o)pa of (o)ma
Prio Verve	Roermond	Schoonmaakbedrijf met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en/of beperking
Pure Africa	Deventer	Importeert koffie uit Afrika en verstrekt microkredieten
Rendiz	Panningen	Levert maatschappelijke en zorgdiensten aan mensen/verouderd vastgoed
Seats2Meet	Diverse locaties	Verhuurt werkplekken en vergaderruimtes
Social label	's-Hertogenbosch	Begeleidt kwetsbaren en maakt designproducten
Vluchtelingenwerk	Eindhoven	Begeleidt vluchtelingen in Nederland
Wereldkoks	Nijmegen	Leidt in kookstudio's personeel op uit verschillende culturen met afstand tot de arbeidsmarkt
Willem en Drees	Cothen	Levert biologische maaltijdboxen van lokale boeren
Zinnige zaken	Duiven	Organiseert teamuitjes die voordeel hebben voor minder bedeelden
Zorgoppas	's-Hertogenbosch	Levert passende oppas voor zorgintensieve kinderen

Sociale ondernemingen benoemen vooral sociale doelstellingen, en sommige ook ecologische. Economische doelstellingen zien ze meer als randvoorwaarde om te overleven; de eerste twee zijn afhankelijk van de laatste.

‘Onze belangrijkste missie is maatschappelijk impact, en om dat te kunnen blijven doen moeten we ook winst behalen.’

– *Zorgoppas*

FIGUUR 3. PARTNERS VOOR DE SOCIALE ONDERNEMING EN HUN FUNCTIE

Partners waar de sociale ondernemingen mee samenwerken	Zorgt voor inkomsten via	Voorbeelden
Gemeenten	Financiering van personeel via re-integratieregeling	Nijmegen, 's-Hertogenbosch, Tilburg, Zaltbommel
Online platforms	Ontsluiting naar nieuwe markten	Grootste babyplatform van Nederland
Specialisten in zorgketen	Ondersteuning van personeel	Psychiater, verslavingszorg, sociale wijkteams
Serviceclubs	Financiering	Lionsclub, Rotary
Lokale ondernemers	Afnemers van diensten/producten	Microkredieten in Afrika, koffiegroothandels in België
Zorgaanbieders	Financiering van de startup	SWZ, Futuris Zorg & Werk, Cello Zorg
Fondsen	Financiering	Landbouw Innovatiefond Brabant, Achmea Zorgfond, Oranjefonds

Maar het ander kan ook niet zonder het een, aldus een bedrijf dat kansarme jongeren werk biedt:

‘Als ik het [ondernemen] zonder jongeren moet doen, dan doe ik het niet, sluit ik de tent, ga ik weg, verkoop ik het, vind ik het niet meer leuk.’

– *Maak Het*

De combinatie van economische én sociale en/of ecologische doelen maakt de bedrijfsvoering voor een sociale onderneming ingewikkeld en uitdagend:

‘Wat een sociale onderneming [...] kenmerkt is dat het geen *quick win* is. Omdat je een sociale doelstelling hebt, is het niet zo eenvoudig om een sociale onderneming winstgevend te krijgen.’

– *IT Vitae*

Sociale doelstellingen vergen extra diensten, verantwoordelijkheden voor en investeringen van de onderneming in haar personeel. Een detacheerder-opleider zegt:

‘Duurzaam zien wij ook als een duurzame toekomst

neerzetten voor onze cliënt (medewerker). We willen hem zo zelfstandig mogelijk maken, zodat daar een duurzaam rendement voor hemzelf is en dat hij ons daar eigenlijk zo min mogelijk bij nodig heeft.’

– *Maison Unique*

Constatering 2 – Meervoudige inkomstenstroom dwingt tot veel netwerken

Sociale ondernemingen putten uit andere inkomstenstromen en partners dan commerciële ondernemingen. Waar bij commerciële ondernemingen de omzet voornamelijk door klanten (gebruikers) wordt gerealiseerd, halen sociale ondernemingen hun inkomsten meer uit subsidie, fondsen, investeerders of bijdragen uit wettelijke regelingen. De onderzochte sociale ondernemingen blijken met gelijksoortige partners samen te werken (zeven groepen, weergegeven in figuur 3).

Sociale ondernemingen ontvangen verschillende inkomstenstromen van verschillende financieringspartners, afhankelijk van de groeifase van de onderneming. Voor of in de startfase van hun onderneming ontvangen ondernemers een startsubsidie, bijdrage of lening van een fonds of een andere investering:

‘We konden er alleen maar aan beginnen doordat we die prijs hebben gewonnen in Nijmegen, een impact-investering van € 100.000,-.’

– *Zorgoppas*

‘We zijn gestart met eigen geld en met een lening van StartFoundation en met een schenking van het Achmea Zorgfonds.’

– *IT Vitae*

Veel sociale ondernemingen ontvangen jaarlijkse inkomsten uit gemeentelijke regelingen, bijvoorbeeld de Wet maatschappelijke ondersteuning of Participatiewet. Het gaat om persoonsgebonden budgetten direct gekoppeld aan de mensen en middelen van de organisatie. Ze bekostigen de kernactiviteiten in de bedrijfsvoering: begeleiding en opleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of met een beperking.

‘We hebben een samenwerkingsovereenkomst met gemeentelijke overheden die trajecten voor de jongeren financieren.’

– *Maak Het*

‘Twee ton verdienen we zelf, met de kookworkshops, de catering en het restaurant. Eén ton komt binnen vanwege het trajectgeld.’

– *Wereldkoks*

De inkomstenstromen komen dus voort uit twee typen activiteiten. De eerste inkomstenstroom bestaat uit subsidies of andere middelen uit externe bron die de onderneming krijgt omdat ze met bijzondere personeelskrachten of methoden diensten en producten maakt en/of levert; de externe financiering is nodig om de bedrijfsvoering betaalbaar te houden. De tweede inkomstenstroom vloeit voort uit de verkoop van de betreffende diensten of producten aan de markt (gebruikers).

Constatering 3 – Meervoudige doelgroepen, met de markt op de tweede plaats

Veel sociaal ondernemers spreken over het verkrijgen van financiering voor medewerkers, maar opvallend is

dat er door weinig ondernemers wordt gesproken over inkomsten uit de markt. Het lijkt wel alsof sociale ondernemingen minder kennis hebben van (of aandacht besteden aan) het bedienen van de markt.

Gaat de aandacht voor begeleiding van medewerkers ten koste van de aandacht voor het vinden van nieuwe markten? Een sociale zorgondernemer noemt als knelpunt het vinden van een balans tussen de zorg en de commerciële kant:

‘Daarom zeg ik ook: je moet constant blijven evalueren. Wat zijn we nou precies aan het doen? En loopt het? Loopt het commercieel? Loopt het maatschappelijk? Hoe gaat het met je personeel?’

– *Maak Het*

HET SOCIALE BUSINESSMODEL – ANALYSE

Na de kwalitatieve analyse hebben we de casussen geanalyseerd en gestructureerd in het ‘social business models’-Canvas K+V. Social Businessmodel Canvas (2010) heeft negen bouwstenen ontwikkeld waarmee dit proces in meer detail kan worden beschreven. Bedrijven die weten waar de negen bouwstenen voor staan en die de onderlinge relaties begrijpen kunnen hun businessmodel voortdurend aanpassen aan de omstandigheden. Zij kunnen dan inspelen op de behoeften van de klanten en zich profileren ten opzichte van hun concurrenten.

Wij hebben het businessmodel niet voor elk van de zestien onderzochte organisaties afzonderlijk ingevuld. We hebben dat gedaan voor sociale ondernemingen in het algemeen, aan de hand van de algemene conclusies die we vonden bij de zestien onderzochte sociale ondernemingen. Als volgt (zie ook figuur 4, waar deze vier conclusies in ‘sterren’ zijn weergegeven in het Social Business Model):

- *Ster 1 – De meervoudige waardepropositie:* sociale ondernemingen richten zich met het oplossen van een probleem zowel op de gebruiker van hun dienst of product als op de financier van hun activiteiten als op de impact die ze met hun onderneming hebben. Dit komt door het specifieke sociale aspect van de missie/visie van de sociale onderneming, dat zelden

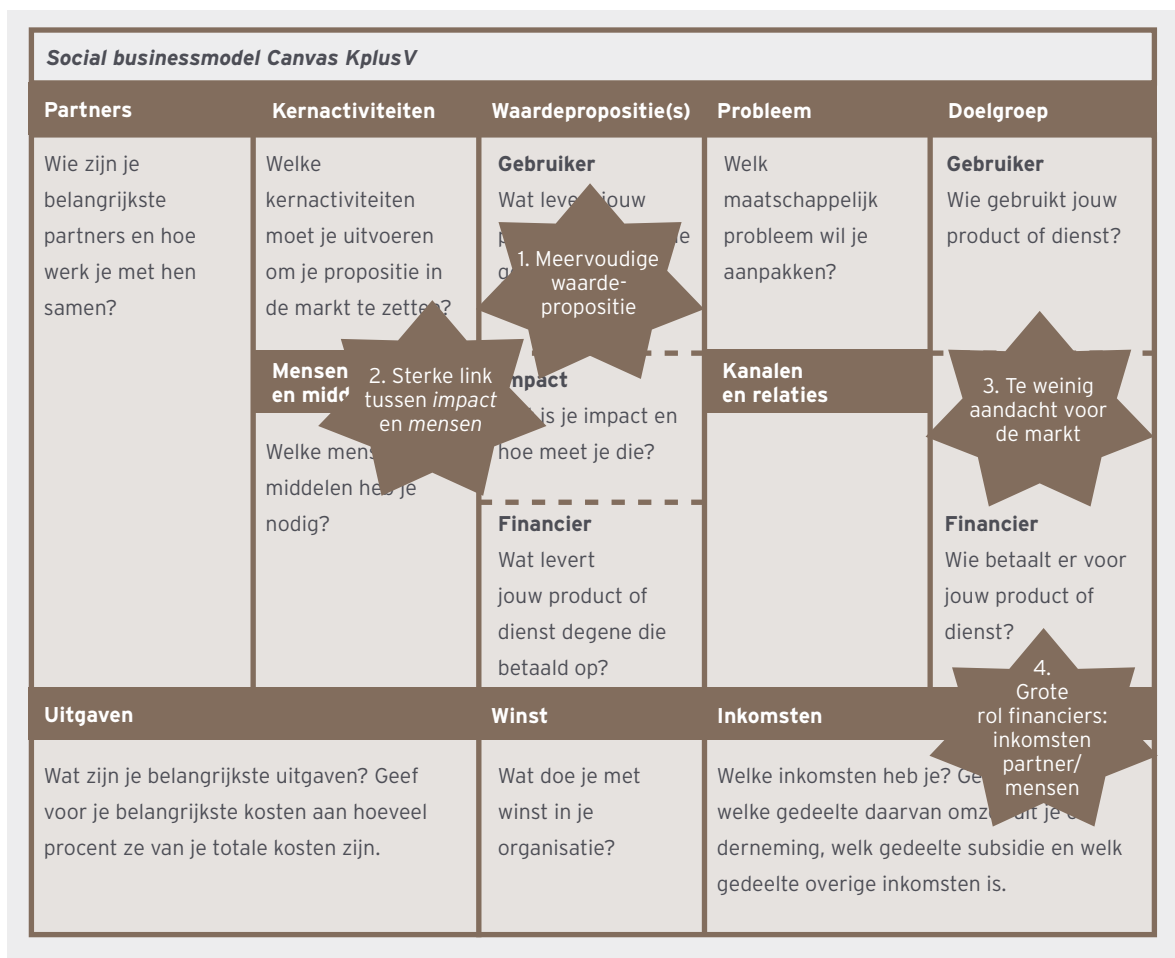
leidt tot extra inkomsten. Het oplossen van een probleem staat centraal in de waardepropositie.

- Ster 2 – De *impact* heeft een verband met de *mensen* in de organisatie: deze belichamen de missie en de visie van de sociale onderneming, hetzij omdat ze een afstand tot de arbeidsmarkt hebben en daarmee het bestaansrecht vormen voor de sociale onderneming, dan wel omdat ze met hart en ziel bevlogen zijn en achter de sociaal ondernemer staan.
- Ster 3 – Doordat bij een aantal cases medewerkers van sociale ondernemingen extra begeleiding nodig hebben, wordt in die gevallen *minder aandacht besteed*

aan de marktkant van het businessmodel (kanalen en relaties, doelgroep gebruikers).

- Ster 4 – *Financiers* komen bij sociaal ondernemers terug in de waardepropositie én als doelgroep: financiers leveren *structurele inkomsten* en zijn *key partners* voor de bemensing. Goede voorbeelden zijn gemeentelijke diensten en zorginstellingen. De financiers leveren de bekostiging voor de begeleiding en opleiding van het personeel, dat vaak een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Inkomstenstromen bestaan dan vaak uit persoonsgebonden budgetten of gelden in het kader van de Participatiewet.

FIGUUR 4. CONSTATERINGEN UIT DE STUDIE UITGEZET IN HET SOCIAL BUSINESS MODEL



Bron: Social Businessmodel Canvas (2010).

ANALYSE EN AANBEVELINGEN

De drie constatering en vier Sterren maken, in combinatie met de aangetroffen meervoudigheid, het ondernemen en doorgroeien naar robuustheid zeer complex en ‘zwaar’ voor een sociale onderneming. Dit inzicht hebben we vertaald in een tweetal aanbevelingen.

Aanbeveling 1 – Streef in eerste instantie naar stabiliteit in plaats van (ongebreidelde) groei, dit om de continuïteit te waarborgen

Doordat sociaal ondernemers veel aandacht besteden aan financiers is hun businessmodel onevenwichtig. Sociaal ondernemers lijken – vergeleken met reguliere ondernemers – vooral oog en zorg te hebben voor hun personeel, met zijn unieke behoeften en mogelijkheden, en in mindere mate voor het bedienen van de doelgroepen – te weten, de consumenten en/of bedrijven die hun producten of diensten afnemen. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat veel sociale ondernemingen andere uitdagingen zien dan commerciële ondernemingen.

Waar de laatste marketing en sales naar tussen- en eindgebruikers (lees: consumenten en/of bedrijven) tot hun kerntaak zien, beschouwt een sociale onderneming het borgen van vaste financieringsstromen voor hun medewerkers als hun kerntaak. Aan marktbewerking komen ze dan minder toe.

Het onderzoek van PwC (2018) sluit aan op deze bevindingen. Volgens PwC ondervindt de sector van de sociale ondernemingen vooral problemen ten aanzien van de financiering en de kennis over succesvolle verdienmodellen, HR-beleid en marketing en sales. Volgens PwC is specifieke deskundigheid op bijvoorbeeld het gebied van succesvolle businessmodellen hard nodig voor deze sector-in-ontwikkeling. De toelichting van Schop (ongedateerd) op een bekend groeifasenmodel van Greiner (1972) biedt in dit kader nog een interessant perspectief: ‘In de pioniersfase van een organisatie ligt de nadruk op het creëren van zowel

een product als een markt. De oprichters zijn meestal technisch of ondernemend gericht, ze hebben een hekel aan beheersmatige activiteiten; hun fysieke en mentale energie gaat geheel op aan het maken en verkopen van een nieuw product.’

De bevindingen van PwC en Schop geven sociaal ondernemers een richting voor de ontwikkeling van hun organisatie. Wij kunnen concluderen dat de energie van de geanalyseerde ondernemingen zich vooral richt op het maken van het product/de dienst, en in mindere mate op het verkopen/de markt: daar ligt volgens ons de uitdaging in de ontwikkeling van de sociale onderneming. De Trico Charitable Foundation (2017) concludeerde bij *scale-ups* van sociale ondernemingen dat de continuïteit van de onderneming sterk onder druk komt te staan als de balans in het financieel-economische model niet tijdig wordt bereikt. Dat is de situatie waarin het klantenbestand al begint te groeien, aangejaagd door het streven van de ondernemer naar impact, terwijl de onderneming in dat stadium voortdurend extra financiers moet zien te vinden om tekorten aan te vullen.

SOCIALE ONDERNEMINGEN HEBBEN VOORAL MEER KENNIS NODIG OVER SAMENWERKING, FINANCIERING EN SUCCESVOLLE BUSINESS- EN VERDIENMODELLEN

Aanbeveling 2 – Wees transparant over de eigen activiteiten en onderhoud actief het netwerk van stakeholders

Voor sociale ondernemingen geldt steeds meer dat ze zicht moeten hebben op het netwerk en de belangen van de stakeholders die daarbinnen opereren. Bovendien moeten ze het nut van de samenwerkingspartners voortdurend in de gaten houden en erop toezien dat die partners aanhoudend van nut blijven voor de sociale onderneming. Dit betekent dat de sociale onderneming voortdurend de gerealiseerde maatschappelijke en ecologische waarde moet waarderen en transparant moet houden. Dit kan zelfs in het jaarverslag gebeuren, ondersteund door de methodieken en IIRC (‘integral reporting’)-regels van de accountantsorganisaties.

Daarnaast moet deze waarde breder worden gecommuniceerd. De sociale ondernemer moet een com-

municatiestrategie opstellen die recht doet aan de bijzondere identiteit van de sociale onderneming, dus met elementen die specifiek zijn toegesneden op de context van sociaal ondernemen. Verscheidende communicatiekanalen zullen daarbij moeten worden aangesproken. Van belang is dat de sociaal ondernemers tot interactie over hun waarden komen met de stakeholders en zichtbaar maken hoe hun organisatie uitdrukking geeft aan die waarden. Dat financiering daarbij van belang is, moge duidelijk zijn.

Literatuur

- ABN Amro (2017). *De romantiek voorbij. De noodzaak van marktontwikkelingen voor sociale ondernemingen*. https://www.abnamro.com/en/images/Documents/035_Social_Newsroom/Press_Releases/2017/ABN_AMRO_Sociaal_Ondernemen_2017-07.pdf (geraadpleegd 23.9.2019).
- Boeije, H., H. 't Hart & J. Hox (2016). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bossink, B. & E. Masurel (2013). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Groningen: Noordhoff.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4).
- Joyce, A. & R.L. Paquin (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, pp. 1474-1486a.
- Klomp, K., S. Wobben & J. Kleijer (2016). *Handboek betekenisvol ondernemen: het gat in de markt maatschappij*. Amsterdam: Business Contact.
- McKinsey & Company (2016). *Scaling the impact of the social enterprise sector*.
- Mileski, K. (2016). Een beeld van sociale ondernemingen (afstudeerscriptie).
- MVO Vlaanderen (ongedateerd). *Sociaal ondernemerschap; definities*. <https://www.mvovlaanderen.be/thema/sociaal-ondernemerschap> (geraadpleegd 28.6.2019).
- OECD/EU (2019). Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Development in the Netherlands, OECD Working Paper. Parijs: OESO.
- Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2010). *Business Model Generation*. New York: Wiley.
- Provincie Noord Brabant (2018). *Betekenisvol Brabant*. https://www.archief.social-enterprise.nl/files/9615/1747/7404/Inventarisatie_Betekenis-economie_2018.pdf (geraadpleegd 31.2.2019).

- PwC (2018, oktober). *Het bouwen van een ecosysteem voor sociaal ondernemerschap: De geleerde lessen uit Nederland*. Rapport. <https://www.pwc.nl/nl/actueel-publicaties/assets/pdfs/pwc-bouwen-van-een-ecosysteem-voor-sociaal-ondernemerschap.pdf> (geraadpleegd 7.11.2018).
- Schulz, M., M. van der Steen & M. van Twist (2013). *De koopman als domeinee: Sociaal ondernemerschap in het publieke domein*. Den Haag: Boom Lemma.
- Schop, G.J. (ongedateerd). Groeimodel Greiner. <https://managementmodellensite.nl/greiner/#.XbGXNOgzaUk> (geraadpleegd 20.6.2019).
- Sociaal Economische Raad (2015). *Sociale ondernemingen: Een verkennend advies*. www.ser.nl.
- Social Enterprise NL (2018). *Social Enterprise Monitor 2018*. https://www.archief.social-enterprise.nl/files/1515/3631/9481/Social_Enterprise_Monitor_2018_final.pdf (geraadpleegd 21.3.2018).
- Trico Charitable Foundation (2017). *Building on getting beyond better*. <https://tricofoundation.app.box.com/s/06e9f83k842957d258hqm-m4eueuuxd7e> (geraadpleegd 27.6.2019).
- Van Vliet, K. (2018, 12 november). *Social Business Model Canvas* [Illustratie]. <https://www.kplusv.nl/sociale-economie/social-business-model-canvas/> (geraadpleegd 15.3.2019).
- Venn, R. (Ed.) (2018). *Exploring Social Business*. 's-Hertogenbosch: Avans University of Applied Sciences.
- Vitalent (ongedateerd). *Groeimodel*. https://vitalent.nl/uploads/vitaliteitmodel_nl.pdf (geraadpleegd 27.6.2019).
- Yin, R.K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6e ed.). Thousand Oaks: Sage

Over de auteurs

Drs. E.W. van Dobbenburgh (ew.vandobbenburgh@avans.nl), drs. M.T.P. Droog (mtp.droog@avans.nl) en drs. L.J.M. Jacobs (l.j.m.jacobs@avans.nl) zijn als docent-onderzoeker verbonden aan het lectoraat 'Sustainable Strategy and Innovation' van Avans Hogeschool. Dr. rer.oec. Venn (ronald.venn@ou.nl) is universitair docent aan de Open Universiteit. Dr. J. Jurriens (jan.jurriens@hetgroene.brein.nl) is lector bij Het groene Brein.

