

**Verbindende Organisaties binnen Overheid, Markt en Maatschappij
ter Verbreding van de Welvaart**



Scriptiebegeleider	dr. ir. Beitske Boonstra
Tweede lezer	dr. Ingmar van Meerkerk
Student	Enrico Usmanij - 435626
Woorden	19.790 (inclusief figuren en tabellen)
Vakcode	FSWBM-3141
Datum	24-07-2022

Voorwoord

Beste lezer,

Het is zo ver. Het sluitstuk van de master en het studentenleven in de vorm van deze scriptie. In mijn periode aan de Erasmus Universiteit Rotterdam heb ik veel ontwikkelingen doorgemaakt. Uiteindelijk neem ik ook de wijze woorden van anderen ter harte: *'de studententijd is de mooiste tijd van je leven'*. Als ik erop terugkijk zie ik een goede mix van dagen doorhalen in de UB met medestudenten, gezellige borrels en trouw (soms brak) in de (digitale) collegezalen zitten.

Hoewel de avondjes *gamen* en Netflix gauw plaats maakten voor zes maanden scriptie en Google Scholar, heb ik deze periode genoten van begin tot eind. Velen hebben mij ondersteund in dit proces en dit moment wil ik gebruiken om hen te bedanken.

Allereerst mijn scriptiebegeleider Beitske Boonstra. Waar ik de scriptieperiode in ging met de gedachte kwantitatief onderzoek te doen, veranderde dit na onze tweede bijeenkomst. Je hebt me geïnspireerd aan de slag te gaan met kwalitatief onderzoek. En ja, dit resulteerde inderdaad in toffe gesprekken met sociale ondernemingen, gemeenten en fonds. Daarnaast gaf je heldere, concrete feedback. Ook als een stuk drastisch anders moest. Dank voor jouw begeleiding!

Verder dank aan alle collega's van MAEX. In het bijzonder Silvia, Gerda en Sebas. Bijzonder om te zien hoeveel ruimte ik kreeg om interviews te houden, bijeenkomsten bij te wonen en mijn scriptie te schrijven. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor jullie tijd en de uitgebreide antwoorden. Jullie stralen stuk voor stuk passie en maatschappelijk betrokkenheid uit. Een overtuiging die ik graag meeneem in zowel mijn vrije tijd, vrijwilligerswerk en mijn professionele leven.

Tot slot dank aan mijn vriendin, Eva, het constante getik van mijn toetsenbord ging je ook niet in de koude kleren zitten. Daarnaast kon ik ook uren doorpraten over de scriptie. Zeg nooit nooit... maar ik vermoed dat dit mijn laatste scriptie gaat zijn. In ieder geval dank voor alle steun en empathie voor de situatie.

Enrico Usmanij

Rotterdam, 24 juli 2022

Abstract

Waar voorheen het Bruto binnenlands product (BBP) de manier was om de welvaart van een land uit te drukken, blijkt nu de algemene gezondheid, inclusiviteit en duurzaamheid hierin te ontbreken. Daarom zetten partijen vanuit de overheid, markt en maatschappij in op een integrale visie die verder kijkt dan uitsluitend het BBP, via de Sustainable Development Goals (SDG's) en de Monitor Brede Welvaart. Een specifieke groep, sociale ondernemingen, past deze integrale visie al toe. Sociale ondernemingen zijn hybride organisaties en combineren eigenschappen van overheid, markt en maatschappij. Hun hoofddoel is maatschappelijke impact. Hoewel zij bijdragen aan het verbreden van de welvaart, lijken zij onvoldoende (h)erkend te worden. Dit zorgt voor barrières die de *performance* van sociale ondernemingen belemmeren. Uitvoerig wetenschappelijk onderzoek naar maatschappelijke impact via sociale ondernemingen ontbreekt momenteel. In het verlengde hiervan ontbreekt onderzoek naar de rol van *boundary organizations* en *boundary objects* om maatschappelijke impact te effectueren.

Dit onderzoek biedt met kwalitatieve onderzoeksmethoden via documentanalyse, diepte-interviews en participatieve observatie een verklaring voor de rol van een *boundary organization* en een *boundary object* om de barrières te helpen overkomen. Hier staat MAEX model voor de *boundary organization* en staat de Social Handprint model voor een *boundary object*. MAEX helpt in het meten van maatschappelijke impact en maakt dit meetbaar door deze impact te moneteriseren met de Social Handprint. Het netwerk van sociale ondernemers wordt binnen dit onderzoek omschreven als sociaal kapitaal.

Uit dit onderzoek blijkt dat een *boundary organization* bijdraagt aan de *performance* van sociale ondernemingen door het sociaal kapitaal te vergroten en het gesprek te faciliteren met het *boundary object*. Daarnaast bevestigt dit onderzoek dat sociaal kapitaal en een *boundary object* elkaar wederkerig versterken. Verder blijkt een *boundary object* het effectiefst, wanneer het de complexe eigenschappen van de brede welvaart reflecteert. Dit kan ook op lange termijn worden ingezet om cultuurverandering te realiseren en barrières af te breken, waarmee de *performance* van sociale ondernemingen vergroot. Een aanvulling vanuit dit onderzoek is dat de effectiviteit van een *boundary object* afneemt wanneer er een ongelijke positionering is tussen de actoren die het *boundary object* gebruiken.

Sleutelwoorden: *Sociale ondernemingen, maatschappelijke impact, boundary organizations, sociaal kapitaal, boundary object, barrières, performance*

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.1.1 Sociale onderneming	5
1.2 Probleemstelling en doelstelling	6
1.3 Boundary organization, social kapitaal en boundary objects	7
1.4 De praktijk: MAEX, netwerk en de Social Handprint	8
1.4.1 MAEX	8
1.4.2 Netwerk	9
1.4.3 Social Handprint	10
1.5 Vraagstelling	11
1.6 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	11
1.6.1 Maatschappelijke relevantie	11
1.6.2 Wetenschappelijke relevantie	12
1.7 Leeswijzer	13
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	13
2.1 Sociale onderneming	13
2.1.1 Gebrek aan eenduidige betekenis	13
2.1.2 Definitie sociale onderneming	14
2.1.3 Hybriditeit sociale onderneming	15
2.2 Performance sociale ondernemingen	15
2.3 Barrières	18
2.4 Boundary Organizations, Sociaal kapitaal en Boundary Objects	19
2.5 De praktijk: MAEX, het netwerk en de Social Handprint	21
2.6 Onderlinge relatie sociaal kapitaal en boundary object	22
2.7 Conceptueel model	23
Hoofdstuk 3. Onderzoeksdesign en methodologische verantwoording	24
3.1 Onderzoeksmethoden	25
3.1.1 Documentanalyse	25
3.1.2 Semi-gestructureerde interviews	25
3.1.3 Participatieve observatie	26
3.1.4 Ethiek en privacy	27
3.2 Operationalisatie	27
Tabel 1. Operationalisatie	28
3.3 Analyse	30
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	30
3.4.1 Betrouwbaarheid	30
3.4.2 Validiteit	30
Hoofdstuk 4 – Resultaten	31
4.1 Sociale onderneming	32
Deelvraag 1: Wat zijn sociale ondernemingen?	33

4.2 Performance volgens de sociale ondernemingen	33
Deelvraag 2: Hoe zien sociale ondernemingen performance?	34
4.3 Barrières die performance belemmeren	34
4.3.1 Projectdynamiek barrière	36
4.3.2 Integrale taalbarrière	37
4.3.3 Juridische barrière	37
4.3.4 Impactbarrière	38
4.3.5 Financiële barrière	39
4.3.6 Culturele barrière	40
Deelvraag 3: Welke barrières belemmeren de performance van sociale ondernemingen?	41
4.4 MAEX als Boundary organization	41
4.4.1 Boundary object	42
4.4.2 Sociaal kapitaal	43
4.4.3 Wederkerige relatie tussen sociaal kapitaal en de Social Handprint	44
4.4.4 Van de Social Handprint naar sociaal kapitaal	45
4.4.5 Van sociaal kapitaal naar de Social Handprint	46
4.5 Hulp bij overkomen van barrières door sociaal kapitaal en de Social Handprint	47
4.5.1 Opstap financiële barrière en juridische barrière: Laagdrempelige ondersteuning financiële- en kennisbehoeften	48
4.5.2 Opstap integrale taalbarrière: Monetariseren en integraal karakter	49
4.5.3 Opstap impact barrière: laagdrempelige impactmeting	50
4.5.4 Opstap projectdynamiek barrière: koppeling aan beleid	51
4.6 Social Handprint en sociaal kapitaal in relatie tot performance sociale ondernemingen	52
Deelvraag 5: Welke rol hebben de Social Handprint en sociaal kapitaal in de performance van sociale ondernemingen?	53
4.7 Participatieve observatie meetings	54
4.7.1 Welkomst MeetUp	54
4.7.2 Juridische Kennis Impuls	54
4.7.3 Kennis MeetUp Biodiversiteit	55
Hoofdstuk 5. Conclusie	55
5.1 Beantwoording hoofdvraag	55
5.2 Reflectie huidig onderzoek	58
5.3 Wetenschappelijke- en beleidsaanbevelingen	58
Bibliografie	61
Appendix A - Topiclijst	66
Appendix B – Respondentenlijst en eigenschappen	69
Appendix D – Codeboom	70

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Bruto binnenlands product (BBP) was een lange tijd de manier om de welvaart van Nederland uit te drukken. Daarentegen ontbreekt hierin focus op circulair ondernemen, algemene gezondheid, inclusiviteit en duurzaamheid (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2022). Om dit geheel te reflecteren is een integrale visie nodig die verder kijkt dan uitsluitend het BBP. Daarom rapporteert het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in opdracht van de Tweede Kamer op de Sustainable Development Goals (SDG's) aan de hand van de Monitor Brede Welvaart. Een manier om welvaart te verbreden is door maatschappelijk verantwoord te ondernemen. De Rijksoverheid stimuleert dit sinds de oprichting van MVO Nederland in 2004 (Rijksoverheid, z.d.-a). MVO Nederland is een nationale kennis- en netwerkorganisatie, met het doel bedrijven te ondersteunen in duurzaam ondernemen (MVO Nederland, z.d.). Zo helpt MVO Nederland bedrijven in het verweven van een maatschappelijk verantwoorde integrale visie in de kern van organisaties. Deze visie vergroot aandacht voor positieve impact op de maatschappij. Daarnaast speelt de overheid (het Rijk, provincie en gemeente) een belangrijke rol in maatschappelijk verantwoord ondernemen door het speelveld van bedrijven te reguleren, zoals in de toekenning van subsidies (Barendregt, 2022). Steeds meer bedrijven willen hun maatschappelijke impact verweven in de bedrijfsvoering. Ook burgers verenigen zich om maatschappelijke initiatieven op te richten met maatschappelijke impact als hoofddoel. Desondanks is de verwachting dat geen enkel land in dit tempo de SDG's in 2030 haalt (Nederlands Dagblad, 2022). Een mogelijkheid om dergelijke complexe opgaven beter vorm te geven is via integrale samenwerking met drie partijen: overheid, markt en maatschappij (Brandsen, Van de Donk & Putters, 2005). Deze partijen hebben vaak eigen manieren van werken, logica's en eisen (Roorda, Verhagen, Loorbach & Van Steenbergen, 2015). Zo opereert de overheid voornamelijk vanuit legitimiteit, inclusiviteit en adequate verantwoording, terwijl bij bedrijven winst en efficiëntie het hoofddoel is en maatschappelijke initiatieven maatschappelijke impact centraal hebben staan (Brandsen et al., 2005; Roorda et al., 2015). Eén specifieke groep, sociale ondernemingen, combineert eigenschappen van maatschappelijke initiatieven, bedrijven en overheden (Social Enterprise, z.d.).

1.1.1 Sociale onderneming

Door de combinatie van eigenschappen van maatschappelijke initiatieven, bedrijven en overheden, zijn sociale ondernemingen te typeren als een hybride organisatie (Karré, 2019).

Daarnaast hebben zij maatschappelijke impact als voornaamste doel (*impact first*) (Social Enterprise, z.d.). In dit licht wordt verondersteld dat sociale ondernemingen een aandeel hebben in het verbreden van de welvaart. De meest recente schatting van het aantal Nederlandse sociale ondernemingen komt uit 2019, wat uitkomt op 5.000 sociale ondernemingen (Kamer van Koophandel, z.d-a). Sociale ondernemingen combineren de institutionele logica's van zowel de overheid, markt en maatschappij en gebruiken hier eigen handelingen, processen en denkpatronen (Karré, 2019; Thornton & Ocasio, 2008). Vertaald naar de uitvoering, probeert een sociale onderneming minstens 75 procent van de inkomsten uit de markt te verkrijgen, waarvan de winst hoofdzakelijk wordt herinvesteed in de onderneming om maatschappelijke impact te realiseren (Social Enterprise, z.d.). Het is interessant sociale ondernemingen nader te onderzoeken, omdat bij hen maatschappelijke impact centraal staat en kennis over effectieve manieren om hen hierin te ondersteunen de brede welvaart verder brengt.

1.2 Probleemstelling en doelstelling

Hoewel het leveren van maatschappelijke impact het hoofddoel is van sociale ondernemingen, is het een uitdaging om nauwkeurig te achterhalen hoe goed zij hiertoe in staat zijn (Karré, 2019). Hieraan liggen twee redenen ten grondslag. Allereerst ontbreekt een breed gedragen meetmethode van maatschappelijke impact (Bagnoli & Megali, 2011). Verder zorgt het hybride karakter van sociale ondernemingen ervoor dat partijen uit zowel de publieke sector, markt als maatschappij anders kijken naar de prestaties van sociale ondernemingen (Brandsen & Karré, 2010).

Sociale ondernemingen kunnen uitdagingen ervaren met de meting van impact (Karré, 2019). In de praktijk meet de helft van de sociale ondernemingen geen impact, omdat volgens hen adequate methodes missen om maatschappelijke impact inzichtelijk te maken. Het uitvoeren van impactstudies is tijds- en kostenintensief, zonder de zekerheid of de resultaten bruikbaar zijn. Wanneer sociale ondernemingen besluiten zich te distantiëren van impactstudies, blijft uitsluitend het meten van financiële resultaten over ondanks dat maatschappelijke impact het voornaamste doel is (Van Orden, Irosemite & Teeskink, 2019). Een breed erkende meetmethode voor impact mist, waardoor sociale ondernemingen nog steeds beoordeeld worden op klassieke meetmethoden met de focus op financiële aspecten zoals winst en verlies. De betekenis voor de maatschappij op de lange termijn blijft hierdoor buiten beeld. Het onderzoek van Bagnoli en Megali (2011) verhelpt dit door de toevoeging van de gevolgen voor de maatschappij via de *impactcyclus*, een aaneenschakeling van *input* naar *output*, dan *outcome*

en uiteindelijk *impact* (Bagnoli & Megali, 2011). In dit geheel zijn *input*, *output* en *outcome* essentiële voorwaarden om tot *impact* te komen.

Vanwege het hybride karakter van sociale ondernemingen, ervaren zij barrières in het verkrijgen van ondersteuning en in het opzetten en uitvoeren van hun activiteiten (Karré, 2019; PwC, 2018). Waar reguliere bedrijven alleen investeringskapitaal nodig hebben, hebben sociale ondernemingen ook subsidies, vergunningen, investeringskapitaal en toegang tot welzijnsprogramma's nodig van zowel gemeenten, financiers als bedrijven. Ondernemingen zijn te categoriseren aan de hand van ideaaltypen (Brandsen & Karré, 2010). Ook sociale ondernemingen kenmerken zich door een combinatie van ideaaltypen. Ze zijn niet in één specifiek kader te passen, waardoor zienswijzen van actoren zoals gemeenten, financiers en bedrijven vanuit hun eigen logica's niet volledig aansluiten (Thornton & Ocasio, 2008). Veel barrières ontstaan in beginsel door een verschil in culturele en institutionele logica's (Karré, 2019). Voor overheden manifesteert dit zich in het gebrek aan een vaste rechtsvorm voor sociale ondernemingen (Karré, 2019). Ondanks dat de overheid sociale ondernemingen probeert te erkennen met een aparte juridische vorm via de maatschappelijke BV (BVM), is de concrete ingangsdatum van deze wijziging vooralsnog onbekend (Kamer van Koophandel, z.d-a; Rijksoverheid, 2021). Daarnaast kennen overheden moeizaam subsidies toe aan sociale ondernemingen (Karré, 2019). Ook verstrekken banken en investeerders minder frequent leningen en donaties: groeikapitaal is moeilijk vindbaar (Social Enterprise, 2020). Verder ervaren sociale ondernemingen een extra barrière, omdat hun maatschappelijke impact moeilijk te kwantificeren is. Hier is de verwachting dat verschillen van logica's de weg naar adequaat meten van maatschappelijke impact belemmeren. Dit komt doordat iedere partij die mogelijkwijs aan het succes (en hiermee de impact van sociale ondernemingen bijdraagt) op een eigen manier naar impact kijkt.

Dit onderzoek heeft als doel om kennis binnen het wetenschappelijk veld uit te breiden over maatschappelijke impact en het mogelijk maken van impact via verklarend onderzoek met kwalitatieve onderzoeksmethoden waaronder documentanalyse, diepte-interviews en participatieve observatie (Creswell & Poth, 2016).

1.3 Boundary organization, social kapitaal en boundary objects

Boundary organizations vangen het probleem op van verschillende institutionele logica's. Deze organisaties zijn van wezenlijk belang om formeel van elkaar gescheiden actoren met elkaar te verbinden (Gustafsson & Lidskog, 2018; Guston, 2001; Parker & Crona, 2012). *Boundary*

organizations zijn formele organisaties die interactie in de vorm van samenwerking en informatie-flow tussen organisaties faciliteren. Daarnaast bevinden zij zich op de grens tussen organisaties en verbinden zij relevante *stakeholders* in het proces (Gustafsson & Lidskog, 2018).

De verbinding van *stakeholders* via het netwerk wordt gezien als sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal staat voor ‘eigenschappen van sociale organisaties, zoals de aanwezigheid van netwerken, normen en vertrouwen dat coördinatie en samenwerking faciliteert voor wederzijds voordeel’ (Igalla, Edelenbos & Van Meerkerk, 2020; Putnam, 1993). Het sociale netwerk en de bijbehorende hulpbronnen van sociale ondernemingen kunnen vergroten door te voorzien in *bonding*, *bridging* en *linking* (Claridge, 2018). *Bonding* gaat in op verbinding binnen een groep van partijen die sterk op elkaar lijken in termen van karakteristieken, doelen en *resources*. *Bridging* betreft horizontale connecties tussen partijen die in sociale identiteit verschillen (Claridge, 2018; Pelling & High, 2005). *Linking* gaat over verticale relaties van vertrouwen tussen partijen, die in hiërarchie verschillen (Szreter & Woolcock, 2004). Het verschil in hiërarchie staat hier voor het verschil in formele en institutionele macht. *Linking* ontstaat over tijd, aangezien vertrouwen over tijd ontwikkelt. Vertaald naar dit onderzoek, gaat het over duurzame relaties tussen bijvoorbeeld overheden en sociale ondernemingen.

De faciliterende rol van een *boundary organization* wordt tastbaar wanneer het een *boundary object* bevat. Een *boundary object* is een voorwerp, concept, of proces met de eigenschap om op uiteenlopende wijze geïnterpreteerd te worden (Gustafsson & Lidskog, 2018; Star & Griesemer, 1989). *Boundary objects* bestaan tussen twee of meer van elkaar initieel gescheiden sociale werelden (Star & Griesemer, 1989). Hierdoor kunnen verschillende partijen die uit andere sociale werelden komen – met eigen belangen en visies – het object gebruiken, zonder zij hun eigen identiteit verliezen. Bovendien is consensus tussen de partijen geen vereiste in het gebruik ervan (Kourantidou, Hoover & Bailey, 2020; Van Pelt et al., 2015). Communicatie via een *boundary object* zorgt voor gedeelde kennis en begrip tussen actoren (Gustafsson & Lidskog, 2018). Franco-Torres, Rogers en Ugarelli (2020) passen een *boundary object* toe in de duurzaamheidstransitie, waarin ze dit conceptualiseren als een element dat communicatie, afstemming en samenwerking faciliteert tussen verschillende logica’s, zonder dat een consensus noodzakelijk is.

1.4 De praktijk: MAEX, netwerk en de Social Handprint

1.4.1 MAEX

Naast de overheid die faciliteert in een bijdrage aan de brede welvaart, zijn er ook bedrijven die optreden als *boundary organizations* om de brede welvaart te stimuleren. Eén hiervan is MAEX,

een organisatie die de belofte doet maatschappelijke initiatieven, fondsen, overheden en bedrijven te verbinden en hen te assisteren in het maken, meten en managen van *social impact* (MAEX, 2022). MAEX probeert de beschreven barrières voor sociale ondernemingen te verkleinen door zich op en over grensvlakken te bewegen van overheid, markt en maatschappij. Dit gebeurt onder andere door investeerders, fondsen en gemeenten te koppelen aan initiatieven en bedrijven die een bijdrage leveren aan de maatschappij. In dit onderzoek staat sociaal kapitaal voor het verbinden van actoren via het netwerk van MAEX.

1.4.2 Netwerk

Het netwerk van MAEX bestaat uit 2040 geregistreerde initiatieven, waarvan 715 initiatieven ondersteund zijn met een totaal aan 1.682.000 euro via MAEX donaties (MAEX, z.d.-f). Van de 2040 geregistreerde initiatieven is 15.74% een sociale onderneming ($n = 321$). Donaties zijn bedoeld om anderen een organisatieversterkende duw in de rug te geven, vandaar de naam MAEX Impuls. In de samenwerking met fondsen, zoals het VSBfonds (VSBfonds, z.d.-a), stellen fondsen donatiegeld beschikbaar via en aan het netwerk van MAEX. Ook zijn er samenwerkingen tussen gemeenten, zoals bij MAEX Amsterdam. Hier brengt MAEX de uitgekeerde Amsterdamse MAEX impuls donaties, het aantal Amsterdamse initiatieven en hun maatschappelijke waarde in kaart. Twee voorbeelden van Amsterdamse sociale ondernemingen op het platform die een donatie hebben ontvangen zijn Shine Social Club en Stichting Leegstand Oplossers Amsterdam (LOLA). Zij geven op eigen manier invulling aan maatschappelijke impact. Waar Stichting LOLA zich richt op leegstandsbeheer en het aanbieden van ruimte voor lokale maatschappelijke initiatieven, buurtbewoners en ondernemers, stelt Shine Social Club het bestrijden van eenzaamheid onder ouderen centraal door een digitaal platform aan te bieden.

Naast financiële ondersteuning, biedt MAEX ook juridische ondersteuning in samenwerking met DPA Professionals via MAEX Impuls Juridisch Advies (MAEX, z.d.-c). Zo kunnen initiatieven en sociale ondernemingen op het netwerk van MAEX gratis juridisch advies vragen aan de juridisch adviseurs van DPA Professionals. Juridische adviezen lopen uiteen van privacy, tot aan geschillenoplossing en rechtsvormen.

Tot slot organiseert MAEX Kennis MeetUps (MAEX, z.d.-e). In deze bijeenkomsten behandelt MAEX specifieke thema's, zoals biodiversiteit en armoede. Door deelnemers in deze (online) sessies te verzamelen, ontstaat interactie in de vorm van advisering en het bespreken van werkende voorbeelden uit de praktijk. Ook biedt dit mogelijkheden om toekomstige samenwerkingen te realiseren.

1.4.3 Social Handprint

De Social Handprint is een product van MAEX dat inzicht biedt in de maatschappelijke bijdrage van organisaties (MAEX, 2022). Bij de registratie van een profiel op MAEX, worden deelnemers gevraagd een vragenlijst in te vullen die leidt tot de Social Handprint (MAEX, z.d.-a). De Social Handprint is een tegenhanger van de CO₂-footprint die de negatieve effecten op basis van CO₂-uitstoot inzichtelijk maakt (Milieubarometer, z.d.). De Social Handprint richt zich op de positieve effecten van een organisatie op de maatschappij. De positieve effecten worden inzichtelijk door activiteiten te meten die bijdragen aan de 17 SDG's (MAEX, 2022). Voorbeelden van SDG's zijn armoedebestrijding, goede gezondheid en welzijn, gendergelijkheid, duurzame energie en verantwoorde consumptie (Rijksoverheid, z.d.-b). Parallel aan deze doelen zijn indicatoren ontwikkeld die de impact van activiteiten inzichtelijk maken. De som van al deze activiteiten resulteert in maatschappelijke euro's. Dit is gebaseerd op maatschappelijke kosten-baten analyses (MKBA) uit wetenschappelijke onderzoeken en rapporten. Maatschappelijke kosten-baten analyses gaan verder dan alleen de financiële kosten en baten. Er wordt systematisch gekeken naar potentiële kosten en baten van beleidsalternatieven voor de gehele maatschappij. Het geheel van de SDG's waar organisaties op scoren krijgt vorm in de Social Handprint (zie Figuur 1). Een grijze markering van SDG's staat voor geen gemeten waarde en een gekleurde SDG betekent dat er wel impact gemeten is. Daarnaast geldt hoe groter de gemeten impact, des te groter de oppervlakte.

Figuur 1
Social Handprint



Noot. Een fictief bedrijf is gebruikt in deze Social Handprint vanwege privacygevoelige informatie.

Doordat MAEX het netwerk faciliteert, wordt verondersteld dat het sociaal kapitaal van sociale ondernemingen vergroot via *bonding*, *bridging* en *linking*. Ook is het denkbaar dat de Social Handprint inzetbaar is als *boundary object* om sociaal kapitaal te effectueren. Hierin wordt een wederzijdse relatie beoogd. De Social Handprint is een product dat fungeert als begrijpelijke gemeenschappelijke taal voor bedrijven, overheden, fondsen en maatschappelijke initiatieven, waarmee communicatie tussen deze actoren mogelijk is. Doordat het is gebaseerd op de 17 SDG's, vormt het een basis voor het adequaat meten van de brede welvaart. Daarnaast maakt de vervolgstap van maatschappelijke impact naar maatschappelijke euro's het een universele taal. Dit bedrag van de Social Handprint is inzetbaar als communicatiemiddel. Ondanks dat actoren niet per definitie consensus hoeven te hebben over maatschappelijke impact, hebben zij via de maatschappelijke euro's een gemene deler, waarmee ze over tijd gedeelde kennis en begrip creëren.

Dit onderzoek gaat nader in op de rol van MAEX in de *performance* van sociale ondernemingen enerzijds in het meten van maatschappelijke impact en anderzijds in het faciliteren van verbindings- en financieringsmogelijkheden via de Social Handprint.

1.5 Vraagstelling

Dit onderzoek probeert de theorie te verreiken via praktische inzichten. De volgende vraag staat hierin centraal: *Hoe draagt een boundary organization als MAEX bij aan de performance van sociale ondernemingen en welke rol speelt een boundary object zoals de Social Handprint hierin?* Om deze hoofdvraag te beantwoorden kent dit onderzoek de volgende deelvragen:

- *Wat zijn sociale ondernemingen?*
- *Wat is bepalend voor de performance van sociale ondernemingen?*
- *Welke barrières belemmeren de performance van sociale ondernemingen?*
- *Op welke manier fungeert MAEX als boundary organization?*
- *Welke rol hebben de Social Handprint en sociaal kapitaal in de performance van sociale ondernemingen?*

1.6 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

1.6.1 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek blijkt uit de toenemende vraag naar een adequate manier van impact meten, wat concreet bijdraagt aan inzicht in de brede welvaart. Momenteel bestaat er geen breed erkende standaard om maatschappelijke impact te meten en

bovendien ligt de focus vaak op negatieve impact. Denk hierbij aan de CO₂-voetafdruk, waar CO₂-uitstoot centraal staat (Milieubarometer, z.d.). Vanwege de hybriditeit van sociale ondernemingen is het van belang een integrale aanpak toe te passen die sectoren overstijgt. Hiervoor lenen *boundary organizations* zich. Onderzoek naar de werkwijze van een *boundary organization* zoals MAEX kan inzichten bieden voor sociale ondernemingen evenals bedrijven, overheden en burgers om de eerder gesignaleerde knelpunten bij sociale ondernemingen te verhelpen. Deze inzichten kunnen de positionering van sociale ondernemingen versterken. Aangezien sociale ondernemingen maatschappelijke impact als voornaamste doel hebben, kan huidig onderzoek inzicht bieden voor sociale ondernemingen, maar ook voor belanghebbenden zoals overheden, fondsen, de maatschappij en bedrijven om de brede welvaart een stap verder te brengen.

1.6.2 Wetenschappelijke relevantie

De relatie tussen *boundary spanning* en *sociaal kapitaal* is in het wetenschappelijk veld vaak onderzocht (Fleming & Waguespack, 2007; Kostova & Roth, 2003). Daarentegen is sociaal kapitaal in relatie tot *boundary objects* in het geheel van *boundary organizations*, zover bekend, niet onderzocht. Dit onderzoek probeert dit gat op te vullen door een *boundary organization* uit de praktijk te onderzoeken en inzichtelijk te maken hoe theoretische concepten als sociaal kapitaal en *boundary objects* in de praktijk zich tot elkaar verhouden en hoe dit uiteindelijk de *performance* van sociale ondernemingen beïnvloedt.

De Social Handprint van MAEX kan worden gezien als een *boundary object*. Het vergemakkelijkt communicatie tussen verschillende actoren. De literatuur over *boundary organizations* en sociaal kapitaal zijn tot op heden voornamelijk gebruikt als sociologische concepten die ingaan op beïnvloeding van onderlinge relaties die in de praktijk fluïde van aard zijn (Carlile, 2002; Gustafsson & Lidskog, 2018; Guston, 2001; Parker & Crona, 2012). Momenteel ontbreekt wetenschappelijke kennis over de wijze waarop *boundary organizations* gebruik kunnen maken van *boundary objects* die expliciet fungeren wanneer zij tastbaar in de vorm van een product of dienst zijn en hoe dit zich vervolgens verhoudt tot sociaal kapitaal. Een organisatie als MAEX biedt de mogelijkheid om de rol van sociaal kapitaal en *boundary objects* te onderzoeken. Dit vanwege de verwachting dat MAEX sociale ondernemingen een netwerk aanbiedt en hiermee sociaal kapitaal vergroot. De Social Handprint fungeert als praktisch voorbeeld voor een *boundary organization* die een geconsolideerde en tastbare versie van een *boundary object* gebruikt. Dit onderzoek kan wetenschappelijke inzichten bieden door via kwalitatieve onderzoeksmethoden te onderzoeken of en hoe de Social Handprint van

invloed is op sociaal kapitaal. Niet alleen vanwege het inzicht in de ervaren effectiviteit van een *boundary organization*, maar ook door de verkenning van een mogelijke functie van *boundary objects* om sociaal kapitaal te activeren.

Ook is het onduidelijk hoe een bijdrage aan de brede welvaart concreet te realiseren is (Social Enterprise, 2021; Staatscourant, 2022). Dit komt door een kennistekort over maatschappelijke impact en hoe dit te meten en te realiseren is. Daarnaast bestaat er geen consensus over de definiëring van sociale ondernemingen en de potentiële maatschappelijke impact die zij leveren.

De combinatie van het kennistekort rondom onderzoeken naar sociaal kapitaal in relatie tot *boundary objects* en anderzijds het kennistekort over sociale ondernemingen en hun impact maakt huidig onderzoek wetenschappelijk relevant. Dit onderzoek gaat in op de rol van *boundary organizations*, sociaal kapitaal en *boundary objects* in relatie tot de impact van sociale ondernemingen en hun *performances*.

1.7 Leeswijzer

Hierna worden de centrale wetenschappelijke concepten uiteengezet in het theoretisch kader. Op basis van deze concepten volgt het conceptueel model. Vervolgens wordt het onderzoeksdesign en de methodologische verantwoording besproken. Na dataverzameling volgen de resultaten en wordt afgesloten met de conclusie, wetenschappelijke aanbevelingen en beleidsadviezen.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staat uiteenzetting van kennis centraal over sociale ondernemingen, hun *performance*, barrières, *boundary organizations*, sociaal kapitaal en *boundary objects*. Om het geheel te overzien volgt de koppeling tussen de theorie en de praktijk. Voortbouwend op deze concepten worden de verwachte relaties kort samengevat, waarna wordt afgesloten met het conceptueel model.

2.1 Sociale onderneming

2.1.1 Gebrek aan eenduidige betekenissen

Zoals benoemd in de probleemstelling, is er momenteel geen juridische erkenning van sociale ondernemingen (Kamer van Koophandel, z.d-a; Rijksoverheid, 2021). In andere landen worden

sociale ondernemingen wel juridisch ondersteund (Hillen, 2016). Zo kent bijvoorbeeld Duitsland de Integrationsfirma en hanteert België de rechtsvorm van Vennootschap met Sociaal Oogmerk (VSO). Doordat in Nederland een vaste rechtsvorm voor sociale ondernemingen ontbreekt, variëren zij in rechtsvormen. Het grootste deel van de sociale ondernemingen in Nederland is een besloten vennootschap (bv), maar ook kunnen zij bestaan als stichting, vereniging, of coöperatie. De keuze hierin heeft mogelijk gevolgen voor sociale ondernemingen. Zo kan een bv onduidelijkheid scheppen voor belanghebbenden rondom de maatschappelijke missie, omdat belanghebbenden een bv vaak associëren met winstoogmerk (Hillen, 2016). Aan de andere kant is het risico bij een stichting het ontbreken van eigenaarschap met het gevolg dat risicodragend vermogen via investeerders lastig te vinden is. In een coöperatie zijn bestuurders wettelijk verplicht het belang van de leden te dienen, wat geen garantie is voor het dienen van maatschappelijk belang (Hillen, 2016). Het gebrek aan een vaste juridische vorm voor sociale ondernemingen in Nederland heeft als bijgevolg dat het begrip sociale onderneming geen eenduidige betekenis kent.

2.1.2 Definitie sociale onderneming

Door het gebrek aan een afgebakende definitie van sociale ondernemingen, gaat dit onderzoek uit van de definitie van Social Enterprise Lab die de Europese definitie van een sociale onderneming hanteert (Social Enterprise, z.d.). Een sociale onderneming is een specifieke vorm van een maatschappelijk initiatief en heeft maatschappelijke impact als voornaamste doel (*impact first*) (Social Enterprise, z.d.). Dit doel realiseert de onderneming door het leveren van diensten of producten met een verdienmodel. Wat betreft de inkomsten, verkrijgen sociale ondernemingen 75% uit de markt en wordt de winst hoofdzakelijk herinvesteed in de onderneming ten behoeve van het voortbestaan (Social Enterprise, z.d.). Winst is in dit opzicht een middel, geen doel, om te blijven bestaan en maatschappelijke impact te blijven leveren. Sociale ondernemingen zijn in hun voortbestaan economisch zelfstandig (Kamer van Koophandel, z.d.-a). Hoewel subsidies, schenkingen en donaties een bijdrage kunnen leveren aan de verwezenlijking van maatschappelijke impact, zijn sociale ondernemingen hier niet (volledig) van afhankelijk. Ook is een sociale onderneming op het gebied van bedrijfsvoering sociaal: het is transparant en eerlijk over haar missie, impact, financiering tot aan beleidsvoering (Social Enterprise, z.d.). In 2019 bestonden naar schatting 5000 sociale ondernemingen in Nederland (Kamer van Koophandel, z.d.-b)

2.1.3 Hybriditeit sociale onderneming

Sociale ondernemingen combineren het leveren van maatschappelijke waarde met het leveren van financiële waarde, wat leidt tot het moeten voldoen aan verschillende wensen en eisen die de dynamische verhouding tussen overheid, markt en maatschappij weerspiegelen (Brandsen, Van de Donk & Putters, 2005; Karré, 2019; Roorda, Verhagen, Loorbach & Van Steenberg, 2015). Zo zijn de wensen en eisen van de overheid voornamelijk gericht op legitimiteit, verantwoording, inclusiviteit (Roorda et al., 2015). Anderzijds zijn de wensen en eisen van de markt gericht op efficiëntie, groei en bijdrage aan de economie in de klassieke zin, terwijl die van de maatschappij gericht is op betrokkenheid en maatschappelijke impact (Roorda et al., 2015). Dit maakt sociaal ondernemen een hybride vorm van ondernemerschap (Karré, 2019). Hierin zijn tegenstellingen zichtbaar tussen ‘formeel en informeel’, ‘publiek en privaat’, ‘zonder en met winst oogmerk’. Deze scheidslijnen zijn dynamisch en kunnen over tijd veranderen en elkaar overlappen (Roorda, et al., 2015). De hybride organisatie zoals een sociale onderneming is een vierde categorie die tussen overheid, markt en maatschappij valt.

Ondernemingen zijn te beschrijven aan de hand van ideaaltypen (Brandsen & Karré, 2010). Sociale ondernemingen zijn combinaties van botsende ideaaltypen. In de literatuur zijn de ideeën over dergelijke organisaties verdeeld (Dekker & Van de Donk, 2006; Karré, 2011; Verhoef & Simon, 2001). Zo zien Dekker en Van de Donk (2006) een risico in hybriditeit, doordat het uitnodigt tot verandering van de aard van de organisatie (betaald versus vrijwillig). De neiging tot een dubbelzinnig karakter van de organisatie kan leiden tot een conflict in waarden. Verder kan dit een uitdaging zijn in de conflicten die ontstaan in strategische, organisatorische en economische aspecten van de organisatie (Verhoef & Simon, 2001). Aan de andere kant ziet Karré (2011) het juist als een kans om een brug te slaan tussen economische waarden, culturele waarden en governance opvattingen. In huidig onderzoek is ervoor gekozen de discussie in een nieuw licht te zien. Dit onderzoek benadert het als een ‘én én’ geval. Kortom, de hybriditeit van sociale ondernemingen leidt ertoe dat de zienswijzen van actoren zoals gemeenten, financiers en bedrijven vanuit hun eigen logica niet volledig aansluiten met logica van sociale ondernemingen. Echter, wanneer dit goed gemanaged is tussen overheid, markt en maatschappij, versterken de economische vooruitgang en de maatschappelijke impact elkaar wederkerig en levert het gezamenlijk meer op dan de som van de delen.

2.2 Performance sociale ondernemingen

In de publieke sector is *performance* een complex concept dat benaderbaar is vanuit meerdere perspectieven met een brede groep belanghebbenden zoals overheden, fondsen, bedrijven,

dienstverleners en burgers (Igalla, Edelenbos & Van Meerkerk, 2020). Hierdoor ontbreken eenduidige criteria om *performance* te meten. De focus in huidige tijdsgeest ligt op de overheid en de markt, wat zich manifesteert in de gegeven prioriteit aan verantwoording, legitimiteit, financiering, winst en verlies (Roorda, Verhagen, Loorbach & Van Steenberghe, 2015). Toch worden ook onderzoeken verricht naar de *performance* van groepen met een maatschappelijke missie (Igalla, Edelenbosch & Van Meerkerk, 2020). Vanuit de literatuur gericht op *performance* zijn twee sporen te ontdekken. Waar enerzijds de focus vanuit de klassieke economie ligt op het geheel van *resources*, naar *input* tot aan *output*, voegen Bagnoli en Megali (2011) *impact* hieraan toe. Anderzijds gebruiken Igalla, Edelenbosch en Van Meerkerk (2020) *durability* om *performance* te duiden.

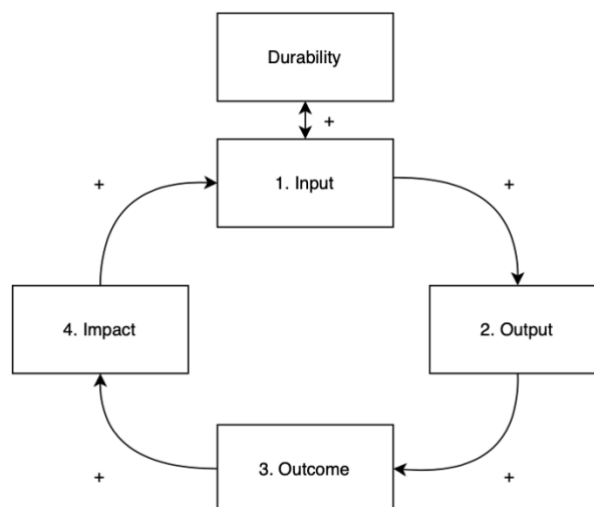
Bagnoli en Megali (2011) meten de *performance* van sociale ondernemingen langs de ladder van *input*, *output*, *outcome* en *impact* (Bagnoli & Megali, 2011). In huidig onderzoek wordt dit hierna beschreven als de *performancecyclus*. Bij *input* gaat het om inzetten van *resources* om activiteiten te ondernemen. *Output* gaat over het realiseren van de gestelde doelen die het directe gevolg zijn van de activiteiten van de organisatie. *Outcome* maakt de voordelen voor de beoogde doelgroep zichtbaar. Tot zo ver passen deze manieren van meten hoofdzakelijk in een klassieke economische gedachtegang. Door de toevoeging van *impact* past de manier van meten bij de hybriditeit van een sociale onderneming (Bagnoli & Megali, 2011). *Impact* staat voor de consequenties voor de maatschappij op lange termijn.

Igalla, Edelenbos en Van Meerkerk (2020) bedoelen met *durability* het vermogen om voor een lange tijd voort te bestaan. Hoewel zij dit specifiek voor burgerinitiatieven meten, en burgerinitiatieven niet hetzelfde zijn als sociale ondernemingen, kennen ze wel dwarsverbanden. Zo hebben burgerinitiatieven en sociale ondernemingen maatschappelijke impact als hoofddoel, opereren zij vaak in netwerken en zijn ze deels afhankelijk van partijen uit de overheid, markt en maatschappij. In de praktijk kunnen burgerinitiatieven ook uitgroeien naar sociale ondernemingen, waarin een commerciële strategie leidt tot de verwezenlijking van maatschappelijke impact (Universiteit Utrecht, 2021). In elk van deze gevallen is *durability* noodzakelijk voor het blijven leveren van maatschappelijke impact (Igalla, Edelenbos & Van Meerkerk, 2020). De mogelijkheid om maatschappelijke impact te leveren daalt aanzienlijk wanneer de organisatie stopt met bestaan. Twee aspecten hebben positief effect op *durability*, te weten: *exposure* en een *polycentrisch* netwerk. Organisaties die meer *exposure* hebben, zijn bekender onder belanghebbenden en zijn goed te bereiken. Een *polycentrisch* netwerk bestaat uit meerdere groepen met onderlinge verbondenheid aan de hand van zwakke verbindingen. Het voordeel hiervan is dat er geen ingrijpende gevolgen zijn voor een organisatie wanneer in

het netwerk een connectie wegvalt of instabiel wordt (Igalla, Edelenbos & Van Meerkerk, 2020). Het is denkbaar dat een soortgelijke redenatie ook opgaat voor sociale ondernemingen.

Zoals zichtbaar in figuur 2, bestaat *performance* in dit onderzoek uit de combinatie van de *performancecyclus* en *durability* (Bagnoli & Megali, 2011; Igalla, Edelenbos & Van Meerkerk, 2020). Hoewel Bagnoli en Megali (2011) de *performancecyclus* lineair beschrijven, is de benadering in huidig onderzoek circulair, waarin *durability* wederkerig van invloed is op de gehele positieve *feedbackloop* binnen de *performancecyclus*. Vanuit systemisch perspectief versterkt een positieve feedbackloop een prikkel van buitenaf exponentieel (Meadows, 2009): Vertaald naar het model: het langer bestaan van een organisatie zorgt voor toename in *resources* zoals financiële middelen van de organisatie (*input*). Met meer financiële middelen, is opschaling van het aantal activiteiten mogelijk. Dit leidt tot het sneller verwezenlijken van de organisatiedoelen (*output*). Dit manifesteert zich in voordelen voor de doelgroep van de organisatie (*outcome*) en wanneer dit zich voordoet op lange termijn, ontstaat meer impact. Organisaties die bewezen impact leveren trekken nieuwe opdrachten en samenwerkingen aan. Vervolgens genereert dit meer *resources* ten behoeve van de input. Een kenmerk van sociale ondernemingen is dat zij winst weer terug investeren in de organisatie. Hiermee is de cirkel rond en is een positieve feedbackloop zichtbaar (zie Figuur 2). Zo lang een sociale onderneming de winst terug investeert in de organisatie, is het denkbaar dat de onderneming langer blijft bestaan. Dit suggereert een wederkerige relatie tussen *durability* en de feedbackloop. In huidig onderzoek staat dit geheel voor de *performance* van sociale ondernemingen (zie Figuur 2).

Figuur 2
Performance sociale ondernemingen huidig onderzoek



2.3 Barrières

In tegenstelling tot de theoretische *performance* zoals omschreven in Figuur 2, blijkt dat sociale ondernemingen ook te maken kunnen krijgen met barrières die van invloed zijn op hun *performance* (Karré, 2019).

Sociale ondernemingen zijn hybride organisaties die elementen van de overheid, markt en maatschappij combineren (Karré, 2019). Net zoals ieder andere onderneming, hebben sociale ondernemingen ook andere actoren nodig om hun doelen te bereiken. Het netwerk van actoren voor sociale ondernemingen is complex, doordat zij voornamelijk werken met andere (sociale) ondernemingen, overheden en fondsen om inkomsten te genereren, subsidies en donaties te krijgen. Ook werken zij vaak met groepen uit de maatschappij, waardoor en waarvoor zij maatschappelijke impact leveren. Denk bijvoorbeeld aan een sociale onderneming die personeel aanneemt met afstand tot de arbeidsmarkt. Hierin kunnen gemeenten ook een rol spelen door dit te stimuleren via vergoedingen en loonkostensubsidies (Rijksoverheid, z.d.-c). Dit samenspel met verschillende actoren zorgt voor een veelvuldigheid aan belanghebbenden, perspectieven, maar ook eisen. Dit complex geheel creëert ook potentiële barrières voor sociale ondernemingen (Karré, 2019). Deze barrières ontstaan door de verschillen in denk- en handelwijzen van overheid, markt en maatschappij richting sociale ondernemingen. Individuen maken gebruik van de voorgeschreven denk- en handelingswijzen vanuit de instituties waar zij onderdeel van zijn (Thornton & Ocasio, 2008). Institutionele logica staat voor de verbinding tussen instituties op macroniveau en het gedrag op microniveau. Binnen iedere organisatie zijn eigen specifieke handelingen, processen en denkpatronen vanzelfsprekend geworden. Institutionele logica kunnen met elkaar botsen, vooral in het geval van sociale ondernemingen, omdat er mogelijk sprake is van tegenstrijdige eisen (Thornton & Ocasio, 2008). De institutionele logica van overheden waar legitimiteit voorop staat, botst enerzijds met institutionele logica van de markt met uitgangspunt winst en efficiëntie. Anderzijds botst het met institutionele logica van de maatschappij waar impact en betrokkenheid voorop staat. In de praktijk komt dit conflict tot uiting in de ontmoeting tussen overheden, marktpartijen en sociale ondernemingen (Karré, 2019). De vier barrières zijn als volgt te identificeren (Karré, 2019):

De eerste barrière uit zich in het gebrek aan *herkenning en erkenning* van sociale ondernemingen door gemeenten (Karré, 2019). Dit is zichtbaar doordat sociale ondernemingen (nog) onvoldoende aandacht krijgen als partijen voor samenwerking om doelen te realiseren.

Ten tweede leidt dit vaak tot *onvoldoende financiering* van sociale ondernemingen (Karré, 2019). Veel sociale ondernemingen werken op het gebied van welzijn en re-integratie op de arbeidsmarkt (Karré, 2019). Een substantieel deel van deze vraagstukken wordt gefinancierd door steun van de overheid. Daarentegen zijn gemeenten onvoldoende op de hoogte dat maatschappelijke vraagstukken zijn aan te vliegen met behulp van sociale ondernemingen (Karré, 2019).

In het kader van *verantwoording*, kunnen sociale ondernemingen een derde barrière ervaren met het combineren van botsende doelstellingen (Karré, 2019). Waar reguliere bedrijven makkelijk verantwoording kunnen afleggen over financiële middelen op basis van kwantitatieve gegevens, wordt dit lastiger voor sociale ondernemingen. Zij gebruiken financiële middelen ter ondersteuning van hun hoofddoel: leveren van maatschappelijke impact. Dit is een concept dat tot dusver ambigu is, omdat weinig consensus bestaat over het meten van impact.

Tot slot brengt dit het punt van *culturele en institutionele logica* met zich mee (Karré, 2019). Het ontbreken van een uniforme taal en het botsen van institutionele logica's belemmert de *performance* van ondernemingen, doordat bijvoorbeeld financiële steun vroeg in de *performancecyclus* bij de *input* al staakt waarin overheden sociale ondernemingen niet meenemen in opdrachten. Een dergelijke 'taalbarrière' heeft een negatief effect op de *output* en uiteindelijk op de *impact* zoals geïllustreerd in figuur 2. Omdat de afzonderlijke actoren binnen de overheid, markt en maatschappij ieder eigen referentiekaders hanteren om organisaties te beoordelen op hun *performance*, ligt hier een uitdaging voor een kartrekkende partij die deze verschillende referentiekaders en perspectieven bij elkaar brengt.

2.4 Boundary Organizations, Sociaal kapitaal en Boundary Objects

Boundary organizations zijn formele organisaties die verschillende referentiekaders en perspectieven van organisaties bijeen brengen (Gustafsson & Lidskog, 2018; Guston, 2001; Parker & Crona, 2012). Zij zorgen voor interactie met formeel gescheiden organisaties in de vorm van samenwerking en informatie-flow tussen organisaties (Gustafsson & Lidskog, 2018; Guston, 2001; Parker & Crona, 2012). Daarnaast stellen *boundary organizations* in staat dat alle actoren aan weerszijden van grenzen tussen organisaties met elkaar participeren (Guston, 2001). Zij bewegen op de grens tussen organisaties en verbinden relevante *stakeholders* met elkaar (Gustafsson & Lidskog, 2018). Hierin is het succes afhankelijk van een principaal-agentschap relatie aan weerszijden van de grens. Dit houdt in dat *boundary organizations* beslissingen nemen in het belang van andere organisaties. De *boundary organization* heeft rekening te houden met minstens twee principalen aan weerszijden, terwijl de *boundary*

organization tegelijkertijd ook probeert de externe- en interne invloeden van de organisatie in balans te houden op de grens (Gustafsson & Lidskog, 2018). De activiteiten die werknemers uitvoeren namens de *boundary organizations* vallen onder de term *boundary spanning*. Dit staat voor zowel het verbinden van organisaties, als het denken en werken over organisatiegrenzen heen.

Sociaal kapitaal staat voor eigenschappen van sociale organisaties, zoals de aanwezigheid van netwerken, normen en vertrouwen wat coördinatie en samenwerking faciliteert voor wederzijds voordeel (Igalla, Edelenbos & Van Meerkerk, 2020; Putnam, 1993). *Boundary spanning* vraagt om over grenzen van organisaties heen te stappen, waardoor samenwerkingen kunnen ontstaan die sociaal kapitaal vergroten (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018; Igalla, Edelenbos & Van Meerkerk, 2019). Andersom leidt sociaal kapitaal ook tot het sneller opzetten en aangaan van samenwerkingen. Sociaal kapitaal stelt in staat om op drie manieren verbinding te maken met organisaties, te weten: *bonding*, *bridging* en *linking* (Claridge, 2018). Igalla, Edelenbos en Van Meerkerk (2020) concluderen dat deze typen sociaal kapitaal een positieve relatie hebben met organisationele capaciteiten waarmee *performance* vergroot. Bij *bonding* gaat het om de connectie binnen groepen die sterk op elkaar lijken in termen van demografie, karakteristieken en bronnen. Dit zijn sterkte relaties tussen organisaties met veel gelijkenissen. Daarnaast leidt *bonding* tot meer inkomstenbronnen (Igalla, Edelenbos & Van Meerkerk, 2020). Van *bridging* is sprake als er een relatie is met andere groepen waarvan verschillen bestaan in de sociale identiteit (Claridge, 2018; Pelling & High, 2005). Tot slot is er sprake van *linking* als er duurzame relaties ontstaan (Szreter & Woolcock, 2004). Dit gaat over relaties waar vertrouwen over tijd ontstaat door samenwerking tussen partijen die in hiërarchie verschillen.

Een veelvoorkomende bijdrage van *boundary organizations* is het faciliteren in het gebruik van *boundary objects* (Guston, 2001). Dit zijn *artefacten* (processen, voorwerpen of concepten) die uiteenlopend interpreteerbaar zijn (Gustafsson & Lidskog, 2018; Star & Griesemer, 1989). Ze zijn onderling te gebruiken, waardoor ze onderdeel zijn van meer sociale werelden (organisaties). Bovendien kunnen organisaties hiervan gebruik maken, zonder dat zij hun identiteit verliezen (Gustafsson & Lidskog, 2018; Star & Griesemer, 1989). In dit opzicht faciliteren *boundary objects* de interactie tussen gescheiden werelden en creëren zij de ruimte voor beide partijen om kennis uit te wisselen, zonder dat consensus een voorwaarde is (Kourantidou, Hoover & Bailey, 2020; Van Pelt et al., 2015; Star & Griesemer, 1989). Ook kan het gebruik hiervan extra aangemoedigd worden door *incentives* te gebruiken. *Boundary objects* stellen in staat gedeelde kennis te vergroten en creëren een gedeelde beleving tussen (in eigenschap) verschillende groepen met andere zienswijzen (Clark et al., 2010; Kourantidou,

Hoover & Bailey, 2020). Tevens is in verschillende onderzoeken bevonden dat *boundary objects* ook eenzelfde invloed hebben op diverse beleidsterreinen zoals in de duurzaamheidstransitie, klimaatverandering- en adaptatie (Franco-Torres, Rogers & Ugarelli, 2020; Kirchhoff, Esselman & Brown, 2015; Laudien et al., 2019).

2.5 De praktijk: MAEX, het netwerk en de Social Handprint

In de vertaalslag naar de praktijk staat MAEX model voor een *boundary organization*. MAEX doet de belofte een verbindende rol in te nemen voor bedrijven, overheden, fondsen en maatschappelijke initiatieven (MAEX, z.d.-a; MAEX, z.d.-b). Ook faciliteert MAEX de interactie tussen formeel gescheiden actoren via het netwerk, waardoor de voorheen gescheiden sociale werelden bij elkaar komen. Hierdoor ontstaat samenwerking en onderlinge informatie-uitwisseling. Het principaal agentschap blijkt uit de bemiddelende rol die MAEX inneemt om afgesproken donatiegeld van fondsen te schenken aan onder andere sociale ondernemingen door Impuls-aanvragen toe te kennen.

Via het platform van MAEX kunnen sociale ondernemingen anderen zoeken door te filteren op SDG's, behoeften en fase van de onderneming (planfase, startfase, doorgroefase, steady fase). Wanneer zij contact met elkaar opnemen is er sprake van *bonding*. Daarnaast kan MAEX actief faciliteren in *bonding* door het organiseren van Kennis MeetUps rondom specifieke thema's. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen sociale ondernemingen met elkaar verbinding maken en kennis uitwisselen. Een voorbeeld hiervan is als een sociale onderneming in de koffie verbinding maakt met een sociale onderneming in de oesterzwammen. Wanneer zij tot samenwerking overgaan, wordt bijvoorbeeld de koffiedrab doorgegeven om te fungeren als voedingsbodem voor oesterzwammen. In het kader van *bridging* kunnen ook samenwerkingen ontstaan tussen sociale ondernemingen en bedrijven die in sociale identiteit van elkaar verschillen. Dit kan gebeuren als sociale ondernemingen gebruik maken van de Juridische Impuls, waardoor ze in contact komen met juridisch adviseurs van DPA Professionals (MAEX, z.d.-c). Tot slot is *linking* mogelijk wanneer MAEX gemeenten, fondsen en sociale ondernemingen bij elkaar brengt. Zo kunnen gemeenten platformen inkopen via MAEX, zoals bijvoorbeeld het geval bij MAEX Achterhoek, MAEX Amsterdam, MAEX Den Haag. Hier is sprake van intensivering van het contact tussen partijen en kunnen duurzame verticale connecties ontstaan over tijd. Ook kunnen partijen elkaar tegenkomen via MAEX, waarna het volgend contact rechtstreeks verloopt. Dit is mogelijk in de interactie tussen fondsen en sociale ondernemingen. Zo doneert het VSBfonds via de MAEX impuls organisatieversterkende bedragen tussen de 500 en 2500 euro. Wanneer sociale ondernemingen behoefte hebben aan

grotere donaties, is de stap naar het VSBfonds sneller gemaakt aangezien de partijen elkaar inmiddels kennen.

De gemene deler in het contact tussen deze verschillende actoren is het *boundary object* (Guston, 2001). In het verlengde hiervan staat de Social Handprint model voor een *boundary object*: het verhoogt de gedeelde beleving en kennis tussen sociale ondernemingen, gemeenten en fondsen. Doordat via de Social Handprint concrete activiteiten zijn vertaald naar de SDG's, spreken de betrokken actoren dezelfde taal. Zo hebben veel sociale ondernemingen mensen in dienst uit kwetsbare groepen, met afstand tot de arbeidsmarkt en bieden zij stage- en leerplekken aan. In de vragenlijst van de Social Handprint wordt bijvoorbeeld gevraagd hoeveel werknemers in dienst zijn die onder die specifieke groepen vallen. Iedere werknemer behorend tot deze groep telt als een bijdrage aan SDG 8 'Waardig werk en Economische Groei'. Daarentegen zijn er ook organisaties die de SDGs niet gebruiken, vanwege een vermeend gat tussen het macroniveau (de doelen van de VN) en het microniveau (impact van een maatschappelijk initiatief), of een gebrek aan algemeen vertrouwen in de SDG's (Günzel-Jensen, Siebold, Kroeger, & Korsgaard, 2020). Hoewel het denkbaar is dat dit voor organisaties verschilt, wordt verondersteld dat sociale ondernemingen in de kern bezig zijn met duurzaamheid en maatschappelijke impact waardoor zij het doel van de SDG's en het gebruik ervan breed dragen. Daarentegen blijft het wel de vraag of investeerders, fondsen of burgers er ook zo over denken. De vertaalslag van de gemeten activiteiten naar maatschappelijke euro's per SDG biedt hierin een (tijdelijke) oplossing. Breder genomen over het geheel van banken, fondsen, overheden en ondernemingen kan dit voor gedeeld begrip zorgen. De euro is een herkenbare eenheid en deze herkenbaarheid leidt potentieel tot afname in barrières. Met deze afname in barrières volgt een toename in *performance* van sociale ondernemingen door bijvoorbeeld nieuwe samenwerkingsmogelijkheden. Dit effectueert nieuwe geldstromen die voorheen onmogelijk waren. Deze *resources* zijn inzetbaar om meer activiteiten te ondernemen die vervolgens kunnen leiden tot voordelen voor de maatschappij op de lange termijn.

2.6 Onderlinge relatie sociaal kapitaal en boundary object

In dit onderzoek wordt een wederkerige relatie verondersteld tussen het vergroten van *sociaal kapitaal* en de aanwezigheid van een *boundary object* zoals de Social Handprint van MAEX. Het aanmaken van een Social Handprint is een voorwaarde om deel te nemen aan het netwerk (MAEX, z.d.-a). Doordat iedere actor op het netwerk van MAEX in één impacttaal spreekt (de Social Handprint), ontstaat een beter begrip en gedeelde ervaring tussen deze actoren. De Social Handprint geeft handen en voeten aan maatschappelijke impact. Vervolgens kan dit vanuit de

hoek van sociaal kapitaal sneller leiden tot het vinden van andere ondernemingen. Dit kan bijvoorbeeld gaan over sociale ondernemingen die in een soortgelijk *range* liggen van maatschappelijke waarde, of juist ondernemingen die in dezelfde branche opereren en in maatschappelijke waarde verschillen.

De meest recente meting over het aantal sociale ondernemingen komt uit 2019. Destijds bestonden in Nederland naar schatting 5000 sociale ondernemingen (Kamer van Koophandel, z.d.-b). Op moment van meten staan 2040 initiatieven op het platform van MAEX, waarvan 321 sociale ondernemingen zijn. In het identificeren van sociale ondernemingen is de definitie gehanteerd van Social Enterprise zoals benoemd in het theoretisch kader (Social Enterprise, z.d.). Dit houdt in dat 93,6% van de sociale ondernemingen in Nederland niet aangemeld zijn op het platform van MAEX. Vanuit dit vertrekpunt wordt verondersteld dat de kans groter is dat sociale ondernemingen die gebruik maken van de Social Handprint, andere sociale ondernemingen kennen die onbekend zijn met de Social Handprint en zich niet hebben aangemeld op het platform van MAEX. Op termijn is het denkbaar dat deze groep bekend raakt met MAEX en de Social Handprint door offline en online mond-op-mond reclame. Wanneer de sociale ondernemingen geïnteresseerd raken en zich willen aanmelden op het platform van MAEX, is het een voorwaarde dat zij de Social Handprint aanmaken (MAEX, z.d.-a). Het gebruik van de Social Handprint – en het spreken van een uniforme taal – stijgt hiermee. Deze combinatie van handelingen is een voorbeeld van een positieve feedbackloop (Meadows, 2009). Dit staat voor een zelfversterkend mechanisme, waarin een toename in *x* leidt tot een toename in *y*. Die toename in *y* leidt vervolgens weer tot een toename in *x* en zo door. Hiermee is een wederkerige relatie in het leven geroepen.

2.7 Conceptueel model

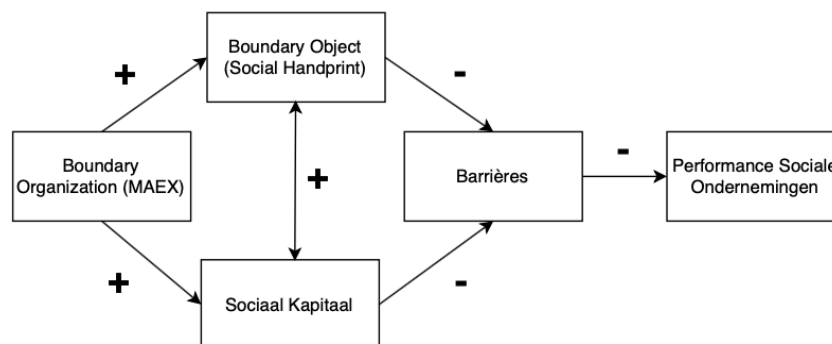
De concepten in dit onderzoek zijn uiteengezet in het conceptueel model (zie Figuur 3). Samengevat wordt verwacht dat MAEX als *boundary organization* optreedt en zich op het snijvlak bevindt van overheid, markt en maatschappij. Er wordt verwacht dat de functie van de *boundary organization* invloed heeft via twee wegen. Enerzijds zorgt het voor een toename in sociaal kapitaal en anderzijds brengt het een *boundary object* met zich mee.

Zo is de verwachting dat MAEX sociale ondernemingen ondersteunt door sociaal kapitaal te vergroten, omdat zij faciliteert in verbindingen op alternatieve manieren (soms buiten de overheid om). Hiervan is sprake wanneer investeerders en fondsen via MAEX geld doneren aan sociale ondernemingen om de organisatie te versterken. Verder kunnen nieuwe (zakelijke) verbindingen ontstaan doordat actoren met elkaar in contact komen. Anderzijds is de Social

Handprint een gemeenschappelijke taal die maatschappelijke impact inzichtelijk maakt op basis van de SDG's. Zo kan de Social Handprint leiden tot vermindering in conflicten van institutionele logica. Doordat sociale ondernemingen aansluiten op het platform van MAEX en het aanmaken van een Social Handprint een voorwaarde is (MAEX, z.d.-a), stijgt de Social Handprint in gebruik en leidt dit vervolgens tot verbindingen met voorheen onbekende organisaties, overheden en fondsen. Hierin is het de verwachting dat een wederkerige relatie bestaat tussen enerzijds sociaal kapitaal en anderzijds de Social Handprint die model staat voor een *boundary object*.

Via deze twee wegen wordt verwacht dat barrières ten aanzien van *performance* van sociale ondernemingen afnemen en meer gedeelde kennis, financiële ruimte en verbindingruimte ontstaat. Hiermee kunnen meer activiteiten met positieve *output* ontstaan die anders door gebrek aan (sociaal) kapitaal in mindere mate uitgevoerd konden worden (Bagnoli & Megali, 2011). Wanneer dit op lange termijn aanhoudt, stijgt de *performance* van sociale ondernemingen doordat ze langer blijven bestaan en zodoende een betere *performancecyclus* bewerkstelligen zoals beoogd in Figuur 2. Dit ondersteunt sociale ondernemingen in de bijdrage aan de gewenste brede welvaart.

Figuur 3
Conceptueel model



Hoofdstuk 3. Onderzoeksdesign en methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk staat de beschrijving van het onderzoeksdesign centraal. Daarna volgt de operationalisatie van de variabelen zoals getoond in het conceptueel model. Tot slot volgt de methodologische verantwoording, met aspecten als validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksmethoden

Ter beantwoording van de hoofdvraag ‘*Hoe draagt MAEX als boundary organization bij aan de performance van sociale ondernemingen en welke rol speelt de Social Handprint hierin?*’, worden drie vormen van kwalitatief onderzoek toegepast. Dit betreft documentanalyse, semigestructureerde interviews en participatieve observatie. Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen, om tot extra verdieping te komen van de bestaande literatuur met theorievormende elementen gebaseerd op ervaringen van de respondenten (Van Thiel, 2021).

3.1.1 Documentanalyse

Gedurende de periode van zes maanden bij MAEX zijn zowel externe en interne documenten over en door MAEX beschikbaar gesteld. Hieronder vallen notulen, feedbackgesprekken met ondernemers, tevredenheidsonderzoeken en officiële documenten over de Social Handprint en MAEX. Deze documenten zijn gebruikt ter ontwikkeling van de interviewvragen en om MAEX en de Social Handprint te beschrijven.

3.1.2 Semigestructureerde interviews

In huidig onderzoek is gekozen voor semigestructureerde interviews met het doel de ervaringen te vangen en dieper door te vragen om onderliggende patronen te herkennen (Creswell & Poth, 2016). De interviews in dit onderzoek zijn onderverdeeld in vier groepen die ieder verschillende invalshoeken benaderen (zie Appendix B). Zo was er ruimte voor de perspectieven van MAEX, sociale ondernemingen, VSBfonds en gemeenten. Door de ervaringen vanuit verschillende perspectieven te benaderen, kan de rol van *boundary organization* worden beargumenteerd of genuanceerd. In de selectie van respondenten is een zo divers mogelijke groep respondenten beoogd.

MAEX is geïnterviewd ten behoeve van de positionering van de organisatie, de Social Handprint en de beoogde rol voor sociale ondernemingen. De sociale ondernemingen zijn gevonden via het online platform van MAEX. Na de interviews is *snowball sampling* toegepast (Creswell & Poth, 2016): respondenten werden verzocht andere sociale ondernemingen in hun directe omgeving te vragen voor deelname aan de interviews. Voor de selectie van sociale ondernemingen is een diversiteit nagestreefd in het aantal keren dat gebruik is gemaakt van de diensten via MAEX in de vorm van een donatie, of juridische kennis via DPA Professionals (zie Appendix B). Ook is een variëteit nagestreefd in het moment van registratie op het platform van MAEX en in de hoogte in maatschappelijke impact (zie Appendix B). Het contact met VSBfonds is gelegd, vanwege een actieve samenwerking om geld te doneren aan initiatieven

en sociale ondernemingen via de MAEX Impulsen. Dit heeft geleid tot drie focuspunten in de 17 gehouden interviews.

Allereerst is de geschiedenis, het heden en de toekomst van MAEX in kaart gebracht. Het doel hiervan was om de positionering als *boundary organization* te onderzoeken vanuit het perspectief van MAEX. Hiervoor zijn twee interviews afgenomen met een oprichter van MAEX en de data-analist van de Social Handprint.

Verder lag het zwaartepunt op interviews met 12 sociale ondernemingen die aangesloten zijn bij het platform. Het doel hiervan was om de ervaringen met de Social Handprint inzichtelijk te maken, maar ook om te achterhalen hoe sociale ondernemingen het netwerk van MAEX hebben ervaren en hoe dit van invloed was op barrières die *performance* belemmeren. Ook is ingegaan op de onderlinge relaties tussen de concepten zoals in Figuur 2 uit het conceptueel model.

Tot slot zijn drie belanghebbenden geïnterviewd waar MAEX een samenwerking mee heeft. Zo is er gekeken enerzijds naar het VSBfonds om geld te verzamelen voor donaties aan sociale ondernemingen via de MAEX impuls en anderzijds naar de publieke zijde met de Achterhoek en gemeente Amsterdam. Het doel van de interviews met deze groep was om de ervaringen vanuit verschillende invalshoeken in kaart te brengen met het oog op het identificeren en begrijpen van de mechanismes en onderlinge relaties tussen *boundary organizations*, sociaal kapitaal, *boundary objects* en barrières die *performance* van sociale ondernemingen belemmeren.

3.1.3 Participatieve observatie

De werkzaamheden bij MAEX leenden zich voor participatieve observatie. Zo hield MAEX maandelijks verschillende bijeenkomsten voor maatschappelijke initiatieven en sociale ondernemingen. In dit onderzoek zijn drie typen bijeenkomsten geobserveerd om inzicht te krijgen in hoe MAEX en sociale ondernemingen zich opstellen. Hier is nader gelet op het vergroten van sociaal kapitaal en het gebruik van de Social Handprint.

1) Impuls Juridisch Advies

MAEX organiseerde een bijeenkomst met juridische professionals van DPA (MAEX, z.d.-c). Hier konden deelnemers gratis hulp vragen met zakelijk juridische vraagstukken.

2) Welkomst MeetUp

Tijdens deze maandelijkse (digitale) kennismaking voor deelnemers gaf MAEX advies over het volledig invullen van de Social Handprint (MAEX, z.d.-d).

3) Kennis MeetUp Biodiversiteit

MAEX bracht deelnemers bij elkaar die actief bezig waren met biodiversiteit (MAEX, z.d.-e). Het doel van deze MeetUp was om kennis en ervaringen met elkaar te delen, met nieuwe ideeën en verbindingen als gevolg om bij te dragen aan biodiversiteit.

In het kader van triangulatie is hier nader gekeken naar het vertoonde gedrag van MAEX en sociale ondernemingen. Opvallende situaties werden direct uitgeschreven in veldnotities. Vervolgens zijn deze observaties gebruikt om een vergelijking te maken tussen intentie en vertoond gedrag.

3.1.4 Ethiek en privacy

Voor de participatieve observatie is door de deelnemers mondeling akkoord gegeven. Wat betreft de interviews, is overal toestemming verkregen via een *informed consent*. Hierin gaven de respondenten het onderzoeksdoel te begrijpen en vrijwillig deel te nemen. Daarnaast gaven de respondenten toestemming voor het maken van opnames en transcripten, waar quotes uit gebruikt mogen worden met vermelding van echte namen. De hieruit verkregen informatie is vertrouwelijk en zorgvuldig behandeld. Ter controle ontvingen de respondenten de transcripten met de mogelijkheid om uitspraken aan te passen of terug te trekken.

3.2 Operationalisatie

Het theoretisch kader mondt uit in de operationalisatie van huidig onderzoek (zie Tabel 1). Dit is ook de basis voor de opgestelde topiclijst. Bovendien is voor elke groep aparte vragenlijsten opgesteld (zie Appendix A). De verschillende groepen zijn: Sociale ondernemingen, MAEX, VSBfonds en overheid (gemeente Amsterdam en de Achterhoek).

Tabel 1. Operationalisatie

Concept	Definitie	Operationalisering	Indicatoren	Relatie tussen
1. Sociale onderneming (X)	Een onderneming waar maatschappelijke impact centraal staat, waarvan mintens 75% inkomsten uit de markt komen (Social Enterprise, z.d.). Bij winst wordt het herinvesteed ten behoeve van voortbestaan van de organisatie.	Hier gaat het enerzijds over het centrale doel impact en anderzijds de werkwijze om dit te bereiken.	<ul style="list-style-type: none"> - Social Impact First - Diensten en/of producten met verdienmodel - Minstens 75% inkomsten uit de markt - Winst hoofdzakelijk herinvesteren ten behoeve van voortbestaan - Winst is een middel, geen doel - Sociale bedrijfsvoering - Transparant en eerlijk - Hybriditeit: markt/gemeenschap/overheid 	
2. Performance (Y)	Het bereiken van impact door de aaneenschakeling van input, output en outcome (<i>performancecyclus</i>). De continuïteit van de organisatie gaat hand in hand met deze doelstelling (Bagnoli & Megali, 2011; Igalla, Edelenbosch & Van Meerkerk, 2020):	De performance maakt inzichtelijk hoe goed organisaties hun hoofddoel, maatschappelijke impact weten te realiseren met de middelen via hun netwerk.	<ul style="list-style-type: none"> - Input: resources die worden gebruikt om activiteiten te ondernemen - Output: realiseren van doelen die gesteld zijn die het directe gevolg zijn van de activiteiten van de organisatie - Outcome: Voordelen voor de beoogde doelgroep worden zichtbaar - Impact: De effecten op lange termijn - <i>Durability</i>: Vermogen van de organisatie om voor een langere tijd te bestaan. Beïnvloedbaar door <i>exposure</i> (zichtbaarheid) en <i>polycentrisch netwerk</i> (netwerk bestaat uit meerdere groepen met onderlinge verbondenheid ahv zwakke verbindingen (Igalla, Edelenbosch & Van Meerkerk, 2020). 	Durability: In welke mate <i>exposure</i> en polycentrisch netwerk leidt tot minder/meer <i>performance</i> .
3. Barrières	Botsende institutionele logica, vanwege de tegenstrijdige eisen die kunnen optreden in sociale ondernemingen. Dit belemmert de doelstellingen van sociale ondernemingen (Karre, 2019; Thornton & Ocasio, 2008).	In de samenwerking tussen actoren kunnen handelingen en zienswijzen conflicteren vanwege het beredeneren vanuit het beleid, de denk- en zienswijzen van de hoofdorganisatie. Een barrière belemmert de doelstellingen van sociale ondernemingen.	<ul style="list-style-type: none"> - Barrière 1.a: Gebrek aan <i>herkenning en erkenning</i> van sociale ondernemingen door openbaar bestuur. - Barrière 1.b: Gebrek aan <i>herkenning en erkenning</i> van sociale ondernemingen door financiers. - Barrière 2: <i>Onvoldoende financiering</i> van sociale ondernemingen. - Barrière 3: <i>Verantwoordingsbarrière</i> (overheid/markt/maatschappij). - Barrière 4: Geen aansluiting tussen beleid en activiteit sociale onderneming - Barrière 5: Geen universele meetmethode impact 	Performance: In welke mate versterkt/vermindert de <i>performance</i> van sociale ondernemingen door de aan-/afwezigheid van barrières.

<p>4. Boundary Organization</p>	<p>Organisatie bevindt zich op de grenzen tussen organisaties en relevante <i>stakeholders</i> en verbindt deze actoren met elkaar (Gustafsson & Lidskog, 2018; Guston, 2001; Parker & Crona, 2012). . Een Boundary Organization faciliteert interactie in de vorm van samenwerking en informatie-flow tussen organisaties.</p>	<p>Boundary Organization verricht activiteiten waarin organisatie overstijgend werken zichtbaar is. Het doel is om vraagstukken op te lossen met meer partijen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatie werkt en denkt op en over de grenzen tussen organisaties (het verbindt overheid, markt, maatschappij). - Organisatie versterkt samenwerking tussen andere formeel van elkaar gescheiden organisaties. - Organisatie biedt een platform ter kennis- en informatiedeling ter versterking van de relatie en gebruikt hiervoor een <i>boundary object</i>. - Organisatie handelt in belang van anderen. 	<p>Boundary object: In welke mate een <i>boundary organization</i> het gebruik van een <i>boundary object</i> toepast.</p> <p>Sociaal kapitaal In welke mate de <i>boundary organization</i> het netwerk faciliteert op gebied van <i>bonding</i>, <i>bridging</i> en <i>linking</i>.</p>
<p>5. Sociaal Kapitaal</p>	<p>‘Eigenschappen van sociale organisaties, zoals de aanwezigheid van netwerken, normen en vertrouwen dat coördinatie en samenwerking faciliteert voor wederzijds voordeel’ (Igalla, Edelenbos & Van Meerkerk, 2020; Putnam, 1993).</p>	<p>In organisaties zijn netwerken aanwezig tussen groepen binnen dezelfde groep, andere groepen of verticale formele relaties (Putnam, 1993). Via deze relaties kan kennis worden uitgewisseld.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Bonding</i>: Connectie binnen heterogene groepen. - <i>Bridging</i>: Horizontale relatie tussen groepen. - <i>Linking</i>: Verbinding met formele instanties, verticaal (Putnam, 1993). 	<p>Boundary object: In welke mate het netwerk leidt tot minder/meer gebruik van het boundary object.</p> <p>Barrière: In welke mate het netwerk zorgt voor vermindering/versterking van de barrières.</p>
<p>6. Boundary Object (BO)</p>	<p>Flexibel object/artefact dat contact tussen twee of meer van elkaar gescheiden sociale werelden faciliteert (Star & Griesemer, 1989).</p>	<p>BO is te gebruiken door verschillende organisaties, zonder dat zij het eens hoeven te zijn. Over tijd kan dit leiden tot gedeelde kennis (Gustafsson & Lidskog, 2018; Kourantidou, Hoover & Bailey, 2020; Kirchhoff, Esselman & Brown, 2015; Laudien et al., 2019; van Pelt et al, 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - BO: Toepasbaar in diverse sociale werelden (flexibiliteit) - BO: bestaat uit informatie die per sociale wereld uniek kan worden geïnterpreteerd, zonder consensus als voorwaarde. - Interactie vindt plaats via BO, zonder dat organisaties in essentie hoeven te veranderen. (Robuustheid) - Actoren zien ervaren BO als eigendom, BO representeert de actoren - Gemeenschappelijke taal: stelt in staat om kennis te delen, het gesprek te voeren. 	<p>Sociaal kapitaal: In welke mate een <i>boundary object</i> leidt tot minder/meer contact in het netwerk</p> <p>Barrière: In welke mate een <i>boundary object</i> zorgt voor vermindering/versterking van de barrières.</p>

3.3 Analyse

De transcripten van de interviews en participatieve observaties zijn gecodeerd in ATLAS.ti. Dit stelde in staat over het geheel thema's te herkennen, te vergelijken en onderling verbanden te leggen (Saldaña, 2013). Aangezien voorgaande onderzoeken gebruikt zijn in de vaststelling van concepten en de hierbij horende indicatoren, kwamen soortgelijke codes terug. Daarnaast zijn ook nieuwe codes toegevoegd op basis van de ervaringen uit de interviews die eerder buiten beeld waren. Dit was specifiek het geval om onderliggende mechanismen tussen sociaal kapitaal en *boundary objects* te ontdekken. Om deze reden is er een combinatie van gesloten en open coderingen (Babbie, 2013).

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Diverse technieken zijn toegepast om zowel de betrouwbaarheid als validiteit te verhogen (Babbie, 2013; Creswell & Poth, 2016; Van Thiel, 2021). Waar betrouwbaarheid ingaat op consistentie van de meetmethoden, gaat validiteit in op de vraag of in huidig onderzoek gemeten wordt wat beoogd is te meten.

3.4.1 Betrouwbaarheid

De mate van consistentie van de metingen is bepalend voor de betrouwbaarheid in onderzoeken (van Thiel, 2021). Zo stijgt de betrouwbaarheid in huidig onderzoek door gebruik te maken van consistente variabelen uit eerdere onderzoeken en een vaste topiclijst. De topiclijst zorgt voor consistentie in de gestelde vragen tijdens de interviews.

Verder is nauwkeurig bijgehouden wat de onderzoekshandelingen waren en zijn de keuzes die hierop volgden systematisch vastgelegd (Boeije, 2014). Voor de participatieve observaties zijn audio-opnamen gemaakt die vervolgens getranscribeerd zijn. De drie MeetUps zijn consistent op systematische wijze benaderd. Telkens is in *jotted notes* bijgehouden wat feitelijk te zien en te horen is en wat het gevoel van de onderzoeker hierbij is. Dit is later aangevuld met aspecten vanuit het transcript. De reden hiervan is om *bias* van de onderzoeker te minimaliseren en de betrouwbaarheid te verhogen. Tot slot zijn de transcripten schematisch gecodeerd.

3.4.2 Validiteit

Door bewust meerdere invalshoeken te gebruiken en de perspectieven van verschillende actoren te betrekken, stijgt de validiteit (Creswell & Poth, 2016). Er zijn conclusies getrokken op basis van de realiteit van meerdere sociale werelden. Zo zijn niet alleen sociale ondernemingen, maar

ook werknemers van MAEX, ambtenaren en het VSBfonds betrokken in het onderzoek (zie Appendix B). Ook is triangulatie toegepast door de resultaten vanuit de semigestructureerde interviews te spiegelen aan de praktijk (Van Thiel, 2021). Hier is specifiek gekeken naar wat actoren in huidig onderzoek zeggen te doen en of zij dit praktiseren. Triangulatie via de semigestructureerde interviews, participatieve observatie en literatuurstudie heeft de interne validiteit in dit onderzoek versterkt (Van Thiel, 2021). De interne validiteit is ook verhoogd door de respondenten open vragen te stellen en sturing te minimaliseren (Creswell & Poth, 2016). Om de semigestructureerde interviews in goede banen te leiden, zijn per concept interviewvragen geformuleerd (zie Appendix A). Het doel hiervan was om consistentie te verhogen in de gestelde vragen per respondent (zie Appendix A). Bovendien zijn de concepten systematisch uitgewerkt en afgebakend aan de hand van indicatoren en gevalideerde schalen uit eerdere onderzoeken. Na ieder interview is opnieuw gereflecteerd of de gestelde vragen voor voldoende informatie hebben gezorgd en of aanpassingen noodzakelijk waren. Hiermee is in huidig onderzoek gemeten wat beoogd is te meten.

Hoewel generaliseerbaarheid naar een grotere populatie in kwalitatief onderzoek een uitdaging is (Creswell & Poth, 2016), is geprobeerd de externe validiteit te verhogen door bewuste variatie in de selectie van sociale ondernemingen (Creswell & Poth, 2016). Zo is rekening gehouden met diversiteit op gebied van aanmelding, type impuls, de impactwaarde en steden waarin de sociale ondernemingen opereren (zie Appendix B). Gedurende het onderzoek zijn nieuwe interviews afgenomen met sociale ondernemingen, totdat informatie saturatie heeft plaatsgevonden (Boeije, 2014).

Hoofdstuk 4 – Resultaten

Hier worden de uitkomsten van de interviews en de participatieve observaties getoond om de deelvragen binnen dit onderzoek op systematische wijze te beantwoorden. In dit hoofdstuk staat het achterhalen van de onderliggende relaties tussen de concepten centraal. Eerst wordt benoemd wat de sociale ondernemingen verstaan onder sociaal ondernemen, wat zij doen en hoe zij dit bereiken. Vervolgens wordt ingegaan op de definitie die sociale ondernemingen geven aan *performance*. Hierna worden de ervaren barrières ten opzichte van de performance voor sociale ondernemingen beschreven. Daarna wordt uitgelicht hoe MAEX zich positioneert als *boundary organization* en wat de rol is geweest van zowel sociaal kapitaal als de Social Handprint en hoe dit de barrières heeft beïnvloed. Tot slot wordt ook inzichtelijk gemaakt wat de gevolgen van de barrières zijn voor de *performance* van sociale ondernemingen. In Appendix

D is een overzicht weergegeven van de gebruikte codes in een codeboom. Hier is een onderscheid gemaakt tussen enerzijds het herkennen van de variabelen en anderzijds het herkennen van de relaties.

4.1 Sociale onderneming

Zoals beschreven in het theoretisch kader is een sociale onderneming een hybride vorm tussen overheid, markt en maatschappij die maatschappelijke impact als hoofddoel heeft. In Nederland ontbreekt het aan een vaste juridische vorm voor sociale ondernemingen, waardoor sociale ondernemingen verschillende juridische vormen aannemen. 75% van de inkomsten wordt uit de markt verkregen, waarvan winst wordt herinvesteed om de continuïteit te verzekeren. Sociale ondernemingen hebben geen volledige afhankelijkheid van donaties, subsidies en schenkingen. Ook wordt in de theorie benoemd dat sociale ondernemingen sociaal zijn in de bedrijfsvoering.

Kijkend naar de resultaten, is hybriditeit in alle twaalf sociale ondernemingen herkenbaar. Hierin komen combinaties van overheid, markt en maatschappij tot uiting in de bedrijfsvoering en missie van sociale ondernemingen: *“Wij nemen een publieke en maatschappelijke taak op ons [...] en tegelijkertijd hebben we een onderneming te runnen waar je ervoor zorgt dat je blijft bestaan door financiële middelen te genereren in ons geval met productverkoop.”* (Interview Stichting Noppes)

De respondenten geven aan dat maatschappelijke impact centraal staat en dat zij op verschillende manieren hieraan vormgeven. Zo verrichten zij hoofdzakelijk activiteiten om de doelgroep waarmee en waarvoor zij werken te versterken. Deze doelgroep varieert van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, tot aan eenzaamheid onder ouderen, versterken van het zelfbeeld onder jongeren, of het bieden van duurzame ruimtes.

Vanwege de ambiguïteit in de te voeren rechtsvorm, komen in de praktijk verschillende rechtsvormen voorbij voor sociale ondernemingen: zzp, BV, VOF en stichting. In paragraaf 4.3.3 wordt ingegaan op de mogelijk gevolgen hiervan.

In tegenstelling tot de suggestie dat sociale ondernemingen 75% van de inkomsten uit de markt halen, zijn in de praktijk verschillende zienswijze op deze scheidslijn. Er bestaat discussie over *hoe* sociale ondernemingen aan inkomsten *horen* te komen. Waar drie van de twaalf sociale ondernemingen zich volledig onttrekken van enige vorm van subsidies, maken negen van de twaalf sociale ondernemingen aanzienlijk meer gebruik van subsidies en donaties. In lijn met de theorie wordt winst (indien gemaakt) herinvesteed in de sociale onderneming ten

behoefte van de continuïteit: *“Wij maken geen winst én als er geld over is dan stoppen we dat terug in de projecten om impact te maken.”* (Interview 125Procent)

Tot slot is een sociale bedrijfsvoering - transparantie en eerlijkheid over activiteiten van de onderneming en het personeel - zichtbaar bij alle sociale ondernemingen. Dit vloeit voort uit de Code Sociaal Ondernemen die zij hanteren: *“We zijn transparant en controleren of wij doen wat wij hebben afgesproken te doen (impact maken). Past dit besluit in onze missie: gaat het over impact of zijn we met iets anders bezig?”* (Interview Stichting Noppes)

Deelvraag 1: Wat zijn sociale ondernemingen?

Op basis van de interviews wordt geconcludeerd dat sociale ondernemingen – in lijn met de theorie - te beschrijven zijn als ondernemingen met kenmerken van overheid, markt en maatschappij die een maatschappelijke missie najagen en dit proberen te bereiken via transparante en eerlijke bedrijfsvoering. Daarnaast kennen zij geen vaste juridische vorm, ondanks de behoefte hieraan.

Daarentegen blijkt dat het aanhouden van 75% als inkomsten uit de markt een te strikte scheidslijn is als vereiste voor een sociale onderneming, aangezien deze verdeling om middelen gaat en het doel los hiervan nog steeds maatschappelijke impact blijft. Bovendien zijn veel sociale ondernemingen opkomend en bevinden zij zich in de beginfase, waardoor de scheidslijn van 75% om een herziening vraagt.

4.2 Performance volgens de sociale ondernemingen

In dit onderzoek staat *performance* van sociale ondernemingen voor de combinatie van enerzijds de *performancecyclus* en anderzijds *durability*. Deze variant van *performance* is herkenbaar bij alle twaalf de sociale ondernemingen:

“In het begin moet je zorgen dat je overleeft en continuïteit krijgt voor je sociale onderneming door inkomsten te genereren. [...] Naarmate wij groeien, specialiseren wij ons verder en komen andere dingen naar voren, zoals de noodzaak van de SDG's en kunnen wij meer mensen in dienst te nemen met afstand tot de arbeidsmarkt, opschaling van duurzame en sociale producten, diensten en activiteiten. Dan maken we meer maatschappelijke impact, zeker als de bekendheid binnen en buiten ons netwerk over DeBesteEHBODOos stijgt.”

(Interview DeBesteEHBODOos)

Naast de herkenning van *performance* zoals beoogd vanuit de theorie, komen op basis van inductief onderzoek vanuit de reacties van sociale ondernemingen vier specifiekere vormen van *performance* aan het licht. Deze gevonden vormen van *performance* voor sociale ondernemingen zijn aanvullingen op de bestaande theorie:

1. **Groei performance** – prestatie gebaseerd op groei van de onderneming: “*we kunnen na drie jaar al naar een derde persoon toe groeien.*” (Interview Stichting Anders)
2. **Peer performance** – prestatie in vergelijking met andere sociale ondernemingen: “*als ik het afzet tegen collega kringloop organisaties, zijn wij naar mijn idee behoorlijk vooruitstrevend en sociaal bezig*” (Interview Kringloop Zeist)
3. **Impact performance** – prestatie gebaseerd op verbetering van de doelgroep waarmee sociale ondernemingen werken: “*stappen maken voor mensen die met beperkingen kampen om een omgeving te creëren waar ze aan de slag kunnen en iets betekenisvol kunnen doen.*” (Interview Sleutelen Aan Vermogen)
4. **Financiële performance** - non-subsidie gedreven versus subsidie gedreven, gebaseerd op het niet afhankelijk zijn van subsidies of donaties: “*Daar waar veel sociale ondernemingen nog een belangrijk deel van hun inkomsten trekken uit subsidies, vind ik dat je hierdoor een stuk ‘onafhankelijk ondernemerschap’ verliest en een afhankelijkheidsrelatie ontstaat die je niet moet willen.*” (Interview Stichting Noppes)

Deelvraag 2: Hoe zien sociale ondernemingen performance?

In lijn met de verwachting, begint *performance* bij de *input* door het genereren van inkomsten. Met deze financiële middelen kan de organisatie activiteiten verrichten om doelen te behalen. Hierdoor worden voordelen voor de maatschappij zichtbaar, wat leidt tot positieve effecten voor de samenleving op de lange termijn. Daarnaast bestaat een wederkerige relatie tussen het vermogen om langer te blijven bestaan en de *performancecyclus*. Verder baseren sociale ondernemingen *performance* op de groei van de organisatie, de hoogte van de impact, de eigen *performance* gerelateerd aan de *performance* van andere sociale ondernemingen en tot slot de financiële onafhankelijkheid.

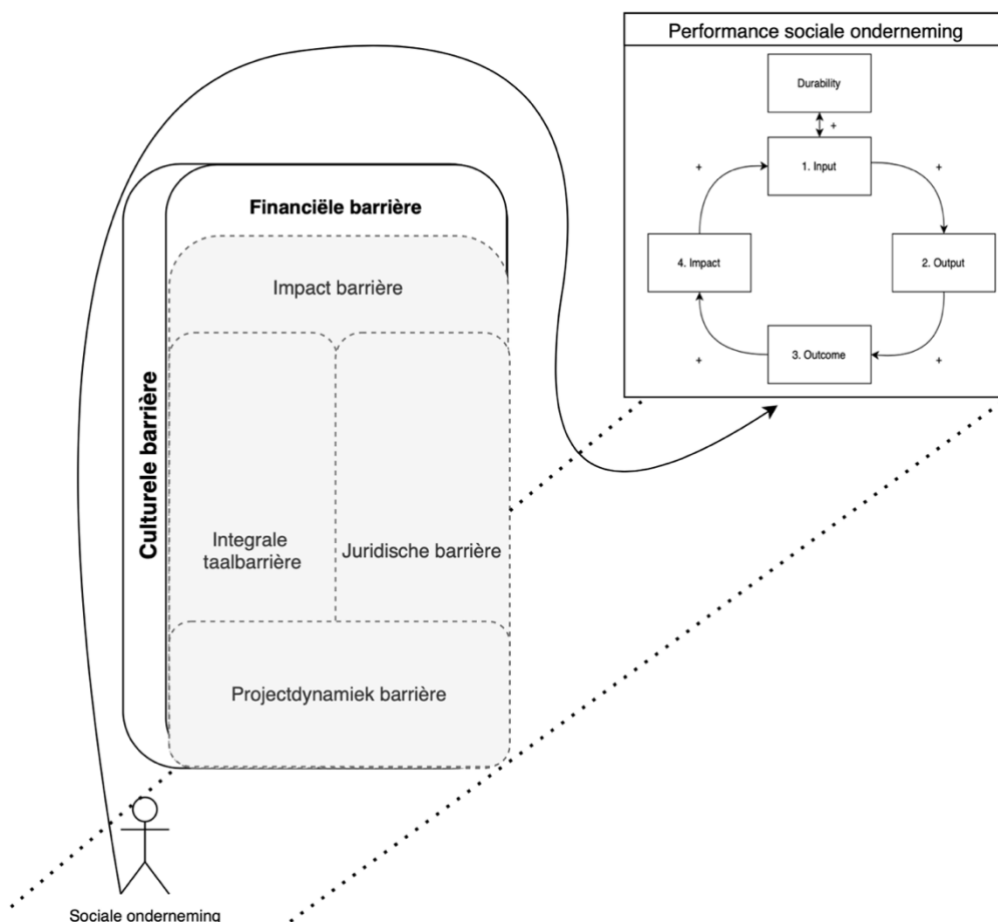
4.3 Barrières die performance belemmeren

Uit de theorie blijkt dat sociale ondernemingen een complex netwerk hebben van actoren met een veelvoudigheid aan belanghebbenden, perspectieven en eisen. In dit geheel ontstaan ook barrières door verschillen in institutionele logica's. Iedere organisatie handelt en denkt vanuit

eigen kaders die als vanzelfsprekend zijn voor de organisatie. Dit krijgt vorm in uiteenlopende zienswijze en verwachtingen van de overheid, markt en maatschappij ten opzichte van sociale ondernemingen. Hier zijn vier barrières te onderscheiden die de *performance* van sociale ondernemingen belemmeren: 1) juridische barrière, 2) onvoldoende financiering, 3) gebrek aan geaccepteerde verantwoording van maatschappelijke impact en 4) taalbarrière tussen actoren.

De sociale ondernemingen in dit onderzoek komen alle vier de barrières in de praktijk tegen. Daarentegen blijkt uit de resultaten dat dit geen op zichzelf losstaande barrières zijn. Zo blijkt uit de interviews een volgorde in de barrières, samen met twee nieuwe barrières (zie Figuur 4). Dit leidt tot de volgende volgorde van barrières: 1) Projectdynamiek barrière, 2) integrale taalbarrière, 3) juridische barrière, 4) impact barrière, 5) culturele barrière en 6) financiële barrière.

Figuur 4
Barrières die performance van sociale ondernemingen belemmeren.



4.3.1 Projectdynamiek barrière

Uit het theoretisch kader blijkt dat sociale ondernemingen maatschappelijke impact nastreven via de diensten of producten die zij leveren. Ze kunnen op diverse terreinen bijdragen aan de verbreding van de welvaart. Dit vraagt om maatwerk wanneer de activiteiten van sociale ondernemingen nader bekeken worden.

Daarentegen ervaren in de praktijk elf van de twaalf sociale ondernemingen een barrière in de manier waarop gemeenten werken in projecten. Deze projectmatige werkwijze is te omschrijven als de projectdynamiek barrière: *“Ik begreep dat gemeente Emmen 43 budgethouders heeft. Ze beginnen bij een inkoopproces en op enig moment wordt de inkoop erbij betrokken, wat altijd – altijd – in een laat stadium gebeurt. [...] dat vertraagt de boel.”* (Interview DeBesteEHBODOos). Een terugkerend element bij sociale ondernemingen is dat zij administratieve lasten ervaren in de interactie met de overheid: *“Hoeveel sociale ondernemingen door administratieve hoepels moeten springen om te komen tot wat ze willen doen [...] Ik heb door behoorlijk wat subsidieregels moeten struinen. Dit gaat ten koste van de tijd.”* (Interview FitGaaf!).

Het besef van een projectdynamiek barrière is ook aanwezig bij gemeenten. Desondanks blijkt het in de praktijk moeilijk te veranderen, wat onder andere komt door kenmerken van padafhankelijkheid. Zo is beleid, budget en inkoop van gemeenten van tevoren vastgesteld en verloopt koerswijziging in beleid moeizaam. Dit blijkt uit de volgende uitspraak uit het interview met gemeente Amsterdam: *“De gemeente heeft een standaardmanier van werken en daar heb je van tevoren begroot budget, regels en beleid aan gekoppeld. [...] Hoe dichter bij de politiek en verantwoording aan wethouders, hoe lastiger het wordt om hiervan af te wijken.”*

Het VSBfonds ondersteunt projecten gericht op het stimuleren van actief burgerschap aan de hand van donaties uit het VSBfonds. Specifieker richt het fonds zich op ‘kunst en cultuur’ en ‘mens en maatschappij’. Hiervoor hanteren zij criteria, zoals benoemd door het VSBfonds: *“Het moet een project met een begin en een eind zijn [...] Hiermee bedoelen we eigenlijk dat we geen exploitatiekosten willen betalen. [...] Professionaliserende en organisatieversterkende doelstellingen kunnen niet aangevraagd worden bij het VSBfonds zelf.”*

Ook ervaren andere actoren de besluitvorming vooral als een *top-down* proces met een afstand tot de praktijk. *“Er wordt ook bij fondsen toch te veel top-down besloten. Er wordt niet altijd gewerkt vanuit de behoeften in het veld: ga in gesprek met initiatiefnemers en kijk ook waar ze behoefte aan hebben om overeind te blijven.”* (Interview gemeente Amsterdam)

4.3.2 Integrale taalbarrière

Het ontbreken van een uniforme taal en het botsen van institutionele logica's is vanuit de theorie een potentiële barrière die de *performance* van ondernemingen belemmert. Dit komt doordat de afzonderlijke actoren binnen de overheid, markt en maatschappij ieder eigen referentiekaders hanteren om sociale ondernemingen te beoordelen op hun *performance*.

Uit de interviews blijken de sociale ondernemingen dit ook zo te ervaren. Het gesprek aangaan over de toegevoegde waarde van sociale ondernemingen kan een barrière zijn wanneer de verschillende actoren met elkaar interacteren vanuit eigen institutionele logica:

“Taal is wel een krachtig iets. En als je een andere taal spreekt, dan kan dat behoorlijk vertragen of verhinderen. [...] En dan heb ik het niet over dialecten, maar over de beleidstaal ten opzichte van de ondernemerstaal. De taal van financieel toegevoegde waarde ten opzichte van de maatschappelijk toegevoegde waarde. Als dit niet op een lijn ligt krijg je een discussie met doven.” (Interview FitGaaf!)

Daarnaast heeft de eerder beschreven projectdynamiek barrière uitwerking op de integrale taalbarrière. De Achterhoek benoemt dat *“het rijk en ministeries nog niet genoeg integraal ingericht zijn en verkokerd werken”*. Gemeente Amsterdam bevestigt dit en stelt dat standaardbeleid niet iedereen kan bedienen en dat maatwerk noodzakelijk is. Ook zien zij in dat een integrale visie belangrijk is om sociale ondernemingen te ondersteunen: *“We kunnen beter eerst kijken naar het idee van deze partijen (sociale ondernemingen) en nagaan aan welke maatschappelijke doelstellingen zij integraal bijdragen. [...] Regels oprekken, om het toch te laten slagen... Zo ver zijn we helaas nog lang niet.”* (Interview gemeente Amsterdam)

4.3.3 Juridische barrière

Zoals in het theoretisch kader benoemd, is er een gebrek van herkenning en erkenning van sociale ondernemingen door onder andere de maatschappij en overheid. Dit uit zich in onvoldoende aandacht voor sociale ondernemingen als potentiële partijen voor samenwerking om doelen te realiseren. Verder ontbreekt deze (h)erkenning van sociale ondernemingen wat zich manifesteert in het ontbreken van een vaste juridische vorm. Hierdoor nemen sociale ondernemingen veel uiteenlopende rechtsvormen aan, van bv, vereniging, VOF, tot aan stichting. Deze variatie heeft gevolgen voor de manier waarop sociale ondernemingen opereren en presteren.

Uit de interviews blijkt dat sociale ondernemingen zich onvoldoende gezien voelen vanwege een gebrek aan bewustzijn in de maatschappij: *“Als jij je niet bewust bent van het gevaar als het gaat over overgewicht of klimaatverandering, dan zie je het nut van sociale ondernemingen in deze hoek er ook niet van in.”* (Interview FitGaaf!)

Ook bevestigen de resultaten het ontbreken van een juridische vorm. Zo missen acht van de twaalf sociale ondernemingen een duidelijke lijn vanuit de overheid om hen meer richtlijnen en mogelijkheden te geven, zoals in het geval van een BVm. Daarentegen zien vier sociale ondernemingen geen oplossing in de BVm: *“Ik geloof niet dat je het onderscheid moet maken in een aparte rechtsvorm, het gaat erom dat je het (maatschappelijke impact maken) doet en in welke hoedanigheid dat gebeurt, maakt toch niet uit?”* (Interview DeBesteEHBODOos)

4.3.4 Impactbarrière

Voortbouwend op het hoofddoel van sociale ondernemingen, maatschappelijke impact, wordt in het theoretisch kader benoemd dat afzonderlijke actoren binnen de overheid, markt en maatschappij ieder eigen referentiekaders hanteren om organisaties te beoordelen op hun *performance*.

De focus op maatschappelijke impact ongeacht de juridische vorm van sociale ondernemingen blijkt in de werkelijkheid een complexe situatie. Er bestaan verschillende visies over maatschappelijke impact, zoals blijkt uit het interview met MAEX: *“We hebben het inmiddels over de brede welvaart. [...] De oude overheidsinstrumenten van effectrapportages sluiten niet aan op werkelijke impact van een maatschappelijk initiatief of sociale onderneming.”*

Ook blijkt dat alleen al in de meting van impact verschillende varianten bestaan. Voor zeven van de twaalf sociale ondernemingen vormt dit een barrière in het adequaat meten van maatschappelijke impact. Het citaat van DeBesteEHBODOos illustreert dit: *“In Nederland heb je MVO-nederland, Impact Noord, Assen voor Assen, MAEX, Social Enterprise NL [...] met allemaal eigen visies en methodes voor impact, zoals de PSO 30+, B Corps, Monitor Brede Welvaart en ook de Social Handprint.”*

Verder blijkt het aanleveren van verantwoording rondom impact tijdsintensief te zijn. De benodigde tijd voor het indienen van aanvragen en het leveren van verantwoording gaat ten koste van het hoofddoel van sociale ondernemingen: *“Er zitten best serieuze consequenties aan fondsenwerving [...] de administratieve weerslag is af en toe wat stevig.’ [...] Hoe zorg je niet alleen maar fulltime bezig te zijn met dingen regelen, in plaats van echt doen en impact maken”* (Interview Stichting Anders)

4.3.5 Financiële barrière

Zoals in het theoretisch kader benoemd, kampen sociale ondernemingen regelmatig met onvoldoende financieringsstromen om maatschappelijke impact optimaal te verwezenlijken. Het is cruciaal voor sociale ondernemingen om voldoende inkomsten te genereren om te blijven bestaan en de *performancecyclus* te optimaliseren.

In het algemeen bevestigen sociale ondernemingen dat de financiële barrière hun performance belemmert. Dit begint al bij het oprichten van sociale ondernemingen, wat ervaren wordt als tijds- en kostenintensief. Dit kan individuen belemmeren in de oprichting van een sociale onderneming. En in het geval dat ze wel beginnen, gaat er veel tijd en moeite overheen voordat betaalde opdrachten binnenkomen: *“Ik wilde wel een financiële buffer hebben, voordat ik überhaupt deze stap waagde’. [...] En in het begin duurt het ook erg lang voordat er een slag geslagen wordt.”* (Interview Besef FF)

Opvallend is dat ook ervaren sociale ondernemingen deze uitdagingen hebben: *“Je moet je sporen verdienen, gemeenten en fondsen overtuigen en dat is een nog ongezien en moeizaam proces. [...] Als eigenaar werk ik heel veel uren die ik niet betaald krijg.”* (Interview 125Procent)

Op het gebied van de samenwerking, ervaren vijf van de twaalf sociale ondernemingen een betere samenwerking met zelfstandige professionals en reguliere bedrijven ten opzichte van samenwerkingen met andere sociale ondernemingen: *“Zo zien sociaal georiënteerde organisaties of sociale ondernemingen ons eerder als concurrenten en als tegenhanger, terwijl midden-klein bedrijven en familiebedrijven in de regio ons echt als partner en toegevoegde waarde zien.”* (Interview Toolbox) Deze houding tussen ondernemers, waarin sociale ondernemingen onderlinge concurrentie ervaren, ontstaat vooral door de angst om betaalde opdrachten te verliezen. Hierdoor nemen samenwerkingen tussen sociale ondernemingen af: *“je merkt toch bij anderen dat die concurreren en vooral bang zijn dat je opdrachten van ze affakt.”* (Interview Besef FF)

De eerder benoemde barrières leiden in samenhang tot de financiële barrière die de *performance* van sociale ondernemingen belemmeren. Zo blijkt dat de projectdynamiek barrière bij het VSBfonds financieringsmogelijkheden in de vorm van donaties belemmert. Doordat het VSBfonds in rechtstreekse aanvragen geen exploitatiekosten dekt, bestaat er geen ruimte voor organisatieversterkende donaties: *“Je kan niet zeggen dat 10% naar mijn kantoor gaat of naar*

de boekhouder ter versterking en continuïteit van de sociale onderneming.” (Interview 125Procent)

Daarnaast blijkt dat de integrale taalbarrière binnen de gemeenten ertoe leidt dat gemeenten subsidieaanvragen in mindere mate toekennen. Zo lijken zij de integrale activiteiten van sociale ondernemingen niet altijd te zien. Een citaat uit het interview met Kringloop Zeist illustreert dit: *“Ze (gemeenten) [...] geven dan iets (subsidies) aan de leefbaarheid en zien niet dat leefbaarheid heel erg raakt aan bijvoorbeeld armoede [...] Dan wordt de aanvraag (subsidie) niet toegekend, terwijl wij donders goed weten dat wij wel bijdragen.”*

Ook de juridische barrière waarin een diversiteit van juridische vormen bestaat voor sociale ondernemingen zorgt voor financiële barrières ten aanzien van hun *performance*. De keuze voor specifieke rechtsvormen belemmert de *performance* door een daling in groeikapitaal via investeerders: *“Mensen investeren eerder in een BV dan in een zzp'ertje zeg maar. Dat is veel risicovoller dan een BV [...] Je bent niet per se beschermd en je hebt niet echt rechten.”* (Interview Besef FF)

Daarnaast leidt de juridische barrière ook tot een daling in toekenning van subsidies vanuit gemeenten: *“Wij zijn een Vennootschap onder Firma (VOF) en hierdoor komen we niet altijd in aanmerking voor specifieke subsidies van de gemeente Goes.”* (Interview Sleutelen Aan Vermogen)

Doordat de vraag naar een adequate manier van impactmeten groot is en een breed gedragen meetinstrument ontbreekt, bestaan veel organisaties die een vorm van impactmeten aanbieden. Impactmetingen kosten geld, wat ook weer leidt tot een financiële barrière: *“Ik kan overal lid van worden en allemaal metingen uitvoeren, maar dan ben ik gelijk arm, dus je moet een keuze maken bij wie je aansluit.”* (Interview deBesteEHBODOos)

4.3.6 Culturele barrière

De respondenten in dit onderzoek benoemen een element dat de gesignaleerde barrières bijeenhoudt. Het gaat hier om de culturele barrière die fungeert als lijm voor andere barrières.

Zo ervaren sociale ondernemingen een risicomijdende cultuur binnen de overheid: *“Wat je ziet is dat de overheid vaak risicomijdend is. Het gaat over beheersen, controleren en werken binnen de vastgestelde kaders, want als iemand een misstap maakt wordt de wethouder direct onder druk gezet.”* (Interview Stichting Noppes)

Ook ervaren acht van de twaalf sociale ondernemingen dat de huidige cultuur binnen de overheid achterhaald is, waarin preventief denken ontbreekt: “*De overheid houdt in mijn ogen vast aan oude systemen en verdienmodellen. [...] ‘Als je bijvoorbeeld een winstmakend bedrijf hebt met veel ziekteverzuim, omdat ze eigenlijk roofbouw pleegt op de werkritmes... Dan staat de bankrekening van het bedrijf in het groen [...] en die van de maatschappij in het rood.’*” (Interview Stichting Toolbox Emmen)

Gemeente Amsterdam bevestigt dat er in de begroting van gemeenten sprake is van gebrek aan preventief denken: “*We zijn nog niet gewend om er anders naar te kijken. [...]: dat je moet gaan doorrekenen: hoeveel geld bespaart dat ons, op het moment dat mensen preventief bezig zijn.*”

Deelvraag 3: Welke barrières belemmeren performance van sociale ondernemingen?

In de reflectie tussen de theorie en de interviews zijn overeenkomende barrières gesignaleerd die de *performance* belemmeren. Echter blijkt een aanvulling nodig, omdat er een volgorde van barrières bestaat in de barrières (zie Figuur 4). Zo zijn barrières een voedingsbodem voor andere barrières, die de *performance* van sociale ondernemingen belemmert. Ten eerste begint het met de projectdynamiek barrière, een voedingsbodem voor de integrale taalbarrière en de juridische barrière. De projectmatige manier van werken zorgt ervoor dat actoren niet in dezelfde taal spreken en sociale ondernemingen onvoldoende worden (h)erkend, wat resulteert in het ontbreken van een vaste juridische vorm voor sociale ondernemingen. Dit geheel leidt tot de financiële barrière die direct de *performance* belemmert van sociale ondernemingen. Hierdoor is de financiële *input* via betaalde opdrachten, subsidies of donaties in mindere mate beschikbaar voor sociale ondernemingen. De culturele barrière houdt deze barrières bijeen, waardoor het verkleinen van barrières een uitdaging is. Dit belemmert de *performancecyclus* en de *durability*.

De mogelijkheid om financiële middelen te verkrijgen verkleint en de sociale ondernemingen zien elkaar als concurrenten. Potentiële samenwerkingen van wederzijds voordeel komen hierdoor niet op gang, waarmee de *performance* van sociale ondernemingen als collectief vermindert. In gevallen waar samenwerkingen wel ontstaan, blijkt het delen van kennis en ervaring cruciaal om de *performance* te vergroten.

4.4 MAEX als Boundary organization

Om de barrières ten aanzien van de *performance* te overkomen, kunnen partijen zich wenden tot een *boundary organization*. Vanuit de theorie is een *boundary organization* een organisatie

die zich voortbeweegt op de grenzen tussen organisaties. Organisaties in dit geheel zijn formeel van elkaar gescheiden, maar de *boundary organization* verbindt hen met elkaar door op en over de grenzen van organisaties samen te werken met andere *stakeholders*. Deze samenwerking wordt mogelijk door een netwerk open te stellen en in het kader van sociaal kapitaal verbindingen te maken. Hierbij handelt de *boundary organization* in het belang van anderen en faciliteert het de ruimte om kennis- en informatiedeling te versterken door het gebruik van een *boundary object*.

In de praktijk ligt de positionering van MAEX op één lijn met het denken en werken op en over de grenzen van organisaties zoals in de theorie beschreven is. Het volgende citaat van MAEX illustreert dit: “*We werken echt op de grens tussen overheid, fonds en initiatieven. We willen die werelden bij elkaar brengen [...]. Dieper in de haarvaten komen van de samenleving met andere organisaties.*”

Hoewel sociale ondernemingen, gemeente Amsterdam en het VSBfonds in grote lijnen MAEX wel ervaren als een *boundary organization*, is er een kritische noot rondom de reikwijdte van MAEX: “*Waar ik zelf nog wel tegen aanliep [...] is dat MAEX in eerste instantie vooral gericht is op maatschappelijke initiatieven en sociale ondernemingen en niet zo zeer op ondernemers in het algemeen en grote bedrijven.*” (Interview Achterhoek)

4.4.1 Boundary object

Zoals in het theoretisch kader beschreven, staat de Social Handprint model voor een *boundary object*. Een *boundary object* is een object dat het contact tussen formeel van elkaar gescheiden werelden, of organisaties faciliteert. Verder kunnen organisaties het *boundary object* gebruiken, zonder dat consensus over de materie een vereiste is. Wel kan over tijd door interactie gedeelde kennis ontstaan en vormt zich zo een gemeenschappelijke taal via een *boundary object*. De organisaties zien een *boundary object* ook als representatie van hunzelf, waardoor het gevoel van eigenaarschap ontstaat.

De respondenten in dit onderzoek tonen aan dat het gebruik van de Social Handprint geïntegreerd is met de verbindende dienst die MAEX levert voor initiatieven, overheden en fondsen. Het invullen van een vragenlijst, die leidt tot de Social Handprint, is vast onderdeel om op het platform geregistreerd te zijn. In het verlengde hiervan wordt een MAEX Impuls beoordeeld op compleetheid van het profiel en de bijbehorende Social Handprint. Dit is direct een *incentive* om serieus aan de slag te gaan met de Social Handprint door de koppeling aan

impulsen: *“Ik verwacht ook dat veel organisaties bij jullie aansluiten omdat ze geld bij jullie kunnen aanvragen. Want dat doe ik ook als ik heel eerlijk ben. Daarvoor vul ik het profiel wel serieus in.”* (Interview 125Procent)

Door het gebruik van de Social Handprint als *boundary object*, is er ruimte voor kennis- en informatiedeling voor elf van de twaalf sociale ondernemingen, gemeente Amsterdam, de Achterhoek en het VSBfonds. Het volgende citaat illustreert dit: *“Jullie Social Handprint inspireert sociale ondernemingen onderling door inzicht te geven over waar ze staan en waar winst is te behalen.”* (Interview Stichting Noppes)

4.4.2 Sociaal kapitaal

Zoals in het theoretisch kader benoemd, staat sociaal kapitaal voor kenmerken van organisaties waaronder de aanwezigheid van netwerken, vertrouwen en normen. Sociaal kapitaal kan onderscheiden worden in drie typen relaties: *bonding*, *bridging* en *linking*. *Bonding* staat voor de connectie binnen heterogene groepen. *Bridging* gaat over een horizontale verbinding tussen de groepen en *linking* betreft verticale verbinding met formele instanties.

In de reflectie op de praktijk, blijkt MAEX gedurende het jaar introductiebijeenkomsten, juridische bijeenkomsten en thematische bijeenkomsten te organiseren, waarin het netwerkaspect centraal staat.

In de praktijk leidt een introductiebijeenkomst tot *bonding*: *“Hier kwam het netwerk aspect naar boven om verbinding te leggen met andere deelnemers.”* (Interview Shine Social Club). Anderzijds ontstaan connecties met andere sociale ondernemingen tijdens de bijeenkomsten: *“Er was zo’n juridisch event van MAEX, daar was ik in geïnteresseerd. Toen heb ik meegedaan en had ik connectie gemaakt met een andere sociale ondernemer”* (Interview BESEF FF).

Daarnaast raden de bij MAEX aangemelde sociale ondernemingen ook andere sociale ondernemingen aan zich te registreren: *“op aanraden van mijn collega’s van Anders Nederland die ook al op jullie netwerk staan.”* (Interview Stichting Anders)

Het netwerk van sociale ondernemingen kan ook worden uitgebreid via sociale media: *“Ik had MAEX vaker voorbij zien komen in berichten via LinkedIn van andere sociale ondernemingen en hier wilde ik meer van weten en toen heb ik een online meeting van jullie bijgewoond.”* (Interview DeBesteEHBODOos)

Bridging vindt plaats doordat sociale ondernemingen zich op het netwerk van MAEX registreren die vervolgens verbinding maken met *corporate* bedrijven buiten hun eigen netwerk om:

“Die zichtbaarheid buiten het netwerk van Goes om helpt wel in het vinden van verbindingen met andere sociale ondernemingen, maar ook juist met reguliere bedrijven. Wij hebben nieuwe samenwerkingen met autobedrijven, gereedschapsbedrijven en schoonmaakbedrijven, waardoor onze mensen van Sleutelen Aan Vermogen auto’s voor de klanten kunnen opknappen.” (Interview Sleutelen Aan Vermogen)

Linking is zichtbaar in Den Haag, waar ambtenaren MAEX actief aanraden aan sociale ondernemingen: *“Op aanraden van de stadsdeeldirecteur, Harm, die zei: ‘Ja als sociaal ondernemer moet je op het platform van MAEX gaan! Dat maakt het netwerk voor sociale initiatieven in onze stad zichtbaar!’* (Interview Besef FF)

Verder werkt het werkt ook de andere richting op, waarin het VSBfonds baat heeft bij de samenwerking met MAEX. Zo neemt MAEX werk uit handen voor het VSBfonds door het netwerk aan te dragen en geld namens het VSBfonds te verdelen onder initiatieven en sociale ondernemingen. Dit is een langdurige verticale relatie in het kader van *linking*:

“De MAEX die doet de gehele communicatie en die heeft het netwerk om anderen te bereiken. [...] Het helpt ons om in contact te komen met initiatiefnemers en ook sociale ondernemingen die wij eigenlijk zelf niet zo goed weten te vinden. [...] Daarnaast zorgt MAEX ervoor dat zo veel mogelijk aanvragen binnenkomen.” (Interview VSBfonds)

Neveneffect van het verspreiden van de donaties namens het VSBfonds binnen het netwerk van MAEX, is dat het VSBfonds zelf actief contact kan opnemen om sociale ondernemingen te ondersteunen met grotere bedragen: *“Als er sociale ondernemingen tussen zitten die mooi bij ons eigen donatiebeleid passen, nemen wij als VSBfonds zelf ook actief contact op om te kijken of zij bij ons een reguliere aanvraag willen en kunnen doen.”* (Interview VSBfonds)

4.4.3 Wederkerige relatie tussen sociaal kapitaal en de Social Handprint

De Social Handprint als *boundary object* wordt gebruikt op uiteenlopende manieren in het netwerk van sociale ondernemingen bestaande uit andere (sociale) ondernemers, tot aan

gemeenten, fondsen en brancheverenigingen. Specifiek wordt gekeken naar de wederkerige relatie tussen de Social Handprint en *bonding*, *bridging* en *linking*. De resultaten bevestigen de wederkerige relatie tussen sociaal kapitaal en de Social Handprint. Een citaat van MAEX illustreert dit als volgt:

“De voorwaarde om op het platform van MAEX te komen is dat je de Social Handprint invult via de vragenlijst. Je draagt de Social Handprint in een breder netwerk en andersom geldt dat wanneer je buiten het platform van MAEX ermee communiceert, andere ondernemers dit oppakken. Als de Social Handprint hen aanspreekt en zij dit willen gebruiken, zullen ze zich registreren en vergroot die groep ook.”

4.4.4 Van de Social Handprint naar sociaal kapitaal

Elf van de twaalf sociale ondernemingen gebruiken de Social Handprint in hun communicatie naar *stakeholders*, via mond-op-mond reclame in fysieke bijeenkomsten en via digitale communicatie op sociale media. MAEX stimuleert het delen van de Social Handprint door ontvangers van een MAEX impuls te verzoeken berichten te delen via sociale media over de Social Handprint: *“We publiceren de Social Handprint op onze blog en website en social media. [...] het is belangrijk dat ik dit naar buiten toe draag in de communicatie naar de stakeholders en onze gebruikers.”* (Interview Shine Social Club) Gebaseerd op de resultaten, zorgt de Social Handprint voor een toename in *bonding*, *bridging* en *linking*.

Bonding vindt plaats doordat de Social Handprint leidt tot het maken van verbinding met andere sociale ondernemingen en het genereren van gedeelde kennis en begrip: *“De Social Handprint is een erkende tool en dan vergelijk je elkaars handprint en door met elkaar het gesprek aan te gaan begrijp je elkaar.”* (Interview Stichting Noppes)

Hoewel *bridging* als gevolg van de Social Handprint in mindere mate naar voren komt in de interviews, vindt het bij twee sociale ondernemingen plaats. De connectie tussen een sociale onderneming en *corporate* bedrijf illustreert dit: *“Ik heb specifiek één dame erover gesproken naar aanleiding van die online publicatie (Social Handprint). Zij werkt bij een groot managementorganisatie en was ook wel heel geïnteresseerd hoe je op die manier initiatieven en projecten kunt waarderen.”* (Interview FitGaaf!)

Ook leidt de Social Handprint tot *linking* door het contact tussen sociale onderneming en gemeenten: *“[...] ik heb gemerkt dat het (Social Handprint) naar de gemeenten toe nu ook goed scoort, hierdoor zijn we aan tafel gekomen met gemeenten.”* (Interview Stichting Noppes)

4.4.5 Van sociaal kapitaal naar de Social Handprint

Andersom is ook zichtbaar dat *bonding*, *bridging* en *linking* kunnen leiden tot een toename in gebruik van de Social Handprint. Zo zorgt *bonding* voor het gesprek over de Social Handprint met sociale ondernemingen in dezelfde branche: “Tijdens een LSA-bijeenkomst ging het ook heel erg over duurzame impact. Toen heb ik het over het gebruik van de Social Handprint gehad met ontwikkelaars en investeerders.” (Interview Stichting LOLA)

Bridging is zichtbaar bij gemeente Amsterdam, die de Social Handprint specifiek inzet als voorwaarde voor subsidieregelingen. Hierdoor stijgt het gebruik van de Social Handprint wanneer sociale ondernemingen een aanvraag doen voor subsidieregelingen: “Via afdeling werk, participatie en inkomen stelt de gemeente geld beschikbaar voor sociale ondernemingen in de wijk die mensen begeleiden naar de arbeidsmarkt. Dan vragen wij wel eerst dat zij een Social Handprint maken.” (Interview gemeente Amsterdam)

Opvallend in de communicatie is dat er ketens van netwerken ontstaan, waarin sociale ondernemingen tijdens bijeenkomsten van andere organisaties en brancheverenigingen over de Social Handprint vertellen: “Die verschillende netwerken hebben ook positief effect op elkaar, het komt tijdens bijeenkomsten met Code Sociaal Ondernemen ter sprake waardoor andere sociale ondernemingen nieuwsgierig raken en ook de Social Handprint van hun onderneming willen hebben.” (Interview Stichting Noppes)

Deelvraag 4: Op welke manier fungeert MAEX als boundary organization?

In de reflectie tussen theorie en praktijk blijkt dat MAEX fungeert als *boundary organization*. Allereerst werkt MAEX op de grenzen tussen overheid, fonds en sociale ondernemingen. Hoewel deze partijen in de praktijk formeel los van elkaar staan, verbindt MAEX hen door onder andere het gebruik van de Social Handprint die model staat voor een *boundary object*. Hiermee stijgt de samenwerking tussen andere formeel gescheiden organisaties. Dit wordt kracht bijgezet door bijeenkomsten zoals de biodiversiteit meeting en juridische bijeenkomsten.

Daarnaast draagt MAEX bij aan sociaal kapitaal door connecties te vormen op het niveau van zowel *bonding*, *bridging* als *linking*. MAEX haalt connecties aan respectievelijk binnen heterogene partijen, tussen verschillende partijen en tussen partijen die langdurige verticale relaties vormen met formele instanties.

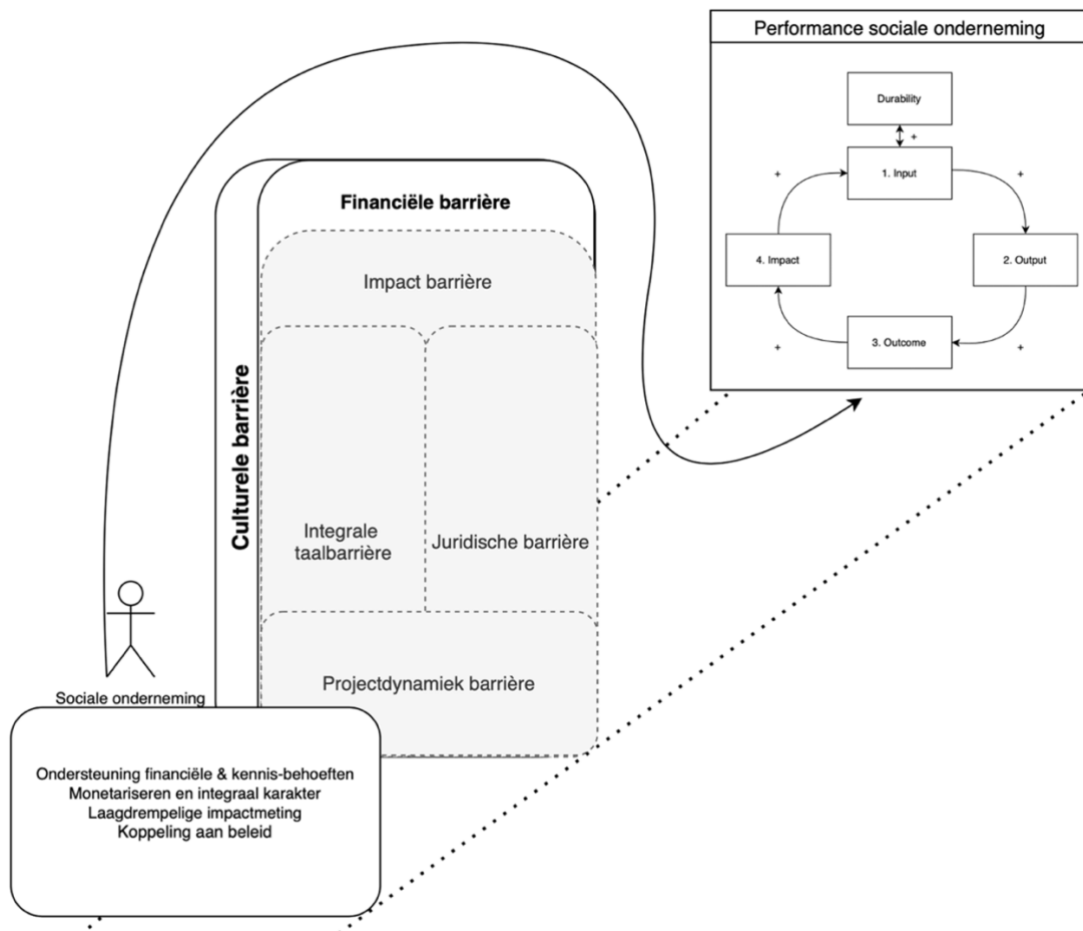
In aanvulling hierop blijken sociaal kapitaal en de Social Handprint elkaar wederkerig te beïnvloeden. Enerzijds geldt hoe groter het netwerk, des te meer blootstelling aan de Social Handprint mogelijk is en anderzijds geldt hoe groter het gebruik van de Social Handprint, des

te groter de mogelijkheden om het netwerk uit te breiden op het gebied van *bonding*, *bridging* en *linking*.

4.5 Hulp bij overkomen van barrières door sociaal kapitaal en de Social Handprint

Vanuit het theoretisch kader kunnen barrières, die de *performance* van sociale ondernemingen belemmeren, verkleind worden. De reacties van de respondenten bevestigen dat barrières de performance van sociale ondernemingen belemmeren. Daarentegen is wel een nuance nodig: waar het in de theorie gaat over verkleining van barrières, blijkt het in de praktijk meer te gaan om hulp om barrières te overkomen. Dit doet MAEX door de sociale ondernemingen op een voetstuk te plaatsen. Dit voetstuk helpt sociale ondernemingen in het overkomen van de barrières (zie Figuur 5). Op inductieve wijze zijn de volgende aspecten naar voren gekomen: ondersteuning van financiële- en kennisbehoeften, monetariseren en een integraal karakter, laagdrempelige impactmeting en koppeling aan beleid.

Figuur 5.
Opstap om barrières te overkomen



4.5.1 Opstap financiële barrière en juridische barrière: Laagdrempelige ondersteuning financiële- en kennisbehoeften

Door laagdrempelige steun te bieden in de vorm van enerzijds financiële ondersteuning en anderzijds kennisontwikkeling, krijgen sociale onderneming snel ondersteuning: *“In de reguliere weg bij fondsen kost het vaak veel tijd om aanvragen te doen. Als je juist wil groeien moet je niet constant dat ge-emmer hebben.”* (Interview Stichting Anders).

De MAEX Impuls is bedoeld om sociale ondernemingen in korte tijd en met minimalisering van administratieve lasten financieel te ondersteunen. Hiervoor verzamelt MAEX in samenwerking met gemeenten en fondsen een geldpot ter donatie. In de praktijk zijn dit donaties tussen de 500 en 2500 euro gericht op de versterking van een organisatie. Tien van de twaalf sociale ondernemingen ervaren de financiële ondersteuning via de MAEX impuls als laagdrempelig en tijdbesparend.

“Het makkelijke met MAEX is het laagdrempelige, het doen van aanvragen gaat gewoon zo razendsnel. Ze moeten een profiel en Social Handprint bij MAEX hebben, maar ze hoeven niet een hele aanvraag te doen op de oude manier met papierhandel en alles wat erbij komt kijken. Het VSBfonds beoordeelt het in een uur en de volgende dag weten ze wat het besluit is. Dus dat is fijn, het laagdrempelige en de mogelijkheid om aan professionalisering bij te dragen.”

(Interview VSBfonds)

Via de impuls juridisch advies *“stellen juristen pro bono uren ter beschikking om maatschappelijke initiatieven te helpen”* (Interview MAEX). Ook sociale ondernemingen kunnen dit gebruiken voor hulp bij juridische vraagstukken. Vier van de twaalf sociale ondernemingen overwegen hun rechtsvorm te veranderen om de eerder benoemde financiële barrière als gevolg van de diversiteit aan rechtsvormen te overkomen. Het juridisch advies van DPA Professionals kan hierin helpen.

“Wij zijn een Vennootschap onder Firma (VOF) en hierdoor komen we niet altijd in aanmerking voor specifieke subsidies van de gemeente Goes. We proberen wel een oplossing te vinden door een constructie te bedenken waarin we samenwerkingen hebben met tussenpersonen, of toch een andere rechtsvorm om gebruik te kunnen maken van de subsidies. Ik weet dat jullie ook juridisch advies geven in de sessies met die juridische dienstverleners, dat kan ik eigenlijk wel gebruiken.” (Interview Sleutelen Aan Vermogen)

Ook blijkt kennisontwikkeling in zowel de Welkomst MeetUp als de Kennis MeetUp te leiden tot gesprekken enerzijds waarin de Social Handprint wordt uitgelegd en anderzijds waarin onderzocht wordt hoe sociale ondernemingen onderling kunnen samenwerken. Het met elkaar in gesprek gaan creëert wederzijds begrip om de barrière beter te overkomen: *“Je begrijpt elkaar sneller, omdat je hetzelfde idee nastreeft [...] waardoor je ook gaat kijken wat je met elkaar kan doen om nog meer impact te maken.”* (Interview Stichting Noppes)

4.5.2 Opstap integrale taalbarrière: Monetariseren en integraal karakter

Om tot een wederzijds begrip te komen, is dialoog tussen partijen van belang. Dialoog waarin niet meer over elkaar, maar met elkaar gesproken wordt. Dit gesprek is makkelijker te voeren wanneer maatschappelijke impact in euro's wordt uitgedrukt: *“Iedereen denkt in verlies en winst. We denken in onze privélevens ook in geld, dus die waarde moet ook in geld uitgedrukt worden en zo krijgen we er gevoel bij wanneer we samen over impact praten.”* (Stichting Toolbox Emmen)

Alle twaalf sociale ondernemingen, gemeente Amsterdam, de Achterhoek, het VSBfonds en MAEX beschrijven de Social Handprint als een manier om een integrale denkwijze te bewerkstelligen. Dit komt volgens hen door het toenemende gebruik van de SDG's die integrale eigenschappen hebben: *“De tool gaat uit van de SDG's en dat is goed juist omdat het nu in het bedrijfsleven en voor overheden een soort universele methodiek is.”* (Interview stichting LOLA)

Verder helpt het sociale ondernemingen ook in de manier van kijken naar impact, waaruit blijkt dat sociale ondernemingen aan meer doelstellingen bijdragen: *“In ons geval, dat we 350 mensen van straat helpen en aan werk helpen, dat weten we wel... Maar wat het nog meer brengt dat weten we dan niet en dat kan wel met de Social Handprint.”* (Kringloop Zeist)

Ondanks dat gesprekken worden gevoerd aan de hand van de Social Handprint met overheidspartijen, marktpartijen en de maatschappij, is consensus geen absolute voorwaarde. Zo kijken vier van de twaalf sociale ondernemingen kritisch naar de Social Handprint. Volgens stichting LOLA kan een kwantitatieve methode onbedoelde negatieve effecten hebben, omdat kwantificering via de Social Handprint de lading van de impact niet volledig dekt: *“Het moet altijd in combinatie gaan met een kwalitatieve vorm, dus het verzamelen van anekdotes, het vertellen van het verhaal en de focus op wat een initiatief doet met een individueel persoon.”* (Interview Stichting LOLA)

Een ander punt van kritiek is dat vijf van de twaalf sociale ondernemingen een risico zien van *greenwashing* in het ontbreken van een vorm van controle van de opgegeven data in de

Social Handprint. *Greenwashing* houdt in dat partijen zich op papier mooier voordoen dan in de realiteit: “*De Social Handprint is een manier, maar ook daar kan heel veel greenwashing in plaatsvinden. Want er is geen controle op datgene wat wordt ingevoerd.*” (Interview stichting Toolbox Emmen)

4.5.3 Opstap impact barrière: laagdrempelige impactmeting

Acht van de twaalf sociale ondernemingen geven aan dat MAEX niet alleen bijdraagt aan het bewustzijn van gemeenten, fondsen, sociale ondernemingen en de maatschappij, maar dat het gebruik van de Social Handprint in combinatie met andere certificaten de maatschappelijke impact ook valideert: “*Je komt makkelijker aan tafel en in contact met andere partijen, omdat je als serieuze organisatie wordt gezien en werkt met de Social Handprint. Niet alleen dat, maar ook door certificatie van Code Sociaal Ondernemen en Social Enterprise.*” (Interview Stichting Noppes)

Vanuit de publieke zijde, gebruikt gemeente Amsterdam het platform van MAEX in de beoordeling van subsidies om de impact van initiatieven te valideren:

“Voordat we met MAEX werkten waren er geen tastbare analyses. Er was geen zichtbaar schemaatje. Er waren geen percentages, dat soort dingen. En dat is toch vaak wat ambtenaren nodig hebben om te zien waar ze mee aan de slag gaan. [...] dat MAEX initiatieven zichtbaar heeft gemaakt door percentages, analyses en een social handprint, maakt dat ze eigenlijk meteen serieuzer worden genomen.” (Interview gemeente Amsterdam)

Het is een bewuste keuze van MAEX om de impactmetingen laagdrempelig te houden, zowel in financieel perspectief als in de benodigde tijd en inspanning om de Social Handprint te maken.

Daarentegen blijkt het een tijdsintensieve klus te zijn voor Stichting LOLA wanneer de Social Handprint gebruikt wordt voor de stapeling van projecten. De overige elf sociale ondernemingen hebben het wel als een tijdbesparende tool ervaren: “*De Social Handprint is gewoon simpel, gedegen, kost niet onnodig veel tijd. Zo simpel moet je het volgens mij maken.*” (Interview DeBesteEHBODOos)

In vergelijking met andere impactmetingen die “*elders minimaal 2000 euro kosten*” (Interview MAEX) is de Social Handprint gratis en vormt het geen financiële barrière voor hoofdzakelijk beginnende sociale ondernemingen: “*Ik kan die andere impactmetingen als*

beginnend sociale ondernemer niet betalen. En dankzij MAEX kan het kosteloos, ja ik ben daar super blij mee.” (Interview Ekohouse)

Opvallend is dat de Social Handprint voor drie van de twaalf sociale ondernemingen onvoldoende ruimte biedt voor maatwerk en specifieke gevallen. Het is naar eigen zeggen te *light* (Interview 125Procent). De door hen ondernomen activiteiten werden ondergewaardeerd in de Social Handprint: *“Wij hebben een soort safe-space gecreëerd voor de zwarte transgender gemeenschap. [...] Maar de enige vraag die MAEX stelt is: hoeveel bijeenkomsten worden er gehouden? Maar hè, de ene bijeenkomst is de andere niet...”* (Interview Stichting LOLA)

4.5.4 Opstap projectdynamiek barrière: koppeling aan beleid

Gemeente Amsterdam heeft geen actief beleid gericht op de SDG's. Desondanks blijkt de Social Handprint door het moneteriseren en het integrale karakter aansluiting te hebben. Zo koppelt de projectleider buurtrechten van gemeente Amsterdam de berekende maatschappelijke impact via de Social Handprint aan hun beleid: *“En wat ik steeds meer probeer is de resultaten die MAEX laat zien te koppelen aan beleid. Dus te koppelen aan bijvoorbeeld het nieuwe coalitieakkoord.”* (Gemeente Amsterdam)

Aangezien de Social Handprint integraal werkt via de 17 SDG's, helpt het om gebiedsgericht werken beter te realiseren. Hiermee is het mogelijk de cultuur van verkoking en padafhankelijkheid te doorbreken, zoals blijkt uit het interview met gemeente Amsterdam: *“Ik moet eigenlijk integraal gaan samenwerken en hier werkt de Social Handprint voor mij goed en ik denk dat dit ook goed gaat werken voor andere beleidsdomeinen.”*

Ook het VSBfonds voert geen beleid specifiek toegespitst op de SDG's. Toch werkt de Social Handprint in de koppeling aan het beleid van VSBfonds. Bovendien biedt de MAEX impuls een manier voor het fonds om alsnog organisatieversterkende donaties te bieden, wat vanwege het beleid van het fonds voorheen niet kon:

“We kijken dus naar de SDG's in aanvulling wat op het MAEX-profiel staat en wat op de website van het initiatief staat. MAEX impuls maakt het voor ons mogelijk om initiatieven te steunen die willen professionaliseren en hun website of communicatie willen verbeteren. [...] Want normaal gesproken, als een initiatief dit rechtstreeks bij ons doet, wijzen wij het af omdat het te indirect is.” (VSBfonds)

Verder kunnen sociale ondernemingen de Social Handprint gebruiken om per activiteit jaarlijkse doelen te stellen en te sturen naar duurzaam en integraal beleid: “[...] *Wat jullie ook doen is het inschatten met prognoses en bekijken wat het resultaat is. Zo kun je sturen, en kun je kijken wat is effectief en wat is niet effectief. Dus als een soort sturingsinstrument.*” (Interview Stichting LOLA)

4.6 Social Handprint en sociaal kapitaal in relatie tot *performance sociale ondernemingen*

Sociale ondernemingen geven aan dat de kans op het verkrijgen van donaties en subsidies toeneemt en dat hun zichtbaarheid en het netwerk vergroot door de Social Handprint en het netwerk.

In dit onderzoek hebben zes van de twaalf sociale ondernemingen een MAEX Impuls ontvangen. Zij menen dat dit indirect leidt tot het vergroten van maatschappelijke impact. In het kader van *input* creëert de financiële donatie ruimte voor organisatieversterkende activiteiten, waarmee kennis rondom impact vergroot en waardoor meer geld overblijft op een andere post. Dit biedt mogelijkheden activiteiten uit te voeren die zich direct verhouden tot impact.

“Zo kreeg ik 2.500 euro voor het project, waarmee ik een accountant kan inhuren die mijn project doorneemt. Dat is dus best een uitzondering op meestal de grote project-aanvragen waar je bij reguliere fondsen geen ondersteuning krijgt. [...] waardoor we indirect ook meer geld vrijhouden voor activiteiten waarmee we impact maken.” (Interview 125Procent)

Bij twee van de zes sociale ondernemingen die een impuls hebben ontvangen, heeft de MAEX impuls als input een duidelijkere link met impact, omdat zij werknemers in dienst hebben met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zoals bij Sleutelen Aan Vermogen, waarin De MAEX Impuls via de *input* leidt tot de uitvoering van meer reparaties (*output*). Hiermee genereren zij meer inkomsten, met opschaling als gevolg, omdat meer mensen in dienst komen met een afstand tot de arbeidsmarkt:

“We hebben gereedschap gekocht (van de Impuls) om hiermee de reparatie- en schoonmaakactiviteiten uit te breiden en op te schalen. Hierdoor hebben we ook nog kunnen groeien en meer mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt vanwege fysieke of mentale redenen aan het werk kunnen zetten.” (Interview Sleutelen Aan Vermogen)

Daarnaast stijgt voor acht van de twaalf sociale ondernemingen hun zichtbaarheid door berichten te delen via sociale media en deelname aan bijeenkomsten. Verder heeft Ekohouse de MAEX Impuls onder andere ingezet om de website te professionaliseren, met aspecten als Search Engine Optimization (SEO) om hun vindbaarheid te vergroten.

In het kader van *durability* zorgt zichtbaarheid voor een toename in connecties met specifiek gemeenten, fondsen en sociale ondernemingen. Na het contact stijgt de diversiteit in het aantal potentiële samenwerkingspartners ten behoeve van het polycentrisch gehalte: er ontstaan meer centrale punten in het netwerk van de sociale ondernemingen. De wederkerige relatie tussen *durability* en *performance* is zichtbaar bij tien van de twaalf sociale ondernemingen. Specifiek dragen zichtbaarheid en een polycentrisch netwerk bij aan de tijd dat sociale ondernemingen bestaan, waardoor meer *performance* leverbaar is. Het volgende citaat van Sleutelen Aan Vermogen illustreert dit: “Doordat we zo veel positieve reacties krijgen, wordt ons netwerk en bereik ook steeds groter. Hierdoor kunnen wij los van de gemeente toch via innovatieve manieren investeerders en bedrijven aantrekken die met ons willen samenwerken.”

Deelvraag 5: Welke rol hebben de Social Handprint en sociaal kapitaal in de performance van sociale ondernemingen?

Verkleinen van barrières vraagt om cultuurverandering van verschillende actoren binnen de overheid, markt en maatschappij en is een tijdsintensieve opgave. Van verkleining van barrières is pas sprake, wanneer cultuurverandering op de lange termijn plaatsvindt. Waar de theorie spreekt over verkleinen van barrières, gaat het in de praktijk eerder om hulp om de barrières te overkomen door het gebruik van de Social Handprint en de toename van het sociaal kapitaal van sociale ondernemingen.

Op basis van de resultaten uit de interviews blijkt dat de Social Handprint, die model staat voor een *boundary object*, langs twee zijden van invloed is. Enerzijds heeft de Social Handprint een rol in het versterken van het netwerk op het gebied van *bonding* (connectie binnen heterogene groep), *bridging* (horizontale relatie tussen verschillende groepen) en *linking* (verbinding langdurige formele verticale relaties). Dit is mogelijk doordat de Social Handprint fungeert als gemeenschappelijke taal. Verschillende actoren binnen overheid, markt en maatschappij gebruiken de Social Handprint gebruiken als interactiemiddel, zonder dat consensus over maatschappelijke impact een noodzakelijk is. Door toename in gebruik van de Social Handprint en de communicatie hierover binnen de eigen groep, tussen verschillende

groepen en in langdurige verticale relaties, ontstaat een gedeeld netwerk die de Social Handprint gebruikt en kent.

4.7 Participatieve observatie meetings

Participatieve observatie in dit onderzoek heeft als doel om de brug te slaan tussen de uitspraken en de daadwerkelijke acties. Hiervoor zijn drie bijeenkomsten bijgewoond: Welkomst MeetUp, Juridische Kennis Impuls, Meetup Biodiversiteit. Hier komen de aspecten van kennisdeling en het faciliteren van gedeelde ervaringen via de Social Handprint tot uiting. Ook wordt duidelijk dat het vergroten van sociaal kapitaal plaatsvindt door de interactie tussen de partijen.

4.7.1 Welkomst MeetUp

Bij deze maandelijkse (digitale) bijeenkomst sloten vijf deelnemers aan. Kanttekening hierbij is wel dat de deelnemers maatschappelijke initiatieven waren. Desondanks is de meeting gebruikt om de algemene werkwijze te spiegelen aan de theorie en voorgenomen manier om als verbindende partij op te treden.

Deze bijeenkomsten zijn voor sociale ondernemingen het eerste contact met MAEX, met instructies over de Social Handprint en de ruimte voor deelnemende initiatieven elkaar te leren kennen. Eén deelnemer gaf duidelijk aan samenwerking te zoeken om de doelstellingen van het initiatief beter te kunnen verwezenlijken. MAEX faciliteerde in zowel kennis rondom de Social Handprint als het vergroten van sociaal kapitaal. Hier was sprake van *bonding*, omdat hier uitsluitend maatschappelijke initiatieven waren. Deze observatie bevestigt dat MAEX het gebruik van de Social Handprint en het sociaal kapitaal van sociale ondernemingen vergroot.

4.7.2 Juridische Kennis Impuls

Tijdens deze meeting adviseerden juristen van DPA Professionals een sociale onderneming over rechtsvormen. De deelnemer gaf hierin het volgende aan: “*We zijn nu een VOF, maar volgens mij kan dit ingewikkeld zijn in verband met aansprakelijkheid omdat het geen rechtspersoon is. Wij vroegen ons af wanneer we de keuze moeten maken om toch een BV te worden?*” (Participatieve Observatie 1 Deelnemer) In de reactie gaven de twee juristen van DPA Professionals een uiteenzetting waarin ze, afhankelijk van het ideële doel, adviseerden een stichting, of BV te worden. Dit bevestigt het idee dat MAEX sociale ondernemingen een opstap biedt door het voorzien van juridische adviezen, waarmee barrières die de performance belemmeren beter te overkomen zijn.

Een interessante bijvangst van deze juridische bijeenkomst is dat *bridging* plaatsvond. Zo vroegen de juristen van DPA Professionals of de sociale ondernemer diens producten, gezonde snoep, verkocht: *“Als we (DPA Professionals) je helpen met dit, zou ik het ook wel leuk vinden dat we vanuit DPA misschien een bestelling kunnen doen wat we naar onze professionals kunnen sturen die bij ons werkzaam zijn.”* (Participatieve Observatie 2 DPA Professionals)

4.7.3 Kennis MeetUp Biodiversiteit

Hier kwamen drie initiatieven bijeen voor kennisuitwisseling over biodiversiteit. De initiatieven kregen de ruimte zich voor te stellen. Vervolgens stelde MAEX de vraag in welk opzicht *“een verdien model te koppelen is aan een moestuin/kruidentuin?”* (Participatieve Observatie 3, MAEX). De deelnemers gingen met elkaar in discussie en gaven duidelijke voorbeelden van activiteiten die al ondernomen waren om een concreet verdienmodel te realiseren: *“dit varieert van zaden verkopen, dus producten, tot aan rondleidingen geven, en meer informatieve diensten leveren.”* (Participatieve Observatie 3, deelnemer 2). Ook vroeg MAEX om tips ter ontwikkeling van nieuwe indicatoren rondom biodiversiteit. Een deelnemer adviseerde indicatoren te ontwikkelen die betrekking hebben tot samenwerking in de gehele keten om schadelijke uitstoot te verminderen.

Deze bijeenkomst bevestigt dat MAEX via de Social Handprint het vergroten van gedeelde kennis faciliteert. Dit gebeurde specifiek door rondom het thema biodiversiteit deelnemers te verzamelen, waarmee niet alleen kennisdeling plaatsvond tussen de initiatieven, maar ook tussen initiatieven en MAEX.

Hoofdstuk 5. Conclusie

In dit hoofdstuk staat beantwoording van de hoofdvraag centraal. Verder wordt gereflecteerd op het onderzoeksdesign. Tot slot worden wetenschappelijke- en beleidsaanbevelingen geformuleerd op basis van de reflectie tussen de theorie en bevindingen.

5.1 Beantwoording hoofdvraag

In dit onderzoek zijn de ervaringen van ambtenaren, sociale ondernemingen, fonds en MAEX verzameld om de centrale vraag te beantwoorden: *‘Hoe draagt een boundary organization bij aan de performance van sociale ondernemingen en welke rol speelt een boundary object hierin?’* Om dit te beantwoorden is de praktijk geanalyseerd, waarin MAEX model staat voor een *boundary organization* en de Social Handprint een *boundary object* representeert.

Sociale ondernemingen zijn hybride organisaties die kenmerken delen van overheid, markt en maatschappij (Karré, 2019). Hun hoofddoel is maatschappelijke impact en in de realisatie ervan hebben ze een transparante en eerlijke bedrijfsvoering. Het aanhouden van 75% als inkomsten uit de markt blijkt een onrealistische scheidslijn als vereiste voor een sociale onderneming. Dit vanwege het feit dat dit om de middelen gaat en het doel los hiervan nog steeds maatschappelijke impact blijft. Bovendien zijn veel sociale ondernemingen opkomend en bevinden zij zich in de beginfase, waardoor de scheidslijn van 75% in de praktijk om een herziening vraagt.

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop maatschappelijke impact wordt gerealiseerd, is in huidig onderzoek gekeken naar *performance*. Voor sociale ondernemingen begint de *performancecyclus* bij de *input* door het genereren van inkomsten (Bagnoli & Megali, 2011). Met deze financiële middelen worden activiteiten verricht om doelen te behalen. Dit maakt voordelen op de lange termijn voor de maatschappij zichtbaar. Sociale ondernemingen verwezenlijken impact via de aaneenschakeling tussen de elementen in de *performancecyclus* (Bagnoli & Megali, 2011), waarin het vermogen om langer te blijven bestaan (*durability*) wederkerig invloed heeft op dit geheel (Igalla, Edelenbosch & Van Meerkerk, 2020). Een toevoeging vanuit inductief onderzoek is dat sociale ondernemingen verschillende betekenissen ontleen aan *performance*. Zij kijken onder andere naar de focus op organisatiegroei, de hoogte van de impact, eigen *performance* gerelateerd aan de *performance* van *peers* en tot slot de financiële onafhankelijkheid.

Net zoals het geval bij bedrijven, opereren sociale ondernemingen vaak in netwerken en zijn ze deels afhankelijk van de overheid, markt en maatschappij (Karré, 2019). Hier hebben actoren, zoals gemeenten, fondsen en bedrijven vanuit hun eigen institutionele logica andere verwachtingen van sociale ondernemingen (Karré, 2019; Roorda, Verhagen, Loorbach & Van Steenbergen, 2015; Thornton & Ocasio, 2008). Zo zijn de wensen en eisen van de overheid voornamelijk gericht op legitimiteit, verantwoording en inclusiviteit. Anderzijds zijn de wensen en eisen van de markt gericht op efficiëntie, groei en bijdrage aan de economie in de klassieke zin, terwijl die van de maatschappij gericht is op betrokkenheid en maatschappelijke impact (Roorda et al., 2015). Deze tegenstellingen kunnen met elkaar conflicteren, waardoor barrières ontstaan die de *performance* van sociale ondernemingen belemmeren. In huidig onderzoek zijn de volgende barrières gesignaleerd die een volgordelijkheid kennen: projectdynamiek barrière, integrale taalbarrière, juridische barrière, impact barrière, culturele barrière en financiële barrière. Deze barrières zijn in elkaar verweven en vormen een robuust geheel. Om hiermee om te gaan, kunnen sociale ondernemingen zich richten tot *boundary organizations*.

Boundary organizations zijn formele organisaties die verschillende referentiekaders en perspectieven van organisaties bij elkaar brengen (Gustafsson & Lidskog, 2018; Guston, 2001; Parker & Crona, 2012). Zij zorgen voor interactie met formeel gescheiden organisaties in de vorm van samenwerking en informatie-flow tussen organisaties (Gustafsson & Lidskog, 2018; Guston, 2001; Parker & Crona, 2012). Hiermee kan sociaal kapitaal vergroten in het kader van *bonding* (verbinding binnen één uniforme groep), *bridging* (horizontale connecties tussen partijen met verschillende sociale identiteit) en *linking* (verticale vertrouwensrelaties tussen partijen die in hiërarchie verschillen) (Clardige, 2018; Igalla, Edelenbos & Van Meerkerk, 2020; Pelling & High, 2005; Putnam, 1993; Szreter & Woolcock, 2004). *Boundary organizations* kunnen gebruik maken van een *boundary object*, een object dat contact faciliteert tussen twee of meer van elkaar gescheiden sociale werelden (Star & Griesemer, 1989). Huidig onderzoek bevestigt dat een *boundary organization* enerzijds sociaal kapitaal en anderzijds het gebruik van een *boundary object* vergroot. In aanvulling hierop blijken deze twee concepten elkaar wederkerig te versterken. Hoe groter het netwerk, des te meer blootstelling aan het *boundary object* mogelijk is en anderzijds hoe meer dit gebruikt wordt, des te groter de mogelijkheden om het netwerk uit te breiden op het gebied van *bonding bridging* en *linking*. Dit wordt ook wel aangeduid als het *network effect*. Ook kan worden geconcludeerd dat een *boundary object* effectief werkt, wanneer het de complexe eigenschappen van de situatie reflecteert. Zo is de Social Handprint integraal gebaseerd op de 17 SDG's en continu in ontwikkeling, waarmee het de uiteenlopende belangen en visies van *stakeholders* blootlegt en het gesprek faciliteert.

Hiermee kan geconcludeerd worden dat een *boundary organization* bijdraagt aan de *performance* van sociale ondernemingen door het netwerk te faciliteren en verbindingen te maken via sociaal kapitaal op het gebied van *bonding, bridging* en *linking* in het geheel van *stakeholders* rondom sociale ondernemingen. Een *boundary object* speelt hierin een cruciale rol, doordat dit het gesprek aanwakkert tussen deze partijen, zonder dat hier direct consensus is. Over tijd leidt dit tot kennisdeling en gedeelde ervaringen, waardoor de zienswijzen mogelijk eerder op één lijn komen te liggen. Cruciaal hierin is om naast het *boundary object* een actieve verbindende rol in te nemen als *boundary organization*. Zo wordt het *boundary object* niet alleen gebruikt om sociale ondernemingen te helpen de barrières te overkomen, maar ook om de eigenschappen van de barrières af te breken. Dit is alleen mogelijk door op de lange termijn in te zetten op cultuurverandering binnen de overheid, markt en maatschappij, waardoor de *performance* van sociale ondernemingen toeneemt.

Ook zijn in dit onderzoek kritische kanttekeningen geplaatst bij het gebruik van de Social Handprint. De bevindingen hieruit zijn aanvullend op de theorie rondom *boundary objects*. In de theorie gaat een *boundary object* uit van een gelijkwaardige positie van actoren, maar op basis van de Social Handprint is een disbalans zichtbaar tussen de betrokken actoren. Zo lijken sociale ondernemingen een afhankelijkheidsrelatie te hebben van fondsen en overheden. Anderzijds lijken overheden, ondanks een gedeelde missie, minder afhankelijk te zijn van sociale ondernemingen. Op basis van de situatie waarin MAEX een opstap biedt voor sociale ondernemingen, wordt een mitigatie van de disbalans in afhankelijkheidsrelatie verondersteld. Dit leidt tot conclusie dat de effectiviteit van een *boundary object* afneemt als er sprake is van ongelijke positionering tussen de actoren die het *boundary object* gebruiken.

Een ander punt van kritiek is gericht op kwantificering. Monetarisering van maatschappelijke impact zorgt voor de totstandkoming van een gedeelde discussie door een herkenbare eenheid. Desondanks bestaat het risico dat het averechts werkt voor *stakeholders* wanneer de focus uitsluitend ligt op kwantificering en dit belangrijker wordt dan het doel: maatschappelijke impact.

5.2 Reflectie huidig onderzoek

In het onderzoeksdesign is rekening gehouden met voldoende respondenten (17) en triangulatie door drie participatieve observaties totdat informatie saturatie heeft plaatsgevonden (Boeije, 2014). Toch kent dit onderzoek aspecten ter verbetering in vervolgonderzoek.

Zo zijn twee actoren uit het publieke domein geworven: gemeente Amsterdam en de Achterhoek. Uit interne documentatie blijkt dat het platform van MAEX Rotterdam inactief is. Dit suggereert een suboptimale samenwerking tussen MAEX en de gemeente Rotterdam. Een toevoeging van een kritische publieke actor binnen dit onderzoek zou een verrijking zijn.

Daarnaast heeft de gecombineerde rol van onderzoeker en werknemer mogelijk voor *bias* gezorgd, wat van invloed is op de betrouwbaarheid. De *bias* is zoveel mogelijk beperkt door het gebruik van vooraf gestructureerde vragenlijsten, gebaseerd op de literatuur en triangulatie.

5.3 Wetenschappelijke- en beleidsaanbevelingen

De reflectie leidt tot de eerste wetenschappelijke aanbeveling door in vervolgonderzoek bewust kritische publieke actoren te includeren. Hiermee ontstaat een genuanceerder beeld van MAEX die meer in lijn ligt met de realiteit. Ook is het raadzaam kwantitatief onderzoek te doen naar de nieuwe concepten die in huidig onderzoek zijn gevonden, specifiek de concepten gericht op de werking van een *boundary object* en op de verschillende wijze waarop sociale

ondernemingen kijken naar *performance*. Ook kan kwantitatief onderzoek worden uitgevoerd om deze concepten te valideren door toetsing met een grote sample.

Ten tweede kwamen in de interviews persoonlijke eigenschappen van sociale ondernemingen naar voren die niet onderdeel waren van de *scope* binnen dit onderzoek. Denk hierbij aan persoonlijk leiderschap, netwerkmanagement en coping mechanismen om de aanwezige barrières die de *performance* belemmeren te omzeilen. Dit geeft aanleiding voor vervolgonderzoek rondom persoonlijke eigenschappen en handelingen van de sociale ondernemers.

Ook is impact, nog steeds in huidig onderzoek, een ongrijpbaar begrip wat meer duiding verdient vanuit het wetenschappelijk veld. Het is denkbaar dat hier de oorzaak ligt voor de wildgroei aan impactmetingen die ieder hun eigen indicatoren hanteren.

Tot slot is vervolgonderzoek nodig om te verifiëren of de effectiviteit van een *boundary object* afneemt wanneer sprake is van ongelijke positionering tussen de actoren die het *boundary object* gebruiken.

De eerste beleidsaanbeveling betreft het intensiveren van samenwerking tussen partijen vanuit overheid, markt en maatschappij. Uit dit onderzoek blijkt dat sociale ondernemingen behoefte hebben aan organisatieversterkende ondersteuning. Dit komt deels doordat sociale ondernemingen opkomend zijn in zowel aantallen als bekendheid.

Een tweede beleidsaanbeveling is om de verbindende rol vanuit MAEX te vergroten. Dit vloeit voort vanuit de notie van sociale ondernemingen dat zij een kwartiermaker nodig denken te hebben om hun *performance* te verbeteren. Momenteel leunt MAEX voornamelijk op de effectiviteit van de Social Handprint en de MAEX impuls. Het advies voor MAEX is om een aanjagende rol in te nemen door sociale ondernemingen actief te koppelen die op dezelfde thema's werken.

Verder is de verkleining van gesignaleerde barrières ten aanzien van de *performance* een ambitieuze en tijdsintensieve opgave. Uit huidig onderzoek blijkt dat de barrières blijven bestaan. Hierin biedt MAEX wel een opstap voor sociale ondernemingen, zodat zij barrières beter kunnen overkomen. Aan de andere zijde van die barrières is in enkele gevallen diezelfde verhoging geplaatst, zodat de landing is te overzien. Echter, dit lijkt afhankelijk te zijn van actoren in de samenwerking zoals gemeenten en fondsen. Dit werkt maatwerk in de hand en biedt mogelijk ongelijkheid in de uitkomsten, doordat gemeenten verschillend kijken naar sociale ondernemingen, de impact en de SDG's. Om dit geheel op één lijn te krijgen is culturele verandering nodig binnen zowel overheden, bedrijfsleven en fondsen met focus op preventief

denken en maatschappelijk toegevoegde waarde. In de eerste stap is het raadzaam om het contact met wethouders (zowel met gemeenten die SDG's omarmen als gemeenten die SDG's niet omarmen) te intensiveren en de rol van sociale ondernemingen in het verbreden van de welvaart te benadrukken. Om deze culturele verandering extra richting te geven, is het noodzakelijk MAEX en de Social Handprint via meer wegen onder de aandacht te brengen. Zo volgde een kritische noot van de Achterhoek dat MAEX zich voornamelijk richt op maatschappelijke initiatieven, terwijl ondernemers en grote bedrijven ook bijdragen in het verbreden van de welvaart. Om deze reden is het de aanbeveling parallel aan de huidige Social Handprint voor initiatieven ook in te zetten op de Social Handprint gericht op MKB.

In de impactmeting is het afsluitende advies om ondermijning van het oorspronkelijke doel, maatschappelijke impact, te voorkomen door toe te zien op de combinatie van zowel kwantitatieve metingen als kwalitatieve metingen. Het delen van ervaringen, ondersteund met cijfers om maatschappelijke impact te tonen kan dan ook een middel zijn voor *boundary organizations* om sociale ondernemingen te ondersteunen in hun missie om de welvaart te verbreden.

Bibliografie

- Babbie, E. (2013). *The practice of social research*. Wadsworth, CA: Cengage Learning.
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149-165.
- Barendregt, E. (9 februari, 2022). *Reken managers af op maatschappelijke impact*. Geraadpleegd op 20 februari 2022, via <https://www.rtlnieuws.nl/economie/opinie/column/5286821/maatschappelijke-impact-managers-beoordeling-transitie>
- Brandsen, T., & Karré, P. M. (2010). Hybride organisaties—Een overzicht van het onderzoek in de Nederlandse bestuurskunde. *Bestuurswetenschappen*, 2, 71-85.
- Brandsen, T., Van de Donk, W., & Putters, K. (2005). Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *Intl Journal of Public Administration*, 28(9-10), 749-765.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen (2^e druk)*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.
- Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization science*, 13(4), 442-455.
- Claridge, T. (2018). Functions of social capital—bonding, bridging, linking. *Social capital research*, 20, 1-7.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Dekker, P., & van de Donk, W. B. H. J. (2006). Dubbelhartigheid: de hybriditeit van vrijwilligheid. In *Meervoudig bestuur; publieke dienstverlening door hybride organisaties* (pp. 123-142). Lemma.
- Fleming, L., & Waguespack, D. M. (2007). Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. *Organization science*, 18(2), 165-180.
- Franco-Torres, M., Rogers, B. C., & Ugarelli, R. M. (2020). A framework to explain the role of boundary objects in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 36, 34-48.
- Günzel-Jensen, F., Siebold, N., Kroeger, A., & Korsgaard, S. (2020). Do the United Nations' Sustainable Development Goals matter for social entrepreneurial ventures? A bottom-up perspective. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00162.

- Gustafsson, K. M., & Lidskog, R. (2018). Boundary organizations and environmental governance: Performance, institutional design, and conceptual development. *Climate Risk Management*, 19, 1-11.
- Guston, D. H. (2001). Boundary organizations in environmental policy and science: an introduction. *Science, Technology, & Human Values*, 26(4), 399-408.
- Hillen, M. (2016). *B.v.m.: de sociale onderneming op weg naar het Burgelijk Wetboek*. Social Enterprise. Geraadpleegd op 24 mei 2022, via https://www.archief.social-enterprise.nl/files/7414/5735/5337/Op_Weg_Naar_Het_Burgerlijk_Wetboek_Print.pdf
- Igalla, M., Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (2019). Citizens in action, what do they accomplish? A systematic literature review of citizen initiatives, their main characteristics, outcomes, and factors. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), 1176-1194.
- Igalla, M., Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (2020). What explains the performance of community-based initiatives? Testing the impact of leadership, social capital, organizational capacity, and government support. *Public Management Review*, 22(4), 602-632.
- Kamer van Koophandel. (z.d.-a). *Sociale onderneming krijgt betere herkenning met BVM*. Geraadpleegd op 6 maart 2022, via <https://ondernemersplein.kvk.nl/sociale-onderneming-krijgt-betere-herkenning-en-erkenning/>
- Kamer van Koophandel. (z.d.-b) *Sociaal ondernemen: werken met een missie*. Geraadpleegd op 8 maart 2022, via <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/duurzaam-ondernemen/sociaal-ondernemen-werken-met-een-missie/>
- Karré, P.M. (2011). Heads and tails: Both sides of the coin. An analysis of hybrid organizations in the Dutch waste management sector.
- Karré, P. M. (2019). *Sociaal ondernemen in Nederland. Stand van zaken 2019*.
- Kirchhoff, C. J., Esselman, R., & Brown, D. (2015). Boundary organizations to boundary chains: Prospects for advancing climate science application. *Climate Risk Management*, 9, 20-29.
- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of management review*, 28(2), 297-317.
- Kourantidou, M., Hoover, C., & Bailey, M. (2020) Conceptualizing indicators as boundary objects in integrating Inuit knowledge and western science for marine resource management. *Arctic Science*. 6(3): 279-306. <https://doi.org/10.1139/as-2019-0013>

- MAEX (2022). *Social Handprint*. Geraadpleegd op 15 maart 2022, via <https://maex.nl/#/about>
- MAEX (z.d.-a). *Voor initiatieven en sociale ondernemingen*. Geraadpleegd op 8 mei via <https://maex.nl/#/initiatives>
- MAEX (z.d.-b). *Voor bedrijf, fonds en overheid*. Geraadpleegd op 11 mei 2022 via <https://maex.nl/flevoland/#/organizations>
- MAEX (z.d.-c). *MAEX Impuls Juridisch Advies*. Geraadpleegd op 3 mei 2022 via <https://maex.nl/#/impulsdetail/ab51b2f7-25ab-4526-a4d5-dba279b06b4f>
- MAEX (z.d.-d). *Welkomst Meetup*. Geraadpleegd op 3 mei 2022 via <https://maex.nl/#/newsitem/0887c9d4-fed3-43c6-8387-20ddb192dff>
- MAEX (z.d.-e). *KennisMeetup Biodiversiteit*. Geraadpleegd op 4 mei 2022 via <https://maex.nl/#/newsitem/17849a91-c55c-42fa-90f3-844585dcc50b>
- MAEX (z.d.-f). *MAEX helpt social impact maken, meten en managen*. Geraadpleegd op 2 mei 2022, via <https://maex.nl/#/home>
- Meadows, D.H. (2009). *Thinking in systems: A primer*. Earthscan: London, 11-34.
- Milieubarometer (z.d.). *CO₂-footprint met de Milieubarometer*. Geraadpleegd op 6 juli 2022, via <https://www.milieubarometer.nl/CO2-footprint-maken/>
- MVO Nederland (z.d.). *Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?* Geraadpleegd op 16 maart 2022, via <https://www.mvonederland.nl/over-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen/>
- Nederlands Dagblad (2022). *SDG: landen halen gestelde VN-ontwikkelingsdoelen voor 2030 niet*. Geraadpleegd op 31 mei 2022 via <https://www.nd.nl/varia/varia/1125212/sdg-landen-halen-gestelde-vn-ontwikkelingsdoelen-voor-2030-niet>
- Parker, J., & Crona, B. (2012). On being all things to all people: Boundary organizations and the contemporary research university. *Social Studies of Science*, 42(2), 262-289.
- Putnam, R. (1993) 'The Prosperous Community: Social Capital and Public Life', *The American Prospect*, 13: 35-42.
- PwC (2018). *Prille kansen: de samenwerking tussen sociale ondernemingen en gemeenten in Nederland* (p. 36). Amsterdam: PwC.
- Rijksoverheid (z.d.-a). *Rijksoverheid stimuleert maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Geraadpleegd op 20 februari 2022, via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>

- Rijksoverheid (z.d.-b) *Sustainable Development Goals: werelddoelen voor duurzame ontwikkeling*. Geraadpleegd op 21 februari 2022, via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontwikkelingssamenwerking/internationale-afspraken-ontwikkelingssamenwerking/global-goals-werelddoelen-voor-duurzame-ontwikkeling>
- Rijksoverheid (z.d.-c) *Stimuleren aannemen mensen met arbeidsbeperking*. Geraadpleegd op 18 mei 2022, via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/stimulering-werkgevers-aannemen-mensen-met-arbeidsbeperking>
- Rijksoverheid (5 maart, 2021). *Consultatie maatschappelijke BV (BVM) volgende stap in erkenning sociale ondernemingen*. Geraadpleegd op 11 maart 2022, via <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/03/05/consultatie-maatschappelijke-bv-bvm-volgende-stap-in-erkenning-sociale-ondernemers>
- Roorda, C., Verhagen, M., Loorbach, D., & van Steenbergen, F. (2015). *Doe-democratie: Niche, visie of hype*. Rotterdam: DRIFT, Erasmus Universiteit.
- Saldaña, J. (2021). The coding manual for qualitative researchers. *The coding manual for qualitative researchers*, 1-440.
- Social Enterprise (2020). *Social Enterprise Monitor 2020: De status en ontwikkelingen van sociale ondernemingen in Nederland*. Geraadpleegd op 25 mei 2022, via https://www.social-enterprise.nl/application/files/3315/9946/1157/Infographic_Social_Enterpris_Monitor_2020.pdf
- Social Enterprise (11 maart, 2021). *City deal Impact Ondernemen ondertekend!* Geraadpleegd op 19 februari 2022, via <https://www.social-enterprise.nl/nieuws-en-evenementen/actueel/nieuws/city-deal-impact-ondernemen-ondertekend>
- Social Enterprise (z.d.) *Sociale ondernemingen: wat zijn het?* Geraadpleegd op 20 februari 2022, via <https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/wat-zijn-het>
- Staatscourant 2022, 1709 | *Overheid.nl > Officiële bekendmakingen*. (2022, januari 28). Overheid.nl. Geraadpleegd op 21 februari 2022, van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2022-1709.html>
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, 19(3), 387-420.

- Szreter, S. & Woolcock, M., (2004). "Health by Association? Social Capital, Social Theory, and the Political Economy of Public Health." *International Journal of Epidemiology* 33(4):650–67.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840(2008), 99-128.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal (19 januari, 2022). *Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (XIV) en het Diergezondheidsfonds (F) voor het jaar 2022*. Geraadpleegd op 4 maart, 2022 via <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=0ccbc8be-cfca-4542-80dd-1b6448b930f8&title=Reactie%20op%20verzoek%20commissie%20over%20het%20CBS%20factsheet%20%22Monitor%20Brede%20Welvaart%20%20Sustainable%20Development%20Goals%202021%20en%20de%20begroting%20LNV%22.pdf>
- Universiteit Utrecht. (3 november, 2021). *Van burgerinitiatief naar social enterprise*. Geraadpleegd op 12 mei 2022, via <https://www.uu.nl/nieuws/van-burgerinitiatief-naar-social-enterprise>
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). Profiling boundary spanners. In *Boundary Spanners in Public Management and Governance*. Edward Elgar Publishing.
- Van Orden, C., Irosemito, M., & Teesink, F. (2019). Wat breng je in beeld als maatschappelijke impact?. *Sociaal bestek*, 81(2), 38-41.
- Van Pelt, S. C., Haasnoot, M., Arts, B., Ludwig, F., Swart, R., & Biesbroek, R. (2015). Communicating climate (change) uncertainties: Simulation games as boundary objects. *Environmental science & policy*, 45, 41-52.
- Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig Onderzoek (Vol. 4)*. Uitgeverij Coutinho.
- Verhoef, R., & Simon, M. O. (2001). Hybride organisaties als omstreden arrangement. *Bestuurskunde*, 10(8), 368-379.
- VSBfonds (z.d.-a). *Kunst & Cultuur*. Geraadpleegd op 2 juni 2022, via <https://www.vsbfonds.nl/kunst-cultuur>

Appendix A - Topiclijst

Sociale ondernemingen

<p>Voorbereiding: Small-talk om context te schetsen waarin we praten, randvoorwaarden communiceren (informed consent etc)</p>	
<p>Concept</p>	
<p>Sociale onderneming</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kun je vertellen over de geschiedenis en missie van de organisatie? - Hoe werkt de sociale onderneming in grote lijnen? <ul style="list-style-type: none"> o Staat maatschappelijke impact voorop? o Wat gebeurt er met winst? o Wat voor rechtsvorm heeft de sociale onderneming? o Wat is je ervaring over je positie ten opzichte van de gemeenschap, markt en overheid? - Momenteel is er geen vaste juridische vorm voor sociale ondernemingen, klopt dat? <ul style="list-style-type: none"> o Wat vind je hiervan?
<p>Performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kijkend naar het doel van jouw organisatie; hoe <i>goed</i> vind je het eigenlijk dat je organisatie het doet? <ul style="list-style-type: none"> o Waar baseer je dit op? - In de klassieke economische zin wordt er gekeken naar financiën, nu is het hoofddoel van sociale ondernemingen maatschappelijke impact. <ul style="list-style-type: none"> o Hoe meet & rapporteer je momenteel impact? o Hoe reageren de belanghebbenden/stakeholders hier op? o Heb je een verdienmodel? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zorgt dit ervoor dat je je maatschappelijke impact kan vergroten zodra je dit weer terug in de onderneming stopt? ▪ Wat heeft ervoor gezorgd dat jouw organisatie tot nu toe heeft kunnen bestaan? ▪ Hoe zichtbaar is jouw organisatie voor anderen? ▪ Ben je bekend in het netwerk van sociale ondernemingen/overheden/fondsen ▪ Hoe zou je je netwerk omschrijven? (sterk samenhangend, volledig verbonden of juist polycentrisch met meerdere kernen?)
<p>Barrières</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe verliep de reis van de sociale onderneming voordat je MAEX kende? <ul style="list-style-type: none"> o Werd je door overheden/financiers als sociale onderneming herkend/erkend? o Waren er voldoende financieringsmogelijkheden? o Hoe verliep het rapporteren op maatschappelijke impact? - Hoe verliepen deze aspecten nadat je met MAEX in aanraking kwam?
<p>Boundary organization</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Je staat op het platform van MAEX, hoe ben je hierop terecht gekomen? - Hoe is je ervaring tot nu toe met MAEX? - Kun je hierin omschrijven wat MAEX voor jou heeft betekend?
<p>Boundary object</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was je voor de Social Handprint bekend met de SDG's? - Wat heeft de Social Handprint voor jouw sociale onderneming betekend? <ul style="list-style-type: none"> o Heeft het iets veranderd in de interactie tussen actoren (bedrijven, financiers en/of overheden)? o Hoe reageerden belanghebbenden op de monetarisering van maatschappelijke impact/de social handprint?

<p>Sociaal kapitaal vragen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sociaal kapitaal als concept - Sociaal kapitaal en de wederkerige relatie met het boundary object Social Handprint. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los van financiering, heeft MAEX ook bijgedragen aan andere aspecten? [Kennis?] <ul style="list-style-type: none"> o Verbinding/samenwerking met andere ondernemers met dezelfde dienst/product? o Verbinding/samenwerking met ondernemers die niet op jouw organisatie lijken (bijv koffie en koffie) maar die wel een rol speelden in de sociale onderneming o Verbinding/samenwerking met publieke organisaties? - Heeft de Social Handprint bijgedragen aan het aangaan van deze verbindingen? En zo ja, kun je voorbeelden geven?
<p>Afsluiting:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samenvattende vraag - Nogmaals benoemen wat er met de data gebeurt irt anonimiteit en mogelijkheid tot herroepen van antwoorden 	<ul style="list-style-type: none"> - Alles samenvattend wil ik je gewoon mijn hoofdvraag voorleggen. En vragen of je op basis van wat je al gezegd hebt nog beknopt dit kunt beantwoorden? <p><i>Hoe draagt MAEX als boundary organization bij aan de performance van sociale ondernemingen en welke rol speelt de Social Handprint hierin?</i></p>

Topiclijst MAEX

<p>Vorbereiding: Small-talk om context te schetsen waarin we praten, randvoorwaarden communiceren (informed consent etc)</p>	
<p>Concept</p>	
<p>MAEX als Boundary organization</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wat doet MAEX? - Als je het veld van actoren bekijkt (van initiatieven, sociale ondernemingen, ondernemingen tot aan overheden en fondsen) Waar zou je MAEX positioneren en waarom?
<p>Social Handprint als Boundary Object</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wat is de Social Handprint? - Hoe wil MAEX dat de Social Handprint wordt gebruikt en ervaren? <ul style="list-style-type: none"> o Ervaren sociale ondernemingen dit ook zo? o Zijn er wellicht andere manieren waarvoor de SHP gebruikt wordt dan aanvankelijk bedoeld is?
<p>Sociale ondernemingen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Op het platform van MAEX staan ook sociale ondernemingen: <ul style="list-style-type: none"> o Heb je het idee dat sociale ondernemingen goed uit de verf komen?
<p>Bijdrage aan doel Sociale ondernemingen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Op welke wijze draagt MAEX bij aan het doel van sociale ondernemingen (namelijk maatschappelijke impact).
<p>Overheden</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe reageren publieke organisaties (gemeenten/provincies) op MAEX en de Social Handprint?
<p>Fondsen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe reageren fondsen op MAEX en de Social Handprint?
<p>Sociaal Kapitaal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wat is de doelstelling van de Impuls Juridisch advies? (juridische kennis) - Wat is de doelstelling van de Kennis MeetUp (kennis) - Wat is de doelstelling van de Welkomst-meetup (netwerk, zichtbaarheid) <p>^ Bereik je dit ook in de praktijk?</p> <p>→ Welke rol speelt de Social Handprint in al deze voorbeelden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stelling: Er is een wisselwerking tussen de SHP en het Netwerk.

Topiclijst VSBfonds

Vorbereiding: Small-talk om context te schetsen waarin we praten, randvoorwaarden communiceren (informed consent etc)	
Concept	
- Kernactiviteiten	- Wat doet het VSBfonds? - Hoe verhouden overheid en fondsen zich tot elkaar? o Hoe verschillen subsidies vd overheid en donaties van VSBfonds van elkaar?
- Eisen/wensen	- Stelt het VSBfonds specifieke eisen waaraan initiatieven/sociale ondernemingen moeten voldoen voor donaties van het VSB-fonds? - Kun je stellen dat VSBfonds een bijdrage levert aan het voortbestaan van sociale ondernemingen? - Maakt VSBfonds gebruik van het SDG-raamwerk wanneer wordt onderzocht of en hoe geschikt projecten/initiatieven of sociale ondernemingen zijn?
- Rol van boundary organization	- Hoe ziet de samenwerking tussen MAEX en VSBfonds er uit als het gaat om de impulsen via MAEX? - Wat is jouw ervaring met MAEX? - Weet je waarom er gekozen is om donaties via de MAEX-impulsen te laten lopen? - Weet je hoeveel donaties er ongeveer totaal zijn gedaan via MAEX?
- Donaties zonder MAEX	- Hoe verlopen de donaties zonder de samenwerking van MAEX
- Visie op sociale ondernemingen	- Hoe kijkt VSBfonds naar sociale ondernemingen? - Hoe kijken sociale ondernemingen naar het VSBfonds?

Topiclijst Gemeente

Concept	
Ervaring Amsterdam met MAEX	- Hoe is de ervaring met MAEX vanuit gemeente X?
Sociaal kapitaal	- Hoe kijkt gemeente X naar sociale ondernemingen? - Wat voor rol hebben sociale ondernemingen in gemeente X? - Hoe ziet die samenwerking eruit?
Boundary object	- Wat vind je van de Social Handprint? - Op welke wijze sluit de Social Handprint wel/niet aan bij het beleid van gemeente X? - Hoe gebruikt gemeente X de Social Handprint?
- Relatie tussen SK en BO	- Denk je dat gemeente X initiatieven/sociale ondernemingen tegenkomt door het gebruik van de SHP en MAEX, die je anders niet zou tegenkomen? - Wordt de SHP steeds breder gedragen en toegepast in de praktijk?
Voorwaarden voor subsidies	Er zijn voorbeelden van sociale ondernemingen die samenwerken met de gemeenten in de vorm van betaalde opdrachten of subsidies, kent de gemeente X dit ook? - Hoe ziet dit eruit in de praktijk? - Helpt MAEX en de SHP hier op enige wijze mee?

Appendix B – Respondentenlijst en eigenschappen

MAEX (2 interviews)	
1.	MAEX – Silvia Oostwegel (oprichter)
2.	MAEX - Sebastian Duchène (Data-analist en ontwikkelaar Social Handprint)

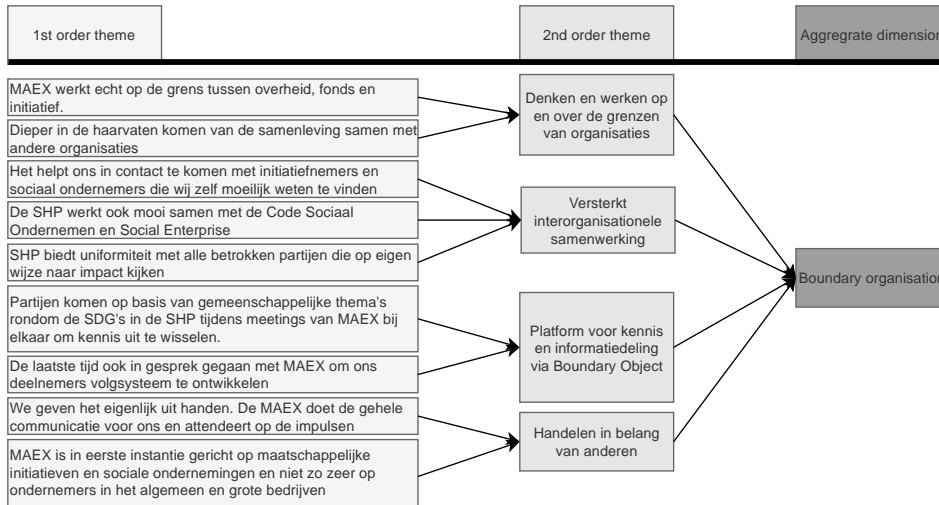
Sociale ondernemingen (12 interviews)			
Onderneming – Naam (Functie)	Datum aanmelding	Type impuls	Impactwaarde 2021
3. Stichting Anders – Anna Tak (Manager)	24/01/2022	€1500	Niet gemonetariseerd
4. Stichting LOLA (Leegstand Oplossers Amsterdam) – Simon van Dommelen (Directeur)	28/03/2019	€2500	€4.680.000
5. Stichting Kringloop Zeist – Martine in 't Veld (Strategisch Adviseur en Bestuurder)	09/11/2021	Geen	€3.200.000
6. BESEF FF – Sara Mangroe (Oprichter)	15/02/2022	€2500 + Impuls Juridisch Advies	€380.000
7. FitGaaf! – Tom Steffens (Initiator)	29/04/2021	Geen	€370.000
8. 125Procent – Alan Bredenhorst (Algemeen Directeur)	29/03/2020	Geen	Niet gemonetariseerd
9. DeBesteEHBODOos – Bob Kolsteeg (Directeur)	07/05/2021	Geen	€560.000
10. Toolbox Emmen – Adriaan Pals (Oprichter)	07/12/2021	Geen	€2.000.000
11. Ekohouse – Nynke de Jong (Oprichter)	25/11/2021	€1500	€10.000
12. Shine Social Club – Alon Ben Joseph (Oprichter)	03/08/2020	€2500	€70.000
13. Sleutelen aan Vermogen – Lizette Koppelaar (wektraject coördinator)	11/01/2019	€1500	€40.000
14. Stichting Noppes Kringloopwinkels – Roland Heijnen (Directeur)	09/11/2021	Geen	€26.330.000

Subsidiekant & stakeholders (3 interviews)
15. VSBfonds – Brigitte Coté (Adviseur Donaties)
16. Achterhoek – Joram van Donk (Ambassadeur Achterhoek)
17. Gemeente Amsterdam – Machteld Combé (Projectleider buurtrechten gemeente Amsterdam)

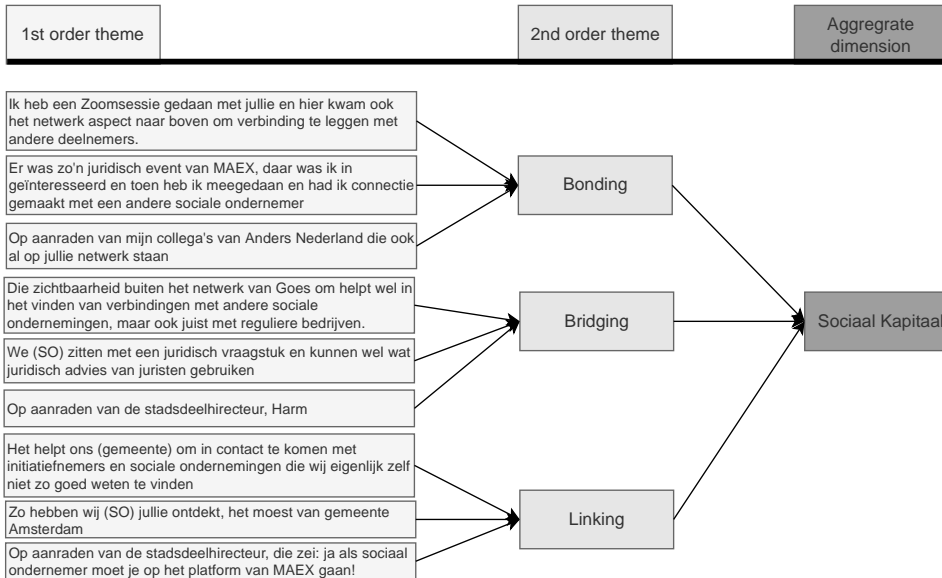
Participatieve observatie (3 PO)
18. Juridische impuls
19. Welkomst MeetUp
20. Kennis MeetUp

Appendix D – Codeboom

Definitie: Boundary Organisation



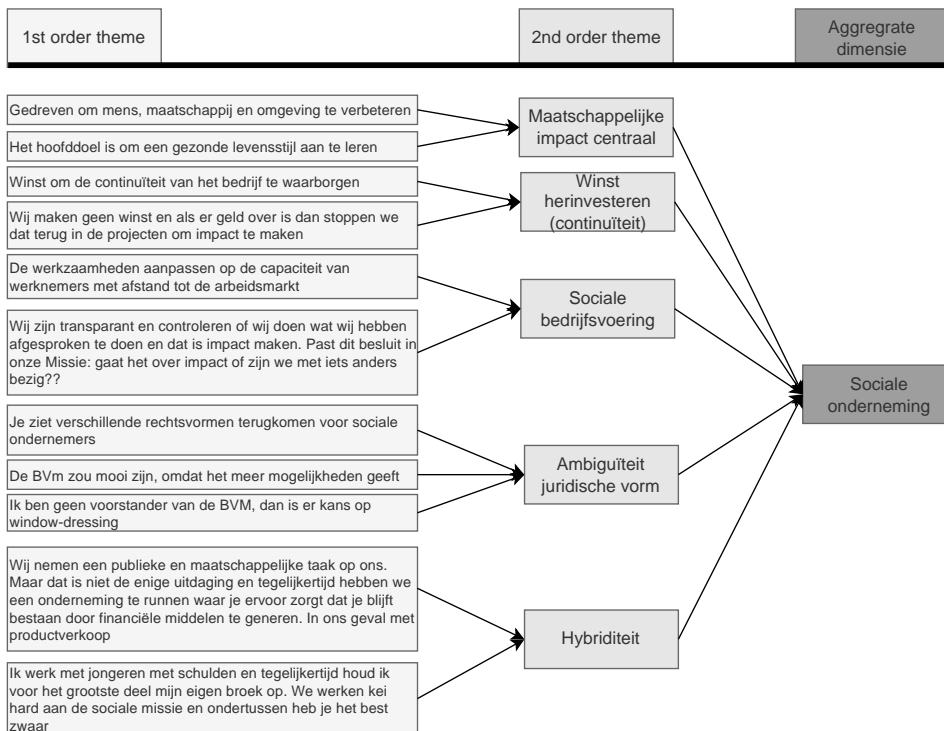
Definitie: Sociaal Kapitaal



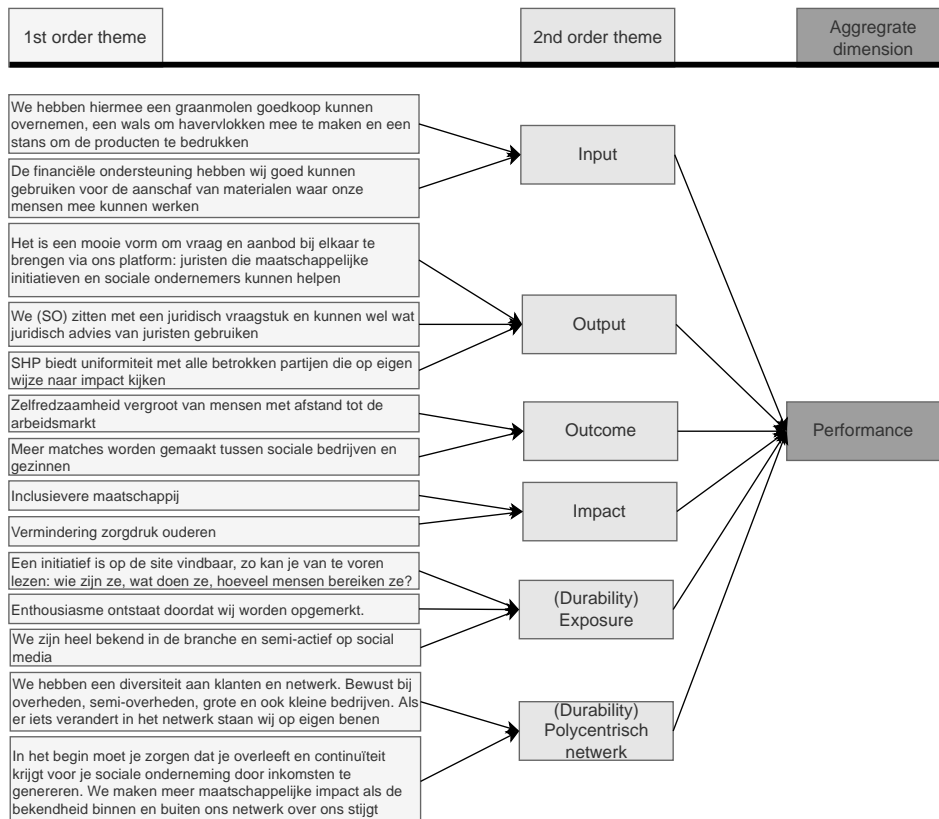
Definitie: Boundary Object



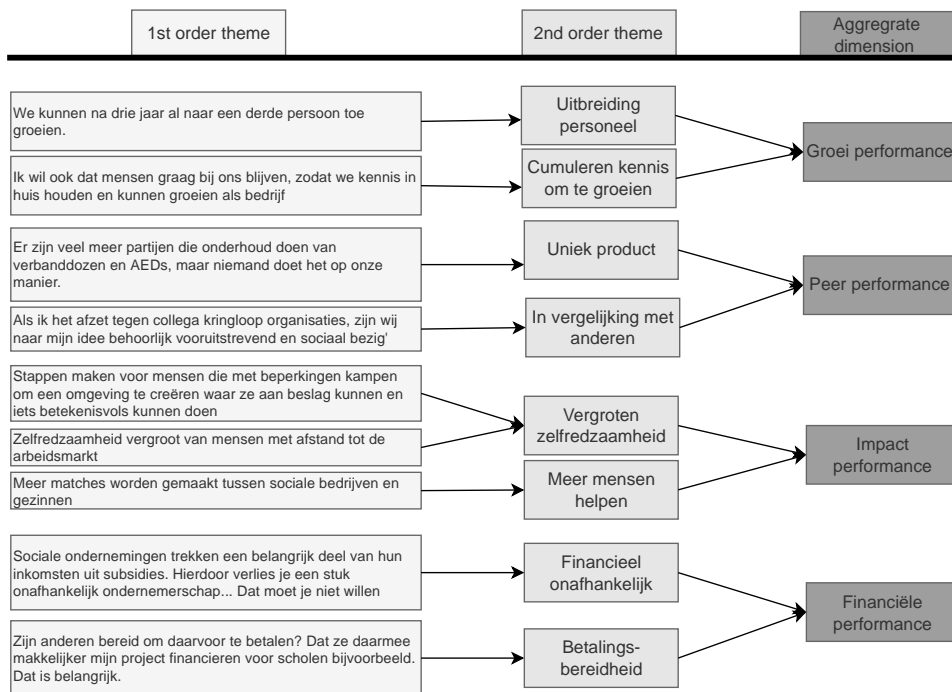
Definitie: Sociale onderneming



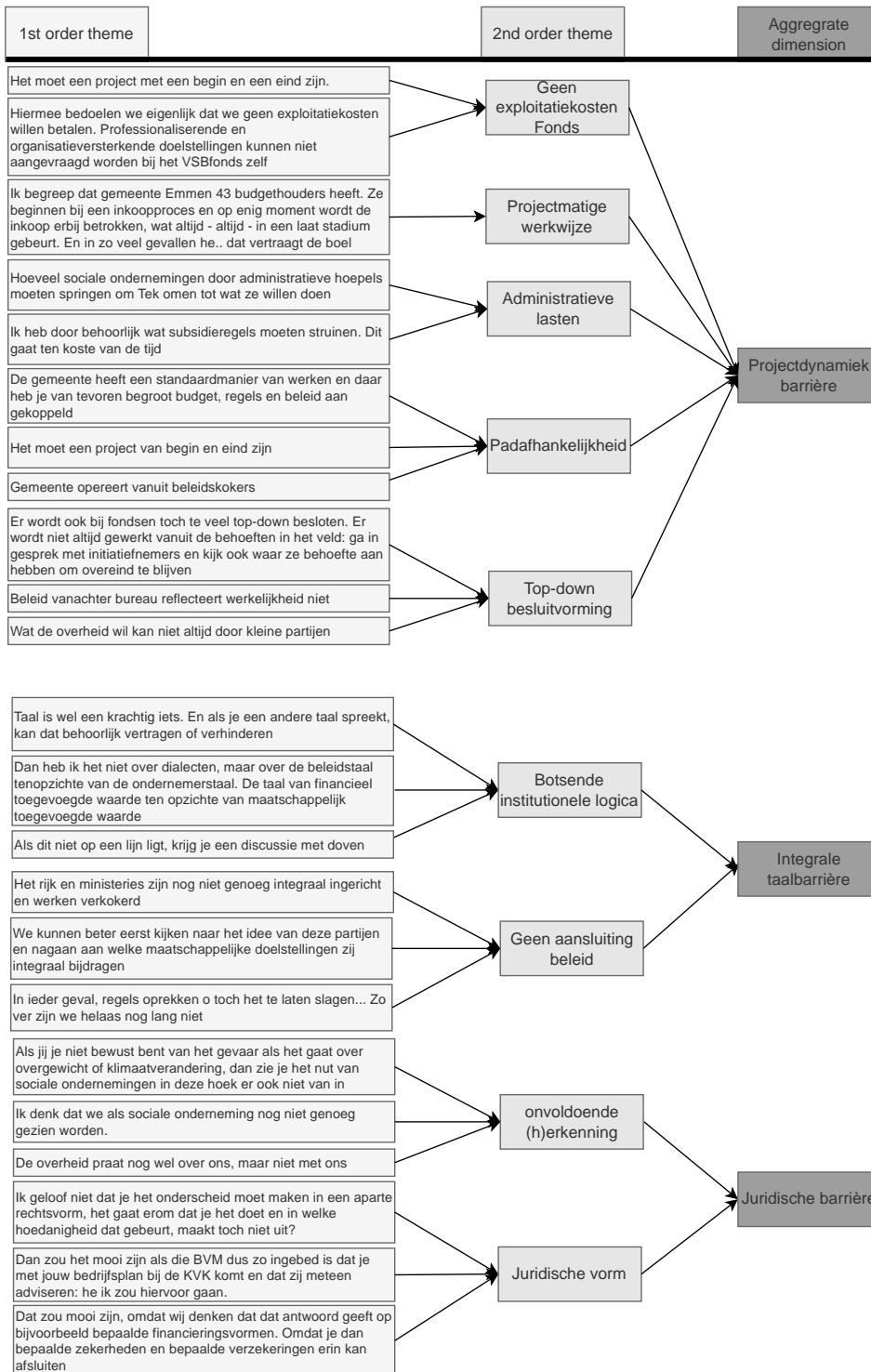
Definitie: Performance



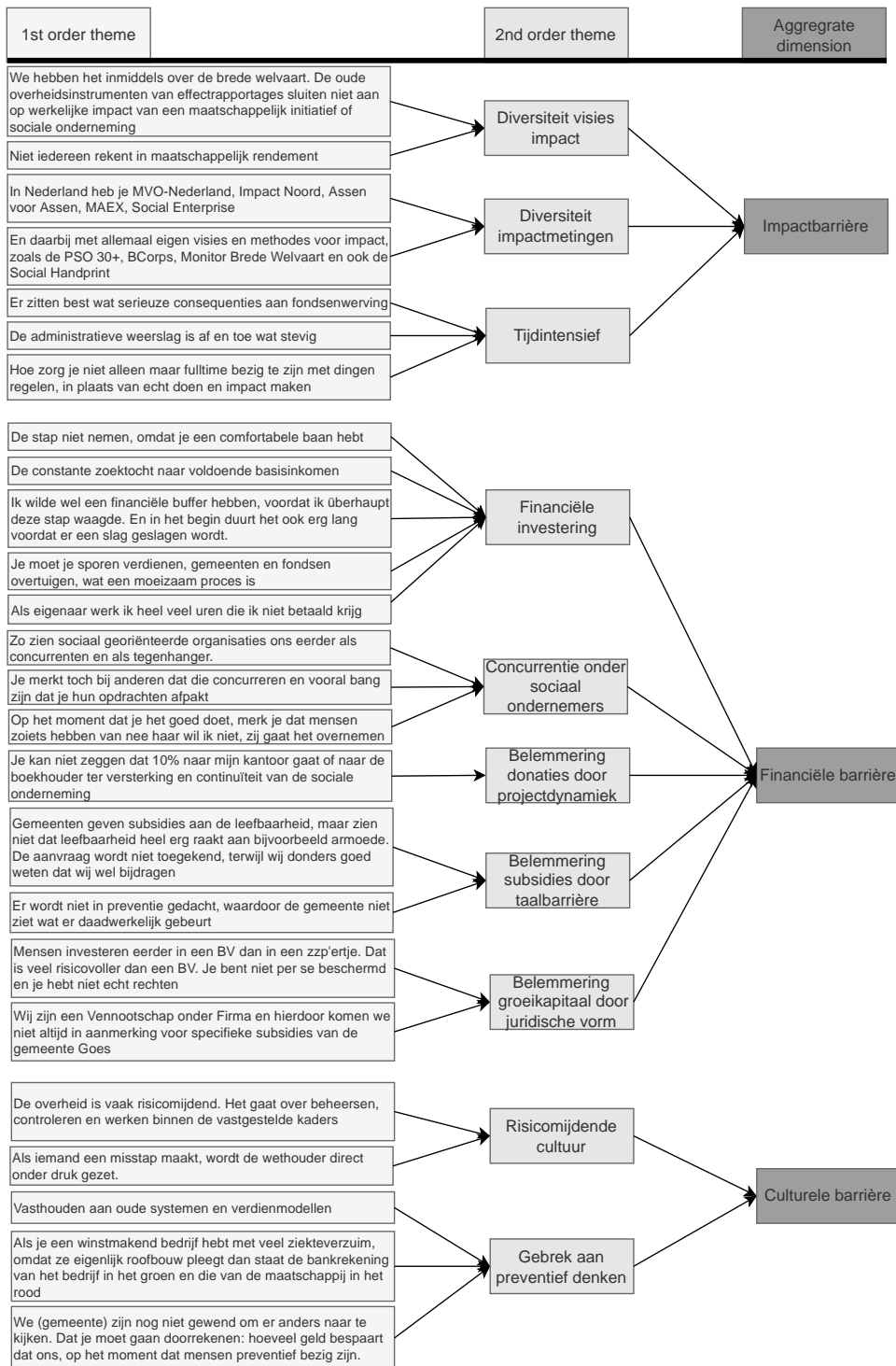
Definitie: Performance (inductief)



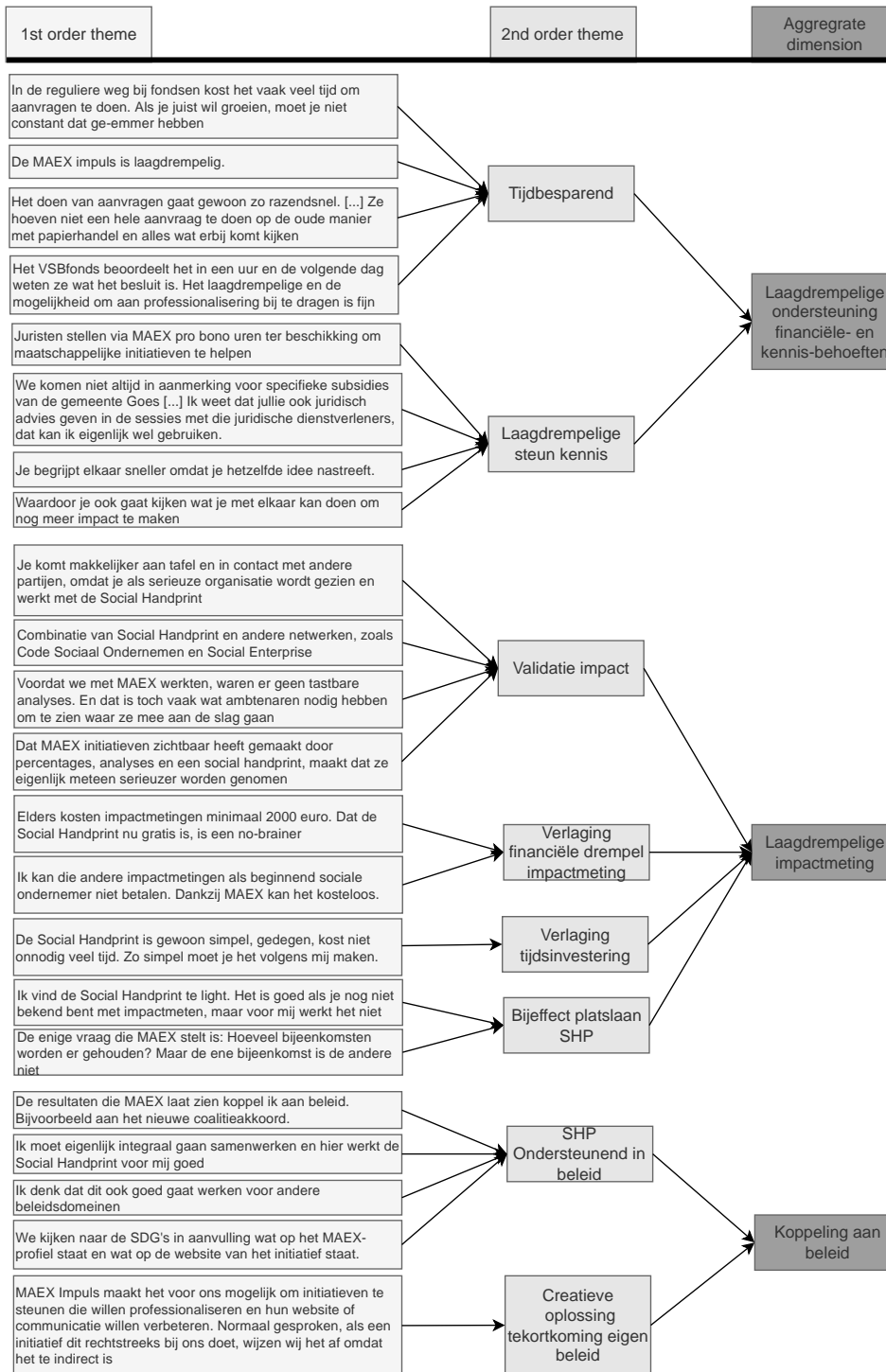
Barrières die performance belemmeren



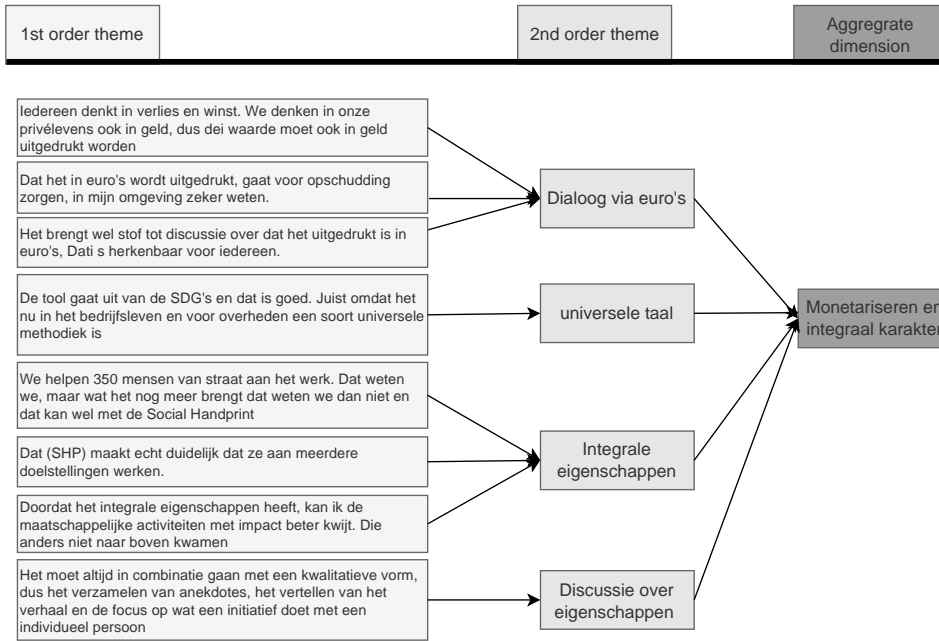
Barrières die performance belemmeren



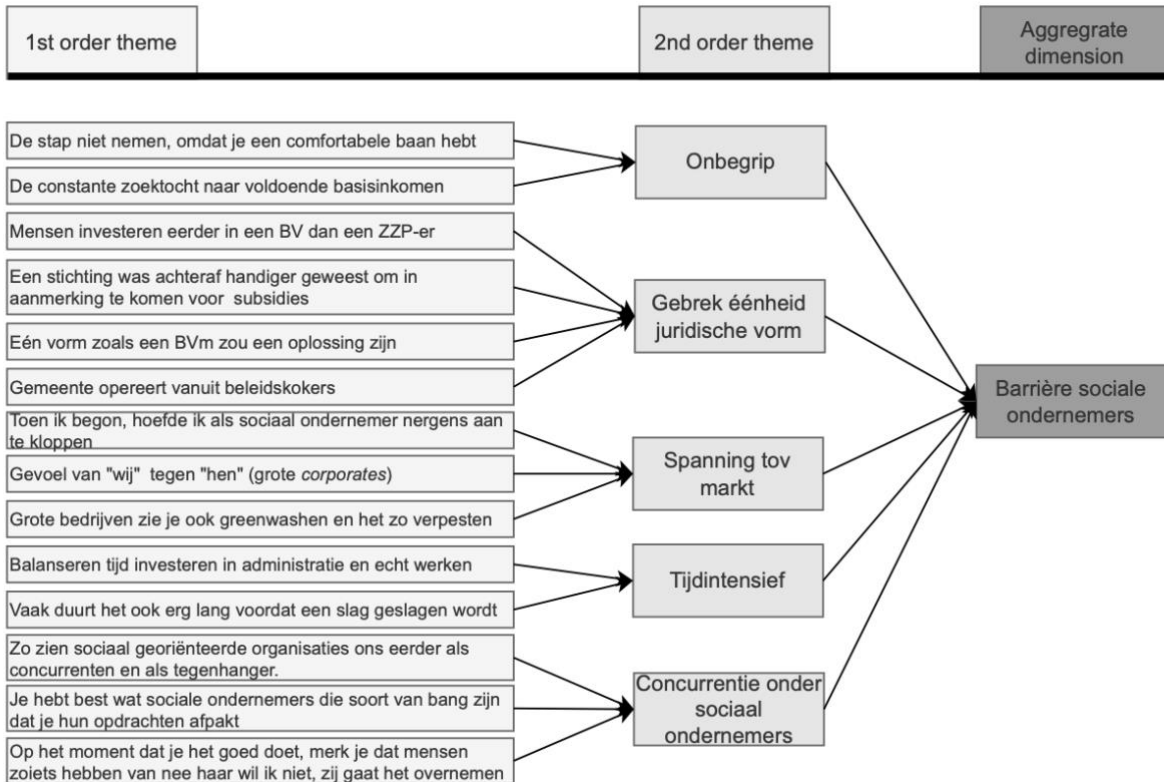
Opstap om barrières te overkomen die performance belemmeren



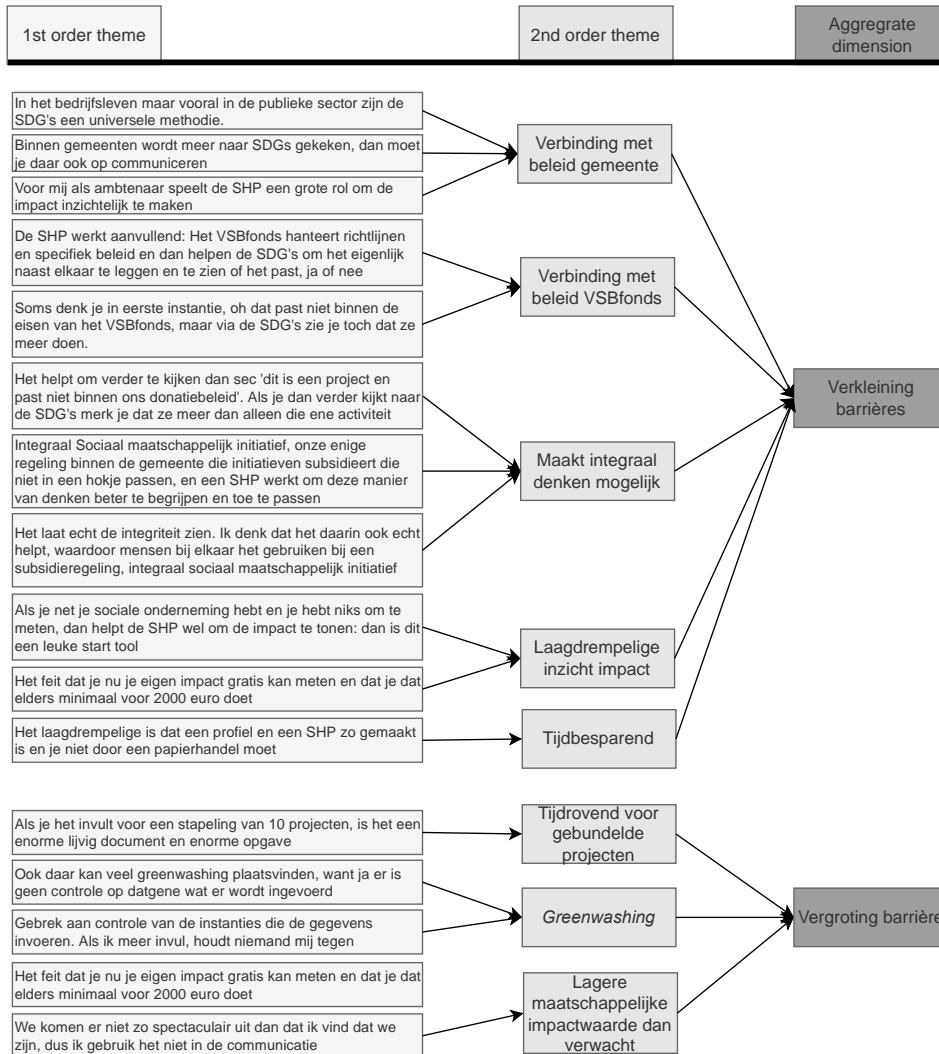
Opstap om barrières te overkomen die performance belemmeren



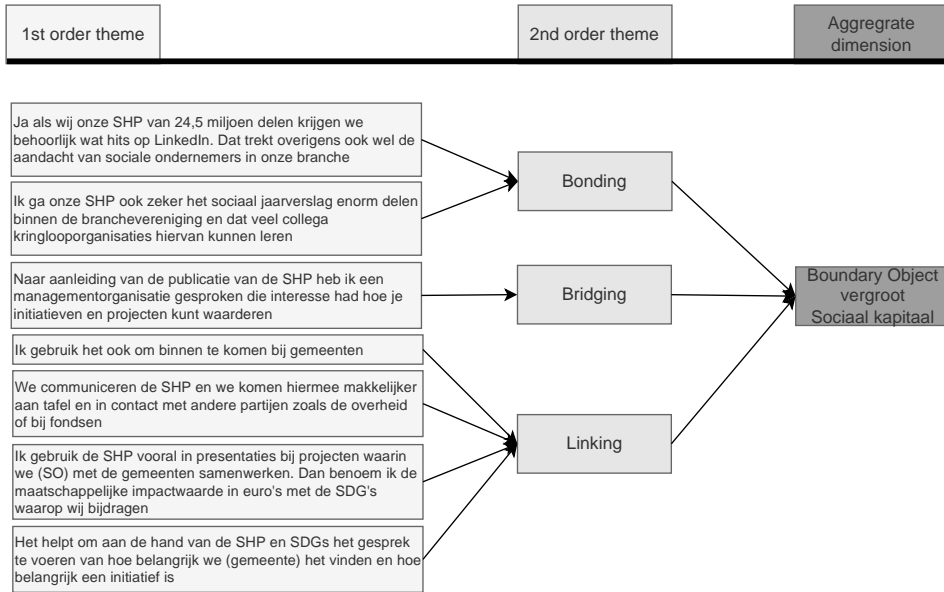
Relatie: Boundary Organization en Boundary Object



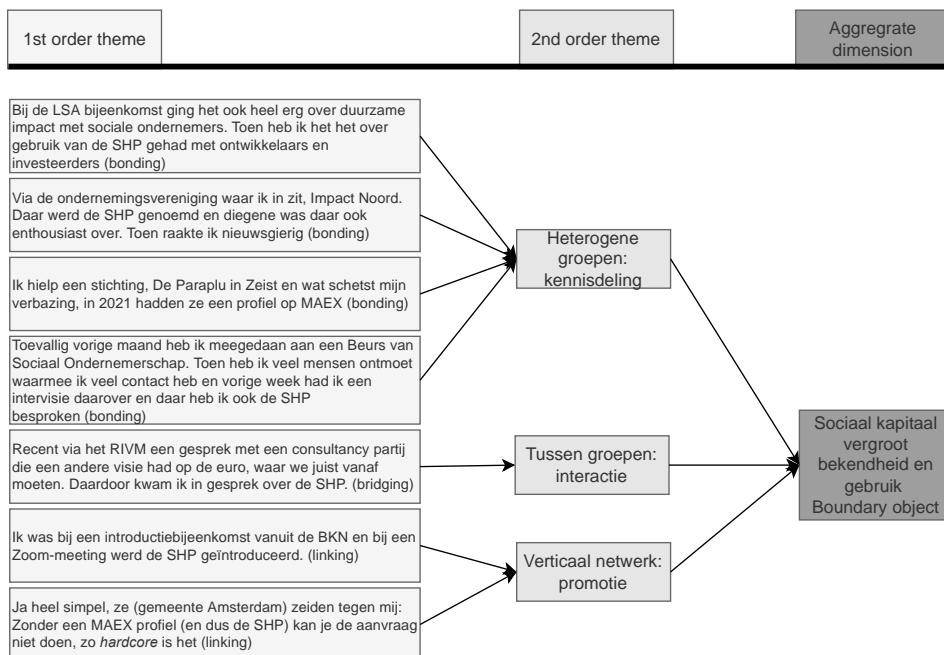
Relatie: Boundary Object en Barrière



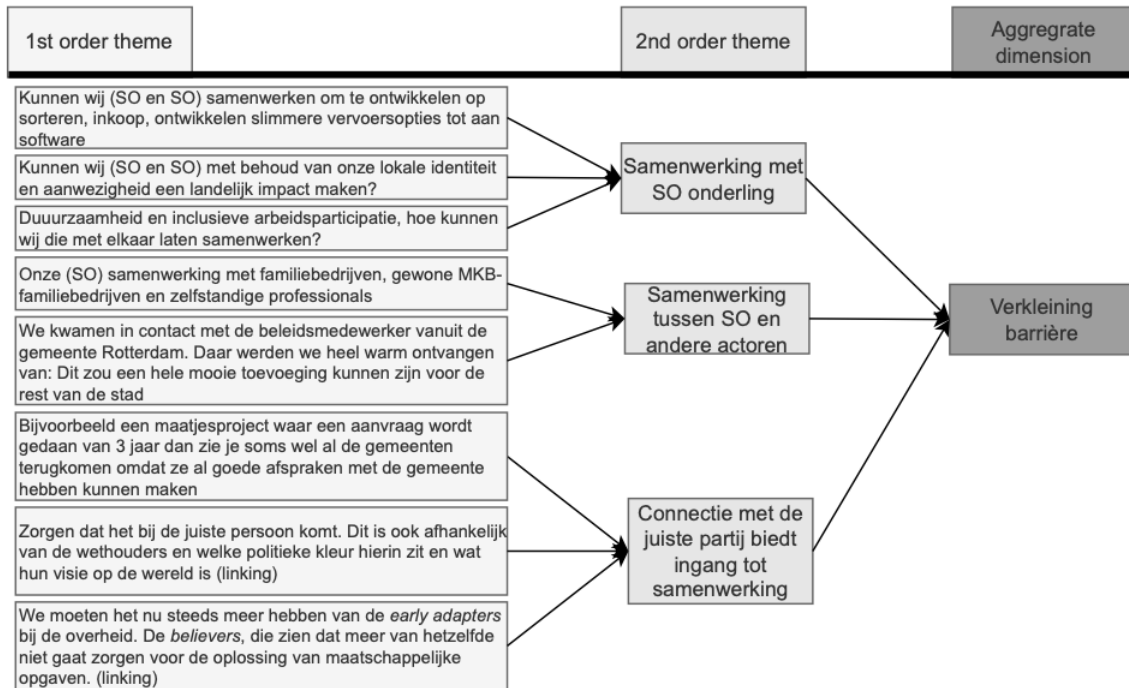
Relatie: Boundary Object en Sociaal kapitaal



Relatie: Sociaal Kapitaal en Boundary object



Relatie: Sociaal Kapitaal en Barrière



Relatie: Hoe de opstap leidt tot een hoger performance van Sociale Ondernemingen

