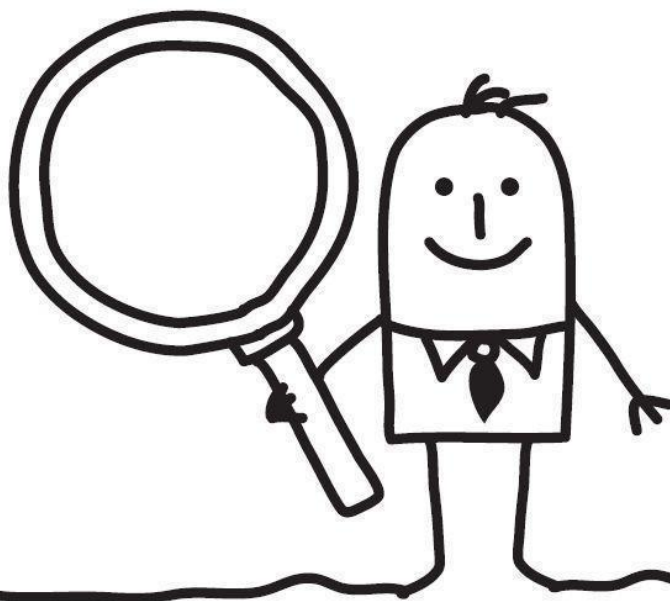


Van businessmodel tot maatschappelijk verantwoord doel

TEHREP 'The European Happy Research Exchange Programme'



Colet Migchelbrink - 347925

Steffy Rouwenhorst - 409377

LP 9.2 Bacheloronderzoek

Toetscode – T.AMM.37555

Academie Mens en Maatschappij

Saxion Hogeschool te Enschede

Titelblad

Leerpakket

9.2 Bacheloronderzoek – T.AMM.37555

Toetscode

T.AMM.37555

Studenten

Colet Migchelbrink
Steffy Rouwenhorst

Studentnummer

347925
409377

Opleiding

Maatschappelijk werk en Dienstverlening

Academie

Academie Mens en Maatschappij

Klas

EMM4VF

Docent

M.C. Laurens

Opdrachtgever

J. Kors uit naam van 'The European Happy Research Exchange Programme'

Saxion Hogeschool te Enschede,
02-2017

Voorwoord

Voor u ligt het Bachelorrapport 'Van businessmodel tot maatschappelijk verantwoord doel', geschreven door Colet Migchelbrink en Steffy Rouwenhorst. Het Bachelorrapport is tot stand gebracht vanuit de opleiding maatschappelijk werk en dienstverlening op Hogeschool Saxion te Enschede.

Het onderzoek 'Van businessmodel tot maatschappelijk verantwoord doel' is uitgevoerd voor de organisatie TEHREP, 'The European Happy Research Exchange Programme'. TEHREP is opgezet door Social Work docenten uit Nederland, Denemarken, Polen, Estland en Verenigd Koninkrijk voor toegepast onderzoek, met als doel het beter leren begrijpen van sociaal werk en sociaal ondernemerschap. Volgens hen draagt onderzoek naar sociaal ondernemingen bij aan het creëren van literatuur over bedrijfsontwikkeling door succesresultaten te presenteren van alternatieve ondernemingen. TEHREP denkt tevens door samen met de burger onderzoek te doen, te kunnen helpen met het starten of wijzigen van een maatschappelijke onderneming. Leden van TEHREP werken in onderzoeksgroepen om meer (kritische) informatie over sociaal ondernemerschap te verkrijgen (TEHREP, 2016).

Onze dank gaat ten eerste uit naar M. Laurens, onderzoeksdocent. Zij heeft ons ondersteuning geboden bij het verwezenlijken van dit onderzoek door onder andere haar onderwijs en kritische blik. Daarnaast willen wij alle respondenten hartelijk bedanken voor de bijdrage om het Bachelorrapport te kunnen realiseren. We hebben zestien interviews af mogen nemen bij de voormalig sociale werkvoorzieningen en sociaal ondernemers in de gemeente Doetinchem en de gemeente Zutphen.

Tot slot wensen wij u veel leesplezier.

Colet Migchelbrink & Steffy Rouwenhorst
Enschede, Februari 2017

Samenvatting

Vanaf 2015 is de Participatiewet van start gegaan in ons land. Dit kwam voort uit een veranderende maatschappij en de overheid heeft de wetgeving daarop aangepast. Partijen die eerder vaak tegenover elkaar stonden, moeten nu gaan samenwerken en naast elkaar staan, om bestaande patronen te doorbreken en duurzame ontwikkelingen tot stand te brengen. Sociaal ondernemers horen ook bij die partijen, zij zouden in het sociale domein nog wel eens van toegevoegde waarde kunnen zijn. Maar welke toegevoegde waarde heeft een sociaal ondernemer in de uitvoering van de Participatiewet? De onderzoeksvraag die daaruit voortkwam is: Welke toegevoegde waarden creëren businessmodellen van sociaal ondernemers in de uitvoering van de Participatiewet in Doetinchem en Zutphen?

De uitvoering van de Participatiewet wordt gedaan door voormalige sociale werkvoorziening. Zij hebben de participanten in beeld en zorgen voor de uitstroom van de mensen. Ook hebben zij accountmanagers in dienst die de contacten met de bedrijven legt, vervolgens komt een werkcoach/werkconsulent in beeld die de participanten koppelt aan een bedrijf en dit gehele proces begeleid.

Sociaal ondernemers zijn ondernemers die een impact willen leveren aan de samenleving, dit kan onder andere door het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waar dit onderzoek ook gericht op is. Wanneer een sociaal ondernemer deze mensen in dienst heeft vraagt dit om extra thema's in het businessmodel. Zo bestaat er bijvoorbeeld het Business Model Canvas en het Impact Driven Business Model die deze extra thema's bevat. Het is echter niet verplicht voor een sociaal ondernemer om een businessmodel te hanteren of om een vast format aan te houden.

Om erachter te komen hoe dit in de praktijk dan ook daadwerkelijk gebeurd is zijn er aan de hand van een topiclist, semigestructureerde interviews afgenomen bij de voormalig sociale werkvoorzieningen en bij sociaal ondernemers in de gemeente Zutphen en Doetinchem. Voor de topiclist van de voormalig sociale werkvoorziening is voor vier grote thema's gekozen uit de Participatiewet. Voor de sociaal ondernemer is een businessmodel format gebruikt om thema's van het model in kaart te brengen.

Uit deze interviews is gekomen dat voor zowel de voormalig sociale werkvoorziening als voor de sociaal ondernemer het in ieder geval van belang is er dat vanuit beide kanten een goede samenwerking met elkaar is. Zoals in de eerste alinea staat moeten de partijen gaan samenwerken en naast elkaar staan, dat is in Doetinchem en Zutphen in ieder geval gelukt. Beide spreken van een goede en effectieve samenwerking waar alle partijen erg tevreden over zijn. Als antwoord op de hoofdvraag kan er een opsomming gemaakt worden:

- De impact die de sociaal onderneming wil leveren;
- De werkwijze met daarin de structuur, de veiligheid en de sfeer;
- De samenwerkingsverbanden met de voormalig sociale werkvoorziening;
- De intrinsieke motivatie van de sociaal ondernemer voor het willen realiseren van een onderneming die past bij de participanten, deze staat niet op een businessmodel.

Inhoudsopgave	
Voorwoord	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1 – Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doelstellingen	9
1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen	9
1.4 Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader	11
2.1 Wat is er vanuit de theorie bekend over sociale werkvoorzieningen na invoering van de participatiewet?.....	11
2.1.1 De Sociale werkvoorziening kort voor invoering van de Participatiewet.....	11
2.1.2 De Participatiewet.....	12
2.1.3 De sociale werkvoorzieningen na invoering van de Participatiewet	14
2.1.4 Conclusie.....	17
2.2 Wat zegt de theorie over de businessmodellen van de sociaal ondernemer?.....	18
2.2.1 Het businessmodel.....	18
2.2.2 De sociaal ondernemer	19
2.2.3 Het businessmodel van een sociaal ondernemer	20
2.2.4 Bestaande businessmodellen.	22
2.2.5 Starten als sociaal ondernemer.....	23
2.2.6 Conclusie.....	25
Hoofdstuk 3 – Methode van het onderzoek	26
3.1 Onderzoekstype	26
3.2 Instrumenten en dataverzameling	26
3.3 Interview populatie en steekproef	27
3.4 Validiteit.....	28
3.5 Betrouwbaarheid.....	29
3.6 Dataverwerking	30
3.7 Ethische overwegingen.	30
3.8 Procedure.	31
Hoofdstuk 4 – Resultaten	32
4.1 Respondenten	32
4.2 Welke veranderingen ervaren de voormalig sociale werkvoorzieningen van de gemeente Zutphen en Doetinchem na invoering van de Participatiewet?.....	32
4.2.1 Participatiewet	32
4.2.2 Detacheren	34
4.2.3 Instrumenten.....	37
4.2.4 Werkmogelijkheden	37

4.2.5 Samenwerkingsverbanden	39
4.2.6. Conclusie.....	39
4.3 Hoe wordt in Doetinchem en Zutphen door sociaal ondernemers gewerkt met businessmodellen?	42
4.3.1 Businessmodellen.	42
4.3.2 Doel	43
4.3.3 Samenwerkingsverbanden	43
4.3.4 Werkwijze	44
4.3.5 Participatiewet	45
4.3.6 Visie op de Participatiewet van sociaal ondernemers	45
4.3.7 Conclusie.....	46
Hoofdstuk 5 – Conclusie en aanbevelingen	48
5.1 Conclusie	48
5.2 Aanbevelingen	51
5.2.1 Aanbevelingen sociaal ondernemers.	51
Hoofdstuk 6 – Sterkte en zwakte analyse	53
6.1 Sterktes	53
6.2 Zwaktes	54
Hoofdstuk 7 – Discussie	55
Referentielijst.....	59
Bijlagen.....	64
Bijlage 1 - Zes instrumenten voor uitvoering van de Participatiewet en de banenafpraak.....	64
Bijlage 2 - Aanbod voor gemeenten na invoering Participatiewet	65
Bijlage 3 – klantproces Participatiewet	66
Bijlage 4 - Nieuwe Organisatiemodellen	67
Bijlage 5 - Businessmodel IDBM.....	69
Bijlage 6 - Business Model Canvas.....	73
Bijlage 7 - Topiclist Sociale werkvoorzieningen	75
Bijlage 8 - Topiclist Sociale ondernemingen	76
Bijlage 9 – Sterkte en zwakte analyse.....	77
Bijlage 10 – Begrippenlijst	78
Bijlage 11 – Overeenkomst onderzoeksopdracht.....	79
Bijlage 12 – Beoordelingsformulier	82
Bijlage 13 – Beoordelingsformulier presentatie onderzoek.....	85
Bijlage 14 – Evaluatieformulier opdrachtgever	87
Bijlage 15 – De geschiedenis van de sociale werkvoorziening.....	89

Hoofdstuk 1 – Inleiding

In het eerste hoofdstuk zal de aanleiding voor dit onderzoek worden beschreven. Tevens komen in de daaropvolgende paragrafen de doelstelling en de bijbehorende hoofd- en deelvragen aan bod, er is onderscheid gemaakt tussen theoretische en praktische deelvragen. Tot slot is er een leeswijzer weergegeven.

1.1 Aanleiding

Sociaal ondernemerschap is een actueel onderwerp in verschillende lagen van de samenleving (TEHREP, 2016). Tot op heden zijn er veel definities over sociaal ondernemen in omloop, dit doet recht aan de dynamiek en veelkleurigheid van het fenomeen (Dagevos, Kiers, Kors & Verhagen, 2015). De opvatting van deze definitie verandert ook mee met de veranderingen in de maatschappij. De maatschappij verandert namelijk constant en alles heeft invloed op elkaar, dit heeft als gevolg dat de overheid zich daarop moet aanpassen. De verandering in de maatschappij heeft, met de intrede van de Participatiewet in 2015, ook gevolgen voor het sociale domein waaronder de sociale werkvoorzieningen en sociaal ondernemingen (Movisie, 2016a). De verandering naar de participatiesamenleving biedt nieuwe perspectieven op het sociaal ondernemen. In de participatiesamenleving gaat het namelijk over nieuwe betrokkenheid bij de publieke zaak, waarbij burgers initiatieven nemen die bijdragen aan de maatschappij, (Sterk, Specht en Walraven, 2013).

De participatiesamenleving is al langere tijd een onderwerp van discussie waarin het steeds duidelijker wordt dat sommige problemen te groot zijn om alleen door de overheid te worden aangepakt. Rittel en Webber (1973) noemen deze problemen ‘wicked problems’, problemen die niet te herleiden zijn tot één oorzaak en daardoor ook geen éénduidige oplossingsrichting hebben. Bij dit begrip kan gedacht worden aan fenomenen als armoede, criminaliteit of werkeloosheid. Deze problemen kunnen alleen aangepakt worden als verschillende partijen krachten bundelen. Dit heeft als gevolg dat de overheid, bedrijven en burgerorganisaties voor een uitdaging komen te staan om niet meer tegenover elkaar te staan, maar juist elkaar moeten opzoeken om bestaande patronen te doorbreken en duurzame ontwikkelingen tot stand te brengen. Tevens benoemen Dagevos et al. (2015) dat in de praktijk sociaal ondernemers met achtergrondkennis en beroepservaring in het werkveld waarin ze gaan ondernemen, een grote voorsprong hebben in het bedenken van oplossingen. Ook Hillen (2014) duidt aan dat sociale ondernemingen een belangrijke rol kunnen hebben in de verandering naar de participatiesamenleving. Sociaal ondernemen zou een grote meerwaarde kunnen creëren voor burgers binnen het sociale domein.

Een sociale onderneming onderscheidt zich daarbij van een reguliere onderneming door de bijdrage aan de maatschappij. Bovendien wordt de winst van de onderneming hoofdzakelijk herbelegd voor een doel in het bedrijfsleven of de gemeenschap Ridley-Duff en Bull (2011). Bij deze manier van ondernemen zijn meerdere aspecten belangrijk in het plan dan enkel het verdienen van geld. Het gaat ook om het creëren van impact (Yeah, 2016).

Zowel in het Verenigd Koninkrijk als in Frankrijk is er een vast beleid voor sociaal ondernemers, in deze landen is een minister voor de 'social economy' aangesteld. In Nederland is iets soortgelijks niet het geval (Van Riel, 2015). Er zijn echter wel regionale initiatieven, zoals in de regio Achterhoek. Na invoering van de Participatiewet is er in de regio een platform opgericht, dat heeft besloten om sociaal ondernemers te gaan faciliteren. Dit platform wordt Bind genoemd. Dit houdt in dat zij samen een maatschappelijk doel willen verwezenlijken (Den Uyl & Otten, 2015).

Tevens kunnen de sociaal ondernemers in de Achterhoek ondersteund worden door ECHT Achterhoek, een organisatie die de regio Achterhoek stimuleert, promoot en inspireert. ECHT Achterhoek is een platform waarbij een onderneming zich kan aansluiten, dit geldt voor zowel reguliere als sociale ondernemingen. Als startende onderneming, in welk domein dan ook, is er ondersteuning vanuit de regio. Vanuit ECHT Achterhoek wordt door de organisatie aangestuurd op de samenwerking tussen de sociaal ondernemers. Het initiatief ligt dan niet bij de sociaal ondernemers, maar bij ECHT Achterhoek (ECHT Achterhoek, z.j.). In de regio Achterhoek zijn er meerdere platformen waarbij een onderneming zich kan aan kan sluiten om samenwerkingen te creëren en te realiseren, zo is er naast echt achterhoek ook het platform BIND, bij deze organisatie worden de ondernemingen Sociale Werkbedrijven genoemd (Bind, z.j.). Het is voor een sociaal ondernemer niet verplicht zich aan te sluiten bij een platform, het is een mogelijkheid om het netwerk te vergroten en kennis te delen. Volgens Smit, De Graaf, Brouwer en Verweij (2011) is het wenselijk om je aan te sluiten, het zorgt voor tijdsbesparing in een aantal aspecten als netwerken en kennisdelen. Nu wordt dat door een degelijk platform gefaciliteerd en dat zorgt dan voor die tijdsbesparing.

De regio Achterhoek waarover gesproken wordt bestaat uit elf gemeenten, waaronder Doetinchem en Zutphen. Ook voor deze twee gemeenten geldt dat ze na invoering van de Participatiewet verantwoordelijk zijn geworden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit heeft onder andere gevolgen voor de sociale werkvoorzieningen, in de gemeente Doetinchem gaat dit om de organisatie Laborijn en voor Zutphen is dit de organisatie Delta en Het Plein. De mensen die bij de sociale werkvoorziening werkten kwamen voornamelijk vanuit de Wajong en de Wet sociale werkvoorziening (Wsw). Nu is de functie van de sociale werkvoorzieningen veranderd. Er komen geen nieuwe werknemers meer bij deze organisaties, maar de gemeenten plaatsen de desbetreffende mensen bij de sociale werkvoorziening die vanuit daar worden gedetacheerd naar een werkgever, deze bedrijven zijn voornamelijk sociaal ondernemers (Verhoeven en Van Lanschot, 2013).

Deze nieuwe situatie zou als gevolg ook veranderingen in de businessmodellen van de sociaal ondernemers kunnen gaan geven. Dat wordt verwacht, omdat er meer werknemers met een arbeidsbeperking werkzaam zullen gaan zijn op de reguliere arbeidsmarkt.

Vanuit deze veranderingen voor de gemeente Doetinchem en Zutphen, is de behoefte ontstaan om ten eerste te gaan kijken hoe de uitvoering van de Participatiewet verloopt in samenwerking met de voormalig sociale werkvoorziening en de sociaal ondernemers. Om vervolgens te onderzoeken hoe sociaal ondernemers deze verandering ervaren en hoe ze dit hebben opgenomen in de werkwijze binnen het bedrijf. Om dit te kunnen meten is er voor gekozen om een businessmodel als rode draad te gebruiken. Hieruit worden belangrijke thema's gehaald en zo kan er worden gemeten welke belangrijke waarde er worden benoemd door sociaal ondernemers, betreft het opnemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

1.2 Doelstellingen

Korte termijn doelstelling

Weten welke toegevoegde waarde businessmodellen van sociaal ondernemers hebben voor sociale werkvoorziening in de gemeente Doetinchem en Zutphen.

Lange termijn doelstelling

Betere samenwerking creëren in de Achterhoek tussen sociale werkvoorziening en sociaal ondernemers in de huidige Participatiewet.

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

Onderzoeksvraag

Welke toegevoegde waarden creëren businessmodellen van sociaal ondernemers in de uitvoering van de Participatiewet in Doetinchem en Zutphen?

Theoretische deelvragen

- Wat is er vanuit de theorie bekend over sociale werkvoorzieningen na invoering van de participatiewet?
- Wat zegt de theorie over de businessmodellen van de sociaal ondernemers?

Praktische deelvragen

- Welke veranderingen ervaren de voormalig sociale werkvoorzieningen van de gemeente Zutphen en Doetinchem na invoering van de Participatiewet?
- Hoe wordt in Doetinchem en Zutphen door sociaal ondernemers gewerkt met businessmodellen?

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen, hierbij wordt gebruikt gemaakt van relevante theorie. In hoofdstuk drie zal vervolgens een beschrijving geven van de methode die gebruikt is voor het realiseren van dit onderzoek. Hierin worden onder andere het onderzoekstype, betrouwbaarheid, validiteit en de dataverzameling beschreven. Tot slot wordt een beschrijving gegeven van de doorlopen procedure met betrekking op de uitvoering van het onderzoek. De resultaten van het onderzoek worden beschreven in hoofdstuk vier en deze bevat ook de conclusies van de resultaten. Tevens wordt er een paragraaf besteedt aan informatie over de respondenten. In hoofdstuk vijf wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag doormiddel van een conclusie. Bovendien zijn ook in dit hoofdstuk de aanbevelingen te vinden. In hoofdstuk zes staan de sterktes en zwaktes van dit onderzoek en in hoofdstuk zeven, tevens het laatste hoofdstuk, staat de discussie. Aansluitend op de hoofdstukken staat de referentielijst en vervolgens worden de bijlagen weergegeven.

Dit gehele onderzoek is gericht op sociaal ondernemers in de gemeente Doetinchem en Zutphen, dit zal ook op deze manier worden verwoord. Mocht er ergens in het onderzoek gesproken worden over 'ondernemers', wordt ook hiermee de sociaal ondernemers bedoeld. Wanneer het in het onderzoek gaat over 'reguliere ondernemers' zal dit specifiek zo worden aangeduid, in ieder ander geval zal het gaan om sociaal ondernemers.

Tevens zal er in de theorie worden gesproken over de reguliere arbeidsmarkt, hiermee worden niet de 'regulier ondernemers' bedoeld. Met de reguliere arbeidsmarkt wordt namelijk ieder soort van ondernemen bedoeld en sociaal ondernemen behoort daar ook toe. Zo ook geldt voor de term 'regulier werk', hiermee wordt werken op de reguliere arbeidsmarkt bedoeld, dit kan dus zowel werken bij een reguliere onderneming als bij een sociaal onderneming betreffen. In dit onderzoek zal 'regulier werk' doelen op het werk bij een sociaal onderneming. Ter verduidelijking: het begrip 'regulier' verwijst niet naar reguliere ondernemers, maar naar het werken buiten de muren van de voormalig sociale werkvoorzieningen, 'de reguliere arbeidsmarkt'.

Om snel u weg te kunnen vinden in het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de zogeheten 'hyperlinks'. Deze zullen voornamelijk worden gebruikt om een koppeling te maken naar de bijlagen. Tevens bevatten een aantal woorden een hyperlink, deze verwijzen u door naar de begrippenlijst. In deze lijst worden begrippen verder toegelicht om de informatie beter te begrijpen. Bovendien hopen wij hiermee te bereiken dat ieder dezelfde interpretatie van het begrip hanteert.

Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt aan de hand van een literatuurstudie antwoord gegeven op de deelvragen. Er wordt gestart met het beschrijven van relevante informatie en daarop volgt het antwoord op de gestelde deelvragen.

2.1 Wat is er vanuit de theorie bekend over sociale werkvoorzieningen na invoering van de participatiewet?

2.1.1 De Sociale werkvoorziening kort voor invoering van de Participatiewet

De sociale werkvoorziening in Nederland heeft een lange geschiedenis met een geleidelijke ontwikkeling. De geschiedenis van de sociale werkvoorziening is verlopen van het bieden van werk voor langdurige werklozen tegen een beperkt loon, tot volwaardige werkgelegenheid tegen een functieloon. Aangezien de geschiedenis erg veel informatie betreft is er voor gekozen om dit op te nemen in de bijlage (15) en wordt er in het theoretisch kader gestart met de sociale werkvoorziening kort voor invoering van de Participatiewet.

Een sociale werkvoorziening was voorheen zoals staat beschreven een vrijwillige voorziening van de overheid in Nederland op grond van de Wet sociale werkvoorziening. De sociale werkvoorziening was bedoeld voor mensen die aanspraak maakten op de Wet Werk en Bijstand (WWB), Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en de Wajong, voor de jonggehandicapten. De mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt waren veelal niet in staat om te werken in een reguliere arbeidsmarkt, maar werden wel in staat geacht om reguliere arbeid te verrichten.

Begin 2005 waren er in Nederland ongeveer honderd bedrijven actief in de sociale werkvoorziening. Binnen die honderd bedrijven werkten er ongeveer 109 duizend mensen waarvan 87 procent een dienstverband had in het kader van de Wsw. Een groot gedeelte van de werknemers binnen de sociale werkvoorziening was in dat jaar mannelijk, namelijk 73 procent. In het bedrijfsleven is deze verhouding veel meer in evenwicht, daar is 55 procent van de werkende man en 45 procent vrouw (CBS, 2015).

In de sociale werkvoorziening konden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aanspraak maken op een passend arbeidscontract in een zo regulier mogelijke arbeidsomgeving, hier wordt onder andere een beschutte werkomgeving, structuur en regelmaat mee bedoeld. Bij een werkplek werden in opdracht van bedrijven arbeidsmatige activiteiten uitgevoerd, zoals montagewerk, inpakwerk en sorteerwerk met een vastgestelde deadline. In figuur 1 is een tabel van het CBS weergegeven waarin staat hoeveel procent er werkzaam is binnen een bepaalde werkzaamheid. De sociale werkvoorzieningen probeerde voor een brede groep mensen zodanig aan te sluiten op de individuele mogelijkheden van de persoon en tevens probeerden ze de maatschappelijke integratie zoveel mogelijk te bevorderen (Prooi, 2007).



Figuur 1 Omzet sociale werkvoorziening naar activiteit, 2003 (CBS, 2005)

Johnson en Rusch (1994) noemen een drietal problemen van de sociale werkvoorziening in zijn functie vóór invoering van de Participatiewet. Het eerste en grootste probleem dat genoemd wordt, is de mate waarin mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gescheiden werkten van collega's zonder deze beperking. Bovendien heeft het voor een lage doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt gezorgd en tot slot benoemen zij dat er maar weinig mensen doorstroomden naar een hoger niveau binnen de sociale werkvoorzieningen. Door de invoering van de Participatiewet zouden deze problemen verholpen moeten gaan worden, dit is echter nog niet helemaal zeker en zal met de jaren moeten blijken. Ook het doen van verschillende onderzoeken op dit gebied zou antwoorden moeten geven.

2.1.2 De Participatiewet

Sinds januari 2015 zijn in Nederland de gemeenten verantwoordelijk geworden voor de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de jeugdwet en de Participatiewet. Taken die voorheen werden vervuld door de Rijksoverheid of provincies liggen nu qua inrichting en uitvoering onder verantwoordelijkheid van de gemeenten. De verschuiving van deze taken wordt decentralisatie genoemd, gemeenten krijgen de vrijheid om het beleid naar eigen inzicht in te richten en burgers krijgen ook meer verantwoordelijkheid over eigen leven (Huisman, 2015).

De inrichting van de Participatiewet heeft betrekking op dit onderzoek. De WWB, Wsw en een groot deel van de Wajong zijn opgeheven en vervangen door de Participatiewet wat veel veranderingen met zich meebrengt in het sociale domein. Iedereen in Nederland die dus kán werken, maar ondersteuning nodig heeft, valt onder deze nieuwe wet. Voor de Wajong en Wsw staan er wel uitzonderingen op de regel beschreven. De Wajong blijft bestaan voor mensen die momenteel een Wajong uitkering hebben en het is immers nog steeds toegankelijk voor mensen die duurzaam geen arbeidsvermogen hebben, het betreft hier de meest zwakke groep jonggehandicapten die we in Nederland kennen en deze mensen zullen nooit in staat zijn enig arbeid te verrichten. Voor de Wsw geldt dat mensen die op 31 december 2014 werkzaam zijn op een basis van een Wsw-dienstbetrekking en een arbeidsovereenkomst hebben, dat deze wordt behouden met de daarbij behorende wettelijke rechten en plichten. Het blijft voor gemeenten wel mogelijk om mensen die in een sociale werkvoorziening werken met een Wsw-dienstbetrekking een begeleid werken dienstbetrekking aan te bieden. Door deze regeling zal de Wsw door natuurlijk verloop gedurende jaren in aantal afnemen, de geschatte tijd voor beëindiging van de Wsw is circa veertig jaar (Eiselin, 2015).

Het doel van de Participatiewet is dat mensen met een ziekte of handicap en mensen met voorheen een bijstandsuitkering, die kunnen werken, gaan participeren. Kort gezegd is het gericht op de arbeidstoeleiding van de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast gaat het er in deze wet over dat iedereen gelijk behandeld wordt en dat er binnen de gemeenten een vaste manier van omgaan is voor mensen met een arbeidsbeperking. De trajecten die worden uitgevoerd binnen de Participatiewet zijn altijd gericht op de sociale activering, dan wel arbeidsmatige activering. Die activering moet de mensen met een arbeidsbeperking dermate stimuleren dat zij uiteindelijk weer naar een de reguliere arbeidsmarkt toe gaan, zich daar kunnen redden en in de toekomst zichzelf kunnen

onderhouden in deze huidige maatschappij (Movisie, 2016a). Jetta Klijnsma, staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in het kabinet-Rutte II, is een persoon die zich hard maakt voor de Participatiewet. Zij is van mening dat het fijn is dat er uitkeringen bestaan in Nederland, maar dat mensen toch het liefst meewerken en meedoen. Daarbij vindt zij het een voordeel dat er één geheel wordt gemaakt van de voorgaande uitkeringen (UWV-Perspectief, 2014).

Een uitgangspunt van de Participatiewet is beleidsvrijheid voor de gemeenten. De gemeente bepaalt wie voor ondersteuning in aanmerking komt en deze keuzes worden vastgelegd in vorderingen. Tevens mogen gemeenten zelf bepalen hoe het zorgdomein wordt ingedeeld, dit betekent dat de functie van de sociale werkvoorziening per gemeente kan verschillen. Het is natuurlijk wel van belang dat er een gelijke behandeling is binnen de gemeente. Het gelijkheidsbeginsel zoals geformuleerd in het eerste artikel van de grondwet brengt met zich mee dat gemeente bij de uitvoering van de wet moeten waarborgen dat mensen in gelijke gevallen ook gelijk worden behandeld (Eiselin, 2015).

De gemeenten krijgen instrumenten aangereikt om te zorgen dat mensen met een arbeidsbeperking een plek op de arbeidsmarkt kunnen vinden. De landelijke vereniging voor sociale werkgelegenheid en re-integratie Cedris heeft in een overzicht beschreven van welke instrumenten, die al jarenlang ontwikkeld zijn binnen sociale werkvoorzieningen, gebruik kan worden gemaakt. Het overzicht waar over gesproken wordt staat weergegeven in de [bijlage \(1\)](#) en onderwerpen die onder andere voorkomen hierin zijn detacheren, matching en begeleiding, contacten met werkgevers en het ontwikkelen van werknemersvaardigheden (Cedris, 2016). Tevens is er van Adelmeijer et al. (2014) een uitgebreide uitleg weergegeven de [bijlage \(2\)](#) over de instrumenten en mogelijke organisaties, deze bijlage heeft als toevoeging op Cedris dat het onderscheid tussen de verschillende loonwaarden helder is geschetst. Door de verschillende loonwaarden waar Adelmeijer over spreekt worden er ook verschillende doelgroepen gevormd met elk een eigen aanbod. Om duidelijk in beeld te krijgen over het verschil van die doelgroepen is de [bijlage \(3\)](#) een uitleg over het proces beschreven.

De belangrijkste instrumenten die worden aangereikt aan de gemeenten zijn [loonkostensubsidie](#) (LKS) en beschut werk. LKS kan worden ingezet voor mensen die niet het wettelijk minimumloon verdienen, het gaat dus om mensen die per uur niet volledig productief zijn. Zonder de compensatie van LKS aan de werkgever voor het verlies aan productiviteit, is het voor mensen met een arbeidsbeperking moeilijker om op de arbeidsmarkt te participeren. Het voornaamste voordeel van de subsidie is dat de cao in dit geval van toepassing is op de werknemer en hij of zij wordt ondersteund met de Wet minimumloon en de minimumvakantiebijslag. Bovendien is op deze beloning de sociale zekerheid en pensioenopbouw van de werknemer gebaseerd. Gemeenten krijgen ook de ruimte om beschut werk te organiseren om mensen in een dienstbetrekking te laten werken. Het gaat hier om mensen die door hun beperking een zodanige mate van begeleiding en aanpassing van de werkplek nodig hebben, dat niet van de reguliere werkgever mag worden verwacht dat hij deze mensen zonder de voorziening beschut werk in dienst neemt.

Bij beschut werk kan gedacht worden aan fysieke aanpassingen aan de werkomgeving of aanpassing in de wijze van werkbegeleiding, werktempo of arbeidsduur (Eiselin, 2015).

Naast deze voorzieningen zijn er ook afspraken gemaakt over extra banen. Zowel bij de gemeente als door het UWV worden er participatieplekken gecreëerd voor de mensen die daar aanspraak op mogen doen. Door werkgevers is in het sociaal akkoord van 2013 afgesproken dat er tot het jaartal 2026 circa 125.000 extra banen komen voor mensen met een arbeidsbeperking. Deze worden verspreid over 100.000 banen bij bedrijven en 25.000 banen bij de overheid (Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid, 2016). Momenteel is er bij de overheid een ontwikkeling gaande om dit tot stand te krijgen. De overheid is actief met het ontwikkelen van de [Quotumwet](#), deze moet ervoor gaan zorgen dat bedrijven verplicht worden mee te werken aan het sociaal akkoord. Op het moment dat bedrijven zich er niet aan houden, staat daar een geldboete tegenover. De Quotumwet betekent dat een bedrijf per 25 medewerkers, iemand uit het doelgroepenregister in dienst moet hebben (Hillen, 2014). Er is een nulmeting gedaan op 1 januari 2013 en er wordt benoemd dat vanaf 2016 wordt gekeken hoe het ervoor staat. Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid benoemt dat ze denkt en hoopt de wet nooit te hoeven gebruiken, maar als er niet genoeg extra banen worden gecreëerd gaat de Quotumwet in werking en dienen werkgevers zich hieraan te houden (UWV-Perspectief, 2014). Voorlopig heeft Klijnsma gelijk en zal de Quotumwet nog niet in werking treden. Op 14 juli 2016 is er door Klijnsma een brief gestuurd naar de Tweede kamer met de laatste cijfers van het UWV. Werkgevers nemen steeds vaker mensen met een arbeidsbeperking in hun bedrijf aan en de afspraken uit het sociaal akkoord lijken ruimschoots te zijn gehaald. Voor 2015 zouden werkgevers moeten zorgen voor zesduizend banen en dit zijn er 15.604 geworden. De doelstelling van het aantal banen lag bij de overheid op drieduizend banen en hiervan zijn er uiteindelijk 5.453 banen gerealiseerd, bijna een verdubbeling dus. De Quotumwet lijkt dus vooralsnog van de baan, maar tegelijkertijd is de uitdaging voor de komende jaren groot. Het aantal banen zal ten opzichte van de nulmeting jaarlijks moeten blijven toenemen tot de 125.00 extra banen in 2025 (Movisie, 2016b).

2.1.3 De sociale werkvoorzieningen na invoering van de Participatiewet

Het invoeren van de Participatiewet heeft beduidend gevolgen voor de sociale werkvoorzieningen. Zoals voorgaand is benoemd komen 'werknemers' van de sociale werkvoorziening uit diverse uitkeringen, maar is er vanaf januari 2015 één regeling, de Participatiewet. Door de invoering van deze wet is de functie van de sociale werkvoorziening sterk veranderd, oriënteren veel gemeenten zich op de wijze waarop de wet het beste kan worden uitgevoerd en bestaat bovendien kans dat er sociale werkvoorzieningen zullen sluiten. Voor mensen die beschikken over een contract in de sociale werkvoorziening voor januari 2015 is er een uitzondering, deze mensen behouden dit contract en voor hen zal er verder niks veranderen (Adelmeijer et al., 2014).

Sociale werkvoorzieningen zijn volgens Cedris een partner voor de overheid en het bedrijfsleven bij de uitvoering hiervan. Sociale werkvoorzieningen hebben sterke relaties met werkgevers en creëren samen met de werkgevers werk dat past bij de capaciteiten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en de behoefte van de werkgever. Sociale werkvoorzieningen 'ontzorgen' en adviseren de werkgever met onder andere [jobcoaches](#) en opleiders. Tevens denken ze mee met de werkgever over de manier waarop werk voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt economisch rendabel kan worden vormgegeven (Cedris, 2015a). Sociale werkvoorzieningen zijn volgens Cedris zo belangrijk omdat ze bekend

staan om hun kennis en expertise bij het realiseren van aangepast werk voor mensen met een arbeidsbeperking. De landelijke vereniging voor sociale werkgelegenheid en re-integratie pleit voor een reëel -en financieel gezond- perspectief op doorontwikkeling naar een modern, regionaal sociale werkvoorziening (Cedris, 2015b).

Klijnsma, Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, deelt de mening van de landelijke vereniging voor sociale werkgelegenheid en re-integratie. Volgens Klijnsma zullen de sociale werkvoorzieningen een belangrijke en waardevolle rol kunnen vervullen bij het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking, zowel bij de uitvoering van de Wsw, als bij het toe-leiden naar regulier werk en de invulling van bijvoorbeeld beschut werk. Sociale werkvoorzieningen hebben de kennis, ervaring en het netwerk om de capaciteiten van mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt te vertalen naar geschikt werk (Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid, 2015).

Uit een vraag van de landelijke vereniging voor sociale werkgelegenheid en re-integratie blijkt dat een groot aantal sociale werkvoorzieningen in Nederland een grote rol van de werkvoorzieningen mag blijven vervullen bij de uitvoering van de Participatiewet. Dit betekent dat in veel gemeenten de sociale werkvoorziening zal blijven bestaan en dat daardoor de kennis en ervaring van de sociale werkvoorziening rondom de doelgroep ook niet verloren zal gaan. Het kan wel zijn dat de sociale werkvoorziening meer of minder verantwoordelijkheden krijgen vanuit de gemeente en er verschillende samenwerkingen ontstaan. Het gaat hierbij om circa 90 sociale werkvoorzieningen waar ongeveer 100.000 mensen aan het werk zijn met een Wsw-indicatie. 37.000 van deze mensen werken bij een 'gewone' werkgever door middel van het detacheringsbeleid, dit is 36% van alle Wsw'ers wat een verdubbeling betekent ten opzichte van 2005. Sociale werkvoorzieningen zoeken dus naar verdergaande samenwerkings- en organisatievormen met het bedrijfsleven en de overheid (Cedris, 2015b). Echter geldt deze samenwerking niet voor elke gemeente, de gemeenten beslissen zelf over de wijze waarop de Wsw wordt uitgevoerd en over de wijze waarop de deskundigheid van sociale werkvoorziening wordt behouden voor de uitvoering van de wet. Het zijn de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders die besluitvormend zijn. Zij dienen de relevante afwegingen te maken en zorgvuldig om te gaan met de uitvoering van de Wsw en de Participatiewet (Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid, 2015).

Zoals voorgaand is benoemd krijgt bij de meeste gemeenten, waar een keuze is gemaakt over het toekomstige beleid rondom de Participatiewet, de infrastructuur van de sociale werkvoorziening een voortzetting in de nieuwe uitvoeringsorganisatie. Voor deze uitvoering ontstaan volgens Cedris (2015a) momenteel de volgende drie stromingen.

1. Knip tussen inkomen en werk- leer bedrijf. Dit is het meest voorkomende model waarin een groot onderscheid wordt gemaakt tussen inkomen en alles rondom werk.
2. Het fusiemodel: één organisatie voor het hele proces. In dit model zijn alle processen rondom werk, inkomen en handhaving samengevoegd in één organisatie. Deze verandering betekent dat de sociale werkvoorziening fuseert met de sociale dienst van de gemeente.
3. Eén organisatie, drie onderdelen. Hierbij wordt alles rondom werk opgedeeld in verschillende deelprocessen die worden verdeeld over verschillende organisaties of diensten in de gemeente. Waar precies de scheiding ligt tussen de deelprocessen is verschillend.

Een uitgebreidere uitleg over deze drie modellen staat weergegeven in de [bijlage \(4\)](#), tevens staat in deze bijlage een uitleg over het klassieke model wat voorheen werd gehanteerd.

Situatie in Doetinchem en Zutphen

Ook Doetinchem en Zutphen hebben elk een sociale werkvoorziening voor hun gemeente, in Doetinchem heet de sociale werkvoorziening Laborijn en in de gemeente Zutphen is dit de organisatie Delta.

Laborijn in Doetinchem hanteert, wanneer we kijken naar de modellen van Cedris (2015a), het fusiemodel, één organisatie voor het hele proces. Er wordt in Doetinchem niet meer gesproken over de sociale werkvoorziening, wat voorheen de Wedeo was, maar Laborijn is een fusieorganisatie die uitvoering geeft aan de Participatiewet. Deze organisatie wordt nu gezien als de sociale dienst, en daarmee de gemeente, van Doetinchem, Oude IJsselstreek en straks ook Aalten. Tevens houdt dit in dat zowel de mensen uit de voormalige Wsw vallen onder de organisatie Laborijn als de mensen uit de bijstand en de vroegere Wajong, deze mensen worden vanaf heden 'participanten' genoemd (persoonlijke communicatie, 16-11-2016).

Bij de Delta in Zutphen was het net als bij Laborijn de bedoeling dat er een fusie zou komen. Twee jaar lang is door betrokken gemeenten en organisaties gewerkt aan die 'integratie' waardoor taken van de sociale werkvoorziening zouden worden ondergebracht bij de gezamenlijke sociale dienst. Tevens zal door deze verandering de sociale werkvoorziening Delta geleidelijk verdwijnen. Uiteindelijk is deze fusie niet doorgegaan. Het Lochemse college van burgemeester en wethouders heeft aan de gemeenteraad ter kennis gelegd dat de integratie van beide organisaties niet zal leiden tot veronderstelde winst. Bovendien zou volgens hen een reëel risico kunnen ontstaan dat Zutphen en Lochem, als eigenaren van Het Plein, verantwoordelijk zullen worden voor alle tekorten die mogelijk ontstaan door de fusie (de Stentor, 2016). Door het stopzetten van deze fusie zijn de taken over het algemeen verdeeld over de twee organisaties, de Delta en Het Plein. Wanneer er wordt gekeken naar de modellen van Cedris (2015a) lijkt deze werkwijze het meeste op het derde model, één organisatie met drie onderdelen. De derde organisatie binnen dit model kan worden vervuld door de uitzendbureaus in de gemeente, die regelen namelijk ook nog altijd werk voor voornamelijk reguliere werkgevers. Hieronder staat beschreven welke doelgroepen op dit moment onder Het Plein en de Delta vallen:

Het Plein:

Nieuwe instroom Wajong (na 1 jan 2015)

- o WWB ([klantstroom](#) 1 t/m 4), dus ook de kandidaten die voorheen bij SW in dienst zouden komen vallen nu onder Participatiewet
- o Niet Uitkeringsgerechtigden (NUG)

Delta:

- o Bestaande Beschut werk (300 medewerkers)
- o Bestaande Extern gedetacheerden (500/600 medewerkers)
- o Betreft dus medewerkers die al in dienst zijn. In principe is er geen nieuwe instroom.

Momenteel beraden beide organisaties, Delta en Het Plein, wel over een Dienstverlenings-overeenkomst (DVO), waarin afspraken gemaakt moeten worden over wie wat gaat doen. Neemt Delta bijvoorbeeld de klantstroom twee kandidaten van het doelgroepenregister over van het Plein of gaan ze dat specialisme zelf oppakken. Er zijn dus nog veel onduidelijkheden binnen de gemeente Zutphen (Accountmanager, persoonlijke communicatie, 18-11-2016).

2.1.4 Conclusie

De Participatiewet maakt dus dat de gemeenten nu moeten gaan zorgen dat de mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben, mee moeten doen in de samenleving. De gemeente heeft hiervoor beleidsvrijheid gekregen (Eiselin, 2015). Dit wil zeggen dat iedere gemeente een eigen beleid op mag maken in de uitvoering van de Participatiewet. Het is daarbij wel belangrijk dat er rekening gehouden wordt met het gelijkheidsbeginsel van artikel één van de grondwet. Daarbij krijgen gemeenten een aantal instrumenten mee vanuit de overheid om de processen richting arbeidsmarkt te vergemakkelijken. Zoals Cedris (2016) aangeeft, hebben de voormalig sociale werkvoorziening deze zelf ontwikkeld. Dit is bijvoorbeeld de LKS, de no-riskpolis of het aanbieden van beschut werk. Iedere gemeente krijgt hiervoor geld vanuit de overheid en aan de hand van het eigen beleid wordt hier vervolgens mee gewerkt.

Mensen die voorheen in dienst waren bij de sociale werkvoorziening, met een Wsw indicatie, vallen nu ook onder de Participatiewet. Deze mensen behouden hun indicatie, maar er wordt gekeken of er voor hen de mogelijkheid is om in de reguliere arbeidsmarkt te werken, het zogeheten detacheren. De verantwoordelijken voor het detacheren liggen vanaf heden bij de voormalig sociale werkvoorzieningen. Mochten mensen niet in staat zijn om mee te kunnen op de reguliere arbeidsmarkt, dan hebben de gemeenten ook een mogelijkheid gerealiseerd voor beschut werk (Eiselin, 2016). Klijnsma benoemt dat de voormalig sociale werkvoorzieningen een belangrijke rol kunnen gaan spelen in de uitvoering van beschut werk.

Verder noemt Cedris (2015) dat het voor de voormalig sociale werkvoorziening van groot belang is dat zij een groot netwerk en sterke relaties met het bedrijfsleven opbouwen. De samenwerkingsverbanden moeten ervoor zorgen dat er meer mogelijke banen worden gecreëerd in het reguliere bedrijfsleven voor deze mensen. Tevens ontzorgen zij een groot deel van de werkgevers/ondernemers in de begeleiding. De voormalig sociale werkvoorziening is ook voorzien van jobcoaches die meegaan de werkvloer op om de participanten te kunnen begeleiden. Ook de samenwerkingsverbanden tussen de gemeente en de voormalig sociale werkvoorziening is een grote rol gaan spelen, omdat de mensen die voorheen een bijstandsuitkering ontvingen tegenwoordig ook onder de Participatiewet vallen. Dit heeft te maken met welke stroming de voormalig sociale werkvoorziening in samenwerking met de gemeente heeft gekozen. Doetinchem heeft gekozen voor het fusiemodel en Zutphen is weer terug naar één organisatie met drie onderdelen. Dit is naar voren gekomen uit de interviews die gehouden zijn met de accountmanagers van de voormalig sociale werkvoorziening en geldt daardoor als persoonlijke communicatie.

2.2 Wat zegt de theorie over de businessmodellen van de sociaal ondernemer?

2.2.1 Het businessmodel

De term businessmodel is een relatief nieuwe term. De term is ontstaan in de jaren '90. Dit was de tijd van de snelle ontwikkeling van het internet en de nieuwe technologieën, die tijd zorgde voor nieuwe creatieve verkoopstrategieën van de bedrijven. Door de grote veranderingen en de groei die bedrijven ondergingen werd het delen en opslaan van informatie en data dermate vergemakkelijkt, dat er businessmodellen ontstonden.

Een businessmodel beschrijft de waarde die het creëert voor het bedrijf. Een goed opgezet businessmodel is een handig hulpmiddel om de doelen die de ondernemer stelt te gaan realiseren. Het gaat er onder andere om dat de activiteiten beschreven worden waarmee winst behaald moet worden. Businessmodellen zijn echter niet te verwarren met verdienmodellen. In verdienmodellen gaat het puur in op de geldzaken en in een businessmodel worden meerdere facetten inzichtelijk gemaakt (Fasseur, 2009). Een verdienmodel is wel een onderdeel van het businessmodel. Volgens Fasseur worden deze twee termen nog weleens verward. Andere thema's van het businessmodel zijn: de doelgroep, de klantrelaties, het aanbod en de kanalen en tot slot de middelen en de partners (YEAH, 2016).

Aangezien een businessmodel bedrijfsgebonden is, heeft ieder bedrijf zijn eigen businessmodel. Witvoet (2011) vertelt dat ieder bedrijf een businessmodel heeft, ook al is de ondernemer zich daar niet van bewust, impliciet is deze altijd aanwezig. Dat maakt een businessmodel ook bedrijfsgebonden. De onderneming maakt het businessmodel vanaf het nulpunt en gebruikt hiervoor meestal een format van een bestaand businessmodel.

Er worden twee formats van businessmodellen toegelicht in dit hoofdstuk. Iedere onderneming is verschillend en hanteert andere werkwijzen om het doel te realiseren. Een bedrijf zal zijn eigen model moeten kunnen aanpassen of kunnen uitbreiden om het bedrijf te laten groeien en te ontwikkelen. Er is wel een overeenkomst tussen businessmodellen, ieder businessmodel kan opgedeeld worden in drie verschillende niveaus: economisch, operationeel en strategisch.

- Op het economische niveau gaat het over de inkomsten en de uitgaven. Wat is de winstbestemming, de kapitaalstructuur en de prijszetting van het bedrijf. Prijszetting is de waarde van het bedrijf.
- Het strategisch niveau kijkt naar de positie op de markt, de klanten, de sector en naar de strategische partners. Strategische partners zijn de concurrenten in dezelfde markt, zij hebben namelijk als onderneming zijnde hetzelfde doel en dus dezelfde klanten.
- Op operationeel niveau geeft het businessmodel inzicht in de interne processen en de kernactiviteiten van het bedrijf (Bracke & Van Wassenhove, 2015).

Een businessmodel staat niet vast, het kan gedurende het bestaan van het bedrijf aangepast worden, dan wel veranderd worden. Waar nodig mag een bedrijf dat aanpassen naar ontwikkeling, dan wel verbeteren na opgedane ervaringen. Een businessmodel is een strategie en een koers die nagestreefd wordt door het bedrijf, dit kan dus bijgesteld worden wanneer er nieuwe ontwikkelingen zijn in een bedrijf of in de samenleving (Korsten, 2011).

2.2.2 De sociaal ondernemer

Ondernemen, een breed begrip waar door de jaren heen veel omschrijvingen van zijn gegeven. In de 17e eeuw, is vanuit het Duitse 'unternehmen', het begrip ondernemen in Nederland terecht gekomen. Beide woorden leiden oorspronkelijk af uit de Franse vertaling 'entreprendre' wat verwijst naar de activiteit van een tussenpersoon, bemiddelaar of intermediair. Het begrip staat letterlijk voor het ruimte innemen tussen twee zaken en het innemen van een tussenpositie (Dagevos et al., 2015). Termen in de literatuur voor sociaal ondernemen duiken voor het eerst op in de jaren 70. Er worden begrippen gebruikt als 'social entrepreneurship' en 'social enterprise' (Ridley-Duff & Bull, 2011). Dagevos et al. (2015) benoemen dat de nieuwe woorden combinatie van 'sociaal' en 'ondernemer' blijkbaar nodig zijn om een verandering in de samenleving aan te duiden. Met deze 'verandering' worden de behoefte om activiteiten die effect hebben op het publieke domein (overheid), het economische domein (markt) en het sociale domein (civil society) onder één noemer gebracht en de grenzen hiertussen worden door deze verandering overschreden. Zoals in de aanleiding al is benoemd zijn er tot op heden veel definities over sociaal ondernemen in omloop. Dit doet recht aan de dynamiek en veelkleurigheid van het van onderzoek, iets wat er in de aanleiding ook al op deze manier genoemd is. In het boek 'Voor een goede zaak' worden al veel definities weergegeven over het begrip en op basis van een analyse worden er vijf thema's vastgesteld die een rol spelen bij de afbakening van sociaal ondernemerschap. Deze thema's zijn:

1. De motieven van de sociaal ondernemer en de missie van de sociaal onderneming;
2. De resultaten en impact van de sociaal onderneming;
3. Het genereren van inkomsten en benutten van winst;
4. Het proces van ondernemen;
5. Betrokkenheid van stakeholders.

(Dagevos et al., 2015).

Een andere definitie, is de officiële definitie van de opdrachtgever TEHREP. Deze organisatie kijkt naar het sociale ondernemen in zijn totaliteit. Dit onderzoek richt zich echter vooral op de sociaal ondernemers die arbeidsplaatsen aanbieden voor mensen met een afstand. Toch wordt deze definitie wel genoemd, omdat het een volledig beeld schetst van de grote van het begrip sociaal ondernemen. *'A social enterprise is a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or the community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners (Ridley-Duff & Bull, 2011).'*

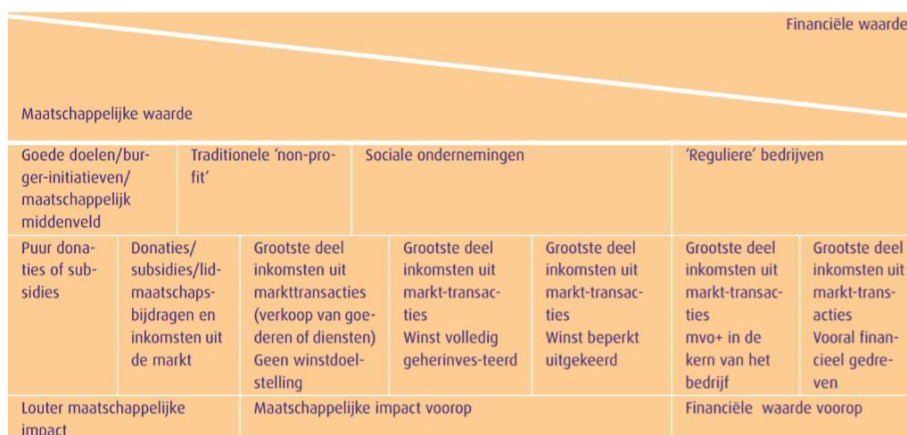
Nog een definitie, en welke in dit onderzoek gehanteerd wordt, komt naar aanleiding van de beleidskaders van de Europese Unie, die voortkomen uit de 'Directive for public procurement'. Hierin schrijft Hillen (2014) dat een sociale onderneming, een sociale onderneming is als er minimaal 30% van het aantal gewerkte uren uitgevoerd wordt door mensen met een arbeidsbeperking. Toch schrijft hij ook dat bij de meeste van deze bedrijven dit percentage veel hoger ligt, namelijk tot wel 70%. Tevens worden er door Hillen nog vier punten beschreven die belangrijk zijn voor een sociale onderneming:

1. Een maatschappelijke missie: impact first!;
2. Realiseert dit door als zelfstandige onderneming een dienst of product te leveren;
3. Is financieel zelfvoorzienend (eigen verdienmodel), gebaseerd op handel of andere vormen van waarde-uitruil, en dus beperkt of niet afhankelijk van giften en subsidies;
4. Hanteert een sociale wijze van besturen.

Het hanteren van een sociale wijze van besturen, wil zeggen dat het bedrijf volledig transparant is. Daar hoort bij dat er wel winst gemaakt mag worden, maar dat de financiële winsten ook gebruikt gaan worden voor het maatschappelijke doel. Winstneming door aandeelhouders is redelijk, maar het is dus ook voor de ontwikkeling van het bedrijf en het kunnen realiseren van de sociale impact. Tevens hebben alle betrokken/stakeholders de mogelijkheid tot zeggenschap, dat hoort bij de wijze van sociaal besturen. Als laatste gaat het erom dat de onderneming eerlijk is voor iedereen en bewust is van het ecologisch aspect.

Sociaal ondernemen heeft, zoals staat beschreven, meerdere omschrijvingen, een éénduidige definitie is er niet. Aangezien dit onderzoek betrekking heeft tot de relatie met de Participatiewet, is de definitie van Hillen goed van toepassing voor dit onderzoek en zal deze nagestreefd worden. De definitie van Hillen gaat immers over het realiseren van arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Heeft de ondernemer meer dan 30% van het personeelsbestand bezet door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, wat volgens Hillen (2013) dus vaak al rond de 70% ligt, dan is het voor dit onderzoek geldig als sociaal ondernemer.

In een rapport van de Sociaal-Economische raad (2015) staat beschreven dat een sociaal ondernemer zich onderscheidt van de reguliere ondernemer door de manier van keuzes maken. Voor een sociaal ondernemer is bij het maken van keuzes de maatschappelijke waarde meer van toepassing dan de financiële waarde, voor een reguliere ondernemer is de financiële factor van groter belang. In de figuur 2 staat het ondernemerscontinuüm. Daarin staat afgebeeld welk soort ondernemingen meer of minder belang hebben bij de maatschappelijke waarde en de financiële waarde. Dus door het voorrang geven aan de maatschappelijke waarde, onderscheidt de sociaal ondernemer zich van de reguliere ondernemer.



Figuur 2 (Sociaal-Economische Raad, 2015)

2.2.3 Het businessmodel van een sociaal ondernemer

Een sociaal ondernemer heeft als doel om een probleem van de maatschappij op te lossen. Voor het daadwerkelijk oplossen van een maatschappelijk probleem is een businessmodel nodig wat hierop is ingericht. Vaak zijn de principes die in veel businessmodellen terugkomen gericht op het maken van financiële winst, gericht op groei door het vergroten van marktaandeel en gericht op het voortbestaan van de eigen onderneming. Voor een sociaal onderneming voldoet een dergelijk businessmodel niet, juist omdat sociale ondernemingen een maatschappelijk probleem willen oplossen. Dit neemt echter niet weg dat een verdienmodel niet net zo belangrijk is voor een sociale onderneming, maar de maatschappelijke winst van de samenleving staat hierbij voorop. Ook de groei van een sociale onderneming heeft een ander doel dan een reguliere onderneming, het bestaat er vaak niet uit dat zij zelf groeien, maar dat zij anderen inspireren om -samen met hen- te werken aan de oplossing van het maatschappelijk probleem waar de sociaal onderneming zich voor inzet (Starters 4 communities, 2016a).

Verloop (2016) geeft in een artikel van NRC Live aan, dat het woord impact dan ook een grote rol heeft in het businessmodel van een sociaal ondernemer, zij noemt het zelfs de “raison d'être”, de reden voor het opzetten van een businessmodel. Het geldt dat de sociaal ondernemer verdient is het middel om het uiteindelijke doel te behalen en het doel van een sociaal ondernemer is een impact leveren aan de samenleving, zo zeggen ook Ridley-Duff & Bull (2011).

Voor het oplossen van een maatschappelijk probleem, dus ook het genereren van de impact, is het belangrijk dat het businessmodel gericht is op het maken van winst voor de samenleving en daarnaast ook gericht is op het vergroten van deze impact door anderen te inspireren dat anderen zich ook in gaan zetten voor de maatschappij (Starters 4 communities, 2016a). Een businessmodel voor sociaal ondernemers moet daar dan ook uitkomsten voor bieden.

Een commerciële ondernemer kan zijn succes ‘meten’ aan zijn behaalde winsten, een sociaal ondernemer heeft niet als doel om winsten te maken. Een sociaal ondernemer zal dus zijn succes moeten gaan meten aan de sociale impact die hij vooraf voor ogen had. Vandaar dat er in het businessmodel van de sociaal ondernemer de sociale impact ofwel de waarde die het bedrijf gaat creëren belangrijk zijn, daarmee gaat de sociaal ondernemer zijn succes benoemen (Fransen & Scholten, 2007). In de volgende paragraaf worden twee standaard businessmodellen uitgelegd. De twee uitwerkingen komen uit 2015 en uit 2016.

2.2.4 Bestaande businessmodellen.

Zoals al vaker benoemd is, is er geen vast businessmodel waar de ondernemer zich aan moet houden. Om de aspecten van een sociaal ondernemer tot uiting te kunnen laten komen, is er de vrijheid om een zo eigen mogelijk model te creëren. Dan wel geheel geen gebruik maken van een businessmodel. Toch zijn er wel formats die handvatten bieden aan een startende ondernemer. Zo wordt er veel gewerkt met het Impact Driven Business Modelling, maar ook de Business Model Canvas wordt veel gebruikt door sociaal ondernemers (Bracke & Van Wassenhove, 2015). De twee formats die hieronder beschreven staan, zijn de meest voorkomende en bekende businessmodellen.

Impact Driven Business Modelling.

Binnen het Praktijkgericht Wetenschappelijk Onderzoeksproject van de Hogeschool in Gent (België) zijn Bracke en van Wassenhove (2015) aan de slag gegaan met het creëren van een werkinstrument voor startende sociale ondernemingen om een zo evenwichtig, doordacht en geïntegreerd businessmodel te ontwikkelen. Na vele literatuurstudies en diepte-interviews met veel sociaal ondernemers kwam uiteindelijk het Impact Driven Business Modelling (IDBM) tot stand, te zien in figuur 3.

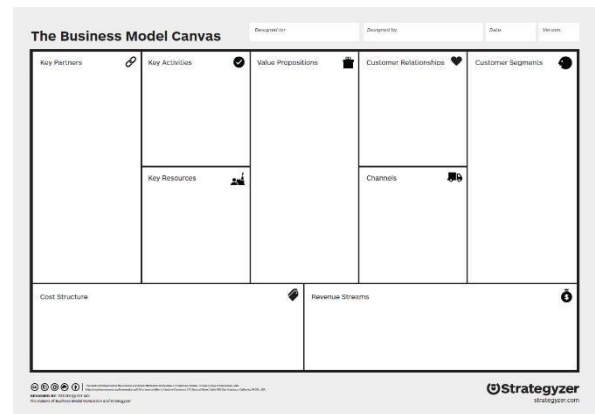


Figuur 3 (Bracke en van Wassenhove, 2015)

Het IDBM is gevisualiseerd aan de hand van zes tandwielen met als centraal tandwiel de sociale impact. De vijf andere tandwielen moeten er uiteindelijk voor zorgen dat wanneer die goed draaien, de sociale impact ook gaat draaien. Op de andere vijf tandwielen staan goals, business concept, resources, stakeholders & partners en processes & policies.

Uiteindelijk is het de bedoeling, dat wanneer deze vijf tandwielen daadwerkelijk duiden op een sociale impact, dat dan het hele model gaat draaien. Onderaan het figuur staat een viertal vragen, deze vragen horen bij het tandwiel met dezelfde kleur. In de [bijlage \(5\)](#) staan de zes tandwielen met de daarbij behorende vragen en thema's, bij ieder thema in dit model hoort namelijk een aantal vragen die moeten leiden tot een uitgewerkt plan en werkwijze bij dat thema (Bracke & van Wassenhove 2015).

Business Model Canvas



Figuur 4 (Strategyzer, 2016)

Het Business Model Canvas, te zien in figuur 4, is ontworpen door Alex Osterwalder. Het model bestaat visueel uit negen bouwstenen. Daar is in het midden de waarde propositie, wat is de impact die de onderneming maakt voor de samenleving, links daarvan wordt beschreven hoe de waarde tot stand komt, onderaan wat de kosten en de opbrengsten zijn en aan de rechterkant staat beschreven aan wie het product/dienst verkocht wordt, welke relaties onderhouden moeten worden en welke leveranciers er gebruikt worden (Rabobank, 2016). In de [bijlage \(6\)](#) staan de vragen uitgewerkt die horen bij dit model (De Innovator, z.j.). De waarde propositie moet laten zien wat de impact is die de sociale onderneming neerzet. Zoals benoemd is het doel van een sociale onderneming dat het impact genereert: Impact first!

2.2.5 Starten als sociaal ondernemer.

Het businessmodel is de basis van de onderneming, het geeft aan waar de ondernemer zijn sociale impact wil gaan realiseren en hoe hij dat van plan is te gaan doen. In een businessmodel horen ook de samenwerkingsverbanden, Movisie (2014a) geeft aan dat de samenwerking met de gemeente van groot belang is. Deze samenwerking is heel belangrijk, omdat de gemeente minder middelen te besteden heeft dan de ondernemer, maar door de Participatiewet wel meer verantwoordelijkheden krijgt. Den Uyl en Otten (2015) melden in een artikel over sociaal ondernemen ook dat Social Enterprise het sterk aanraadt om een samenwerkingsverband met de gemeente aan te gaan.

Dit soort voorbeelden van de alinea hierboven, zijn als startende ondernemer belangrijke punten om te weten. In Nederland is er voor startende sociaal ondernemers een vereniging opgericht die deze mensen begeleidt, dat is Starters 4 Communities (S4C). Zelf noemt S4C (2016b) het de kickstart van je inspirerende carrière als sociaal ondernemer. S4C werkt aan de hand van het Business Model Canvas en hebben daar zelfs een eigen interpretatie opgemaakt, het Welzijns canvas. Op het Welzijns canvas zijn twee extra blokken toegevoegd, de sociaal maatschappelijke opbrengsten en de sociaal/maatschappelijke kosten (Movisie, 2014b). In het programma dat zij aanbieden, worden alle onderdelen besproken met de deelnemers en maken hen erop attent dat het belangrijk is om je bewust te zijn van die dingen die jij als sociaal ondernemer doet.

Duitsland kent een organisatie, Hilfswerft Soziales Unternehmen. Hilfswerft (2016) is een organisatie die sociaal ondernemers ondersteuning biedt en hen begeleidt, verder hebben zij een goede samenwerking met de hogescholen in Duitsland, zodat zij studenten al in een vroeg stadium kunnen begeleiden bij het opzetten van de eigen sociale onderneming. Hilfswerft biedt ook ondersteuning bij meerdere aspecten. Zo bieden zij bijvoorbeeld Social-Angels, dat zijn ondernemers die startende sociaal ondernemers begeleiden. Starters krijgen de mogelijkheid om alle ideeën voor te leggen en over te sparren met deze Angels. Daarnaast biedt Hilfswerft de mogelijkheid om partners te zoeken met wie de starter eventueel samen zou kunnen werken, wanneer er mensen zijn met ongeveer hetzelfde idee, dan zorgen zij dat deze twee met elkaar in contact komen en kunnen zij in gesprek over de ideeën en eventueel een samenwerking ingang gaan zetten. Ook organiseert Hilfswerft evenementen op hogescholen om zich kenbaar te maken en studenten te informeren over de mogelijkheden. Dit doen zij in samenwerking met docenten die betrokken zijn bij deze organisatie. Dit doen zij door middel van het geven van colleges over ontwikkelingen die er spelen op dat moment, op die manier wil de organisatie studenten prikkelen. Een laatste onderdeel van de mogelijkheden bij Hilfswerft is dat zij brainstorm sessies en consulten aanbieden aan starters. Zij krijgen de mogelijkheid om met verschillende personen in gesprek te gaan over hun eigen ideeën en de ideeën van anderen. Om uiteindelijk de sociaal ondernemer zelf verder te laten gaan in de ontwikkeling en groei van het bedrijf.

Uiteindelijk is er te zien dat Starters 4 Communities echt gericht is op de startende sociaal ondernemer en dat er bij Hilfswerft ook na de opstartfase nog mogelijkheden zijn voor ondersteuning. Ook is te lezen dat er bij S4C er duidelijk gewerkt wordt met een businessmodel, bij Hilfswerft is dit niet duidelijk te vinden op de website.

2.2.6 Conclusie

Een businessmodel van een sociaal ondernemer is in de basis niet anders dan van een reguliere ondernemer. De belangrijkste factor van een sociaal ondernemer, in tegenstelling tot een reguliere ondernemer, is dat hij impact in de samenleving wil realiseren en dat kan blijken uit het businessmodel. Fasseur (2009) noemt dat het beschrijven van de activiteiten van de sociaal onderneming moet leiden tot het inzichtelijk maken van de te realiseren impact, ook het maken van winst hoort daarbij. De slogan 'Impact first!' van Hillen (2014) kan goed gekoppeld worden aan het businessmodel van een sociaal ondernemer. Mevrouw Verloop van het NRC noemt het zelfs de reden van het opzetten van een businessmodel voor een sociaal ondernemer. Juist omdat het op die manier inzichtelijk gemaakt wordt. Een businessmodel is, zo meldt Witvoet (2011), altijd bedrijfsgebonden en het dient als handvat voor de sociaal ondernemer. Een ondernemer maakt hem zelf, dan wel met een format dan wel uit zich zelf.

Het gaat er bij een sociale onderneming dus om dat er een sociale impact gecreëerd wordt en dat dat opgenomen wordt in het businessmodel, alle andere factoren van het businessmodel moeten ervoor zorgen dat die sociale impact er vervolgens ook daadwerkelijk komt. S4C (2016a) maakt nog eens duidelijk dat het maken van winst bij een sociaal ondernemer niet voorop staat, maar dat het vooral gaat over de maatschappelijke winst. Dit zou dan bijvoorbeeld aan de hand van het IDBM of het Business Model Canvas kunnen. Toch is het gebruik maken van een format niet verplicht en kan een ondernemer ook gemakkelijk zijn eigen businessmodel opzetten, daar hoeft hij niet per se een model ervoor te gebruiken.

Op ieder businessmodel staat het onderwerp 'doel'. In beide formats wordt dit ook als eerste thema aangeduid. In het thema 'doel' kun je als sociaal ondernemer gemakkelijk de impact meenemen. Het doel is namelijk wat er bereikt dient te worden en wat je als sociaal ondernemer wil bereiken is impact in de maatschappij. Dat maakt ook dat het erg belangrijk is om in een businessmodel van een sociaal ondernemer dit thema op te nemen (Fransen & Scholten, 2007).

Hoofdstuk 3 – Methode van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek verantwoord. De paragrafen die aan bod komen zijn het onderzoekstype, dataverzameling, populatie, validiteit, betrouwbaarheid, dataverwerking, ethische overwegingen en tot slot de procedure.

3.1 Onderzoekstype

Dit onderzoek is een kwalitatief beschrijvend onderzoek. Een kwalitatief beschrijvend onderzoek wordt omschreven als een type onderzoek waarbij het gaat om het benoemen en het inventariseren van de kernen van kwaliteiten en niet om kwantiteiten. Een kwalitatief beschrijvend onderzoek richt zich op een verschijnsel, in dit onderzoek is dat de verandering naar de Participatiewet van 2015 die gevolgen heeft voor de huidige werkwijze van de sociaal ondernemers en vervolgens hoe dit in het businessmodel is opgenomen. Er is voor een relatie met het businessmodel gekozen, omdat een businessmodel een houvast geeft voor iedere ondernemer (Witvoet, 2011). Daarbij ligt de wens van de opdrachtgever, TEHREP, bij dit onderwerp. Er is binnen de organisatie nog weinig bekend over het businessmodel in relatie tot de sociaal ondernemers.

In dit onderzoek wordt onderzocht welke gevolgen de verandering naar de Participatiewet met zich mee heeft gebracht voor zowel de sociale werkvoorziening als de sociale ondernemingen in de regio van Doetinchem en Zutphen. Het gaat hierbij om het registreren en ordenen van het verschijnsel. Dit registreren en ordenen gebeurt aan de hand van vooraf opgestelde regels en vaak komen hier ‘wat’ of ‘hoe’-vragen in voor. Vooraf heeft men geen hypothesen of theorieën voorhanden en op basis van het geregistreerde resultaat kan een vervolgonderzoek plaatsvinden waarbij deze wel worden ontwikkeld. (Baarde, De Goede en Teunissen, 2009). Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de toegevoegde waarde uit businessmodellen van sociaal ondernemers in Doetinchem en Zutphen in de uitvoering van de Participatiewet. Hoe verlopen de processen met de participanten en wat zijn de toegevoegde waarden die sociaal ondernemers stellen in de uitvoering. Het doel van dit onderzoek is niet het oplossen van een probleem, maar het beschrijven van de uitvoering die nu geldt voor de gemeenten Doetinchem en Zutphen in de Participatiewet.

3.2 Instrumenten en dataverzameling

Het in kaart brengen van de uitvoering van de voormalig sociale werkvoorzieningen en het inventariseren van de toegevoegde waarde uit businessmodellen wordt gedaan door het afnemen van semigestructureerde interviews aan de hand van een topic-list. Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews kan er doorgevraagd worden bij relevante onderwerpen bij de verschillende sociaal ondernemers. Iedere sociaal ondernemer hanteert een eigen format voor het opnemen van het beleid, dit maakt het lastig om een gestructureerd interview te houden. Door te kiezen voor een topiclist, wordt de mogelijkheid gecreëerd om de kernpunten die in een businessmodel staan aan te kaarten en daar een vrij gesprek over te kunnen voeren. Om toch zo methodisch mogelijk te werk te gaan worden de interviews door één onderzoeker afgenomen, de andere onderzoeker neemt wel deel aan de interviews maar noteert alleen bijzonderheden. Op deze wijze wordt verschillende vraagstelling zoveel mogelijk uitgesloten.

Er is voor gekozen om de businessmodellen van sociaal ondernemers als leidraad te gebruiken in dit onderzoek. Het businessmodel bevat, zoals beschreven staat in het theoretisch kader, de informatie die van belang is voor het onderzoek. Er is voor deze manier gekozen omdat, er op deze manier de algemene thema's van een businessmodel aanbod komen en ook voor iedere sociaal ondernemer op eenzelfde manier. Zo is het interview gekaderd en kan de benodigde informatie op een overzichtelijke wijze gelabeld worden. De thema's uit het businessmodel, die opgenomen zijn in de topiclist, vormen de rode draad om de uitvoering te in kaart te brengen en er zo de toegevoegde waarde uit te halen. Deze businessmodellen zullen met elkaar vergeleken worden aan de hand van de uitkomsten van de interviews. Allereerst worden er interviews afgenomen bij de voormalig sociale werkvoorziening van Zutphen en Doetinchem. De belangrijkste onderwerpen van deze topiclist zijn de Participatiewet en het detacheren. Vervolgens worden er interviews afgenomen bij de sociaal ondernemers in de gemeenten. Hierbij zijn voornamelijk de onderwerpen Participatiewet, arbeidsplaatsen, werkwijze en de samenwerkingen tussen sociale werkvoorzieningen en sociaal ondernemers van belang. Verwacht wordt dat er verschillende opvattingen naar voren komen over de verschillende thema's uit het businessmodel van de onderneming. De topiclisten die gebruikt zijn in de interviews staan weergegeven in de [bijlage \(7 + 8\)](#).

3.3 Interview populatie en steekproef

De interviews zullen worden afgenomen bij de voormalig sociale werkvoorzieningen en bij sociaal ondernemers in de gemeente Doetinchem en Zutphen.

Er is gekozen voor de gemeente Doetinchem en Zutphen, omdat het netwerk van de onderzoekers het grootste is in deze twee gemeenten, waardoor verwacht wordt dat hier het beste ondernemingen gevonden kunnen worden die bereid zijn om mee te werken aan dit onderzoek. Ten eerste wordt in elke gemeente de sociale werkvoorziening benaderd. Het streven is dat bij elke sociale werkvoorziening twee interviews gehouden worden waarvan ten minste één met een [accountmanager](#). Hiervoor is gekozen, omdat zij contacten zoeken en onderhouden met de sociaal ondernemers. Vervolgens worden steekproefsgewijs zes sociaal ondernemers benaderd om mee te werken aan dit onderzoek door middel van het geven van een interview. De sociaal ondernemers die worden geïnterviewd voor dit onderzoek moeten behoren tot de sociaal ondernemers waarbij minstens 30% van het personeelsbestand arbeidsgehandicapt is. Dat wil zeggen dat het ondernemers zijn die kansen bieden aan personen uit de Participatiewet. De sociaal ondernemers zijn dan wel voor 2015 gestart dan wel daarna, dit heeft verder geen invloed voor het onderzoek. Er wordt namelijk een beschrijving gegeven van de huidige situatie. Er is voor gekozen om de interviews voor het onderzoek af te nemen bij sociaal ondernemers en niet bij reguliere ondernemers, omdat de voormalig sociale werkvoorziening voornamelijk mensen plaatst bij deze ondernemers. Daarnaast richt de opdrachtgever, TEHREP, zich op het sociaal ondernemen in Europa.

Van Dijk (2017) van K Plus V noemt dat er in Nederland ongeveer 4.000 sociaal ondernemers bestaan. Daarbij geeft hij ook aan dat het in Nederland nog in de kinderschoenen staat, in Engeland zijn er volgens hem namelijk 70.000 sociale ondernemingen. Engeland heeft natuurlijk ook veel meer inwoners, namelijk 64 miljoen, dat wil zeggen dat het overeenkomt met 1,5% van de bevolking. Voor Nederland is het een percentage van 0,3%. Het staat dan nog wel in de kinderschoenen, maar het heeft wel gezorgd voor een banengroei van 24% tussen 2014 en 2016 in Nederland. Dit geeft echter nog geen beeld van het aantal sociaal ondernemingen in de gemeenten Doetinchem en Zutphen. Deze exacte cijfers zijn noch online bekend bij de Kamer van Koophandel, noch bij het CBS en noch bij het UWV.

De steekproef die wordt gedaan voor dit onderzoek is door middel van een sneeuwbal effect. In de interviews met de voormalig sociale werkvoorzieningen wordt geïnformeerd met welke sociaal ondernemers er samenwerkingen zijn en vervolgens wordt hier een schikking in gemaakt aan de hand van het aantal participanten binnen het bedrijf. De accountmanagers van de voormalig sociale werkvoorzieningen zijn op de hoogte van deze aantallen en hebben daardoor kritisch meegedacht. Had een onderneming enkel één of twee participanten, dan is het bedrijf geen sociale onderneming. Daarbij zouden deze ondernemingen geen antwoord kunnen geven op de gestelde interview vragen, de topiclist is namelijk gemaakt aan de hand van een sociaal businessmodel format die deze ondernemingen niet hanteren.

Er is voor gekozen om eerst naar de voormalig sociale werkvoorziening te gaan en vervolgens naar de sociaal ondernemers, omdat de sociaal ondernemingen voor dit onderzoek in relatie moeten staan met de sociale werkvoorzieningen. Tevens is er aan de voormalig sociale werkvoorziening gevraagd om sociaal ondernemingen te kiezen waarbij meer dan 30% arbeidsgehandicapt is. Dit om de consistentie vanuit het theoretisch kader aan te houden. Op die manier kan er ook gemakkelijk een antwoord gegeven worden op de vraag die geldt voor dit onderzoek, namelijk wat er op het businessmodel beschreven staat met betrekking tot de participanten. Wat daarbij als criterium ontstaat, is dat er een samenwerking bestaat tussen de voormalig sociale werkvoorziening en de sociaal ondernemers. Dit is echter op voorhand geen concreet criterium geweest, het idee erachter was dat er dan in een snel tempo contact gemaakt kon worden met de sociaal ondernemers, om ook het tempo in het onderzoek te houden. Dit betekent dat het een doelgerichte steekproef betreft (Van Buuren, Hummel, Berkhout en Slootmaker, 2003).

3.4 Validiteit

Bij de validiteit van een onderzoek wordt er gekeken of daadwerkelijk hetgeen gemeten wordt wat er gemeten moet worden. Voornamelijk is dit afhankelijk van het instrument wat gebruikt wordt, in dit onderzoek is dat een topiclist (Heerink, Pinkster-Schalken, Bratti-van der Werf, 2013).

Interne geldigheid

Onder interne geldigheid wordt verstaan, de mate waarin methoden en technieken ervoor zorgen dat de resultaten en conclusies op juistheid worden geconcludeerd (Van Zwieten en Willems, 2004). De interne geldigheid begint met de operationalisering van de begrippen die worden gebruikt in de interviews. Zo wordt ervoor gezorgd dat zowel de interviewer als de geïnterviewde dezelfde interpretatie heeft. Deze operationalisatie is gerealiseerd door middel van een literatuuronderzoek, tevens zijn er begrippen opgenomen in een begrippenlijst.

De dataverzameling van het onderzoek is gedaan door middel van interviews aan de hand van een topiclist. De thema's zijn voortgekomen uit bestaande businessmodellen en er is een keuze gemaakt voor de thema's na het uitvoeren van literatuuronderzoek. Door het enkel te hebben over thema's die voortkomen uit de businessmodellen wordt er antwoord gegeven op de gestelde deelvragen. Er kan echter niet vanuit worden gegaan dat iedere onderneming een businessmodel hanteert, maar er mag wel vanuit worden gegaan dat er een formeel beleid is voor de thema's die omschreven staan in een businessmodel. Dit is de beweegreden dat er tijdens de interviews gevraagd wordt naar thema's die in relatie staan tot een businessmodel, dit maakt dat het verantwoorden van de interviewvragen mogelijk is.

Tevens wordt door het gebruik van een topiclist de mogelijkheid gecreëerd om een vrij gesprek te kunnen voeren. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is dat de toegevoegde waarde uit een businessmodel concreet beschreven staan. Het gaat dus om de waarde die een onderneming gesteld heeft, niet over een gebruikt format. De thema's zijn algemeen, dat maakt dat de vragen niet op een bepaalde manier gesteld gaan worden, het gaat erom dat de thema's uitgelegd worden hoe er bij hen daarmee gewerkt wordt. Mortelmans (2013) geeft aan dat het belangrijk is om goed stil te staan bij de data en niet te snel tevreden willen zijn.

Tevens zijn de topiclisten toegepast in een proefinterview om te ondervinden of alle thema's voldoende naar voren komen en de opbouw op een logische wijze verloopt. Het is belangrijk dat er een duidelijke kritische meningen worden ontvangen zodat er een duidelijke conclusie getrokken kan worden, dit draagt bij aan de validiteit van het onderzoek. Hier wordt voor gezorgd doordat er nauwkeurig wordt gezocht naar de juiste personen om vragen aan te stellen. Bij het samenstellen van de interviews met de sociaal ondernemers is gebruikt gemaakt van de expertise van de werknemers van de sociale werkvoorziening.

Externe geldigheid

Met externe geldigheid wordt volgens Baarda, de Goede en Teunissen, (2005) rekening gehouden wanneer de onderzoekssituatie en de feitelijke situatie zoveel mogelijk op elkaar lijken. Hierdoor zullen de onderzoeksresultaten meer waarde hebben doordat ze ook toepasbaar of bruikbaar zijn in andere vergelijkbare situaties. Een andere benaming hiervoor is generalisatie. Als we kijken naar de voormalig sociale werkvoorziening is dit onderzoek is toe te passen in elke gemeente, maar doordat de functie van de sociale werkvoorziening door heel Nederland is veranderd en elke gemeente de functie hiervan zelf opnieuw mag inrichten is het lastig om dit onderzoek te generaliseren. Ook in Zutphen en Doetinchem zijn er al veel verschillen aangetroffen. Er kan dus gesteld worden dat dit onderzoek, gezien de voormalig sociale werkvoorziening, een beperkte externe geldigheid heeft. Wanneer we kijken naar de businessmodellen van sociaal ondernemers is er een hogere externe geldigheid. Er wordt gekeken naar thema's van een businessmodel en elk sociaal ondernemer heeft een beleid waarin deze thema's terug komen. Alleen als er gekeken wordt naar de samenwerking met de sociale werkvoorziening zal dit per gemeente verschillen en is het niet te generaliseren.

3.5 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wil zeggen dat er nagegaan kan worden of er fouten of onjuistheden zijn in het uitvoeren en verwerken van het onderzoek. Ook moet het onderzoek herhaalbaar zijn, dat betekent dat er onder dezelfde omstandigheden, dezelfde resultaten eruit moeten komen. Is het onderzoek controleerbaar en herhaalbaar, dan heeft het onderzoek voldaan aan de minimale eisen van de betrouwbaarheid (Heerink et al., 2013).

Ten eerste zijn de interviews afgenomen aan de hand van een topiclist, deze kan op elke sociale werkvoorziening en sociaal ondernemer worden toegepast. Tevens zijn de interviews opgenomen, getranscribeerd en gelabeld. Dit gehele proces is na te lopen en te controleren. Daarnaast wordt de methode beschreven met tot slot een uitwerkte procedure. Deze werkwijze geeft aan dat ieder persoon een gelijk onderzoek uit kan voeren.

Volgens Heerink et al. (2013) zijn er meer aspecten die bijdragen aan de betrouwbaarheid. De ervaring, de objectiviteit en de nauwgezetheid van de personen die de interviews afnemen. Iemand die ervaren is in het afnemen van de interviews zal gemakkelijker de juiste doorvraag vragen kunnen stellen. In dit onderzoek worden de interviews afgenomen door studenten van de opleiding maatschappelijk werk en dienstverlening. In deze opleiding wordt er veel aandacht geschonken aan het voeren van gesprekken en het stellen van 'goede' vragen.

3.6 Dataverwerking

De interviews worden afgenomen met het gebruik van opnameapparatuur. Na het afnemen van de interviews worden deze getranscribeerd en vervolgens opgedeeld in fragmenten en gelabeld. Na het labelen worden de fragmenten samengevoegd in de resultaten en aan de hand van de resultaten wordt een conclusie geschreven die antwoord zal geven op de gestelde deelvraag. Tevens worden de interviews geanalyseerd op woordniveau. Analyse op woordniveau wordt gebruikt wanneer de vraagstelling betrekking heeft op specifieke aspecten, in dit geval de aspecten van de specifieke thema's van de topiclist. Woorden die een specifieke betrekking hebben op het onderwerp worden geselecteerd en geïnterpreteerd. Deze geselecteerde woorden en begrippen worden gebruikt om de verschillen tussen de businessmodellen van de sociaal ondernemers te vergelijken (Lindeman

& Reulink, 2005). In de uitkomsten wordt er gekeken naar overeenkomsten en verschillen die de sociaal ondernemers gegeven hebben. De onderzoekers zoeken en filteren vanuit daar zelf naar aspecten die gelden als toegevoegde waarde.

3.7 Ethische overwegingen.

Wanneer er onderzoek wordt gedaan aan het hbo hebben de onderzoekers te maken met vijf gedragscodes. Deze gedragscodes zijn opgesteld door de hbo-raad vereniging van hogescholen. Binnen deze organisatie hebben Andriessen, Onstenk, Delnooz, Smeijsters en Peij (2010) de gedragscodes voor het praktijkonderzoek beschreven en toegelicht. Er worden, zoals al beschreven, vijf gedragscodes genoemd: Onderzoekers aan het hbo dienen het professionele en maatschappelijke belang, zijn respectvol, zorgvuldig, integer en verantwoorden hun keuzes en gedrag.

Wanneer we kijken naar het eerste punt wordt er met dit onderzoek gekeken naar het maatschappelijke belang. Het onderzoek sluit aan op veranderingen in de samenleving.

Wat onderzocht wordt heeft een grote invloed op een grote groep mensen, namelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, sociaal ondernemers in de regio, de sociale werkvoorzieningen, maar uiteindelijk ook op de gehele bevolkingsgroep. Tevens wordt er respectvol omgegaan met bijvoorbeeld de respondenten. De respondenten hebben zelf de keuze om mee te werken aan het onderzoek en wanneer iemand niet kan of wil wordt er gezocht naar een andere respondent. Ook blijven de respondenten anoniem en er wordt zorgvuldig omgegaan met het interview materiaal. Bovendien zijn de namen of organisaties

die genoemd worden tijdens de interviews niet terug te vinden in het onderzoek. De opnames worden gebruikt voor het transcriberen, maar na publicatie van het onderzoek worden deze weer verwijderd. Een andere manier van zorgvuldigheid is terug te zien in de theorie die wordt gebruikt, er wordt gebruik gemaakt van juiste bronnen, met de daarbij behorende bronvermelding. Dit geeft aan dat er nauwkeurig wordt omgegaan met informatie en niet alles willekeurig als waarheid wordt aangenomen. Tot slot wordt benoemd dat onderzoekers aan het hbo hun keuzes en gedrag moeten verantwoorden. Dit gebeurt ten eerste aan de hand van dit hoofdstuk, de methode. In de methode wordt beschreven hoe de onderzoekers te werk zijn gegaan, deze informatie is voor ieder die het opvraagt te lezen. Tevens worden keuzes verantwoord naar de opdrachtgevers en tijdens de interviews met de onderzoek docent. Ter afsluiting wordt er ook een presentatie gegeven over de uitkomsten van het onderzoek, ook hierin wordt verantwoording afgelegd over de manier van werken.

3.8 Procedure.

Voor dit onderzoek is er gaandeweg een procedure ontstaan, in het begin stond dit niet vast en kon het nog verscheidene kanten opgaan. De procedure heeft als volgende plaatsgevonden. Er is ten eerste telefonisch contact opgenomen met de accountmanagers van de voormalig sociale werkvoorziening in Doetinchem en Zutphen, via hen is er contact gekomen met twee andere werknemers binnen de organisatie. Tijdens het afnemen van de interviews is er geïnformeerd naar sociaal ondernemers in de regio waardoor een sneeuwbal effect is ontstaan. Vervolgens is er met zes sociaal ondernemers in Doetinchem en zes sociaal ondernemers in Zutphen, waar samenwerking mee is, telefonisch en per mail contact gezocht. Wanneer er een gesprek was gepland is er een document gestuurd met de hoofd-, en deelvragen met het bijbehorende theoretische kader. Er waren twee sociaal ondernemers die niet reageerden op het gezochte contact, daarvoor zijn twee andere sociaal ondernemers in de plaats gekomen. Verder verliep het plannen van de interviews soepel en alle gesprekken zijn binnen drie weken gepland en afgenomen. Eén interview was door omstandigheden afgezegd, maar meteen gepland voor de week erop.

Hoofdstuk 4 – Resultaten

In hoofdstuk vier staan de resultaten beschreven. Ten eerste wordt er uitleg gegeven over de respondenten en daaropvolgend zijn de resultaten uitgewerkt naar aanleiding van de interviews met de sociale werkvoorzieningen en sociaal ondernemers. Tot slot wordt er een conclusie geschreven over de resultaten, die antwoord geven op de praktische deelvragen.

Voornamelijk in dit hoofdstuk en hoofdstuk vijf ‘conclusie’ zal meerdere malen de term ‘reguliere arbeidsmarkt’ worden gebruikt, dit niet te verwarren met ‘reguliere ondernemers’. De reden hiervoor is dat de voormalig sociale werkvoorzieningen mensen plaatst binnen de reguliere arbeidsmarkt en niet uitsluitend bij sociaal ondernemers. Het zijn desondanks voornamelijk sociaal ondernemers, maar het kunnen dus ook regulier ondernemers betreffen waardoor zij deze term gebruiken. Tevens heeft dit als reden dat enkele keer de term ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ (mvo) voorbij komt. Dit is niet hetzelfde als sociaal ondernemen. De voormalig sociale werkvoorzieningen gebruiken deze term, omdat de bedrijven met wie zij samenwerken niet ieder sociaal ondernemers zijn, maar wel bezig zijn met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Nog even ter verduidelijking, in dit onderzoek betreft het alleen de sociaal ondernemers.

4.1 Respondenten

Om de eerste praktische deelvraag te beantwoorden zijn er vier mensen geïnterviewd bij de voormalig sociale werkvoorziening aan de hand van een topiclist, de vragen die zijn gesteld staan weergegeven in de [bijlage \(7\)](#). Er is voor gekozen om twee mensen in Doetinchem te interviewen en twee in de gemeente Zutphen om een goede vergelijking te kunnen maken. Van elke gemeente is er één accountmanager geïnterviewd en een werkcoach/consulent. De vier mensen die zijn benaderd stonden elk open voor een interview en deze zijn op korte termijn gepland.

Voor het beantwoorden van de tweede deelvraag zijn er twaalf sociaal ondernemers geïnterviewd in de gemeente Zutphen en Doetinchem, ook deze topiclijst staat weergegeven in de [bijlage \(8\)](#). Ook hier zijn de interviews verdeeld in twee keer zes per gemeente om een goede vergelijking te kunnen maken. Tijdens de gesprekken bij de sociale werkvoorziening is er geïnformeerd met welke sociaal ondernemers er samenwerking is en vervolgens is er een keuze gemaakt welke sociaal ondernemers zijn benaderd.

4.2 Welke veranderingen ervaren de voormalig sociale werkvoorzieningen van de gemeente Zutphen en Doetinchem na invoering van de Participatiewet?

4.2.1 Participatiewet

Door de invoering van de Participatiewet is er veel veranderd voor de sociale werkvoorzieningen in de gemeente Zutphen en Doetinchem. In paragraaf 2.1.4 staat beschreven welke functies in het heden worden bewerkstelligd door Laborijn, Delta en Het plein en in de interviews is naar voren gekomen hoe deze veranderingen worden ervaren door de werknemers.

Het fuseren met de gemeente wordt door de medewerkers van Laborijn als positief ervaren. Wat voornamelijk als prettig wordt ondervonden zijn de korte lijnen, hierbij wordt echter wel opgemerkt dat deze nog efficiënter kunnen worden ingezet. Tevens wordt wel verteld dat deze verandering, het fuseren, binnen het bedrijf niet helemaal gemakkelijk verliep en het nogal wat vergt. Het kost veel geld, er gaat tijd in kwijt en je moet er nieuw personeel voor aannemen. In de interviews zijn ze positief over de werkwijze na het fuseren, maar het kan nog steeds beter en Laborijn moet nog groeien in het inzetten van de korte lijnen en het werken met de nieuwe systemen, wordt opgemerkt door één van de respondenten.

Citaat:

'Het kan nog steeds beter, het inzetten van de korte lijnen. Bij ons achter de schermen moet dat nog veel beter gestroomlijnd worden, daar zijn ze nog wel mee bezig. Een voorbeeld is dat het sneller uitbetaald wordt naar een werkgever, dat heeft puur met de fusie te maken doordat we met diverse systemen nog werken. Dit moet in 2017 wel echt naadloos op elkaar gaan aansluiten, maar dat is dus meer de systematiek daarachter.'

In Zutphen is er uiteindelijk geen fusie gekomen, maar er is wel veel contact met de gemeente. In de interviews komt naar voren dat collega's op de werkvloer meerwaarde in zagen in de fusie, de coaches van Het Plein en de Delta kunnen goed samenwerken en vullen elkaar aan wordt verteld. De reden dat de medewerkers graag willen fuseren heeft verschillende redenen. De eerste reden heeft te maken met de mensen uit klantstroom twee. Deze mensen werden eerder begeleid door de Delta, maar nu door de nieuwe regeling vallen ze onder het Plein. Men is ongerust over de mensen uit klantstroom twee, omdat men niet zeker is of deze mensen het specialisme krijgen die ze nodig hebben. Bij de Delta is dit specialisme aanwezig, maar bij Het Plein (nog) niet. Eén van de respondenten vertelt dat toen deze organisaties in één pand functioneerde de taken mooi verdeeld waren en het specialisme voortdurend gevraagd en uitgewisseld werd. Nu met de splitsing is dat weggevallen en gaat er, naar meningen uit het interview, professionaliteit verloren.

Citaat:

'Je kunt heel goed in kaart kunnen brengen wat de stand van zaken is voor iemand maar ook het matchen is een vak apart en dat wordt heel vaak onderschat van hier staat dit en hier staat het ook dus ja dit klopt, maar matchen is gewoon een vak en je merkt dat mensen die heel goed zijn in gesprekken met de kandidaten, wil nog niet zeggen dat ze in staat zijn ze ook naar een werkplek te matchen. Dat is echt wel specialisme en als je met zijn allen in één pand zit dan heb je al die krachten bij elkaar. Maar nu trek je het weer uit elkaar en het is maar de vraag of je dan het specialisme kunt toepassen. Dat is met name jammer dat het uit elkaar is gegaan.'

De tweede reden die wordt benoemd is het kennen van het klantenbestand. In een interview wordt verteld dat successen worden behaald door het kennen van je bestand. Bij de Delta zijn collega's bekend met de mensen binnen hun caseload, dat is 100% gegarandeerd (vertelt de accountmanager), en daardoor kunnen de werkcoaches een goede match maken tussen een persoon en bedrijf wordt gezegd. Bij Het Plein moet dit nog van de grond komen, en daarbij wordt toegelicht dat de medewerkers van Het Plein veel personen in een caseload krijgen waardoor het onmogelijk wordt elke situatie helder te krijgen. Bij een fusie zouden de krachten gebundeld kunnen worden en is altijd de juiste expertise aanwezig wat de kans op meer successen groter maakt vertelt een respondent.

Tot slot worden er door de accountmanager een aantal praktische zaken benoemd die aangeven dat het ongecompliceerder is wanneer de organisaties fuseren. De accountmanager vertelt dat hij voor beide partijen werkt en dus ook moet schakelen tussen twee gebouwen.

Citaat:

'Ik zelf zit in het werkgeversteam, ik werk voor beide partijen. Doe ik nog steeds, maar de ene dag zit ik hier en de andere dag zit ik bij Het Plein. Dat is gewoon lastig, want je had het net al over korte lijnen, en als iemand een vraag heeft op Het Plein en ik zit hier, dan moet het wel of een telefoontje of een mailtje of wachten tot ik weer op Het Plein ben, terwijl als je al met zijn allen bij elkaar zit dan loop je even naar de ander toe en dan is het probleem direct opgelost.'

Naast de meningen vanuit de werknemers van Laborijn en de Delta is het ook van belang hoe de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt deze veranderingen ervaren. In de interviews wordt verteld dat zij denken dat deze mensen het voornamelijk positief ervaren, dit concluderen ze aan de hand van gesprekken met de werknemers, maar het blijft een eigen invulling. Ze vertellen dat het zijn niet meer de mensen die bij de sociale werkvoorziening werken die mensen herkennen aan de schafketen en schoffels, maar ze zijn trots dat ze de mogelijkheid hebben om buiten de deur te werken. De mensen werken nu bij sociaal ondernemingen binnen de reguliere arbeidsmarkt en krijgen bijvoorbeeld ook werkkleding aan van het bedrijf. In het verleden kwam het voor dat mensen zich schaamde dat ze bij de sociale werkvoorziening aan het werk waren, als voorbeeld wordt genoemd dat mensen tijdens een verjaardag niet vertelde waar ze werkte als dat gevraagd werd, nu vertellen ze vol trots waar ze werken. Wel wordt ook benoemd dat sommige mensen het ook wel eng en spannend vinden, 'maar dat is natuurlijk niet gek wanneer je uit je veilige omgeving moet stappen' vertelt een respondent.

4.2.2 Detacheren

Er worden tijdens de interviews twee verschillende manieren van detacheren benoemd, het detacheren van mensen met een oude Wsw indicatie en het detacheren van de huidige participanten. In het overzicht hieronder staat weergegeven welke organisatie wie detacheert.

Doetinchem	Zutphen
<i>Laborijn – Het detacheren</i>	<i>Delta – Het detacheren van de oude Wsw</i>
<i>Van alle doelgroepen</i>	<i>Het Plein – Het detacheren van de Participanten</i>

Het detacheren van de mensen uit de oude Wsw verloopt anders dan het detacheren van de nieuwe participanten omdat deze mensen wel op de reguliere arbeidsmarkt worden geplaatst, maar ze onder contract blijven staan bij Delta en Laborijn. Het uiteindelijke doel is dat ze niet duurzaam in dienst komen en onder contract blijven staan bij de sociale werkvoorziening, maar integreren en in de toekomst in dienst komen bij de werkgever. Beide gemeenten vertellen dat het detacheren op deze manier al langere tijd van kracht is, maar dat door de Participatiewet er veel meer mensen worden gedetacheerd, omdat dit ook vanuit de overheid wordt verwacht. Momenteel zijn nog niet alle mensen gedetacheerd, maar de groep Wsw'ers 'droogt op' en in de toekomst wordt alleen nog gesproken over participanten.

In het interview met de Delta wordt nog wel verteld dat er een groep mensen over zal blijven die niet de capaciteiten bezit om op de reguliere arbeidsmarkt aan de slag te gaan. Deze doelgroep werkt binnen de muren met beschut werk en voor hen wordt momenteel naar een passende oplossing gezocht.

Het detacheren van de 'oude' Wsw'ers naar reguliere werkplekken wordt als zeer positief ervaren door medewerkers van de Delta, Het Plein en Laborijn. Er wordt gezegd dat mensen bij een sociaal ondernemer meer 'op hun plek komen' en ze zich binnen de muren van de sociale werkvoorziening niet kunnen ontwikkelen. Eén van de respondenten geeft aan dat het ook mogelijk is dat 'intern' werken het eindpunt is voor een gedeelte van de medewerkers en dat het belangrijk is hierover transparant te zijn naar de cliënt. Ook zijn veel mensen ontplooiën zich buiten de muren en verbazen de mensen in hun omgeving. Er worden verschillende voorbeelden genoemd waarin naar voren komt dat deze mensen soms te veel gepamperd en klein gehouden werden, maar ze in de praktijk op de reguliere arbeidsmarkt iets anders bewijzen.

Citaat:

'En wat wij denken is dat op het moment dat ze gewoon werken met regulier personeel zegmaar, dat ze wat meer gemotiveerd zijn, wat meer in de flow meegaan of meer onder de arm genomen worden. Op het moment dat jij zit met allemaal mensen die zelf beperkt zijn dan doet ieder zijn eigen ding, dit moet af vandaag en dan is het klaar. Als jij werkt en je hebt iemand naast je en die begeleid je dan ga je steeds een stapje verder. Twee stapjes vooruit, een stapje achteruit, even een time-out en dan ga je weer wat stapjes vooruit en een paar stapjes achteruit maar uiteindelijk ga je steeds wat verder omhoog.'

Voor het detacheren van de huidige participanten betekent het dat Laborijn en Delta geen mensen meer in dienst neemt, maar de mensen plaatst bij ondernemers in de regio. De participanten komen onder contract bij het bedrijf zelf en Laborijn en Het Plein ondersteunen, gebruikmakend van de instrumenten die worden aangereikt vanuit de gemeente, waar nodig. In theorie zijn het dezelfde mensen, maar met een ander 'etiketje' en met een andere regeling.

Citaat:

'Ja, toevallig zijn we nu bezig met de detacheringen vanuit de sociale werkvoorziening, dus de Wsw mensen, maar die groep droogt nu op. De vraag blijft er nog wel naar door bedrijven. Ik heb momenteel een case, daar gaat de detacheringen nog op de oude Wedeo manier, maar bij hetzelfde bedrijf ook een detachering via de Laborijn manier. Dus we moeten nu veel met bedrijven in gesprek van joh, die mensen hebben we straks niet meer. Wel dezelfde mensen maar een andere doelgroep, een ander etiketje: De participanten.'

Waar de mensen heen gedetacheerd worden is heel divers, zo wordt verteld in elk interview. De branches liggen uiteen van werken in de groenvoorziening naar administratief werk. Over het algemeen zie je dat het veelal gaat om eenvoudige werkzaamheden en er wordt gezocht naar plekken waar veel structuur en begeleiding is. Verder wordt verteld dat er bijvoorbeeld ook verschil is in het aantal werknemers wat bij het bedrijf actief is. Mensen worden geplaatst bij kleine bedrijven, maar ook bij grote bedrijven met veel werknemers. Tevens kan het gaan om een individuele of groepsdetachering, bij een groepsdetachering worden er drie of meer mensen bij hetzelfde bedrijf geplaatst en dit aantal kan oplopen tot wel 80 werknemers.

Citaat:

'Dat zijn de plekken die we voornamelijk zoeken. Dan praat je over productiewerk, inpakwerk, magazijnwerk, inpakwerk, schoonmaakwerk, postbezorging, groenvoorziening, maar ook wel licht technisch werk bijvoorbeeld montagewerk. Als er maar sprake is van begeleiding en een soort van structuur in het werk is.'

Meerdere malen wordt benoemd dat de 'sociale werkvoorzieningen' het moeten hebben van het gunnen. Dit is niet in alle situaties het geval, er worden ook mensen aangenomen om financiële redenen, maar het wordt wel nadrukkelijk genoemd. Het zijn bedrijven die deze mensen een kans willen geven. Tevens wordt er benoemd dat dit een belangrijke factor is, een bedrijf moet willen anders werkt het alleen maar averechts. Dit is ook één van de grote redenen waarom er voornamelijk wordt gedetacheerd naar sociaal ondernemers op de reguliere arbeidsmarkt. De sociaal ondernemers zijn met een ander doel de onderneming begonnen en bezitten meer deze intrinsieke motivatie, vertelt een respondent.

De accountmanagers gaan met bedrijven in gesprek wat er mogelijk is, er wordt kennis gemaakt en overlegd of er mogelijkheden zijn ja of nee. Als dit niet het geval is dan is het ook prima, het is geen must. In een interview wordt benadrukt dat een voormalig sociale werkvoorziening geen uitzendbureau is die zoveel mogelijk vacatures binnen moet halen, maar er wordt gezocht naar duurzame relaties. Bij dit onderwerp kwam ook de Quotumwet aan bod, de respondenten denken en hopen dat deze er niet gaat komen. Hier komen dezelfde argumenten naar voren, een bedrijf moet willen en er moet intrinsieke motivatie zijn anders werkt het niet. De Quotumwet heeft er wel voor gezorgd dat bedrijven zijn gaan nadenken en sneller vragen wat het inhoudt om met deze doelgroep te werken, er wordt aangegeven dat er bewustwording gecreëerd.

Citaat:

'Maar dan nog moet het bedrijf zich ervoor lenen. De werkzaamheden moeten zich ervoor lenen, maar ook de collega's op de werkvloer moeten het willen. We hebben liever dat tien bedrijven nee zeggen en één bedrijf ja omdat die het graag wil dan dat er elf bedrijven zitten van laat maar komen en dat wordt gewoon een fiasco. Overal waar een verplichting achter zit dat gaat denk ik niet werken.'

Eerder in deze paragraaf is naar voren gekomen in welke branches de werknemers worden geplaatst. In het interview is ook besproken waar een onderneming over het algemeen aan moet voldoen om deze mensen in dienst te kunnen nemen. Er wordt gezegd dat er geen specifieke randvoorwaarden zijn, maar er worden wel bepaalde richtlijnen aangehouden. Ten eerste wordt verteld dat een stukje maatschappelijk verantwoord ondernemen van belang wanneer je deze mensen in dienst hebt, maar dat deze doorgaans al naar voren komt doordat de gun factor aanwezig is. Wanneer iemand maatschappelijk verantwoord onderneemt hoeft dat niet te betekenen. Daarnaast wordt er gekeken of de juiste structuur kan worden geboden en of het een 'veilige' werkomgeving is. Er wordt bijvoorbeeld opgemerkt dat het niet erg is of je wel of geen opleiding hebt gevolgd om deze mensen te begeleiden, maar je moet het niet erg vinden als iemand fouten maakt en tien keer hetzelfde vraagt. Verder wordt er nog ingeschat of de werkzaamheden reëel zijn voor de doelgroep.

4.2.3 Instrumenten

Door invoering van de Participatiewet zijn er verschillende instrumenten waar gebruik van wordt gemaakt. De instrumenten die worden benoemd zijn: Loonkostensubsidie (LKS), [no-risk polis](#) en [proefplaatsing](#). De instrumenten worden toegelicht in de begrippenlijst. Over het algemeen worden de instrumenten in Doetinchem en Zutphen op dezelfde manier ingezet. Waar een verschil in zit is het instrument LKS. Ten eerste worden er verschillende ‘formules’ gebruikt om de hoogte van de LKS te meten, bij de ene organisatie wordt het instrument Darius ingezet en de ander gebruikt Competensys. Zowel bij de Delta als bij Laborijn vertellen ze het een fijne methode te vinden, maar dat het wel goed zal zijn als in heel Nederland dezelfde formule gebruikt wordt.

Tevens zit er een verschil qua inzetten van de LKS. In Doetinchem wordt LKS ook ingezet bij klantstroom vier en in Zutphen is dit niet van toepassing. De mensen die onder klantstroom vier vallen zijn, zijn zoals eerder genoemd, de mensen die in de Participatiewet terecht zijn gekomen vanuit de Werkloosheidswet. Deze mensen worden gezien als mensen met een hoge kans op de reguliere arbeidsmarkt, maar die hebben over het algemeen al een tijd niet meer gewerkt. LKS kan de kansen vergroten om iemand aan het werk te krijgen omdat het de aantrekkelijkheid voor de werkgever vergroot, maar voor sommige mensen is het ook niet nodig wordt gezegd. Bij de Delta wordt aangegeven dat het beleid is dat er geen LKS wordt ingezet bij klantstroom vier en hier geen uitzonderingen in worden gemaakt, tevens is het zo dat wanneer iemand in klantstroom vier geen werk krijgt hij of zij na een half jaar terugvalt in klantstroom drie. De no-risk en proefplaatsing wordt bij beide gemeenten op een gelijke manier ingezet, wat deze instrumenten inhouden wordt verduidelijkt in de begrippenlijst.

4.2.4 Werkmogelijkheden

Naast het benutten van instrumenten wordt er ook begeleiding ingezet om te kijken naar mogelijkheden. Zo is er [jobcoaching](#), [trajectbegeleiding](#), [functiecreator/ jobcarving](#) en zijn er [werkcoach/consulenten](#). Er wordt met deze begeleiding geprobeerd mensen te laten groeien op de arbeidsmarkt, maar dat is erg persoonsafhankelijk. Deze begeleiding wordt ingezet bij de werk-ervaringsplekken, het vinden van een gepaste baan, het groeien binnen een bedrijf en tot slot bij trainingen. In de paragrafen hieronder wordt dieper ingegaan op deze vier werkmogelijkheden. Deze werkmogelijkheden kunnen ook gezien worden als instrumenten, maar omdat er een verschil zit in de instrumenten die worden aangereikt vanuit de gemeente en de instrumenten als werkmogelijkheden is hier een verschil in aangeduid.

De eerste manier zijn de zogenoemde werkervarings- plekken voor voornamelijk mensen uit klantstroom vier. Het is een traject van drie maanden waarin iemand rustig kan opbouwen en waar geen prestatieafspraken zijn. In een interview wordt benoemd dat het tegenwoordig niet zo kan zijn dat iemand nog thuis blijft zitten. Er wordt wel benoemd dat het geen zin heeft om iemand te verplichten meteen veel uren te werken, dan druk je iemand juist verder weg van het arbeidsproces. Deze plekken zijn een opstap waar je op tijd aanwezig bent, je een gemotiveerde houding moet aannemen en waar je collegiaal moet zijn, als je hiermee start kom je in de loop van de tijd weer op een niveau waarmee je naar een betaalde baan toe kan werken. Wanneer iemand het goed doet en toe is aan betaald werk dan moet diegene ook voorrang krijgen op betaalde banen die binnen komen vanaf dat moment. De branches waarin werkervaringsplekken zijn uiteenlopend, er is dus een passende plek voor elke persoon.

Citaat:

'In onze ogen kan het niet zo zijn dat je nog twee/drie jaar thuis zit zonder dat je überhaupt iets doet. Dan zeggen mensen: 'Ja maar dan ben ik voor niks aan het werk. Nee je hebt een uitkering, dus je wordt er dus wel degelijk voor betaald.'

De tweede manier van begeleiden wordt ingezet bij het vinden van een gepaste baan, welke ambities heeft iemand en wat zijn de mogelijkheden. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van scholing, de gemeente krijgt hier subsidies op. Als ze er progressie in zien wordt het aangeboden en kunnen mensen certificaten behalen, maar bij voorkeur zit er wel een baangarantie aan vast.

Citaat:

'Ja het scholen om het scholen, je moet kijken hoe zinvol het is. Als het voor iemand de kans op de markt vergroot dan vind ik dat je het altijd moet doen, maar een secretaresse een Excel training aanbieden daar bereik je niet veel mee want die wordt dan niet veel interessanter voor de markt. Bijvoorbeeld een metaalmedewerker een lasdiploma laten halen, ja daar kan die wel verder mee want dan kan die als lasser aan de slag. Dat zullen we altijd proberen.'

De derde manier is het groeien binnen het bedrijf waarin iemand werkzaam is. Het bedrijf kijkt samen met de werkconsulent naar mogelijkheden. Tevens wordt elk jaar opnieuw een loonwaarde meting afgenomen, wanneer de loonwaarde stijgt betekent het dat iemand zich ontwikkelt en iemand ook meer aankan, zo wordt gezegd in een interview. Samen zijn ze voortdurend bezig met ontwikkeling en het is de taak van de werkcoach om vinger aan de pols te houden.

De laatste manier van begeleiding is voornamelijk training. Hierbij kan worden gedacht aan mobiliteitstraining wanneer iemand met openbaar vervoer naar het werk moet, of er worden ICT-handelingen aangeleerd wanneer iemand digitaal verlofbriefjes in moet leveren of digitaal salarisstroken gaat ontvangen. In Doetinchem hebben is hier een leerplein voor ingericht.

In Zutphen wordt nog genoemd dat er één keer per maand een 'InGesprek' wordt georganiseerd, hierin gaan vijf werkgevers in gesprek met 20 tot 25 werkzoekende waarvan zij denken dat ze toe zijn aan werken. Er kunnen vragen worden gesteld aan de werkgevers, maar er is ook uitleg over belangrijke punten op de arbeidsmarkt. Je kan hierbij denken aan hoe je gekleed moet gaan naar een sollicitatiegesprek of welk taalgebruik je moet hanteren.

Citaat:

'En we merken dat na aanleiding van die gesprekken ook daadwerkelijk aan de slag gaan. Vanochtend had ik nog een jongen en die vertelde alles te hebben toegepast wat die als tips heeft meegekregen wat al bijgedragen dat die zekerder in het gesprek ging en heeft de baan gekregen. Dat zijn ook hele mooie dingen.'

4.2.5 Samenwerkingsverbanden

Zowel Doetinchem en Zutphen hebben verschillende samenwerkingsverbanden. De samenwerkingen die worden genoemd zijn: met: De gemeente, scholen, werkgeversservicepunt, businessclubs, Unieke Achterhoekers, Re Integratiebedrijven, Sociaal ondernemers en bedrijven in de gemeente.

Bij Doetinchem wordt Bind ook genoemd. Bind is een mvo-platform, een platform voor organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij contact wordt gezocht met sociaal ondernemers die aan elkaar worden gekoppeld. Het is een initiatief vanuit Laborijn waar een aantal founders uit moeten voortgroeien die met sociaal ondernemers in gesprek gaan om te kijken hoe die 100.000 banenafpraak gerealiseerd kan worden. Het doel is dat ondernemers onderling elkaar stimuleren om mensen uit deze doelgroep in dienst te nemen. Het is een snelgroeiend netwerk van werkgevers die kansen willen creëren voor mensen in de regio met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In Zutphen wordt Lochem en Zutphen Scoort genoemd, een platform waarin vijf teams een competitie met elkaar aangaan. Elk team heeft een ambassadeur vanuit het werkveld en de competitie bestaat uit het zoveel mogelijk 'spelers', of terwijl werkzoekende, door middel van het netwerk aan het werk te helpen. Het is om elkaar scherp te houden en het is iets extra's naast de normale dienstverlening. Tevens wordt verteld dat het goed werkt en er veel mensen aan een betaalde baan worden geholpen.

Citaat:

'Dan is er wat extra focus op die mensen door meerdere teams uit Zutphen en Lochem waardoor je probeert door een competitieverband te kijken wie de meeste mensen aan het werk helpt. Wie de meeste heeft die wint dan maargoed al help je er met elkaar iedere dag 1 aan het werk dan is het doel bereikt. Het winnen is tussen aanhalingstekens.'

4.2.6. Conclusie

De veranderingen die de voormalig sociale werkvoorzieningen ervaren zijn in ieder opzicht gelijk aan elkaar. Beide gemeenten hebben echter wel op een andere manier het beleid geschreven, dit was tevens de intentie van de overheid. Eiselin (2015) heeft gesteld dat iedere gemeente beleidsvrijheid heeft gekregen voor de inrichting van de Participatiewet. Zo is de gemeente Doetinchem reeds gefuseerd met de sociale werkvoorziening en de gemeente Zutphen heeft er voor gekozen om niet te fuseren. De gemeente Zutphen heeft wel een fusie uitgetoetst, maar er is uiteindelijk gekozen dit niet door te zetten. Medewerkers zouden echter wel graag een fusie zien, blijkt uit de gehouden interviews.

De eerste grote veranderingen naar aanleiding van de Participatiewet is dan ook dat Doetinchem gefuseerd is en Zutphen niet. Wel zijn er in beide gemeenten zeer korte lijnen met elkaar en wordt het contact met elkaar als goed bestempeld. Dit wordt door beide partijen dan ook als zeer positief ervaren. In de theorie werd gesteld dat het belangrijk is voor de voormalig sociale werkvoorziening een sterke relatie heeft met de gemeente en het bedrijfsleven (Cedris, 2015a). Over Doetinchem en Zutphen kan dus genoemd worden dat dit gelukt is.

De tweede verandering die naar voren is gekomen is dat de Wsw niet meer van kracht is en dat deze doelgroep vanaf heden ook behoort tot de Participatiewet. Voor deze mensen geldt dat zij ook bij op de reguliere arbeidsmarkt aan de slag kunnen (Eiselin, 2015). Zowel Doetinchem als Zutphen gebruiken de accountmanagers om het contact met de bedrijven te leggen en gaan de consultants vervolgens met de participanten aan de slag om hen klaar te stomen voor het werk op de reguliere arbeidsmarkt. Wat accountmanagers vooral merken is dat sociaal ondernemers dit veelal doen vanuit intrinsieke motivatie, zij willen deze doelgroep een kans bieden. Een belangrijk factoren die meespeelt in de Participatiewet en bij het kunnen realiseren van banen voor deze personen. Het fenomeen functiecreatie is door deze reden ontstaan.

Aangezien iedere klantstroom, één tot en met vier, tot de Participatiewet behoort gaat dit niet bij iedere participant op dezelfde manier. Movisie (2016a) meldt daarbij nog wel dat er voor een ieder met een arbeidsbeperking een beleid is, waardoor iedereen gelijk behandeld wordt. Het is de bedoeling dat er door arbeidsactivering de weg naar regulier werk versimpeld wordt. Iedere gemeente is wel vrij om een eigen beleid te maken. Als het dus maar gelijke rechten geeft en niet in strijd is met artikel één van de grondwet (Eiselin, 2015). Zo hebben ook Doetinchem en Zutphen verschillen in het beleid. Naast de fusie, is het andere grote verschil de manier in het afgeven van de LKS. In Doetinchem wordt voor klantstroom vier LKS ingezet, maar in Zutphen is dit niet van toepassing. Voor de invoering van de Participatiewet zaten de mensen uit klantstroom vier in de WWB, deze behoren nu dus ook bij de Participatiewet (Eiselin, 2015).

Het feit dat participanten de reguliere arbeidsmarkt opgaan betekent ook dat ze niet meer in de bedrijfskleding van de sociale werkvoorziening lopen, maar in dat van het bedrijf. Het schijnt dat er voorheen een enorme stempel zat op de sociale werkvoorziening en dat de werknemers van de sociale werkvoorziening daar last van hadden. Nu zijn deze mensen trots dat zij op de reguliere arbeidsmarkt werken, zo wordt verteld in de interviews. Voor 2015 werden er ook al mensen gedetacheerd, maar na 2015 zijn dat er nog veel meer geworden. Tegenwoordig worden er echter ook functiecreaties gedaan bij een bedrijf om ervoor te zorgen dat zij een plek creëren voor iemand uit de Participatiewet.

De derde verandering zijn de instrumenten en mogelijkheden die ingezet kunnen worden om deze mensen aan de slag te krijgen bij een op de reguliere arbeidsmarkt. Deze instrumenten zijn volgens Cedris (2016) ontwikkeld door de voormalig sociale werkvoorziening. De instrumenten en mogelijkheden zijn de LKS, de [no-riskpolis](#) en de [proefplaatsing](#), deze kunnen ingezet worden door de gemeente. Wanneer er een plek is gevonden voor een participant is er de [jobcoaching](#), de [trajectbegeleiding](#) en de [functiecreatie/jobcarving](#). Dit wordt allemaal gefinancierd door de gemeenten en die houden daar dan ook toezicht op. Wanneer iemand in aanmerking komt voor een baan, maar hij of zij een bepaalde vaardigheid mist dan kan iemand in aanmerking komen voor een training of cursus die gefinancierd wordt door de gemeente, er is dan het zogeheten baangarantie. Eiselin (2015) noemt ook beschut werk als instrument en in de Participatiewet is deze ook van toepassing. Dit wordt niet bij de voorgaande genoemd, omdat dit in de samenwerking met de sociaal ondernemer niet van belang is. Beschut werk is namelijk voor klantstroom één en deze groep heeft geen kans op de reguliere arbeidsmarkt, daarom dat er beschut werk voor hen is opgezet.

De laatste verandering gaat over het samenwerken met andere partijen in de regio. Er ontstaan door de Participatiewet verschillende samenwerkingsverbanden die moeten zorgen voor een betere uitstroom van de participanten. De samenwerkingen waren er voor de invoering ook al, maar na de invoering zijn deze versterkt. Cedris (2015a) noemt dat het hebben van die sterke relatie past bij de Participatiewet. Het zorgt namelijk voor het kunnen creëren van werkplekken voor de participanten. Deze verandering komt vooral doordat de doelgroep groter is geworden en verzameld is naar één doelgroep, de participanten. Adelmeijer (2014) benoemt wel dat er door de klantstromen toch verschillende doelgroepen ontstaan met ieder een eigen aanbod. Het speciaal onderwijs bijvoorbeeld, hoorde eerder bij het UWV, nu komt dit ook bij de gemeente terecht, omdat het onder de Participatiewet valt. Dat komt doordat deze leerlingen voorheen veelal de indicatie Wajong kregen, maar deze valt vanaf heden ook onder de Participatiewet (Eiselin, 2015). Ook worden er in de regio's platformen opgericht in de samenwerkingen om bewustwording te creëren en grote stappen te maken in het realiseren van de uitstroom van de mensen.

4.3 Hoe wordt in Doetinchem en Zutphen door sociaal ondernemers gewerkt met businessmodellen?

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven op de tweede theoretische deelvraag van dit onderzoek. De deelvraag is verdeeld in verschillende kopjes om een overzichtelijk beeld te schetsen van de uitkomsten die de interviews met de sociaal ondernemers hebben gebracht. Voor deze deelvraag zijn 12 interviews gedaan met verschillende sociaal ondernemers.

Het stuk is verdeeld in zes sub paragrafen. Er wordt gestart met het uitleggen over het begrip businessmodel en hoe dat gebruikt wordt. Vanuit daar wordt er gekeken naar de doelen. Een doel is, zoals beschreven in het theoretische kader, het eerste punt op een businessmodel. Vanuit het doel wordt er overgegaan op de manier van realiseren, dat wil zeggen het thema werkwijze. Vanuit de organisatie wordt er gekeken naar de samenwerkingsverbanden. Er is straks te lezen dat die twee onderdelen nauw in elkaar over zullen lopen. Als laatst worden ook de Participatiewet besproken en de visie van de sociaal ondernemers. De visie gaat over hoe zij het zien en wat zij graag zouden zien. In dit onderzoek wordt er gezocht naar toegevoegde waarde en daar draagt de visie van sociaal ondernemers aan bij, omdat het zij degene zijn die het businessmodel maken en uit moeten dragen.

4.3.1 Businessmodellen.

Uit de interviews is gekomen dat twee van de twaalf sociaal ondernemers geen businessmodel heeft. Eén daarvan is het nu wel aan het schrijven, aangezien zij een bepaald keurmerk willen gaan halen. De andere sociaal onderneming heeft het niet nodig gehad. De sociaal ondernemers die wel gebruik maken van een businessmodel geven aan dat zij dit gebruiken voor hun houvast. De sociaal ondernemers geven bijna allemaal aan, op één na, dat zij het zelf schrijven en geen gebruik maken van een format.

Citaat:

'Weetje, je moet altijd een plan maken om je er aan vast te houden, want anders ga je zwabberen en kom je nooit op het plekje waar je wil. Je moet ergens een doel stellen en dat kan in de omzet of in de grootte of in aantallen mensen of in winst of in verlies of wat je ook zou willen, maar als je geen doelen stelt voor jezelf dan werk je ook nergens naar toe en controleer je jezelf er ook niet op. Dan word je gemakzuchtig en dan gaat het meestal mis.'

Niet alle sociaal ondernemers hebben personen uit de Participatiewet in loondienst. Sommige sociaal ondernemingen zijn een bedrijf voor werkervaringsplaatsen. Deze sociaal ondernemingen hebben een ander doel met het personeel dan de sociaal ondernemingen die personen uit de Participatiewet in loondienst nemen. Voor beide soorten sociaal ondernemingen gaven de respondenten wel overeenstemmende begeleidingsstructuren aan. Dit hebben zij dan ook beschreven in het businessmodel, dan wel later erin toegevoegd. Elf van de twaalf sociaal ondernemingen werken nauw samen met Laborijn of met Delta en Het Plein, zij zorgen voor die vele begeleidingsstructuren die geboden worden aan de werknemers uit de Participatiewet. Die samenwerkingen zijn volgens de sociaal ondernemers van belang om hun doel te realiseren. Voor alle twaalf de organisaties is het belangrijkste doel van de sociaal onderneming om de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkplaats te bieden.

4.3.2 Doel

Alle twaalf de sociaal ondernemers hebben, zoals hiervoor beschreven, een doel met betrekking op de Participatiewet staan op het businessmodel. Een woord wat een aantal respondenten gebruiken in het doel is dat zij de mensen zo volwaardig mogelijk willen laten meedraaien. Ook de woorden kansen en ontwikkelingsmogelijkheden worden veel gebruikt door de sociaal ondernemers in hun doelen. Er zijn drie sociaal ondernemers die aangeven dat zonder de instrumenten die aangereikt worden door de gemeente dan wel overheid zij niet tot een doel als deze waren gekomen. De instrumenten die ondernemers noemen zijn de LKS en de no-riskpolis. Deze instrumenten kunnen ze inzetten vanuit de Participatiewet.

4.3.3 Samenwerkingsverbanden

Een ander kopje op het businessmodel dat als waardevol is aangegeven door de sociaal ondernemers is het stuk over de samenwerkingsverbanden. Elf van de twaalf sociaal ondernemingen hebben een officieel samenwerkingsverband met de Delta of Het Plein of bij Laborijn. Na invoering van de Participatiewet is het voor de sociale werkvoorziening dermate veranderd dat de mensen die daar aan het werk waren nu vooral buiten die muren aan het werk moesten. Negen van de twaalf sociaal ondernemingen hebben mensen gedetacheerd zitten vanuit de sociale werkvoorziening. Vier sociaal ondernemingen hebben alleen werkervarings-plaatsen voor de mensen vanuit de Participatiewet en zeven sociaal ondernemingen hebben daadwerkelijk personen uit de Participatiewet in dienst. Dit alles, geven de respondenten aan, gaat in samenwerking met de sociale werkvoorziening. Alle sociaal ondernemers geven aan dat de samenwerking met Laborijn en Delta goed loopt. Zes van de twaalf noemt daarbij de communicatie als belangrijkste punt. De communicatie wordt als belangrijk genoemd, omdat er aangegeven wordt dat de contacten snel gelegd zijn en dat er kort en zakelijk overlegd wordt. De sociaal ondernemers geven aan dat dat zorgt voor een laagdrempelige manier van contact. Zowel het bel contact als het mail contact gaat altijd goed. Er wordt snel gereageerd en de sociale werkvoorziening onderneemt volgens de respondenten vrij snel actie wanneer dit nodig is.

Alle sociaal ondernemers noemen de werkcoach van Laborijn, Delta of Het Plein ook als iemand waar een samenwerkingsverband mee bestaat. De respondenten maken allemaal afspraken met hen voor de begeleiding van de medewerkers. Eén sociaal ondernemer heeft de afspraak staan dat er iedere week een inloopspreekuur is in het bedrijf zelf. De ander heeft geregeld dat er voor alle medewerkers één werkcoach is. Ieder bedrijf heeft zijn eigen afspraken daarover gemaakt met Delta, Het Plein en Laborijn.

Citaat:

‘Eén persoon, één aanspreekpunt. Want het zit hem in de kleine nuances waarin zij van de vorige keer nog weet van ik heb daar die gozer wel laten komen en dat was eigenlijk niks en ik snap ook waarom nu, zij weet als het goed is nu ook wat ik wel in een werknemer zoek.’

De sociaal ondernemers noemen allemaal dat de communicatie erg goed is. Wanneer ze weten wie zij hebben moeten voor bepaalde vragen is er snel contact. Mocht het zijn onbekend zijn bij wie ze terecht kunnen is het onduidelijk en werd het door de sociaal ondernemers een 'jungle' genoemd. Deze onduidelijkheid is sterk afgenomen, maar kwam op het begin nog wel eens voor. Als zij de juiste persoon te pakken hadden, was het zo geregeld en hielpen zij de sociaal ondernemers ook verder. De respondenten ervaren dit als zeer positief en spraken ook waardering uit voor de manier van aanpakken van de gemeenten.

4.3.4 Werkwijze

Het aannemen van de personen uit de Participatiewet, die aangereikt worden door Laborijn, Delta of Het Plein worden zorgvuldig geselecteerd door de werkconsulent van de voormalig sociale werkvoorziening, omdat alle sociaal ondernemers het van belang vinden dat een persoon in het team past. Zo geven vier respondenten aan dat er veel geduld is en dat er veel begeleiding is voor de mensen om hen in het team te laten passen. Twee van de twaalf sociaal ondernemers hebben een jobcoach in of bij het bedrijf. De andere tien hebben verschillende jobcoaches die aangesloten bij Laborijn, Delta of Het Plein. Verder geven negen respondenten ook aan dat zij zelf aandacht besteden aan de begeleiding door veel maatwerk te leveren. Iedere sociaal ondernemer heeft daardoor zijn eigen manier van begeleiden. De sociaal ondernemers geven allemaal aan dat dit in goed overleg gaat met Laborijn, Delta of Het Plein. Op de vraag wat goed gaat in het de samenwerking, geven ze ieder aan dat het de communicatie is.

Citaat:

'Ja echt de individuele aanpak bij de mensen, dus echt maatwerk. Hier brengen we de mensen goed in kaart, we doen een nulmeting, wat hebben de mensen nodig om te ontwikkelen. Vanuit dat maatwerk gaan we aan de slag, er is dus veel persoonlijke aandacht wat wij bieden daarin.'

Alle twaalf de sociaal ondernemers vertellen dat zij structuur voor de mensen zien als een grote toegevoegde waarde. Daarbij noemen de sociaal ondernemers factoren als samen starten, vaste aanspreekpunten en veiligheid die daaraan bijdragen. Er is één respondent die ook bezig is om deze factoren in het businessmodel te verwerken, omdat er meerdere vestigingen komen en zij hetzelfde willen bereiken. Alle anderen hebben dit niet op deze manier beschreven, maar allemaal noemen zij het wel als factoren waar zij in de werkwijze en in de organisatie naar streven. Zes van de twaalf sociaal ondernemers hebben een weekplanning voor de werknemers, zij benoemen dat dit overzichtelijk is voor de werknemers en het structuur biedt. Eén van de respondenten noemde ook dat door het gebruik van een weekplanning de werknemers flexibel naar klanten kunnen zijn en dat het goed werkt voor de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

4.3.5 Participatiewet

Elf van de twaalf sociaal ondernemers hebben aangegeven dat zij één grote verandering hebben gemerkt na de invoering van de Participatiewet. De verandering gaat over de samenwerking met Laborijn, Delta of Het Plein. De respondenten geven aan dat het aan het begin van de invoering een zoektocht is geweest naar de persoon die zij voor welke werknemer nodig hadden. De sociaal ondernemers noemen vooral dat dat gaat over de verstrekkingen van de subsidies en de begeleiding die erbij komt kijken. Eén sociaal onderneming is na invoering van de Participatiewet er mee begonnen om deze mensen een kans te bieden. Hiervoor geeft hij als reden op, dat er bewustwording is gecreëerd door de Participatiewet.

Citaat:

‘In het kader van de Participatiewet en het sociaal ondernemen in het regie van onze directeur heeft hij eigenlijk het plan opgevat van nou goed ik wil wat voor de samenleving doen, voor mensen die een steuntje in de rug nodig hebben, daar wil ik graag mijn werkplaats aanbieden om die mensen daarin te kunnen begeleiden. ‘

De andere elf sociaal ondernemingen waren voor de Participatiewet al bezig met mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Een ander aspect dat genoemd wordt als zichtbare verandering is dat er meer vastgelegd moet worden, dit wordt door drie sociaal ondernemers genoemd. Daarvoor wordt als reden gegeven dat alle personen nu onder dezelfde wet vallen en dat het voor overzicht moet zorgen bij de begeleiders vanuit Laborijn en Delta.

4.3.6 Visie op de Participatiewet van sociaal ondernemers

De sociaal ondernemers kijken verschillend aan naar de invoering van de Participatiewet. Veruit de meeste sociaal ondernemers vinden dat het een positieve ontwikkeling is dat de mensen uit de sociale werkvoorzieningen worden gehaald en de reguliere arbeidsmarkt op kunnen. Waar geen één sociaal ondernemer op zit te wachten is de Quotumwet. De respondenten geven als reden dat zij niet verplicht willen worden tot het aannemen van een persoon. Zoals al eerder beschreven in de resultaten vinden sociaal ondernemers het belangrijk dat een persoon in het team past. Daarnaast geven vier sociaal ondernemers aan dat zij graag vanuit de overheid een fiscale beloning zouden zien, naast de algemene subsidies. Dit als een blijk van waardering.

Wat ook door twee sociaal ondernemers is genoemd is dat de afbouw van de sociale werkvoorziening een zeer goede stap is. Dit omdat zij vinden dat ieder persoon gemotiveerd en getriggerd moet worden. Door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt samen te laten werken met ‘reguliere’ werknemers, denken de sociaal ondernemers de participanten goed te kunnen motiveren en het gewenste resultaat te kunnen behalen voor hun onderneming.

4.3.7 Conclusie

Sociaal ondernemers maken allemaal gebruik van een businessmodel. Dit is niet altijd letterlijk het geval, maar impliciet gebruiken alle sociaal ondernemers een businessmodel. Zij gebruiken dit voor houvast om de lijnen en het doel van hun onderneming aan te houden en gemakkelijk bij te kunnen stellen. Korsten (2011) geeft tevens aan dat een businessmodel niet bedrijfsgebonden is en het op ieder moment aangepast kan worden door de sociaal ondernemer om met huidige ontwikkelingen mee te gaan. Door het hebben van een businessmodel staan regels vast en daarbij de werkwijze ook, dat geeft structuur. Het eerste punt op ieder businessmodel is het doel. Voor een sociaal ondernemer is het dan de impact die hij wil realiseren (S4C, 2016a). Bij de sociaal ondernemers uit dit onderzoek gaat het in het doel altijd over het kunnen bieden van arbeidsplaatsen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om dit te kunnen realiseren hebben zij daar een bepaalde werkwijze aangekoppeld die beschreven staat bij het thema werkwijze op het businessmodel. De werkwijze die bevraagd is gaat over de begeleiding van de participanten en niet zozeer over de geldinkomsten van de onderneming. Dat is in de resultaten ook te lezen. Het is namelijk belangrijk om de participanten veel structuur te bieden en hen daardoor een optimale begeleiding te kunnen verlenen. Omdat de participanten op de reguliere arbeidsmarkt werken en daar ook reguliere werknemers in dienst zijn, zorgen zij ook voor een stukje motivatie en stimulatie bij de participanten.

De factor structuur is dus erg belangrijk voor de participanten. De sociaal ondernemers proberen door het geven van informatie op een gestructureerde manier met de participanten te werken. De factoren veiligheid en het hebben van een vast aanspreekpunt, wat dan een reguliere kracht is, behoort allemaal onder het kopje werkwijze. Dit zegt veel over de manier van organiseren die een onderneming hanteert. Een businessmodel van een sociaal ondernemer, die als doel heeft om de participanten een werkplek te kunnen bieden, is dan ook gericht hierop. Volgens Fasseur (2009), beschrijft een businessmodel namelijk de waarde die het bedrijf creëert en is het een hulpmiddel om de doelen te behalen.

Het stuk over de samenwerking met een reguliere kracht is iets wat Johnson en Rush (1994) al stelden als één van de problemen van de sociale werkvoorziening, nu de invoering van de Participatiewet is geweest kunnen die reguliere werknemers in een onderneming ook deels bijdragen aan de structuur voor de participanten.

Nog een belangrijk onderdeel op elk businessmodel zijn de samenwerkingsverbanden. De sociaal ondernemers hebben ook allemaal een samenwerkingsverband met dan wel Laborijn, dan wel Het Plein en Delta. Sociaal ondernemers ervaren de samenwerking als zeer positief, zij hebben korte lijntjes en dat zorgt weer voor een effectief verloop van de processen voor de participanten. De samenwerkingsverbanden zijn in de uitvoering van de Participatiewet van groot belang (Cedris, 2015a). De communicatie is erg belangrijk, dat zorgt namelijk voor dat effectieve verloop in de uitvoering hoe dit momenteel geregeld is. Dit is wel een punt wat niet expliciet op de businessmodellen staat beschreven, dat komt doordat niet alle ondernemingen zich sterk vasthouden aan het businessmodel en dit ook niet ieder moment bijwerken, mochten er veranderingen/ontwikkelingen zijn ontstaan na invoering van de Participatiewet. Toch is er in de antwoorden wel te lezen dat de sociaal ondernemers het een positief punt in het proces vinden. Er komen geregeld jobcoaches en werkconsulenten over de vloer om met de personen in gesprek te gaan, te horen hoe het gaat, wat de vorderingen zijn en de eventuele struikelblokken.

Toch is er na invoering van de Participatiewet bij de sociaal ondernemers weinig tot niets aangepast op het businessmodel. Wel zijn er in de samenwerking met de voormalig sociale werkvoorziening een aantal dingen veranderd, het is vooral meer geworden en intensiever, maar dit is bij de meeste nooit aangepast op het businessmodel. Alle sociaal ondernemers kunnen wel mooi omschrijven in de interviews, hoe zij werken met de mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. De sociaal ondernemers willen namelijk graag kansen bieden voor de participanten, dat is voor de sociaal ondernemers het doel en zij zullen er alles aan doen om hun doel te verwezenlijken. Of het dan ook daadwerkelijk beschreven staat is per sociaal onderneming verschillend. Er wordt op een positieve manier samengewerkt met Laborijn, Delta en/of Het Plein. Sociaal ondernemers zijn ook enthousiast over de Participatiewet, want het zorgt voor een stukje bewustwording in de maatschappij, wat weer een bepaalde gunfactor met zich meeneemt. Sociaal ondernemers vinden het geen probleem om met deze mensen te werken, het moet namelijk vooral gedaan worden vanuit een stukje intrinsieke motivatie. Het willen bieden van kansen en mogelijkheden, het willen begeleiden en er voldoende tijd in te willen steken, daar gaat het om. Dit staat echter niet altijd op een specifieke manier beschreven in de businessmodellen, maar zoals Witvoet (2011) al aangeeft, is het in het hoofd van de sociaal ondernemer wel altijd impliciet aanwezig.

Hoofdstuk 5 – Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: Welke toegevoegde waarde creëren businessmodellen van sociaal ondernemers in de uitvoering van de Participatiewet in Doetinchem en Zutphen? Daaropvolgend worden aanbevelingen beschreven die zijn voortgekomen uit het onderzoek en voor een eventueel vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

Een businessmodel beschrijft welke waarde er wordt creëert voor het bedrijf. Een goede opzet hiervan is een handig hulpmiddel voor ondernemers om doelen die staan opgesteld te realiseren. Het is van belang dat activiteiten beschreven worden waarmee er 'winst' wordt behaald (Fasseur, 2009). Wanneer er wordt gekeken naar de 'winst' die een sociaal ondernemer wil bereiken zal deze, in tegenstelling tot een regulier ondernemer, gericht zijn op het oplossen van een maatschappelijk probleem. Deze winst wordt teruggekoppeld in het zichtbaar maken welke impact de sociaal ondernemer wil bereiken. Starters 4 communities (2016a) geeft aan dat door dit verschil het van belang is dat een sociaal ondernemer een businessmodel hanteert die is gericht op het maken van winst in de samenleving en daarnaast het vergroten van impact door anderen te inspireren zich in te zetten voor de maatschappij. Twee businessmodellen die zijn ingericht voor sociaal ondernemers zijn het Businessmodel Canvas (Strategyzer, 2016) en het IDBM (Bracke & van Wassenhove 2015). Een belangrijke 'extra' waarde in deze businessmodellen is het zichtbaar maken welke impact de sociaal ondernemer wil bereiken, dit kan middels het thema 'doel' (Fransen & Scholten, 2007).

Nu de Participatiewet van start is gegaan in 2015 zijn er voor de sociaal ondernemers meerdere doelgroepen bijgekomen die zij een kans kunnen bieden, dat komt omdat er voorheen aan de klantstromen verschillende indicaties afgegeven werden en die indicaties behoren nu allemaal tot de Participatiewet. Dit betekent dat ieder persoon dezelfde rechten en plichten heeft binnen deze Participatiewet. Een sociaal ondernemer kan hierdoor weer meer impact leveren voor de samenleving, omdat de doelgroep uit vier verschillende klantstromen bestaat. Deze meerdere doelgroepen komen voort uit de voormalige WWB, de Wsw en een groot deel van de Wajong (Eiselin, 2015). Deze doelgroepen waren voorheen dan de doelgroepen met een indicatie die vielen onder een afstand tot de arbeidsmarkt. Wanneer we kijken naar de businessmodellen voor sociaal ondernemers betekent dit een groei en verandering in het thema 'Klanten' voor het IDBM model en voor het businessmodel canvas ontstaat er een groei in het thema 'Customer Segments'. De overheid heeft aangegeven dat het vanaf heden de taak van de gemeente is om deze mensen toch in een regulier dienstverband te krijgen wat als gevolg heeft dat de voormalig sociale werkvoorziening er anders uit is gaan zien. De gemeenten hebben van de overheid beleidsvrijheid gekregen om zelf een uitvoering voor de Participatiewet te realiseren, mits deze voldoet aan de eisen van artikel één van de grondwet (Eiselin, 2015). In Doetinchem is, naar aanleiding van deze verandering, gekozen voor het fusiemodel en Zutphen is er één organisatie met drie onderdelen. Dit zorgt voor een verschil in werkvormen en in samenwerking met de sociaal ondernemer, maar de toegevoegde waarde blijft hetzelfde.

Het gaat, wanneer er wordt gesproken over de toegevoegde waarde, om de thema's van de businessmodellen van de sociaal ondernemer en niet die van de voormalige sociale werkvoorziening. De voormalig sociale werkvoorziening heeft ook een beleid in de samenwerking met de sociaal ondernemers in de regio, maar de toegevoegde waarde die uit dit onderzoek zullen komen, zijn enkel van toepassing op de businessmodellen van de sociaal ondernemers. Enkele thema's die in het IDBM en het Businessmodel Canvas naar voren komen zijn het doel, de werkwijze, samenwerkingsverbanden en het verdienmodel, deze worden echter wel onder verschillende 'titels' ondergebracht, maar de intentie is hetzelfde.

De eerste toegevoegde waarde is al genoemd, de **impact** van de onderneming. Deze geeft in het geval van de sociaal ondernemer in de Participatiewet aan, dat het kansen wil creëren voor de participanten. De volgende toegevoegde waarde zijn de **samenwerkingsverbanden**, in dit geval met Laborijn, Delta en Het Plein. Zowel de theorie als resultaten geven het belang van deze samenwerkingsverbanden aan. Als er wordt gekeken naar de theorie blijkt uit de Social Enterprise Monitor van 2013 en 2014 dat gemeente, in dit geval de voormalig sociale werkvoorzieningen, een belangrijke factor zijn voor het succes van een sociale onderneming (Den Uyl en Otten, 2015). De resultaten geven bovendien weer dat dit ook in de praktijk zo wordt ervaren. De voormalig sociale werkvoorzieningen en sociaal ondernemers geven beide persoonlijk aan deze samenwerkingsverbanden als waardevol te beschouwen. Dit geldt echter niet voor de samenwerking tussen enkel de voormalig sociale werkvoorziening en sociaal ondernemers, beide partijen geven aan ook samenwerkingen met omliggende partijen belangrijk te vinden.

Het thema samenwerkingen is opgenomen in beide businessmodellen die beschreven staan in de theorie, bij het IDMB onder het thema 'stakeholders en partners' en bij het Businessmodel Canvas onder het onderwerp 'Key partners', maar toch hebben de sociaal ondernemers dit grotendeels niet vast staan. Daarbij geeft het merendeel van de sociaal ondernemers aan geen veranderingen te hebben aangebracht op het businessmodel na de invoering van de Participatiewet. Zo zijn alle toegevoegde waarden die genoemd worden niet expliciet vastgelegd op een businessmodel van een sociaal ondernemer, maar gaat iedere toegevoegde waarde die beschreven wordt volgens Witvoet (2011), over de impliciete aanwezigheid in het hoofd van de sociaal ondernemer die al meerdere malen zo wordt benoemd.

De samenwerking die zo sterk wordt aangeraden naar aanleiding van de Participatiewet is dus nog niet in opgenomen in het businessmodel. Sociaal ondernemers hebben met deze partijen veel contact over de participanten en dit zijn immers officiële samenwerkingsverbanden.

Goede samenwerkingsverbanden met de Laborijn, Het Plein of Delta is van groot belang in de uitvoering van de Participatiewet zowel voor de voormalige werkvoorziening als voor de sociaal ondernemers benoemd ook Cedris, 2015a. Voor sociaal ondernemers is dit belangrijk, omdat zij via de gemeente instrumenten en begeleiding aangereikt krijgen over de participanten. Voor de voormalig sociale werkvoorziening is het van belang, omdat zij een goede band willen behouden met de sociaal ondernemers in de regio. Wat opvalt in de samenwerking is dat er korte lijnen zijn, er snel en effectief contact gelegd wordt met elkaar en dat er goede matches worden gemaakt tussen de participanten en sociaal ondernemers. Dit helpt in de begeleiding van de participanten voor een langdurige arbeidsovereenkomst en zo ontstaat er groei in het aantal samenwerkingen met sociaal ondernemers uit de regio. Tevens kunnen er door deze samenwerkingen meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden geplaatst in op de reguliere arbeidsmarkt.

Factoren die van belang zijn, voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, om goed te functioneren zijn **structuur, veiligheid en sfeer**. Dit is te koppelen aan de werkwijze die een organisatie hanteert en deze werkwijze staat meestal ook beschreven op het businessmodel, dan wel bekend zijn voor een ieder op de werkvloer. In het IDBM komt dit thema terug onder het thema 'Processes & Policies' en bij het Businessmodel Canvas geldt hiervoor het thema 'Key activities'. De werkwijze die een onderneming hanteert is dus ook een thema die zorgt voor een toegevoegde waarde in het businessmodel. Het is belangrijk dat de sociaal ondernemer nadenkt over het creëren van deze drie factoren binnen zijn organisatie. De drie factoren die worden benoemd waren vroeger bij de sociale werkvoorziening ook van toepassing, maar daar deden de mensen niet mee in de reguliere maatschappij. In de reguliere maatschappij is er tegenwoordig een mengeling tussen reguliere werknemers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Johnson en Rush (1994) stelden een drietal problemen over het 'binnen de muren werken', waaronder ook de scheiding tussen de reguliere arbeidskrachten en de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zij zouden namelijk een belangrijke rol kunnen spelen in deze drie factoren. Aangezien in dit onderzoek enkel gebruik is gemaakt van sociaal ondernemingen met minstens 30% arbeidsgehandicapten in het personeelsbestand, is dus ook bij de sociaal ondernemers die mengeling aanwezig tussen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en reguliere werknemers. Deze mengeling wordt als positief ervaren en de participanten ontwikkelen hierdoor meer. Ook de participanten zelf ervaren deze verandering als positief en gaan 'trotser' naar hun werk.

Iets wat niet op het businessmodel staat, maar wat wel van grote toegevoegde waarde is voor een sociaal ondernemer in de uitvoering van de Participatiewet, is **de intrinsieke motivatie**. Het willen bieden van kansen en mogelijkheden voor de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om te werken met deze mensen heb je onder andere veel geduld nodig, zij werken niet zo efficiënt als iemand met een loonwaarde van 100% en zullen vaker dingen vragen. Toch kiezen de sociaal ondernemers ervoor om te werken met de iemand die een lagere loonwaarde heeft. Deze sociaal ondernemers hebben vaak een bepaalde gunfactor wat zorgt voor de intrinsieke motivatie. Zoals Verloop (2016) al aangaf is het doel van een sociale onderneming dé reden voor het opzetten. Het willen oplossen van een maatschappelijk probleem komt terug in het doel van het businessmodel. Om die reden zou je de intrinsieke motivatie kunnen schalen onder het thema doel, 'Waarom wil de sociaal ondernemer een maatschappelijk probleem oplossen?' en 'Waarom wil hij niet zoals een reguliere ondernemer zo snel mogelijk veel geld verdienen?'. De accountmanagers van voormalige sociale werkvoorzieningen spelen dan ook op in op deze motivatie en zien het stukje [maatschappelijk verantwoord ondernemen](#) als een bepaalde randvoorwaarde bij een onderneming. Dit geldt voornamelijk voor de reguliere ondernemers die ook participanten op willen nemen. Voor de sociaal ondernemers heeft deze intrinsieke motivatie reeds bijgedragen om de sociaal onderneming op te starten, met als doel om de participanten een kans te bieden. Tevens zorgt deze intrinsieke motivatie voor het willen creëren van de drie belangrijke factoren voor de participanten, op die manier komen de mensen meer tot hun recht. Door het willen werken met de participanten en het willen creëren van mogelijkheden voor deze mensen zal de onderneming impact gevend draaien.

5.2 Aanbevelingen

5.2.1 Aanbevelingen sociaal ondernemers.

1. Het is aan te bevelen dat de factoren structuur, veiligheid en sfeer meer uitgewerkt worden op een businessmodel.

Vanuit de interviews komen deze drie factoren veel aan bod en sociaal ondernemers beschrijven dit als waarden die van belang zijn bij het begeleiden van de participanten binnen de organisatie. Alle ondernemingen zijn zich daarvan bewust en zijn er ook mee bezig. Zoals in de theorie ook al wordt gezegd zijn sociaal ondernemers niet altijd bezig met datgene wat er ook daadwerkelijk staat, maar wel altijd bezig met de werkwijzen binnen de onderneming, impliciet zijn zij er dus wel altijd mee bezig. Aan de hand van dit onderzoek wordt dat nog eens extra duidelijk. Sociaal ondernemers zijn wel altijd bezig met het zo goed mogelijk inzetten van de participanten binnen het bedrijf. Het nut van een businessmodel is ook dat het een houvast biedt. Zo ook voor een sociaal ondernemer die bezig is voor meerdere filialen, wanneer er een duidelijk businessmodel is zal dat een opstart vergemakkelijken. Deze drie factoren zijn dus wezenlijk van belang maar staan er niet altijd goed in. Het belang van het noteren is dan puur die houvast. Vandaar dat onze aanbeveling is om die werkwijze met de participanten goed uit te werken en uit te denken. Een businessmodel is altijd aanpasbaar en zal dan na enige ervaring altijd nog bijgewerkt en aangepast kunnen worden. Maar het nadenken over het inzetten van deze factoren kan daarom wel van wezenlijk belang zijn.

2. Het is aan te bevelen om de samenwerkingsverbanden duidelijker te omschrijven op het businessmodel.

Iedere sociaal ondernemer van dit onderzoek heeft een samenwerkingsverband met de voormalig sociale werkvoorziening. De samenwerkingsverbanden kwamen in dit onderzoek vaak terug en ook in de theorie werd al beschreven dat dit van grote toegevoegde waarde kan zijn voor beide partijen. Sociaal ondernemers noemen al wel dat deze samenwerkingen er zijn en dat die erg goed verlopen. Er zijn korte lijntjes en er is snel contact. Toch staat niet alles vast op papier in het businessmodel. Daarom lijkt het van belang hier in het businessmodel zorgvuldig aandacht aan te besteden. Vooral om dezelfde redenen als die van de vorige aanbeveling, het gaat erom dat een onderneming zich schriftelijk kan legitimeren, bijvoorbeeld voor uitbreiding. Dit zou een onderneming bijvoorbeeld kunnen doen door contractuele afspraken vast te leggen in het businessmodel met daarbij het contract al bijlage. Op deze manier zijn afspraken voor een ieder duidelijk en kunnen sociaal ondernemers erop terug vallen.

5.2.2 Aanbeveling voormalig sociale werkvoorzienig

1. Het is aan te bevelen dat Gemeente Zutphen, net als Doetinchem, gaat fuseren.

Gemeente Zutphen heeft een tijd een beleid gehad dat Delta en Het Plein samen als één organisatie verder zouden gaan. Dit is alle medewerkers goed bevallen, het maakte de korte lijntjes die er al waren nog korter en de communicatie tussen de collega's sneller. Toch is deze fusie uiteindelijk niet doorggegaan. Verdere uitleg hierover is te vinden in hoofdstuk zeven, hierin staat een verdere uitleg over deze fusie met aansluitend een discussie.

5.2.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek

1. Interview met de doelgroep

In de resultaten van het onderzoek wordt door de mensen van de sociale werkvoorziening en de sociaal ondernemers geconcludeerd dat de mensen met de afstand tot de arbeidsmarkt het als positief ervaren dat zij vanaf heden werken op de reguliere arbeidsmarkt. Het zou van meerwaarde te zijn om te inventariseren bij deze mensen, met een afstand tot de arbeidsmarkt, hoe ze de verandering naar de Participatiewet hebben ervaren. Wat vinden zij ervan om bij een reguliere werkgever te werken en kunnen er door hen voor-, en nadelen worden benoemd? Het draait uiteindelijk immers over deze doelgroep mensen.

2. Onderzoek bij de voormalig sociale werkvoorzieningen in andere provincies/gemeenten

Uit het onderzoek is gebleken dat er meerdere verschillen aanwezig zijn in de uitvoering van de voormalig sociale werkvoorzieningen van Zutphen en Doetinchem. Het onderzoek is daardoor, wanneer er gekeken wordt naar de sociale werkvoorziening, minimaal extern geldig. Aangezien het wel een actueel onderwerp is die binnen elke provincie en gemeente speelt zou het van toegevoegde waarde zijn om verder onderzoek uit te voeren binnen meerdere provincies/gemeenten in Nederland. Wanneer er meer onderzoek wordt gedaan over de huidige functie van de voormalig sociale werkvoorzieningen kan er bijvoorbeeld een conclusie worden getrokken of het werkelijk meerwaarde heeft om te fuseren, of juist het tegenovergestelde.

Hoofdstuk 6 – Sterkte en zwakte analyse

In dit hoofdstuk wordt een sterkte-, en zwakteanalyse in kaart gebracht. Paragraaf 6.1 bevat de sterktes van het onderzoek en het daaropvolgende paragraaf de zwaktes. Tevens staan de sterktes en zwaktes in de bijlage () weergegeven in een tabel.

6.1 Sterktes

Kritische houding

Beide onderzoekers hanteerden tijdens het gehele proces een kritische blik. Er zijn vele gesprekken geweest over de uitvoering van de onderzoeksvraag, waarom is het belangrijk dat de businessmodellen erbij worden betrokken? In het hoofd van de onderzoekers was dit helder, maar het omzetten naar een goede hoofd- en deelvragen en dit verwerken in de methode bleek een lastige opgave. Door hier kritisch naar te blijven kijken en meerdere malen aanpassingen te doen aan de hoofd- en deelvragen is het uiteindelijk een kloppend geheel geworden.

Sneeuwbaleffect voor het plannen van de interviews

Tijdens de interviews met de voormalig sociale werkvoorzieningen is er gevraagd met welke sociaal ondernemers er samenwerkingen zijn. Hierdoor ontstond een uitgebreide lijst met sociaal ondernemers in de regio met contactgegevens. Tevens resulteerde dit tot een reeks sociaal ondernemers die de koppeling hebben met de sociale werkvoorziening, dit was belangrijk ten aanzien van het onderzoek. Aangezien er een uitgebreide lijst was met ondernemingen kon er ook snel overgeschakeld worden naar een andere organisatie wanneer er geen respons kwam op de vraag voor een interview, dit heeft eraan bijgedragen dat elk interview op een kort tijdsbestek van twee weken is ingepland en afgenomen.

Het aanhouden van thema's uit het businessmodel

Niet iedere sociaal ondernemer hanteert hetzelfde businessmodel, er is bovendien één sociaal ondernemer geweest die überhaupt geen businessmodel toepast. Door thema's uit het businessmodel canvas en het IDBM te gebruiken hebben de onderzoekers de belangrijkste onderdelen uit het businessmodel besproken tijdens de interviews. De onderzoekers konden toelichting geven op de onderwerpen en daardoor is tijdens elk interview dezelfde informatie behandeld.

Verwerken van de data

De interviews zijn ieder binnen hetzelfde tijdsbestek van twee weken afgenomen. Door een snelle verwerking van deze interviews, middels het uittypen van de opnames, konden 'toevallige' fouten voorkomen worden. Elk interview is getranscribeerd binnen twee dagen en grotendeels zelfs op dezelfde dag. Hierdoor was de interpretatie van de data helder wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

6.2 Zwaktes

Onduidelijkheid over de koppeling met de businessmodellen

Bij de sterktes is het al kort benoemd, er waren onduidelijkheden over het nut van de koppeling met de businessmodellen. Voor de onderzoekers was dit duidelijk en ook opdrachtgever kon zich er ook in vinden, maar onder andere de onderzoeksdocent was zoekende naar de waarde van deze koppeling. Gedurende het onderzoek werd deze wel helder en zijn er verschillende aanpassingen geweest in de hoofd- en deelvragen.

Lange interviews

Door interesse in het onderwerp van de onderzoekers en het aanhouden van een semigestructureerd interview kwam het regelmatig voor dat de interviews langer duurde dan gepland en er langer werd doorgegaan op bepaalde onderwerpen. Dit resulteerde ertoe dat er informatie is besproken tijdens de interviews die geen meerwaarde leverde voor het onderzoek. Tevens heeft het ertoe geleid dat er meer tijd zat in het transcriberen van de interviews. Echter heeft dit geen invloed gehad op het ontbreken van informatie, elk thema van de opgezette topic-list is voldoende behandeld.

Te weinig interviews bij de voormalig sociale werkvoorzieningen.

In het onderzoek is ervoor gekozen om zowel interviews bij de voormalige sociale werkvoorzieningen af te nemen als bij sociaal ondernemers in de regio. Hierdoor is het aantal interviews die afgenomen zijn opgesplitst in twee diverse interviews. De onderzoekers hebben ervoor gekozen om twaalf van deze interviews af te nemen bij de sociaal ondernemers, deze zijn immers hoofdzakelijk nodig voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Hierdoor is wel het geval ontstaan dat er ‘maar’ vier interviews zijn afgenomen bij de sociale werkvoorziening en tijdens het proces van het onderzoek is gebleken dat dit erg weinig is om een breed beeld te vormen.

Onderzoek lastig te generaliseren

Over het algemeen is zestien interviews al een gering aantal om het onderzoek te kunnen generaliseren. In dit onderzoek is echter ook het geval dat deze interviews zijn opgesplitst in twee verschillende interviews, met de voormalig sociale werkvoorziening en de sociaal ondernemers. Voor beide partijen is het noodzakelijk meer onderzoek te doen om de externe geldigheid te verhogen.

Ook wanneer we kijken naar de interviews met de sociale werkvoorzieningen is het nodig om meer onderzoek om deze geldigheid te vergroten. Eerder in deze paragraaf wordt al aangegeven dat vier interviews niet voldoende is, maar ook zijn er veel verschillen ondervonden tussen de gemeente en Zutphen en Doetinchem. Doordat hier al veel verschillen te zien zijn, het wel of niet fuseren met de gemeente, is het niet mogelijk om het onderzoek te generaliseren naar de Achterhoek en wanneer je groter kijkt naar Nederland.

Hoofdstuk 7 – Discussie

In de interviews van het onderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers van Delta meerwaarde zien in een fusie met Het Plein. Hierbij wordt benoemd dat de organisaties goed kunnen samenwerken, ze elkaar aanvullen en er bezorgdheid is dat Het Plein nog niet over het juiste specialisme en expertise bezit. In deze discussie wordt de stop van de fusie vanuit meerdere kanten bekeken, hoe is het traject gelopen en waarom is er door de gemeente gekozen om deze fusie niet door te laten gaan?

Het traject is al vanaf 2008 in werking gegaan. In dit jaartal kwam de huidige Participatiewet ter sprake wat veel gevolgen zou hebben voor de voormalig sociale werkvoorzieningen. De gemeenschappelijke regeling (GR) Delta voorzag de wetswijzigingen en besloot om niet af te wachten, maar voorbereidingen te treffen op de veranderde werkelijkheid. De omvorming van de organisatie zelf is samen met de vijf gemeenten van start gegaan in 2011 en had voornamelijk als doel financiële basis te creëren om de organisatie grondig te hervormen. Een perspectief om dit als zelfstandige organisatie nog jaren voort te zetten was daarbij geen einddoel, de Delta krimpt en zal langzaamaan verdwijnen. Wat er wel als doel voor ogen werd gesteld is het duurzaam borgen van de medewerkers binnen de Delta, het anticiperen op de Participatiewet en het inbrengen van kwaliteiten, de expertise en de netwerken in een nieuwe uitvoeringsorganisatie (besturen Delta en Het Plein, 2015).

In dezelfde periode zijn er samenwerkingen besproken tussen de gemeenten Zutphen en Lochem, zij brachten beide de nieuwe Participatiewet onder bij Het Plein. Alles was gericht op de transformatie van het sociaal domein en het inrichten van een goede toegang tot voorzieningen, zoals instrumenten en begeleiding (besturen Delta en Het Plein, 2015).

Eind 2010 is de toenadering gezocht tussen Het Plein en Delta, dit kwam vanuit de gedachte dat de nieuwe wetgeving gevolgen zou gaan hebben voor beide organisaties en de Participatiewet taken bijeen brengt die voorheen apart werden uitgevoerd (besturen Delta en Het Plein, 2015). De nieuwe wetgeving vraagt om integrale dienstverlening en het is de kunst om de kwaliteiten van beide organisaties te benutten met als doel; zoveel mogelijk burgers naar vermogen mee te laten doen aan de reguliere arbeidsmarkt. Om te ondervinden of de samenwerking goed functioneert is in het jaartal 2014 een gezamenlijke pilot gestart (Het DeltaPlein), met als argument dat de praktijk de beste leerschool is om te groeien naar één uitvoeringsorganisatie. De zo efficiënt mogelijke inrichting hiervan wordt het primaire proces genoemd. Tevens biedt deze projectmatige opzet ruimte voor een zorgvuldige besluitvorming over de uiteindelijke invoeringsstructuur (Gemeenteraden Lochem en Zutphen, 2014).

Delta en Het Plein zijn vanaf hier steeds meer gaan samenwerken, er kwam een gezamenlijk werkgeversteam, gezamenlijke huisvesting en er werd één primair werkproces gehanteerd. Wel bleven het twee zelfstandige organisaties, maar qua vorm zijn ze vrijwel identiek. Begin 2015 werd benoemd dat de tijd rijp was om de GR Delta aan te sluiten bij GR Het Plein, om te komen tot één passende uitvoeringsstructuur en gedurende dit jaar is dan ook het bedrijfsplan 'Winst door verbinden' ontstaan (besturen Delta en Het Plein, 2015).

Ook artikelen in de Stentor, krant uit de regio, duiden lange tijd aan dat het aannemelijk was dat de fusie tussen Delta en Het Plein door zou gaan. Verschillende krantenkoppen in 2015 waren: 'Fusie Het Plein en Delta in Zutphen onderzocht', 'Fusie Delta en Het Plein in Zutphen lijkt aanstaande' en 'Delta Zutphen eind volgend jaar opgedoekt'. Er wordt in een artikel van februari 2015 benoemd dat wanneer uit het bedrijfsplan blijkt dat de fusie haalbaar is er een voorstel zal volgen om over te gaan op het opheffen van de Delta in het najaar. Tevens zal er gewerkt worden aan de implementatie van het bedrijfsplan vertelt Annelies de Jonge, wethouder van de gemeente Zutphen en bestuurder van Delta (Stentor, 2015a). In juni

2015 lijken deze plannen nog door te gaan. Als deze samenwerking door zal gaan, zal de 'ontmanteling' van de Delta begin 2016 plaats gaan vinden (Stentor, 2015b). Op 8 juli werd, na een zorgvuldig doorlopend traject, het bedrijfsplan 'Winst door verbinden' vastgesteld met de mededeling dat Delta en Het Plein het eens zijn over het gezamenlijk bedrijfsplan. Dit bedrijfsplan zal worden voorgelegd aan de gemeente Bronkhorst, Brummen, Lochem, Voorst en Zutphen voor definitieve vaststelling. Bij een positief besluit zal Het Plein en Delta vanaf 2016 samenwerken als één organisatie en op 1 januari 2017 zal er één gemeenschappelijke regeling zijn – Het Plein (Delta, 2015b). Het bedrijfsplan wordt vervolgens in november goedgekeurd, met als argument dat in het samenvoegen van beide organisaties een stap voorwaarts wordt gemaakt in het effectief begeleiden van inwoners naar kunnen. Tevens zal op deze wijze de dienstverlening uitvoerbaar blijven terwijl de beschikbare middelen afnemen. (Het Plein, 2015).

Lange tijd leek dus dat iedereen enthousiast was over de samenwerking, de fusie door zou gaan en Delta en Het Plein vanaf heden door zouden gaan als één uitvoeringsorganisatie – Het Plein. Waarom is het opgestelde bedrijfsplan dan uiteindelijk dan niet doorgegaan?

Het samenwerken is reeds van kracht geweest, pas in september 2016 is naar buiten gekomen dat de fusie per direct van de baan is. De verantwoordelijke wethouder Jan Kottelenberg vertelde onder meer dat Het Plein niet klaar zou zijn voor een dergelijke ontwikkeling en dat naast het slechte functioneren van Het Plein de oplopende tekorten bij Delta een rol spelen. Dit zou een financieel risico vormen voor de vijf gemeenten die samen het bestuur vormen (Het Plein, 2016). Ook wordt in een memo, dat het Lochemse college van burgemeesters en wethouders aan de plaatselijke gemeenteraad heeft gestuurd, benoemd dat de integratie van beide organisaties niet zal leiden tot de veronderstelde winst. Bovendien zou het risico kunnen ontstaan dat Zutphen en Lochem, als eigenaren van Het Plein, verantwoordelijk worden voor alle tekortkomingen die mogelijk kunnen ontstaan bij de integratie (Stentor, 2016). GroenLinks heeft de wethouder gevraagd of ze dit niet eerder konden zien aankomen. De fusie werd immers al sinds 2015 voorbereid en in november werd definitief 'groen licht' gegeven. Op deze vraag werd geantwoord dat in november pas duidelijk werd dat Het Plein niet optimaal functioneerde, maar pas daarna duidelijk is geworden hoe slecht het werkelijk ging. Het Plein en Delta onderzoeken nu verdergaande samenwerking die volgens beide instellingen nodig is voor de uitvoering van taken die voortvloeien uit de Participatiewet. (Het Plein, 2016). GroenLinks was bij aanvang van de fusie al uiterst kritisch en zagen de voordelen er niet van in. In november 2015 heeft GroenLinks als enige partij tegen de fusie gestemd. Ze zijn nu ontzet dat er zoveel gemeenschapsgeld is verspild, dat had beter gestopt kunnen worden in het daadwerkelijk begeleiden van cliënten op zoek naar werk (GroenLinks Lochem, 2016).

Ondanks dat de fusie is gestopt en er wordt benoemd dat het niet haalbaar is komt in de interviews naar voren dat de medewerkers wel graag een fusie zien. Daarbij benoemen ze, zoals eerder genoemd, drie redenen. Voornamelijk zijn de medewerkers van Delta ongerust dat Het Plein over het algemeen nog niet klaar is om zelfstandig te draaien en de expertise van Delta nog nodig heeft. Tevens is het voor de sociaal ondernemers een meerwaarde dat de organisaties fuseren. In de afgenomen interviews voor het onderzoek is benoemd dat meerdere ondernemers mensen in dienst hebben van zowel Het Plein als vanuit Delta.

Dit heeft als gevolg dat er een dubbele samenwerking is en er immers ook meerdere werkconsulenten aan het werk zijn binnen hetzelfde bedrijf. Dit kost tijd en er bestaat de kans dat mensen langs elkaar heen lopen, een andere werkwijze of dubbele informatie vermelden. De voormalig sociale werkvoorziening hoopt dat er een geschikte oplossing komt en er een samenwerking blijft tussen de twee organisaties. Sterker nog, zij hopen dat in de toekomst deze fusie alsnog door gaat. (Persoonlijke communicatie, 18-11-2016).

Paul Seesink, wethouder gemeente Bronckhorst en bestuursvoorzitter van Delta, laat weten dat er wel degelijk een samenwerking blijft tussen Het Plein en Delta. Deze samenwerking zal er echter alleen anders uit gaan zien en afspraken hieromtrent moeten nog worden vastgelegd. Seesink benoemt dat er samenwerking moet komen waar deze nodig lijkt en de ontwikkelingen aanhouden in het belang van de burgers en collega's. Tevens benoemt hij dat het altijd draait op basis van gelijkwaardigheid. Louis Verlaan, waarnemend algemeen directeur Delta, voegt er aan toe dat het beëindigen van de gezamenlijke uitvoeringsstructuur niet in de weg mag staan en er ook in de goede samenwerking met andere sociale werkvoorzieningen in de regio geïnvesteerd zal worden (Delta, 2016).

Er blijft dus, zoals het er nu naar uit ziet, een samenwerking van kracht tussen Het Plein en Delta. Hoe deze samenwerking er in de toekomst uit zal gaan zien is tot op heden nog onduidelijk. Kottelenberg, de verantwoordelijke wethouder, verteld dat hij ernaar streeft om de nieuwe 'visie' eind april klaar te hebben. Hij wil de medewerkers van Het Plein en Delta niet langer in onzekerheid laten verkeren (Lokaal Gelderland, 2017).

De verandering in de maatschappij heeft dus zoals in het gehele onderzoek terug komt als gevolgen dat de gemeente verantwoordelijk is voor de uitvoering van de Participatiewet.

In Zutphen is dit een lang traject geweest waarin langere tijd sprake is geweest van een fusie die uiteindelijk niet van kracht is gebleven. Hierboven worden meerdere argumenten van verschillende invalshoeken en niveaus (micro, meso en macro niveau) belicht. GroenLinks is vanaf het begin al uiterst kritisch, maar vele andere partijen, waaronder werknemers van Het Plein en Delta, zijn voorstanders van een gezamenlijke uitvoeringsstructuur. De onderzoekers zijn ook van mening dat deze fusie een meerwaarde zal leveren voor beide partijen. Er zijn voornamelijk positieve kanten belicht over het fuseren en over de reden van beëindigen is weinig bekend. Immers wordt er, naar mening van de onderzoekers, niet voldoende ingegaan op de oorzaak voor het beëindigen. Er is weinig over bekend en ook wanneer partijen, zoals GroenLinks, er naar vragen wordt er niet adequaat geantwoord. Zij blijven onduidelijk en oppervlakkig in de reactie. Ook wordt er, naar mening, niet voldoende geluisterd naar de mensen op de werkvloer, voor hen heeft het uiteindelijk grote gevolgen. Zij bezitten de expertise en zijn op micro niveau aan het werk met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De onderzoekers zijn van mening dat de mening van de werknemers zwaar mee telt.

Het grootste argument wat de werknemers van de voormalig sociale werkvoorziening benoemen, wanneer het gaat over het vormen van een gezamenlijke uitvoeringsstructuur, zijn de korte lijnen. Hier sluiten de onderzoekers zich op aan. De onderzoekers zijn van mening dat het van groot belang is om de korte lijnen te behouden. Uit opgedane ervaringen tijdens een bestuursjaar bij SAMM, studievereniging academie mens en maatschappij, is er door de onderzoekers gemerkt dat snel en makkelijk contact hebben voor een efficiëntere samenwerking zorgt. De ervaring was dat afspraken beter nagekomen werden en dat er vroegtijdiger expertise van een ander gevraagd werd. Wanneer er verschillende disciplines in één ruimte zitten en er dus snel iets gevraagd kan worden aan elkaar, maakt dat het werkproces doeltreffend verloopt. Vanuit eigen ervaringen wordt het dus ook aangemoedigd door de onderzoekers om de fusie door te voeren, niet alleen omdat de werknemers het zelf graag willen en er de meerwaarde van inzien. Het creëren van een kennisrijke omgeving en een sfeer kunnen creëren dat er gemakkelijk toenadering gezocht wordt. De onderzoekers zijn van mening dat een fusie een zeer goede ontwikkeling is in deze veranderende maatschappij.

Referentielijst

- Andriessen, Onstenk, Delnooz, Smeijsters en Peij (2010). Gedragscode Praktijkgericht onderzoek voor het HBO. Verkregen via: <http://www.hku.nl/web/file?uuid=0cfe9143-4783-43b3-9773-29238c25d9e3&owner=9700e6e1-845a-4326-9daf-65bf8e2eba40>
- Adelmeijer, M., Gort, C., Heekelaar, M. & Vreeswijk, F. (2014) Het schaakbord van de participatiewet. Verkregen via: <https://www.berenschot.nl/algemeneonderdelen/alumni/virtuele-map/nieuws-alumni/schaakbord/>.
- Baarde, D.B., Goede de, M.P.M., Teunissen, J. (2009) *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Besturen Delta en Het Plein. (2015). Winst door verbinden. Verkregen via: <http://deltawerkt.nl/wp-content/uploads/2015/07/Bedrijfsplan-Het-Plein-Delta-definitief-vastgesteld-AB-Delta-Het-Plein-8-7-2015.pdf>
- Bind. (z.j.) Over Bind!. Verkregen via: <http://platform-bind.nl/page/486/over-bind/>.
- Bracke, P. & Van Wassenhove, T. (2015). *Impactgedreven ondernemen*. Gent Academia Press.
- Buuren, van, H., Hummel, H., Berkhout, J. en Slootmaker, A. (2003). *Onderzoek De basis*. Wolters-Noordhoff Groningen/ Houten.
- CBS. (2005). Meer dienstverlening in Sociale Werkvoorziening. Verkregen via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2005/52/meer-dienstverlening-in-sociale-werkvoorziening>.
- Cedris. (2015a) Sociale werkbedrijven de toekomst. Verkregen via: <http://cedris.nl/publicaties/detail/article/sociale-werkbedrijven-detoekomst.html?view=cart&cHash=f88262a1a5a47c16688292fe9191bf9c>
- Cedris. (2015b). Sociale werkbedrijven. Verkregen via: <http://cedris.nl/sw-bedrijven.html>
- Cedris. (2016) Sociale werkbedrijven in Vogelvlucht. Verkregen via: <http://cedris.nl/sw-bedrijven/sociale-werkbedrijven-in-vogelvlucht-interactieve-pdf.html?view=cart>
- Dagevos, N., Kiers, J., Kors, J. & Verhagen, P. (2015). *Voor een goede zaak*. Bussem: Coutinho.
- De Innovator. (z.j.). Business Model Canvas PDF. Verkregen via: <http://www.deinnovator.nl/downloads/brainstorm-canvas/business-model-canvas/>.
- De Stentor. (2016). Fusie tussen Delta en Het Plein in Zutphen van de baan. Verkregen via: <http://www.destentor.nl/regio/zutphen/fusie-tussen-delta-en-het-plein-in-zutphen-van-de-baan-1.6381896>

- Delta. (2015a) De Participatiewet. Verkregen via: <http://www.deltazutphen.nl/departicipatiewet-2/>.
- Delta. (2015b). Besturen Delta en Het Plein eens over gezamenlijk bedrijfsplan Verkregen via: <http://deltawerkt.nl/bestuderen-delta-en-het-plein-eens-over-gezamenlijk-bedrijfsplan/>.
- Delta. (2016). Integratie van Delta binnen Het Plein is beëindigd. Verkregen via: <http://deltawerkt.nl/integratie-van-delta-binnen-het-plein-is-beeindigd/>
- Dijk van, G. (2017). Sociale onderneming slaagt door juiste samenwerking en support. Verkregen via: http://www.kplusv.nl/sociale-economie/sociaal-ondernemerschap/sociale-onderneming-slaagt-door-juiste-samenwerking-en-support/?gclid=CjwKEAjwt9MrIBRCr2LPek5h8U0SJAD3jfhtL3ZO7LGVaWu99ZGnJ97gXQNhhnP0OdeAb7VTL6Sn3xoC_D7w_wcB.
- ECHT Achterhoek. (z.j.). Ondernemen in de Achterhoek. Verkregen via: <http://www.echtachterhoek.nl/Ondernemen.aspx?NL-27-508-0>.
- Eiselin, W.F.A. (2015) *Tekst en toelichting: Participatiewet*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Fasseur, B. (2009). Alex Osterwalder: Wat is een business model? Verkregen via: http://www.marketingfacts.nl/berichten/20090512_Alex_Osterwalder_Wat_is_een_business_model.
- Fransen, B. & Scholten, P. (2007). *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Van Gorcum.
- Gemeenteraden Lochem en Zutphen. (2014). Drieluik sociaal domein: “Het draaien aan de knoppen”. Verkregen via: https://www.lochem.nl/fileadmin/internet-doc/Bestuur-OrganisatieNieuws/Organisatie/Samenwerkingsverbanden/sociaaldomein/20140527_opmaat_Participatiewet_v1.0.pdf.
- Gemmert, van, G.H. & Minderaa, R.B. (2000) *Zorg voor mensen met een verstandelijke handicap*. Assen: van Gorcum.
- GroenLinks. (2016). Fusieplan Delta en Het Plein: Een dure misser. Verkregen via: <https://lochem.groenlinks.nl/nieuws/fusieplan-delta-en-plein-dure-misser>.
- Heerink, M., Pinkster-Schalken, S., Bratti- van der Werf, M. (2013). *Onderzoek in zorg en welzijn*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Hermans, H.J.E. & Schmidt, S.H. (2002) Een blinde fietsenmaker in het Stedelijk, tentoonstelling en congres ‘Arbeid voor onvolwaardigen’ in 1928. Verkregen via: <http://gewina-tgggnwt.library.uu.nl/index.php/gewina-tgggnwt/article/view/URN:NBN:NL:UI:10-1-112536>.

- Het Plein. (2015). Gemeenteraden: Het Plein en Delta mogen samenvoegen. Verkregen via: <http://www.zutphen24.nl/nieuws/nieuws/gemeenteraden--het-plein-en-delta-mogen-samenvoegen>.
- Het Plein. (2016). Het Plein niet klaar voor fusie met Delta. Verkregen via: <http://www.lochemsnieuws.nl/topnieuws/het-plein-niet-klaar-voor-fusie-met-delta/>
- Hilfswerft Sociales Unternehmen. (2016). Mitmachen. Verkregen via: http://www.hilfswerft.de/mitmachen/?gclid=Cj0KEQjwqMHABRDVl6_hqKGDyNIBeiQAN-O9hOfFnbnLRLWeNQcbnOm1e5lKWi-f1y1lfGiYlaDBRAUaAl3a8P8HAQ.
- Hillen, M. (2014). *Iedereen werk iedereen winst*. Amsterdam: Warden Press.
- Huisman, E.H. (2015) Decentralisatie centraal. Verkregen via: [http://www.zorgpleinnoord.nl/media/archives/Afstudeeronderzoek-Erik-Huisman ZPN-Layout.pdf](http://www.zorgpleinnoord.nl/media/archives/Afstudeeronderzoek-Erik-Huisman-ZPN-Layout.pdf).
- Johnson, J. R. & Rusch, F. R. (1994) Integrated employment and vocational services for youth and adults with disabilities in the United States, in: N. Bouras (Ed.), *Mental health in mental retardation. Recent advances and practices* (pp. 300-313). Cambridge: University Press.
- Korsten, J. (2011). Bedrijf starten - Een succesvol bedrijfsmodel - waar voldoet dit aan?. Verkregen via: <http://www.startenmetjebedrijf.nl/bedrijf-starten-een-succesvol-bedrijfsmodel-waar-voldoet-dit-aan/>.
- Lindeman, L. & Reulink, N. (2005) Kwalitatief onderzoek. Verkregen via: [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf)
- Lokaal Lochem. (2017). Lochem bezorgd over Zutphense twijfel over Delta en Het Plein. Verkregen via: <https://www.lokaalgelderland.nl/artikel/1891/lochem-bezorgd-over-zutphense-twijfel-over-delta-en-het-plein>
- Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid. (2016). Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Verkregen via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/documenten/publicaties/2015/03/06/kennisdocument>.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Acco Den Haag.
- Movisie. (2014a). Ondernemen met het WelzijnsCanvas. Verkregen via: <https://www.movisie.nl/artikel/ondernemen-welzijns canvas>.
- Movisie. (2014b). Starten met sociale ondernemingen. Verkregen via: <https://www.movisie.nl/artikel/starten-sociale-ondernemingen>.
- Movisie. (2016a) Participatiewet en de WWB maatregelen: een overzicht. Verkregen via: <https://www.movisie.nl/artikel/participatiewet-wwb-maatregelen-overzicht>.

- Movisie. (2016b). Participatiewet: mensen met een beperking werken vaker bij reguliere werkgever. Verkregen via: <https://www.movisie.nl/artikel/participatiewet-mensen-beperking-werken-vaker-reguliere-werkgever>.
- Prooi, E. (2007) Meedoen met een handicap - sociale integratie van gehandicapten. Verkregen via: https://thesis.eur.nl/pub/4399/SW%5B1%5D.sociale_integratie.FSW.pdf.
- Rabobank. (2016). De negen bouwstenen van het Business Model Canvas. Verkregen via: <https://www.ikgastarten.nl/ondernemingsplan/ondernemingsplan-voorbeelden/de-9-bouwstenen-van-het-business-model-canvas>
- Ridley-Duff, R. & Bull, M. (2011). Understanding social enterprise. Theorie and Practice. London: Sage.
- Riel van, E. (2015). Sociale ondernemers zijn de koplopers van de nieuwe economie. Verkregen via: <https://www.vn.nl/sociale-ondernemers-zijn-de-koplopers-van-de-nieuwe-economie/>.
- Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences, 4, 155-169.
- Smit, A, Graaf, de, B, Verweij, E, Brouwer, P. (2011). Sociale ondernemingen en werknemers met een arbeidsbeperking. Verkregen via: <https://www.tno.nl/media/1066/rapport-sociale-ondernemingen2.pdf>.
- Sociaal-Economische Raad. (2015). Sociale ondernemingen: een verkennend advies. Verkregen via: <https://www.google.com/search?q=SER+rapport+sociaal+ondernemen&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab>.
- Starters 4 Communities. (2016a). Over ons. Verkregen via: <http://www.starters4communities.nl/over-ons/>.
- Starters 4 Communities. (2016b). Sociaal ondernemen vraagt om social end-ups. Verkregen via: <http://www.starters4communities.nl/sociaal-ondernemen-vraagt-om-social-end-ups/>.
- Stentor. (2015a). Fusie Delta en Het Plein in Zutphen lijkt aanstaande. Verkregen via: <http://www.destentor.nl/regio/zutphen/fusie-delta-en-het-plein-in-zutphen-likt-aanstaande-1.4773259>.
- Stentor. (2015b). Delta Zutphen eind volgend jaar opgedoekt. Verkregen via: <http://www.destentor.nl/regio/zutphen/delta-zutphen-eind-volgend-jaar-opgedoekt-1.5026751>.

Stentor. (2016). Fusie tussen Delta en Het Plein in Zutphen van de baan. Verkregen via: <http://www.destentor.nl/regio/zutphen/fusie-tussen-delta-en-het-plein-in-zutphen-van-de-baan-1.6381896>.

Sterk, E., Specht, M., Walraven, G. (2013). *Sociaal ondernemerschap in de Participatiesamenleving*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Strategyzer. (2016) The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas For Mission-Driven Organizations. Verkregen via: <http://blog.strategyzer.com/posts/2016/2/24/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations>.

TEHREP. (2016). TEHREP at 3th ISA Forum. Verkregen via: <https://tehrep.wordpress.com/>.

UWV-Perspectief. (2014) Klijnsma over de Participatiewet. Verkregen via: <https://perspectief.uwv.nl/artikelen/klijnsma-over-de-participatiewet>.

Uyl, den, R., Otten, B. (2015). Bevorderen van sociaal ondernemingen. Verkregen via: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/kennispartners/radargroep/bevorderen-van-sociale-ondernemingen.9493627.lynkx>.

Verhoeven, N. (2008). Wat is onderzoek? Uitgeverij: Purmerend: H&R Communicatie Vormgeving.

Verhoeven, J., Lanschot, J. van (2013). Sociaal ondernemen: Passie en poen. Verkregen via: https://www.vsbfonds.nl/media/159964/rapport_sociaal_ondernemen.pdf.

Verloop, W. (2016). Ondernemen om de wereld te verbeteren. Verkregen via: http://nrclive.nl/opinie_verloop/.

VNG. (2006) *De WSN in beweging*. Den Haag: Excelsior bv.

Witvoet, R. (2011). Businessmodellen of verdienmodellen. Verkregen via: <http://raymondwitvoet.nl/business-modellen-of-verdienmodellen/>.

Yeah. (2016). Wat is een businessmodel? Verkregen via: <http://www.yeah.eu/artikel/wat-een-business-model/>.

Zwieten, M. van (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. Huisarts en wetenschap, 47(13), 38- 43. Verkregen via <http://link.springer.com>.

Bijlagen

Bijlage 1 - Zes instrumenten voor uitvoering van de Participatiewet en de banenafspraak



(Cedris, 2016).

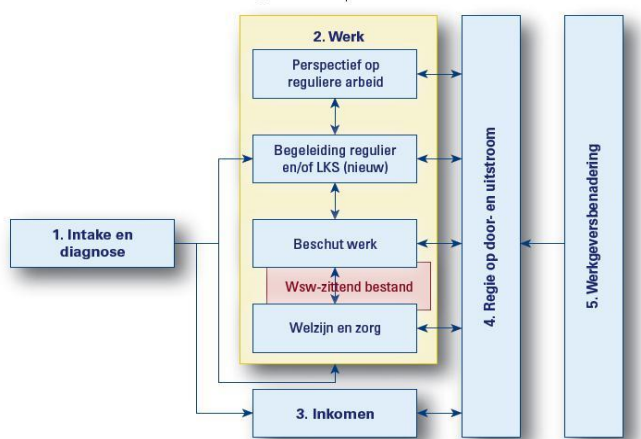
Bijlage 2 - Aanbod voor gemeenten na invoering Participatiewet

LOONWAARDE	BESCHRIJVING	MOGELIJKE INSTRUMENTEN	MOGELIJKE SPELERS
100%	Perspectief op regulier werk (korte afstand)	Monitoring	Werkgeversservicepunt Sociale dienst
80-100%	Perspectief op regulier werk (grote afstand)	Bemiddeling E-matching Scholing	Werkgeversservicepunt Sociale dienst Uitzendbureau
40-80%	Regulier werk met ondersteuning en/of subsidie	Werkplekken regelen: Arbeidstraining Proefplaatsing Garantiebanen Jobcoaching Begeleid werken Loonkostensubsidie No-riskpolis Re-integratie Detacheren	Werkgeversservicepunt Sociale dienst Sw-bedrijf Re-integratiebedrijf Social firm Uitzendbureau
20-40%	Beschut werken	Begeleid werken Beschut nieuw	Sw-bedrijf Social firm Re-integratiebedrijf Zorginstelling Werken in de wijk
0-20%	Participatie met zorg en welzijn	Vrijwilligerswerk Wmo (arbeidsmatige) dagbesteding Wijkcentrum	Social firm Sw-bedrijf Welzijnsstichting zorginstelling

Door de decentralisatie van de Participatiewet ontstaat er een breed aanbod voor de gemeente. In het bovenstaande overzicht staat schematisch weergegeven welke instrumenten en organisaties mogelijk ingezet kunnen worden voor bepaalde doelgroepen. Er zijn veel instrumenten en potentiële organisaties waar de gemeente gebruik van kan maken, in de tabel worden deze aangeduid met 'mogelijke spelers'. De gemeente kiest zelf welke instrumenten er worden ingezet en welke mensen van dat aanbod gebruik kunnen maken. De keuze voor de instrumenten kan generiek gemaakt worden of op individuele basis, het is wel van belang dat gemeenten mensen in gelijke gevallen ook gelijk worden behandeld.

In dit schema is de loonwaarde als indicatie gebruikt. Voor de doelgroepen met hogere loonwaarde vinden we andere organisatie dan voor de doelgroepen met een lagere loonwaarde. In de tussenliggende loonwaarden vinden we meerdere mogelijkheden. Het is echter wel goed mogelijk dat een gemeente de loonwaarde niet als uitgangspunt hanteert of keuzes op individueel niveau maakt. In het algemeen zal er vaak een relatie zijn tussen de geschatte loonwaarde, de in de te zetten instrumenten en de daarbij aansluitende 'spelers' (Adelmeijer et al., 2014).

Bijlage 3 – klantproces Participatiewet



(Adelmeijer et al., 2014)

Deze bijlage sluit aan op bijlage twee en laat zien dat mensen die tot de 'doelgroep' Participatiewet behoren eerst een intake en diagnose doorlopen. Voor de mensen die daar niet zelfstandig mee aan de slag kunnen zal de gemeente daarbij helpen, maar mensen met een perspectief op werk worden ondersteund om zo snel mogelijk zelfstandig aan de slag te gaan. Voor de groep met een beperkte loonwaarde krijgt de gemeente onder andere de beschikking over het instrument LKS, hiermee kunnen zij aan de slag bij een reguliere werkgever. Mensen worden wel gestimuleerd om deels of volledig uit te stromen, zij kunnen deeltijd aan de slag waardoor zij salaris ontvangen dat kan worden aangevuld tot het sociaal minimum.

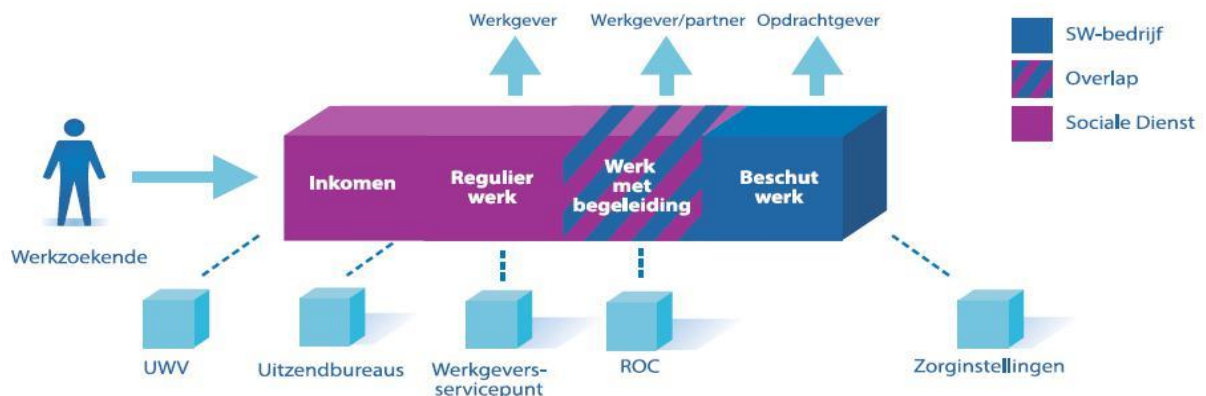
Voor de gemeente groep met een beperkte loonwaarde die niet aan de slag kan bij reguliere werkgevers krijgt de gemeente de beschikking over beschut werk. Gemeenten voeren een voorselectie uit en bepalen wie zij voor het beschut werk willen inzetten, de keuzes die ze maken leggen zij vast in verordeningen. Het UWV bepaalt vervolgens of de persoon wel of niet tot de doelgroep beschut werk behoort. Werknemers met beschut werk kunnen daarbij ook aanspraak doen op LKS.

Tot slot is er een groep waarvoor werk (voorlopig) niet aan de orde is, zij kunnen ondersteuning krijgen in de sfeer van Welzijn en Zorg. De financiering kan plaatsvinden op grond van de Participatiewet, maar ook op grond van andere regelingen zoals de Wmo. Naast activering zal er een controle moeten blijven op fraude die uitgevoerd wordt door de gemeenten. Daarnaast moet er worden nagegaan of er een perspectief ontstaat op werk, zodat er een stimulatie blijft om aan het werk te gaan.

De werkgeversbenadering heeft als doel werkgevers te ondersteunen om de werkzoekenden vanuit een uitkeringssituatie aan het werk te zetten. Het gaat hierbij om reguliere vacatures, werk voor mensen met een arbeidshandicap en werk dat in een beschutte werkomgeving moet worden uitgevoerd. Via de werkgeversbenadering wordt contact onderhouden met het bedrijfsleven en worden vraag en aanbod bij elkaar gebracht (Adelmeijer et al., 2014).

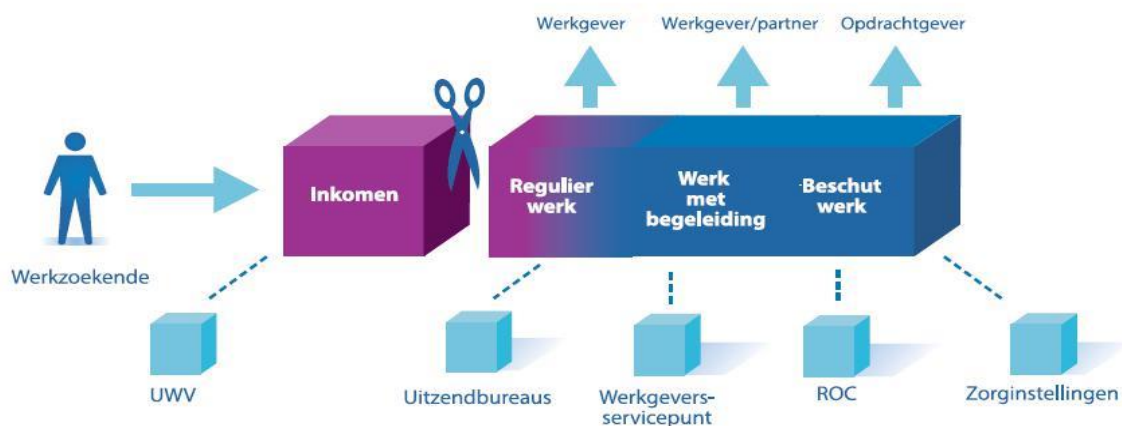
Bijlage 4 - Nieuwe Organisatiemodellen

Het Klassieke Model



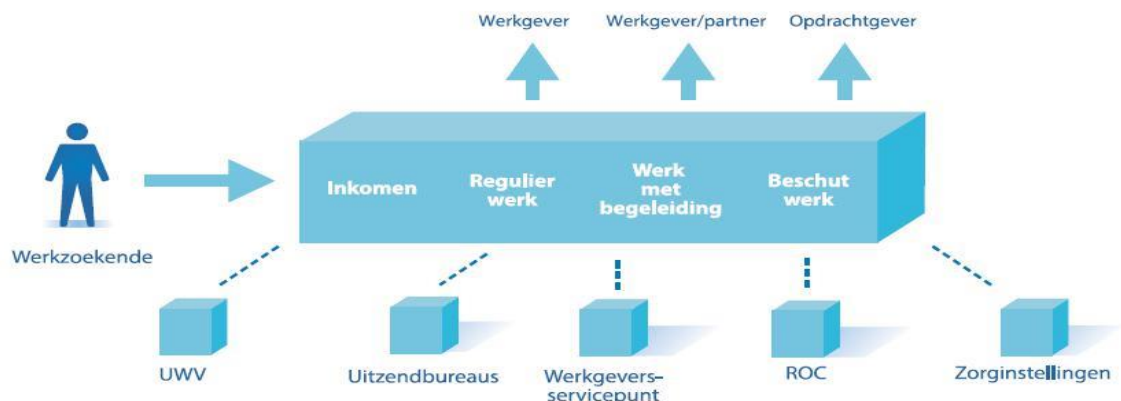
Het klassieke model is het model hoe we de sociale werkvoorziening van oudsher kennen. In dit model doet de sociale werkvoorziening de intake, uitkeringen en begeleiding naar werk van WW'ers en Wsw'ers. De sociale werkvoorziening is verantwoordelijk voor het organiseren van werk voor deze doelgroepen en voert ook re-integratietrajecten uit.

1. Knip tussen inkomen en 'werkloosbedrijf'



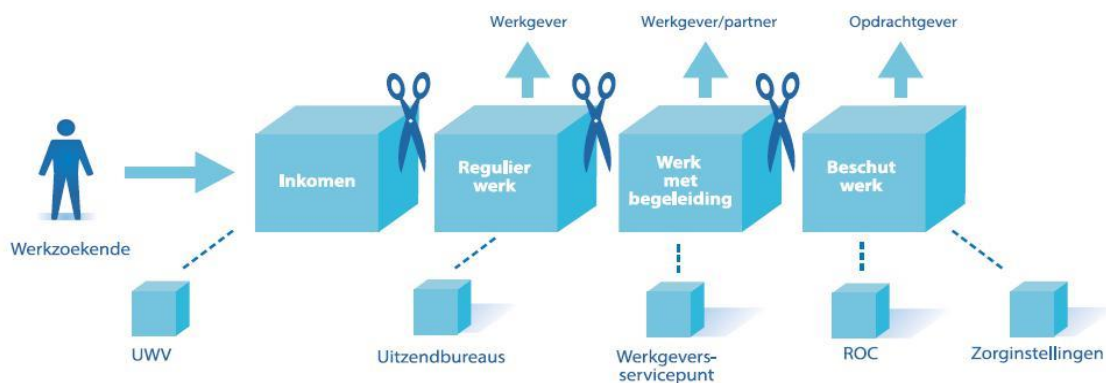
Het knip tussen inkomen en 'werkloosbedrijf' is het model dat tot nu het vaakst wordt gekozen. Er is een groot onderscheid tussen inkomen en alles rondom werk. In het uiterste geval doet het werkloosbedrijf alles wat met werk te maken heeft en is de sociale dienst verantwoordelijk voor de regie en de bijkomende inkomstenkant. In de minder vergaande vorm doet de sociale werkvoorziening voor een groot deel van de doelgroep de re-integratieopdrachten en organiseert deze ook het beschat werk. Dit laatste is soms niet zo'n grote stap, aangezien de sociale werkvoorziening al re-integratie deed voor de doelgroepen WWB, Wsw en de Wajong.

2. Het fusiemodel: Eén organisatie voor het hele proces



In dit model zijn alle processen rond werk en inkomen samengevoegd in één organisatie. Dit betekent dat de sociale werkvoorziening fuseert met de sociale dienst. De hele opeenvolging van inkomen, werk en handhaving komt onder verantwoordelijkheid van één organisatie. De taken van de sociale werkvoorziening gaan in dit geval op in de nieuwe organisatie.

3. Eén organisatie, drie onderdelen



In het model één organisatie, drie onderdelen wordt alles rondom werk opgedeeld in verschillende deelprocessen. Deze deelprocessen worden verdeeld over verschillende organisaties of diensten van de gemeente. Waar precies de scheiding ligt tussen procesdelen verschilt. In de meeste gevallen gaat het over inkomsten, regulier werk, werk met begeleiding en beschat werk (Cedris, 2015a).

Bijlage 5 - Businessmodel IDBM

In deze bijlage staan de verschillende tandwielen die horen bij het IDBM van Bracke en Van Wassenhove (2015). Bij ieder tandwiel horen een aantal vragen, wanneer die vragen zijn beantwoord is dat deel van het businessmodel uitgewerkt en is het model evenwichtig, doordacht en geïntegreerd.

Goals
○ Wat is de missie van de organisatie? ○ Welke maatschappelijke uitdaging ligt aan de oorsprong van je activiteiten? ○ Indien je al activiteiten ontwikkelt: zie je opportuniteiten om de daar verworven kennis/expertise/competenties te vertalen naar een nieuw of aangepast business concept?
Uitleg: Deze vragen moet het vertrekpunt zijn van de ondernemer. Daaruit wordt duidelijk wat nou het maatschappelijk probleem zal gaan zijn waar de ondernemer de positieve impact op wil geven. Doordat er in dit tandwiel ingegaan wordt op de waarom van de onderneming, is het voor de ondernemer belangrijk dat hij zijn focus van de onderneming goed kan verwoorden.
Business concept
Product/dienst ○ Welke producten/diensten/activiteiten zet je in de markt? ○ Is er een link met sociale doelstellingen? ○ Aan welke klantbehoefte komt de organisatie tegemoet? ○ Wat zijn de Unique Selling Propositions van je product /dienst? ○ Hoe onderscheidt de organisatie zich van concurrenten?
○ Welke klantsegmenten boor je aan? Waarom richt je je tot deze klantgroep? ○ Is er een link tussen de keuze van klantsegmenten en de sociale impact?
○ Op welke manier genereert de organisatie inkomsten? ○ Hoe is de procentuele verhouding tussen de verschillende inkomstenstromen? ○ Hoe verhouden de inkomsten zich tot de kosten? ○ Is er nood aan/ mogelijkheid om extra bronnen van inkomsten te ontwikkelen? ○ Hoe sterk is de afhankelijkheid van (overheids) steun?
Uitleg: Het gaat er uiteindelijk om dat er beschreven staat wat deze onderneming nou uniek maakt, hoe het zich onderscheidt van de concurrenten.

Resources
○ Wat is het eigen vermogen? ○ Wat is het vreemd vermogen? ○ Onder welke juridische structuur is de organisatie actief? ○ Personeelssamenstelling: beschikt de organisatie over personeel? ○ Wat zijn de belangrijkste vaste activa? ○ Wat zijn de belangrijkste vlottende activa? ○ In welke mate dragen de resources bij tot de sociale impact?
Uitleg: Om de kans het succes te kunnen vergroten is het van belang om het eigen vermogen en het vreemd vermogen evenwichtig te houden. Een verhouding van 60/40 wordt over het algemeen gezien als een gezonde onderneming.
Stakeholders & Partners
○ Welke zijn de belangrijkste stakeholders? ○ Op welke manier besteedt de organisatie aandacht aan de contacten met externe stakeholders/ partners? ○ Welke samenwerkingsverbanden zijn het belangrijkst voor de organisatie? Waarom? ○ Welke samenwerkingsverbanden dragen bij tot de sociale impact?
Uitleg: Een sociale onderneming wil graag onderdeel zijn van de samenleving, daarbij horen dus de stakeholders en de partners. Mocht de onderneming onenigheid hebben met de samenleving, dan kan dit leiden tot imagoschade en of economische schade. Ook zijn de stakeholders en partners een belangrijk aspect voor de sociale impact, energiezuinige bedrijfsprocessen dragen bij aan een positieve sociale impact.
Processes & Policies
Productiebeleid en –processen ○ Hoe komt een product/dienst/activiteit tot stand? ○ In hoeverre wordt daarbij rekening gehouden met de sociale en milieueffecten? ○ Zijn producten en / of verpakkingen recyclebaar en/ of herbruikbaar?
Verkoopprocessen ○ Op welke manier worden producten/diensten aan de klant aangeboden? ○ Welke distributiekkanalen worden gebruikt? ○ In hoeverre wordt daarbij rekening gehouden met energie- en milieueffecten
○ Welke transportmiddelen zijn vereist? ○ In hoeverre wordt daarbij rekening gehouden met energie- en milieueffecten?
HR-beleid en –processen ○ Hoe is de onderneming georganiseerd? ○ Is de organisatie controlegericht of empowermentgericht? ○ In welke mate besteedt de organisatie aandacht aan democratische besluitvorming? ○ Hoe ziet het opleidings- en vormingsbeleid eruit? ○ In welke mate draagt het organisatiemodel bij tot de sociale impact?

○ Besteedt de organisatie aandacht aan tewerkstelling van kansengroepen (intern of via samenwerkingsverbanden)?
○ Hoe ziet het marketingbeleid eruit? Welke acties worden in dat verband ondernomen? ○ Hoe wordt de organisatie gepercipieerd? Komt dat imago overeen met het gewenste imago?
○ Wat onderneemt de organisatie om de bedrijfsprocessen energie-efficiënt te laten verlopen?
○ Waar kan meer kostenefficiëntie gerealiseerd worden? ○ Welke betalingssystemen worden gebruikt? ○ Worden de winsten geherinvesteerd om de sociale impact te verhogen?
○ Zijn er bestuurs- en beleidsmechanismen die de sociale doelstellingen ten goede komen? Dit kan gelden voor de beperking in de winstverdeling en de herinvestering van de winst. Is de onderneming een gedeeld initiatief of heerst er leiderschap en de beslissingsmacht en is deze gebaseerd op de kapitaalinbreng?
Uitleg: Energiebewust en milieuvriendelijke processen binnen het bedrijf vergroot de sociale impact van de onderneming, ook op economisch vlak is dat aantrekkelijk in verband met de lagere kosten. Wanneer de onderneming geheel ecologisch en energiezuinig is opgericht en uiteindelijk het transporteren van de dienst of het product niet meer op ecologische wijze gebeurt, wil dat zeggen dat het tandwiel niet kan gaan draaien. Op ieder puntje in het businessmodel moet rekening gehouden worden met het ecologische aspect. Startende ondernemers hebben vaak nog niets van doen met het HR-beleid. Toch is het voor de ondernemer aan te raden om vanaf het begin erover na te denken, zodat de ondernemer voorbereid is op het moment dat hij er wel mee te maken krijgt. Marketing is niet alleen grootse campagnes voeren, maar ook kleinere aspecten gelden als marketing. De sociaal ondernemer zit in een bepaalde samenleving, wanneer de samenleving ziet wat er gebeurt, wat het unieke aspect van de ondernemer is, is dat voor een sociaal ondernemer als een belangrijk stuk in de marketing. Sommige sociaal ondernemers komen in een tweestrijd terecht. Vanuit het bedrijfsleven worden zij niet altijd serieus genomen vanwege de sociale insteek en vanuit het sociale domein heerst er wantrouwen aangezien zij met een sociale doelstelling geld willen gaan verdienen. Grote investeringen wat betreft energiezuinig is voor een startende onderneming vaak te ver gezocht, qua kosten kan een startende onderneming dat niet voor elkaar krijgen. Wat een startende onderneming echter wel voor elkaar kan krijgen is dat de houding die hij zelf aanneemt wat betreft printen, verwarming en lampen, zich daarop attendeert.

Belangrijk is om een overzicht te hebben van de kosten en de inkomsten, zo kunnen ook kostenefficiënte maatregelen genomen worden in de loop der tijd.

Het is de bedoeling dat een sociale onderneming de winst gebruikt voor de groei van het bedrijf om de sociale doelstelling te kunnen behalen. In het businessmodel is het daarom van belang om de organisatiestructuur zo op te stellen dat dat daar ook uit blijkt.

Sociale Impact

- Zijn er bij de doelstellingen concrete indicatoren, zowel op het sociale als het economische vlak, vastgelegd?
- Worden die gedefinieerde indicatoren bereikt?
- Waar moet/kan bijgestuurd worden in processen, middelen, klantenrelaties, e.d. om de sociale impact te verhogen?

Uitleg:

Voor een starter zijn deze vragen nog niet aan de orde, wel is het belangrijk om de sociale doelstellingen helder voor ogen te hebben en dit concreet vast hebben staan.

Bijlage 6 - Business Model Canvas

In deze bijlage is te lezen welke variabelen aan het businessmodel gehangen worden. Aan de hand van negen facetten en de vragen die daarbij horen is dit model in te vullen voor de ondernemer en dient vervolgens als handvat voor de onderneming.

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure		Revenue Streams		

©Strategyzer
strategyzer.com

Value Propositions

- Welke waarde leveren we aan de klant?
- Welke problemen van onze klant lossen we op?
- Welke bundels van producten en diensten bieden we aan onze klantsegmenten?
- Welke klantbehoeften vullen we in?

Key Partners

- Wie zijn onze key partners?
- Wie zijn onze key leveranciers?
- Welke key resources krijgen we van partners?
- Welke kernactiviteiten worden uitgevoerd door partners?

Key Activities

- Met welke kernactiviteiten kunnen we onze waarde proposities realiseren?
- Wat zijn onze distributiekkanalen?
- Wat zijn de klantrelaties?
- Wat is de inkomstenstroom?

Key Resources

- Met welke key resources kunnen we onze waardeproposities realiseren? ○ Wat zijn onze distributiekkanalen?
- Wat zijn onze klantrelaties?
- Wat is onze inkomstenstroom?

Cost Structure

- Wat zijn de meest belangrijke kosten die samengaan met ons businessmodel?
- Welke key resources zijn het duurst?
- Welke key activiteiten zijn het duurst?

Revenue Streams

- Voor welke waarde zijn onze klantsegmenten bereid te betalen? ○ Wat betalen ze op dit moment?
- Hoe betalen ze op dit moment? ○ Hoeveel zijn ze bereid te betalen?
- Hoeveel dragen de individuele inkomstenstromen bij aan het totaal?

Customer Relationships

- Wat voor soort relatie verwacht elk van de klantsegmenten met ons op te bouwen en te onderhouden?
- Welke hebben we opgebouwd?
- Hoe zijn deze verbonden met de rest van ons business model? ○ Hoeveel kost deze relatie?

Channels

- Middels welke kanalen willen onze klantsegmenten bereikt worden? ○ Hoe bereiken we ze nu?
- Hoe verhouden onze kanalen zich?
- Welke werken het best?
- Welke zijn het meest kostenefficiënt?
- Hoe integreren we onze kanalen met de routine van onze klantsegmenten?

Customer Segments

- Voor wie creëren we waarde?
- Wie zijn onze meest belangrijke klanten?

Bijlage 7 - Topiclist Sociale werkvoorzieningen

Thema	Verwante thema's	Uitwerking
Participatiewet	- o Wat zijn de participatieplekken. - o Wat zijn de werkzaamheden - o Welke mogelijkheden zijn er op de arbeidsmarkt? - o <u>Welke personen komen hiervoor in aanmerking?</u>	
Detacheringen	- o Wie? - o Waarheen? - o Wat is het bijbehorende proces? - o <u>Wat zijn de regels en wetten die daaraan verbonden zijn?</u> - o Is er een vast beleid?	
Begeleiding personen in de Participatiewet	- o Welke mogelijkheden voor begeleiding zijn er? - o Wie regelt dat? - o Is er een samenwerkingsverband?	
Sociaal ondernemers	- o Is er een vast beleid? - o Is er een bepaald netwerk/ samenwerkingsverband? - o Zijn er randvoorwaarden waar een onderneming aan moet voldoen? - o Is er een verschil in moeilijkheidsgraad voor de werknemers? - o Zo ja, is dat afhankelijk van ervaring of van indicatie?	

Bijlage 8 - Topiclist Sociale ondernemingen

Thema	Bijhorende thema's	Uitwerking
Businessmodel (Algemeen)	- o Tijdsbestek - o Bestaand model	
Doel (Sociale impact)	- o Oorsprong doelstelling - o Sociale impact	
Ecologische impact	- o Milieumaatregelen - o Terug te koppelen naar doel?	
Klantbehoeften	- o Diensten - o Link tussen klantbehoefte en sociale impact	
Verdienmodel	- o Bestaand verdienmodel? - o Inkomsten / kosten	
Arbeidsplaatsen	o Welke arbeidsplaatsen?	
Personeel	- o Detacheringen - o Begeleidings- mogelijkheden	
Stakeholders	o Belangengroep	
Samenwerkingsverbanden	- o Wie - o Hoe - o Invloed op sociale impact	
Organisatie	- o Dagindeling personeel - o Planning werkzaamheden - o Empowerment personeel	
Middelen	o Benodigdheden totstandkoming sociale impact. (Fysiek & intellectueel)	
Directie / bestuur	o Structuur	
Sociale werkvoorziening (Delta of Laborijn)	- o Contact - o Samenwerkings- verband - o Detacheringen	
Participatiewet	- o Invloeden van de participatiewet - o Verandering beleid - o Verandering businessmodel	
Impact	o Wat kunnen wij uiteindelijk stellen wat de impact weergeeft van de sociale onderneming?	

Bijlage 9 – Sterkte en zwakte analyse

Sterktes	Zwaktes
• Kritische houding • Sneeuwbal effect voor het plannen van de interviews • Het aanhouden van thema's uit het businessmodel • Verwerken van de data	• Onduidelijkheid over de koppeling met de businessmodellen • Lange interviews • Te weinig interviews bij de voormalig sociale werkvoorzieningen. • Onderzoek lastig te generaliseren

Bijlage 10 – Begrippenlijst

Begrip	Betekenis
Accountmanager	Intermediair tussen de klant en de organisatie die hij vertegenwoordigt
Functiecreator/ Jobcarving	Bij functiecreatie worden eenvoudige taken uit functies gehaald en ondergebracht in een nieuwe functie die voldoet aan de mogelijkheden van een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt. De achterliggende gedachte is om hoger reguliere medewerkers te ontlasten van eenvoudige werkzaamheden en om meer banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
Jobcoaching	De jobcoach helpt werknemers bij het inwerken. of hij/zij maakt een persoonlijk trainingsprogramma om het werk te leren. De jobcoach begeleidt werknemers ook op de werkvloer. Aan het eind van een geslaagd programma kan de werknemer zijn werk zelfstandig uitvoeren. De jobcoach blijft bereikbaar wanneer er een probleem ontstaat of als er nog knelpunten zijn.
Klantstroom	Klantstroom 4: zelfredzaam Klantstroom 3: tijdelijke ondersteuning nodig Klantstroom 2: permanente ondersteuning nodig Klantstroom 1: meedoen naar vermogen, geen zicht op betaald werk
LKS	Loonkostensubsidie kan worden ingezet voor mensen die niet het wettelijk minimumloon verdienen, het gaat dus om mensen die per uur niet volledig productief zijn. De loonkostensubsidie kan met verschillende formules worden berekend, dit noem je dan de loonwaarde.
Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)	Duurzaam ondernemen of maatschappelijk ondernemen is een vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people), binnen de ecologische randvoorwaarden (planet): de triple-P-benadering.
No-risk polis	Een regeling die stimuleert dat werkgevers mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst neemt of houdt. Bij het in dienst nemen of houden van een gedeeltelijk arbeidsgeschikte, kan in geval van ziekte aanspraak worden gemaakt op ziektegeld. Deze uitkering mag de werkgever in mindering brengen op het loon dat hij moet doorbetalen
Proefplaatsing	De persoon wordt twee maanden bij de werkgever geplaatst met behoud van zijn of haar uitkering, de werkgever betaalt ook nog geen salaris. In deze periode kan gekeken worden of er een 'match' is tussen de organisatie en de persoon. De werkgever moet wel op papier verklaren dat hij van plan is om u een contract aan te bieden van minimaal zes maanden.
Trajectbegeleiding	Helpt bij het inrichten of bijsturen van een traject zodat dit een gunstig resultaat oplevert voor de betrokken partijen
Quotumwet	De Quotumwet heeft te maken met het de gemaakte banenafspraken, deze wet is (nog) niet van kracht. De Quotumwet betekent dat een bedrijf per 25 medewerkers, iemand uit het doelgroepenregister in dienst moet hebben. Op het moment dat bedrijven zich er niet aan houden, staat daar een geldboete tegenover.
Werkcoach /consulent	Helpt bij het vinden van een baan. Heeft de persoon al een baan dan biedt hij of zij hulp bij het zo zelfstandig mogelijk werken op de werkplek.

Bijlage 11 – Overeenkomst onderzoeksopdracht

OVEREENKOMST ONDERZOEKSOPDRACHT	
STUDENTGEGEVENS	
Naam	Steffy Rouwenhorst & Colet Migchelbrink
Adres	Broekheurnerweg 76 & Spelbergsweg 2
Postcode/woonplaats	7513 ES & 7512 DZ
Telefoonnummer	06-30038275
Mobiel	idem
Email	coletmigchelbrink@hotmail.com
Opleiding	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
<i>(Indien meerdere deelnemende studenten, naam en adresgegevens toevoegen)</i>	
GEGEVENS INSTELLING/ORGANISATIE	
Naam Organisatie + afdeling	TEHREP
Eindverantwoordelijke onderzoek	Jillis Kors
Onderzoeksbegeleider + opleiding	Jillis Kors
Adres	M. H. Tromplaan 28
Postcode/woonplaats	7513 AB Enschede
Telefoonnummer	088 - 019 8888
Email	j.kors@saxion.nl
De organisatie geeft wel/niet* toestemming voor publicatie van het bachelorrapport.	
GEGEVENS ACADEMIE MENS EN MAATSCHAPPIJ	
Naam Organisatie + afdeling	Saxion, Academie Mens en Maatschappij
Eindverantwoordelijke onderzoek	Karin Kremer-Baars
Onderzoeksbegeleider + opleiding	
Adres	M.H. Tromplaan 28
Postcode/woonplaats	Postbus 70.000/7513 AB Enschede
Telefoonnummer	053-4871...
Email	
GEGEVENS ONDERZOEK	
Onderwerp en achtergrondschets	De toegevoegde waarde die businessmodellen creëren voor de sociaal ondernemers in de sociale voorzieningen
Doelstelling/vraagstelling	Vraagstelling: Welke toegevoegde waarden creëren businessmodellen van sociaal ondernemers in de Achterhoek voor het organiseren van sociale werkvoorziening in Doetinchem en Zutphen na invoering van de participatiewet?

	Doelstelling: Op korte termijn is het doel om inzichten te krijgen in de toegevoegde waarde, dat wil zeggen nieuwe of andere doelstellingen naar aanleiding van de Participatiewet, uit businessmodellen van sociaal ondernemers in de Achterhoek en op welke manier dit vervolgens aansluit op de sociale werkvoorzieningen in de gemeente Doetinchem en Zutphen.
Projectomschrijving	Bacheloronderzoek
Werkwijze	Beschrijvend onderzoek
Middelen (bijv. financiën, overlegtijd)	nvt
Tijdsfasering (start-, loop- eindtijd) Let op: dit mag maximaal zeven maanden in totaal beslaan.	01-09-2016 – 31-01-2017
Beoogde tussenproducten	Onderzoeksplan
Producten ter beschikking	nvt
Geheimhoudingsplicht (bijv. privacy)	nvt

OVERIGE AFSPRAKEN / CONDITIES:

Het onderzoeksplan is gelezen en geaccordeerd door de opdrachtgever.

Overige afspraken en condities, indien van toepassing, *kunnen* gemaakt worden door opdrachtgever en studenten met betrekking tot onder meer:

- de te leveren aantallen eindrapporten (en de mogelijke extra kosten daarvan) en daarmee samenhangende extra inspanningen, zoals een handzame samenvatting van de rapportage en/of persbericht;
- de presentatie van de onderzoeksresultaten;
- het copyright/auteursrecht. (In de vorm van een zinsnede als: "Het auteursrecht van de eindrapportage / eindproduct berust bij";
- het al dan niet hebben van publicatierecht van een rapport voor Academie M&M dan wel de betrokken organisatie (sluit direct aan bij voorgaande punt);
- het al dan niet gemeenschappelijk dragen van de kosten van een (mogelijke) publicatie;
- door de opdrachtgever te leveren inspanningen m.b.t. bijvoorbeeld het aanleveren van materiaal en informatie of te regelen voorzieningen ten behoeve van het onderzoek;
- afspraken m.b.t. de eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het onderzoek vanuit AMM. Dat is formeel de manager onderwijsuitvoering, die de verantwoordelijkheid delegeert aan de onderzoeksbegeleider;
- investerings- en betalingscondities: de naar verwachting vereiste financiële investering van de opdrachtgever (en eventuele bijdrage van de opdrachtnemer in de kosten), afspraken over mogelijk meerwerk en over betalingstermijnen/deelfacturen.

VOOR AKKOORD

- Handtekening Eindverantwoordelijke Opleiding



- Handtekening Eindverantwoordelijke Instelling



- Handtekening Student(en)



Colet Migchelbrink

Steffy Rouwenhorst

Datum en Plaats
26-09-2016, Enschede

Bijlage 12 – Beoordelingsformulier

Beoordelingsformulier T.AMM.37555 Bachelorrapport

Naam student Studentnummer Datum 1 st Beoordelaar 2 ^{de} Beoordelaar																			
Beoordelingsvoorwaarden					Feedback														
Aangeleverd zijn: Modelovereenkomst onderzoeksopdracht (bijlage 1 handboek) Evaluatieformulier opdrachtgever (bijlage 2 handboek)																			
Ruwe data en instrument zijn gezien door de tweede beoordelaar tijdens het onderzoeksproces. Format (omslag, titelpagina, voorwoord, samenvatting, inhoudsopgave, inleiding (met aanleiding, doelstelling, vraagstelling, leeswijzer), beschrijving onderzoeksmethode, resultaten, conclusies, aanbevelingen, discussie) is zakelijk, helder en volgens "Handleiding professioneel schrijven". Er is gebruik gemaakt van juiste, relevante, actuele, buitenlandse, valide en betrouwbare bronnen en vermelding is correct volgens "Handleiding professioneel schrijven".																			
Het rapport is geschreven in de vorm van een lopend verhaal met een logische opbouw, welke met behulp van inleidingen en overgangszinnen wordt verhelderd.																			
Het rapport is geschreven in een correcte zakelijke schrijfstijl, de spelling is correct, grammatica is correct, formuleringen zijn correct (geen beschuldigingen, persoonlijke ontboezemingen, waardeoordelen, etc.)																			
Alle bijlagen zijn relevant, spaarzaam, maar wel voldoende aanwezig ten behoeve van de reproduceerbaarheid van het onderzoek.																			
Criteria					0 3 6 8 10														
1. Het onderzoek is maatschappelijk relevant. Het onderzoek is bruikbaar en/of vernieuwend voor de beroepspraktijk.					Het onderzoek draagt bij aan optimalisering van de methodiek en/of methode van de opdrachtgevende instelling.					Tevens draagt het onderzoek bij aan andere, gelijksoortige instellingen op grond van maatschappelijk relevante ontwikkelingen. Hierbij zijn theorieën kritisch met elkaar vergeleken en geïntegreerd met de onderzoeksresultaten.					Daarnaast draagt het onderzoek bij aan het evidence based handelen in de beroepspraktijk. Hierbij wordt gekomen tot nieuwe inzichten, kennis ten aanzien van innovatie van de beroepspraktijk en een visie van de onderzoeker.				

Criteria	0	3	6	8	10
2. Het onderzoek heeft diepgang, er wordt relevante theorie gebruikt inclusief (buitenlandse) vakjdschriftartikelen, waarbij een afweging wordt gemaakt over de bruikbaarheid ervan voor het onderzoek.	Er is geen diepgang te onderscheiden en gebruik gemaakt van literatuur.	Er is gebruik gemaakt van (weinig) verschillende bronnen waarbij de meerwaarde niet relevant en logisch is.	Er wordt theorie gebruikt, waarbij de meerwaarde hoofdzakelijk relevant en logisch is. Richtlijn: 15 bronnen, incl. 4 artikelen. Ook is er een beschrijving van een of meerdere relevante internationale methodieken, of internationale ontwikkelingen.	Daarnaast is de gebruikte theorie in de meeste paragrafen geïntegreerd in het rapport en in eigen woorden weergegeven. Richtlijn: 15-20 bronnen, incl. 4 artikelen. Ook is er een vergelijking beschreven tussen een of meerdere relevante nationale en internationale methodieken of nationale en internationale ontwikkelingen.	Daarnaast is de gebruikte literatuur geïntegreerd in het rapport en vergelijkend en in eigen woorden weergegeven. Richtlijn: 20 bronnen, incl. 5 artikelen. De betekenis van de vergelijking tussen een of meerdere relevante nationale en internationale methodieken of internationale ontwikkelingen voor de beroepspraktijk is beschreven.
3. De onderzoeksvraag is helder, komt voort uit de doelstelling; is haalbaar, afgebakend en precies. De gebruikte onderzoeksmethode is transparant en verantwoord.	De doelstelling, onderzoeksvraag en/of deelvragen de gebruikte onderzoeksmethode worden niet weergegeven.	De onderzoeksvraag, doelstelling en deelvragen zijn niet helder en komen niet logisch uit elkaar voort.	De onderzoeksvraag, doelstelling en deelvragen zijn voldoende helder en sluiten op elkaar aan. Interview/enquêtevragen zijn geformuleerd op basis van geoperationaliseerde theorie.	Daarnaast zijn de items duidelijk geformuleerd, komen logisch uit elkaar voort en zijn voor één interpretatie vatbaar.	Daarnaast is de onderzoeksmethode complex en/of er wordt gebruik gemaakt van passende onderzoeksmethoden waardoor triangulatie bereikt kan worden.
4. De resultaten zijn reproduceerbaar en transparant. Het analysekader is duidelijk (bijvoorbeeld SPSS, Kwalitan), dataverwerking en weergave van resultaten is correct.	Het analysekader en/of de dataverwerking worden niet weergegeven.	De data zijn niet systematisch, verifieerbaar en op basis van een geaccepteerde methode verzameld en verwerkt.	De data zijn plausibel. De weergave van de resultaten is correct, maar de resultaten hadden duidelijker weergegeven kunnen worden.	De data zijn op basis van een geaccepteerde methode verzameld en verwerkt. De data zijn controleerbaar, betrouwbaar en valide.	Daarnaast zijn de items toe te passen in een bredere context dan de opdrachtgevende instantie.
5. De conclusies en aanbevelingen geven antwoord op de vraagstelling en worden gekoppeld aan theorie.	De conclusie en aanbevelingen zijn niet beschreven.	Er wordt onvoldoende specifiek antwoord gegeven op de vraagstelling of het antwoord op de vraagstelling is niet logisch beredeneerd.	Er wordt antwoord gegeven op de vraagstelling en er is sprake van een minimale koppeling tussen resultaten en theorie.	Er wordt antwoord gegeven op de vraagstelling en er is een koppeling tussen resultaten en theorie. De inzichten zijn echter voorspelbaar en niet (geheel) vernieuwend te noemen.	Er is een duidelijke koppeling gemaakt tussen de resultaten en de theorie en hierdoor is tot vernieuwende inzichten gekomen die bruikbaar en toepasbaar zijn voor de verbetering/ innovatie van de beroepspraktijk.

Criteria										
0										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
5. De sterktes en zwaktes van het onderzoek zijn beschreven. Er is een discussie aanwezig. De discussie omvat het eigen professioneel standpunt over het onderzoeksonderwerp onderbouwd met argumenten. De discussie wordt gevoerd vanuit diverse perspectieven (denk aan diverse personen en/of micro-, meso- en/of macroniveau).	De sterktes en zwaktes van het onderzoek en/of de discussie zijn niet beschreven.	De sterktes en zwaktes van het onderzoek bevatten informatie die niet kloppend is. De discussie bevat informatie die niet kloppend is en/of is niet onderbouwd met argumenten.	Diverse sterktes en zwaktes van het onderzoek zijn beschreven. De discussie is aanwezig, bevat kloppende informatie welke onderbouwd is met argumenten, maar is weinig kritisch en vernieuwend en wordt belicht vanuit slechts één perspectief.	Daarnaast zijn diverse sterktes en zwaktes van het onderzoek en de mogelijke implicaties voor het onderzoek aangegeven. Daarnaast is de discussie vanuit diverse perspectieven beschreven en wordt het eigen professionele standpunt onderbouwd met argumenten. Nieuwe bronnen worden gebruikt om de discussie te onderbouwen.	Daarnaast staan voor vervolgonderzoek alternatieven beschreven om de zwaktes van dit onderzoek in de toekomst te voorkomen. Daarnaast is er sprake van oordeelvorming van de onderzoeker(s) waarbij kennis en inzicht naar voren komt en (leer)vaardigheden duidelijk worden in een eigen professioneel standpunt.	10				
Totaal aantal behaalde punten (max. 6 x 10 = 60)										
Cijfer										
Feedback op totaalproduct										
Cesuur bepalen eindcijfer:										
– Er dient aan de voorwaardelijke vormcriteria voldaan te zijn. <i>Indien dit niet het geval is wordt de toets in Bison beoordeeld met het cijfer 1.</i>										
– Om een voldoende (= 6) te krijgen, moeten minimaal 34 punten worden behaald.										
– Het cijfer wordt bepaald door de afzonderlijke punten op elk criterium op te tellen en het puntentotaal af te lezen in de onderstaande tabel.										
Cijfer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Max. 60	0-9	10-15	16-21	22-27	28-33	34-40	41-46	47-52	53-57	58-60
Punten										

85

Vragen stellen		Antwoorden		Beoordeling	
Vragen stellen		Antwoorden		Beoordeling	
Vragen stellen		Antwoorden		Beoordeling	
1. De voorbereding van de presentatie is bespreken en geven door de interviewbegeleider. Bewijs is per mail of op schrift aan te tonen door de student.					
2. Student weet door zijn presentatievaardigheden een professionele presentatie mee te zetten waar de inhoud van het onderzoek inzichtelijk wordt gemaakt.	Student laat geen presentatievaardigheden zien waardoor de inhoud van het onderzoek niet inzichtelijk is gemaakt.	Student laat geen presentatievaardigheden zien waardoor de inhoud van het onderzoek niet inzichtelijk is gemaakt.	Student laat presentatievaardigheden zien waardoor de inhoud van het onderzoek inzichtelijk is gemaakt. De presentatie bevat een begin, midden en eindstuk.	Daarnaast zijn de presentatievaardigheden adequaat ingezet en toegelicht op de toehoorder.	Daarnaast is het verhaal van de student door zijn presentatievaardigheden levendig en professioneel. De toehoorder wordt geïnformeerd over de inhoud.
3. Bijdragen aan verspreiding van kennis (prenten, publiceren) eigen maken	Student beheert kennis rondom de thematiek van het onderzoek niet.	Student beheert kennis rondom thematiek van het onderzoek, maar kritische, objectieve blik en heilsgoedvrij ontbreekt.	Student geeft er blijk van dat deze zich de kennis rondom de thematiek heeft eigen gemaakt.	Student geeft daarnaast een kritische blik op de kennis rondom het onderzoeksthema en de verspreiding daarvan.	Student heeft daarnaast een heilsgoedvrij en gaat hierover met aanwezige toehoorders in gesprek/discussie.
4. Betroppingsmatige trends analyseren en er op inspelen, recente nationale en internationale ontwikkelingen vertalen naar consequenties voor het eigen handelen en voor de beroepsroep.	Student maakt geen verband van de gevonden ontwikkelingen naar het onderzoek.	Student bespreekt ontwikkelingen maar maakt onvoldoende vertaling naar het onderzoek.	Student bespreekt ontwikkelingen en weet deze te vertalen als aanleiding voor het onderzoek.	Student vertaalt daarnaast de ontwikkelingen in relatie tot de beroepsmatige handelen.	Student bespreekt en bespreekt daarnaast met de toehoorder ontwikkelingen in relatie tot (internationale) maatschappelijke en beroepsmatige ontwikkelingen relevant voor het eigen onderzoek.
5. Op professionele wijze verspreiden van onderzoeksgegevens	Student bespreekt methode van onderzoek niet.	Student licht methode van onderzoek onvoldoende toe en/of bevestigend.	Student bespreekt methode van onderzoek.	Student bevestigend daarnaast de kennis die gemaakt zijn binnen het onderzoek ten aanzien van de methodologie.	De student laat zijn rol als onderzoeker aan de toehoorder zien en maakt daarbij kritische noten ten aanzien van de methodologie en weet dit op waarde te schatten.

Student geeft een antwoord op de vraag: 'Wat is de betekenis van de afwijking van de norm?' en de afwijking van de norm wordt besproken.	Student beantwoordt de vraag: 'Wat is de betekenis van de afwijking van de norm?' en de afwijking van de norm wordt besproken.	Student beantwoordt de vraag: 'Wat is de betekenis van de afwijking van de norm?' en de afwijking van de norm wordt besproken.	Student beantwoordt de vraag: 'Wat is de betekenis van de afwijking van de norm?' en de afwijking van de norm wordt besproken.	Student beantwoordt de vraag: 'Wat is de betekenis van de afwijking van de norm?' en de afwijking van de norm wordt besproken.	Student beantwoordt de vraag: 'Wat is de betekenis van de afwijking van de norm?' en de afwijking van de norm wordt besproken.
Student geeft geen antwoord op de vraag: 'Wat is de betekenis van de afwijking van de norm?' en de afwijking van de norm wordt besproken.	Student geeft geen antwoord op de vraag: 'Wat is de betekenis van de afwijking van de norm?' en de afwijking van de norm wordt besproken.	Student geeft geen antwoord op de vraag: 'Wat is de betekenis van de afwijking van de norm?' en de afwijking van de norm wordt besproken.	Student geeft geen antwoord op de vraag: 'Wat is de betekenis van de afwijking van de norm?' en de afwijking van de norm wordt besproken.	Student geeft geen antwoord op de vraag: 'Wat is de betekenis van de afwijking van de norm?' en de afwijking van de norm wordt besproken.	Student geeft geen antwoord op de vraag: 'Wat is de betekenis van de afwijking van de norm?' en de afwijking van de norm wordt besproken.

Totaal aantal behaalde punten
(max. 5 x 10 = 50)

Cijfer

44

7

Feedback op toetsvraag

Wacht je op de college score/hoofstuk
met deze goede presentatie

Cesuur bepalen eindcijfer:

Er dient aan de voorwaardelijke voornemens voldaan te zijn. Indien dit niet het geval is wordt de score in Binas beschouwd met het cijfer 1.

Om een voldoende (= 6) te krijgen, moeten **minimaal 34 punten** worden behaald.

Het cijfer wordt bepaald door de afzonderlijke punten op elk criterium op te tellen en het puntentotaal af te lezen in de onderstaande tabel.

Cijfer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Punten	0-9	10-15	16-21	22-27	28-33	34-40	41-46	47-52	53-57	58-60

Bijlage 14 – Evaluatieformulier opdrachtgever

Evaluatieformulier opdrachtgever



Academie Mens en Maatschappij

EVALUATIE ONDERZOEKSONDRACHT

STUDENTGEGEVENS

Naam	
Onderwerp bacheloronderzoek	
Opleiding	

GEGEVENS INSTELLING/ORGANISATIE

Naam organisatie + afdeling	TEHREP (Saxion)
Onderzoeksbegeleider	J. Vols
Adres	M.H. Trompplaan 28
Postcode/woonplaats	ROSCHEDE
Telefoonnummer	088 019 1751
Email	j.vols@saxion.nl
Datum	10-2-2017

Hieronder kunt u aangeven wat uw mening is over het bacheloronderzoek.

1. Graag uw mening over het product dat het bacheloronderzoek heeft opgeleverd (aankruisen wat van toepassing is):

	Onvoldoende	Voldoende	Ruim voldoende	Goed
Inhoud (duidelijk, juiste weergave van feiten, voldoende diepgang etc.)				☒
Argumentatie (m.n. conclusies en aanbevelingen)				☒
Bereiken van de afgesproken doelen				☒
Bruikbaarheid voor de organisatie				☒
Heeft u aanvullende opmerkingen over de opdracht? (bijvoorbeeld welke nieuwe gezichtspunten heeft het opgeleverd) Vermeld ze dan hieronder:				

2. Geef uw mening over de wijze waarop het bacheloronderzoek tot stand is gekomen:

	Onvoldoende	Voldoende	Buim voldoende	Goed
Samenwerking tussen studenten (o.a. taakverdeling)				3
Samenwerking studenten vs. organisatie				3
Zelfstandigheid studenten				3
Effectiviteit van werken van studenten				3
Omgaan met afspraken/planning				3
Communicatie van studenten				3
Afronding van de opdracht door studenten				3

Heeft u aanvullende opmerkingen over de wijze waarop de opdracht tot stand is gekomen? (bijvoorbeeld individuele inbreng in geval van groepen / de mate, waarin de uitvoering binnen de organisatie heeft plaatsgevonden, etc.)

PRIMA TRAJEET, PRIMA WILKOMSTEN
WE GAVEN EEN ARTIKEL EREN AANBIEDEN



Bedankt voor het invullen!

Bijlage 15 – De geschiedenis van de sociale werkvoorziening

De sociale werkvoorziening in Nederland heeft een lange geschiedenis met een geleidelijke ontwikkeling. De geschiedenis van de sociale werkvoorziening is verlopen van het bieden van werk voor langdurige werklozen tegen een beperkt loon, tot volwaardige werkgelegenheid tegen een functieloon. Op diverse plaatsen zijn er al voor de Tweede Wereldoorlog particuliere initiatieven van armenzorg en liefdadigheid ontstaan, waarbij op beperkte basis werk werd toegekend aan bepaalde categorieën werklozen en gehandicapten (VNG, 2006). In Nederland was de AVO (*Actio Vincit Omnia: arbeid overwint alles*) één van de verenigingen die steun verleende aan gehandicapten door voor hen aangepast werk te bezorgen. De vereniging werd al opgericht in 1927 en de AVO presenteerde het probleem van de kwetsbaarheid van gehandicapten op de arbeidsmarkt als een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid (Hermans en Schmidt, 2002). Tevens hielden enkele gemeenten zich al bezig met deze doelgroep (VNG, 2006).

De Tweede Wereldoorlog heeft ertoe geleid dat mensen, die niet meer op gewone wijze konden meedraaien in de samenleving, meer aandacht kregen. De reden van deze aandacht kwam voornamelijk voort uit de geschokte bevolking door de gewonde en verminkte mensen die van de fronten kwamen. In 1950 resulteerde deze bijkomende zorg in de opstelling van de GSW-regeling, de gemeentelijke sociale werkvoorzienings-regeling voor handarbeiders. Het werd op grond van deze regeling mogelijk om gehandicapten, onder andere ook verminkte veteranen, onder verantwoordelijkheid van de gemeentelijke diensten van sociale zaken, op zogenaamde buitenobjecten te plaatsen. De grondgedachte hierachter was de gehandicapte medeburger zo mogelijk aan het werk te zetten, hen (weer) aan arbeid te laten wennen en naar regulier werk door te laten stromen, indien het herstel door dit werk zou worden bevorderd. Vanaf 1962 werd de GSW opengesteld voor mensen met een zware lichamelijke en tevens ook voor geestelijk gehandicapten. Nog later werd de GSW toegankelijk voor mensen met een psychiatrische problemen (VNG, 2006).

Het besef dat deze gemeentelijke regeling door een rijksregeling moest worden vervangen kwam in 1965 nadat het aantal werknemers in de GSW de hoeveelheid van 30.000 mensen had overschreden. Ten gevolge hiervan werd in 1968 een wetsvoorstel ingediend, in 1969 is er een wet gevormd en ingetreden. In deze wet wordt beschreven dat de sociale werkvoorziening werknemers arbeid biedt binnen de grenzen van hun mogelijkheden en vast inkomen. Tevens staat er in dat ze arbeiders hun eigen werk laten invullen in plaats van uitsluitend consumenten, hen een sociale status en een rechtspositie als werknemer verleent, de mogelijkheid wordt geboden tot ontplooiing van de nog aanwezige capaciteiten en het contact met andere mensen (Van Gemmert & Minderaa, 2000).

De inwerkingtreding van deze nieuwe wet in 1969 heeft de ontwikkeling van de sociale werkvoorziening enorm versneld. In 1995 telde deze 85.000 werknemers en mede als gevolg van de sterk gestegen kosten die deze groei met zich meebracht, werden in de loop van de tijd diverse wetswijzigingen doorgevoerd. In 1989 vond een grondige wetswijziging plaats, deze wetswijziging had grote gevolgen voor de financiering van de sociale werkvoorzieningen. Vanaf dit moment werd de rijkssubsidie verleend door het Rijk ingevoerd financieel model. In 1998 is er ook een wijziging geweest. In dit jaartal werd de Wet sociale werkvoorziening geïntroduceerd, in deze wet werd onder andere de doelgroepomschrijving aangepast.

Om toegang te krijgen tot werk in een Wsw-verband moest er vanaf heden sprake zijn van een lichamelijke, psychische of verstandelijke beperking van zodanige aard dat met uitsluitend onder aangepaste omstandigheden in staat was tot regelmatige arbeid. Tevens werd de indicatiecriteria in de Wsw aangescherpt en onafhankelijke indicatiecommissies werden aangesteld (VNG, 2006).

Naar aanleiding van het in 2003 gepubliceerde rapport 'De gewoonste zaak van de wereld', geschreven door de Raad voor werk en inkomen (RWI), is de modernisering van de Wsw tot stand gekomen. In dit rapport zijn een aantal concrete voorstellen gegeven wat in combinatie met een advies van de Algemene Rekenkamer over indicatiecommissies heeft gezorgd voor verandering. De wijziging van de indicatieprocedure was één van de modernisering voorstellen, deze wijziging is per 1 januari 2005 een feit geworden en overgedragen naar het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). Sinds deze modernisering worden gemeenten al meer uitgedaagd om invulling te geven aan regie en sturing en de sociale werkvoorziening een plaats te geven binnen het gemeentelijk participatie- en arbeidsmarktbeleid. De gemeenten moesten aan de slag met een Wsw in beweging. De invoering van de SUWI in 2002, de Wet werk en bijstand (WWB) in 2004 en de nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) bevorderen dit. Deze wetten dragen bij dat een integrale benadering van de 'onderkant' van de arbeidsmarkt en zorg meer gewenst is en de sociale werkvoorziening sluit daarbij aan (VNG, 2006).

In 2010 sprak het eerste kabinet Rutte af om per 2013 de Wet werken naar vermogen in te voeren (Wwnv). De Wwnv was de voorloper op de Participatiewet en in de Wwnv zouden de Wwb, Wsw en Wajong worden samengevoegd. Het zittende bestand van de Wajong zou volledig overgaan naar de Wwnv. Werkgevers kregen tevens de mogelijkheid tot loon-dispensatie, waardoor zij minder dan het minimumloon konden betalen voor mensen met een beperkte loonwaarde. In 2012 viel het eerste kabinet- Rutte, de Wwnv was daarmee van de baan. Het tweede kabinet-Rutte kwam in 2012 met het voorstel voor de Participatiewet die per 2014 moest worden ingevoerd, de hoofdlijnen van de Participatiewet lijken veelal overeen te komen met de Wwnv (Adelmeijer, Gort, Heekelaar & Vreeswijk, 2014)