



**Hanzehogeschool  
Groningen**  
University of Applied Sciences

**Markling**

**Mogelijkheden  
voor een sociale  
onderneming  
in Emmen**

**share your talent. move the world.**



**Markling**

# Mogelijkheden voor een sociale onderneming in Emmen

Mei 2019



**Marklinq**

# Mogelijkheden voor een sociale onderneming in Emmen

***In opdracht van***

Welzijnsgroep Sedna Emmen

***Adviserende organisatie***

*Hanzehogeschool Groningen, Marklinq*

Zernikeplein 7

Postbus 70030

9704 AA Groningen

Tel. (050) 59 52 532

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

Dr. D.J. de Jong

Dr. M.C. Schokker

Dr. K.J. Alsem



# Voorwoord

Dit rapport is geschreven in opdracht van welzijnsorganisatie Sedna te Emmen. Doel is te adviseren over wat voor soort sociale onderneming het beste past bij de wensen van Sedna om werkgelegenheid te bieden aan moeilijk plaatsbare jongeren.

Het onderzoek liep in de periode september 2017 tot maart 2018. Het bestaat uit een literatuurstudie, gesprekken met deskundigen en een kwantitatief marktonderzoek.

Op deze plaats willen de onderzoekers een woord van dank uitspreken aan allereerst Sedna voor het verlenen van de opdracht. Tevens danken we Sedna voor het verlenen van toestemming om (enige tijd na afronding van dit project) de resultaten te mogen publiceren. Met name willen we Joep Schuringa en Bennie Broekmann als opdrachtgevers bedanken voor hun zeer constructieve bijdragen. Tevens danken wij de respondenten die bereid waren hun meningen met ons te delen. Ook willen we van de gelegenheid gebruik maken om IBL-alumna Martje Logemann en CE-student Douwe Pelle hartelijk te bedanken voor hun waardevolle bijdragen aan het onderzoek. Claudia van Orden, docent/onderzoeker bij de Hanzehogeschool Groningen, willen wij bedanken voor haar nuttige suggesties voor opzet en uitvoering van het onderzoek. Ten slotte danken we marktonderzoeksbureau Enneüs voor de mogelijkheid panelonderzoek te doen.

Onderzoek afgerond: maart 2018

Publicatie: mei 2019

Johan de Jong  
MARIKE Schokker  
Karel Jan Alsem



# Samenvatting

In dit onderzoek heeft de vraag voorgelegen of de regio Emmen voldoende potentie bood voor een sociale onderneming met als doel jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt werkervaring te laten opdoen. Daarbij was een aantal randvoorwaarden belangrijk. Ten eerste moet er voldoende marktpotentieel zijn om deze onderneming levensvatbaar te laten zijn. In de tweede plaats moet de aard van de te verrichten werkzaamheden zo verscheiden zijn dat jongeren met heel verschillende achtergronden zinvol werk in de onderneming kunnen verrichten. In dit onderzoek zijn de financiële aspecten niet meegenomen.

Sociale ondernemingen worden opgezet om een maatschappelijk probleem aan te pakken. Daarmee beweegt een sociale onderneming zich op het snijvlak van overheid, markt en maatschappelijk middenveld. Bij een sociale onderneming is het maken van winst dienstbaar aan de totstandbrenging van maatschappelijke waarde. In Nederland hebben de meeste sociale ondernemingen net als de beoogde onderneming tot doel de arbeidsmarktpositie van kwetsbare groepen te verbeteren.

Van maatschappelijke problematiek is in de regio Emmen duidelijk sprake. Er heerst hier een hoge werkloosheid waardoor het zeker voor jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt heel moeilijk is werk te vinden. Daarnaast kampt de regio met een hardnekkige armoedeproblematiek. Er wonen hier veel mensen met lage inkomens en weinig toekomstperspectief. Veel jongeren hebben een sociale achterstand waardoor zij zonder ondersteuning niet goed kunnen functioneren op de arbeidsmarkt. Vaak zijn ze niet gemotiveerd hier iets aan te doen.

Welzijnsorganisatie SEDNA heeft de afgelopen jaren een programma uitgevoerd, Movements, om deelnemende jongeren kansrijker op de arbeidsmarkt te maken door hen structuur



in hun leven te bieden. Omdat het desondanks voor de jongeren moeilijk blijft werk te vinden wil SEDNA nu door een maatschappelijk betrokken ondernemer met empathie voor de doelgroep een sociale onderneming laten oprichten waarin jongeren eerst onbetaald en, na voldoende ervaring te hebben opgedaan, later betaald werkervaring opdoen zodat ze beter toegerust zijn een baan op de reguliere arbeidsmarkt te vinden.

Om een voor deze onderneming geschikte markt te vinden zijn twee stappen genomen. Eerst zijn ideeën gegenereerd in interviews met 13 respondenten (opdrachtgevers en regionale experts). Vijf mogelijkheden (deels aangedragen door de opdrachtgevers, deels door de onderzoekers zelf naar aanleiding van literatuuronderzoek) zijn nader onderzocht op basis van marktdata en de interviews met de respondenten: 1) voorzien in leemtes in de ouderenzorg, 2) inspelen op het verdwijnen van noodzakelijke voorzieningen in de krimpdorpen rond Emmen, 3) inspelen op de trend om lokaal geproduceerd voedsel te gebruiken, 4) produceren van schoolmeubilair en 5) gebruik maken van de opkomst van de circulaire economie.

Naar aanleiding van het uitgevoerde literatuuronderzoek en interviews met 13 respondenten bleek deze laatste mogelijkheid het meest veelbelovend, in de vorm van een kringloopwinkel met werkplaats waar reparaties kunnen worden uitgevoerd en waar nieuwe producten worden gemaakt uit de onderdelen van binnengebrachte oude producten (upcycling). Factoren die hierbij een rol speelden waren (1) de geringe hoeveelheid concurrenten, (2) het verdienpotentieel, (3) de grote variatie aan werkzaamheden en (4) de mogelijkheden om compensatie van de overheid te krijgen door de tot stand gebrachte besparingen op overheidsuitgaven aan uitkeringen en afvalverwerking.

Vervolgens is een enquête gehouden onder de bevolking van de regio Emmen om een inschatting te maken van de marktpotentie van een dergelijke onderneming. Ter voorbereiding zijn bezoekers van een kringloopwinkel in Groningen geïnterviewd om behoeften en betalingsbereidheid te achterhalen. Op basis hiervan is een vragenlijst opgesteld die in een pilot is getest. De enquête zelf is met behulp van consumentenpanel

Panelclicks uitgezet bij circa 1900 respondenten in de regio Emmen van wie 490 mensen gereageerd hebben.

Een grote meerderheid van de respondenten koopt wel eens bij een tweedehandswinkel. Zeker wanneer de nieuwe onderneming erin slaagt de geconstateerde nadelen van het kopen bij tweedehandswinkels op te heffen en te voldoen aan de door consumenten gestelde eisen aan producten, zijn er goede mogelijkheden. Consumenten blijken voldoende belangstelling te hebben voor alle drie productgroepen, meubels, kleding en elektrische apparatuur. Gemiddeld is men bereid ongeveer 48 euro per bezoek uit te geven. De spreiding rond dit gemiddelde is erg groot. Dat kan te maken hebben met de uiteenlopende producten die consumenten willen kopen. Verder is dit bedrag vanwege het getoonde assortiment een stuk hoger dan het landelijk gemeten bedrag van ca. 10 euro dat bezoekers van kringloopwinkels per keer uitgeven. Hoewel de kosten buiten beschouwing zijn gelaten en er dus niet met zekerheid geconcludeerd kan worden dat de voorgestelde onderneming haalbaar is, lijken er wat betreft de aspecten waar wél naar is gekeken in dit onderzoek wel degelijk mogelijkheden te zijn.

Dit rapport biedt de opdrachtgevers inzicht in de mogelijkheden voor een sociale onderneming in het gebied van Emmen. Daarnaast kan het rapport interessant en relevant zijn voor andere partijen omdat het een goed overzicht geeft van wat sociale ondernemingen zijn, welke rol deze ondernemingen kunnen vervullen in een inclusieve arbeidsmarkt en met welke factoren men hierbij rekening dient te houden.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	9
<b>Samenvatting</b>	7
<b>1 Inleiding</b>	13
<b>2 Aanpak</b>	17
2.1 Procedure	17
2.2 Steekproef	18
2.3 Data-analyse	19
<b>3 Achtergrond</b>	21
3.1 Een sociaaleconomische schets van Zuidoost Drenthe	21
3.2 Wie zijn de jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt?	22
3.3 Het overheidsbeleid met betrekking tot de inclusieve arbeidsmarkt	26
<b>4 De rol van sociale ondernemingen in een inclusieve arbeidsmarkt</b>	29
4.1 Wat zijn sociale ondernemingen	29
4.2 Sociale ondernemingen en de inclusieve arbeidsmarkt	32
4.3 De persoon van de sociale ondernemer	33
4.4 Voorbeelden van sociale ondernemingen gericht op de inclusieve arbeidsmarkt	35
4.5 Opzet en haalbaarheid sociale ondernemingen	36
4.6 Obstakels voor sociale ondernemingen	39
<b>5 Maatschappelijke context sociale ondernemingen</b>	43
5.1 Relaties met de overheid	43
5.2 Relaties met financiers	45
5.3 Relevante netwerkstructuren	46

<b>6 Marktverkenning</b>	51
6.1 Model identificatie marktkansen	51
6.2 Marktkansen	53
6.3 Marktinstrumenten voor sociale ondernemingen	54
6.4 Succes- en faalfactoren van sociale ondernemingen	55
6.5 Prestatiemeting sociale ondernemingen	58
<b>7 Marktkansen Zuidoost-Drenthe</b>	63
<b>8 Kwantitatief marktonderzoek</b>	73
8.1 Opzet en respons	73
8.2 Redenen kopen bij tweedehandswinkel	74
8.3 Producten die men wil kopen	75
8.4 Verwachte bestedingen	78
<b>9 Conclusie</b>	85
<b>Literatuurlijst</b>	89
<b>Bijlage: interviewschema</b>	92
<b>Over de auteurs</b>	97
<b>Markling</b>	98
<b>Colofon</b>	100



# Inleiding

# 1

## Inleiding



Zuidoost Drenthe heeft te maken met een omvangrijke en hardnekkige problematiek met betrekking tot jongeren met een sociale achterstand tot de arbeidsmarkt. Welzijnsorganisatie SEDNA in Emmen stelt zich ten doel deze jongeren een betere startpositie in de maatschappij te geven. Daartoe heeft zij samen met Broekmann Personeelsdiensten, Lampe Vitaal en De Kunstbeweging het jongerenproject Movements opgezet. Doel van dit project is om kwetsbare jongeren te laten meedoen aan kunst- of sportprojecten waardoor zij hun eigen talenten leren ontdekken en ontwikkelen. Hierdoor krijgen zij het zelfvertrouwen en de ervaring nodig om een volgende stap te kunnen zetten.

Die vervolgstap zien de partners in Movements in een betaalde baan. Omdat deze jongeren nog niet klaar zijn voor de reguliere arbeidsmarkt, willen de partners een commercieel opererende sociale onderneming oprichten waarin deze jongeren voorbereid worden op een baan bij een reguliere onderneming. SEDNA wil weten welke sociale onderneming in de regio Zuidoost-Drenthe financieel haalbaar is. In concreto, welke markt levert potentieel voldoende vraag op naar de producten van de onderneming om continuïteit van de onderneming te garanderen? Daarnaast moeten de werkzaamheden in deze onderneming geschikt zijn om door deze groep jongeren uitgevoerd te worden.

### ***De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook:***

Welke markt is het meest geschikt voor ontwikkeling van een sociale onderneming in de regio Emmen die de arbeidsparticipatie van jongeren met een (sociale) achterstand tot de arbeidsmarkt wil vergroten?

In het volgende hoofdstuk starten we met een beschrijving van de methodologie van de literatuurstudie en het kwalitatieve onderzoek. Daarna volgt in hoofdstuk 3 een korte achtergrondschets van de sociaaleconomische situatie van de regio Zuidoost-Drenthe inclusief de kenmerken van de jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast komt hier het overheidsbeleid ter bevordering van een inclusieve arbeidsmarkt aan bod. Hoofdstuk 4 beschrijft wat sociale ondernemingen zijn en welke rol zij kunnen vervullen in een inclusieve arbeidsmarkt. Hoofdstuk 5 behandelt de belangrijke partijen in de maatschappelijke context van sociale ondernemingen. Hoofdstuk 6 laat zien hoe sociale ondernemingen marktkansen kunnen identificeren en hoe zij daarvan vervolgens gebruik van kunnen maken. In hoofdstuk 7 wordt een vijftal markten beoordeeld op hun geschiktheid voor een nieuwe sociale onderneming in Zuidoost-Drenthe die zich richt op moeilijk plaatsbare jongeren als werknemers. De hoofdstukken 3 tot en met 7 zijn gebaseerd op zowel de literatuurstudie als het kwalitatieve onderzoek (interviews met experts). Tot slot wordt in hoofdstuk 8 het kwantitatieve marktonderzoek beschreven waarbij de potentiële afzet in kaart wordt gebracht voor de markt die uit hoofdstuk 7 als meest veelbelovend naar voren kwam (die van de circulaire economie: re- en upcycling). In hoofdstuk 9 worden de conclusies gepresenteerd.





A skateboarder in a black hoodie and blue jeans is captured mid-air, performing a trick on a wooden ramp. The skateboard is orange with red wheels. The background is a clear blue sky. The word "Aanpak" is written in a white, outlined font at the bottom left of the image.

Aanpak

# 2

## Aanpak

### 2.1 Procedure

Als eerste stap is er via een literatuurstudie in combinatie met kwalitatief onderzoek (interviews met experts) uitgezocht (1) wat een sociale onderneming nu eigenlijk is, (2) aan welke eisen een sociale onderneming moet voldoen om succesvol de betreffende groep jongeren te kunnen plaatsen, (3) wat de kritische succesfactoren voor een sociale onderneming zijn en (4) welke markt qua marktaantrekkelijkheid en aard van de te verrichten werkzaamheden een potentieel succesvolle businesscase kan opleveren.

Voor het kwalitatieve onderzoek zijn verschillende experts op het gebied van sociale ondernemingen en/of kwetsbare jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt gevraagd om deel te nemen aan een interview. In overleg met de opdrachtgevers is bepaald welke experts benaderd zouden worden. Aan deze experts is kort uitgelegd (telefonisch of via de mail) wat het doel van het onderzoek is en welke onderwerpen aan bod zullen komen. Met de personen die aangaven mee te willen werken werd een afspraak ingepland om het interview af te nemen.

De interviews hadden een semi-gestructureerd karakter. Er is een lijst met interviewvragen opgesteld (zie bijlage). Het uitgangspunt was om al deze vragen aan bod te laten komen. De volgorde kon echter aangepast worden, afhankelijk van de wijze waarop het interview verliep.

De interviews zijn afgenomen door de onderzoekers en er zijn uitgebreide notulen gemaakt van elk interview. Daarnaast zijn er geluidsopnames gemaakt.

Als tweede stap is er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd om in te kunnen schatten wat de levensvatbaarheid is van de sociale onderneming die naar aanleiding van stap 1 (literatuuronderzoek in combinatie met kwalitatief onderzoek) het meest geschikt leek te zijn. De vragenlijst was er op gericht om bij potentiële consumenten de behoeften aan soorten producten en aanvaardbaar bevonden prijzen in kaart te brengen. De vragenlijst is via het consumentenpanel van Panelclix naar 1888 mensen verstuurd in een gebied met een straal van 25 km rond Emmen. In hoofdstuk 8 wordt de opzet van het kwantitatieve onderzoek verder uiteengezet.

## 2.2 Steekproef

In het kwalitatieve onderzoek bestaat de onderzoeksgroep uit 13 respondenten: de coördinator studentenbegeleiding van een instelling voor middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (geïnterviewde A), één van de opdrachtgevers (geïnterviewde B), twee jongeren die aan het project Movements hebben deelgenomen (geïnterviewden C en D, dit betrof een dubbelinterview), een gemeenteraadslid (geïnterviewde E), de projectmanager van een organisatie die zich inzet voor duurzaam veilige bedrijventerreinen en werklocaties (geïnterviewde F), twee teamleiders en de directeur van een school voor praktijkonderwijs (geïnterviewden G, H en I die gezamenlijk zijn geïnterviewd), de eigenaar van een bedrijf dat schoonmaakondersteuning levert voor de gemeente Emmen en de directeur van een organisatie die hoofdaannemer is in het kader van de WMO voor wat betreft de inrichting van huishoudelijke hulp en ondersteuning (geïnterviewden J en K, dit was een dubbelinterview), de directeur van een leerwerkbedrijf (geïnterviewde L) en de eigenaresse van een kringloopwinkel (geïnterviewde M).

In het kwantitatieve onderzoek bestaat de onderzoeksgroep uit 490 mensen (respons van 26%).

## 2.3 Data-analyse

In het kwalitatieve onderzoek werd eerst per respondent de verkregen informatie uitgewerkt. Vervolgens werden de gegevens van alle respondenten met elkaar vergeleken en is deze informatie vergeleken met de bevindingen uit het literatuuronderzoek. De onderzoeksresultaten worden dan ook geïntegreerd beschreven, dat wil zeggen dat in hoofdstuk 3 tot en met 7 de gegevens uit de interviews met de respondenten samen met de bevindingen uit het literatuuronderzoek worden besproken.

In het kwantitatieve onderzoek werden data geanalyseerd met behulp van een statistisch softwareprogramma. De bevindingen van dit onderzoek worden in hoofdstuk 8 beschreven.



# Achtergrond

# 3

## Achtergrond

### 3.1 Een sociaaleconomische schets van Zuidoost Drenthe

Het herstel van de economie in Europa na de crisis van 2008-2014 is ongelijk verdeeld over landen en regio's. Kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, zoals laaggeschoolde jongeren zonder startkwalificatie, zijn door de crisis extra hard getroffen en lopen een groot risico buiten de boot te vallen. Dit risico wordt nog versterkt door de robotisering in de industrie en de automatisering in de dienstensector waardoor vooral banen voor laag en midden geschoolde werknemers verdwijnen. Ten slotte ondervindt een steeds groter aantal mensen door de toenemende kennisintensiteit van de bedrijfsprocessen problemen op de werkvloer vanwege een te laag opleidingsniveau en onvoldoende lees- en schrijfvaardigheden (van Dijk & Edzes, 2016).

Zuidoost Drenthe is een regio waar deze problematiek bij uitstek speelt. Het bedrijfsleven is weinig gevarieerd qua samenstelling en de werkloosheid is relatief hoog: eind 2016 bedroeg deze 7,5% in de gemeente Emmen tegen gemiddeld 6,1% voor Nederland. De scholingsgraad is laag en er is veel gesubsidieerde arbeid (CBS, 2017a; Gemeente Emmen, 2013; van den Brink, 2017).

Bepaalde delen van Emmen, zoals gebied Oost hebben te maken met veel armoede. Hier wonen relatief veel mensen met lage inkomens en weinig toekomstperspectief. Daarnaast is er relatief veel handel in en gebruik van drugs. De hoge jeugdwerkloosheid heeft tot gevolg dat jongeren zich vervelen en voor overlast zorgen. Bovendien is de sociale cohesie laag. In het gebied bestaan verschillen groepen, zogeheten communities, op basis van etnische en familiebanden die onderling nauwelijks contact hebben. Er wonen relatief veel niet-westerse allochtonen in bepaalde delen van het gebied, met name

in Emmen-Oost. De eerste generatie immigranten blijkt vaak taalproblemen te hebben (SEDNA, 2016).

### **3.2 Wie zijn de jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt?**

Jongeren kunnen zich in een omgeving met weinig sociale cohesie niet goed ontwikkelen. Vele van hen hebben een 'rugzakje' veroorzaakt door sociale achterstand (SEDNA, 2016). Zij komen laat op de arbeidsmarkt omdat het niet goed ging met de opleiding, ze weinig kansen voor zichzelf zien of psychosociale problemen hebben. Om uit hun huidige situatie te breken door middel van een baan, moeten ze aan meer eisen voldoen en meer inspanning leveren dan ze zonder ondersteuning aankunnen (Hillen, 2014).

Het 'rugzakje' kan van alles inhouden. In ieder geval heeft het tot gevolg dat de actuele loonwaarde van de desbetreffende jongeren te laag is om kans te maken op een baan. Loonwaarde houdt het percentage van het minimumloon in dat een persoon voor zijn werkgever opbrengt. Dit is echter geen absoluut gegeven. Van jongeren met psychische problemen zoals autisme of met sensorische en fysieke handicaps wordt vaak gedacht dat zij een structureel te lage loonwaarde hebben om op de reguliere arbeidsmarkt kans te maken, terwijl zij in werkelijkheid misschien meer kunnen als ze maar kunnen functioneren in een geschikte werkomgeving. Daarnaast zijn er de jongeren die zeker kans maken op de reguliere arbeidsmarkt maar wegens hun omstandigheden niet aan de bak komen. Dan gaat het bijvoorbeeld om drop-outs uit het onderwijs, hoogopgeleiden met een psychische, sensorische of fysieke beperking en ex-gedetineerden. Met de juiste ondersteuning in een passende werkomgeving kunnen zij uiteindelijk zelfredzaam worden (Hillen, 2014).

Ook de geïnterviewden zijn gevraagd naar de kenmerken van jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Zo noemde geïnterviewde L de volgende kenmerken van de zogeheten drop-outs:

1. Drugsgebruik
2. Problematische thuissituatie

3. Autistische kenmerken
4. Niveau te laag voor school
5. 'geen-zin'-mentaliteit

Het tweede punt werd ook genoemd door geïnterviewde A. Zij gaf eveneens aan dat de problematiek van de jongeren vaak te maken heeft met problemen thuis, zoals scheiding van de ouders. Ook noemde zij verslavingsproblematiek en financiële problemen. Beperkingen zoals autisme zijn meestal niet op zich de oorzaak van uitvallen. Daarnaast is de armoede in de veengebieden een groot probleem.

Door armoede kiezen jongeren vaak een opleiding die goedkoop is in plaats van een opleiding die hen aanspreekt. Vervolgens vallen ze door gebrek aan motivatie gauw uit.

Geïnterviewde E noemde als kenmerken van kwetsbare jongeren:

- Ontbreken van werknemersvaardigheden zoals
  - o Op tijd komen
  - o Afspraak is afspraak
- Opleidingsniveau:
  - o Drop-outs zonder startkwalificatie
  - o Taalachterstand
  - o Imagoprobleem ambachtelijk werk en zorg

Bij dit laatste punt noemde hij dat bij het MBO het ambacht in het zonnetje moet worden gezet, omdat er anders tekorten dreigen aan stukadoors, loodgieters, schilders, enzovoort. Deze jongeren lijden aan een gebrek aan trots op wat ze doen, dat zeg je namelijk niet in deze regio. Dit slechte zelfbeeld wordt dan ook nog versterkt door het beeld dat landelijke media van deze regio geven.

Ook experts G, H en I gaven aan dat leerlingen van hen in het verleden heel vaak te horen gekregen wat ze allemaal niet kunnen. Bij Pro Emmen gaan ze heel praktisch aan het werk en merken ze dat ze wél wat kunnen. Wel blijft het altijd op assistent-niveau. Er wordt hen algemene competenties bijgebracht zoals



op tijd komen. Als leerlingen goed op hun plek zitten dan zijn ze gemotiveerd, dit is ook wat zij te horen krijgen van de bedrijven waar hun leerlingen zitten. De leerlingen van Pro Emmen hebben vaak goede sociale vaardigheden. Ze zijn in het verleden wel eens de hemel in geprezen, waardoor ze het idee kregen dat ze veel meer hogerop terecht kunnen komen. Je moet ze wel prijzen, maar tegelijkertijd moet je ook realistisch zijn.

Bij de leerlingen van Pro Emmen gaat het niet per definitie om 'kwetsbare' jongeren. De kenmerken van Pro Emmen leerlingen zijn heel verschillend. De jongeren bij wie sprake is van multiproblematiek kunnen wel als kwetsbaar worden aangemerkt. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om drugs, gamen, problemen met ouders. De leerlingen die bij hun school buiten de boot vallen zijn de leerlingen met multiproblematiek, wat zich uit in het gedrag.

Welzijnsorganisatie SEDNA heeft in samenwerking met Broekmanns Personeelsdiensten het project Movements opgezet om jongeren die in de gemeente Emmen door multiproblematiek buiten de boot dreigen te vallen, weer wat structuur in het leven te bieden. Doel daarvan is de voor deze jongeren de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Aan de geïnterviewden is gevraagd naar hun ervaringen met en hun inschatting van het succes van dit project.

De ervaringen van A met Movements zijn positief. De jongeren vinden dit traject over het algemeen heel leuk, al zijn er wel heel weinig deelnemers in verhouding tot de omvang van de doelgroep. Ze legde verder uit dat vanuit de zorgstructuur in Drenthe verschillende trajecten voor probleemjongeren zijn opgezet die drop-out dreigen te worden. Voor elke jongere wordt gekeken welke van de Maatwerktrajecten het meest geschikt is voor hem of haar. De duur is maximaal twaalf weken en aan het eind moet de jongere weer in het onderwijs instromen.

Ook de ervaringen van geïnterviewde E met Movements zijn positief. Hij is op een bijeenkomst met Movements jongeren geweest en was daar onder de indruk van de wijze waarop zij

hun zelfvertrouwen herwonnen hadden, hetgeen bijvoorbeeld bleek uit het feit dat een deelnemer een zelf geschreven gedicht en plein public kon voordragen. Het is wel een zwaar traject. Van de tien instromers haalden er vier de eindstreep. Op papier lijkt dit dus een inefficiënt project maar de impact voor de volharders is zo groot dat de investering de moeite waard is. Iedereen die door dit project op de arbeidsmarkt slaagt, bespaart de gemeente duizenden euro's.

Ook twee deelnemers aan Movements zelf, geïnterviewden C en D, hebben verteld over hun ervaringen met het traject. C heeft na het behalen van een timmerdiploma een half jaar een mbo ict-opleiding geprobeerd, dit was niet wat hij ervan had verwacht. Hij wist vervolgens niet welke opleiding hij wilde volgen en welke kant hij op zou willen. Hij is vervolgens bij het Movements project terecht gekomen in het traject 'kunst en cultuur'. Hij is gestart in een groep van 15 mensen en de groep is geëindigd met 4 mensen. Het doel van het project was om met toneel bezig te zijn, om met je emoties te werken en om te kijken hoe creatief je bent. Op het eind hielden ze gezamenlijk een uitvoering met als onderwerp 'lef'. Hij vond het project anders dan verwacht. Hij had verwacht meer te zullen bereiken, maar hij heeft niet veel gedaan waarvan hij dacht 'daar kan ik mee verder'. Op de vraag of hij inzicht heeft gekregen in wie hij zelf is antwoordde hij instemmend. Ook gaf hij aan dat hij zoiets vóór Movements niet had kunnen doen toen hier naar werd gevraagd. Hij wil nu weer naar school, maar weet nog niet wat hij dan wil gaan doen. Hij is momenteel aan het werk. Hij werkt bij Plopsa. De ene keer staat hij bij de ingang, de andere keer bij een attractie om stempels te controleren. Het betreft tijdelijk werk via een uitzendbureau. Binnenkort heeft hij zijn rijbewijs, dan wil hij graag pakketdienst gaan doen.

Geïnterviewde D was na haar vorige relatie in een sociaal isolement beland. D zit in de WIA, ze heeft een aandoening: het hypermobiliteitssyndroom, haar gewrichten schieten gemakkelijk uit de kom. Ze wil wel aan het werk, maar dat kan niet zonder een mbo-opleiding en zo is ze uiteindelijk bij Movements terecht gekomen. Ze heeft vmbo gemengde t.l. gedaan, vervolgens is ze met

een bloemistenopleiding gestart, maar dit was fysiek te zwaar. Daarna is ze met de havo begonnen, en vervolgens mbo niveau 2 administratief, maar dit was teveel zittend werk.

D zat ook in het traject 'kunst en cultuur' in een groep die gestart is met 17 mensen en geëindigd is met 15 mensen. Ze hielden zich bezig met muziek, dans en ze hebben een eigen decor gebouwd. Aan het eind van het traject mochten zij de opening van een café verzorgen. Zij heeft veel van het traject geleerd. Ze was de oudste van de groep en kwam erachter dat ze in staat was om jongeren te motiveren. Ze wil aankomende september starten met een opleiding tot onderwijsassistent of jongerenwerker aan het Drenthe College (SPW 4). Ze heeft ook met Broekmann gesproken en start (of wil starten) in een werkfit-traject om een werkervaringsplek te vinden.

### **3.3 Het overheidsbeleid met betrekking tot de inclusieve arbeidsmarkt**

Werk is belangrijk voor mensen. Het bepaalt voort een belangrijk deel de kwaliteit van het leven. Werk verschaft een eigen inkomen, verschaft zinvolle invulling van de tijd en zorgt voor sociale contacten. Dit geldt zeker voor mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt (Hillen, 2014). Langdurige uitsluiting van de arbeidsmarkt brengt dan ook hoge kosten voor de betrokkenen met zich mee in de vorm van armoede, gezondheidsproblemen en slechtere schoolprestaties van de kinderen (OECD, 2014).

In 2013 hebben het kabinet en de sociale partners een sociaal akkoord gesloten met als doel de arbeidsmarkt meer inclusief te maken. Hierbij is afgesproken tot 2026 125.000 banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking (UWV, z.d.). Het is echter onduidelijk of dit 125.000 *extra banen zullen zijn omdat tegelijkertijd het aantal banen in de sociale werkvoorziening van 100.000 naar 30.000 wordt verlaagd* (Hillen, 2014).

Het inclusiever maken van de arbeidsmarkt is ook het doel van de op 1 januari 2015 ingevoerde Participatiewet. In deze wet zijn de vroegere Wet werk en bijstand, de Wet sociale werkvoorziening en een groot deel van de Wajong gecombineerd tot één

regeling. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de Participatiewet ligt bij de gemeenten (UWV, z.d.). Doel is het creëren van reguliere banen voor de desbetreffende doelgroepen. Werkgevers die personen in dienst nemen met een loonwaarde van minder dan 100% krijgen daarvoor compensatie in de vorm van een loonkostensubsidie. Men verwacht echter niet dat veel jongeren met een arbeidsbeperking in aanmerking zullen komen voor deze banen. Dit geldt zeker voor jongeren met minder dan 50% loonwaarde (Hillen, 2014; van der Klein, Noordhuizen, Stavenuiter, & Verleun, 2015).

De Participatiewet stelt gemeenten in staat maatwerk te leveren voor mensen met een arbeidsbeperking. Echter, deze opdracht is gepaard gegaan met een forse bezuiniging. Bovendien moeten jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt concurreren met andere bijstandsgerechtigden met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Deskundigen geven aan dat gemeenten specifiek beleid moeten ontwikkelen voor jongeren aan de onderkant van de arbeidsmarkt al was het alleen maar om overlast van deze groep te voorkomen (van der Klein et al., 2015).

Dergelijk beleid moet vooral gericht zijn op de diepgewortelde mechanismen die veroorzaken dat uitsluiting van generatie op generatie doorgegeven wordt. Het gaat om mensen die wonen in gebieden met weinig arbeidsperspectief en weinig positieve sociale netwerken hebben en die met sociaaleconomische omstandigheden verbonden persoonskenmerken als demotivatie, gezondheidsproblemen en lage ambities kampen. Dit soort problemen los je niet op met het verbeteren van het openbaar vervoer of het louter aanbieden van scholingsmogelijkheden. Hier is lokaal beleid nodig waarbij verschillende partijen – zowel binnen de plaatselijke overheid als daarbuiten – een lange-termijn samenwerking aangaan met duidelijk gedefinieerde te behalen resultaten. Een voorbeeld is beleid gericht op jongeren met een sociale achterstand. Zij moeten basale vaardigheden leren zoals hoe zij zich correct kunnen gedragen in contacten met collega's, bazen en klanten. Dit kan alleen opgelost worden als een werkgever deskundige persoonsgerichte begeleiding inschakelt (Bolsenbroek & van Houten, 2010; OECD, 2014).



De rol van  
sociale  
ondernemingen  
in een inclusieve  
arbeidsmarkt

# 4

## De rol van sociale ondernemingen in een inclusieve arbeidsmarkt

### 4.1 Wat zijn sociale ondernemingen

Sociale ondernemingen maken wereldwijd een enorme opkomst door. De term sociale onderneming stamt al uit de jaren zestig van de vorige eeuw maar kwam in het begin van de jaren tachtig algemeen in zwang (Guo & Bielefeld, 2014). Een belangrijk kenmerk van sociale ondernemingen is dat zij opereren op het snijpunt van de aandachtsgebieden van overheid, markt en maatschappelijk middenveld (Hoogenstijn, 2016). Sociale ondernemers willen innovatieve oplossingen leveren voor onopgeloste maatschappelijke problemen. Dit doen zij door hulpbronnen innovatief en commercieel aan te wenden om maatschappelijke verandering in gang te zetten (Alter, 2007; OECD, 2014). Sociale ondernemingen helpen op die wijze overheidsdoelstellingen ten aanzien van de oplossing van maatschappelijke problemen te verwezenlijken (Sociaal-Economische Raad, 2015).

Er is echter nog steeds geen algemeen aanvaarde definitie van wat een sociale onderneming inhoudt. Definities lopen uiteen van non-profitorganisaties die strategieën ontwikkelen om inkomen uit de markt te genereren tot alle profit- en non-profitorganisaties die maatschappelijke problemen op een innovatieve manier proberen op te lossen (Guo & Bielefeld, 2014). Social Enterprise NL hanteert een zeer precies uitgewerkte definitie die ook geschikt lijkt om de door SEDNA beoogde sociale onderneming te omschrijven. Een sociale onderneming (1) heeft primair een maatschappelijke missie, (2) realiseert haar doel als

zelfstandige onderneming die een dienst of product levert, (3) is financieel zelfvoorzienend en dus beperkt afhankelijk of helemaal onafhankelijk van giften en subsidies, (4) wordt op sociale wijze gerund, (5) is transparant, (6) keert eventueel een redelijke winst uit aan aandeelhouders, waarbij echter financiële doelen ondergeschikt zijn aan de missie, (7) baseert bestuur en beleid op evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen, (8) is fair naar iedereen en (9) is zich bewust van haar ecologische voetafdruk (Hoogenstijn, 2016, p 8). De SER definieert sociale ondernemingen als “zelfstandige ondernemingen die een product of dienst uitleveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen (Sociaal-Economische Raad, 2015, p 26).

De Europese Commissie beschouwt sociale ondernemingen als een geschikt hulpmiddel om maatschappelijke problemen op een innovatieve manier aan te pakken en bevordert het opzetten van sociale ondernemingen door middel van het Social Business Initiative EU dat onderzoek en netwerkvorming aanmoedigt. Ook in Nederland wordt sociaal ondernemerschap steeds belangrijker. Zo is in 2012 is de platformorganisatie Social Enterprise NL opgericht (Hoogenstijn, 2016). De Nederlandse overheid krijgt ook steeds meer belangstelling getuige het in 2015 uitgebrachte advies van de Sociaal-Economische Raad.

Austin, Stevenson en Wei-Skillern (Guo & Bielefeld, 2014) onderscheiden vier soorten verschillen tussen sociaal en commercieel ondernemerschap. Allereerst creëert marktfalen verschillende soorten kansen voor sociale en commerciële ondernemingen. In de tweede plaats zorgt het nastreven van een sociale missie voor fundamentele verschillen tussen sociale en commerciële ondernemingen. Een derde verschil is dat de inschakeling van hulpbronnen een andere managementbenadering vereist bij sociaal ondernemerschap vergeleken met commercieel ondernemerschap. Ten slotte vereist sociaal ondernemerschap niet alleen prestatiemeting met betrekking tot commerciële doelen maar ook prestatiemeting met betrekking tot maatschappelijke doelen. Sociale ondernemingen moeten dus de waardepropositie zoals commerciële ondernemingen die hanteren,

vervangen door en maatschappelijke waardepropositie die de geproduceerde maatschappelijke voordelen benadrukt.

Met betrekking tot ontdekking en benutting van kansen kunnen we drie categorieën verschillen aanwijzen tussen sociale en commerciële ondernemingen aanwijzen. Ten eerste ligt de focus van een sociale ondernemer bij het benutten van een kans veel meer op scheppen van maatschappelijke waarde dan op het maken van winst. Voor hem bepaalt de mogelijkheid om maatschappelijke waarde te creëren dan ook of de kans de moeite waard is om benut te worden. In de tweede plaats zijn kansen voor sociaal ondernemerschap ingebed in de plaatselijke context. Dat vereist dat sociale ondernemers ook geworteld zijn in de plaatselijke context omdat ze alleen daardoor over de benodigde kennis, contacten, hulpbronnen, informatie en ondersteuning kunnen beschikken. Ten slotte zijn er bij kansen voor sociaal ondernemerschap meer groepen belanghebbenden betrokken dan bij kansen voor commercieel ondernemerschap. Heel belangrijk voor het succesvol benutten van een kans voor sociaal ondernemerschap is dat belanghebbenden daadwerkelijk betrokken worden bij het benutten van die kans (Guo & Bielefeld, 2014).

In werkelijkheid kunnen we echter geen scherp onderscheid maken tussen sociale en commerciële ondernemingen. Ondernemingen bevinden zich ergens op een ondernemingscontinuüm, zie Figuur 1. Het ene uiterste wordt vertegenwoordigd door organisaties die alleen naar het creëren van maatschappelijke waarde streven en dus volledig afhankelijk zijn van giften en subsidies. Het andere uiterste bestaat uit organisaties die (vrijwel) uitsluitend naar financiële waarde streven. Dit stelt ons ook in staat sociaal ondernemen duidelijk te onderscheiden van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De maatschappelijke waarde is bij MVO een randvoorwaarde bij het nastreven van financiële doelen, maar bij sociaal ondernemen is maatschappelijke waarde juist het doel en zijn financiële opbrengsten een randvoorwaarde (Alter, 2007; Hoogenstijn, 2016; Sociaal-Economische Raad, 2015).



**Figuur 1** Ondernemingscontinuüm

Maatschappelijke waarde						Financiële waarde
Goede doelen/ burger-initiatieven/maatschappelijk middenveld		Traditionele 'non-profit'		Sociale ondernemingen		'Reguliere' bedrijven
Puur donaties of subsidies	Donaties/subsidies/lidmaatschapsbijdragen en inkomsten uit de markt	Grootste deel inkomsten uit markttransacties (verkoop van goederen of diensten). Geen winstdoelstelling	Grootste deel inkomsten uit markttransacties. Winst volledig geheerinvesteerd	Grootste deel inkomsten uit markttransacties. Winst beperkt geheerinvesteerd	Grootste deel inkomsten uit markttransacties. mvo+ in de kern van het bedrijf	Grootste deel inkomsten uit markttransacties. Vooral financieel gedreven
Louter maatschappelijke impact		Maatschappelijke impact voorop			Financiële waarde voorop	

Bron: (Sociaal-Economische Raad, 2015, p 36, gebaseerd op Social Enterprise NL (2014) Iedereen winst, p. 13)

## 4.2 Sociale ondernemingen en de inclusieve arbeidsmarkt

De meeste sociale ondernemingen in Nederland hebben het vergroten van de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen als doelstelling (Social Enterprise NL, 2016). Internationaal wordt dit type sociale onderneming aangeduid als WISE, Work Integration Social Enterprise (OECD, 2013). In de Nederlandse context gebruikt Hillen (2014) van Social Enterprise NL de term 'sociale firma'. Deze term hebben we in dit rapport overgenomen. Voor deze ondernemingen is het werken met mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt het hoofddoel. Zij creëren structureel werk voor hen in een commerciële werkomgeving. Van een sociale firma is sprake als ten minste 30 procent van het aantal gewerkte uren gebeurt door mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Deze grens is mede gebaseerd op de EU-richtlijn dat overheden aanbestedingsprocedures mogen reserveren voor ondernemingen waarvan minimaal 30 procent van het personeel een achterstand tot de arbeidsmarkt heeft (Hazelzet, Knuijsting, & Besseling, 2017; Hillen, 2014).

TNO heeft in samenwerking met een aantal bedrijven een soort keurmerk gecreëerd voor sociale firma's, de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO). De PSO meet het aandeel mensen

met achterstand tot de arbeidsmarkt in het personeelsbestand door het aantal fte in de doelgroep te delen door het totale personeelsbestand. Is dit quotiënt groter dan 30%, dan is er sprake van een sociale firma (Hazelzet et al., 2017; Hillen, 2014).

Sociale firma's stellen hun werknemers in staat uiteindelijk een productiviteit te bereiken die boven het minimumloon ligt waardoor zij kunnen doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt. Daartoe leren sociale ondernemingen hen niet alleen basale werknemersvaardigheden aan als op tijd komen en kunnen samenwerken maar bieden zij ook beroepsmatige bijscholing aan. De aanpassing van scholing en arbeidsomgeving aan de doelgroep brengt vaak sociale innovatie met zich mee. Bij sommige sociale firma's moeten alle werknemers met een beperking uiteindelijk doorstromen naar een reguliere werkgever, anderen geven hun werknemers een vast contract en weer andere sociale firma's gebruiken een combinatie van deze twee mogelijkheden (Hillen, 2014; Sociaal-Economische Raad, 2015).

Uit een onderzoek over sociaal ondernemerschap in Noord-Nederland (van Kampen, 2017) kwam naar voren dat de sociale firma's onder hen de geboden banen voor mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt vooral als middel zien om hen zich betekenisvol in het leven laten voelen. Betaalde arbeid bevordert een positief zelfbeeld en zelfstandigheid waardoor zij beter mee kunnen doen in het 'normale' leven. L gaf tijdens het interview als aanvullingen dat het de bedoeling is bij een sociale onderneming dat regulier werk wordt nagebootst. Ook moet er sprake zijn van coaching en begeleiding.

### 4.3 De persoon van de sociale ondernemer

Sociale ondernemers zijn mensen die vanuit een persoonlijke motivatie veranderingen willen realiseren, de sociale vaardigheden hebben om relevante partijen tot productieve samenwerking te brengen en in staat zijn de verschillende belangen en werkwijzen van die partijen op elkaar af te stemmen (van der Klein et al., 2015). Dit is cruciaal om duurzame maatschappelijke meerwaarde tot stand te kunnen brengen.

Sociale ondernemers in sociale firma's zijn expert in het werken met mensen met een beperking. Soms bestaat hun personeelsbestand zelfs wel voor 70 procent uit deze categorie. Sociale ondernemers op dit terrein moeten gepassioneerd zijn voor het werken met kwetsbare mensen, specifieke competenties op dit terrein hebben en in staat zijn bedrijfsprocessen aan kwetsbare mensen aan te passen. Zij kunnen mensen op een passende manier aanspreken op de resultaten van hun werk; er moet per slot van rekening wel geld verdiend worden. Passie is zo belangrijk omdat het beheer van een sociale firma veel energie en vaak ook geld kost. De passie heeft de ondernemer ook nodig om alle stakeholders zo ver te krijgen dat ze de gewenste bijdrage leveren (Hillen, 2014). Ook uit de interviews kwam naar voren dat de passie van de ondernemer een belangrijke succesfactor is.

Volgens alle geïnterviewden is empathie van de sociale ondernemer met de doelgroep cruciaal voor het welslagen van een sociale onderneming voor jongeren met een (sociale) achterstand tot de arbeidsmarkt. Empathie houdt in dat je de jongere in hun rol als werknemer respect betoont en dat je voor hen haalbare eisen aan hun werk stelt maar die hen wel verder hun talenten laten ontwikkelen. Dit betekent dat je moet weten wie je in dienst neemt zodat je weet waar je bij elk individueel persoon rekening mee moet houden. Tegelijkertijd houdt empathie in dat je op de juiste momenten ook streng bent. De ondernemer moet goed grenzen kunnen stellen en die ook handhaven. Omdat de betreffende jongeren door hun negatieve ervaringen niet veel vertrouwen hebben in de maatschappij, moet de ondernemer altijd eerlijk en transparant zijn. In de woorden van geïnterviewde A: *“Je moet doen wat je zegt en je moet zeggen wat je doet”*. Volgens geïnterviewde E is hierbij ook belangrijk dat je de jongeren zoveel mogelijk verantwoordelijk voor zichzelf maakt. *Je kunt hen bijvoorbeeld het plan van aanpak laten bepalen. Je maakt hen dan medeverantwoordelijk voor de uitkomsten en je kunt hen daardoor effectief aanspreken op eventueel ongewenst gedrag.*

*Daarnaast zijn volgens de geïnterviewden een diepgeworteld lokaal netwerk en ervaring met (sociaal) ondernemerschap*

*belangrijk. De ondernemer moet de regio en de markt erg goed kennen. Daarnaast is een goede relatie met de lokale politiek erg belangrijk. Het succes van een sociale firma is sterk afhankelijk van de mate waarin de gemeente overtuigd is van de positieve bijdrage van de onderneming aan het oplossen van dit soort hardnekkige sociale problematiek. Je moet echt de gunfactor hebben (geïnterviewde M).*

*Geïnterviewde B – expert met veel lokale ervaring in deze sector van de arbeidsmarkt – gaf aan niet veel mensen te kennen die geschikt zouden zijn als sociale ondernemer. De sociale ondernemer moet beschikken over een mix van sociaal invoelingsvermogen en commercieel ondernemerschap. Ondernemers blijken vaak onvoldoende sociaal invoelend te zijn, terwijl mensen uit welzijnsorganisaties juist te weinig commercieel ondernemerschap hebben. Misschien is een oplossing om twee ondernemers te kiezen die elkaar qua eigenschappen goed aanvullen.*

#### **4.4 Voorbeelden van sociale ondernemingen gericht op de inclusieve arbeidsmarkt**

Een beroemd en vroeg voorbeeld van een sociale onderneming is de Grameen Bank, die in 1983 werd opgericht door Mohammed Yunus uit Bangladesh om microkredieten aan de armen te verstrekken. Een bekend internationaal voorbeeld van een sociale firma is het restaurant Fifteen, opgericht door de beroemde Engelse kok Jamie Oliver in 2002. Fifteen, dat ook in Amsterdam is gevestigd, heeft tot doel jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt door praktisch restaurantwerk klaar te stomen voor een loopbaan in de horeca (Guo & Bielefeld, 2014; Hoogenstijn, 2016).

The Colour Kitchen in Amsterdam is in dezelfde sector actief als Fifteen. In deze sociale firma krijgen ongeveer 80 jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt een horecaopleiding waarvan het grootste deel uit de Wajong komt. De jongeren werken vanaf het begin in een commerciële setting met gasten die service en kwaliteit verwachten. Dat gebeurt vooral in bedrijfsrestaurants. Voor klanten is dit een mogelijkheid om

maatschappelijk verantwoord ondernemen in de bedrijfsvoering in te bouwen. In dat kader dragen zij, naast de marktprijs voor de geleverde diensten, bij in de opleidingskosten van de jongeren (Hillen, 2014).

Opnieuw & Co is een kringloopwinkel in de vorm van een warenhuis voor tweedehands spullen. Deze sociale onderneming heeft drie doelstellingen: (1) ontlasting van het milieu, (2) creëren van werkgelegenheid voor mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt en (3) armoedebestrijding. Qua werknemers bestaat de doelgroep uit mensen die onder de Participatiewet vallen, mensen met verslavingsproblematiek of andersoortige sociale achterstand en jongeren die in het onderwijs dreigen uit te vallen. Opnieuw & Co verwerkt 3500 ton afval per jaar waarvan 90 procent hergebruikt wordt. Het bedrijf krijgt daarom een vergoeding van de gemeente voor door de gemeente bespaarde afvalkosten. De betaalde banen die mensen kunnen krijgen door deze vergoeding en de opbrengsten van de winkel betekenen voor de gemeente weer een besparing op uitkeringen (Hillen, 2014).

Uit de interviews kwamen eveneens een aantal voorbeelden van sociale ondernemingen naar voren. Zo werden het W&O (Werk- en Opleidingscentrum) Drenthe genoemd en Broekmann Personeelsdiensten als voorbeelden uit de regio. Brownies en Downies werd door geïnterviewde L genoemd als een goed voorbeeld van een sociale onderneming met oog op winst.

#### 4.5 Opzet en haalbaarheid sociale ondernemingen

Elke organisatie werkt vanuit een waardepropositie die beschrijft welke soort waarde op welke wijze voor welke groep klanten gecreëerd wordt. Sociale ondernemingen moeten dus een maatschappelijke waardepropositie ontwikkelen waarin maatschappelijk gewenste resultaten zijn opgenomen die niet spontaan door de markt voortgebracht worden. De maatschappelijke waardepropositie bepaalt vervolgens hoe kansen, mensen, kapitaal en context met elkaar verbonden moeten worden om de gewenste resultaten te realiseren (Guo & Bielefeld, 2014).

Het realiseren van de beoogde maatschappelijke verandering kan schematisch via een logisch model beschreven worden, zie Figuur 2. Inputs als mensen en kapitaal maken activiteiten mogelijk die producten of diensten opleveren. De resultaten van deze bedrijfsprocessen zijn veranderingen in de kenmerken van de werknemers betreffende gedrag, kennis, vaardigheden, status en/of niveau van functioneren. Deze resultaten van de bedrijfsprocessen moeten op hun beurt leiden tot veranderingen in bijvoorbeeld organisaties of gemeenschappen. De plaatselijke gemeenschap zal bijvoorbeeld beter functioneren als mensen met een beperking zich door toedoen van de sociale firma zichzelf kunnen redden in de maatschappij (Guo & Bielefeld, 2014).

**Figuur 2** Schema realisatie beoogde maatschappelijke verandering



*Bron: aangepast op basis van Guo & Bielefeld, 2014, p 73*

Sociale firma's moeten met een aantal zaken in de bedrijfsvoering rekening houden. Het management van de sociale firma moet beschikken over de kennis en vaardigheden om met mensen met een beperking als werknemer te kunnen werken. Het bedrijf moet zijn processen en organisatie aanpassen aan dit type werknemers om hen maximaal tot hun recht te laten komen, andersom gaat niet. Verder is het belangrijk klanten te zoeken die zich aangesproken voelen door de maatschappelijke meerwaarde van een sociale firma. De sociale firma moet proberen langdurige klantrelaties met wederzijdse betrokkenheid aan te gaan (Hillen, 2014).

Voor wat betreft inpassing van mensen een beperking zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- Zeker bij sociale achterstand moet de ondernemer of coach zich op één persoon, één setting en één rol per keer richten.
- De functie moet afgestemd worden op de individuele competenties en interesses en op ontwikkelingsmogelijkheden.

- Dat deel van de relevante sociale omgeving (vrienden, familie, toekomstige collega's) dat de kans op slagen bevordert, moet bij het inpassingsproces betrokken worden.
- Kleinschalige contexten zijn bevorderlijk voor de groei van mensen met een beperking.
- Bied bij succes nieuwe rollen aan die aansluiten op de ervaring met eerdere rollen (Bolsenbroek & van Houten, 2010).

De werknemers van sociale firma's zijn door de aandacht die zij ontvangen uiterst gemotiveerd en loyaal. Dat hun werk bijdraagt aan de continuïteit en dat zij een noodzakelijk onderdeel zijn van een team geeft betekenis aan hun leven en verschaft hun een gevoel van eigenwaarde. Hierdoor is het verzuim in sociale firma's vaak heel erg laag. Hierbij is ook de aandacht om mensen een voor hen goed plek te geven cruciaal. Dit verkleint, naast een correcte managementstijl, de nadelige gevolgen voor het werk van het gebrek aan basale werknemersvaardigheden als op tijd komen, geringe flexibiliteit of gevoeligheid voor stress. Voor mensen met iets lagere verstandelijke vermogens, bijvoorbeeld, is repeterend werk plezierig omdat ze daar goed in zijn. Door 'job carving', het opdelen van een functie in een aantal zelfstandig uit te voeren onderdelen, kunnen onverwachte situaties flexibel worden opgevangen zodat de continuïteit van het proces gewaarborgd is.

Een ander punt waar sociale firma's rekening mee moeten houden is dat werken met mensen met een beperking altijd gepaard gaat met meerkosten. Mensen met een beperking hebben over het algemeen een lagere productiviteit. De compensatie die ondernemers krijgen omdat ze mensen met een beperking in dienst nemen, is vaak onvoldoende om het productiviteitsverlies volledig te compenseren. Er is vaak extra begeleiding nodig wat ook voor extra kosten zorgt. Er zijn verschillende categorieën meerkosten:

- Bij aannemen van mensen met een beperking uit een overheidsregeling kosten de ingewikkelde uitvoeringsstructuur, het matchen van gegadigden en bedrijven plus de administratieve afhandeling meer tijd en dus meer geld dan bij het aannemen van regulier personeel.

- Ook resulteert het laten wennen van de mensen aan het productieproces en de aanpassingen van de werkplek in meerkosten in vergelijking met regulier personeel.
- De loonaanvulling voor mensen met een lage arbeidsproductiviteit is niet altijd voldoende.
- De benodigde begeleiding in de vorm van extra aandacht van het management, coaching en zorg kost extra geld.

Omdat sociale firma's gespecialiseerd zijn in het werken met mensen met een beperking kunnen zij door hun kennis en ervaring deze meerkosten beperkt houden. Zij zijn bijvoorbeeld in staat met de overheid te onderhandelen over de hoogte van de loonwaarde van iemand met een arbeidsbeperking omdat zij goed kunnen inschatten welke productiviteit iemand heeft in een specifieke werkomgeving. Voor het inwerkproces is er vaak een inpassingsvergoeding te verkrijgen. De loonwaarde wordt elk jaar opnieuw vastgesteld behalve bij beschut werk waarvoor een termijn van drie jaar geldt. Ten slotte verdienen een sociale ondernemer en zijn reguliere werknemers vaak minder dan bij bedrijven met overwegend financiële doelen. Je mag van sociale ondernemers ook verwachten dat zij de winstuitkering expliciet beperken en de winst voornamelijk ter ondersteuning van de maatschappelijke doelstelling in te zetten (Hillen, 2014; Sociaal-Economische Raad, 2015).

#### 4.6 **Obstakels voor sociale ondernemingen**

Uit de Sociale Enterprise Monitor 2016 komen het vinden van klanten, lokaal overheidsbeleid, financiering en erkenning en herkenning als sociale onderneming als belangrijkste obstakels voor succes naar voren. Bij lokaal overheidsbeleid speelt de decentralisatie van de zorg voor mensen met een arbeidsbeperking een belangrijke rol. Gemeenten weten lang niet altijd hiermee efficiënt en adequaat om te gaan, bijvoorbeeld doordat de ondernemer bij verschillende loketten langs moet die niet altijd goed op elkaar aansluiten. Ook vinden er vaak veranderingen in het beleid plaats (Sociaal-Economische Raad, 2015; Social Enterprise NL, 2016; van Kampen, 2017).



Veel sociale ondernemingen moeten een relatief hoge prijs voor hun producten vragen. Dit maakt het lastig klanten aan te trekken, zeker als deze niet bekend zijn met de maatschappelijke doelstelling van de sociale onderneming. Als bij aanbestedingen door overheden alleen naar de prijs gekeken wordt, maken sociale ondernemingen vanwege hun relatief hoge kostprijs geen kans. Vaak benutten gemeenten niet de ruimte die de Aanbestedingswet biedt om sociale firma's in te schakelen. De toepassing van aanbestedingsregels wordt door sociale ondernemingen als problematisch ervaren (Sociaal-Economische Raad, 2015; van Kampen, 2017)

Bij financiering van de sociale onderneming is het relatief lage rendement een hinderpaal bij het aantrekken van investeerders. Daarnaast weten potentiële investeerders en sociale ondernemingen elkaar niet altijd goed te vinden. Potentiele klanten en investeerders zijn niet altijd bekend met het fenomeen sociale onderneming of vinden het onderscheid maken met een organisatie voor goede doelen dan wel een commerciële ondernemer lastig. Dit speelt overigens meer bij bv's dan bij stichtingen omdat bij stichtingen het maatschappelijk doel in de statuten staat en omdat zij geen winst mogen uitkeren. Het is dus belangrijk dat de sociale ondernemer de mate van sociale impact meet en laat zien dat de winst (grotendeels) ten goede komt aan het maatschappelijk doel. Het meten van de sociale impact is echter lastig. Voor sociale firma's is de eerder genoemde PSO hierbij een goed hulpmiddel dat echter alleen het resultaat en niet de maatschappelijke impact zichtbaar maakt (Sociaal-Economische Raad, 2015; van Kampen, 2017).





Maatschappelijke  
context sociale  
ondernemingen

# 5

## Maatschappelijke context sociale ondernemingen

### 5.1 Relaties met de overheid

Omdat sociale ondernemingen zich met maatschappelijke vraagstukken bemoeien, ondervinden zij veel invloed van overheidsbeleid en hebben zij veel met overheidsinstellingen te maken. Sociale ondernemers moeten dus begrijpen welke invloed de overheid heeft op hun omgeving. Dat is niet gemakkelijk vanwege de veelheid van gebieden waarop de overheid actief is en de veelheid van manieren waarop die activiteit zich uit. Om de overheid effectief in te kunnen schakelen moet de sociale ondernemer (1) vaststellen onder welk beleidsterrein de activiteiten van de onderneming vallen, (2) de relevante wetten, regels, programma's en subsidiestromen identificeren, (3) achterhalen welke overheidsinstellingen belang hebben bij dit vraagstuk en de macht hebben beslissingen te beïnvloeden, (4) de relaties tussen die organisaties vaststellen en (5) analyseren hoe de structuur van het plaatselijke krachtenveld de ondernemingsactiviteiten inperkt dan wel bevordert (Guo & Bielefeld, 2014). Hierbij is het belangrijk om vast te stellen of de sociale onderneming aanvullend op of in plaats van de overheid opereert. Voor de overheid kunnen sociale ondernemingen interessant zijn in het kader van de participatiesamenleving en bij het afstoten van bepaalde taken (Hoogenstijn, 2016)

Sociale ondernemingen geven bijvoorbeeld aan dat het lastig is de overheid als potentiële klant te bereiken ondanks de intentie van de overheid maatschappelijk verantwoord te willen

inkopen. Veel gemeenten zijn nog onbekend met fenomeen sociale onderneming en zijn huiverig om met een commerciële partij in zee te gaan. Daarnaast neemt maatschappelijke waarde vaak een ondergeschikte plek in bij de gunningscriteria voor aanbestedingen (Social Enterprise NL, 2016). Wel kunnen sociale firma's het PSO-certificaat gebruiken om gemeentelijke opdrachten in de wacht te slepen waarbij het leveren van social return een van de gunningsvoorwaarden is.

Volgens de Europese aanbestedingsrichtlijn uit 2014 die nu opgenomen is in de Aanbestedingswet kunnen opdrachten gegund worden aan sociale ondernemingen waarvan het personeelsbestand voor ten minste 30 procent uit met mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt bestaat. Dit gebeurt op basis van het PSO-certificaat dat dan in de plaats komt van de eis van social return (Hazelzet et al., 2017). Bedrijven die op aanbestedingen inschrijven, kunnen tegenwoordig ook aan hun social-returnverplichting voldoen door sociale firma's als onderaannemer in te schakelen (Sociaal-Economische Raad, 2015).

De overheid kan volgens de EMVI, de Economisch Meest Voordeelige Inschrijving, kwalitatieve randvoorwaarden stellen met betrekking tot sociale en duurzaamheidsaspecten. Deze moeten wel verband houden met het karakter van de opdracht. Maar in de praktijk maken slechts weinig gemeenten en andere overheidsinstellingen hiervan gebruik en gaat het dus meestal om de laagste prijs. Toch kan het voor de overheid voordelig zijn de opdracht aan de sociale firma te gunnen, ook al heeft deze niet de laagste prijs geboden. Een plaatselijke sociale firma zorgt door de inschakeling van mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt voor een besparing op uitkeringen en voor meer cohesie binnen de lokale gemeenschap (Hillen, 2014).

Gemeenten kunnen ook door grotere samenhang tussen sociaal beleid en duurzaamheidsbeleid meer mensen aan een baan helpen, bijvoorbeeld door kringloopwinkels en upcyclingbedrijven een plaats in beide soorten beleid te geven. Deze bedrijven dragen bij aan een circulaire economie en zij zorgen voor meer sociale cohesie door hun lokale marktorientatie. Ze

vormen een ontmoetingsplaats en verschaffen laaggeschoolde mensen een baan waarin ze goed kunnen functioneren en zelfs doorgroeien. Dit vereist wel dat bestaande schotten tussen verschillende beleidsterreinen doorbroken worden. Daartoe moet de gemeente het beleid op verschillende terreinen beter afstemmen, verschillende subsidiepotjes beter combineerbaar maken en bij aanbestedingen niet alleen rekening houden met de doelstellingen voor het betreffende beleid maar ook rekening houden met de raakvlakken met ander beleid op andere terreinen (Hillen, 2014; Sociaal-Economische Raad, 2015).

## 5.2 Relaties met financiers

Sociale ondernemers ondervinden vaak problemen met de financiering van hun activiteiten. Oorzaken zijn de structureel slechte financiële situatie van sommige sociale ondernemingen, de onvoldoende kennis bij financiers van het fenomeen sociale onderneming en de hoge transactiekosten bij relatief kleine leningen. Nieuwe ontwikkelingen lijken hier echter een verandering in te brengen. Er komen steeds meer 'impactinvesteers' die niet alleen naar financieel rendement en risico kijken maar ook naar het effect van de investering op de maatschappij. Voorbeelden zijn investeringen in microkredieten, gemeenschapsontwikkeling en schone technologie (Guo & Bielefeld, 2014; Sociaal-Economische Raad, 2015). Ook in Nederland zijn er impactinvesteringsfondsen actief die zich specifiek op sociale ondernemingen richten. Daarnaast wordt crowdfunding een steeds belangrijker alternatief (Social Enterprise NL, 2016).

Een alternatieve financieringsmogelijkheid bestaat uit Social Impact Bonds. De overheid betaalt hierbij voor succesvol uitgevoerde projecten op maatschappelijk gebied terwijl het werkkapitaal wordt verschaft door een private financier. De drie partijen stellen een prestatiecontract op waarin de voorwaarden en beoogde resultaten beschreven zijn. Bij succesvolle realisatie van de beoogde maatschappelijke resultaten betaalt de overheid de private financier terug (Sociaal-Economische Raad, 2015).

Geïnterviewde E noemde dat er in Emmen twee social impact bonds zijn die gebruik maken van geld van sociale investeerders:

- Code Gorilla: ontwikkeling ICT. Eigenares: Diem Do
- Toolbox Emmen: detachering, Adriaan Pals

Deze bedrijven werken ook met kwetsbare jongeren. Zij leiden hen op en detacheren hen op basis van opdrachten uit bedrijfsleven.

### 5.3 Relevante netwerkstructuren

Al eerder is geconstateerd dat het voor de sociale ondernemer uiterst belangrijk deel uit te maken van relevante netwerkstructuren waarin allerlei groepen mensen en organisaties zijn vertegenwoordigd. De sociale firma kan alleen succesvol zijn als deze is ingebed in de plaatselijke gemeenschap (OECD, 2014).

Er zijn ook allerlei nationale en lokale platformen waarin verschillende soorten partijen samenwerken. Deze kunnen onderwerpen oppakken die sociale ondernemingen als groep aangaan. Sociale ondernemingen staan namelijk vaak voor dezelfde soorten vragen en uitdagingen. Voorbeelden van platforms zijn:

- Social Enterprise NL ([www.social-enterprise.nl](http://www.social-enterprise.nl)). Dit is een landelijke ledenorganisatie met als doel de sector sociale ondernemingen in Nederland te versterken om zo de totale maatschappelijke impact te vergroten. Om lid te kunnen worden moet een sociale onderneming een minimale omzet van €150.000 en minimaal 2 fte in dienst hebben en minimaal 50 procent van de inkomsten uit de verkoop van producten of diensten te halen.
- Society Impact ([www.societyimpact.nl](http://www.societyimpact.nl)) waarin ondernemingen, banken, filantropen en overhead samenwerken om innovatieve financieringsvormen te ontwikkelen voor sociale ondernemingen (Sociaal-Economische Raad, 2015).
- De MVO-Alliantie Noord-Nederland (<http://assenvooraassen.nl/mvo-alliantie-noord-nederland/>), een noordelijk regionaal samenwerkingsverband waarin bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheidsinstellingen

samenwerken om de totstandkoming van een circulaire en inclusieve economie te bevorderen. Een van de thema's is sociaal ondernemerschap (van Leeuwen & Oden, 2016).

De MVO-Alliantie Noord-Nederland wil door middel van het plan Social Business Bridge een brug slaan tussen commerciële ondernemers en opdrachtgevers enerzijds en sociale ondernemers anderzijds met als doel meer regionale werkgelegenheid tot stand te brengen voor mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Deze groep is in het Noorden relatief groot. Dit moet tot stand gebracht worden door (1) inclusie van deze groep mee te nemen bij regionale inkoop en aanbesteding en (2) participatie en investering door commerciële ondernemers en private financiers in sociale ondernemingen. Daarnaast wil de MVO-alliantie Noord-Nederland een Platform Sociale Ondernemingen oprichten (van Leeuwen & Oden, 2016).

Dit platform moet uitgroeien tot een gesprekspartner voor bedrijfsleven en overheden. Het platform kan onder andere gericht informatie aan sociale ondernemingen geven over de beschikbare ondersteuningsmogelijkheden. Ook kunnen via dit platform eventuele belemmeringen, maar ook interessante regelingen en kansen voor sociale ondernemers in beeld komen. Mooie voorbeelden van bestaande sociale ondernemingen kunnen worden geïnventariseerd en gedeeld. De doelen van het platform zijn: (1) opzetten van een netwerk van sociale ondernemingen; (2) stimuleren van delen van kennis, ontwikkeling en valorisatie; (3) behartiging van de belangen van sociale ondernemingen en hun werknemers; samenwerking tussen commerciële en sociale ondernemers verstevigen; en (5) ontwikkeling van nieuwe businessmodellen, franchiseorganisaties en andere samenwerkingsvormen samen met kennisinstellingen en sociale partners (van Leeuwen & Oden, 2016).

Het belang om als sociale onderneming onderdeel te zijn van netwerkstructuren kwam ook uit de verschillende interviews naar voren. De genoemde netwerken omvatten VPB Emmen, de Commerciële Club Zuidoost-Drenthe, de social media netwerken van Toolbox Emmen, brancheverenigingen, de Rotary,



het bedrijvennetwerk rond FC Emmen en de organisaties in het lager, middelbaar en hoger beroepsonderwijs. Daarnaast is samenwerking met welzijnsorganisaties zoals SEDNA, gemeentelijke instellingen (bijvoorbeeld het gemeentelijk leerwerkbedrijf) en het Jongerenloket van het UWV belangrijk. Het Jongerenloket is ook betrokken bij het project Techzone, een samenwerking tussen Emmen, Hoogeveen, Coevorden en Hardenberg. Bij dit project is een opleidingstraject gekoppeld aan een baangarantie. Voor wat betreft de gemeente is het belangrijk bekendheid op te bouwen omdat de beoogde sociale onderneming voor verschillende beleidsterreinen interessant kan zijn.

Volgens geïnterviewde B moet je jezelf bij deelname aan een netwerk afvragen: wat kom ik halen en wat kom ik brengen? Je kunt niet alles op eigen kracht doen en dan is het handig om er een netwerk bij te hebben. Je moet de gunfactor hebben, eerder ook al genoemd door experts L en M. Het is bij de sociale onderneming dus ook belangrijk dat deze staat als een huis. Dit geldt nog sterker voor een sociale dan een reguliere onderneming. Vanaf dag één moet je je netwerk op orde hebben en moet je voorkomen dat je een ééndagsvlieg bent of zo gezien wordt. Het is van belang om een duidelijke missie en visie te hebben om te laten zien aan de buitenwereld waar je voor staat.





# Markt- verkenning

# 6

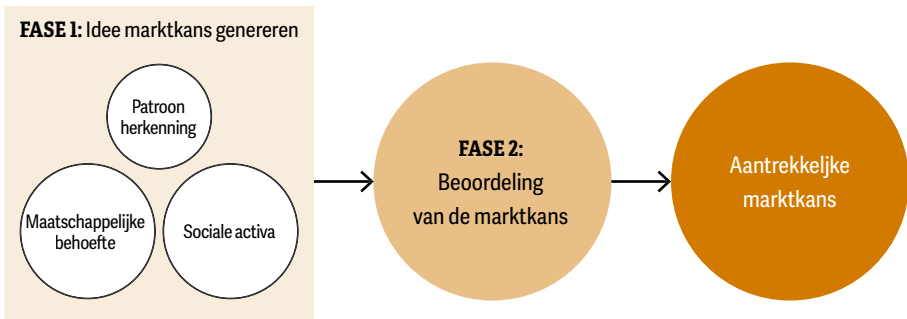
## Marktverkenning

### 6.1 Model identificatie marktkansen

Marktkansen voor sociale ondernemers kunnen omschreven worden als situaties waarin nieuwe goederen, diensten en organisatiemethoden kunnen worden geïntroduceerd door de creatie van nieuwe middelen, doeleinden of nieuwe relaties tussen middelen en doeleinden. Hierbij construeert de ondernemer zelf de middelen of de doeleinden of zelfs beide (Eckhardt & Shane, 2003).

Identificatie van marktkansen is de eerste en een van de belangrijkste fasen bij het opstarten van een sociale onderneming. De kansen voor sociale ondernemingen komen vooral voort uit marktfalen en overheidsfalen. Guo en Bielefeld (2014) hebben een tweefasenmodel ontwikkeld voor het proces van identificeren van kansen, zie Figuur 3. In de eerste fase genereert de sociale ondernemer een veelbelovend idee en in de tweede fase probeert hij dit idee om te zetten in een aantrekkelijke marktkans.

**Figuur 3** Tweefasenmodel voor het proces van identificeren van kansen



Bron: (Guo & Bielefeld, 2014, p 57)

Het idee komt voort uit de wisselwerking tussen maatschappelijke behoeften, maatschappelijke activa en patroonherkenning in een gemeenschap. Van een maatschappelijke behoefte is sprake als de werkelijkheid niet overeenstemt met de maatschappelijk gewenste omstandigheden. De fysieke en immateriële hulpbronnen vormen de activa van een gemeenschap, bijvoorbeeld de onderwijsinstellingen die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de talenten van jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt of vaklieden die als reguliere werknemers hieraan kunnen bijdragen. Bij patroonherkenning brengen ondernemers op basis van hun kennis en ervaring schijnbaar losstaande trends in verband met elkaar. Vervolgens proberen zij patronen in deze verbanden te ontdekken die nieuwe producten of diensten kunnen opleveren.

Uit onderzoek blijkt dat bij commerciële ondernemingen ervaren ondernemers die veel kennis hebben opgebouwd, eerder in staat zijn kansen op te sporen en herkennen dan onervaren ondernemers. Bij sociale ondernemingen is dit verband niet zo duidelijk aanwezig, tenzij de ondernemer kennis van en ervaring met zowel het maatschappelijke als het commerciële bedrijfsmodel heeft. Daarnaast kunnen netwerken bijdragen aan herkenning van kansen; de helft van de ondernemers komt op deze manier aan nieuwe ideeën.

Netwerken kunnen uit zwakke of sterke banden bestaan. Sterke banden worden gekenmerkt door nauwe persoonlijke relaties en hoge kosten om die in stand te houden, terwijl zwakke banden meer incidentele relaties met weinig kosten inhouden. Netwerken met zwakke banden kunnen sociale ondernemers met meer maatschappelijke groepen in aanraking brengen dan netwerken met sterke banden. Een mix van netwerken met sterke en zwakke banden lijkt het meest geschikt om innovatieve ideeën te genereren.

In de tweede fase onderzoekt de ondernemer welke baten en kosten verbonden zijn aan het benutten van een specifieke kans. Het model van Jerry Kitzi dat gebaseerd is op de dimensies potentiële maatschappelijke waarde, marktpotentieel en

potentieel voor continuïteit is geschikt om dit onderzoek uit te voeren (Guo & Bielefeld, 2014).

De potentiële maatschappelijke waarde is afhankelijk van de mate waarin het aangeboden product in lijn is met de missie: hoe meer in lijn, hoe beter. Daarnaast moet het product een belangrijke positieve verandering in gedrag of omstandigheden tot stand brengen en moet samenwerking met partners door synergie een meer dan evenredige groei van de maatschappelijke opbrengst mogelijk maken. Ten slotte moet een succesvol product leiden tot erkenning door de gemeenschap en/of politieke steun van de lokale overheid.

Het marktpotentieel is afhankelijk van de daadwerkelijk aanwezige maatschappelijke behoefte en de duur van de kans, de mate waarin het idee elders al succesvol is gebleken en de mate waarin de betreffende markt nog onbenut is door andere partijen. Daarnaast is belangrijk te onderzoeken of de overheid elders al interesse heeft getoond voor soortgelijke concepten.

Het potentieel voor continuïteit is afhankelijk van de beschikbaarheid van middelen voor onderzoek en ontwikkeling. Daarnaast is belangrijk dat de opstartkosten laag zijn of dat gemakkelijk fondsen kunnen worden geworven voor de opstart. Ook moeten de totale programmakosten laag zijn in verhouding tot het maatschappelijk voordeel. Ten slotte moet de onderneming beschikken over deskundige organisatorische capaciteiten met betrekking tot het aan te bieden product (Guo & Bielefeld, 2014).

## 6.2 Marktkansen

De meeste sociale ondernemingen maken deel uit van een B2B-keten. Slechts enkelen, bijvoorbeeld kringloopwinkels, verkopen rechtstreeks aan consumenten. Sommige sociale ondernemingen, bijvoorbeeld The Coloured Kitchen, verkoopt zowel aan bedrijven als aan consumenten (Hillen, 2014).

Sociaal ondernemen leidt vaak tot innovatie doordat de ondernemer nieuwe oplossingen voor bestaande problemen moet

bedenken. In 2015 en 2016 heeft 54 procent van de door Social Enterprise NL (2016) ondervraagde sociale ondernemers een nieuw product op de markt gebracht. Ook worden innovatieve businessmodellen ontwikkeld zoals peer-to-peer business en upcyclen van reststromen (Hoogenstijn, 2016). Daarnaast signaleert de grote meerderheid van de ondervraagden een toenemend maatschappelijk bewustzijn bij hun klanten sinds de start van de sociale onderneming. Sociale firma's denken dat deze bewustwording te danken is aan de invoering van de Participatiewet. Volgens Van Kampen (2017) tekenen sociale ondernemers hierbij aan dat gemeenten meer gewicht moeten geven aan social return als maatstaf bij het toekennen van aanbestedingen. Sociale ondernemers geven in meerderheid aan dat het maatschappelijke doel geen hogere prijs tot gevolg heeft (Social Enterprise NL, 2016).

### 6.3 **Marktinstrumenten voor sociale ondernemingen**

Net als bij commerciële ondernemingen is marketing voor sociale ondernemingen van cruciaal belang. Voor sociale ondernemingen is essentieel dat zij als zodanig gezien en erkend worden door potentiële afnemers. Beeldvorming en het verhaal achter de onderneming moeten voor legitimiteit en vertrouwen zorgen (Hoogenstijn, 2016). Sociale ondernemingen gebruiken daarvoor communicatie-instrumenten en sociale media. Daarnaast laten ze aan belanghebbenden op locatie zien wat ze doen. Ten slotte zijn veel bedrijven afhankelijk van mond-tot-mond reclame. Dat laatste hangt samen met de omstandigheid dat veel sociale ondernemingen onvoldoende marketing- en salescapaciteit hebben (van Kampen, 2017).

Sociale ondernemingen die zich op de B2B-markt richten blijken andere marketinginstrumenten in te zetten dan sociale ondernemingen gericht op de consumentenmarkt. B2B-bedrijven leggen bijvoorbeeld in hun promotie veel meer nadruk op hun bijzondere personeelsbestand dan B2C-bedrijven. Het is belangrijk voor een sociale firma of potentiële klanten het speciale karakter van de sociale firma laten meewegen in de beslissing om bij zo'n bedrijf te kopen. Maar het gewicht hiervan is altijd kleiner dan dat van een goed product tegen een goede prijs.

Om de juiste klanten te vinden, moeten sociale ondernemers transparant zijn en met harde gegevens kunnen aantonen dat ze doen waarvoor zij staan. Ook moten zij goede referenties verwerven en deze vervolgens gebruiken om nieuwe klanten aan te trekken. De continuïteit van de sociale firma kan bevorderd worden door te streven naar langdurige relaties met klanten. Hier speelt transparantie ook weer een rol door een voorspelbare en redelijke prijsstelling te hanteren (Hillen, 2014).

De geïnterviewden geven aan dat sociale aspecten niet de doorslag geven bij aankoopbeslissingen maar wel de gunfactor positief kunnen beïnvloeden. Volgens geïnterviewde F is het moeilijk om te zeggen wat de invloed is van sociale aspecten op de aankoopbeslissingen van de doelgroep. Dat is heel persoonlijk. Het kan bijvoorbeeld gaan om ondernemers die bezig zijn met de circulaire economie en verder kijken dan alleen hun financiële cijfers. In dit opzicht lijkt het MKB als doelgroep aantrekkelijker dan bijvoorbeeld vestigingen van multinationale onderneming omdat MKB-ers in de regio geworteld zijn en multinationale ondernemingen niet. Volgens geïnterviewde B heb je klanten nodig die qua prijs niet het onderste uit de kan willen en voor wie de prijs/kwaliteit verhouding van belang is. Daarnaast moet je als bedrijf de gunfactor hebben. Ten slotte moet het klanten duidelijk zijn dat het geld kost om de jongeren op te leiden en moet daaruit de bereidheid volgen daarvoor te betalen. Bovenal moet je dus kunnen laten zien dat je een reële prijs vraagt voor een reële prestatie.

## 6.4 Succes- en faalfactoren van sociale ondernemingen

Veel sociale firma's slagen er niet in lange-termijn continuïteit tot stand te brengen. Dat maakt de vraag relevant aan welke voorwaarden voldaan moet zijn wil een sociale firma kans op duurzaam succes hebben. Uit internationaal onderzoek komt een aantal succesfactoren naar voren: (1) een ondernemer met ervaring en een effectief sociaal netwerk; (2) leiderschap met totale toewijding aan het succes van de onderneming; (3) een gezonde financiële basis bij de start; (4) een aantrekkelijk, helder en innovatief concept met marktpotentieel; (5) gedegen planning



en marketing gericht op realisatie van economisch en maatschappelijk voordeel; (6) lange-termijn samenwerking met de overheid; (7) effectief risicomanagement; (8) transparantie over het te behalen voordeel voor alle stakeholders; en (9) een goede financiële administratie (Nasruddin & Misaridin, 2014).

De productwaarde komt onder andere tot uitdrukking in de mate waarin sociale ondernemingen klanten weten vast te houden. Een belangrijke factor hierbij is dat de onderneming goed inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen en trends die de vraag naar het product kunnen stimuleren. Van het netwerk van de ondernemer moeten verschillende groepen deel uitmaken, bijvoorbeeld andere sociale ondernemingen, commerciële ondernemingen, overheidsinstellingen en non-profitorganisaties (Weaver, 2017).

Start Foundation en VSB Fonds hebben vanuit hun hoedanigheid als financiers van sociale firma's in Nederland onderzoek uitgevoerd naar de succes- en faalfactoren van dit type ondernemingen. Hieruit kwamen de volgende succesfactoren naar voren:

- De ondernemer kan bouwen op zijn succesvolle ervaring in het bedrijfsleven bij het opzetten en managen van de sociale firma.
- De ondernemer combineert economisch realisme met engagement waarbij zakelijk denken voorop staat.
- De ondernemer is goed op de hoogte van de relevante overheidsregelingen en –instanties.
- De bedrijfsvoering is gebaseerd op een gedegen ondernemingsplan.
- Effectief inzetten van het positieve imago van sociale ondernemingen bij de relevante stakeholders.
- Samenwerken met relevante partijen.
- Effectief gebruik maken van het groeiende belang van MVO.

Naast deze factoren noemden de geïnterviewden nog:

- Iedere medewerker moet betrokken zijn bij (het beheer van) de onderneming. Zo ontwikkelen medewerkers de juiste instelling en motivatie.

- Je moet de doelgroep aanmoedigen door schouderklopjes maar ook door het laten nemen van eigen verantwoordelijkheid.
- Begeleiding en coaching moeten dus prima voor elkaar zijn.
- De ondernemer moet geworteld zijn in de regio.
- De werkinvulling is gebaseerd op de kenmerken en talenten van de jongeren.
- De sociale ondernemer moet aandacht hebben voor alle levensgebieden van de jongeren: financiële situatie, huisvesting, sociaal netwerk, zelfredzaamheid, ondersteuning door de omgeving gezondheid, omgaan met schoolsysteem, verslavingsproblematiek.

Faalfactoren zijn:

- De sociale ondernemer laat zijn handelen teveel bepalen door de wens alle problemen van zijn werknemers op te lossen.
- De lage arbeidsproductiviteit in combinatie met de meerkosten van de aanpassing van de werkomgeving.
- Gebrek aan financieringsmogelijkheden.
- Tegengestelde belangen van verschillende groepen stakeholders.
- Onbekendheid met relevante overheidsregelingen.
- Slechte economische omstandigheden (Sociaal-Economische Raad, 2015).

De geïnterviewde experts noemen ook nog een paar andere valkuilen:

- Het is onvoldoende duidelijk wat de meerwaarde is van de sociale onderneming waardoor het enige effect is dat de concurrentie in de desbetreffende sector toeneemt
- De uiteenlopende achtergrond van de deelnemende jongeren kan ervoor zorgen dat ze elkaar niet begrijpen en dat ze elkaar daardoor naar beneden trekken.
- Een te grote afhankelijkheid van subsidies.

## 6.5 Prestatiemeting sociale ondernemingen

Het succes van sociale ondernemingen hangt samen met de mate van transparantie die de onderneming geeft over de behaalde resultaten. Prestatiemeting is echter voor sociale ondernemingen een stuk lastiger dan voor commerciële ondernemingen omdat zij twee totaal verschillende prestaties moeten meten, namelijk financiële en maatschappelijke prestaties. Bij financiële prestaties staat de effectiviteit van het proces waarmee productiemiddelen omgezet worden in opbrengsten centraal. Het gaat dan om de juiste manier van bedrijfsvoering. Bij maatschappelijke prestaties staat het effect van de bedrijfsactiviteiten op de maatschappij centraal. Het gaat er dan om dat het bedrijf de juiste dingen doet. Sociale ondernemingen moeten dus gebruik maken van meetmethoden die zowel proces- als resultaatgeoriënteerd zijn. Bij de procesmeting worden sociale firma's ermee geconfronteerd dat zij naast reguliere bedrijfskosten ook maatschappelijke kosten hebben, veroorzaakt door de lagere productiviteit van hun werknemers (Alter, 2007; Hoogenstijn, 2016; Nicholls, 2009).

Er is een aantal kwantitatieve en kwalitatieve meetmethoden waarmee zowel de efficiëntie van het proces als de effectiviteit van de uitkomsten kan worden gemeten. Zo meet de Balanced Scorecard van Kaplan en Norton de prestatie van de organisatie met behulp van vier dimensies die samen het succes van de organisatie bepalen: financiële resultaten, klanttevredenheid, efficiëntie van de interne bedrijfsvoering en het leer- en groeipotentieel. De balanced scorecard kan ook bij sociale ondernemingen toegepast worden. Alleen staat dan niet de bijdrage van de dimensies aan de aandeelhouderswaarde centraal maar de bijdrage aan de maatschappelijke waarde. Hierbij moet de toegevoegde maatschappelijke waarde, voor zover dat mogelijk is, in geld worden uitgedrukt. Dit stelt de sociale ondernemer in staat kosten-batenanalyses te maken en dit maakt het gemakkelijker investeerders aan trekken. Deze zijn immers gewend om in financiële termen te denken. Niet alle profijt kan echter in geld worden uitgedrukt: een baan levert voor iemand met een achterstand tot de arbeidsmarkt inkomen (financieel)

en een positiever zelfbeeld (niet-financieel) op. Naarmate resultaten en maatschappelijke effecten meer kwalitatief van aard zijn, wordt weergegeven in financiële termen lastiger (Guo & Bielefeld, 2014). Daarmee wordt het meten van het maatschappelijk effect ook duurder (Hoogenstijn, 2016)

Een andere kwantitatieve meetmethode waarmee maatschappelijke en financiële doelen beide gemeten worden is social return on investment (SROI), het maatschappelijk rendement van vermogen. SROI geeft dus de 'gemengde waarde' van de sociale onderneming weer. De financiële waarde bestaat uit het verschil tussen opbrengsten en kosten. De maatschappelijke waarde bestaat uit de kosten die de maatschappij bespaart, bijvoorbeeld de daling van de uitkeringen als gevolg van de tewerkstelling van mensen met een beperking, en de maatschappelijke opbrengsten, bijvoorbeeld de daling van overlast door jongeren die nu een baan hebben gekregen in de sociale onderneming (Guo & Bielefeld, 2014).

Een kwalitatieve meetmethode is de uitgebreide maatschappelijke audit. Hierin brengt de organisatie verslag uit over de vooruitgang die geboekt wordt bij het bereiken van de maatschappelijke doelen. Er wordt gebruik gemaakt van beschrijvende meetwijzen die weergeven hoe de bedrijfsactiviteiten de doelstellingen in de loop van de tijd dichterbij brengen. Hierbij kijkt men naar de specifieke veranderingen op individueel en maatschappelijk niveau als gevolg van de activiteiten (Nicholls, 2009).

De Sociale Enterprise Monitor 2016 biedt een inzicht in de Nederlandse praktijk. De werkgelegenheid bij sociale ondernemingen blijkt tussen 2014 en 2016 met 24 procent gegroeid te zijn. De afhankelijkheid van externe financiële bronnen is in die periode afgenomen. In 2014 werkte 46 procent van de bedrijven zonder subsidies en donaties, 2016 was dit percentage gestegen tot 60. Sociale ondernemingen pakken ook de meting van het maatschappelijk effect steeds professioneler aan, al was het maar om de buitenwereld de verlangde transparantie te geven. Ruim 60 procent van de bedrijven geeft aan dat zij het maatschappelijk effect meten en hiervan schakelt weer 40 procent

daardoor een externe partij in (Social Enterprise NL, 2016). Een minderheid past geavanceerde methodes toe zoals SROI of een maatschappelijke kosten-batenanalyse. De meesten gebruiken story telling om hun impact duidelijk te maken. Sociale firma's maken vaak gebruik van de PSO (Sociaal-Economische Raad, 2015). De sociale firma's in het Noorden meten hun maatschappelijk effect door middel van een maatschappelijke kosten-batenanalyse of door de besparingen op uitkeringen (van Kampen, 2017).

Voor een sociale firma is meting van activiteiten en producten relatief gemakkelijk maar voor output, resultaat en effect ligt dat moeilijker. Output zou gemeten kunnen worden door het aantal gevolgde cursussen door jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt of door het aantal jongeren dat werkervaring heeft opgedaan. Resultaat kan bestaan uit toegenomen productiviteit, leervermogen en zelfvertrouwen en de besparingen op uitkeringen en uitgaven aan veiligheid. Het maatschappelijk effect behelst de uitstraling van de resultaten naar de omgeving van de jongeren en de maatschappij als geheel: het effect op gedrag en houding van de familie, het effect op houding en gedrag van de mensen in de bredere omgeving van de gemeenschap (Sociaal-Economische Raad, 2015).

The Colour Kitchen deelt het maatschappelijk effect van de bedrijfsactiviteiten in twee apart gemeten categorieën op. De effecten op klanten, opdrachtgevers en werknemers als directe stakeholders worden gemeten via de mate van voldoening die zij ondervinden als gevolg van de bedrijfsactiviteiten en -processen, de mate waarin opdrachtgevers hierdoor sociaal rendement op hun locatie realiseren, de mate van onderlinge binding tussen de diverse stakeholdergroepen, de trots en loyaliteit die de werknemers ontleen aan hun bijdrage aan de vervulling van de missie en de uitstroom van leerlingen naar vaste dienstverbanden. The Colour Kitchen meet de maatschappelijke effecten door middel van het aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt dat meteen vanaf het begin in een commerciële omgeving werkt, de mate van ontwikkeling van sociale en communicatieve vaardigheden bij de leerlingen,

de mate waarin de leden van de maatschappij in direct contact met de leerlingen komen, directe Social Return door besparing op uitkeringen, het percentage leerlingen met een verbeterde uitgangspositie op de arbeidsmarkt en de mate waarin voorkomen wordt dat afstand tot de arbeidsmarkt leidt tot afstand tot de maatschappij (Sociaal-Economische Raad, 2015).

A craftsman with a beard, wearing large red and black earmuffs and clear safety glasses, is focused on working on a piece of wood. He is wearing a blue t-shirt and a dark grey apron with brown leather straps. The workshop background is filled with shelves of various wooden items, including spools and finished pieces. The lighting is warm and focused on the craftsman.

Marktkansen  
Zuidoost-  
Drenthe

# 7

## Marktkansen Zuidoost-Drenthe

Er is deskresearch gedaan in combinatie met kwalitatief onderzoek (de interviews) naar een vijftal markten die potentieel interessant zijn voor de beoogde sociale onderneming vanwege de omvang van de potentiële afzet en vanwege de geschiktheid van de functies en taken voor de jongerendoelgroep. Deze 5 markten zijn: 1) voorzien in leemtes in de ouderenzorg, 2) inspelen op het verdwijnen van noodzakelijke voorzieningen in de krimpdorpen rond Emmen, 3) inspelen op de trend om lokaal geproduceerd voedsel te gebruiken, 4) produceren van schoolmeubilair en 5) gebruik maken van de opkomst van de circulaire economie. Naast de direct voor het rapport relevante informatie bevatten de interviews nog tal van aandachtspunten voor de daadwerkelijke inrichting en wijze van werken van de op te zetten sociale onderneming.

Bij het beoordelen van de 5 markten op hun potentiële geschiktheid voor de beoogde sociale onderneming in Zuidoost-Drenthe is op een aantal eisen gelet. Eén eis is dat de voor de markt benodigde bedrijfsactiviteiten door de doelgroep jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt kunnen worden uitgevoerd. Een tweede eis is dat de te verwachten afzetmogelijkheden groot genoeg zijn om continuïteit van de onderneming te waarborgen.

De trends die Oomes e.a. (2014) in Nederland signaleren kunnen hiervoor aanknopingspunten bieden. Nederlanders worden steeds ouder en blijven ook steeds langer zelfstandig wonen. Figuur 1 laat zien dat dit voor Zuidoost-Drenthe in nog sterkere mate geldt dan voor Nederland als geheel. In de gemeente



Coevorden maakt de bevolking ouder dan 65 22 procent uit van de totale bevolking, in de gemeente Emmen 20 procent en in Nederland 18 procent (Provincie Drenthe, 2015).

Echter, in de praktijk blijkt dat ouderen steeds meer alleen komen te staan en eenzaam worden (SEDNA, 2016). De op te zetten sociale onderneming kan hierin voorzien door bijvoorbeeld sociale activiteiten onder lichte begeleiding aan te bieden, dagbesteding in een zorginstelling en buurtactiviteiten voor ouderen (potentiële markt 1: voorzien in leemtes in de ouderenzorg). Uit verschillende vacatures in de zorg/dagbestedingssector komen als eisen aan werknemers naar voren:

- minimaal niveau MBO-2
- open houding en onbevooroordeeld kunnen luisteren
- Verklaring Omtrent het Gedrag
- Open, enthousiast, heldere taal naar cliënten, geduldig, flexibel, nieuwsgierig
- plannen en organiseren, resultaatgerichtheid, servicegerichtheid, integriteit en nauwkeurigheid
- Voorkeur rijbewijs
- 12 – 24 uur beschikbaar (gemiddeld)
- Zelfstandig werken

De sociale activiteiten kunnen in verschillende werkzaamheden opgesplitst worden:

- Het bedenken van activiteiten
- Het communiceren van activiteiten naar de doelgroep
- Het uitvoeren van activiteiten
- Het begeleiden van de doelgroep
- Marketing uitvoeren om bekendheid te genereren
- Opbouwen/opruimen voor en na activiteiten

Positief is dat de zorgmarkt groeit, maar de gestelde eisen met betrekking tot communiceren en sociale houding kunnen lastig zijn voor de doelgroep. De visie van de geïnterviewde experts op de geschiktheid van de zorgmarkt was zeer gemengd.

Geïnterviewde A noemde dat een mogelijk probleem bij zorgactiviteiten de verklaring omtrent gedrag is die je dan nodig hebt. Daarnaast is de kwestie van de noodzakelijke vergoeding problematisch. Geïnterviewde E ziet perspectief in een onderneming op het terrein van zorg en welzijn. Zorg komt steeds dichterbij de bewoners maar de kosten worden steeds hoger. De huishoudelijke markt is een groeiende markt o.a. vanwege de vergrijzing. Instromers in de thuiszorg hebben MBO4-niveau nodig maar bij huishoudelijke hulp volstaat MBO1 en 2. Alleen moet je oppassen dat in dienst nemen van kwetsbare jongeren reguliere werknemers niet verdringt. Experts J en K zien mogelijkheden op het terrein van de dagbesteding. Het gaat daarbij om activiteiten als praten, wandelen en boodschappen doen. Een noodzakelijke voorwaarde is dat de jongeren affiniteit hebben met ouderen en hun problemen. Dit zou een probleem kunnen zijn. Ook is een probleem dat de betreffende ouderen nauwelijks een eigen bijdrage kunnen betalen. Daar staat tegenover dat jongeren op die manier zich verder kunnen ontwikkelen in de zorg. Dit biedt goede perspectieven omdat de arbeidsmarkt in deze sector steeds krapper wordt.

Met de vergrijzingstrend is een tweede belangrijke trend verbonden namelijk de afname van (sociale) voorzieningen op het platteland (potentiële markt 2: inspelen op het verdwijnen van noodzakelijke voorzieningen in de krimpdorpen rond Emmen). Aangezien de gemeenten in Zuidoost-Drenthe een sterk plattelandskarakter hebben en de bevolkingsomvang in de regio krimpt, speelt ook dit verschijnsel sterker in deze regio dan gemiddeld in Nederland (Provincie Drenthe, 2015). Het aantal winkels, dorpshuizen en andere voorzieningen neemt in de plattelandskernen snel af waardoor de inwoners van de dorpen verder moeten reizen (Oomes et al., 2014). Zeker als zij op openbaar vervoer aangewezen zijn, is dat lastig.

De geïnterviewde experts zagen hier mogelijkheden maar ook problemen. Volgens J en K zijn er zeker onvervulde behoeften in de buitengebieden als gevolg van het wegvallen van voorzieningen op het gebied van gezondheid, dagelijkse benodigdheden en cultuur. Deze zou je kunnen vervullen door een vervoersdienst op te zetten maar de vraag is of je dit kosten-

technisch wel rond krijgt in dit gebied waar de inkomens erg laag zijn. Een eigen bijdrage is dan al snel een onoverkomelijke drempel. De onderneming loopt dan het gevaar van subsidies afhankelijk te zijn wat je erg kwetsbaar maakt.

Een derde ontwikkeling is de trend om voedsel zoveel mogelijk lokaal in te kopen potentieel interessant (potentiële markt 3). Steeds meer supermarkten bieden consumenten de mogelijkheid lokaal geproduceerde voedselproducten te kopen (Retail Trends Magazine, 2015). Consumenten willen zo een bijdrage aan de duurzame economie leveren (Soethoudt, Liesveld, van Amstel, & Duineveld, 2011). Ook restaurants en bedrijfskantines kopen steeds meer lokaal geproduceerde voedingsmiddelen in. In Zuidoost Drenthe bevinden zich 270 restaurants en andere eetgelegenheden en 65 kantines en cateringbedrijven (CBS, 2017b). Hierop kan ingespeeld worden door het opzetten van een verticale kas, een hoge kas waarin groenten en fruit kunnen worden geproduceerd.

Ook over de geschiktheid van deze markt werd door de experts verschillende geoordeeld. E zag mogelijkheden in een verticale kas, bijvoorbeeld via afzet bij bedrijfskantines. Een kas leek A minder geschikt gezien de aard van de markt. Dan moet je namelijk licenties afsluiten met bedrijven of scholen die meestal al een leverancier hebben. Experts H, H en I van Pro Emmen vertelden dat zij zelf een winkel hebben: Eerlijk Drenthe. Met het oog op particuliere consumenten is het lastige bij deze optie dat de prijzen absoluut niet concurreren met die in de supermarkten. Geïnterviewde I vertelt dat de tweedejaarsleerlingen al wel naar de kassen gaan, maar dat er maar weinig leerlingen hier uiteindelijk terecht komen. Zij blijken liever buiten in het groen te werken, bij bijvoorbeeld hoveniersbedrijven.

Het onderzoek naar de markt voor schoolmeubilair (potentiële markt 4) leverde op dat deze markt sterk aan het krimpen is vanwege de dalende leerlingenpopulatie. Daarnaast is hier veel sterke concurrentie. Ook geïnterviewden G en H van Pro Emmen gaven aan deze markt heel lastig is. Zij dachten niet dat leerlingen van hen / kwetsbare jongeren in staat zullen zijn om te voldoen

aan de ergonomische eisen die worden gesteld bij schoolmeubilair. Ook bij Drentea, waar leerlingen van hen aan het werk zijn, is het zo dat de leerlingen voornamelijk dingen aandraaien en dat zelfs de toppers geen complete meubels in elkaar kunnen zetten. Het blijft allemaal werk op assistentniveau. Van hun leerlingen kun je niet heel veel vakmanschap verwachten.

Ten slotte is de van de opkomst van de circulaire economie (potentiële markt 5) een interessante en veelbelovende ontwikkeling. Hergebruik van grondstoffen voor nieuwe producten wordt steeds belangrijker als middel om de economie duurzaam te maken. Het gaat hierbij om recycling en upcycling. Recycling betekent in dit verband dat bestaande producten onveranderd doorverkocht worden en upcycling dat de onderdelen van bestaande producten gebruikt worden om nieuwe producten te maken (Oomes). Een sociale onderneming zou van deze trend gebruik kunnen maken door een werkplaats op te zetten waar oude elektrische apparaten, meubelen en andere huishoudelijke apparaten en gebruiksvoorwerpen afgeleverd kunnen worden. Ook zou de onderneming deze kunnen ophalen bij de stortplaatsen van grofvuil. De leerlingen/werknemers kunnen vervolgens de oude producten demonteren en als onderdelen gebruiken voor nieuwe producten. Maar ook kunnen oude, in principe nog bruikbare producten gerepareerd worden.

Er is ook een branchevereniging van bedrijven in deze sector, de Branchevereniging Kringloopbedrijven Nederland. Het totale medewerkersbestand van de aangesloten kringloopbedrijven bestaat voor 14% uit reguliere medewerkers, 17% medewerkers uit wettelijke regelingen, 31% vrijwilligers, 14% stage- en werkervaringsplaatsen en 24% overige medewerkers. In 2016 waren 193 kringloopwinkels bij de verenigingen aangesloten die dat jaar een gezamenlijke omzet hadden van €198 miljoen. Dit komt neer op een gemiddelde omzet per bedrijf van ruim €0,5 miljoen. Deze verkoop realiseerden zij op een gemiddelde oppervlakte van 1236 m<sup>2</sup>. In 2016 was de omzet van de aangesloten bedrijven 2,4% hoger dan in 2015 terwijl het aantal betalende klanten toenam met 4,9% (Branchevereniging Kringloopbedrijven Nederland, 2017). Uit onderzoek in Houten en Leiden blijkt

dat de gemiddelde bezoekfrequentie van klanten aan kringloopwinkels 3 à 3½ keer per jaar is (Gemeente Leiden, 2001; van Beek & Haas, 2015). Landelijk geven klanten per bezoek aan een kringloopwinkel gemiddeld ca. 10 euro uit (Branchevereniging Kringloopbedrijven Nederland, 2017).

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland schat de potentiële marktwaarde in de hele kringloopsector op €73 miljard per jaar en denkt dat deze sector in totaal 54.000 banen kan opleveren. In Drenthe blijkt dat 55 procent van het afval uit grondstoffen bestaat die voor hergebruik geschikt zijn (Groenewold & Spronk, 2015). Area Reiniging, dat de afvalinzameling in Emmen en Coevorden verzorgt, is geïnteresseerd in nieuwe partners in de circulaire economie en is daarmee een potentiële samenwerkingspartner. In 2016 heeft Area Reiniging bijvoorbeeld een Hackathon Circulaire Economie georganiseerd waarin onder anderen businessdevelopers en studenten vernieuwende oplossingen probeerden te bedenken voor de verduurzaming van de bedrijfsvoering van Drentse bedrijven en instellingen (Area Reiniging, 2016). Recycling en upcycling vallen ook onder het speerpunt regionale economie van de provincie Drenthe. Een van de programmapunten is de roadmap circulaire economie met als doel om de transitie naar een circulaire economie te versnellen. De provincie wil hierbij onder andere samenwerken met ondernemers die willen inspelen op de circulaire economie (Gedeputeerde Staten van Drenthe, 2017).

Om de eisen aan werknemers vast te stellen zijn vacatures bestudeerd in de sectoren handel en reparatiebedrijven en bouw (timmerman/handwerker). De eisen zijn:

- Kennis/affiniteit met reparatiewerk
- Enthousiasme
- Flexibiliteit
- Kennis van reparatie-procedures
- Fysiek in goede gezondheid
- Zelfstandig kunnen werken met teamgeest
- Affiniteit met elektro-apparaten
- Graag met de handen willen werken

De taken kunnen in verschillende werkzaamheden opgesplitst worden:

- Uitzoeken van geschikt stort/materiaal
- Bedenken van (creative) manieren op het materiaal te verwerken
- Schoonmaken van stort/materiaal
- Demonteren van stort/materiaal
- Verwerken van stort/materiaal
- Ontwerpen van het eindproduct
- Verkopen van het eindproduct in een showroom
- Schoonmaken van de werkplaatsen/winkel
- Boekhouding van de werkplaats/winkel
- Repareren van apparatuur
- Onderhouden van apparatuur
- Klantencontact in onderhoud en winkel
- Online marketing uitvoeren voor een website en van social media
- Decoreren van de winkel/ foto maken voor website/social media

Subsidie is mogelijk in deze sector. Investerings in milieuvriendelijke technieken worden fiscaal bevorderd door middel van de Milieu Investeringsaftrek (MIA) en de Willekeurige afschrijving milieu-investeringen (Vamil). Relevant is de regeling voor apparatuur voor recycling van grondstoffen die bestemd is voor het terugbrengen voor het terugbrengen van afval tot grondstof en die bestaat uit apparatuur die technisch noodzakelijke is voor het terugwinnen van de oorspronkelijke grondstoffen (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2018). Op regionaal niveau hebben de gemeenten Emmen, Coevorden en Hoogeveen de gezamenlijke Bedrijvenregeling Vierkant voor Werk waarmee groei en innovatie van het bedrijfsleven gestimuleerd wordt. In de loop van 2018 wordt hiervoor budget vrijgemaakt (SNN, 2018). Ten slotte is er nog het MKB Fonds Drenthe dat kapitaal beschikbaar stelt voor kansrijke initiatieven die leiden tot de groei van de werkgelegenheid in Drenthe (Provincie Drenthe, 2018).

De geïnterviewde experts vinden deze markt zeer interessant. Geïnterviewde A lijkt een bedrijf op het gebied van recycling en upcycling in principe geschikt zowel qua markt als qua variatie in activiteiten. Recycling en upcycling is in de gemeente Emmen nog niet erg ontwikkeld volgens A. Binnen het Drenthe College is de opleidingsmanager procestechiek, AOT en laboratoriumtechniek met deze materie bezig. Ook volgens E is upcycling qua markt een mogelijkheid maar dan moet je wel bedenken welke taken je de vrouwelijke deelnemers kunt aanbieden. Die zullen zich volgens hem namelijk niet meteen tot deze markt aangetrokken voelen. In dit bereik zijn er ook interessante subsidiemogelijkheden; het gaat immers om het bevorderen van een circulaire economie. Maar: hoe bekend is dit concept in de regio en kun je dit concept hier geaccepteerd krijgen? Het is wel iets wat nieuw is in de regio.

Tabel 1 geeft samenvattend de potentiële aantrekkelijkheid van de 5 markten weer zoals beoordeeld aan de hand van het desk research in combinatie met de visie van de respondenten.

Opdrachtgevers en onderzoekers hebben op grond van bovenstaande informatie unaniem geconstateerd dat de markt voor recycling- en upcyclingproducten het meest interessant is. Deze markt is vervolgens het onderwerp geweest van een enquête onder de inwoners van de regio Zuidoost-Drenthe met als doel de omvang van de potentiële afzet in te schatten.

**Tabel 1** Potentiële aantrekkelijkheid van de 5 markten

Markt	Afzetmogelijkheid?	Activiteiten interessant voor de doelgroep?	Uitvoering door de doelgroep mogelijk?	(Overige) knelpunten?
1. Ouderenzorg	Ja, wegens vergrijzing en trend van langer zelfstandig wonen groeiende zorgmarkt. Mogelijkheden binnen de huishoudelijke hulp en dagbesteding.	Alleen interessant voor degenen die affiniteit hebben met ouderen.	Voor thuiszorg wel minimaal MBO4 nodig, voor huishoudelijke hulp volstaat MBO1 en 2.	- Verklaring omtrent gedrag nodig. - Hoge eisen m.b.t. communicatie en sociale houding. - Reguliere werknemer mogelijk verdrongen.
2. Inspelen op verdwijnende voorzieningen	Mogelijkheden voor vervoersdienst doordat met het verdwijnen van voorzieningen de reistijd langer wordt.	Niet besproken (kan wel achteraf worden ingevuld), bv dat het wellicht voor een select groepje interessant is.	Niet besproken (kan wel achteraf worden ingevuld), nl dat wel rijbewijs vereist is.	Vervoersdienst voor veel mensen te duur.
3. Lokaal voedsel	Mogelijkheden voor verticale kas.	Weinig jongeren die kiezen voor kassen. Hoveniersbedrijven zijn meer in trek.	Niet besproken (kan wel achteraf worden ingevuld), namelijk dat uitvoering door doelgroep goed mogelijk is.	Als afzet bij bv. kantines, dan nodig om licentie af te sluiten met bedrijven/scholen die vaak al leverancier hebben. Producten voor particuliere consumenten wellicht te duur.
4. Meubilair	Weinig mogelijkheden voor schoolmeubilair wegens dalende leerlingenpopulatie en sterke concurrentie.	Niet besproken (kan wel achteraf worden ingevuld), voor deel van de jongeren interessant.	Nee, dit vereist een hoog niveau van vakmanschap.	
5. Circulaire economie	Goede mogelijkheden, duurzaamheid wordt namelijk steeds belangrijker. Subsidiemogelijkheden.	Door de diversiteit aan activiteiten voor veel jongeren interessant.	Uitvoering goed mogelijk door de doelgroep.	



A photograph of a woman with blonde hair in a ponytail, wearing a blue and white plaid shirt, smiling at a cashier. She is holding a light green knitted sweater on a black hanger. The cashier, seen from the side, is wearing a grey sweater and is operating a white cash register. The background shows shelves with various items like mugs and a metal cage. The text 'Kwantitatief marktonderzoek' is overlaid in white outline font on the left side of the image.

Kwantitatief  
marktonder-  
zoek

# 8

## Kwantitatief marktonderzoek

### 8.1 Opzet en respons

Op grond van de input uit de deskresearch naar markten en de gehouden interviews met deskundigen is in overleg met de opdrachtgevers gekozen voor de recycling/upcyclingmarkt als werkterrein voor de op te richten sociale onderneming. Om de levensvatbaarheid van een onderneming op dit terrein in te schatten is vervolgens een kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder de inwoners van de regio Zuidoost-Drenthe. Eerst is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder tien bezoekers van een kringloopwinkel in Groningen om behoeften aan soorten producten en aanvaardbaar bevonden prijzen te achterhalen. Vervolgens is op basis van de uitkomsten daarvan een vragenlijst opgesteld die in meerdere brainstormsessies en consultatierondes verfijnd is. De geschiktheid en eenduidigheid van de uiteindelijke vragenlijst is getest in een pilot onder vijf willekeurige respondenten. Slechts een kleine aanpassing van een van de vragen bleek nog nodig.

Voor de afname van deze enquête is gebruik gemaakt van het grootste consumentenpanel in Nederland, namelijk dat van Panelclix (via Onderzoeks- en Adviesbureau Enneüs). Het onderzoek is gehouden onder 1888 respondenten in een gebied met een straal van 25 kilometer rond Emmen. In totaal hebben 490 mensen de vragenlijst ingevuld. De demografische kenmerken van de respondenten qua leeftijd en verdeling man-vrouw, zie tabel 2, stemmen redelijk overeen met de demografische kenmerken van de gemeente Emmen waardoor de resultaten met enige voorzichtigheid vertaald mogen worden naar de gemeente Emmen als geheel.

**Tabel 2** Verdeling steekproef naar geslacht en leeftijd

	Aantal	Percentage
Vrouwen	283	57,8
Mannen	204	41,6
Ontbrekende waarden	3	0,6
< 65	87	17,8
> 65	403	82,2

## 8.2 Redenen kopen bij tweedehandswinkel

Van de 490 respondenten kopen 410 (83,7%) wel eens producten bij een tweedehandswinkel. De respondenten die de vraag beantwoordden waarom zij nooit bij een tweedehandswinkel kopen, noemden daarvoor als belangrijkste redenen gebrek aan kwaliteit (47,8%), het ontbreken van een constant aanbod (28,3%) en het niet kunnen laten ophalen van producten dan wel het thuis laten bezorgen van producten (28,3%), zie tabel 2. De respondenten konden bij deze vraag meer dan één reden aanvinken.

**Tabel 3** Waarom mensen **NIET** bij een tweedehandswinkel kopen

Waarom koopt u nooit bij een tweedehandswinkel?	Aantal mensen	Percentage
Gebrek aan kwaliteit	22	47,8
Te veel wisselend assortiment en kwaliteit	8	17,4
Geen constant aanbod	13	28,3
De ontbrekende mogelijkheid voor ophalen/afhalen en het laten bezorgen van de producten	13	28,3
<b>Totaal</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

De meest gegeven redenen om juist wel bij een tweedehandswinkel te kopen zijn de lage prijs (80%), de aandacht voor duurzaamheid (49,6%) en het sociale aspect van veel kringloopwinkels (21,7%), zie tabel 4. Ook hier konden respondenten meer dan een reden aankruisen.

**Tabel 4** Waarom mensen **WEL** bij een tweedehandswinkel kopen

Waarom koopt u bij een tweedehandswinkel?		Aantal mensen	Percentage
	De lage prijs maakt het aantrekkelijker	321	80,0
	Duurzaamheid, het product krijgt een tweede kans	199	49,6
	Het sociale aspect (bijvoorbeeld de goede doelen die vaak gesteund worden)	87	21,7
	Vaak kwalitatief mooiere producten dan tegenwoordig in de winkel	63	15,7
	<b>Totaal</b>	<b>401</b>	<b>100,0</b>

Tabel 5 laat zien dat twee vijfde van de respondenten (41%) geen nadelen verbonden ziet aan het winkelen bij tweedehandswinkels. Voor de mensen die wel nadelen zien aan het kopen bij tweedehandswinkels vormt het gebrek aan een constant aanbod verreweg het grootste bezwaar (41,5%), op grote afstand gevolgd door gebrek aan kwaliteit (13,5%) en te sterk wisselende kwaliteit en assortiment (13,5%).

**Tabel 5** Nadelen van tweedehandswinkels volgens de mensen die hier wel eens producten kopen

Wat is volgens u een nadeel van tweedehandswinkels?		Aantal mensen	Percentage
	Geen nadelen	161	41,0
	Gebrek aan kwaliteit	53	13,5
	Te veel wisselend assortiment en kwaliteit	53	13,5
	Geen constant aanbod	163	41,5
	De ontbrekende mogelijkheid voor ophalen/afhalen en het laten bezorgen van de producten	29	7,4
	<b>Totaal</b>	<b>393</b>	<b>100,0</b>

### 8.3 Producten die men wil kopen

De respondenten die wel eens bij een tweedehandswinkel kopen, werd uitgelegd dat er in de gemeente Emmen waarschijnlijk een tweedehandswinkel zal worden opgericht met als doel kwetsbare jongeren die moeilijk aan werk kunnen komen, uiteindelijk een betaalde baan te geven.

Daarna volgde de vraag welk soort producten (meubels, kleding, elektrische apparatuur, andere producten) ze bij tweedehandswinkels zouden kopen waarbij ze meerdere opties konden kiezen.

**Tabel 6** Soort producten dat men koopt

Soort product dat u zou kopen bij tweedehandswinkels?		Aantal mensen	Percentage
	Meubels	288	81,4
	Kleding	132	37,3
	Elektrische apparatuur	154	43,5
	<b>Totaal</b>	<b>354</b>	<b>100,0</b>

Uit tabel 6 is op te maken dat de overgrote meerderheid meubels koopt. Honderdelf mensen noemden daarnaast zelf nog andere producten die ze zouden kopen bij tweedehandswinkels. Het vaakst werden boeken genoemd, gevolgd door woondecoratie/accessoires. Verder werden onder meer snuisterijen/prullaria, speelgoed en serviesgoed genoemd.

Vervolgens konden respondenten de door hen opgegeven productkeuze verder verfijnen. Uit tabel 7 valt af te leiden dat wat betreft meubels tafels, kasten en zitmeubilair het populairst zijn.

**Tabel 7** Soort meubilair dat men koopt

Welke meubels zou u kopen bij tweedehandswinkels?		Aantal mensen	Percentage
	Bed	57	19,9
	Bankstel	131	45,6
	Bureau	105	36,6
	Bureaustoel	94	32,8
	Salontafel	148	51,6
	Eettafel	160	55,7
	Bijzettafel	130	45,3
	Eetkamerstoel	120	41,8
	Fauteuil	91	31,7
	Opbergkast	139	48,4
	Boekenkast	127	44,3
	Kledingkast	112	39,0
	Dressoir	102	35,5
	Nachtkastje	93	32,4
	<b>Totaal</b>	<b>287</b>	<b>100,0</b>

Bij de productgroep kleding blijkt dat dameskleding het meest gekocht wordt, zie tabel 8. Broeken en jassen blijken in alle categorieën veel verkochte typen kleding te zijn, zie bijlage 2.

**Tabel 8** Soort kleding dat men koopt

Soort kleding dat u koopt bij tweedehandswinkels		Aantal mensen	Percentage
	Kinderkleding	45	34,9
	Dameskleding	103	79,8
	Herenkleding	59	45,7
	<b>Totaal</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>

Uit tabel 9 komt naar voren dat respondenten een behoorlijke verscheidenheid aan elektrische apparaten kopen waarbij koelkasten en radio's het populairst zijn.

**Tabel 9** Producten binnen de categorie elektrische apparatuur

Welke elektrische apparaten zou u kopen bij tweedehandswinkels?		Aantal mensen	Percentage
	Televisie	43	18,7
	Vaatwasser	28	18,7
	Koffiezetapparaat	50	33,3
	Koelkast	62	41,3
	Vriezer	49	32,7
	Wasdroger	38	25,3
	Broodrooster	33	22,0
	Waterkoker	47	31,3
	Computer	31	20,7
	Frituurpan	16	10,7
	Magnetron	45	30,0
	Oven	27	18,0
	Radio	62	41,3
	Stofzuiger	42	28,0
	Strijkijzer	37	24,7
	Tosti-ijzer	29	19,3
	Scheerapparaat	9	6,0
	Staafmixer	23	15,3
	<b>Totaal</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

## 8.4 Verwachte bestedingen

Daarna werden de volgende vragen voorgelegd: 'hoeveel bent u bereid per bezoek uit te geven in een tweedehandswinkel?' (waarbij mensen zelf een bedrag konden invullen) en 'gezien het doel, bent u bereid meer uit te geven in deze tweedehandswinkel dan in andere tweedehandswinkels?' met antwoordmogelijkheden van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens). In tabel 10 en 11 staan de resultaten verwerkt.

**Tabel 10** Hoeveel bereid uit te geven?

	Aantal mensen	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Hoeveel bent u bereid per bezoek uit te geven in een tweedehandswinkel (in euro's)	333	48,28	39,587
Gezien het doel, bent u bereid meer uit te geven in deze tweedehandswinkel dan in andere tweedehandswinkels?	349	2,97	0,811

De respondenten zijn bereid gemiddeld €48,28 euro uit te geven. Hierbij vallen twee zaken op. In de eerste plaats is dit bedrag veel hoger dan de 10 euro die mensen volgens landelijk onderzoek per keer uitgeven. Waarschijnlijk heeft dit te maken met het aan de respondenten voorgelegde assortiment dat voornamelijk bestaat uit relatief dure duurzame consumptiegoederen. Ten tweede is de spreiding rond het gemiddelde bedrag (de standaarddeviatie) vrij hoog. Dat kan te maken hebben met de omstandigheid dat de gemeten betalingsbereidheid voor zeer uiteenlopende producten met zeer uiteenlopende prijzen geldt.

De gemiddelde score van 2,97 geeft aan dat de deelnemers er gemiddeld neutraal tegenover staan om meer geld uit te geven in de nieuw op te zetten tweedehandswinkel dan in andere tweedehandswinkel. In tabel 11 staan de frequenties weergegeven voor deze vraag. Ook hier is te zien dat de grootste groep er neutraal tegenover staat.

**Tabel 11** 'Gezien het doel, bent u bereid meer uit te geven in deze tweedehandswinkel dan in andere tweedehandswinkels?'

		Aantal mensen	Percentage
	Helemaal mee oneens	21	4,3
	Mee oneens	42	8,6
	Neutraal	225	45,9
	Mee eens	47	9,6
	Helemaal mee eens	14	2,9
	Totaal	349	71,2
	Ontbrekende waarden	141	28,8
<b>Totaal</b>		<b>490</b>	<b>100,0</b>

Vervolgens werd gevraagd welke eisen men aan de verschillende tweedehandsproducten stelt, waarbij men moest aangeven hoe belangrijk men elke eis vond, op een schaal van 1 (niet belangrijk) tot 10 (zeer belangrijk). Tabellen 12, 13 en 14 laten zien dat een kringloopwinkelier met alle eisen rekening moet houden. Bij meubels en kleding is de score op hygiëne net wat hoger dan op de andere eisen, terwijl dit bij elektrische apparatuur geldt voor functionaliteit en het ontbreken van mankementen. Vormgeving heeft bij alle productgroepen de laagste score.

**Tabel 12** Eisen m.b.t. meubels

	Aantal mensen	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Hygiëne (het product moet schoon zijn)	407	8,59	1,605
Kwaliteit (het product moet stevig zijn)	406	8,37	1,314
Vormgeving (het product moet mooi zijn)	406	7,87	1,618
Functioneel (het product moet goed te gebruiken zijn)	407	8,45	1,356
Het product moet helemaal intact zijn en geen mankementen hebben	407	8,07	1,572



**Tabel 13** Eisen m.b.t. kleding

	Aantal mensen	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Hygiëne (het product moet schoon zijn)	410	8,95	1,821
Kwaliteit (het product moet stevig zijn)	409	8,27	1,787
Vormgeving (het product moet mooi zijn)	409	8,20	1,812
Functioneel (het product moet goed te gebruiken zijn)	407	8,39	1,734
Het product moet helemaal intact zijn en geen mankementen hebben	409	8,53	1,774

**Tabel 14** Eisen m.b.t. elektrische apparatuur

	Aantal mensen	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Hygiëne (het product moet schoon zijn)	409	8,75	1,648
Kwaliteit (het product moet stevig zijn)	408	8,69	1,298
Vormgeving (het product moet mooi zijn)	408	7,53	1,820
Functioneel (het product moet goed te gebruiken zijn)	409	8,94	1,280
Het product moet helemaal intact zijn en geen mankementen hebben	410	8,96	1,352

Na de vragen over de aan tweedehandsproducten gestelde eisen zijn er vragen gesteld met betrekking tot upcycling. Er is eerst aan de respondenten uitgelegd wat onder upcycling wordt verstaan. Vervolgens zijn enkele voorbeelden getoond van dergelijke producten met de vraag hoeveel ze bereid zijn te betalen voor de producten.

**Tabel 15** Bedrag bereid te betalen voor upcyclingproducten

	Aantal mensen	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Tafeltje en een bankje gemaakt van pallets	474	31,40	43,659
Kast gemaakt van houten kisten	464	17,10	17,004
Stoel gemaakt van pallets	464	29,25	74,669
Tafeltje gemaakt van oude materialen van hout	466	24,64	94,787
Hondenmand gemaakt van een olievat	463	16,49	13,807

Wat opvalt bij tabel 15 is dat de standaarddeviaties (de spreidingen rond de gemiddeldes) vrij hoog zijn. Dat wil zeggen dat de bedragen die mensen bereid zijn uit te geven aan de producten nogal uiteen lopen.

Tot slot kregen deelnemers vragen voorgelegd met betrekking tot het laten repareren van producten. In tabel 16 is een overzicht te vinden hoeveel mensen welke producten wel eens laten repareren.

**Tabel 16** Producten die men laat repareren

Welke producten laat u wel eens repareren door een bedrijf?	Aantal mensen	Percentage
Broeken	68	21,4
Schoenen	226	71,1
Bankstel	43	13,5
Kastje	18	5,7
Lamp	17	5,3
Vaatwasser	173	54,4
<b>Totaal</b>	<b>318</b>	<b>100,0</b>

Van de mensen die minstens één soort product wel eens laat repareren gaf een grote meerderheid aan wel eens schoenen te laten repareren door een bedrijf. Ook een vaatwasser laat een groot deel wel eens repareren.

Vervolgens werd gevraagd hoeveel euro men zou betalen om de producten te laten repareren (waarvan men had aangegeven deze wel eens te laten repareren) door de nieuwe onderneming. Zie tabel 17.

**Tabel 17** Bedrag voor repareren producten

	Aantal mensen	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Broeken	41	64,59	82,985
Schoenen	38	18,95	28,478
Bankstel	153	4,57	6,286
Kastje	168	52,56	31,483
Lamp	230	6,55	5,429
Vaatwasser	232	12,48	6,575

De onderzoeksresultaten met betrekking tot de bedragen die men bereid is uit te geven blijken onafhankelijk te zijn van inkomens- en opleidingsniveau. Alleen bij bepaalde upcyclingproducten bleek de groep die tussen de €4001 en €6000 per maand

verdient het meeste geld hieraan te willen uitgeven. Ten slotte is een opvallend resultaat dat mannen significant meer geld willen uitgeven in tweedehandswinkels dan vrouwen, zie tabel 18.

**Tabel 18** Bedrag dat men bereid is te betalen in een tweedehandswinkel

	Wat is uw geslacht?	Aantal	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Hoeveel bent u bereid per bezoek uit te geven in een tweedehandswinkel (in euro's)?	Vrouw	186	41,94	35,050
	Man	145	56,30	43,495
Gezien het doel, bent u bereid meer uit te geven in deze tweedehandswinkel dan in andere tweedehandswinkels?	Vrouw	192	2,93	0,800
	Man	155	3,02	0,825





Conclusie

# 9

## Conclusie

Zuidoost Drenthe is een regio met relatief veel armoede. De werkloosheid is hoog en de arbeidsmarkt is weinig gevarieerd. Bovendien verdwijnen in hoog tempo de laaggeschoolde banen die juist voor veel mensen in dit gebied kans op werk boden. Daardoor ontbreekt zeker bij de jeugd toekomstperspectief.

De armoede veroorzaakt dat veel jongeren een sociale achterstand hebben waardoor het voor hen zo goed als onmogelijk is een reguliere baan te vinden. Sommige zijn uitgevallen uit het onderwijs waardoor ze geen startkwalificatie hebben, anderen hebben een laag zelfbeeld waardoor ze zich zo weinig kansen toedichten dat ze al niet eens meer moeite doen voor een baan. Weer anderen kunnen niet in een baan functioneren vanwege hun psychosociale problemen.

Weliswaar probeert de overheid door wet- en regelgeving, met name via de Participatiewet, de arbeidsmarkt inclusiever te maken zodat ook groepen met een achterstand tot de arbeidsmarkt een baan kunnen krijgen, maar het welslagen daarvan is sterk afhankelijk van de medewerking van het particuliere bedrijfsleven. Daarnaast staan de beschutte werkplaatsen in de sociale werkvoorziening niet meer open voor nieuwe aanmeldingen. Gevolg van dit alles is dat een groep mensen met achterstand tot de arbeidsmarkt tussen wal en schip dreigt te vallen.

Dit fenomeen van de terugtrekkende overheid is geen typisch Nederlands verschijnsel. Op veel plaatsen, ook in Nederland, zijn er particuliere initiatieven ontstaan om de gaten die de overheid laat vallen op te vullen. Met betrekking tot groepen met een achterstand tot de arbeidsmarkt gebeurt dit vooral door 'sociale

ondernemingen'. Deze bedrijven hebben als hoofddoel het helpen oplossen van een maatschappelijk probleem waarbij het maken van winst een randvoorwaarde is om de continuïteit van de onderneming te garanderen. Daarin onderscheiden zij zich van traditionele commerciële bedrijven die het maken van winst als hoofddoel hebben met eventueel maatschappelijk verantwoord ondernemen als randvoorwaarde. Sociale ondernemingen met een inclusieve arbeidsmarkt als doel noemen we in navolging van Hillen (2014) sociale firma's.

Willen sociale firma's duurzaam succesvol zijn, dan moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan. Allereerst moet de ondernemer ruime ervaring hebben opgebouwd in het bedrijfsleven. Hij moet daarbij ook een uitgebreid en effectief sociaal netwerk hebben opgebouwd dat hem in staat stelt samen te werken met relevante partijen. Er moet een gezonde financiële basis zijn bij de start. De ondernemer is zeer betrokken bij de betreffende sociale problematiek maar de zakelijke haalbaarheid van de onderneming staat in zijn denken voorop. Er ligt een gedegen ondernemingsplan ten grondslag aan de sociale firma. De ondernemer is in staat effectief samen te werken met de overheid. En ten slotte, juist voor een sociale firma is transparantie voor alle stakeholders een eerste voorwaarde.

Een sociale ondernemer die zich richt op jongeren met een sociale achterstand tot de arbeidsmarkt moet zich allereerst realiseren dat inzet van deze jongeren altijd gepaard gaat met hogere kosten dan inzet van reguliere werknemers ondanks de van de overheid ontvangen compensatie. In de sociale firma moeten de kennis en vaardigheden aanwezig zijn om met deze groep jongeren te kunnen werken. Daarvoor is aan de ene kant empathie nodig en aan de andere kant een strakke leiding die voor de broodnodige structuur zorgt. Deze twee kanten moeten met elkaar in evenwicht zijn voor een optimaal resultaat. De inrichting van de bedrijfsprocessen moet aangepast worden aan de kenmerken van de jongeren en hun functie moet afgestemd zijn op hun individuele competenties en interesses. De sociale omgeving van de jongeren moet betrokken worden als dit de kans op slagen bevordert.

Cruciaal voor welslagen is dat de markt de sociale firma voldoende kansen biedt om in bedrijf te kunnen blijven. Drie factoren spelen hierbij een rol. In de eerste plaats moet de potentiële maatschappelijke waarde voor de gemeenschap duidelijk zijn. Dus moeten de producten een duidelijke relatie hebben met de missie van het bedrijf om door de gemeenschap gewaardeerd en door de plaatselijke overheid gesteund te worden. In de tweede plaats is het marktpotentieel afhankelijk van de mate waarin de waardepropositie een daadwerkelijke behoefte vervult, de mate waarin de markt al bewerkt wordt door concurrenten en de belangstelling van de overheid voor het bedrijfsconcept. Ten slotte is de continuïteit afhankelijk van de (financiële) mogelijkheden voor verdere ontwikkeling, de hoogte van de kosten in verhouding tot het maatschappelijk voordeel en de relevante organisatorische capaciteiten binnen de onderneming.

Op basis van beschikbaarheid van voor de doelgroep geschikte functie en verwachte marktgroei als randvoorwaarden is er een verkennend onderzoek uitgevoerd voor de markten voor ouderenzorg, plattelandsvoorzieningen, recycling/upcycling, schoolmeubilair en lokaal geproduceerd voedsel. De markt voor schoolmeubilair viel al snel af vanwege gebrek aan marktgroei en de aanwezigheid van veel concurrentie.

De andere markten vertonen wel groeipotentie. De markt voor recycling/upcycling bleek het meest interessant vanwege (1) de geringe hoeveelheid concurrenten, (2) het verdienpotentieel, (3) de grote variatie aan werkzaamheden en (4) de mogelijkheden om compensatie van de overheid te krijgen door de tot stand gebrachte besparingen op overheidsuitgaven aan uitkeringen en afvalverwerking.

Een enquête onder consumenten in de regio Emmen laat zien dat er afzetpotentieel is voor een nieuw op te richten sociale onderneming op het gebied van recycling en upcycling. Een grote meerderheid van de respondenten koopt wel eens bij een tweedehandswinkel. Zeker wanneer de nieuwe onderneming erin slaagt de geconstateerde nadelen van het kopen bij twee-



dehandswinkels op te heffen en te voldoen aan de door consumenten gestelde eisen aan producten, zijn er goede mogelijkheden.

Consumenten blijken voldoende belangstelling te hebben voor alle drie productgroepen (meubels, kleding, elektrische apparatuur). Gemiddeld is men bereid ongeveer 48 euro per bezoek uit te geven. De spreiding rond dit gemiddelde is erg groot. Dat kan te maken hebben met de uiteenlopende producten die consumenten willen kopen. Verder is dit bedrag vanwege het getoonde assortiment een stuk hoger dan het landelijk gemeten bedrag van ca. 10 euro dat bezoekers van kringloopwinkels per keer uitgeven. Hoewel de kosten buiten beschouwing zijn gelaten en er dus niet met zekerheid geconcludeerd kan worden dat de voorgestelde onderneming haalbaar is, lijken er wat betreft de aspecten waar wél naar is gekeken in dit onderzoek wel degelijk mogelijkheden te zijn.

# Literatuurlijst

- allecijfers.nl. (2017). Gemeente emmen. Retrieved from <https://allecijfers.nl/gemeente/emmen/>
- Alter, K. (2007). *Social enterprise typology* Virtue Ventures LLC.
- Area Reiniging. (2016). Area daagt bedrijven uit tijdens de hackathon circulaire economie drenthe. Retrieved from <https://www.areareiniging.nl/wp-content/uploads/2016/07/160728-Area-daagt-bedrijven-uit-tijdens-Hackathon-Circulaire-Economie-Drenthe.pdf>
- Bolsenbroek, A., & van Houten, D. (2010). *Werken aan een inclusieve samenleving. goede praktijken*. Amsterdam: Uitgeverij Nelissen.
- Branchevereniging Kringloopbedrijven Nederland. (2017). Kengetallen. Retrieved from <https://www.kringloopwinkels.nl/over-bkn/kengetallen/>
- CBS. (2017a). Hoogste werkloosheid in rijnmond. Retrieved from <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/17/hoogste-werkloosheid-in-rijnmond>
- CBS. (2017b). Vestigingen van bedrijven; bedrijfstak, regio. Retrieved from <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81578NED&D1=0&D2=735-736,740-741,744-745,748-750,756,758-760,764,768,777-778,783,792-795,800,802,811,814-815,818-819,823-824,829,940,946&D3=0,24&D4=1&HDR=T,G3&STB=G1,G2&VW=T>
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Gedeputeerde Staten van Drenthe. (2017). *Begroting 2018*. (). Assen: Provincie Drenthe.
- Gemeente Emmen. (2013). *'Platteland in balans'. kadernota vitaal platteland emmen 2014-2020*. (). Emmen: Gemeente Emmen.
- Gemeente Leiden. (2001). *Stadsenquête leiden 2001*. (). Leiden: Gemeente Leiden.
- Groenewold, A., & Spronk, L. (2015). *Wake uyp! upcycle je regio*. (). Emmen: Area.

- Guo, C., & Bielefeld, W. (2014). *Social entrepreneurship: An evidence-based approach to creating social value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hazelzet, A., Knuijsting, M., & Besseling, J. (2017). *Prestatieladder socialer ondernemen. handleiding versie 1.5*. ( No. R17017). Leiden: TNO.
- Hillen, M. (2014). *Iedereen werk, iedereen winst. hoe sociale firma's een inclusieve economie creeren*. Amsterdam: Warden Press.
- Hoogenstijn, M. (2016). *Sociaal ondernemerschap: Een inleiding voor onderzoek en onderwijs*. (). Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Nasruddin, E., & Misaridin, N. A. F. (2014). Innovation for a social enterprise business model: An analysis of key success factors. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(november), 149-157.
- Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended value accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755-769. 10.1016/j.aos.2009.04.008
- OECD. (2013). *Job creation through the social economy and social entrepreneurship*. (). Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2014). *Job creation and local economic development*. (). Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264215009-en
- Oomes, M., Bosman, E., & Langerak, N. (2014). *Trends in de samenleving. ontwikkelingen op het gebied van demografie, economie, media en informatie binnen het sociaal-culturele domein*. (). Den Haag: Sectorinstituut Bibliotheken.
- Provincie Drenthe. (2015). Vergrijzing. Retrieved from <http://www.provincie.drenthe.nl/publish/pages/79015/vergrijzing.xlsx>
- Provincie Drenthe. (2018). MKB fonds drenthe. Retrieved from <https://www.mkbfondsdrenthe.nl/>
- Retail Trends Magazine. (2015). Over de marketinghype die 'lokaal' heet. Retrieved from <https://retailtrends.nl/item/42038/over-de-marketinghype-die-lokaal-heet>
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2018). MIA en vamil. Retrieved from <https://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/mia-en-vamil>

- SEDNA. (2016). *Gebiedsprofielen Emmen*. (). Emmen: SEDNA.
- SNN. (2018). *Bedrijvenregeling vierkant voor werk*.  
Retrieved from <http://www.snn.eu/subsidies/subsidies-ondernemers-kennisinstellingen/bedrijvenregeling-vierkant-voor-werk/>
- Sociaal-Economische Raad. (2015). *Sociale ondernemingen: Een verkennend advies*. ( No. ADVIES 15/03 | Mei 2015). Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Social Enterprise NL. (2016). *Social enterprise monitor 2016*. (). Amsterdam: Social Enterprise NL.
- Soethoudt, H., Liesveld, R., van Amstel, M., & Duineveld, M. (2011). *Eindverslag regionale versketen 2 mijn boer*. (). Wageningen: Wageningen UR Food & Biobased Research.
- UWV. (z.d.). *Participatiewet*. Retrieved from <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/dossiers/participatiewet.aspx>
- van Beek, R., & Haas, L. (2015). *Kringloopwinkel en fietstransferia. resultaten onderzoek 2014. in opdracht van de gemeente houten*. (). Amsterdam: Totta Research NV.
- van den Brink, H. (2017). *Groei economie blijft achter. economie zuidoost drenthe in 2017*. Retrieved from <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/jouw-provincie/vooruitzichten-regios/regios/zuidoost-drenthe.html>
- van der Klein, M., Noordhuizen, B., Stavenuiter, M., & Verleun, A. (2015). *Kansen voor een inclusieve arbeidsmarkt. jongeren met een (arbeids)beperking en de rol van de gemeente*. ( No. Wmo Essay 20). Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- van Dijk, J., & Edzes, A. (2016). *Towards inclusive and resilient regional labour markets: Challenges for research and policy. Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, (36), 169-190.
- van Kampen, H. (2017). *Sociale ondernemingen in noord-nederland*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- van Leeuwen, N., & Oden, P. (2016). *Project SO2. sociaal ondernemerschap en sociale ondernemingen*. Assen: MVO-Alliantie Noord-Nederland.
- Weaver, R. L. (2017). *Social enterprise and the capability approach: Examining the quest to humanize business*. (Unpublished PhD). Sate Univerrisity of New Jersey, Camden.

# Bijlage

## Interviewschema

### Ondernemers

#### **Kenmerken sociale onderneming:**

- Waarin verschilt volgens jullie een sociale onderneming van een gewone onderneming?
- Heeft dit ook gevolgen voor de cruciale succesfactoren?
- In hoeverre moet een sociale ondernemer aan andere criteria voldoen dan een 'reguliere' ondernemer?
- Wat zou de ideale grootte van een sociale onderneming zijn?
- Wat moeten de belangrijkste drijfveren zijn van een sociale ondernemer?
- Zijn er in de regio netwerken die voor een sociale ondernemer van nut kunnen zijn?
- Van welke netwerken maakt u zelf deel uit?
- Kent u mensen die geschikt zouden zijn als sociale ondernemer?

#### **Kwetsbare jongeren:**

- In hoeverre hebben jullie ervaring met de plaatsing van kwetsbare jongeren?
- Wat moet een sociale onderneming doen om kwetsbare jongeren te faciliteren om goed te kunnen werken?
- Wat zou een sociale onderneming moeten doen om deze jongeren een kans van slagen op de arbeidsmarkt te geven?
- Hoe moet een sociale ondernemer doorstroming naar de 'reguliere' arbeidsmarkt faciliteren?
- Moet een sociale ondernemer zich richten op één bepaalde categorie kwetsbare jongeren of juist op een mix van categorieën?
- In hoeverre is het belangrijk de kenmerken van de jongeren te kennen bij inpassing van hen in het arbeidsproces?

### Marktkenmerken

- Welk niveau van activiteiten is het meest geschikt voor deze jongeren?
- Welke markten zouden hiervoor het meest geschikt zijn?
- Zijn er doelgroepen voor de sociale ondernemer te onderscheiden die sociale aspecten in hun aankoopbeslissing mee laten wegen?
- Zijn deze dan ook bereid een hogere prijs te betalen?
- Zijn er potentiële markten waarin een tekort is aan werknemers?

## **Onderwijs**

### **Kwetsbare jongeren**

- Wat zijn de kenmerken van kwetsbare jongeren (ook dropouts) qua opleiding en mentaliteit?
- In hoeverre hebben jullie met deze categorie te maken?
- Wat zou een sociale onderneming moeten doen om deze jongeren een kans van slagen op de arbeidsmarkt te geven?
- Waar moet een sociale ondernemer op letten bij het werken met deze categorie jongeren?
- Welke soorten taken zijn het meest geschikt voor deze categorie jongeren?
- Moet een sociale ondernemer zich richten op één bepaalde categorie kwetsbare jongeren of juist op een mix van categorieën?
- In hoeverre is het belangrijk de kenmerken van de jongeren te kennen bij inpassing van hen in het arbeidsproces?
- Kennen jullie voorbeelden van bedrijven die geschikt zijn voor deze categorie en waarom zijn die geschikt?

### **Eigen rol**

- Welke faciliteiten zouden jullie hierbij kunnen aanbieden?
- In hoeverre zijn jullie bereid (welke) producten van de sociale onderneming af te nemen?

### **Sociale onderneming**

- Zijn er in de regio netwerken die voor een sociale ondernemer van nut kunnen zijn?

## **Maatschappelijke organisaties**

### **Faciliteiten sociale onderneming**

- Welke subsidies zijn beschikbaar als je kwetsbare jongeren in dienst neemt?

### **Kwetsbare jongeren**

- Wat zijn de kenmerken van kwetsbare jongeren (ook dropouts) qua opleiding en mentaliteit?
- In hoeverre hebben jullie met deze categorie te maken?

### **Sociale onderneming**

- Wat zou een sociale onderneming moeten doen om deze jongeren een kans van slagen op de arbeidsmarkt te geven?
- (Welke faciliteiten zouden jullie hierbij kunnen aanbieden?)
- In hoeverre is het belangrijk de kenmerken van de jongeren te kennen bij inpassing van hen in het arbeidsproces?
- Waar moet een sociale ondernemer op letten bij het werken met deze categorie jongeren?
- Welke soorten taken zijn het meest geschikt voor deze categorie jongeren?
- Hoe moet een sociale ondernemer doorstroming naar de 'reguliere' arbeidsmarkt faciliteren?
- Moet een sociale ondernemer zich richten op één bepaalde categorie kwetsbare jongeren of juist op een mix van categorieën?
- Kennen jullie voorbeelden van bedrijven die geschikt zijn voor deze categorie en waarom zijn die geschikt?
- Zijn er in de regio netwerken die voor een sociale ondernemer van nut kunnen zijn?

### **Eigen rol**

- In hoeverre zijn jullie bereid (welke) producten van de sociale onderneming af te nemen?
- In hoeverre hebben jullie ervaring met sociale ondernemingen op dit terrein?

## **Deelnemers Movements**

### **Achtergrond**

- Wat zouden jullie graag willen doen met betrekking tot werk?
- Vertel eens wat over jezelf. Wat heb je allemaal gedaan?
- Heb je wat gehad aan het traject bij Movements? In welk opzicht?
- Ben je bereid aanvullende cursussen bij een onderneming te volgen?
- Wat wil je absoluut niet doen?

### **Sociale onderneming**

- Hoe moet de baas met jou omgaan om jou goed tot je recht te laten komen?
- Wil je alleen werken of juist samen met anderen?
- Moet een sociale ondernemer zich richten op één bepaalde categorie kwetsbare jongeren of juist op een mix van categorieën?
- In hoeverre is het belangrijk de kenmerken van de jongeren te kennen bij inpassing van hen in het arbeidsproces?





# Over de auteurs

**Dr. Johan de Jong** is hogeschooldocent aan de Hanzehogeschool Groningen en was tijdens het onderzoek onderzoeker bij Marklinq, het lectoraat Marketing van het Instituut voor Marketing Management.

**Dr. Marike Schokker** is docent onderzoeksmethodologie bij het Instituut voor Marketing Management. Daarnaast is zij (zorg) onderzoeker bij Marklinq.

**Dr. Karel Jan Alsem** is lector Marketing & Ondernemen bij de Hanzehogeschool Groningen, en directeur van het Hanze onderzoeksinstituut Marklinq. Daarnaast is hij docent bij de Rijksuniversiteit Groningen.

# Markling

Markling is een instituut voor toegepast marketingonderzoek van de Hanzehogeschool Groningen. Binnen Markling wordt marketingkennis ontwikkeld dat direct toepasbaar is voor de praktijk. Zowel op eigen initiatief als op basis van vragen vanuit de praktijk worden onderzoeken uitgevoerd door docent-onderzoekers en waar mogelijk door studenten.

In de serie Marklingpublicaties zijn verschenen:

**Marklingpublicatie nr. 1: De marketingoriëntatie van het noordelijk bedrijfsleven**, (door K.J. Alsem en F. van Leer), 2013

**Marklingpublicatie nr. 2: De onderscheidendheid van merkwaarden in de zorg**, (door K.J. Alsem en E.J. Kostelijk), 2013

**Marklingpublicatie nr. 3: Effecten van crisissituaties op regio-imagos**, (door K.J. Alsem en T. Fischer), 2013

**Marklingpublicatie nr. 4: Toeristisch ondernemen in Noord-Nederland: Evaluatie van het toerisme-project VOTR2**, (door E.J. Kostelijk en K.J. Alsem), 2013

**Marklingpublicatie nr. 5: Politieke partijen als merk: wat is de mate van onderscheid?**, (door K.J. Alsem en T.R. Fischer), 2014

**Marklingpublicatie nr. 6: De kern van Haren**, (door K.J. Alsem, S. Brakman (RUG) en F.A. van Leer), 2014

**Marklingpublicatie nr. 7: Keuzeprocessen in de ouderenzorg: een verkennend onderzoek**, (door L. Visser en J. de Jong), 2014

**Marklingpublicatie nr. 8: Bezoekersprognose Wad & Zoo**, (door K.J. Alsem en J. Wever), 2015

**Marklinqpublicatie nr. 9: Doing business in China, a marketing perspective**, (door E.J. Kostelijk en K.J. Alsem), 2015

**Marklinqpublicatie nr. 10: Evaluatierapport Marketing Emmen**, (door F. van Leer, K.J. Alsem, C. Noordmans, L. Visser), 2016

**Marklinqpublicatie nr. 11: De internationalisering van het noordelijk MKB: een verkennend literatuuronderzoek**, (door J. de Jong), 2017.

**Marklinqpublicatie nr. 12: The influence of cross-cultural differences on consumer values: a case study**, (door: E.J. Kostelijk, K.J. Alsem, S. Anli), 2017

**Marklinqpublicatie nr. 13: Marketingplan VTZD, Stichting Vrijwilligers Terminale Zorg Drenthe**, (door J. de Jong, M. Schokker, K.J. Alsem), december 2017

**Marklinqpublicatie nr. 14: Proof of the Pudding, Kookboek voor klantonderzoek in de foodsector**, (door K.J. Alsem, E.J. Kostelijk), mei 2018

**Marklinqpublicatie nr. 15: Monitor Noord-Groningen 2018, Economic Board Groningen** (door K.J. Alsem, J.B. Wever, S. Brakman (RUG), H. Garretsen (RUG)), september 2018

Alle publicaties zijn te downloaden via [www.marklinq.nl](http://www.marklinq.nl)

# Colofon

## **Uitgave**

Marklinqpublicatie nr. 16

© Marklinq, Hanzehogeschool Groningen,  
Lectoraat Marketing & Ondernemen

Mei 2019

Serie Marklinqpublicaties 2214-9597

## **Onderzoek en tekst**

Johan de Jong, Marike Schokker en Karel Jan Alsem

## **Beeldmateriaal**

Depositphotos