

# Sociaal kapitaal als groeiversneller

*Een onderzoek naar de invloed van sociaal kapitaal op het vergroten van sociale impact*

Afstudeerscriptie als onderdeel van de Parttime Master Bedrijfskunde opleiding

**Datum** : 25 juni 2020 (definitieve versie)  
**Auteur** : Rachid el Ousrouti  
**Studentnummer** : 502358  
**Universiteit** : Rotterdam School of Management - Erasmus University  
**Opleiding** : Parttime Master Bedrijfskunde - MSc Business Administration  
**Coach** : Dr. Raymond van Wijk  
**Meelezer** : Prof. dr. Lucas Meijs



Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur, die geheel verantwoordelijk is voor de inhoud. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in de referenties. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

## Voorwoord

Tijdens de introductiedagen in september 2018 van de Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) werd ons meegegeven dat wij leven in een VUCA wereld. Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous. Dat de wereld voortdurend in beweging zou zijn, onzeker, complex en op verschillende manieren te duiden, bleek wel in de afgelopen twee studie jaren. Een prachtige ervaring was het Internationaal Project in Kaapstad. Onzekerheid begon toen tijdens het afstuderen in maart 2020 bijna de hele wereld in een lockdown ging vanwege het coronavirus. Mijn onderzoek naar sociaal kapitaal lijkt actueler dan ooit, omdat juist in een crisis het hebben van een breed en divers netwerk géén overbodige luxe is.

Voor u ligt het resultaat in de vorm van een afstudeerscriptie als onderdeel van de Parttime Master Bedrijfskunde opleiding van RSM. Ik bedank mijn coach dr. Raymond van Wijk, die als deskundige op het gebied van sociale netwerken gedurende het gehele traject mij de spiegel heeft voorgehouden om het maximale uit mijn onderzoek te halen. Ook bedank ik mijn meezeer prof. dr. Lucas Meijs met wie ik inspirerende discussies heb gevoerd over sociaal ondernemerschap. Verder bedank ik de sociaal ondernemers en experts die ik heb mogen interviewen voor mijn afstudeerscriptie. Mijn medestudenten en diverse collega's bij Rotterdam Vakmanstad bedank ik voor het sparren over mijn onderzoek.

Mijn dank gaat ook uit naar mijn vrouw Amina en mijn drie kinderen. Met Yassin (19) heb ik vanwege zijn studie vaak gesproken over het doen van onderzoek. Inmiddels weet Anissa (16) door de veel gevoerde discussies veel over het onderwerp sociaal kapitaal. Safouan was gedurende het afstuderen vooral mijn mentale coach die af en toe een high five kwam geven en zei: 'goed bezig papa!' Zonder de onvoorwaardelijke support van Amina had ik deze studie niet kunnen doen. Mijn familie en vrienden dank ik voor de steun, begrip en motivatie.

Dat de omgeving waarin wij werken en leven snel verandert en complexer wordt ondervinden wij allemaal. 'RSM', en de gehele staf, dank ik voor alle zorg, gezelligheid en de mogelijkheid om mij te laten ontwikkelen, te groeien, nieuwe inzichten en perspectieven op te laten doen. Ik heb er echt van genoten!

Rachid el Ousrouti  
Boskoop, juni 2020

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>4</b>
Samenvatting .....	5
1 Introductie.....	8
2 Theoretische achtergrond .....	12
2.1 Vergroten sociale impact van sociale ondernemingen .....	12
2.2 Drivers voor succesvol vergroten van sociale impact .....	14
2.3 Sociaal kapitaal.....	16
2.4 Structureel sociaal kapitaal en vergroten sociale impact .....	17
2.5 Relatieve sociaal kapitaal en vergroten sociale impact .....	19
2.6 Cognitief sociaal kapitaal en vergroten sociale impact.....	21
3 Methode en analyse.....	23
3.1 Case selectie .....	23
3.2 Wijze van dataverzameling .....	24
3.3 Data analyse .....	25
4 Resultaten .....	26
4.1 Een professionele organisatie bouwen .....	26
4.2 Voldoende financiële middelen genereren.....	30
4.3 Samenwerken met andere organisaties.....	33
4.4 Strategische visie en focus .....	38
4.5 Breed draagvlak en legitimiteit creëren.....	43
5 Conclusie en discussie.....	49
5.1 Conclusie .....	49
5.2 Beperkingen van het onderzoek .....	54
5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	55
5.4 Management implicaties.....	56
6 Referenties .....	57
Bijlage 1: Interview topic lijst ten behoeve van interviews.....	61
Bijlage 2: Conversieschema constructen.....	63
Bijlage 3: Coderingsschema.....	64

## Samenvatting

Sociaal ondernemerschap krijgt in Nederland steeds meer aandacht en heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld. Het aantal sociaal ondernemers groeit en daarmee wordt meer maatschappelijke waarde gecreëerd. Een grote uitdaging voor sociaal ondernemers is het opschalen van hun social impact. Er zijn verschillende factoren die het opschalen kunnen beïnvloeden. Factoren die te vinden zijn in het kapitaal van een organisatie, zoals het menselijk-, financieel-, intellectueel- en het sociaal kapitaal. Afhankelijk van welke opschalingstrategie een sociaal ondernemer volgt, kunnen bepaalde factoren in meer of mindere mate van invloed zijn.

Ten eerste is in deze scriptie onderzocht wat de cruciale factoren zijn voor opschaling van een sociale onderneming. Ten tweede is gekeken hoe de drie dimensies van sociaal kapitaal deze cruciale factoren voor het vergroten van sociale impact beïnvloeden.

Voor het begrip sociale ondernemingen is aansluiting gezocht bij de definitie van de Sociaal-Economische Raad (SER), waarbij de kern is dat het maatschappelijk doel van de onderneming voorop staat. In eerdere studies hebben Bloom & Chatterji (2009) het SCALERS-model ontwikkeld dat inzicht geeft in de werking van een zevental organisatorische factoren, die als een drijvende kracht gezien kunnen worden voor het vergroten van sociale impact.

Voor dit kwalitatief onderzoek zijn sociaal ondernemers en experts op het gebied van sociaal ondernemerschap geïnterviewd. Op basis van de resultaten van dit onderzoek zijn vijf factoren geïdentificeerd die cruciaal lijken te zijn voor het vergroten van sociale impact. Ten eerste dient een sociale onderneming een professionele organisatie te bouwen. Ten tweede is het genereren van voldoende financiële middelen nodig voor de continuïteit van de organisatie. Ten derde kan samenwerken met andere partijen het proces van opschalen versnellen. Ten vierde dient de sociale onderneming een duidelijke strategische visie te hebben en de focus te houden op de kernactiviteiten. Als laatste lijkt het voor de opschaling van de sociale impact van een sociale onderneming belangrijk te zijn om een breed draagvlak te creëren om zich hiermee richting de doelgroep te legitimeren.

De resultaten van het onderzoek tonen vervolgens de onderlinge relaties tussen de drie dimensies van sociaal kapitaal en de invloed op de cruciale factoren voor opschaling van sociale impact. Ten eerste blijkt uit de bevindingen dat vanuit de structurele dimensie van sociaal kapitaal een divers netwerk belangrijk is voor vergroten van de sociale impact. Ten tweede laten de onderzoeksresultaten zien dat ten aanzien van de relationele dimensie van

sociaal kapitaal het creëren van sterke en hechte relaties het onderlinge vertrouwen verhogen. Dit draagt niet alleen bij aan het bouwen van een sterk en professioneel team, maar heeft eveneens invloed op het aangaan van allianties, genereren van voldoende financiële middelen en draagt bij aan legitimiteit. Daarnaast zorgt de cognitieve dimensie van sociaal kapitaal met een gedeelde taal, visie en cultuur als bindingsmechanismen voor meer wederzijds begrip in het team, met de doelgroep en met netwerkpartners. De onderzoeksresultaten laten verder zien dat sociaal ondernemers en ambtenaren en politici vaak niet dezelfde taal lijken te spreken.

Samenvattend worden in tabel 1 de bevindingen met betrekking tot de cruciale factoren en de drie dimensies van sociaal kapitaal in hun onderlinge relaties getoond.

<b>Sociaal kapitaal</b>	<b>Structureel sociaal kapitaal</b> Diversiteit/centraliteit	<b>Relationeel sociaal kapitaal</b> Sterkte relaties/vertrouwen	<b>Cognitief sociaal kapitaal</b> Gedeelde taal, visie en cultuur
<b>Cruciale factoren</b>			
<b>Een professionele organisatie bouwen</b>	Een divers netwerk geeft toegang tot verschillende resources. Met een centrale positie in het netwerk wordt kennis en expertise sneller gedeeld.	Sterke relaties zorgen voor een duurzaam netwerk en meer onderling vertrouwen. Dit geeft ruimte om fouten te mogen maken in lerende organisaties.	Een gedeelde taal, visie en cultuur dragen bij aan een efficiënte bedrijfsvoering. Gedeelde visie zorgt voor hoge mate van betrokkenheid en verbondenheid.
<b>Voldoende financiële middelen genereren</b>	Een breder netwerk geeft meer toegang tot financieel kapitaal. Zowel vanuit een centrale positie als aan de rand van het netwerk kan opschaling in de breedte worden gerealiseerd.	Creëren van een sterke en hechte relatie en vertrouwen zorgt voor een duurzaam businessmodel en draagt bij aan het genereren van voldoende financiële middelen.	In dit onderzoek is géén relatie gevonden tussen het hebben van een gedeelde taal, visie en cultuur en het genereren van voldoende financiële middelen.
<b>Samenwerken met andere organisatie</b>	Een centrale positie of aan de rand van het netwerk is fluïde en afhankelijk van de levensfase van de sociale onderneming. Een divers netwerk geeft toegang tot verschillende resources.	Integriteit, eerlijkheid en openheid is belangrijk voor samenwerking. Te sterke relaties kunnen leiden tot homogeniteit, oogkleppen en tunnelvisie.	Een gedeelde taal en (economische en zakelijke) visie en cultuur creëren met partners verbetert de samenwerking en zorgt voor een hoge mate van duurzaamheid van de relatie.
<b>Strategische visie en focus</b>	Meer focus door netwerk bewust te kiezen.	Géén relatie gevonden tussen strategische visie en sterkte relaties en vertrouwen.	Voor het ontwikkelen van een heldere missie en visie is een gedeelde taal nodig.
<b>Breed draagvlak en legitimiteit creëren</b>	Zichtbaarheid door een centrale positie in het netwerk lijkt een positieve invloed te hebben op een breder draagvlak en legitimiteit.	Onderling vertrouwen met stakeholders door openheid en eerlijkheid over behaalde doelen is bepalend voor mate van verkrijgen legitimiteit.	Sociaal ondernemers en ambtenaren/politici lijken niet dezelfde taal te spreken, terwijl een gedeelde taal belangrijk is om te lobbyen.

Tabel 1: Relaties tussen de drie dimensies van sociaal kapitaal en de cruciale factoren voor opschaling

De eerste aanbeveling in deze scriptie is om vervolgonderzoek te doen naar welke belemmeringen er zijn bij het aangaan van allianties door sociaal ondernemers. Verdiepende studies naar de invloed van de drie dimensies van het sociaal kapitaal op het aangaan van allianties door sociale ondernemingen kan mogelijk helpen om hier meer licht op te laten schijnen en in de praktijk deze samenwerkingen te verbeteren.

De tweede aanbeveling heeft betrekking op de bevinding dat te sterke en hechte relaties in combinatie met een sterke focus op de kernactiviteiten een organisatie oogkleppen kan geven waarmee organisatieblindheid kan ontstaan. Voor sociale ondernemingen is het tevens nodig dat er een juiste balans wordt gevonden in het nastreven van de sociale missie en het leveren van een product of een dienst tegen een redelijke prijs. Op basis hiervan is vervolgonderzoek nodig om na te gaan hoe een ambidexter management en een ambidextere organisatie mogelijk kunnen bijdragen aan het vinden van de juiste balans tussen de ogenschijnlijke tegenstrijdigheden.

Al met al draagt deze studie bij aan de wetenschappelijke kennis op het gebied van sociaal kapitaal en sociaal ondernemerschap. Verder leidt deze studie voor de managementpraktijk van het sociaal ondernemerschap bij tot het inzicht dat naast het menselijk-, financieel- en intellectueel kapitaal, ook het sociaal kapitaal een belangrijke groeiversneller kan zijn bij het opschalen van sociale impact. Sociaal kapitaal draagt met haar drie dimensies bij aan het creëren van waarde voor de sociale onderneming en de samenleving.

## 1 Introductie

Sociale ondernemingen spelen in toenemende mate een belangrijke rol in de samenleving. Verschillende academische studies laten zien hoe deze rol vorm krijgt (Zara et al., 2009; Mair & Marti, 2006; Defourny & Nyssens, 2017). In Nederland zorgen sociale ondernemingen samen voor circa 3,5 miljard omzet en creëren zij meer dan 80.000 banen (McKinsey & Company, 2016). Sociale ondernemingen kunnen zodoende als een belangrijk onderdeel gezien worden van een samenleving. Zij zetten zich bijvoorbeeld in voor ontwikkelingshulp, armoedebestrijding, onderwijs, cultuur en de sociale cohesie in de maatschappij (Verloop & Hillen, 2013; Sociaal-Economische Raad, 2015; PwC, 2018). Een onlangs verschenen onderzoek van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) toont dat sociale ondernemingen een uitdaging hebben om op te schalen (OECD, 2019).

Met het opschalen van sociale ondernemingen gaat het specifiek om de toename in sociale impact. Het vergroten van sociale impact kan gedefinieerd worden als “de meest effectieve en efficiënt mogelijke toename van de maatschappelijke impact die wordt gecreëerd door een sociale onderneming op basis van haar operationele model, met als doel te voldoen aan de vraag naar het betreffende product of de betreffende dienst” (Weber et al., 2015, p.12). Wat hiermee voor het voetlicht wordt gebracht door deze auteurs is dat het bij het opschalen van sociale impact vooral moet gaan om het creëren van waarde voor de samenleving.

De manier waarop sociale ondernemingen hiermee omgaan is divers. Sociale ondernemingen kunnen namelijk verschillende strategieën volgen voor het vergroten van hun sociale impact. In de academische literatuur wordt gewezen op een drietal strategieën, namelijk opschalen in de breedte, de diepte en op een meer systemische wijze (Moore et al., 2015). Om te beginnen kunnen sociale ondernemingen opschalen in de breedte door het bereik van hun doelgroep in aantallen te vergroten door bijvoorbeeld replicatie van de activiteiten. Daarnaast kunnen sociale ondernemingen schalen in de diepte door bij de reeds bereikte doelgroep een verdieping aan te brengen van de activiteiten. De derde strategie, de systeembenadering, kenmerkt zich doordat sociale ondernemingen met hun innovatieve benaderingen invloed uitoefenen op beleidsmakers en hiermee wijzigingen in wet- en regelgeving tot stand kunnen brengen en hiermee hun sociale impact vergroten (Moore et al, 2015).

Waarom lukt het de ene sociaal ondernemer wel om de impact te vergroten en de ander niet? Deze vraag is niet eenduidig te beantwoorden. En hoewel het sociaal ondernemerschap de laatste jaren in toenemende mate aandacht krijgt in de wetenschappelijke literatuur, is er in



het bijzonder over het sociaal ondernemerschap in relatie tot het opschalen van sociale impact in beperkte mate empirisch onderzoek gedaan. Bloom & Chatterji (2009) hebben wel onderzoek gedaan in dit vakgebied. Zij presenteren een conceptueel model naar opschaling van sociale impact. Zij behandelen in hun werk het zogenaamde SCALERS-model. Een model dat is geïnspireerd op diverse studies in het strategisch management, (sociaal) ondernemerschap en de sociologie (Bloom & Smith, 2010). Dit model geeft inzicht in de werking van een zevental organisatorische factoren die als een drijvende kracht gezien kunnen worden voor het vergroten van sociale impact. Het gaat om factoren als Staffing (bemensing), Communicating (communicatie), Alliance-Building (alliantievorming), Lobbying (lobbyen), Earnings-Generation (inkomsten generatie), Replicating (vermenigvuldigen) en Stimulating Market Forces (marktwerking). Het SCALERS-model is onder meer gebaseerd op het werk van socioloog Pierre Bourdieu's verschillende vormen van kapitaal. Bloom & Smith (2010) maken in het SCALERS-model onderscheid naar de invloed van financieel-, menselijk-, politiek-, intellectueel- en sociaal kapitaal op het vergroten van sociale impact. Zij geven aan dat het genereren van inkomsten en marktwerking vooral beïnvloed wordt door het financieel kapitaal. Communicatie, alliantievorming, lobbyen en replicatie worden vooral beïnvloed door sociaal kapitaal (Bloom & Smith, 2010).

Er kan gesteld worden dat het sociaal kapitaal een cruciale factor is in de ontwikkeling van een sociale onderneming. Sociaal kapitaal kent geen eensluidende definitie. Een werkbare definitie geeft Bourdieu (1985, p.248) door er naar te verwijzen als "het totaal van de werkelijke of potentiële middelen welke gekoppeld zijn aan bezit van een duurzaam netwerk van min of meer geïnstitutionaliseerde relaties van wederzijdse kennismaking of erkenning". Wat hiermee wordt aangegeven is dat bijvoorbeeld individuen, organisaties en gemeenschappen die over meer waardevolle contacten beschikken over het algemeen succesvoller zijn in de maatschappij dan organisaties die hier in mindere mate aandacht aan besteden (Bourdieu, 1986; Coleman, 1990). De sociale relaties die ingebed zijn in een organisatie kunnen namelijk voordelen opleveren. Wanneer een ondernemer een bepaald doel niet alleen kan behalen, dan schakelt deze ondernemer een ander in die over bepaalde vaardigheden of middelen beschikt, zoals specifieke kennis of een sociaal-economische positie om bijvoorbeeld politieke invloed te kunnen uitoefenen. Wat hieruit naar voren komt is dat door gebruik te maken van sociaal kapitaal de mogelijkheid zich kan voordoen dat de sociale impact van de sociale onderneming wordt vergroot.

Sociaal kapitaal kan gezien worden als een belangrijke factor in het proces om sociale impact te vergroten. Het is daarmee ook belangrijk om nader in te gaan op dit begrip en hoe er in theoretisch perspectief uitvoering aan wordt gegeven. Dit is wat Nahapiet & Ghosal (1998) hebben gedaan in een onderzoek naar de werking van het sociaal kapitaal in relatie tot het verhogen van het intellectueel kapitaal binnen organisaties. Zij verdelen sociaal kapitaal in drie dimensies: structureel, relationeel en cognitief sociaal kapitaal. Om te beginnen omschrijft de structurele dimensie de netwerkstructuur. Het gaat om de verbondenheid en hiërarchie van het netwerk. Daarnaast omvat de relationele dimensie de mate waarin mensen onderlinge persoonlijke relaties ontwikkelen en wat deze mensen met elkaar uitwisselen en waarom. Als laatste is er de cognitieve dimensie van sociaal kapitaal: de wijze waarop interpretatie en betekenisverlening plaatsvindt via gedeelde taal, normen, gedragscodes en narratieven binnen een organisatie (Nahapiet & Ghosal, 1998). Uit hun onderzoek komt naar voren dat het sociaal kapitaal verschillende eisen stelt aan organisaties, die soms ook tegenstrijdig kunnen zijn aan elkaar. Daarom geven zij ook aan dat in de werking van het sociaal kapitaal steevast aandacht moet zijn voor een passende balans tussen het structureel, relationeel en cognitief sociaal kapitaal.

In verschillende onderzoeken wordt gesuggereerd om vervolgonderzoek te doen naar de invloed van sociaal kapitaal op het benutten van de aanwezige resources in een organisatie (Florin et al., 2003; Littlewood & Khan, 2018). Tevens wordt er opgeroepen om het SCALERS-model verder te verfijnen door meer empirisch onderzoek te doen (Bloom & Smith, 2010). Met een onderzoek naar de invloed van de drie dimensies van sociaal kapitaal op de drivers uit het SCALERS-model, kan een beter begrip komen over hoe sociale impact vergroot kan worden. Het is mogelijk dat bij het systemisch vergroten van de sociale impact andere resources nodig blijken te zijn of andere factoren belangrijker lijken te zijn voor opschaling dan bij een verbreding of verdieping van sociale impact. Met dit onderzoek wordt getracht om meer inzicht te krijgen in hoe de drie dimensies van het sociaal kapitaal specifiek kunnen bijdragen aan verschillende opschalingstrategieën.

Hiermee kan een bijdrage worden geleverd aan de wetenschappelijke kennis. Kortom, het streven van dit onderzoek is om vanuit de bestaande theorie en vanuit de empirie meer inzicht te creëren in welke factoren van belang zijn voor het vergroten van sociale impact en in hoe het sociaal kapitaal deze factoren beïnvloedt. Dit onderzoek kan daarnaast het management van sociale ondernemingen mogelijk meer inzicht geven in hoe een investering in het sociaal kapitaal van de sociale onderneming de opschaling van sociale impact kan beïnvloeden.

Op basis van het bovenstaande is de centrale onderzoeksvraag:

*Hoe dragen het structureel, relationeel en cognitief sociaal kapitaal middels de cruciale factoren van opschaling bij aan het vergroten van de sociale impact van een sociale onderneming?*

De deelvragen zijn:

- Welke factoren zijn cruciaal voor het vergroten van de sociale impact van een sociale onderneming?
- Hoe beïnvloeden het structureel, het relationeel en het cognitief sociaal kapitaal de cruciale factoren voor het vergroten van de sociale impact van een sociale onderneming?

## 2 Theoretische achtergrond

### 2.1 Vergroten sociale impact van sociale ondernemingen

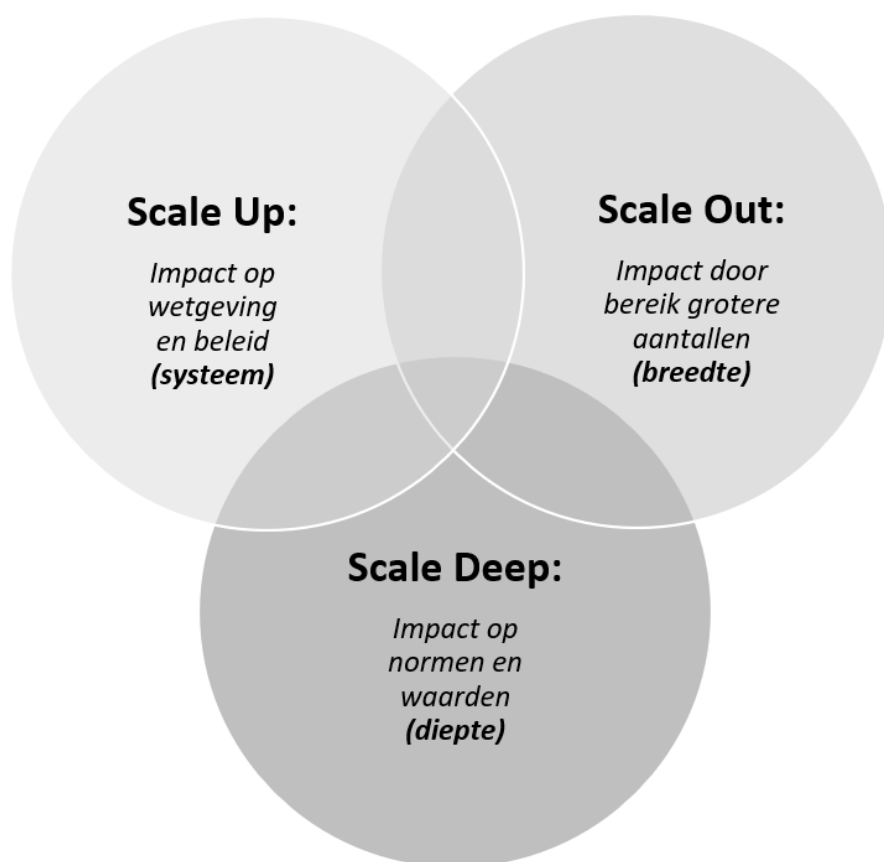
Sociale ondernemingen zijn er in diverse maten en vormen en verschillen van reguliere ondernemingen door het maken van winst niet als hoofddoel te hebben. Deze sociale ondernemingen kenmerken zich door het feit dat zij hun maatschappelijke missie vooropzetten. Door het genereren van inkomsten kunnen zij aan die missie bijdragen. In de literatuur is géén eenduidige definitie voor het begrip sociale onderneming te vinden. Wel is in de literatuur overeenstemming over een aantal centrale kenmerken voor sociale ondernemingen. Ten eerste onderneemt een sociale onderneming primair vanuit een maatschappelijke missie. Ten tweede realiseert een sociale onderneming impact als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert. Ten derde ziet de sociale onderneming winst als middel, niet als doel. Ten vierde is een sociale onderneming transparant en fair naar iedereen. Kortom, de sociale onderneming is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd (Verloop & Hillen, 2013). In dit onderzoek wordt aangesloten bij de definitie die de SER hanteert voor sociale ondernemingen. Zij definiëren een sociale onderneming als “...zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen” (Sociaal-Economische Raad, 2015, p.26).

Wanneer een sociale onderneming bewezen effectief is, dan zal de sociale onderneming graag de sociale impact willen vergroten (Smit & Brouwer, 2014; Hoogerwerf, 2018 ). Het vergroten van de sociale impact is voor vele sociale ondernemingen en wetenschappers van sociaal ondernemerschap een uitdaging (Dees et al., 2004, Bloom & Smith, 2010). In de literatuur zijn drie typen van strategieën voor het vergroten van sociale impact dominant: ‘scaling out’, ‘scaling up’ en ‘scaling deep’ oftewel verbreding door bereik van grotere aantallen, systemische impact en verdieping van impact op normen en waarden (Moore et al., 2015; Westley et al. 2014; Van den Bosch & Rotmans, 2008).

Met ‘scaling out’, oftewel verbreding bedoelen Westley et al. (2014) dat een sociale onderneming probeert meer mensen te beïnvloeden met hun activiteiten in een groter geografisch gebied door middel van replicatie en verspreiding. De sociale onderneming repliceert bij ‘scaling out’ haar activiteiten om dezelfde resultaten bij meer mensen te bereiken (Moore et al., 2015). Naast het repliceren van de activiteiten kan een sociale onderneming allianties aangaan om op te schalen (Dees et al., 2004).

Westley et al (2014, p.137) definiëren de tweede strategie, 'scaling up', als: "identifying opportunities and barriers at broad institutional scales, with the goal of changing the system that created the social problem in the first place." Met deze strategie beoogt de sociale onderneming het bestaande systeem aan te passen door met hun activiteiten en benadering het beleid te beïnvloeden (Moore et al., 2015). Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld sociale ondernemingen die met succesvolle nieuwe onderwijsconcepten het gemeentelijk of landelijk onderwijsbeleid willen beïnvloeden.

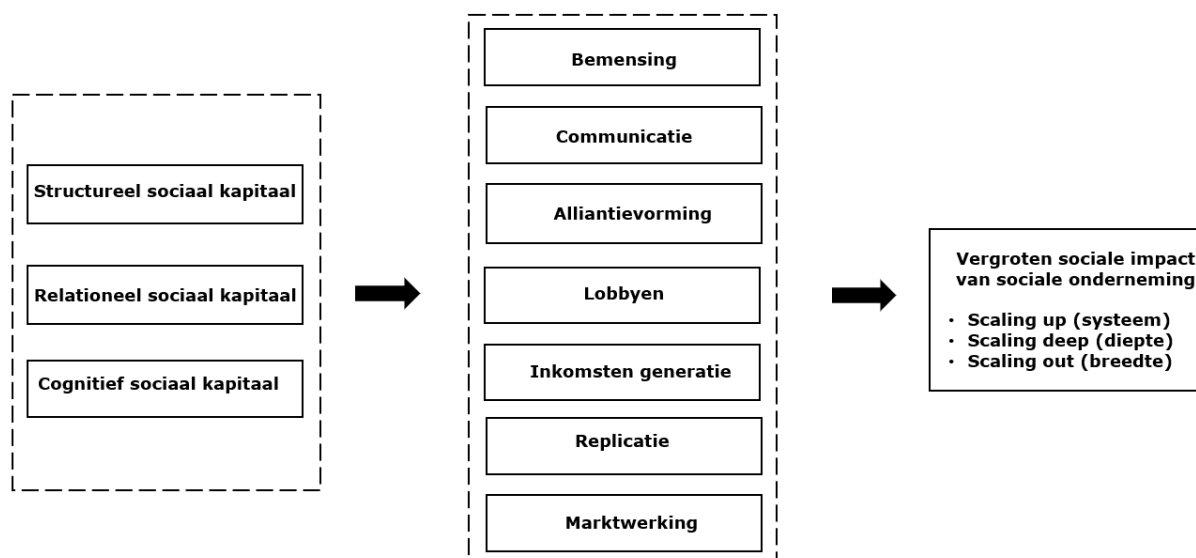
De derde strategie die in de literatuur wordt genoemd is 'scaling deep'. Hierbij zet de sociale onderneming in op het verhogen van breed gedragen maatschappelijke waarden en normen zodat de activiteiten van de sociale onderneming worden ondersteund en ingebed en hiermee schaalvergroting wordt bereikt (Westley et al, 2014; Moore et al., 2015). Afhankelijk van welke opschalingstrategie een sociale onderneming gebruikt kunnen bepaalde organisatorische drivers of bepaalde vormen van kapitaal voor het vergroten van de sociale impact in meer of mindere mate invloed hebben.



Figuur 1: Drie typen van het vergroten van sociale impact, gebaseerd op Moore et al. (2014)

## 2.2 Drivers voor succesvol vergroten van sociale impact

Om de sociale impact met de genoemde strategieën succesvol te vergroten heeft een sociale onderneming een breed scala aan capaciteiten of drivers nodig zoals deze door Bloom & Chatterji (2009) zijn omschreven.



Figuur 2: Relaties tussen de drie dimensies van sociaal kapitaal en de cruciale factoren voor opschaling gebaseerd op het SCALERS-model van Bloom & Chatterji (2009)

De eerste driver uit het conceptueel model SCALERS van Bloom & Chatterji (2009) is 'staffing', oftewel de bemensing van de sociale onderneming. Hiermee geven de auteurs aan in welke mate een sociale onderneming voldoende gekwalificeerd personeel en vrijwilligers kan werven, opleiden en behouden om de beoogde sociale impact te kunnen opschalen. Het gaat hierbij nadrukkelijk om het menselijk kapitaal van de sociale onderneming. Menselijk kapitaal wordt gedefinieerd als "knowledge that is embodied in people" (Coff, 2002, p 108). Het gaat hiermee feitelijk om kennis die belichaamd is in mensen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat het menselijk kapitaal direct en indirect wordt beïnvloed door het sociaal kapitaal (Coleman, 1988). Het sociale kapitaal draagt namelijk direct bij aan het aantrekken van financiële middelen en het aantrekken van mensen. Indirect draagt sociaal kapitaal bij aan de productiviteit van de organisatie (Florin et al., 2003).

De tweede driver is 'communication'. Bij dit aspect staat centraal in hoeverre een sociale onderneming in staat is om goed en overtuigend te kunnen communiceren over hun beoogde sociale impact richting hun stakeholders, waaronder de beneficianten, medewerkers, partners, consumenten en donateurs (Bloom & Smith, 2010). Het sociaal kapitaal draagt bij aan de wijze waarop een organisatie communiceert met stakeholders communiceert.

In eerder onderzoek is meerdere malen vastgesteld dat sociaal kapitaal bijdraagt aan de ontwikkeling van een organisatie (Tsai & Ghosal, 1998; Adler & Kwon, 2002; Florin et al., 2003; Stam et al., 2014). Met een adequate communicatie kan een organisatie de sociale impact verhogen.

De derde driver is 'alliance building'. In dit construct is de vraag in hoeverre de sociale onderneming vaardigheden heeft om allianties te vormen. Eén van de belangrijkste redenen om deel te nemen aan allianties is om kennis en vaardigheden te leren van hun alliantiepartners (Kale & Singh, 2000). Daarnaast leidt het aangaan van allianties tot toegang tot nieuwe resources, nieuwe markten, nieuwe technologie (Inkpen & Tsang, 2005). Door het samenwerken met anderen is een sociale onderneming krachtiger dan alleen. Het vergroten van sociale impact vereist vaak een gezamenlijke, collectieve actie (Grant & Crutchfield, 2007).

De vierde driver uit het framework SCALERS is 'lobbying'. Om succesvol de sociale impact te vergroten is de vraag in hoeverre de sociale onderneming goed kan lobbyen bij invloedrijke personen. Uit onderzoek blijkt dat de sterkte van de relaties van de lobbyist in grote mate bepalen hoe groot de invloed reikt (Carpenter et al., 1998). Hiermee kan de sociale onderneming toegang krijgen tot financieel kapitaal en kan invloed worden uitgeoefend om bepaalde wet-en regelgeving aan te passen.

De vijfde driver is 'Earning-Generation', waarbij sociale ondernemingen inkomsten genereren om voldoende financieel kapitaal te hebben om daarmee de sociale impact te vergroten. De inkomsten komen voort uit onder andere het leveren van producten of diensten, donaties, subsidies, sponsoring en lidmaatschapsgelden. Toegang tot financiering wordt door sociaal ondernemers vaak als knelpunt genoemd (Sociaal-Economische Raad, 2015). Hiervoor is een aantal oorzaken te geven. Ten eerste is sociaal ondernemerschap nog zo nieuw dat er géén algemeen gehanteerd jargon wordt gebruikt op het gebied van financiering. Daarnaast zijn er nog onvoldoende netwerken waar vragers en aanbieders elkaar kunnen vinden. Verder werken sociale ondernemingen, het overige bedrijfsleven, financiële instellingen en andere organisaties nog zo weinig met elkaar dat naast de verschillen in doelstellingen er ook nog grote cultuurverschillen zijn tussen deze organisaties (Meijs & de Ritter, 2015). Juist door samenwerking en uitwisseling van kennis en ervaring tussen sociale ondernemingen, het overige bedrijfsleven en andere organisaties kan belangrijke meerwaarde ontstaan om daarmee de sociale impact te vergroten (Sociaal-Economische Raad, 2015).

De zesde driver is ‘replicating’, waarbij er sprake is van ‘scaling out’ en de impact wordt bereikt door de activiteiten te repliceren om de resultaten bij meer mensen te bereiken. Voor het vergroten van impact door replicatie is het belang om een interventie te kunnen kopiëren en verspreiden. Het is daarbij cruciaal om voor deze interventie goede procedures en systemen te ontwikkelen die dit mogelijk kunnen maken.

De zevende en laatste driver uit het SCALERS-model is ‘Stimulating Market Forces’. Bloom & Chatterji (2009) bedoelen hiermee effectiviteit waarmee sociale ondernemingen prikkels kunnen creëren om mensen of organisaties aan te moedigen om zowel de particuliere belangen als de maatschappelijke belangen te behartigen. Wanneer dit construct hoog scoort dan betekent dat de sociale onderneming succesvol is geweest in het creëren van een markt voor een product of dienst waarmee sociale impact kan worden vergroot zoals microkredieten, innovatieve onderwijsprogramma’s of milieuvriendelijke producten.

### 2.3 Sociaal kapitaal

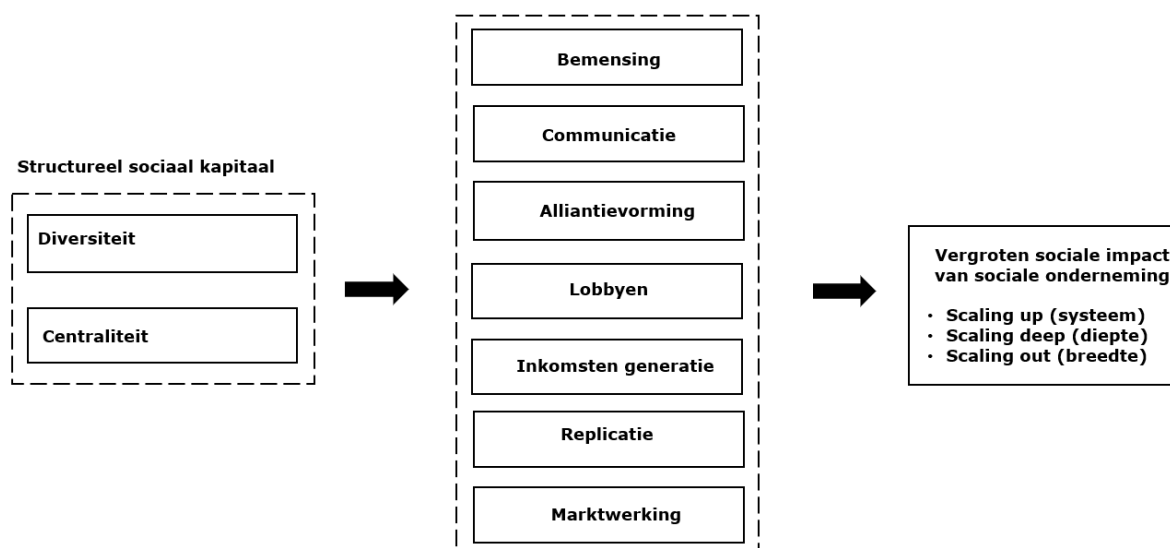
Er bestaat brede overeenstemming dat het financieel-, menselijk-, politiek-, intellectueel- en het sociaal kapitaal van waarde zijn voor het opschalen van sociale impact. In de literatuur worden verschillende definitie gegeven van sociaal kapitaal. Bourdieu definieert sociaal kapitaal als “The aggregate of the actual or potential resources which are linked to the possession of a durable network of more or less institutionalized relationship of mutual acquaintance or recognition” (1986, p.248). Adler & Kwon definiëren sociaal als “... goodwill available to individuals or groups” (2002, p.23). Sociaal kapitaal omvat de feitelijke en potentiële middelen die toegankelijk zijn via het netwerk van relaties van een actor (Nahapiet & Ghoshal, 1998). In tegenstelling tot andere vormen van kapitaal, bevindt sociaal kapitaal zich niet in individuen, maar in hun relaties met andere individuen of bedrijven (Coleman, 1988). Een gesloten netwerk heeft volgens Coleman (1988) een positief effect op het sociaal kapitaal, omdat alle middelen, kennis en informatie binnen het netwerk voor alle actoren beschikbaar is. Het zorgt voor binding in de groep. Burt (1997) stelt juist dat meer open netwerken meer voordelen opleveren. Hierbij ontstaan zogenaamde structurele gaten in het netwerk. Structurele gaten ontstaan wanneer een actor directe relaties heeft met twee andere actoren, terwijl die actoren onderling niet verbonden zijn (Burt, 2000). Dit is te vergelijken met de positie van een makelaar en een koper en verkoper van een huis. Deze structurele gaten in netwerken geven een actor toegang tot een grotere diversiteit aan kennis en informatie (Burt, 2004).



Voor het vergroten van sociale impact door sociale ondernemingen kan het benutten van het sociaal kapitaal van waarde zijn. Nahapiet & Ghoshal (1998) hebben een raamwerk ontwikkeld waarin drie dimensies van sociaal kapitaal uiteen zijn gezet. De structurele dimensie gaat voornamelijk over de netwerkstructuur en netwerkdichtheid. De cognitieve dimensie gaat over gedeelde 'taal' en 'gebruiken' en de relationele dimensie gaat over vertrouwen, normen en verwachtingen. Om sociaal kapitaal om te zetten naar intellectueel kapitaal moet er volgens de auteurs sprake zijn van het uitwisselen en combineren van kennis, waarbij toegang, anticipatie op waarde, motivatie en combinatievaardigheden belangrijke variabelen zijn. Vanuit de structurele dimensie kan worden gekeken hoe bruggen te maken zijn tussen verschillende actoren in een netwerk. In de relationele dimensie is vooral aandacht voor 'bonding' dus vooral elkaar vertrouwen en goed leren kennen. De cognitieve dimensie beïnvloedt door zowel 'bonding' en 'bridging' de structurele en relationele dimensie.

## 2.4 Structureel sociaal kapitaal en vergroten sociale impact

De eerste dimensie van het sociaal kapitaal omschrijft vanuit het structurele perspectief de netwerkstructuur. Structureel sociaal kapitaal bestaat uit verschillende kenmerken zoals diversiteit, verbondenheid, centraliteit, de hoeveelheid relaties en hiërarchie van het netwerk (Granovetter, 1973; Burt 1997a; Nahapiet & Ghosal, 1998). In verschillende onderzoeken komt naar voren dat het aangaan van relaties belangrijk is voor het verkrijgen van informatie en voor het oplossen van complexe problemen (Burt, 1997a; Levin & Cross, 2004). In deze onderzoeken wordt vooral gekeken naar de aspecten *diversiteit* van de relaties en *centraliteit* van de actoren.



Figuur 3: Relaties tussen het structureel sociaal kapitaal en de cruciale factoren voor opschaling gebaseerd op het SCALERS-model van Bloom & Chatterji (2009)

Sociale ondernemingen zijn net als reguliere ondernemingen continu op zoek naar nieuwe kansen en strategieën om zowel sociale impact te maken als om financiële middelen te genereren. Zij zoeken naar medewerkers, klanten en samenwerkingspartners om deze doelen te verwezenlijken. Bij het behalen van deze doelen is overtuiging of redundantie van bepaalde resources zoals kennis en informatie een belangrijk aspect (Burt, 2000). Wanneer de relaties van de sociale onderneming meer over dezelfde resources beschikken, voegt elke nieuwe relatie uit datzelfde netwerk minder toe. Het is daarom beter om ook in contact te staan met mensen die niet allemaal hetzelfde te bieden hebben.

Een grotere *diversiteit* in relaties geeft toegang tot diverse alternatieven (Burt, 2000). Sociale ondernemingen zijn voor het vergroten van sociale impact afhankelijk van een diversiteit aan relaties en de daarmee gepaarde toegang tot bepaalde kennis en informatie. Daarentegen zijn er onderzoekers die concluderen dat diversiteit niet alleen voordelen kent, maar juist ook nadelen, omdat het de coördinatie van de organisatie moeilijker maakt (Reagans & Zuckerman, 2001). Uit de literatuur blijkt een bepaalde spanning te bestaan tussen het hebben van een heterogeen netwerk of juist een meer homogeen netwerk. Heterogene netwerken bestaan uit actoren die een variëteit hebben in achtergrond, kennis, vaardigheden en ervaring (Tiwana, 2008). Deze diverse actoren kunnen problemen ervaren bij het ontvangen en verwerken van informatie, omdat iedere actor vanuit zijn eigen perspectief, interesse en taal naar de ontvangen informatie kijkt. Een hoge diversiteit in netwerken kan daarom juist in tegenstelling tot de theorieën van eerder genoemde auteurs een belemmering vormen in het mobiliseren of coördineren van nieuwe ideeën voor een organisatie (Obstfeld, 2005).

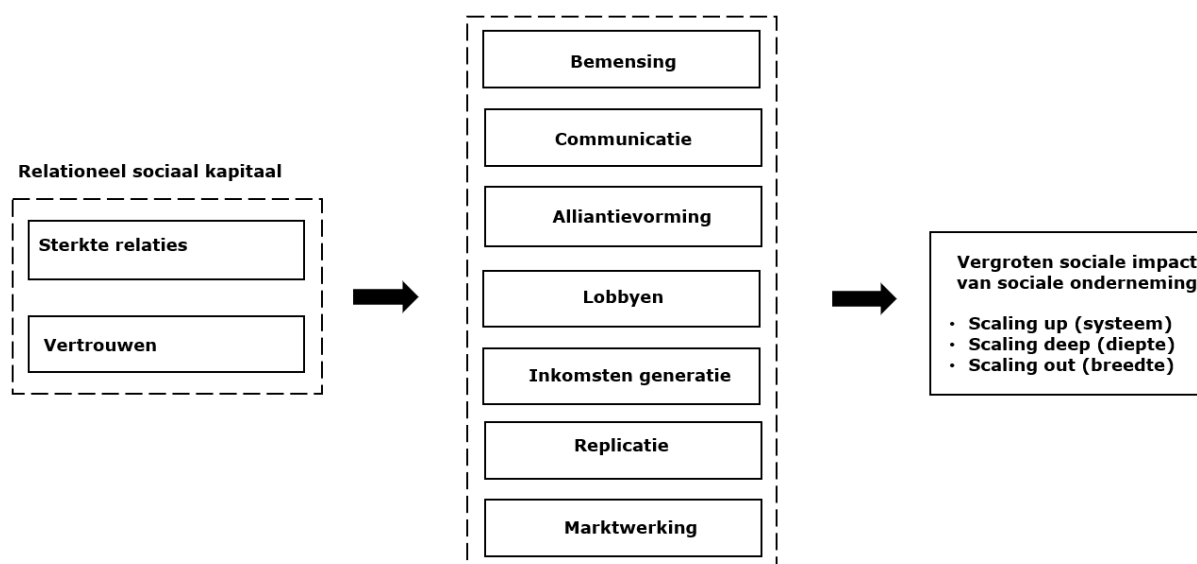
Naast de *diversiteit* van de relaties is ook de *centraliteit* in het netwerk van belang om strategische voordelen te behalen en controle te hebben over bepaalde resources zoals kennis en informatie (Burt, 2000; Coleman, 1990). Centraliteit verwijst naar de mate waarin een organisatie strategisch gezien een belangrijke positie inneemt in het netwerk (Freeman, 1979). Een hoge mate van centraliteit maakt een organisatie zichtbaarder voor andere organisaties in een netwerk en verhoogt daarmee de kans dat andere organisaties worden bereikt. Een centrale positie heeft een positieve invloed op het aangaan van allianties (Inkpen & Tsang, 2005). Uitwisseling van kennis en ervaring door het aangaan van allianties kan de sociale impact vergroten (Bloom & Smith, 2010). Eerdere studies hebben aangetoond dat een centrale netwerkpositie meer voordelen geeft ten aanzien van het delen van kennis (Tsai, 2000; Powel et al., 1996; Van Wijk et al., 2008). Bij een hoge mate van centraliteit wordt de kennisverwerving efficiënter en is er een snellere toegang tot kennis- en informatiebronnen. Daarnaast wordt door een hoge mate van centraliteit de gemeenschappelijke normen en

waarden bevorderd, waardoor de transfer van kennis eveneens makkelijker wordt (Powell et al., 1996).

Met een *diversiteit* aan relaties en een *centrale positie* in het netwerk wordt het structureel sociaal kapitaal verhoogd. Als ‘spin in het web’ is de informatie die zij krijgen minder vaak redundant en overbodig. Tegelijkertijd is de informatie die zij krijgen meer divers. Door het aangaan van nieuwe verbindingen kunnen sociale ondernemingen het netwerk vergroten en krijgen zij toegang tot meer competenties om maatschappelijke vraagstukken gezamenlijk aan te pakken (Meijs & Ritter, 2015, p.94). Ten aanzien van het structurele sociaal kapitaal kan worden geconcludeerd dat een diversiteit aan relaties gevolgen lijkt te hebben voor de verschillende onderkende drivers voor een succesvolle opschaling van de sociale impact. Kortom, wie je kent en de positie die je inneemt in een netwerk bepalen in grote mate wat je weet (Carpenter et al., 1998).

## 2.5 Relatieve sociaal kapitaal en vergroten sociale impact

Relationeel sociaal kapitaal bestaat uit verschillende aspecten, zoals de sterkte van relaties, vertrouwen, identificatie, verplichtingen en normen (Burt 1997; Coleman 1998; Nahapiet & Ghosal, 1998). Eerdere studies leggen vooral de nadruk op de sterkte van relaties en vertrouwen (Granovetter, 1973; Levin & Cross, 2004; Uzzi, 1997; Burt, 1997; Reagans and McEvily, 2003).



Figuur 4: Relaties tussen het relationeel sociaal kapitaal en de cruciale factoren voor opschaling gebaseerd op het SCALERS-model van Bloom & Chatterji (2009)

Granovetter (1973) maakt onderscheid tussen *sterke en zwakke relaties*, de zogenaamde strong en weak ties. De sterkte van de relaties wordt volgens Granovetter (1973, p. 1361) door een aantal factoren bepaald: *'The strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding) and the reciprocal services which characterize the tie'*.

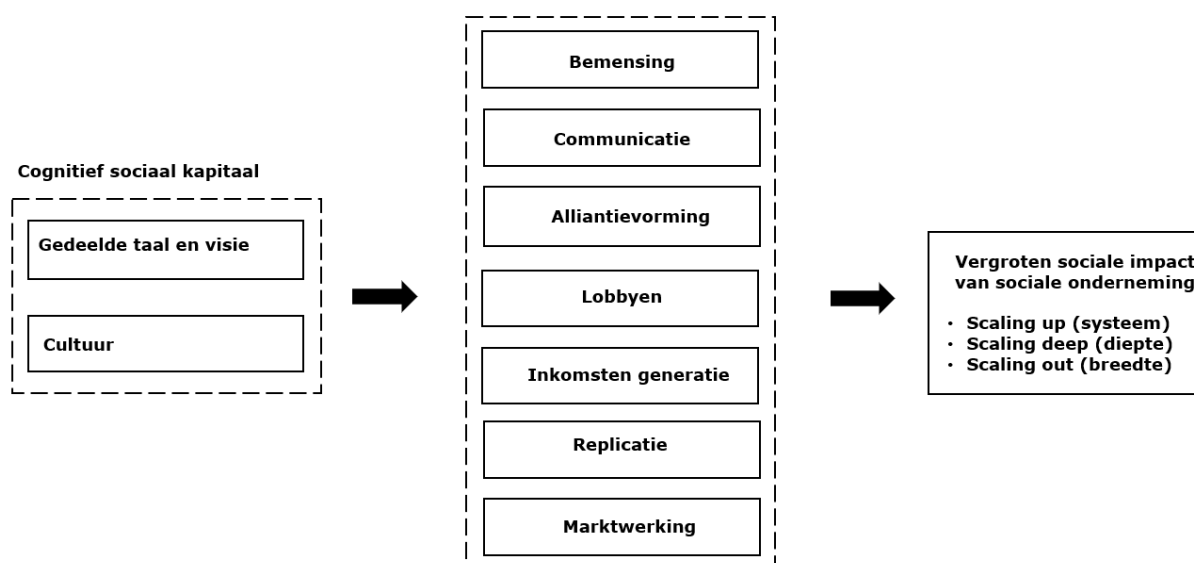
Wanneer er sprake is van strong ties en het netwerk homogeen is, bestaat het risico dat iedereen in het netwerk hetzelfde weet (Uzzi, 1997; Burt, 2004). Dit wordt versterkt door het feit dat er beperkte relaties zijn met netwerken buiten het eigen netwerk. Wanneer een organisatie veel strong ties heeft, dan is de kans groot dat zij zich afsluiten van nieuwe kennis en informatie van buiten, waarmee de organisatie zichzelf afhankelijk maakt van een beperkt aantal partners (Gulati, Dyaldin & Wang, 2002). Strong ties zorgen voor organisatieblindheid (Adler & Kwon, 2002).

Granovetter (1973) stelt dat weak ties kunnen leiden tot meer heterogene actoren. Dit komt volgens hem door het feit dat de weak ties kunnen leiden tot een grotere groep van netwerken buiten het eigen netwerk. Dit zal leiden tot nieuwe en betere informatie dan binnen de eigen sterke relaties. Verder geeft hij aan dat wanneer er sprake is van sterke en directe relaties er meer informatie en kennis wordt uitgewisseld over elkaars handelen. Ten aanzien van de invloed van het structureel sociaal kapitaal op het lobbyen blijkt uit onderzoek dat het hebben van zwakke relaties meer oplevert dan het hebben van sterke relaties (Carpenter et al., 1998). Naast de sterkte van de relaties is *vertrouwen* een ander belangrijk aspect van het relationeel sociaal kapitaal. De mate van intimiteit bepaalt of er sprake is van wederzijds vertrouwen. Uit eerdere studies blijkt dat de sociale verhoudingen, waarbij er een hoge mate van vertrouwen is, de bereidheid om kennis en informatie uit te wisselen ook hoger is (Tsai en Ghosal, 1998; Adler en Kwon, 2002; van Wijk et al. 2008). Bovendien zorgt wederzijds vertrouwen ervoor dat de kans op opportunistisch gedrag wordt verlaagd (Tsai & Ghosal, 1998). Vooral in een dichte structuur met een hoge mate van vertrouwen zullen organisaties niet zo snel afwijkend gedrag vertonen en hiermee hun reputatie op het spel zetten. Daarnaast stelt Coleman (1988) dat binnen gesloten structuren het vertrouwen hoger is, omdat de mensen onderling sterk verbonden zijn en alle beschikbare informatie wordt gedeeld en effectieve normen worden afgedwongen. Hiermee wordt volgens hem het sociaal kapitaal versterkt. Hij staaft dit met het voorbeeld dat de schooluitval bij kinderen lager is in gemeenschappen met een intense onderlinge band.

De sterkte van de relaties en een hoge mate van vertrouwen heeft invloed op het relationeel sociaal kapitaal. Wanneer het wederzijds vertrouwen hoog is, zijn organisaties bereid om meer in de relatie te investeren en om meer informatie met elkaar te delen. Sociaal kapitaal draagt op die manier bij aan het vergroten van sociale impact (Bloom & Smith, 2010). Met een hoger relationeel sociaal kapitaal dienen zich namelijk nieuwe kansen en mogelijkheden aan voor het werven van nieuw personeel, meer mogelijkheden om over de eigen onderneming te communiceren, nieuwe mogelijkheden voor alliantievorming, lobbyen buiten de eigen kring van relaties en mogelijkheden om de activiteiten te repliceren.

## 2.6 Cognitief sociaal kapitaal en vergroten sociale impact

Naast het structurele en relationele perspectief van het sociaal kapitaal, is er het cognitieve perspectief van sociaal kapitaal. Cognitief sociaal kapitaal bestaat uit verschillende kenmerken zoals de wijze waarop interpretatie en betekenisverlening plaatsvindt via gedeelde taal, normen, gedragscodes en narratieven (Nahapiet & Ghosal, 1998). Uit de literatuur blijkt dat onderzoekers bij de cognitieve dimensie vooral kijken naar de gedeelde taal, visie en cultuur (Inkpen & Tsang, 2005). Een gedeelde taal heeft een belangrijke functie in sociale relaties, omdat het de manier is waarop mensen met elkaar discussiëren, informatie uitwisselen, elkaar vragen stellen en met elkaar zaken doen (Nahapiet & Ghosal, 1998, p.253). Met een gedeeld begrip van elkaars kennis door een gezamenlijke taal is het gemakkelijker om elkaar een probleem uit te leggen en dat proberen op te lossen (Reagans & McEvily, 2008). Met een gedeelde visie wordt bedoeld de collectieve doelen en aspiraties van de leden van een organisatie (Tsai & Ghosal, 1998).



Figuur 5: Relaties tussen het cognitief sociaal kapitaal en de cruciale factoren voor opschaling gebaseerd op het SCALERS-model van Bloom & Chatterji (2009)

Een van de drivers voor het vergroten van sociale impact is de ‘bemensing’ van de sociale onderneming. Het gaat daarbij om de mate waarin de sociale onderneming voldoende gekwalificeerd personeel en vrijwilligers kan werven, opleiden en behouden om de beoogde sociale impact te kunnen opschalen. Een gedeelde visie is daarbij belangrijk om met de visie mensen aan te trekken en te behouden. Voor alliantievorming is het creëren van een gezamenlijke visie en cultuur cruciaal om het wederzijds begrip te bevorderen en om in te zetten als bindingsmechanisme (Inkpen & Tsang, 2005).

### 3 Methode en analyse

Gezien de beperkte theorie over hoe het structureel, relationeel en cognitief sociaal kapitaal kan bijdragen aan het vergroten van de sociale impact van sociale ondernemingen, is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Deze methode maakt het mogelijk om theorievormend onderzoek te verrichten (Eisenhardt & Graebner, 2007; Eisenhardt, 1989; Easterby-Smith et al., 2018; Verschuren & Doorewaard, 2005). Dit exploratief onderzoek is verricht bij sociale ondernemingen in Nederland die bezig zijn met opschaling van hun sociale impact of in de afgelopen jaren de opschaling van hun sociale onderneming hebben vorm gegeven.

#### 3.1 Case selectie

Voor dit onderzoek zijn twaalf sociale ondernemingen geselecteerd. Alhoewel er géén eenduidige definitie is van een sociale onderneming, is voor dit onderzoek aansluiting gezocht bij de definitie van de Sociaal-Economische Raad. De geselecteerde organisaties dienden daarom ten eerste te voldoen aan het feit dat zij een zelfstandige onderneming zijn die een product of dienst leveren vanuit primair een maatschappelijke missie. Dat wil zeggen dat zij een maatschappelijk probleem willen oplossen. Een tweede criterium voor de case selectie voor specifiek dit onderzoek is dat de sociale ondernemingen bezig zijn met het vergroten van hun sociale impact. Of de sociale ondernemingen hieraan voldeden is getoetst op basis van openbare stukken zoals de website of jaarverslagen. De geselecteerde sociale ondernemingen zijn actief in verschillende sectoren. De sectoren variëren van onderwijs, ICT, milieu, financiële dienstverlening, arbeidsbemiddeling en horeca. Door cases uit meerdere sectoren te gebruiken komt dit de generaliseerbaarheid van de resultaten ten goede (Yin, 2014). In de selectie van sociale ondernemingen is rekening gehouden met het feit dat er verschillende organisatievormen zijn. Er zijn vijf sociale ondernemingen geselecteerd die hun onderneming drijven in een besloten vennootschap (BV), vijf ondernemingen die een stichtingsvorm kennen, één vereniging en één eenmanszaak. Een overzicht van de geselecteerde sociale ondernemingen is opgenomen in tabel 2.

	Sociale onderneming	Sector en/of branche	Functie sociale ondernemer	Organisatievorm
1	Eco-bottleCo	Detailhandel	Directeur	Besloten vennootschap
2	TravelCo	Ecotoerisme	Directeur	Eenmanszaak
3	FinanceCo	Financiële dienstverlening	Directeur	Besloten vennootschap
4	WorkCo	Sociale werkplaatsvoorziening	Directeur	Besloten vennootschap
5	SocioCo	Sociaal-maatschappelijk (statushouders)	Directeur	Stichting
6	CirculairCo	Circulaire economie	Directeur	Stichting
7	FoodCo	Duurzame voedselketen	Directeur	Besloten vennootschap
8	EduCo	Primair(weekend)onderwijs	Operationeel directeur	Stichting
9	TeachCo	Dienstverlening voor onderwijs	Directeur	Vereniging + BV
10	EduCo	Primair(weekend)onderwijs	Strategisch directeur	Stichting
11	CoffeeCo	Horeca (fairtrade koffie)	Partner	Besloten vennootschap
12	ITCo	Informatietechnologie	Directeur	Stichting

Tabel 2: Overzicht respondenten sociaal ondernemers (geanonimiseerd)

### 3.2 Wijze van dataverzameling

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn twaalf semigestructureerde diepte interviews afgenomen met directeuren van sociale ondernemingen. Directeuren hebben over het algemeen het meeste overzicht van het sociaal kapitaal binnen de sociale onderneming. Om een breder inzicht te krijgen in welke factoren cruciaal zijn voor het vergroten van de sociale impact door sociale ondernemingen, zijn tevens vier semigestructureerde interviews afgenomen met een viertal experts uit het veld van het sociaal ondernemerschap. Een overzicht van deze experts is opgenomen in tabel 3. Daarnaast is er bron-triangulatie verricht door jaarverslagen van de sociale ondernemingen te bestuderen.

	<b>Expert</b>	<b>Expertise</b>	<b>Functie sociale ondernemer</b>
1	Expert Filantropie	Filantropie en strategieontwikkeling	Adviseur filantropie
2	Expert Social Impact	Expert Social Impact	Directeur landelijk platform
3	Expert Groei	Strategie en groei sociale ondernemingen	Adviseur groeiprogramma's
4	Expert SO	Sociale ondernemingen en organisatieadvies	Directeur nationaal platform

Tabel 3: Overzicht respondenten experts sociaal ondernemerschap (geanonimiseerd)

In totaal is dit onderzoek gebaseerd op zestien interviews, met elk een duur van 45-60 minuten. Door zowel interviews af te nemen met sociaal ondernemers en diverse experts ontstaat een breed beeld waarmee bevindingen in een genuanceerd perspectief geplaatst kan worden (Eisenhardt, 1989; Verschuren & Doorewaard, 2005). Vijf van de zestien interviews zijn via beeldbelverbinding afgenomen en dit is gedaan via Skype, Microsoft Teams en Zoom. De overige elf interviews zijn telefonisch afgenomen. Reden hiervoor is dat de geïnterviewden zelf hun voorkeur hebben uitgesproken voor dit medium in verband met veiligheidsmaatregelen tegen het nieuwe coronavirus, dat de ziekte covid-19 kan veroorzaken. Om ervoor te zorgen dat het interview gericht was op de onderzoeksvragen zijn de theoretische constructen geoperationaliseerd in termen die mogelijk meer bekend zouden zijn bij respondenten. Deze vertaling is opgenomen in een conversietabel en is te vinden in bijlage 2. Het interview bestond uit vier onderdelen. Na een korte introductie van de onderzoeker en de respondent is ingezoomd op de verschillende wijzen van opschaling van sociale impact door sociale ondernemingen. Vervolgens is door middel van open vragen gesproken over wat de cruciale succesfactoren zijn van opschaling. Het laatste onderdeel had betrekking op hoe sociaal kapitaal deze cruciale factoren kan beïnvloeden.



### 3.3 Data analyse

Alle interviews zijn opgenomen en vervolgens uitgewerkt in een transcript. Met dit transcript was het mogelijk om een inhoudelijke analyse te maken. De transcripten vormden de basis voor het analyseren van de afzonderlijke cases. De analyse van de data verliep volgens de systematische inductieve aanpak die Gioia, Corley & Hamilton (2012) hebben beschreven. Hierbij is het systeem van open, axiaal en selectieve codering gevolgd. Om de vergaarde data te ordenen en te analyseren is gebruik gemaakt van het softwareprogramma Atlas-Ti. Deze methode structureert dit open codeerproces via de zogenoemde eerste orde codes, tweede orde thema's en leidt de data naar een 'aggregate dimension' (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012). Voor alle bevindingen zijn letterlijke quotes gebruikt van de respondenten. Met deze methode is de objectiviteit van alle verzamelde data in dit onderzoek zoveel mogelijk gewaarborgd.

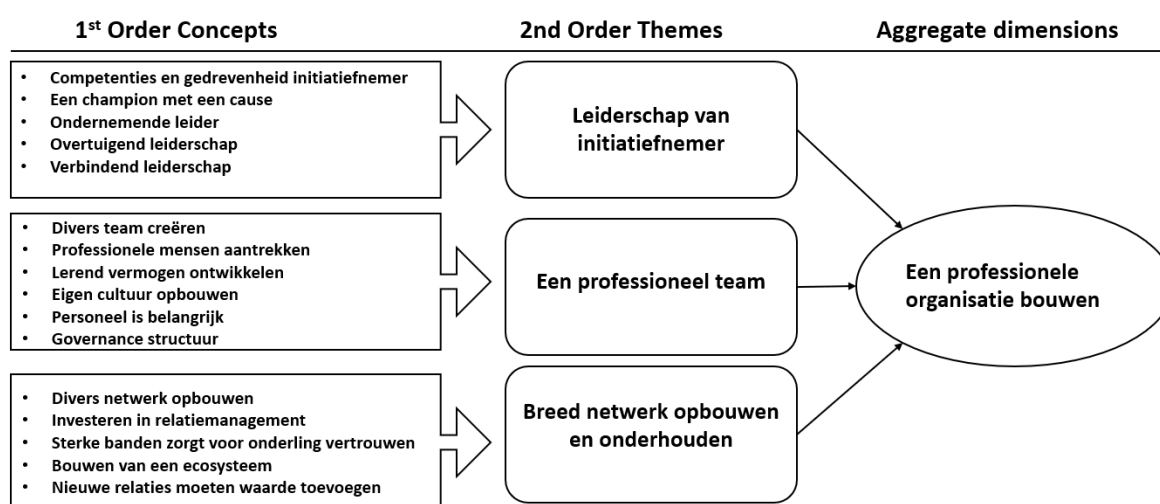
Het eerste niveau leidt tot een veelheid aan codes en categorieën. Het tweede niveau maakt het aan de hand van de diverse 1e orde codes mogelijk om opkomende thema's te destilleren. Er zijn in totaal 110 codes ontstaan na de eerste cyclus en er waren géén nieuwe codes bijgekomen na het dertiende transcript wat kan duiden op theoretische verzadiging na het dertiende interview. De codes zijn uiteindelijk door samenvoelingen teruggebracht tot 64 eerste orde codes. Er zijn dertien thema's van de tweede orde ontstaan en vijf geaggregeerde dimensies. Deze werkwijze geeft niet alleen grafische overzicht van de data volgens een 'code-tree', maar het biedt tevens inhoudelijke focus aan een complex netwerk aan onderlinge verbondenheid van verschillende contextuele factoren. Vervolgens konden vergelijkingen worden getrokken tussen de verschillende cases die de basis vormen voor het inductief vormen van theorie (Eisenhardt & Graebner, 2007).

## 4 Resultaten

Verreweg de meeste sociaal ondernemers die geïnterviewd zijn voor dit onderzoek zijn vooral bezig met het opschalen van hun sociale impact in de breedte. In de praktijk betekent dat voor de ene sociaal ondernemer meer duurzame drinkflessen of eerlijke koffie verkopen. Voor de ander is opschalen in de breedte het openen van meer locaties, waaruit innovatieve onderwijsprogramma's worden aangeboden. Er zijn ook sociaal ondernemers die met hun opschaling van sociale impact juist een verdieping willen aanbrengen door een beperkte groei te maken in aantallen, maar het effect bij een kleine doelgroep te verhogen. Daarnaast gaven enkele sociaal ondernemers aan een maatschappelijk probleem te zien en de ambitie hebben om dat op te lossen door het bestaande systeem te wijzigen. Verder zijn er sociaal ondernemers die de drie verschillen opschalingstrategieën combineren. In dit onderzoek is gekeken naar welke factoren cruciaal zijn voor het vergroten van de sociale impact van sociale ondernemingen. Daarnaast is onderzocht hoe het sociaal kapitaal deze cruciale factoren kan beïnvloeden.

### 4.1 Een professionele organisatie bouwen

De respondenten zijn het grotendeels met elkaar eens dat het allereerst van cruciaal belang is dat er een professionele organisatie wordt opgebouwd voor het vergroten van sociale impact. De resultaten laten zien dat deze eerste cruciale factor is ontstaan uit een bundeling van drie thema's. In figuur 6 wordt dit schematisch weergegeven.



Figuur 6: Coderingsschema "Een professionele organisatie bouwen" op basis van Gioia et al. (2012)

### Leiderschap van initiatiefnemer

Ten eerste geven de respondenten aan dat het bouwen van een professionele organisatie begint met het hebben van een gedreven en competente initiatiefnemer. De expert filantropie zegt hierover: “Dat hij kennis en kunde zelf heeft maar ook bij elkaar weet te brengen in een heel goed professioneel team en dat hij toegang heeft tot kapitaalverschaffers”. Verder voegt hij eraan toe dat een sociale onderneming voor opschaling een “champion” nodig heeft omdat, “deze persoon een cause heeft en het vermogen heeft om er echt een merkbaar verschil van te maken.” Hiermee wordt bedoeld dat een sociale onderneming een initiatiefnemer nodig heeft die leiderschap toont en een bepaalde missie en visie heeft voor opschaling van de sociale impact. Daarnaast voegt de expert social impact hier aan toe dat de initiatiefnemer “verbindend moet zijn en het verhaal moet kunnen vertellen en tegelijkertijd de belangen van kunnen anderen.”

### Een professioneel team

Naast een competente initiatiefnemer bestaat een sterke organisatie volgens de respondenten tevens uit een team van professionele mensen. De directeur van FoodCo die verkooppunten heeft voor biologisch voedsel zegt hierover: “Een van de allerbelangrijkste en cruciale factoren in onze groei is ons team.” Hieraan kan toegevoegd worden dat het vermogen van een organisatie om in te spelen op veranderingen afhankelijk is van hoe een team functioneert. Zo geeft de directeur EduCo namelijk dat “goed personeel nodig is om onze impact te kunnen bereiken.” Hiermee wordt geïllustreerd dat een professioneel team de beschikking moet hebben over een goed ontwikkeld lerend vermogen. Een groei-expert zegt hier namelijk over dat “de kunst van het ondernemen” afhankelijk is van hoe men door “schade en schande” leert. Door het merendeel van de respondenten werd aangegeven dat een divers team qua competenties beter presteert. De expert filantropie stelt vast dat een sociale onderneming zou moeten beschikken over een compact kernteam “waarin brede competenties vertegenwoordigd zijn.”

### Breed netwerk opbouwen en onderhouden

Ten slotte blijkt uit de interviews dat voor het bouwen van een professionele organisatie het van belang is om een breed netwerk op te bouwen en dit netwerk goed te onderhouden. Sterke banden en een gedeelde visie met netwerkpartners zorgt volgens de respondenten voor een hoge mate van betrokkenheid en vertrouwen. De directeur van TravelCo die vooral lokale mensen uit Afrikaanse landen betreft in ecotoerisme stelt: “Doordat je ook zaken samen ontwikkelt, gaat dat vertrouwen ook heel ver. Met mijn partner voor Ghana is dat vertrouwen echt extreem groot voor mensen op afstand. Maar dat komt ook omdat we dezelfde ideeën hebben.” Verschillende respondenten geven echter wel aan dat het aangaan

van nieuwe relaties wel een meerwaarde dient op te leveren. “Dus je moet superscherp zijn in het netwerk. Waar zitten de waarden en hoe voeg je die voor elkaar toe?” stelt de directeur van CirculairCo. CirculairCo is een circulaire locatie met een creatieve impacthub voor ondernemers die hun reststromen aan elkaar koppelen. Het aangaan van een nieuwe relatie dient volgens haar wel “een bepaalde aanvullende complementariteit in het sociaal kapitaal op te leveren.” Een breed netwerk hebben kan dus volgens deze respondent wel voordelen hebben. Zij zegt hier verder over: “De ene is financieel heel sterk, de ander heeft een sterk concept en zo kunnen wij van elkaar leren en dat maakt het geheel groter.” Een centrale positie in het netwerk levert volgens een aantal respondenten meer kennis en expertise op die snel gedeeld kan worden, echter geven zij ook aan dat dit wel meer coördinatiekosten met zich mee brengt: “Kijk het feit dat we het pand hebben en al die partijen bij ons bij elkaar komen. Dat maakt dat er al heel veel ontstaat”, aldus de directeur van CirculairCo. Een aantal respondenten geven aan veel tijd te besteden aan het onderhouden van hun netwerk. Hiervoor worden diverse middelen ingezet zoals het regelmatig versturen van nieuwsbrieven, organiseren van bijeenkomsten en het inrichten van specifieke systemen om het netwerk te onderhouden. De directeur van CoffeeCo die koffie verkoopt waarbij er een eerlijke prijs wordt betaald aan boeren, zegt hierover: “we hebben een specifiek CRM systeem om gericht onze relaties te managen. We houden echt alles bij. Op basis hiervan ontwikkelen wij onze strategie.” De strategisch directeur van EduCo die aanvullend onderwijs op zondag verzorgen aan kinderen uit sociaal-economisch achtergestelde wijken geeft aan dat het géén doel op zich om het netwerk te vergroten. Het is volgens deze respondent belangrijk om de relaties sterker te maken. Er kan zodoende gesteld worden dat hiermee een duurzaam netwerk gecreëerd kan worden en tevens het onderlinge vertrouwen verhoogd wordt. Zij stelt dat wanneer gastdocenten “op de hoogte blijven” ze zich “verbonden blijven voelen” en dat de kans veel groter is dat nogmaals gastlessen willen verzorgen. Sterke relaties zorgen volgens meerdere respondenten voor een duurzaam netwerk. De operationeel directeur van EduCo geeft aan dat zij relatiemanagement hoog op de agenda hebben staan en dat de gehele organisatie hieraan meedoet, “dus echt van de coördinator tot aan de directeur.” Zij voegt verder toe dat netwerken juist in een crisis belangrijk zijn: “Het mooie wat je nu ook wel ziet in deze gekke tijd van de coronacrisis is dat het zich terugbetaald, dus juist nu komen er dingen naar ons toe en weten die bedrijven ons te vinden.”

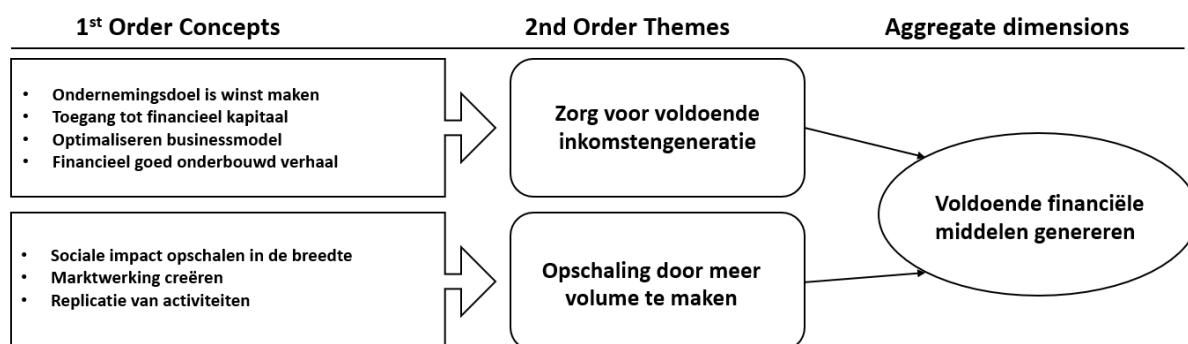
In tabel 4 zijn de bevindingen opgenomen waaruit blijkt wat de invloed is van het structureel, relationeel en cognitief sociaal kapitaal op het bouwen van een professionele organisatie om daarmee de opschaling van sociale onderneming te vergroten. Elke bevinding wordt door een aantal quotes van respondenten nader onderbouwd.

Een professionele organisatie bouwen	Structureel sociaal kapitaal Diversiteit/centraliteit	Relationeel sociaal kapitaal Sterkte relaties/vertrouwen	Cognitief sociaal kapitaal Gedeelde taal, visie en cultuur
<b>Competente initiatiefnemer</b>	<p><b>Bevinding:</b> Een divers netwerk van initiatiefnemers is mede bepalend voor het succes van het vergroten van de sociale impact en levert meer kennis en expertise op. Een divers netwerk brengt echter wel meer coördinatiekosten met zich mee.</p> <p>-----</p> <p><i>Dat hij kennis en kunde zelf heeft maar ook bij elkaar weet te brengen in een heel goed professioneel team en dat hij toegang heeft tot kapitaalverschaffers.</i> (Directeur ITCo)</p>	<p><b>Bevinding:</b> Initiatiefnemer dient het vermogen te hebben om sterke relaties te bouwen en het vertrouwen te kunnen winnen van de stakeholders.</p> <p>-----</p> <p><i>De ondernemer moet de vaardigheid hebben om het verhaal rondom de impact goed te kunnen vertellen en tegelijkertijd mensen mee te nemen in dat verhaal.</i> (Expert Social Impact)</p>	<p><b>Bevinding:</b> Initiatiefnemer dient het vermogen te hebben om leiderschap te tonen en te bouwen aan een gedeelde visie en cultuur binnen het team van de sociale onderneming en met externe partners.</p> <p>-----</p> <p><i>Je moet wel empathisch zijn. Dus ja de persoon van die onderneming moet verbindend zijn en hij moet het verhaal kunnen vertellen en tegelijkertijd de belangen van anderen zien.</i> (Expert Social Impact)</p>
<b>Professioneel team</b>	<p><b>Bevinding:</b> Een professioneel en divers team qua achtergronden, kennis, vaardigheden en ervaring is belangrijk om de opschaling van activiteiten te realiseren.</p> <p>-----</p> <p><i>Dat je iemand hebt die heel goed met cijfers is, dat je mensen hebt met verschillende competenties in een kernteam en in het bestuur verankerd hebt. Volgens mij is dat echt gewoon cruciaal.</i> (Expert Filantropie)</p>	<p><b>Bevinding:</b> Voor een sociale onderneming als lerende organisatie is onderling vertrouwen noodzakelijk om fouten te mogen maken.</p> <p>-----</p> <p><i>Het moet gewoon gezellig en leuk zijn en ik doe toch ook wel geregeld bezoeken. Elke drie weken heb ik een call met alle vestigingen. Verder schrijf ik elke week een blog en vertel ik wat ik die week heb gedaan en daar komen ook wel mislukkingen naar voren.</i> (Directeur TeachCo)</p>	<p><b>Bevinding:</b> Een gedeelde taal, visie en cultuur dragen bij aan een efficiënte bedrijfsvoering, omdat de mensen elkaar beter begrijpen.</p> <p>-----</p> <p><i>We kunnen dit alleen automatiseren als iedereen op dezelfde manier gaat werken. We willen ook dat er eenzelfde cultuur is en dat we het werk in alle steden hetzelfde houden.</i> (Directeur TeachCo) <i>Wij geven trainingen, workshops en Webinars om die gezamenlijke taal te krijgen.</i> (Directeur ITCo)</p>
<b>Breed netwerk bouwen en onderhouden</b>	<p><b>Bevinding:</b> Een centrale positie in het netwerk levert kennis en expertise op die snel gedeeld kan worden.</p> <p>-----</p> <p><i>Het feit dat we het pand hebben en al die partijen bij ons bij elkaar komen, maakt dat er heel veel ontstaat.</i> (Directeur CirculairCo) <i>Per locatie hebben we een eigen partnernetwerk gebouwd. De lokale kring van een vestiging is voor ons zo belangrijk.</i> (Directeur EduCo)</p>	<p><b>Bevinding:</b> Sterke relaties zorgen voor een duurzaam netwerk en meer onderling vertrouwen.</p> <p>-----</p> <p><i>We zitten nu in een diepe crisis en er hebben nog geen partners opgezegd. Wij hebben hele sterke diepe relaties die heel lang duren en niet gebaseerd zijn op communicatie maar op de relatie.</i> (Directeur TeachCo)</p>	<p><b>Bevinding:</b> Een gedeelde visie met netwerkpartners zorgt voor een hoge mate van betrokkenheid en verbondenheid.</p> <p>-----</p> <p><i>Dus doordat je ook dingen samen ontwikkelt, gaat dat vertrouwen ook heel ver. Met mijn partner voor Ghana is dat vertrouwen echt extreem groot voor mensen op afstand. Maar dat komt ook omdat we dezelfde ideeën hebben.</i> (Directeur TravelCo)</p>

Tabel 4: Een professionele organisatie bouwen en de invloed van het sociaal kapitaal

## 4.2 Voldoende financiële middelen genereren

Naast het hebben van een sterke organisatie geven verschillende respondenten aan dat het voor het opschalen van sociale impact noodzakelijk is voor een sociale onderneming om aandacht te hebben voor het genereren van voldoende financiële middelen. Deze tweede cruciale factor ontstaat uit een bundeling van een tweetal thema's die in figuur 7 schematisch worden weergegeven.



Figuur 7: Coderingsschema “Voldoende financiële middelen genereren” op basis van Gioia et al. (2012)

### Zorg voor voldoende inkomstengeneratie

Uit het onderzoek blijkt dat sociaal ondernemers vinden dat zij naast het voorop stellen van hun maatschappelijke missie, ook vooral moeten zorgen dat ze financiële middelen genereren om de sociale missie te kunnen realiseren. ITCo heeft een netwerk van ruim driehonderd Afrikaanse jonge softwareontwikkelaars die zij ondersteunen. Ze bieden deze ontwikkelaars aan bedrijven aan in Europa, met de mogelijkheid dat deze jongeren op hun beurt een beter toekomstperspectief creëren. Hun belangrijkste succesfactor voor opschaling is de honderd procent commerciële benadering. Er wordt namelijk aangegeven dat zij “een propositie in de markt neerzetten waar de markt warm voor loopt. Bedrijven kopen niet bij ons omdat ze de jongeren zielig vinden, want de meeste willen gewoon goede developers hebben met lage kosten, snel en flexibel opschalen en flexibel afschalen”, aldus de directeur van ITCo. Ook de directeur van WorkCo, die zich richt op het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt geeft aan dat een financiële gezonde basis essentieel is om te kunnen opschalen. Daarnaast is het belang om de taal te spreken die binnen hun branche wordt gebruikt. Hij zegt hierover: “Intern krijgt die taal veel aandacht door te kijken naar de definities zoals loonwaarde, loonkostensubsidie, want je moet ook nog een boterham verdienen”.

Voor de meeste sociaal ondernemers is daarnaast toegang tot financiering een cruciale factor om voldoende inkomsten te genereren. Zo stelt de directeur CirculairCo dat het “allerbelangrijkste is dat er investeerders zijn die in je plannen geloven en dit financieren.”

Vaak hebben sociaal ondernemers goede ideeën, maar het gaat mis wanneer er géén toegang is tot kapitaal. Zo vertelde één van de geïnterviewde experts die gespecialiseerd is in social impact het volgende daarover: “Het zijn vaak de mensen die de doelgroepen heel goed kennen en op microniveau hun impact willen maken, maar die houdt het bijvoorbeeld niet uit omdat ze de andere elementen van sociaal kapitaal niet hebben, namelijk toegang tot netwerken met geld of toegang tot financiering.” De groei-expert bevestigt dit en zegt hierover: “toegang tot kapitaal is natuurlijk ook altijd een hele belangrijke basis voor groei, alleen moet je wel het netwerk hebben.”

#### Opschalen door meer volume te maken

Voor de meeste geïnterviewde sociaal ondernemers geldt dat het zorgen voor meer verkoop van producten of leveren van diensten een eerste prioriteit is. De oprichter en directeur van Eco-bottleCo die duurzame drinkflessen en thermosbekers verkoopt zegt hierover: “Alleen de aantallen staan op één want die zijn gewoon belangrijk voor de continuïteit van mijn organisatie.” Hij geeft aan dat het opschalen in de breedte voor hem betekent meer flessen verkopen, inkomsten genereren om hiermee directe impact te kunnen maken. Ook voor TravelCo die vooral lokale mensen uit Afrikaanse landen betreft in ecotoerisme is het vergroten van de impact uiteindelijk meer klanten krijgen. Ze verwoordt dat als volgt: “Voor mij betekent het vergroten van de impact echt zorgen dat meer mensen een inkomen krijgen uit toerisme, en dan met name die mensen die normaal gesproken niet betrokken zijn bij toerisme.” Uit diverse interviews blijkt dat wanneer een sociale onderneming voldoende financiële middelen wil genereren, dat dan wel voldoende marktwerking plaats moet vinden. “Of je nou nu chocola verkoopt of iets anders, dat maakt eigenlijk niet zo heel veel uit. Dat bedrijf richt je in met marketing en je moet voldoen aan communicatie. Je moet een afzetmarkt creëren.”, zo stelt de expert social impact.

De expert gespecialiseerd in groeiprogramma’s voor sociaal ondernemers vindt dat sommige sociaal ondernemers een fundamentele fout maken door te blijven geloven dat er wel voldoende mensen zullen zijn die hun sociale missie ondersteunen en daarom de producten of diensten wel zullen afnemen. Volgens deze expert gaat het er slechts om “dat je uiteindelijk wilt groeien en dat je daarom de grote massa weet te bereiken en dat je volume weet te creëren.” Meer volume maken betekent voor de directeur FoodCo dat het geografisch gebied uitgebreid wordt. Hij zegt hierover: “Vooral om daar meer mensen te kunnen bereiken dan in het gebied waar we actief zijn. Deze mensen bereiken we door enerzijds met het verbeteren van onze huidige service en anderzijds ook nieuwe services aan te bieden.”

In tabel 4 zijn de bevindingen opgenomen waaruit blijkt wat de invloed is van het structureel, relationeel en cognitief sociaal kapitaal op het genereren van voldoende financiële middelen om daarmee de opschaling van sociale onderneming te vergroten. Elke bevinding wordt door een aantal quotes van respondenten nader onderbouwd.

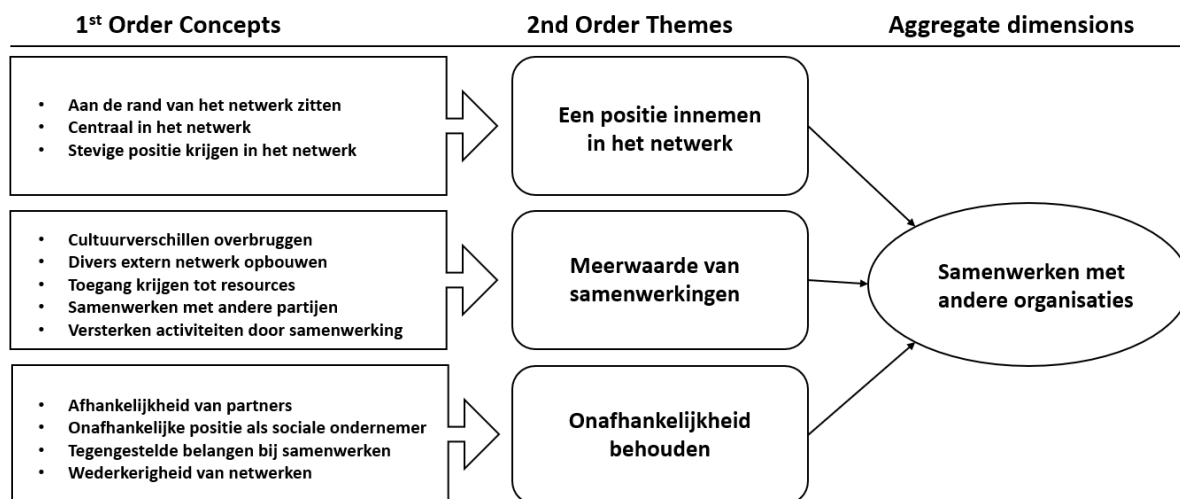
Voldoende financiële middelen genereren	Structureel sociaal kapitaal Diversiteit/centraliteit	Relationeel sociaal kapitaal Sterkte relaties/vertrouwen	Cognitief sociaal kapitaal Gedeelde taal, visie en cultuur
<p><b>Zorgen voor voldoende inkomstengeneratie</b></p>	<p><b>Bevinding:</b> Voor opschaling van sociale impact dient de sociale onderneming te beschikken over financiële middelen. Daarom is het noodzakelijk om een breed netwerk te hebben dat toegang geeft tot financieel kapitaal.</p> <p>-----</p> <p><i>Voor ons is bijvoorbeeld toegang tot kapitaal natuurlijk ook altijd een hele belangrijke basis voor groei. (Expert Groei)</i></p>	<p><b>Bevinding:</b> Met zowel klanten als leveranciers is het creëren van een sterke relatie en vertrouwen onontbeerlijk om een duurzaam businessmodel te bouwen.</p> <p>-----</p> <p><i>Mensen gaan niet zomaar een relatie aan. Dat doen ze met een reden en vertrouwen krijg je als je afspraken nakomt, maar dan moet je wel eerst afspraken hebben. (Directeur ITCo)</i></p>	<p><b>Bevinding:</b> In dit onderzoek is géén directe relatie gevonden tussen het cognitief sociaal kapitaal en zorgen voor voldoende inkomstengeneratie.</p> <p>-----</p>
<p><b>Opschalen door meer volume te maken</b></p>	<p><b>Bevinding:</b> Opschaling door meer volume te maken kan zowel vanuit een centrale positie als aan de rand van het netwerk gerealiseerd worden.</p> <p>-----</p> <p><i>Het werk komt binnen via het netwerk van mij en van mijn team. (Directeur WorkCo)</i> <i>Die sociaal ondernemer hoeft helemaal niet in het hart te zitten, maar wat de sociaal ondernemer het meest nodig heeft is goede mensen en geld. (Expert Social Impact)</i></p>	<p><b>Bevinding:</b> Een stevige positie in het netwerk, frequent contact en hoe hecht de relaties zijn met klanten bepaalt in grote mate het succes van het genereren van voldoende financiële middelen.</p> <p>-----</p> <p><i>Dus zorg dat je de overheid goed kent voor de instroom van nieuwe mensen en kijk wat de belangrijkste ondernemers zijn in de regio. Je moet weten waar ze in het netwerk zitten, zodat als je ze nodig hebt je bij hen kunt kijken. (Directeur WorkCo)</i></p>	<p><b>Bevinding:</b> In dit onderzoek is géén directe relatie gevonden tussen het cognitief sociaal kapitaal en het opschalen van de sociale impact door meer volume te maken.</p> <p>-----</p>

Tabel 5: Voldoende financiële middelen genereren en de invloed van het sociaal kapitaal



### 4.3 Samenwerken met andere organisaties

De derde dimensie uit het onderzoek is dat samenwerken met andere organisaties de opschaling van sociale impact kan versnellen. Daarbij gaat het volgens de respondenten enerzijds om het innemen van een positie in een netwerk en anderzijds om het zoeken naar de meerwaarde van deze samenwerkingen. Daarbij is het volgens de meeste respondenten van belang dat de sociale onderneming te allen tijde zijn onafhankelijkheid behoudt. Schematisch ziet de derde cruciale factor met de daarbij behorende thema's er als volgt uit:



Figuur 8: Coderingschema “Samenwerken met andere organisaties” op basis van Gioia et al. (2012)

#### Een positie innemen in het netwerk

Veel van de geïnterviewde sociaal ondernemers geven aan dat ze het moeilijk vinden om in alle relevante netwerken een stevige positie in te nemen. De directeur van FinanceCo die bemiddelt tussen overheden die maatschappelijke issues willen aanpakken, sociale ondernemingen en maatschappelijke investeerders, zegt hierover: “Wij willen tegelijkertijd in meerdere netwerken een rol vervullen, dan is het voor ons heel moeilijk om in al die netwerken een hele stevige positie te realiseren.” Uit de vergaarde data blijkt dat de meeste sociaal ondernemers zich bewust zijn van de waarde van het innemen van een stevige positie in het netwerk. “Dus pak je positie! En uiteindelijk als je je nek uitsteekt, dan komt die wethouder echt wel jouw kant op en wordt je uitgenodigd voor gesprekken wat weer werk oplevert”, aldus de directeur van WorkCo die met zijn sociale onderneming afhankelijk is van de instroom van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit verschillende gemeenten. Hij geeft verder aan dat hij “als kennisbron en als ervaringsdeskundige in het midden” staat. Op deze manier kan hij zijn kennis over arbeidsbemiddeling delen en nieuwe kennis snel tot zich maken. De groei-expert bevestigt dat het hebben van een centrale positie in het netwerk voordelen oplevert, zoals de directeur van WorkCo eerder suggereerde. Hij

stelt echter wel dat er ook enige nadelen zitten aan een centrale positie. Een centrale positie vergt volgens hem veel onderhoud “dus gaat dat veel tijd en energie vergen”. Hij voegt toe dat hij ook wel eens ondernemers ziet die “die zo druk bezig zijn met netwerken dat ze vergeten tijd te steken in de bedrijfsvoering.” Uit de onderzoeksresultaten blijkt verder dat er ook sociaal ondernemers zijn die zich bij voorkeur aan de rand van het netwerk positioneren. De directeur van Eco-bottleCo zit met zijn onderneming het liefst aan de rand van dat netwerk, omdat hij “nooit ergens bepaalde afhankelijkheid van wil krijgen”. Voor een sociale onderneming in de duurzame voedselketen is het positioneren aan de rand van het netwerk eveneens voordeliger dan een centrale positie in het netwerk. De directeur van FoodCo zegt hierover: “Misschien zou ik dan juist aan de rand zitten van meerdere netwerken in plaats van centraal waardoor dat voor mij sterker werkt dan het centraal zitten in één netwerk.”

Naast de centraliteit in het netwerk, vinden de respondenten de diversiteit van het netwerk interessant om naar te kijken. Een vaak terugkerende reden voor het opbouwen van een divers extern netwerk is dat sociaal ondernemers een zo'n breed mogelijk beeld willen verkrijgen. Zo heeft FoodCo zich aangesloten bij meerdere netwerken zoals Social Enterprise NL en bij het Grow Impact programma. “Vandaaruit leer je dan altijd weer nieuwe mensen kennen”. Het leren kennen van nieuwe mensen geeft weer toegang tot nieuwe resources die de organisatie zelf nog niet heeft. “Soms is dat een resource voor financiering, soms voor personeel en soms heb je iemand nodig die het verhaal goed kan vertellen”, zo licht de expert social impact toe dat het hebben van ingangen tot al die resources een basisvereiste is voor het opschalen van sociale impact. De expert social impact vindt dat “als je legitiem moet zijn voor heel veel mensen en organisaties dat het dan wel relevant is om centraal in het ecosysteem te zitten.” Vervolgens geeft deze expert ook aan dat de positie in het netwerk fluïde kan zijn en afhankelijk is van in welke fase de onderneming zich bevindt, “want je kunt per fase waarin je zit centraal of aan de rand van het netwerk zitten.”

#### [Meerwaarde van samenwerkingen](#)

CoffeeCo ziet in samenwerking middels een fusie of overname een goede manier om de opschaling te vergroten. Zo stelt de directeur: “Hiermee kunnen we in één keer vooral de omzet of het volume verdubbelen in plaats van proberen organisch te groeien”. Waar de groei-expert voor waarschuwt is dat er niet moet worden samengewerkt uit zwakte maar juist uit kracht om teleurstellingen te voorkomen. Hij zegt hierover: “Sociaal ondernemers denken dat ze met een samenwerking in één klap toegang krijgen tot een heel nieuw marktpotentieel, maar ja kijk die partner zit er ook vanuit een bepaald belang.” De expert filantropie zegt hierover: “als daar nou meer samengewerkt zou worden, zou daar ook iets uit kunnen komen wat veel krachtiger is dan als je het allemaal zelf probeert op te lossen.”

Door het merendeel van de respondenten werd aangegeven dat samenwerken met andere organisaties een meerwaarde oplevert. Voor ITCo is het creëren van een gemeenschappelijke visie en taal een voorwaarde om de cultuurverschillen met de samenwerkingspartners te overbruggen. Meerdere sociaal ondernemers herkennen zich hierin. “Wij geven trainingen, workshops en Webinars en dat komt natuurlijk omdat we in Afrika met verschillende cultuurbarrières te maken hebben”, aldus de directeur van ITCo. Daarentegen zijn er ook sociaal ondernemers die veel moeite hebben met samenwerkingen met extern partijen en minder tijd en energie investeren hierin. Eco-bottleCo verwoordt dat als volgt: “Ik ben ervan overtuigd dat één plus één drie is, maar ik moet zeggen dat dat een beetje mijn grootste tegenvaller is als ondernemer.” De directeur van TeachCo geeft in het interview eveneens aan dat zij meerdere malen geprobeerd hebben om externe samenwerkingen aan te gaan, maar dat de verschillen vaak te groot zijn. “Je ziet dat de professionaliteit van mijn mensen zich toch heel moeilijk verhoudt tot dat van andere organisaties.”, aldus de directeur TeachCo. Hij voegt toe dat de ambities soms ook uit elkaar liggen en zegt hierover: “Mijn mensen willen alles voor een negen doen en dan zie je dat andere organisaties een houding hebben van we doen het voor een zeven en proberen er een acht van te maken.”

Om samen gemeenschappelijke doelen te realiseren lijkt een bundeling van krachten nodig. Verschillende respondenten geven namelijk aan dat een vereiste is dat er een gemeenschappelijke visie en taal ontwikkeld wordt. De directeur van FoodCo zegt hierover: “Wij hebben vanuit onze positie gekeken of de gemeente ook bepaalde doelen wil realiseren om gezamenlijk op te trekken”. Ook FinanceCo zoekt continue naar creatieve samenwerkingsverbanden. “We kijken ook wel of we met andere partijen de handen ineen kunnen slaan om samen propositie aan te kunnen bieden.” Sociaal ondernemers dienen dan ook open te staan voor samenwerkingen die niet altijd even logisch lijken. Dat kan het beeld en de mogelijkheden verrijken. De groei-expert illustreert het als volgt: “wat je bijvoorbeeld ziet is dat de vegetarische slager werd verketterd door de kerk van andere sociaal ondernemers in duurzaamheid omdat hij zich had verkocht aan Unilever.” Vooral in de filantropie zie je volgens de expert filantropie dat organisaties op allerlei vlakken “opnieuw het wiel willen uitvinden.” Met samenwerken bereik je volgens deze expert veel meer. Hij zegt hierover: “Ik denk dat het ontzettend belangrijk is dat je van elkaar leert, dat je elkaar durft uit te dagen, maar dat je toch zoveel mogelijk samenwerkt zonder daarbij je eigen organisatie in pacht te laten inboeten.” Het merendeel van de respondenten geeft aan dat voor een succesvolle samenwerking het een voorwaarde is dat je integer bent, eerlijk en open en dat je elkaar vertrouwt.

## Onafhankelijkheid behouden

Uit de vergaarde data blijkt dat meerdere respondenten vinden dat sociaal ondernemerschap niet in isolatie kan plaatsvinden en dat je daar elkaar altijd voor nodig hebt vanwege de bestaande afhankelijkheden tussen partners. “Ik doe wat voor jou, jij doet wat voor mij, want we moeten elkaar helpen en we kunnen elkaar versterken. Wij kunnen alleen maar bestaan als we met elkaar samenwerken”, stelt de directeur van CoffeeCo. Het gaat er volgens hem verder om dat je een “win-winsituatie creëert met mensen en dat je van elkaar profiteert.” Het merendeel van de respondenten verklaart dat hun sociale onderneming inderdaad afhankelijk is van andere partners. Zo stelt de operationeel directeur van EduCo: “We kunnen het niet zonder partners, onze begroting loopt dit jaar naar de 5 miljoen toe. En we hebben meer dan 200 betrokken financiële partners. Ons werk kunnen we alleen maar doen met partners die in ons mooie werk willen investeren en we echt kunnen bouwen op een heel groot maatschappelijk draagvlak.” Over de afhankelijkheid van partners zegt de expert social impact dat hij wel gelooft dat sociaal ondernemers “authentiek zijn in hun intrinsieke motivatie” om met andere samen te werken, maar dat zij als sociale onderneming wel meer zouden moeten werken aan “hun onafhankelijke positie” omdat volgens hem “de kans op een duurzaam relatie groter wordt.”

Verder komt uit verschillende interviews het belang van netwerkreïciprociteit naar voren. “Ik leg zaken bij haar neer waar ik mee zit en zij legt ook wel eens problemen uit waar ik dan op een andere manier naar kijk. We zijn dan ook echt raadgevers voor elkaar”, aldus de directeur van TeachCo. Om die wederkerigheid vorm te geven vindt de strategisch directeur van EduCo het relevant om zo vroeg mogelijk te beginnen met het investeren in je netwerk. “We hebben veel contact met consultancybureaus die allerlei dingen pro bono voor ons doen en één van die consultants die voor ons aan de slag is, is een oud-leerling van EduCo.” Directeur van ITCo geeft aan dat “mensen niet zomaar een relatie aangaan en dat ze dat doen met een reden waarbij je waarde levert voor de ander en andersom”. Het is volgens hem wel van belang dat sociaal ondernemers beter inzien dat “de sympathie die je opbouwt met je missie relatief vergankelijk is.” Echter de waarde die je opbouwt in een economische relatie is volgens hem meestal duurzamer. Daarbij is volgens hem “vertrouwen en het nakomen van afspraken” noodzakelijk. Hij geeft verder aan dat te veel sociaal ondernemers die zakelijkheid niet voldoende zien. Als ze zich “zakelijker zouden opstellen” dan is hij ervan overtuigd dat zij daarmee meer waardevolle relaties mee kunnen opbouwen en “hiermee hun sociaal kapitaal kunnen verhogen.”

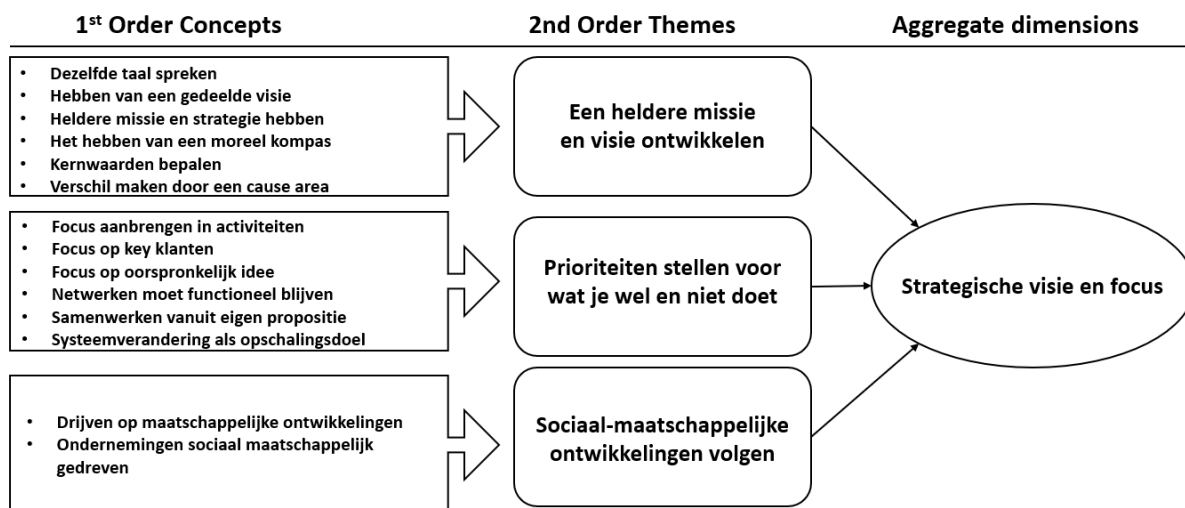
In tabel 6 zijn de bevindingen opgenomen waaruit blijkt wat de invloed is van het structureel, relationeel en cognitief sociaal kapitaal op het samenwerken met andere organisatie.

Samenwerken met andere organisatie	Structureel sociaal kapitaal Diversiteit/centraliteit	Relationeel sociaal kapitaal Sterkte relaties/vertrouwen	Cognitief sociaal kapitaal Gedeelde taal en visie / cultuur
<b>Een positie innemen in het netwerk</b>	<p><b>Bevinding:</b> Het hebben van een centrale positie of aan de rand van het netwerk is fluïde en afhankelijk van de fase waarin de sociale onderneming zich bevindt.</p> <p>-----</p> <p><i>Als je legitiem moet zijn voor heel veel mensen en organisaties dan is het wel relevant om centraal in het ecosysteem te zitten. Maar de plek in het netwerk is naar mijn idee fluïde en hangt af van de fase waarin je zit. .</i> (Expert Social Impact)</p>	<p><b>Bevinding:</b> Wanneer de relaties te sterk worden kan dat leiden tot een hoge mate van homogeniteit wat kan leiden tot oogkleppen en tunnelvisie.</p> <p>-----</p> <p><i>Ik denk dat het ook tegelijkertijd zo is en dat als je aan de randen zit, je dan misschien weer wat eerder uit de homogeniteit val kan blijven.</i> (Expert Groei)</p>	<p><b>Bevinding:</b> Er is géén relatie gevonden tussen het innemen van een positie in het netwerk en het cognitief sociaal kapitaal.</p> <p>-----</p>
<b>Meerwaarde van samenwerkingen</b>	<p><b>Bevinding:</b> Het hebben van een divers netwerk kan toegang verschaffen tot verschillende resources waarover jezelf niet beschikt.</p> <p>-----</p> <p><i>Soms is dat een resource voor financiering, soms voor personeel en soms heb je iemand nodig die het verhaal goed kan vertellen.</i> (Expert Social Impact)</p>	<p><b>Bevinding:</b> Een voorwaarde voor een succesvolle samenwerking is dat je integer bent, eerlijk en open en dat je elkaar vertrouwt.</p> <p>-----</p> <p><i>Ik denk dat het ontzettend belangrijk is dat je van elkaar leert, dat je elkaar durft uit te dagen, maar dat je toch zoveel mogelijk samenwerkt zonder daarbij je eigen organisatie in pacht te laten inboeten.</i> (Expert filantropie)</p>	<p><b>Bevinding:</b> Een gedeelde taal en visie en cultuur creëren met partners verbetert de samenwerking.</p> <p>-----</p> <p><i>Wij geven trainingen, workshops en Webinars en dat komt natuurlijk omdat we in Afrika met verschillende cultuurbarrières te maken hebben</i> (Directeur ItCo)</p>
<b>Onafhankelijkheid behouden</b>	<p><b>Bevinding:</b> Sociaal ondernemerschap kan niet plaatsvinden in isolatie; er zal altijd een bepaalde afhankelijkheid bestaan ongeacht de centraliteit en diversiteit van het netwerk.</p> <p>-----</p> <p><i>Ik doe wat voor jou, jij doet wat voor mij, want we moeten elkaar helpen en we kunnen elkaar versterken. Wij kunnen alleen maar bestaan als we met elkaar samenwerken.</i> (Directeur CoffeeCo)</p>	<p><b>Bevinding:</b> De sterkte van een relatie wordt bepaald door de mate van intimiteit en door aanwezigheid van wederkerigheid en vertrouwen.</p> <p>-----</p> <p><i>Ik leg zaken bij haar neer waar ik mee zit en zij legt ook wel eens problemen uit waar ik dan op een andere manier naar kijk. We zijn dan ook echt raadgevers voor elkaar.</i> (Directeur TeachCo)</p>	<p><b>Bevinding:</b> Een gedeelde economische en zakelijke visie met netwerkpartners zorgt voor een hoge mate van duurzaamheid van de relatie.</p> <p>-----</p> <p><i>Ik denk dat heel veel sociaal ondernemers die zakelijkheid niet in het oog hebben en dat zij in hun relaties onvoldoende op deze manier van zakelijkheid denken om daarmee sociaal kapitaal opbouwen</i> (Directeur ITCo)</p>

Tabel 6: Samenwerken met andere organisatie en de invloed van het sociaal kapitaal

#### 4.4 Strategische visie en focus

De bevindingen geven verder als vierde dimensie aan dat het belangrijk is om een duidelijke strategische visie te hebben en de focus te houden op de kernactiviteiten van de sociale onderneming. Wil een sociaal ondernemer de sociale impact vergroten dan is het volgens de respondenten namelijk cruciaal dat zij een heldere missie en visie ontwikkelen, prioriteiten stellen en te allen tijde de sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen volgen. Schematisch ziet dat er als volgt uit:



Figuur 9: Coderingsschema “Strategische visie en focus” op basis van Gioia et al. (2012)

#### Een heldere missie en visie ontwikkelen

Uit de interviews blijkt dat vooral de sociaal ondernemers die succesvol zijn in het opschalen van hun sociale impact een heldere missie en strategie hebben geformuleerd en dit weten uit te dragen. Deze heldere missie en strategie ondersteunt de strategische visie en focus. Bij CirculairCo is in de afgelopen tijd veel veranderd behalve hun missie en visie. “De missie en visie is kraakhelder, namelijk het circulair ondernemerschap versnellen en alles staat dan ook ten dienste van deze missie”. Bij CirculairCo hebben ze weliswaar veel mensen met verschillende bloedgroepen, maar iedereen deelt “het circulaire, dus het missie gedreven stuk en daar kan iedereen zich achter scharen”, aldus de directeur. Ook bij SocioCo die vluchtelingen laten integreren in de Nederlandse samenleving is de missie en strategie helder geformuleerd en dient volgens de directeur als een “gezamenlijk moreel kompas”.

De expert filantropie geeft aan dat de missie inderdaad “heel helder inzichtelijk moet maken wat de impact is van de aanpak en dat het belangrijk is dat er goed aansprekend verhaal is wat goed onderbouwd is”. Bij EduCo is daar over nagedacht. De strategisch directeur zegt

hierover: “Wij doen niet alsof jongeren zielig zijn en we vinden ze ook helemaal niet zielig.” Volgens haar gaat het erom dat het verhaal wordt begrepen door potentiële investeerders, financiers en andere stakeholders. Het is daarbij volgens haar van belang dat het verhaal “eenvoudig” is. Ze geeft een voorbeeld van een organisatie “die iets willen met iets met kinderen en een moeilijke achtergrond waarvan je na drie zinnen de draad kwijt bent.” Het is de bedoeling dat elke organisatie de missie aan iedereen met wie ze te maken hebben op een duidelijke manier kunnen uitleggen dat ze het ook direct begrijpen. “En als dat niet zo is, zou ik nog even in de spiegel kijken”, aldus de strategisch directeur van EduCo.

TravelCo is in de reisbranche afhankelijk van de lokale medewerkers in Afrika. Voor de directeur van TravelCo is het allerbelangrijkste dat haar collega’s in Afrika een gedeelde visie hebben op community ontwikkeling van toerisme en snappen wat ecotoerisme precies inhoudt. Voor bijvoorbeeld Oeganda heeft zij zelfs een speciaal handboek duurzaamheid ontwikkeld. Daarbij is het vervolgens relevant dat je samen reizen ontwikkelt vanuit de dezelfde ideeën. “Omdat je samen zaken ontwikkelt, gaat het vertrouwen ook heel ver, ook voor mijn partners in Ghana is dat vertrouwen extreem groot voor mensen op afstand.” FinanceCo is een sociale ondernemingen die andere sociale ondernemingen ondersteunt met het aantrekken van financieringen. Voor hen is eveneens het hebben van een gedeelde taal en visie belangrijk. “Als dat er niet is, dan gaat het ook echt mis”, aldus de directeur.

Voor het ontwikkelen van een heldere missie en visie zijn de respondenten het met elkaar eens dat er binnen de sociale onderneming een gedeelde taal gesproken moet worden. Het gaat erom dat binnen de organisatie iedereen op het zelfde level zit, hetzelfde jargon gebruikt zodat zij elkaar kunnen begrijpen. De directeur van ITCo geeft aan dat “die gemeenschappelijke visie en taal creëren met elkaar erg belangrijk is”. Verder geeft hij meer concreet hoe zij dat organiseren: “Wij geven trainingen, workshops en Webinars en wij doen binnen ons team veel aan de Seven Habits van Covey omdat bijvoorbeeld tijd en pro-activiteit in Afrika heel anders wordt beleefd dan hier.”

Meerdere respondenten steken veel tijd en energie in het ontwikkelen van éénzelfde taal binnen hun organisaties. Bij EduCo worden conceptbegeleiders ingezet die een bepaald inwerktraject organiseren voor nieuwe medewerkers alvorens zij als coördinator aan de slag gaan. Ze worden niet alleen getraind, maar krijgen ook een buddy zodat ze de organisatie goed leren kennen en het gevoel krijgen erbij te horen. “We moeten dezelfde taal spreken en ons in ieder geval kunnen verplaatsen in elkaars situatie. Dan is wel een vertaalslag nodig, maar dat is juist de rol van onze coördinator”, aldus de operationeel directeur. Vanwege de

opscaling van hun activiteiten laat EduCo ook regelmatig onderzoeken of alle medewerkers nog steeds “hetzelfde DNA hebben” en voor dezelfde missie gaan. “Wij zorgen er ook voor dat dat gebeurt, op een heleboel manieren maar onder andere door een heel goed inwerktraject.” Directeur van CirculairCo verklaart dat ook in haar organisatie ze aanlopen tegen het spreken van verschillende talen binnen één organisatie. “Want een bouwteam die kan echt wel botsen met de mensen van het lab bijvoorbeeld. Die spreken een hele andere taal, met ook andere doorlooptijden. Maar we hebben elke week een weekstart. Dus we hebben ook allemaal middelen om die talen te spreken. En dat is ook mijn grootste rol, continu de vertalingen tussen die partijen regelen.” De directeur van TeachCo stelt: “Het gaat om de taal en cultuur die ik binnen bracht en nu onze taal en cultuur is geworden met als doel een goede uitvoering en plezier maken met elkaar.” Uit het interview met Eco-bottleCo blijkt dat zij met vallen en opstaan werken aan een bedrijfscultuur waarin bepaalde kernwaarden worden gedeeld. De directeur van Eco-bottleCo geeft aan in het verleden fouten te hebben gemaakt door mensen aan te nemen die zich niet konden identificeren met de kernwaarden. “Die zijn eind 2019 vertrokken en nu heb ik twee nieuwe medewerkers en die heb ik echt gericht op de kernwaardes aangenomen. Je merkt dat de binding met de organisaties veel groter is meer rust geeft.”

#### Prioriteiten stellen voor wat je wel en niet doet

Naast een heldere missie en strategie geven de respondenten aan dat het aanbrengen van een focus helpt bij het opschalen van hun sociale impact. Het gaat om keuzes maken en prioriteren van activiteiten. De expert filantropie vertelt: “Wat je bij sociaal ondernemers heel vaak ziet is dat wanneer ze succesvol zijn op een bepaald terrein, ze dan denken oh weet je wat, laten we dat er ook bij nemen.” Hij maakt daarmee duidelijk dat sociale ondernemingen die uit enthousiasme hun werkgebied qua activiteiten verbreden zich hierdoor mogelijk kunnen laten afleiden van hun oorspronkelijke ambities ten aanzien van hun kernactiviteiten. “Pas wanneer deze organisaties in zwaar weer komen, gaan ze weer terug naar de kern, daarom is het belangrijk dat er een kritische governance structuur is die vinger aan de pols houdt”, aldus de expert filantropie. Het is daarbij volgens hem van belang om een hele duidelijke doelstelling te hebben, daar aan vast te houden en daarop afgerekend te worden. “Daar hoort bij dat je goed inzichtelijk maakt wat je resultaten zijn en waar het minder goed gaat zodat je daarop kunt focussen.” In de woorden van de expert heb je “een team nodig wat ergens in excelleert omdat je simpelweg niet overal in kunt excelleren.” Daarom is volgens hem keuzes maken en focussen cruciaal voor het succesvol opschalen van de sociale impact.



Ook de directeur van CirculairCo geeft aan dat je “niet te lief moet zijn” en alles op zou willen pakken vanuit je sociale missie. “Soms ben je echt effectiever als je helder bent en nee zegt.” Volgens haar is het juist de bedoeling dat je niet “overal sociaal kapitaal gaat opbouwen”, maar juist een heldere focus aanbrengt. Voor de directeur van SocioCo geeft het hebben van een stabiele en duurzame sociaal investeerder rust. Hierdoor kan zij als sociaal ondernemer “focussen op de inhoud” en hoeft zij zich niet te bekommeren met het “binnen halen van fondsen en fondsmanagement.” De directeur van TeachCo geeft aan dat hij één belangrijke levensles heeft wanneer het gaat om sociaal ondernemen. “Plannen maken is heel simpel en er zijn mensen die meer of minder ideeën hebben en ik ben toevallig iemand met veel ideeën, maar het moeilijke is om de plannen uit te voeren.” Volgens hem gaat het in de executie altijd fout. “Door een focus aan te brengen op de activiteiten, zijn wij nu echt heel goed in de executie geworden”, aldus de directeur van TeachCo.

Meerdere respondenten aan de expertzijde geven aan dat voor opschalen van sociale impact focus belangrijk is. Volgens de expert filantropie is het essentieel dat een sociaal ondernemer heel scherp blijft focussen op het oorspronkelijke idee en hieraan blijft werken. Wanneer een sociaal ondernemer zich verliest in allerlei zaken die urgent lijken maar dat niet zijn, dan “loopt niet alleen de energie weg, maar loopt ook de kracht weg van je aanpak”, aldus de expert filantropie. Bij meer focus lekt er dus géén energie weg en daarom is keuzes maken hierin volgens vele respondenten nodig. De directeur van CirculairCo stelt: “Tegen driekwart van de mensen die iets van mij willen, ben ik nee aan het zeggen om de focus te houden, dus ik ben continu in mijn sociaal kapitaal aan het snoeien zodat het beter bloeit.” Uit de onderzoeksresultaten komt verder naar voren dat netwerken altijd functioneel moeten blijven. “Het netwerk om het netwerk of het afvinken van weer een contact op LinkedIn is op zichzelf niet zo nuttig”, aldus de expert filantropie.

### Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen volgen

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat meerdere sociaal ondernemers aangeven dat het drijven op de maatschappelijke ontwikkelingen hun opschaling mede heeft bepaald. TeachCo die in het onderwijs werkt aan de kansengelijkheid van kinderen in grote steden geeft aan dat “de tijdgeest een hele belangrijke factor was voor de opschaling van hun programma’s”. Deze ontwikkelingen, waarmee hij doelt op de aanslagen in de VS, de moord op Theo van Gogh en de moord op Pim Fortuin mag je volgens de directeur van TeachCo “echt niet onderschatten.” Voor CoffeeCo geldt eveneens dat de maatschappelijke ontwikkelingen over het betalen van eerlijke prijzen voor koffie, de opschaling van hun onderneming heeft beïnvloed. “Je ziet dus dat het beeld over eerlijke koffie wel aan het veranderen is in de maatschappij en ik ben ervan

overtuigd dat dat nog verder gaat toenemen in de toekomst”, aldus de directeur. EduCo die vooral afhankelijk is van de inzet van het bedrijfsleven heeft in de afgelopen jaren ervaren dat maatschappelijk verantwoord ondernemen hun activiteiten een boost heeft gegeven. “Je moet je tegenwoordig als bedrijf schamen als je niet doet aan corporate social responsibility.” Door dit soort ontwikkelingen is het aantal initiatieven voor jongeren toegenomen. Het aantal bedrijven dat investeert in soortgelijke programma’s groeit. “Dan is het mooi dat je op de golven van deze maatschappelijke ontwikkelingen kunt meerijden” aldus de strategisch directeur.

In tabel 7 zijn de bevindingen opgenomen waaruit blijkt wat de invloed is van het structureel, en cognitief sociaal kapitaal op het ontwikkelen van een strategische visie en het houden van focus op de kernactiviteiten om daarmee de opschaling van sociale onderneming te vergroten. Elke bevinding wordt door een aantal quotes van respondenten nader onderbouwd.

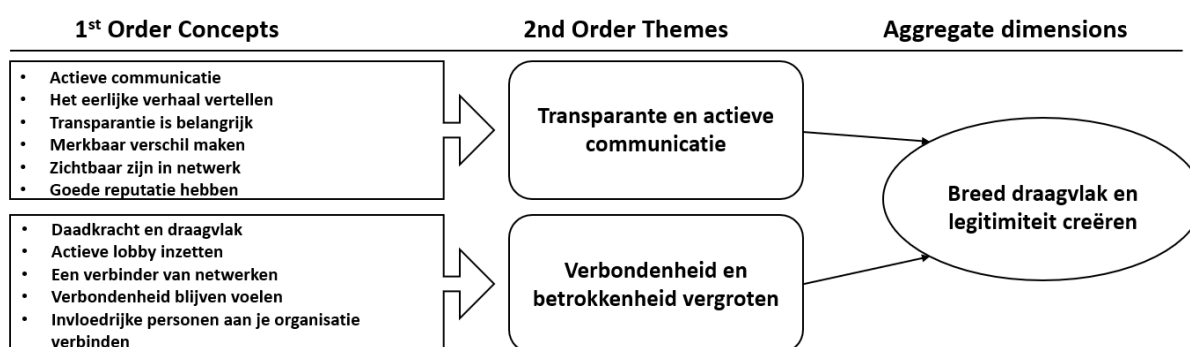
Strategische visie en focus	Structureel sociaal kapitaal Diversiteit/centraliteit	Relationeel sociaal kapitaal Sterkte relaties/vertrouwen	Cognitief sociaal kapitaal Gedeelde taal, visie en cultuur
<p><b>Een heldere missie en visie ontwikkelen</b></p>	<p><b>Bevinding:</b> In dit onderzoek géén relatie gevonden tussen het structureel sociaal kapitaal en het ontwikkelen van een heldere missie en visie.</p> <p>-----</p>	<p><b>Bevinding:</b> In dit onderzoek is géén relatie gevonden tussen het relationeel sociaal kapitaal en het ontwikkelen van een heldere missie en visie.</p> <p>-----</p>	<p><b>Bevinding:</b> Voor het ontwikkelen van een heldere missie en visie dient er binnen de sociale onderneming een gedeelde taal gesproken te worden.</p> <p>-----</p> <p><i>Die gemeenschappelijke visie en taal creëren met elkaar is erg belangrijk. Wij geven trainingen, workshops en Webinars. (Directeur ITCO)</i></p>
<p><b>Prioriteiten stellen ten aanzien van activiteiten</b></p>	<p><b>Bevinding:</b> Door bewust te kiezen wie wel en niet in je netwerk zit kan er meer focus worden gebracht op de activiteiten wat uiteindelijk een succesvol opschaling ten goede komt.</p> <p>-----</p> <p><i>Tegen driekwart van de mensen die iets van mij willen, ben ik nee aan het zeggen om de focus te houden, dus ik ben continu in mijn sociaal kapitaal aan het snoeien zodat het beter bloeit. (Directeur CirculairCo)</i></p>	<p><b>Bevinding:</b> In dit onderzoek is géén relatie gevonden tussen het relationeel sociaal kapitaal en het stellen van prioriteiten voor wat een sociale onderneming wel en niet doet aan activiteiten.</p> <p>-----</p>	<p><b>Bevinding:</b> In dit onderzoek is géén relatie gevonden tussen het cognitief sociaal kapitaal en het stellen van prioriteiten ten aanzien van activiteiten.</p> <p>-----</p>

Tabel 7: Strategische visie en focus en de invloed van het sociaal kapitaal

#### 4.5 Breed draagvlak en legitimiteit creëren

De vijfde en daarmee de laatste dimensie die volgt uit de onderzoeksresultaten is dat de respondenten aangeven dat een sociale onderneming een breed draagvlak dient te creëren om zich hiermee richting haar doelgroep te legitimeren. Daarbij gaat het volgens de respondenten enerzijds om het transparant en actief communiceren en anderzijds om het vergroten van de verbondenheid en betrokkenheid. Schematisch ziet de vijfde cruciale factor met de daarbij behorende thema's er als volgt uit:

Figuur 10: Coderingsschema “Breed draagvlak en legitimiteit creëren” op basis van Gioia et al. (2012)



#### Transparante en actieve communicatie

Uit de onderzoeksdata blijkt dat de meeste sociaal ondernemers inzetten op een actieve communicatie. Een aantal respondenten geeft aan dat zij zich net als een reguliere ondernemer gedragen en ervoor zorgen dat hun producten of diensten simpelweg verkocht worden om voldoende omzet te genereren. “Dus of je nu chocola verkoopt of iets anders, dat maakt eigenlijk niet zo heel veel uit en je richt je bedrijf in met marketing en communicatie om een grotere afzetmarkt te creëren”, aldus de strategisch directeur van EduCo.

Ook voor FoodCo die als missie heeft om de lokale voedselketen toegankelijk te maken voor mensen die bewuster willen eten is een transparante en actieve communicatie noodzakelijk. De directeur zegt hierover: “Door onze manier van communicatie kom ik via het netwerk bij de impact investeerders terecht en kom ik bij nieuwe coaches en mentoren terecht en bij organisaties in Rotterdam die ons kunnen helpen.”

“Veel bedrijven hebben een bepaald beeld van sociale werkvoorzieningsbedrijven en denken dat je maar één soort werk kunt leveren”, zegt de directeur van WorkCo. “Daarom nodigen wij hen graag bij ons uit zodat ze gelijk zien wat voor type organisatie we zijn en hoe wij ons hebben georganiseerd.” Voor hem is actieve communicatie nodig om het beeld dat mensen

hebben over sociale werkvoorzieningsbedrijven goed neer te zetten. “Wij zeggen tegen alle klanten, kom vooral kijken, wij hebben géén geheimen.”

Uit het onderzoek blijkt dat de sociale ondernemingen die het zich kunnen permitteren een vaste communicatiemedewerker in dienst hebben. De middelen die worden ingezet lopen bij de verschillende sociaal ondernemers uiteen. Zo heeft EduCo vaste communicatiemomenten. “We hebben ons jaarverslag, andere verantwoordingsinformatie, de projectevaluaties die we met onze partners bespreken en vier keer per jaar onze nieuwsbrieven”, zegt de strategisch directeur hierover. “Maar het allerbelangrijkste is natuurlijk het persoonlijk contact.” Voor de operationeel directeur van EduCo zijn de “jaarlijks evenementen heel belangrijk”. Het gaat dan bijvoorbeeld om openbare gastlessen voor alle stakeholders. Daarnaast organiseert EduCo jaarlijks een landelijk alumni partner dag op Nyenrode Universiteit voor oud-leerlingen. Bij TeachCo denken ze wat genuanceerder over actieve communicatie. Volgens de directeur wordt door organisaties veel aan marketingstrategie gedaan en “dus is er ook veel bla bla waarbij er niet veel gebeurt, maar wel veel wordt gecommuniceerd. Bij ons is het enige wat we communiceren wat we uitvoeren.” Toch denkt hij dat wanneer zijn organisatie meer aan communicatie had gedaan in het verleden dat de organisatie “in termen van gelden binnenhalen bij bedrijven sneller was gegroeid, maar dat dat ook vluchtiger zou zijn geweest.”

De groei-expert waarschuwt over de schaduwzijde van het actief communiceren. Zeker wanneer een organisatie haar sociaal kapitaal inzet om vooral de sociale missie voorop te stellen in de communicatie. “Ik heb situaties gezien waarin dat heel goed kan werken, maar ook heel veel waarin het volgens mij juist tegen je werkt.” Hij geeft hierbij het voorbeeld van hoe Taxi Electric in Amsterdam in een vrij competitieve markt in de Amsterdamse taxiwereld een plek heeft weten te veroveren juist vanwege het maximaal inzetten van hun sociale missie in hun netwerk van hotels, bedrijven, hoogopgeleide mensen die wat geld te besteden hebben om tegen hen te zeggen dat “de Amsterdamse taxiwereld natuurlijk helemaal verdorven was en dat zij juist daarom elektrische taxi’s wilden beginnen, waarbij ze mensen een tweede kans op de arbeidsmarkt gunnen.” Hiermee heeft Taxi Electric een voet tussen de deur gekregen in de Amsterdamse taxiwereld. “Maar uiteindelijk als je echt wilt groeien dan is het nodig om heel veel volume te genereren en daarvoor moet je gewoon een goede competitieve taxiservice aanbieden tegen lage kosten.”

Meerdere respondenten geven aan dat het vertellen van het eerlijke verhaal duurzamer werkt richting de relevante stakeholders. SocioCo die statushouders laat integreren in de samenleving loopt daar in de praktijk ook tegenaan. Een voorbeeld daarvan is dat er

vergelijkbare organisaties zijn die hoge succes ratio's laten zien. Wat er echter in werkelijkheid gebeurd is dat zij binnen de doelgroep selectief te werk gaan en alleen de hoogopgeleide statushouders eruit vissen om te begeleiden naar werk. In de richting van de sociaal investeerder is het volgens haar verder van belang om eerlijk en open te communiceren. "Het gaat er niet zo zeer om alleen te vertellen wat je wel hebt bereikt, maar juist ook om wat niet is gelukt, zodat je hier met elkaar van kunt leren", aldus de directeur. Ook de expert social impact onderstreept dat het vertellen van het eerlijke verhaal voor de lange termijn beter werkt. "Ben je geloofwaardig? Ben je authentiek? Is het doorleefd? Kun je een goede vertaalslag maken van je product naar een maatschappelijk probleem dat je wil oplossen." De directeur van TravelCo onderstreept eveneens dat "eerlijkheid en transparantie een voorwaarde is om duurzaam samen te werken." Ze geeft aan dat juist in de coronacrisis veel mensen met wie ze kort of langere tijd intensief heeft samengewerkt contact met haar zoeken. "Vertrouwen is voor mij essentieel. Ik ben zelf altijd eerlijk en ik vind eerlijkheid en transparantie altijd erg belangrijk. En dat verwacht ik ook van de anderen." Bij de vraag hoe communicatie de opschaling van hun sociale impact heeft beïnvloed geeft de directeur aan: "Niet communiceren als je niets doet, maar vooral doen, doen, doen!"

Veel van de respondenten zijn het erover eens dat wanneer zij willen opschalen het belangrijk is dat zij goed zichtbaar zijn in het netwerk. "We hebben nu op de middellange termijn de ambitie om op te schalen naar vijftig locaties. De kern van onze organisatie zijn de tien scholen en hiermee kunnen we heel goed laten zien wie we zijn en wat we doen", aldus de operationeel directeur van EduCo. Naast het zichtbaar zijn in het netwerk geven verschillende respondenten aan dat het eveneens helpt bij het opschalen wanneer je een goede reputatie hebt opgebouwd. "Omdat ik een redelijke naam heb in de regio, helpen klanten mij om bij nieuwe klanten te komen", aldus de directeur van WorkCo. Ook voor CoffeeCo geldt dat reputatie noodzakelijk is in de koffiemarkt. "Want als je iets goed zoekt, dat pak je de telefoon en bel je ons", aldus de directeur CoffeeCo.

### Verbondenheid en betrokkenheid vergroten

Uit de onderzoeksdata blijkt verder dat de meeste sociaal ondernemers verbondenheid willen vergroten teneinde de opschaling van hun sociale impact te vergroten. Het begint daarbij volgens vele respondenten bij daadkracht en het creëren van draagvlak. Volgens de expert social impact komt het in de praktijk vaker voor dat de gemeente en de sociaal ondernemer niet dezelfde taal spreken. Waar de ondernemer snel en flexibel wil ondernemen, spreekt de gemeente volgens de expert in termen van regels en bijvoorbeeld aanbestedingsregels. "De ondernemer wil daadkracht en de gemeente wil draagvlak wat hele verschillende belangen zijn en je moet ze allebei hebben en de kunst is bij sociale impact maken dat je daadkracht en

draagvlak tegelijkertijd combineert.” De operationeel directeur van EduCo geeft aan dat alvorens een ondernemer met zijn activiteiten begint er eerst vanuit het netwerk aan draagvlak wordt gebouwd. Volgens haar helpt het wanneer er een bewezen methode is waarmee de eerste klanten kunnen worden geworven. Zij geeft aan dat zij hebben geïnvesteerd in de kwaliteit van hun programma’s waarmee zij nu een bewezen effectieve methode hebben. Ze geeft aan dat dit niet zou kunnen zonder hun partners. Hiermee kunnen zij “bouwen op een heel groot maatschappelijk draagvlak”

In het interview met de expert social impact komt duidelijk naar voren dat een sociaal ondernemer een zekere onafhankelijkheid heeft en dat de organisatie de legitimiteit haalt uit de relatie met hun doelgroep. “Een woningbouwcorporatie haalt zijn legitimiteit uit de relaties met huurders en als jij iets doet voor dak en thuislozen, dan haal jij je legitimiteit uit relatie met dak en thuislozen.” Het gaat volgens de expert om “stakeholder engagement”. Hij voegt toe dat “wanneer de dak-en thuislozen geloven dat je hun leven daadwerkelijk beter maakt, dat zij dit vertellen, waarmee je vanzelf legitiem wordt in de ogen van je stakeholders.” Volgens de directeur van FinanceCo creëer je ook draagvlak door de relaties te verstevigen door ze te betrekken bij het opbouwen van de organisatie. “Dan voelen ze zich enorm onderdeel van het proces, ook als het moeilijker wordt en dat is heel gaaf.”

Om de verbondenheid en betrokkenheid te vergroten is het volgens een aantal respondenten aan te bevelen om een actieve lobby op te zetten. “Bijvoorbeeld burgemeester Aboutaleb is ook onze beschermheer geworden en heeft ook vanaf het begin alle dingen meegekregen”, zegt de directeur van SocioCo. “Als hij buitenlandse gasten ontving in Rotterdam wilde hij dat ook graag laten zien.” Ze geeft verder aan dat de initiële bekendheid van hun organisatie er in ieder geval ten aanzien van beleidsbeïnvloeding in heeft geresulteerd dat zij diverse beleidsbepalers op bezoek hebben gekregen. “Niet alleen vanuit de gemeente zijn dus mensen geweest, maar ook minister Koolmees is bij ons langs geweest in het kader van inburgeringsbeleid.”

Volgens de expert SO is het netwerk van de sociale onderneming een voorwaarde om actieve lobby op te zetten. “Als je bewust meer wil profileren in de politiek, dan moet je je bewust afvragen wat je daarvoor nodig hebt en daarin kan je sociaal kapitaal een essentiële factor zijn. Heb je mensen om je heen die je daarbij helpen en die je kan bellen?” Daar komt volgens deze expert bij dat je wel dezelfde taal zou moeten spreken. “Niet elke ondernemer heeft van nature natuurlijk een houding die past bij het praten met ambtenaren of politici.” Ook bij EduCo wordt intensief gelobbyd om de opschaling te vergroten. EduCo is tweeëntwintig jaar

geleden gestart zonder overheidsfinanciering. Wel ontvingen zij donaties van bedrijven en vermogensfondsen. Door meer lobby bij gemeenten krijgen zij inmiddels ook meer gemeentelijke overheidssubsidies. Voor de langere termijn doelen zijn zij in gesprek met het ministeries. “Voor FinanceCo gaat de opschaling niet hard genoeg. De directeur zegt hierover: “De beleidsbepalers de goede richting in krijgen is best wel hard trekken en gaat ook minder snel dan we zouden willen.”

Uit de interviews met diverse sociaal ondernemers en experts blijkt dat het verbinden met andere netwerken en het zorgen dat mensen zich verbonden blijven voelen met de organisatie belangrijke factoren zijn voor blijvende betrokkenheid bij de organisatie. De expert SO geeft aan dat “er bepaalde kwaliteiten nodig” zijn om mensen met bepaalde kwaliteiten, competenties en andere netwerken aan je sociale onderneming te verbinden. Hij doelt hierbij bijvoorbeeld op het hebben van een Raad van Advies waarin bijvoorbeeld oud-wethouders of accountants en advocaten zitting in hebben om het sociaal kapitaal te vergroten. “Het zijn mensen die kennis brengen en vaak doen ze dat gratis. Een avondje met een pizza en ze halen daar plezier uit en een stukje identiteit. Die hebben op de golfclub wat te vertellen aan hun vrienden die zich vervelen.” Het moet volgens de expert wel een “win-win situatie” worden voor de sociale onderneming. Daarnaast geeft de expert aan dat het helpt als er een “emotionele verbinding” ontstaat met de sociale onderneming.

Juist wanneer er een goed netwerk is opgebouwd, is het volgens de respondenten van belang om dit netwerk goed te onderhouden. “In die zin dat ze goed op de hoogte blijven en dat ze zich verbonden blijven voelen, dat ze de kans hebben dat nadat ze een keer gastdocent zijn geweest weer opnieuw iets te doen en dat leuk blijven vinden”, aldus de strategisch directeur van EduCo. Bij CoffeeCo pakken zij het anders aan en nodigen zij mensen uit om mee te gaan naar Afrika om de koffieboeren te bezoeken. “Die impactreizen waar je onze sociale projecten kunt zien doen we om vier redenen. Ten eerste bouwen we meer vertrouwen op met klanten en niet klanten. Ten tweede creëren wij hiermee meer ambassadeurs en ten derde kunnen wij ons netwerk vergroten. Als laatste financieren wij hiermee onze reis naar de koffieboeren”, aldus de directeur.

In tabel 8 zijn de bevindingen opgenomen waaruit blijkt wat de invloed is van het relationeel en cognitief sociaal kapitaal op het creëren van draagvlak en legitimiteit om daarmee de opschaling van sociale onderneming te vergroten. In bijlage 3 is het coderingsschema opgenomen welke is gebaseerd op de opbouw van alle codes, thema’s en dimensie uit de verzamelde data van dit onderzoek (Gioia et al., 2012).

Breed draagvlak en legitimiteit creëren	Structureel sociaal kapitaal Diversiteit/centraliteit	Relationeel sociaal kapitaal Sterkte relaties/vertrouwen	Cognitief sociaal kapitaal Gedeelde taal, visie en cultuur
<p><b>Transparante en actieve communicatie</b></p>	<p><b>Bevinding:</b> Goed zichtbaar zijn in het netwerk door een centrale positie in te nemen heeft een positieve invloed op het opschalen van de sociale impact.</p> <p>-----</p> <p><i>We hebben nu op de middellange termijn de ambitie om op te schalen naar 50 loketten. De core van onze organisatie zijn de tien scholen en hiermee kunnen we heel goed laten zien wie we zijn en wat we doen. (Operationeel directeur van EduCo)</i></p>	<p><b>Bevinding:</b> Open en eerlijk zijn over de doelen die je behaalt en niet behaalt als sociale onderneming zorgt voor meer onderlinge vertrouwen met stakeholders wat bijdraagt aan duurzamere relaties.</p> <p>-----</p> <p><i>Eerlijkheid en transparantie is een voorwaarde is om samen te werken. Vertrouwen is voor mij essentieel. Ik ben zelf altijd eerlijk en ik vind eerlijkheid en transparantie altijd erg belangrijk. En dat verwacht ik ook van de anderen.” (Directeur van TravelCo)</i></p>	<p><b>Bevinding:</b> Sociaal ondernemers en ambtenaren en politici lijken niet dezelfde taal te spreken, terwijl een gedeelde taal belangrijk is om te lobbyen.</p> <p>-----</p> <p><i>De ondernemer wil daadkracht en de gemeente wil draagvlak wat hele verschillende belangen zijn en je moet ze allebei hebben en de kunst is bij sociale impact maken dat je daadkracht en draagvlak tegelijkertijd combineert. (Expert Social Impact) Niet elke ondernemer heeft van nature natuurlijk een houding die past bij het praten met ambtenaren of politici. (Expert SO)</i></p>
<p><b>Verbondenheid en betrokkenheid vergroten</b></p>	<p><b>Bevinding:</b> De sociale onderneming dient het vermogen te hebben om zich te verbinden met andere netwerken en mensen die een bijdrage kunnen leveren aan de organisatie.</p> <p>-----</p> <p><i>Kan ik inderdaad ander type mensen met andere kwaliteiten, netwerken en competenties met mijn organisatie verbinden? (Expert SO) Als je legitiem moet zijn voor heel veel mensen en voor organisaties dan is het wel relevant om centraal in het ecosysteem te zitten. De plek in het netwerk is naar mijn idee fluide, want je kunt per fase waarin je zit centraal of aan de rand van het netwerk zitten. (Expert Social Impact)</i></p>	<p><b>Bevinding:</b> De sterkte van relaties en de mate van het vertrouwen van de doelgroep in de sociale onderneming bepaalt in hoeverre legitimiteit verkregen kan worden.</p> <p>-----</p> <p><i>Een woningbouwcorporatie haalt zijn legitimiteit uit de relaties met huurders. Als jij iets doet voor dak en thuislozen dan haal jij je legitimiteit uit relatie met dak en thuislozen. Het gaat om stakeholder engagement. Als de dak en thuislozen of wie dan ook geloven dat je hun leven daadwerkelijk beter maakt, dan gaan zij het vertellen. Daarmee word je vanzelf legitiem in de ogen van je stakeholders. (Expert Social Impact)</i></p>	<p><b>Bevinding:</b> Een gedeelde taal en visie en cultuur is een voorwaarde om actieve lobby op te zetten teneinde de opschaling van sociale impact te vergroten.</p> <p>-----</p> <p><i>Als je bewust meer wil profileren in de politiek, dan moet je je bewust afvragen wat je daarvoor nodig hebt en daarin kan je sociaal kapitaal een essentiële factor zijn. Heb je mensen om je heen die je daarbij helpen en die je kan bellen? Je zult dan wel dezelfde taal moeten kunnen spreken. (Expert SO)</i></p>

Tabel 8: Breed draagvlak en legitimiteit creëren en de invloed van het sociaal kapitaal

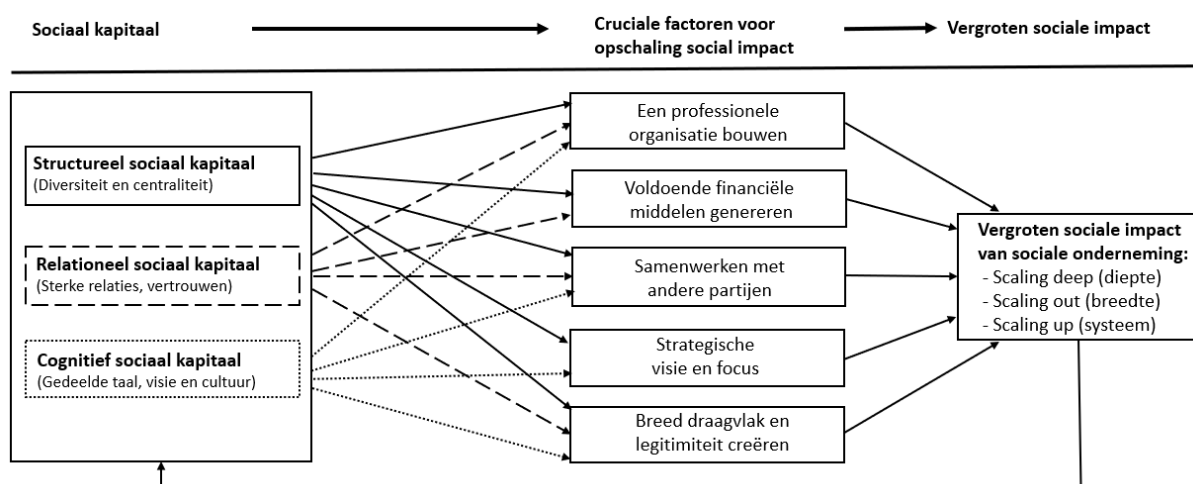


## 5 Conclusie en discussie

### 5.1 Conclusie

Het doel van dit exploratieve inductieve onderzoek is het verkrijgen van meer inzicht in de invloed van de verschillende dimensies van het sociaal kapitaal op het vergroten van de sociale impact van sociale ondernemingen. Uit dit empirisch onderzoek blijken vijf factoren cruciaal te zijn voor het vergroten van de sociale impact. De eerste cruciale factor is het bouwen van een professionele organisatie. De tweede factor is het genereren van voldoende inkomsten. Verder blijkt uit dit onderzoek dat het samenwerken met andere partijen de opschaling vergroot, omdat de samenwerkingspartners toegang verschaffen tot verschillende resources waarover de onderneming zelf niet beschikt. De vierde cruciale factor die uit deze studie naar voren komt is het hebben van een duidelijke strategische visie en het houden van focus op de kernactiviteiten van de sociale onderneming. De laatste cruciale factor voor het opschalen van de sociale impact is het creëren van een breed draagvlak en het vergroten van de legitimiteit van de sociale onderneming.

Wat deze studie laat zien is dat de verschillende dimensies van het sociaal kapitaal, middels de vijf cruciale factoren voor opschaling, invloed hebben op het vergroten van de sociale impact van een sociale onderneming. Afhankelijk van de drie typen opschalingstrategieën, scaling deep, scaling out of scaling up, of een combinatie daarvan, hebben het structureel, relationeel en het cognitief sociaal kapitaal in meer of minder mate invloed op het vergroten of het versnellen van de beoogde sociale impact. In figuur 11 is een schematische weergave opgenomen van de onderlinge relaties tussen de drie dimensies van het sociaal kapitaal en de vijf cruciale factoren.



Figuur 11: Relaties tussen de drie dimensies van sociaal kapitaal en de cruciale factoren voor opschaling

### De invloed van het structureel sociaal kapitaal op de cruciale factoren voor opschaling

Uit dit onderzoek blijkt dat het structureel sociaal kapitaal in sterke mate invloed heeft op het bouwen van een professionele organisatie. Ten eerste blijkt een divers netwerk van de initiatiefnemer en van het team qua achtergronden, kennis, vaardigheden en ervaring mede bepalend te zijn voor het succes van het vergroten van de sociale impact. Een divers netwerk levert diverse kennis en expertise op, waarmee de kans op overtolligheid of redundantie van bepaalde resources kleiner is. Tegenover dit voordeel blijkt uit deze studie dat een divers netwerk meer coördinatiekosten met zich mee brengt. Dit nadeel is reeds in eerdere studies naar de relatie van productiviteit van teams en diversiteit gerapporteerd door Reagans en Zuckerman (2001).

Ten tweede lijkt de structurele dimensie van het sociaal kapitaal middels een breed netwerk de kans tot toegang tot financieel kapitaal te vergroten. Hiermee wordt invulling gegeven aan het genereren van voldoende financiële middelen om de opschaling van sociale impact mogelijk te maken of te versnellen.

Uit het voorliggende onderzoek blijkt verder dat er een sterke relatie lijkt te bestaan tussen het hebben van een breed en divers netwerk en de toegang tot samenwerkingspartners. Het samenwerken met andere partijen vergroot namelijk de kansen op opschaling, omdat de samenwerkingspartners toegang verschaffen tot verschillende resources waarover de sociale onderneming zelf niet beschikt. Uit eerdere studies blijkt dat allianties toegang tot nieuwe resources, nieuwe markten en nieuwe technologieën bieden (Inkpen & Tsang, 2005). Zoals blijkt uit dit empirisch onderzoek dient een sociale onderneming echter niet uit zwakte samen te werken, maar juist uit kracht om teleurstellingen te voorkomen. Alhoewel samenwerken als belangrijke factor wordt gezien voor opschaling, hebben sociale ondernemingen moeite met samenwerkingen. Uit het onderzoek volgt namelijk dat vooral sociaal ondernemers de neiging hebben om het wiel zelf te willen uitvinden. Dit kan betekenen dat nog onvoldoende krachten worden gebundeld en dat hierdoor de opschaling minder snel verloopt.

Met een centrale positie in het netwerk is het mogelijk om kennis en expertise snel met elkaar te delen. Dit heeft een positieve invloed op het bouwen van een professionele organisatie. Een hoge mate van centraliteit maakt daarnaast een organisatie zichtbaarder voor andere organisaties in een netwerk en verhoogt daarmee de kans dat andere organisaties worden bereikt om samenwerkingen mee aan te gaan. Vanuit het empirisch onderzoek lijkt het hebben van een centrale positie of aan de rand van het netwerk meer fluïde en afhankelijk van de levensfase waarin de sociale onderneming zich bevindt en welke opschalingsstrategie

wordt gevolgd. Scaling out en scaling deep, oftewel het verbreden en verdiepen van de opschaling lijken zowel vanuit een centrale positie als vanuit de rand van het netwerk gerealiseerd te kunnen worden. Voor scaling up, waarbij de sociale onderneming het bestaande systeem wil beïnvloeden door hun activiteiten en benadering lijkt een centrale positie meer invloed te hebben vanwege het feit dat de organisatie meer zichtbaar wordt in het netwerk.

Vanuit het perspectief van het structureel sociaal kapitaal komt verder uit het onderzoek naar voren dat meer focus kan worden aangebracht door bewust te kiezen wie wel en wie niet in het netwerk komt van de sociale onderneming. Hiermee kan meer aandacht gegeven worden aan de activiteiten die uiteindelijk tot een succesvolle opschaling leiden. Uit het onderzoek blijkt dat het hiervoor noodzakelijk is dat sociale ondernemingen een strategische visie hebben en gefocust zijn op hun kernactiviteiten. Hierbij zijn genoemd het ontwikkelen van een heldere missie en visie, prioriteiten stellen ten aanzien van hetgeen een sociaal ondernemer wel en niet doet. Verder wordt geconcludeerd dat te allen tijde de sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen gevolgd dienen te worden om hier op te kunnen drijven. Tot slot blijkt ten aanzien van de structurele dimensie van sociaal kapitaal dat het goed zichtbaar zijn in het netwerk niet alleen een positieve invloed heeft op het aangaan van allianties, maar dat het eveneens de betrokkenheid van de doelgroep verhoogt. Met meer betrokkenheid van de doelgroep kan het draagvlak en de legitimiteit worden verhoogd. Dit zou de opschaling van de sociale impact van de sociale onderneming ten goede kunnen komen.

Concluderend kan worden gesteld dat het structureel sociaal kapitaal een positieve invloed heeft op de vijf geïdentificeerde cruciale factoren voor opschaling van sociale impact. De positieve effecten zijn vooral van toepassing bij de opschalingstrategieën 'scaling out' en 'scaling up', oftewel bij de verbreding van de activiteiten en wanneer sociale ondernemingen het bestaande systeem willen beïnvloeden door hun activiteiten en benadering.

#### [De invloed van het relationeel sociaal kapitaal op de cruciale factoren voor opschaling](#)

Wat betreft het relationeel sociaal kapitaal wijst dit onderzoek uit dat sterke relaties en vertrouwen invloed hebben op nagenoeg alle geïdentificeerde cruciale factoren voor opschaling. De initiatiefnemer dient het vermogen te hebben om met sterke relaties en vertrouwen een professioneel team op te bouwen en het vertrouwen te winnen van de overige stakeholder in het netwerk van de sociale onderneming. De sterke relaties en het onderlinge vertrouwen zorgt voor een duurzaam netwerk om daarmee de lange termijn doelstellingen van de sociale onderneming te realiseren. Het creëren van sterke en hechte

relaties met klanten en het scheppen van vertrouwen door frequent contact bepaalt verder in grote mate of een sociale onderneming met een duurzaam businessmodel voldoende financiële middelen kan genereren. Sterke en hechte relaties kunnen echter, zoals blijkt uit het onderzoek, leiden tot homogeniteit in een team of in het netwerk. Dit kan leiden tot groepsdenken en tunnelvisie. Diverse onderzoeken hebben eerder aangetoond dat organisaties met sterke en hechte relaties zichzelf afhankelijk maken van een beperkt aantal partners, waarmee organisatieblindheid kan ontstaan en het opschaalvermogen van een onderneming in het gedrang kan komen (Gulati, Dialdin & Wang, 2002; Adler & Kwon, 2002; Mintzberg et al., 2009).

In dit onderzoek komt verder naar voren dat de sterkte van relaties en de mate van het vertrouwen van de doelgroep in de sociale onderneming bepaalt in hoeverre legitimiteit verkregen kan worden. Het gaat hierbij om het tonen van daadkracht en het creëren van draagvlak. Meijs & de Ritter (2015, p.107) gaven eerder aan dat een individuele sociaal ondernemer zonder legitimiteit binnen een gemeenschap niets betekent en dat het erom gaat dat daadwerkelijk contact wordt gelegd met de gemeenschap. Zij noemen dit in termen van sociaal ondernemerschap: 'community management'.

Concluderend kan worden gesteld dat het relationeel sociaal kapitaal een positieve invloed heeft op vier van de vijf geïdentificeerde cruciale factoren voor opschaling van sociale impact. Deze tweede dimensie van het sociaal kapitaal heeft zijn positieve uitwerking bij de drie typen opschalingstrategieën: scaling out, scaling deep en scaling up. Echter, vooral bij de verdieping van de opschaling kan het relationeel sociaal kapitaal van meerwaarde zijn, omdat daarbij wordt ingezet op het verhogen van breed gedragen maatschappelijke waarden en normen. De sterkte van de relaties en het vertrouwen zijn vanuit dit perspectief daarbij onontbeerlijk.

#### [De invloed van het cognitief sociaal kapitaal op de cruciale factoren voor opschaling](#)

Wat betreft de derde dimensie, het cognitief sociaal kapitaal, tonen de onderzoeksresultaten aan dat het hebben van een gedeelde visie, taal en cultuur een positieve bijdrage levert aan het succes van de opschaling. De initiatiefnemer van een sociale onderneming dient het vermogen te hebben om leiderschap te tonen en te bouwen aan een gedeelde visie, taal en cultuur. Vooral het hebben van een gedeelde visie draagt volgens dit onderzoek bij aan een efficiënte bedrijfsvoering. Met een gedeelde visie worden betrokkenheid en verbondenheid van netwerkpartners verhoogd. In relatie tot het verhogen van het intellectueel kapitaal hebben Nahapiet & Ghosal (1998, p.253) in eerdere studies reeds aangetoond dat een gedeelde taal een belangrijke functie heeft in sociale relaties, omdat het de manier is waarop

mensen met elkaar discussiëren, informatie uitwisselen, elkaar vragen stellen en met elkaar zaken doen. Ook ten aanzien van het aangaan van samenwerkingen blijkt uit dit empirisch onderzoek dat het creëren van een gedeelde taal, visie en cultuur met partners de samenwerking verbetert. Uit dit onderzoek naar de invloed van het sociaal kapitaal bij sociale ondernemingen blijkt dat vooral een gedeelde economische en zakelijke visie met netwerkpartners zorgt voor een hoge mate van duurzaamheid van de relatie. De cognitieve dimensie van het sociaal kapitaal wordt zoals blijkt uit eerdere studies ingezet als bindingsmechanisme voor alliantievorming (Inkpen & Tsang, 2005).

Verder komt in dit onderzoek naar voren dat het helpt wanneer er binnen de sociale onderneming een gedeelde taal wordt gesproken om hiermee een heldere missie en visie te ontwikkelen. Ook voor het creëren van een breder draagvlak en legitimiteit laat dit onderzoek zien dat een gedeelde taal een voorwaarde is om de opschaling van sociale impact te vergroten. Uit dit onderzoek blijkt dat sociaal ondernemers en ambtenaren en politici vaak niet dezelfde taal lijken te spreken, terwijl zij soms wel voor een groot deel van het genereren van financiële middelen afhankelijk zijn van de inkoop door gemeentes.

Een gedeelde visie lijkt tevens van belang wanneer de sociale onderneming de juiste balans wil nastreven van het realiseren van de sociale missie en het leveren van een product of dienst tegen een redelijke prijs. Hierbij kan de sociale onderneming aanlopen tegen het dilemma om aandacht te hebben voor de kernactiviteiten of juist ook andere vernieuwende activiteiten dient op te pakken. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt dat wanneer een onderneming succesvol wil zijn voor de langere termijn, dat er zowel focus dient te zijn op het efficiënt exploiteren van de kernactiviteiten als aandacht te hebben voor het exploreren en zoeken naar vernieuwing (Floyd & Lane, 2000). Bij sociale ondernemingen komt daar nog bij dat zij een spanningsveld kennen tussen het genereren van voldoende financiële middelen en het nastreven van de sociale missie. Ambidexteriteit wordt in de literatuur als oplossing aangedragen om deze ogenschijnlijke tegenstrijdigheden met elkaar te verenigen. Om goed te kunnen navigeren tussen exploratie en exploitatie kan een ambidextere organisatie, waarbij een overkoepelende identiteit wordt ontwikkeld, tegengestelde strategieën kunnen worden nagestreefd en inconsistenties worden omarmd (Birkinshaw & Gibson, 2004; Tushman et al., 2011) bijdragen aan een succesvolle opschaling. Door het ontwikkelen van een gedeelde taal, visie en cultuur kan het cognitieve sociaal kapitaal hierbij mogelijk van positieve invloed zijn.

## 5.2 Beperkingen van het onderzoek

De conclusies van dit onderzoek worden mogelijk beperkt door keuzes die gemaakt zijn ten aanzien van het onderzoeksdesign en de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. De eerste beperking houdt verband met de duur van het onderzoek. De interviews zijn in een beperkte tijd afgenomen. Longitudinale casestudies zijn nodig om een mogelijke samenhang tussen de verschillende fasen in groei en opschaling nader te onderzoeken. Mogelijk kan hiermee meer data opgeleverd worden over hoe de verschillende dimensies van het sociaal kapitaal de cruciale factoren voor opschaling van de sociale impact beïnvloeden over een langere tijd. Hiermee zou de generaliseerbaarheid kunnen worden verhoogd.

Een tweede limitatie wordt gevormd door het beperkt aantal respondenten en de variatie van sociale ondernemingen. De geselecteerde sociale ondernemingen hebben verschillende rechtsvormen en zijn actief in verschillende branches. Van de twaalf sociale ondernemingen zijn er vijf een besloten vennootschap, vijf een stichting, één vereniging en één eenmanszaak. Verder bestaan enkele sociale ondernemingen ruim twintig jaar, terwijl er ook sociale ondernemingen zijn meegenomen in het onderzoek die net enkele jaren geleden zijn opgericht. Met de verschillende branches, verschillende rechtsvormen en leeftijden is weliswaar een hoge variatie bereikt, echter zijn de verkregen inzichten hiermee mogelijk beperkter generaliseerbaar. Het is mogelijk dat sociale ondernemingen die als niet winstbeogende stichting zijn opgericht anders tegen sociaal kapitaal en opschaling aankijken dan sociaal ondernemers die hun onderneming drijven vanuit een besloten vennootschap of eenmanszaak. Wanneer in dit onderzoek meer eenmanszaken zouden zijn meegenomen of meer organisaties die bijvoorbeeld langer dan vijftien jaar bestaan, dan zou dit mogelijk andere resultaten hebben opgeleverd.

In het verlengde hiervan is een derde limitatie dat alle sociale ondernemingen in Nederland zijn gevestigd. Uit verschillende eerder uitgevoerde studies blijkt dat sociale ondernemingen in Nederland een gebrek aan erkenning en herkenning ervaren (KPMG, 2020; OECD, 2019; SER, 2015). In een aantal andere landen zoals het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Duitsland zijn specifieke fiscale stimuleringsmaatregelen getroffen om het landschap voor sociaal ondernemerschap juist aantrekkelijk te maken. Dat de respondenten het creëren van een breed draagvlak en legitimiteit als belangrijke cruciale factoren ervaren voor opschaling van sociale impact, kan mogelijk zijn ingegeven door de specifieke Nederlandse context met minder stimuleringsmaatregelen voor het sociaal ondernemerschap. Op grond van deze beperkingen dienen de resultaten uit dit onderzoek voorzichtig geïnterpreteerd te worden ten aanzien van de generaliseerbaarheid naar andere contexten.

### 5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in hoe sociaal kapitaal invloed kan hebben op de opschaling van de sociale impact. Eén van de cruciale factoren voor opschaling die naar voren is gekomen is het samenwerken met andere partijen. Uit de bevindingen blijkt echter dat sociale ondernemingen moeite hebben met samenwerken met andere partijen. Belemmeringen die genoemd zijn voor het mislukken van samenwerkingen gaan over cultuurverschillen tussen organisaties die moeilijk overbrugd lijken te worden. De eerste aanbeveling is om vervolgonderzoek te doen naar welke belemmeringen er zijn bij het aangaan van allianties door sociaal ondernemers. In deze verdiepende studie kan gekeken worden hoe de drie dimensies van sociaal kapitaal deze belemmeringen zou kunnen beïnvloeden om deze weg te nemen.

De data in deze studie laten verder zien dat sociale ondernemingen constant zoeken naar de juiste balans in het nastreven van de sociale missie en het leveren van een product of dienst tegen een redelijke prijs. Daarnaast komt naar voren dat het belangrijk is dat sociale ondernemingen zich moeten focussen op de kernactiviteiten. De vraag die dan opkomt is of de sociaal ondernemer ook aandacht kan hebben voor meer exploratie. Om een goede balans te vinden tussen deze ogenschijnlijke tegenstrijdigheden kan in vervolgonderzoek dieper worden ingegaan op hoe een ambidexter management en een ambidextere organisatie zouden kunnen bijdragen aan het vergroten van de sociale impact van sociale ondernemingen. Interessant hierbij is om na te gaan hoe het sociaal kapitaal kan bijdragen aan ambidexteriteit.

Tot slot volgt uit dit onderzoek dat goed zichtbaar zijn in een netwerk één van de drivers is om de betrokkenheid van de doelgroep, het draagvlak en de legitimiteit te verhogen. Een suggestie is om in vervolgonderzoek dieper in te gaan op de invloed van sociaal kapitaal op het vergroten van sociale impact, waarin kenmerken van het netwerk worden meegenomen. Hierbij kan gedacht worden aan de kenmerken zoals de structuur, de omvang en op welke wijze besluiten worden genomen zoals in eerdere studies beschreven door Provan & Kenis (2008). Zij onderscheiden drie vormen van netwerk governance: het zelfregulerend netwerk, het leiderorganisatienetwerk en het netwerk administratieve organisatie. Deze netwerkvormen kunnen in relatie tot de invloed van het sociaal kapitaal mogelijk interessante perspectieven geven over opschaling van sociale impact, waarmee de theorie over het sociaal ondernemerschap kan worden verrijkt.

#### 5.4 Management implicaties

Voor het management van sociale ondernemingen kent deze studie een aantal implicaties. Sociaal ondernemers die bezig zijn met opschalen van hun sociale impact dienen oog te hebben voor een aantal factoren die cruciaal lijken te zijn. Naast het opbouwen van een professionele organisatie is het genereren van voldoende financiële middelen essentieel. Door te investeren in het sociaal kapitaal worden de kansen verhoogd voor het aangaan van allianties om toegang te krijgen tot resources waarover de sociale onderneming zelf niet beschikt. Met een heldere missie, strategische visie en focus op de kernactiviteiten is het management van een sociale onderneming nog beter in staat om keuzes maken over het aangaan van nieuwe relaties en het onderhouden van bestaande relaties. Als laatste dient de sociale onderneming aandacht te hebben voor het creëren van een breed draagvlak om zich hiermee richting de stakeholders te legitimeren.

Afhankelijk van welke type opschalingstrategie een sociale onderneming volgt kan het management keuzes maken voor het investeren in sociaal kapitaal in relatie tot de genoemde cruciale factoren voor opschaling. De structurele dimensie van het sociaal kapitaal met een divers netwerk en de positie in het netwerk lijkt mede bepalend te zijn voor het succes van het vergroten van sociale impact. Ten tweede draagt de relationele dimensie van sociaal kapitaal bij aan het creëren van sterke en hechte relaties om het onderlinge vertrouwen te verhogen. Openheid en eerlijkheid leiden tot duurzamere relaties en tot een hogere bereidheid om kennis en informatie uit te wisselen. Dit draagt bij aan het genereren van voldoende financiële middelen en aan legitimiteit. Ten derde draagt het cognitieve sociaal kapitaal middels een gedeelde visie, taal en cultuur bij als bindingsmechanisme aan het vergroten van de sociale impact.

Zowel uit de literatuur als uit dit empirisch onderzoek wordt gewaarschuwd voor te sterke en hechte relaties in combinatie met een te sterke focus op de kernactiviteiten. Dit kan leiden tot een organisatie met oogkleppen en organisatieblindheid. Het management dient daarom tegelijkertijd te werken aan de exploitatie van de kernactiviteiten als aandacht te hebben voor het exploreren van nieuwe activiteiten.

Al met al leidt deze studie voor de managementpraktijk van het sociaal ondernemerschap bij tot het inzicht dat naast het menselijk-, financieel- en intellectueel kapitaal, ook het sociaal kapitaal een belangrijke groeiversneller kan zijn voor het opschalen van sociale impact. Sociaal kapitaal draagt met haar drie dimensies bij aan het creëren van waarde voor de sociale onderneming en de samenleving.



## 6 Referenties

- Adler, P., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building an ambidextrous organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper*, (003).
- Bloom, P., & Chatterji, A. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California management review* 51(3), 114-133.
- Bloom, P., & Smith, B. (2010). Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: Theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 126-145.
- Borgatti, S., & Everett, M. (2006). A graph-theoretic perspective on centrality. *Social networks*, 28(4), 466-484.
- Bourdieu, P. (1985). *The forms of capital*. In J. G. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (241 - 58). New York: Greenwood.
- Burt, R. (1997a). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339–365.
- Burt, R. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423.
- Burt, R. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology* 110(2), 349-399.
- Carpenter, D., Esterling, K., & Lazer, D. (1998). The strength of weak ties in lobbying networks: Evidence from health-care politics in the United States. *Journal of Theoretical Politics*, 10(4), 417-444.
- Coff, R. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management*, 28(1), 107-128.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- Dees, J., Anderson, B., & Wei-Skillern, J. (2004, 1(4)). Scaling social impact. *Stanford social innovation review*, pp. 24-32.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., & Jaspersen, L. (2018). *Management and business research*. Londen: SAGE.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review* 14(4), 532-550.

- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46(3), 374-384.
- Floyd, S., & Lane, P. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Freeman, L. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social networks*, 1(3), 215-239.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380.
- Grant, H., & Crutchfield, L. (2007). Creating high-impact nonprofits. *Stanford Social Innovation Review*, 5(4), 32-41.
- Gulati, R., Dialdin, D., & Wang, L. (2002). Organizational networks. *The Blackwell companion to organizations*, 281-303.
- Hoogerwerf, P. (2018). *Echte winst: in zeven stappen naar succesvol ondernemen met maatschappelijke impact*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Inkpen, A., & Tsang, E. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Kale, P., & Singh, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- KPMG. (2020). *Stimuleren van (h)erkenning van sociale ondernemingen*. KPMG.
- Levin, D., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477–1490.
- Littlewood, D., & Khan, Z. (2018). Insights from a systematic review of literature on social enterprise and networks: Where, how and what next? *Social Enterprise Journal*, 14(4), 390-409.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- McKinsey & Company. (2016). *Scaling the impact of the social enterprise sector*. McKinsey & Company.
- Meijs, L., & De Ritter, M. (2015). *Sociaal ondernemerschap: De beweging naar nieuwe hybride modellen voor een andere toekomst*. Meppel: Ten Brink B.V.
- Meyerson, D., Berger, A., & Quinn, R. (2010). *Playing the field: Implications of scale in the California charter school movement*. In *Scaling Social Impact* (pp. 65-79). New York : Palgrave Macmillan.

- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2009). *Strategie safari: uw complete gids door de jungle van strategisch management*. Amsterdam: Pearson Education.
- Moore, M., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, (58), 67-84.
- Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative science quarterly*, 50(1), 100-130.
- OECD. (2019). *Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Development in the Netherlands*. Paris: OECD Working Paper.
- Powell, W., Koput, K., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145.
- Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of management*, 33(3), 479-516.
- PwC. (2018). *Het bouwen van een ecosysteem voor sociaal ondernemerschap: de geleerde lessen uit Nederland*. PwC .
- Reagans , R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*, 48(2), 240-267.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2008). Contradictory or compatible? Reconsidering the “trade-off” between brokerage and closure on knowledge sharing. *Advances in strategic management*, 25(13), 275-313.
- Reagans, R., & Zuckerman, E. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization science*, 12(4), 502-517.
- Smit, A., & Brouwer, P. (2014). *Opschalen van succesvolle sociale ondernemingen*. Hoofddorp: TNO.
- Sociaal-Economische Raad. (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad (SER).
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of business venturing*, 29(1), 152-173.
- Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic management journal*, 29(3), 251-272.
- Tsai, W. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic management journal*, 21(9), 925-939.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.

- Tushman, M., Smith, W., & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 89(6), 74-80.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- Van den Bosch, S., & Rotmans, J. (2008). *Deepening, Broadening and Scaling up: a Framework for Steering Transition Experiments*. Delft : TNO.
- Van Wijk, R., Jansen, J., & Lyles, M. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of management studies*, 45(4), 830-853.
- Verloop, W, & Hillen, M. (2013). *Verbeter de wereld, begin een bedrijf: hoe social enterprises winst voor iedereen creëren*. Business Contact.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2005). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht, The Netherlands: Uitgeverij LEMMA BV.
- Weber, C., Leibniz, G., & Demirtas, C. (2015). *Scaling social impact in Europe: Quantitative analysis of national and transnational scaling strategies of 358 social enterprises*. Gütersloh, Germany: Bertelsmann Stiftung.
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234-260.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods, 5th edition*. CA: Thousand Oaks: Sage.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.

## Bijlage 1: Interview topic lijst ten behoeve van interviews

### Algemeen

- Algemene introductie
- Vragen naar belangrijkste activiteiten van sociale onderneming
- Hoe zou u het opschalen van sociale impact definiëren?

### Cruciale factoren voor opschaling

- Wat zijn volgens u de belangrijkste factoren om het opschalen succesvol te laten zijn?
  - Doorlopen cruciale factoren vragen indien van toepassing welke gebaseerd is op het framework SCALERS van Bloom & Chatterji (2009) en Smit & Brouwer (2014, pp.10-11).
- ✓ **Staffing (bemensing)**
    - Is er voldoende gekwalificeerd personeel aanwezig of aan te trekken voor opschaling?
    - Hebben mensen in managementposities de juiste skills om de opschaling te realiseren?
  - ✓ **Communicatie**
    - Is men in staat goed en overtuigend te communiceren over impact van de onderneming?
    - Lukt het goed om investeerders, donateurs effectief te informeren over welke impact de sociale onderneming maakt?
  - ✓ **Alliantievorming**
    - Bent u in staat om allianties te vormen gebruik te maken van elkaars resources?
    - We hebben meer bereikt door samen te werken met anderen dan het op het eigen houtje te doen (als stelling).
  - ✓ **Lobbyen**
    - Kan men voor de beoogde impact goed lobbyen bij invloedrijke personen en beleidsmakers, zodat zij bijvoorbeeld zorgen voor financiering en het aanpassen van wet- en regelgeving?
    - Het lukt ons goed om onze interventie hoog op de agenda te krijgen bij andere invloedrijke instanties. (als stelling)

- ✓ **Earning-generation (inkomsten genereren)**
  - Is men in staat inkomsten te genereren en een financieel duurzaam businessmodel?
  - Wij hebben donateurs en andere funders aan ons kunnen binden als belangrijke bron van inkomsten (als stelling).
  
- ✓ **Replicatie**
  - Lukt het om goede systemen en procedures te ontwikkelen die het mogelijk maken succesvolle interventies te kopiëren of verspreiden?
  - Wij vinden het makkelijk om ons programma of producten en diensten te repliceren op andere plekken (als stelling).
  
- ✓ **Stimuleren markt (marktwerking)**
  - Is men in staat de markt te stimuleren? Oftewel: weet men goed gebruik te maken van de marktwerking zodat mensen op zo'n manier willen doneren, kopen en investeren dat het de organisatie ten goede komt?

### Sociaal kapitaal in relatie tot de cruciale factoren van opschaling sociale impact

#### **Structureel sociaal kapitaal**

- Kunt u aangeven hoe uw netwerk eruit ziet? (Diversiteit)
- Kunt u aangeven welke positie uw sociale onderneming inneemt in het netwerk? (Centraliteit)

#### **Relationeel sociaal kapitaal**

- Heeft u met al uw relaties uit het netwerk evenveel vaak contact? (Sterkte relaties)
- Op welke wijze bouwt u het vertrouwen op met uw relaties? (Vertrouwen)

#### **Cognitief sociaal kapitaal**

- In hoeverre spreken uw relaties dezelfde taal als uzelf?
- In hoeverre delen uw relaties dezelfde visie als uzelf?
- Ziet u raakvlakken tussen de cultuur die in uw organisatie heerst met de cultuur van uw relaties uit het netwerk?

## Bijlage 2: Conversieschema constructen

Construct	Aspecten	Operationalisering
Structureel sociaal kapitaal	Diversiteit van relaties	Breed netwerk, verschillende relaties, heterogene netwerken bestaan uit actoren die een variëteit hebben in achtergrond, kennis, vaardigheden en ervaring
	Centraliteit positie	Strategisch gezien een belangrijke positie innemen, knooppunt in netwerk, spin in het web, makkelijk en snel transfer van kennis bij hoge mate van centraliteit.
Relationeel sociaal kapitaal	Sterkte van relaties	Hoe frequent er contact plaats vindt tussen de actoren in het netwerk, hoe hecht de relaties zijn, de mate van intimiteit, actoren de diensten ook voor anderen zouden
	Vertrouwen	Integer, verbonden, eerlijk, open, vertrouwd gevoel hebben
Cognitief sociaal kapitaal	Gedeelde taal en visie	Op het zelfde level zitten, zelfde jargon, elkaar begrijpen,
	Cultuur	Sfeer, normen, identiteit, erbij horen

### Bijlage 3: Coderingsschema

Hieronder volgt als bijlage het coderingsschema welke is gebaseerd op de opbouw van de verschillende codes, thema's en dimensie uit de verzamelde data (Gioia et al., 2012).

