De prestatiekracht van BliXem

Een studie naar het effect van organisatiefactoren op het verandervermogen en de invloed op de prestatie van een social enterprise.

Auteur: Mireille Remijnse-Kooke (s4655923)

Nijmegen, augustus 2020

MSc Bedrijfskunde

RMA groep 44

Beoordelaar: dr. Brian Tjemkes

Meelezer: dr. Rick Aalbers

Voorwoord

"It always seems impossible until it's done." *– Nelson Mandela*

In maart 2015 ben ik samen met 19 andere studenten gestart aan de masteropleiding Bedrijfskunde via de Radboud Management Academy (RMA). Twee avonden in de week ben ik een geweldig inhoudelijk avontuur aan gegaan. Na mijn VWO opleiding, volgde de studie Hotelschool in Leeuwarden, waar het altijd bleef kriebelen om mijn Masterstudie te behalen. Gedurende de studie ben ik fulltime werkzaam bij social enterprise BliXem, onderdeel van zorgorganisatie Pluryn. De eerste twee jaar (2015-2017) zijn omgevlogen en ik heb alle vakken goed af kunnen sluiten. Daar waar ik voornemens was om ook mijn thesis in het jaar 2017 af te ronden is er veel op mijn pad gekomen, waardoor ik keuzes heb moeten maken. Tijdens mijn laatste studieavonden begin 2017 heb ik een bestaand bedrijf overgenomen, opgestart en laten draaien. Helaas bleek het bedrijf geen levensvatbare business case te zijn, wat na driekwart jaar leidde tot het beëindigen van het bedrijf. In de tussentijd hebben mijn man en ik een huis gekocht, verbouwd en is onze prachtige dochter Caro op de wereld gekomen. Dit alles leidde tot een stop van ruim een jaar, waarna ik in het najaar van 2018 de pen weer heb opgepakt. Het oppakken van de thesis heb ik als pittig ervaren als je niet meer betrokken bent bij de opleiding. Na een periode heb ik twee medestudenten in een vergelijkbare fase opgezocht. Samen met hen en de thesis begeleider heb ik me door het onderzoek heen geworsteld. En daar is het dan, een stuk over social enterprises, specifiek social enterprise BliXem. Een wetenschappelijk onderzoek wat misschien niet perfect is, maar een onderzoek waar ik trots op durf te zijn. Waarmee voor mijzelf, BliXem en zorgorganisatie Pluryn veel helder is geworden. Hoe mooi maar ook hoe complex het is om sociaal te ondernemen. Ondanks de complexiteit hoop ik het nog lang voort te mogen zetten, want het is geweldig als je een bijdrage mag leveren aan de ontwikkeling van mensen.

Na een fantastische, drukke, leerzame en bijzondere periode, wil ik graag een aantal mensen bedanken. Allereerst de RMA, Jan Achterberg, Marc van Unen, ondersteunend team en docenten. Bedankt voor de opleiding, de inhoud is fantastisch, ik raad hem aan iedereen aan en ik hoop dat ik als ambassadeur een bijdrage kan blijven leveren. Alle (oud) collega's die ik heb mogen interviewen voor het onderzoek. Speciaal dank aan mijn thesisbegeleider Brian Tjemkes, wat een geduld moet jij met mij hebben, maar we komen er wel. Je hebt me de zetjes in de goede richting gegeven, maar je hebt het me ook echt zelf laten doen. Ook wil ik Tessa van Enckevort, Yasmine Atil en Puk van der Heijden bedanken. Dank voor jullie luisterend oor, steun en ontzettend leuke tijd. Dan een speciaal dank aan mijn familie en vrienden, mijn ouders Arno en Annelies, mijn zus Melissa en mijn maatje Tim. Jullie hebben er voor gezorgd dat ik deze opleiding heb kunnen doen en vooral heb kunnen afronden. Het heeft even moeite gekost om de draad weer op te pakken. Jullie hebben aan me geduwd en getrokken om het juiste uit me te halen en jullie hebben heel veel op Caro gepast. Als laatste Remco, mijn man, vanaf moment één heb je gezegd dat ik de kans moest pakken in 2015. Avonden naar huis om voor de hond te zorgen en later voor Caro, zodat ik kon studeren. Je hebt je afgevraagd wat je nog meer kon doen, dit was voldoende. Ontzettend bedankt, lieve Rem.

Iedereen aan wie ik gerefereerd heb, duizendmaal dank!

Mireille Remijnse- Kooke

Management samenvatting

Social enterprise BliXem is een leerwerkbedrijf waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (medewerkers) werken die worden voorbereid, middels de horeca, op de reguliere arbeidsmarkt. Zij worden ondersteund door begeleiders in een leerwerktraject. Door de zorgtransitie in 2015 zijn er veel veranderingen op het gebied van arbeidsparticipatie. Ondernemers zien kansen en beginnen vergelijkbare social enterprises als BliXem. Gezonde concurrentie is goed. Toch vraagt BliXem zich af, na meer dan twintig jaar ondernemen en nu vijf jaar na de zorgtransitie, wat is de prestatiekracht van BliXem?

Om de gewenste prestatie te leveren als social enterprise moet BliXem een groot beroep doen op haar verandervermogen. Het verandervermogen van BliXem bepaalt de levensvatbaarheid van de organisatie en is daarmee van groot belang voor de toekomst. Dit onderzoek richt zich op de hoofdvraag *Welke organisatiefactoren hebben invloed op het verandervermogen van BliXem en daarmee op de prestatie van de social enterprise?*

Middels deductief, kwalitatief, praktijkgericht onderzoek wordt er vanuit BliXem historisch teruggekeken naar de organisatiefactoren, de invloed op het verandervermogen en daarmee de invloed op de prestatie van de social enterprise. Voor het onderzoek hebben (oud)bedrijfsleiders en strategiemakers tijd vrij gemaakt zodat de onderzoeker de resultaten over de afgelopen 20 jaar kon verzamelen.

BliXem heeft als organisatie door haar tweeledigheid met commerciële horecafunctie en publieke zorgfunctie veel te maken met veranderingen. Veranderingen uit de horeca markt, de publieke markt en veranderingen binnen de eigen (moeder) organisatie spelen een grote rol bij de exploitatie van BliXem als social enterprise. Uit onderzoek blijkt dat BliXem een groot verandervermogen heeft. BliXem heeft de organisatiefactoren zoals het bepalen van doel, koers en strategie, functionele en personele structuur en het vormen van het team zelf in de hand. Bij organisatiefactoren zoals institutionele complexiteit, visie en juridische en organieke structuur is zij afhankelijk van haar moederorganisatie. In de praktijk zie je dat de bedrijfsleider en het bestuur de sleutelfiguren zijn om de balans te houden tussen de verschillende organisatiefactoren waar de social enterprise mee van doen heeft. Het effect is dat de factoren waar geen tot weinig invloed op of aandacht voor is, naar de achtergrond verdwijnen, terwijl deze onderwerpen cruciaal kunnen zijn voor de levensvatbaarheid van de social enterprise.

Door de tweeledigheid van de organisatie en de inrichting van de organisatie ontstaat er een grote complexiteit, wat invloed heeft op de prestatie en het verandervermogen van de organisatie. Wanneer er disbalans dreigt op te treden wordt er vanuit allerlei hoeken binnen de organisatie geduwd en getrokken aan onderwerpen zoals structuur, mensen of institutionele complexiteit, wat uiteindelijk niet hoeft te leiden tot het gewenste resultaat. Om de prestatie van de social enterprise en de levensvatbaarheid te waarborgen is mijn aanbeveling om bij een (grote) verandering een generieke cyclus te volgen. Graag licht ik mijn aanbeveling toe in het onderzoek.

Inhoudsopgave

Voorwoord 2
Management samenvatting 3
Inhoudsopgave 4
Hoofdstuk 1: Introductie 7
1.1. Inleiding 7
1.2. Project kader 7
1.3. Doelstelling 8
1.4. Onderzoeksmodel 8
1.5. Vraagstelling 9
1.6. Opzet van de masterthesis 9
Hoofdstuk 2: Theoretische achtergrond en proposities 10
2.1. Inleiding 10
2.2. Social Enterprises 10
2.2.1. Definitie Social Enterprise 11
2.2.2. Work Integration Social Enterprises (WISE's) 12
2.2.3. Conclusie 13
2.3. Prestatie Social Enterprise 13
2.3.1. Economische en financiële prestatie 14
2.3.2. Sociale effectiviteit: impact prestatie 15
2.3.3. Institutionele legitimiteit 15
2.3.4. Conclusie 16
2.4. Verandervermogen 16
2.4.1. Propositie 1 17
2.5. Organisatiefactoren 17
2.5.1. Institutionele complexiteit 18
2.5.2. Doel, koers & strategie 18
2.5.3. Hybride organisatiestructuur 19
2.5.4. Management & team 20
2.5.5. Overige factoren 21
2.6. Definitief conceptueel model 21
2.7. Verwachtingen 22
2.8. Conclusie 23
Hoofdstuk 3: Methodologie 24
3.1. Inleiding 24

3.2. Onderzoeksstrategie 24
3.3. Onderzoeksmateriaal 24
3.4. Data verzameling 25
3.4.1. Literatuuronderzoek 25
3.4.2. Historische data 25
3.4.3. Exploratieve interviews 26
3.4.4. Diepte-interviews 26
3.5. Data-analyse 26
3.5.1. Ordenen en bewerken 26
3.5.2. Resultaten van het onderzoek 27
3.5.3. Analyse 27
3.6. Validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek 28
3.6.1. Interne en externe validiteit 28
3.6.2. Betrouwbaarheid 28
3.7. Conclusie 29
Hoofdstuk 4: Resultaten 30
4.1. Inleiding 30
4.2. Case Beschrijving 30
4.3. Social enterprise 31
4.3.1. Economische en financiële prestatie 32
4.3.2. Sociale effectiviteit: impact prestatie 33
4.4. Verandervermogen 34
4.5. Organisatiefactoren 34
4.5.1. Institutionele complexiteit 34
4.5.2. Doel, koers & strategie 35
4.5.3. Hybride organisatiestructuur 36
4.5.4. Management & team 38
4.6. Schematische samenvatting van de resultaten 40
4.7. Verwachtingen 42
4.8. Conclusie 43
Hoofdstuk 5: Conclusie 44
5.1. Doel van het onderzoek 44
5.2. Topic & invloed analyse 44
5.2.1. Social enterprise 44
5.2.1.1. Economische en financiële prestatie 45

5.2.1.2. Sociale effectiviteit: impact prestatie 45
5.2.2. Verandervermogen 46
5.2.3. Organisatiefactoren 46
5.2.3.1. Institutionele complexiteit 46
5.2.3.2. Doel, koers & strategie 47
5.2.3.3. Hybride organisatiestructuur 47
5.2.3.4. Management & team 48
5.3. Conclusie 49
5.4. Aanbevelingen 50
5.5. Reflectie 52
5.5.1. Theorie 52
5.5.2. Praktijk 52
5.5.3. Eigen rol als onderzoeker 53
Hoofdstuk 6: Literatuurlijst 54
Hoofdstuk 7: Bijlagen 58
Bijlage 1: Triangulatieschema 59
Bijlage 2: Schema exploratieve interviews 61
Bijlage 3: Interviewstructuur exploratief interview 62
Bijlage 4: Schema diepte-interviews 64
Bijlage 5: Interviewstructuur diepte-interview 65
Bijlage 6: Voorbeeld uitwerking diepte-interview Bastiënne van Kessel 66
Bijlage 7: Axiale en selectieve codering 66
Bijlage 8: Vier ogen-principe met Tessa van Enckevort 66
Bijlage 9: Codering interviews deel 1 67
Bijlage 10: Codering interviews deel 2 67
Bijlage 11: Samenvattingen topics 67
Bijlage 12: Topic & invloed analyse 67
Bijlage 13: Voorbeeld mail & terugkoppeling interview Mieke Lenting 67

Hoofdstuk 1: Introductie

1.1. Inleiding

"De prestatiekracht van Social Enterprises" is een onderzoek naar de organisatiefactoren die van invloed zijn op het verandervermogen en daarmee op de prestatie van een social enterprise. In het eerste hoofdstuk wordt het conceptueel ontwerp van het praktijkgerichte onderzoek naar social enterprise BliXem en haar verandervermogen en prestatie beschreven. In paragraaf 1.2 het projectkader geschetst, waarna in paragraaf 1.3 de doelstelling wordt beschreven. In paragraaf 1.4 wordt het onderzoeksmodel toegelicht. Het eerste hoofdstuk wordt in paragraaf 1.5 afgesloten met de vraagstelling van het onderzoek. Paragraaf 1.6 legt de opzet van de masterthesis uit, waaruit een leeswijzer voor het onderzoek volgt.

1.2. Project kader

In 1994 startten Rob de Jong, Jan de Koning, Mieke Lenting en Lex Diekstra met de opzet voor het concept BliXem. Op 15 september 1997 opende men BliXem, als lunchcafé en cadeauwinkel waar mensen met een beperking in de maatschappij aan de slag konden. De eerste jaren waren spannend, maar na vijf jaar heeft BliXem de balans tussen commercie en zorg gevonden. In de twintig jaar die zijn gevolgd, zijn er veel mijlpalen geslagen en is BliXem uitgegroeid tot een begrip in Nijmegen en in Nederland. De focus bij BliXem ligt op "eerst de zaak, dan de zorg". Met de commerciële insteek in 1997 was BliXem een van de eerste social enterprises in Nederland.

BliXem is een leerwerkbedrijf waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (medewerkers) werken die worden voorbereid, middels de horeca, op de reguliere arbeidsmarkt. Zij worden ondersteund door begeleiders in een leerwerktraject. In de afgelopen 20 jaar hebben tal van medewerkers het traject bewandeld of zijn het traject nog aan het bewandelen. BliXem is ervan overtuigd dat haar manier van sociaal ondernemen de prestaties levert die de medewerkers en hun sociale kaart, ouders, verzorgers en financiers, van BliXem verwachten. Maar ook de gasten van BliXem.

Social enterprises zijn sinds de jaren '70 in opkomst. In de beginjaren is het onderzoek naar social enterprises gering geweest, sinds 2004 wordt er actiever onderzoek gedaan naar dit onderwerp. In de afgelopen twintig jaar is het in kaart brengen van prestaties van social enterprises relevanter geworden. In 2015 heeft een decentralisatie van overheidstaken van de rijksoverheid naar gemeenten plaatsgevonden. Gemeenten zijn verantwoordelijk geworden voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen. Het uitgangspunt van de zorgtransitie is om het burgers makkelijker te maken dan dat het voor 2015 geregeld was met een aanspreekpunt en de gemeente die het gehele budget overziet. De transitie heeft ook effect op social enterprises als BliXem. Door de veranderingen zien ondernemers kansen en beginnen zij vergelijkbare social enterprises als BliXem. Gezonde concurrentie is goed. Toch vraagt BliXem zich af, na meer dan twintig jaar ondernemen en nu vijf jaar na de zorgtransitie, wat het verandervermogen van een social enterprise is en welke invloed organisatiefactoren hebben op het verandervermogen en daarmee op de prestatie van een social enterprise.

Om de gewenste prestatie te leveren als social enterprise moet BliXem een groot beroep doen op haar verandervermogen. Het verandervermogen van BliXem bepaalt de levensvatbaarheid van de organisatie en is daarmee van groot belang voor de toekomst. Middels deductief, kwalitatief, praktijkgericht onderzoek wordt er vanuit BliXem historisch teruggekeken naar de organisatiefactoren, de invloed op het verandervermogen en daarmee de invloed op de prestatie van de social enterprise. Deze uitkomsten worden in beeld gebracht en geëvalueerd. Op deze manier levert het onderzoek aanbevelingen op voor de verbetering van de prestatie van BliXem en kan het leiden tot adviezen voor social enterprises.

1.3. Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om aanbevelingen te geven voor de verbetering van de prestatie van BliXem als social enterprise, door aan te tonen hoe organisatiefactoren institutionele complexiteit, doel, koers en strategie, hybride organisatiestructuur en management en team van invloed zijn op het verandervermogen en daarmee van invloed op de prestatie.

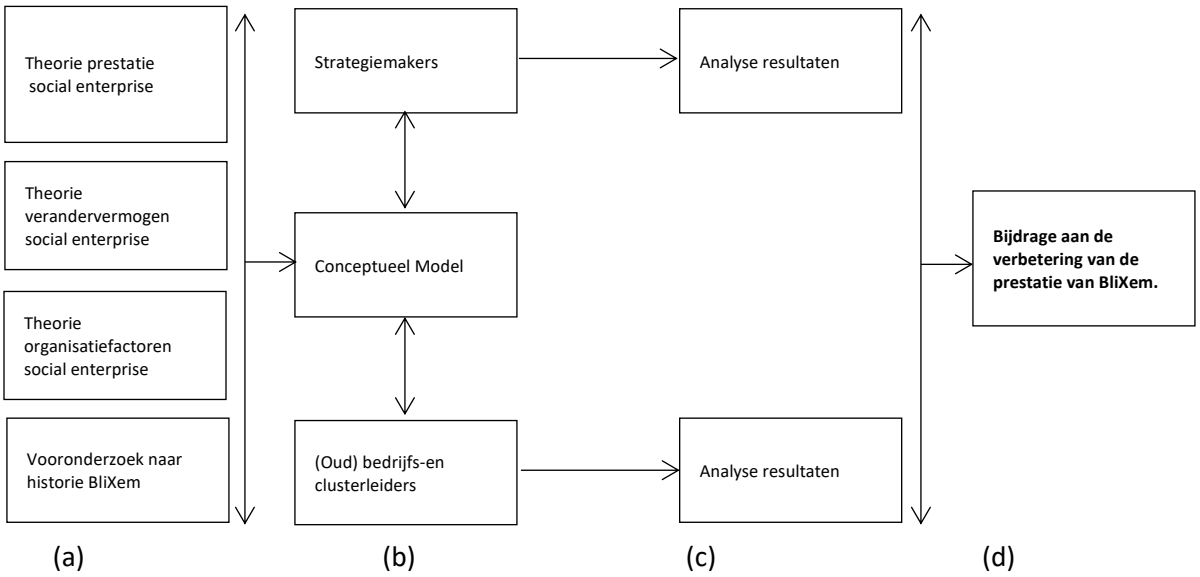
Het onderzoek wordt gedaan in de vorm van een deductieve case study. De deductieve benadering geeft aan dat er vanuit de theorie wordt gekeken naar de praktijk met als doel om een bijdrage aan de verbetering van de prestatie van een social enterprise te leveren. BliXem vormt de casus vanuit waar het onderzoek naar de theorie kijkt.

De case study wordt in twee fasen uitgevoerd. Fase één heeft tot doel om tot een tijdslijn te komen met periodes en events die bepalend zijn geweest voor het verandervermogen en de prestatie. Deze worden onderzocht door strategiemakers en (oud) bedrijfsleiders te vragen naar hun visie op BliXem, de bedrijfsvoering en hun ervaring. Aangevuld met literair onderzoek. In de tweede fase wordt onderzocht welke veranderingen en verbeteringen hebben plaatsgevonden en welk effect dit heeft gehad. Hiervoor worden strategiemakers en bedrijfs- en clusterleiders geïnterviewd.

Voor het onderzoek is gekozen om strategiemakers, (oud) bedrijfsleiders en clusterleiders te betrekken, zodat de verschillende doelgroepen hun visie op het onderzoek mee kunnen geven. Alle partijen zijn op hun manier betrokken bij BliXem en haar bestaan, echter hebben zij allen een andere rol en andere mate van betrokkenheid op het gebied van het verandervermogen van BliXem en de prestatie van BliXem als social enterprise.

1.4. Onderzoeksmodel

Door het opmaken van het onderzoeksmodel wordt de weergave van de belangrijkste stappen visueel. Het zorgt ervoor dat beeld van het onderzoek helder is en daardoor makkelijker bespreekbaar. Ook zorgt het onderzoeksmodel ervoor dat de onderlinge samenhang van de stappen duidelijk wordt.



Figuur 1 – Onderzoeksmodel bijdrage aan het verbeteren van de prestatie van BliXem.

Vanuit welk perspectief het onderzoek wordt benaderd is te herleiden uit het onderzoeksmodel. Een bestudering van de theorie over de prestatie van een social enterprise, het verandervermogen en de organisatiefactoren levert een lijst met analyse onderwerpen op (a). Middels de lijst van onderwerpen

wordt de visie van de betrokken groeperingen, namelijk strategiemakers, (oud) bedrijfs- en clusterleiders geïnventariseerd, over hoe de organisatiefactoren middels verandervermogen van invloed zijn op de prestatie van de social enterprise (b). Een vergelijking van de resultante van deze analyses (c), resulteert in toetsing en verdere ontwikkeling van de bestaande theorie ten aanzien van de organisatiefactoren, het verandervermogen en de prestatie van social enterprises (d).

1.5. Vraagstelling

Om de doelstelling te bereiken is het van belang om kennis te vergaren over de onderwerpen die een relevante rol spelen in het onderzoek. Middels de vraagstelling worden er een aantal centrale vragen en deelvragen uitgezet, waarbij de hoofdvraag is:
Welke organisatiefactoren hebben invloed op het verandervermogen van BliXem en daarmee op de prestatie van de social enterprise?

- Theoretische vraagstelling

Wat is er vanuit de theorie bekend over organisatiefactoren die invloed hebben op het verandervermogen en daarmee de prestatie van social enterprises?

- Empirische vraagstelling

Wat zijn volgens de betrokken partijen organisatiefactoren die invloed hebben op het verandervermogen en daarmee de prestatie van social enterprises?

- Analytische vraagstelling

Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen de meningen van de betrokken partijen en de theorie over organisatiefactoren die invloed hebben op het verandervermogen en daarmee de prestatie van social enterprises?

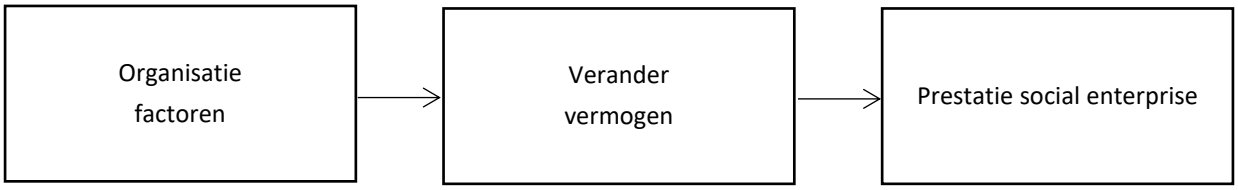
1.6. Opzet van de masterthesis

In het eerste hoofdstuk zijn het projectkader, de doelstelling en de vraagstelling aan bod gekomen. Daarnaast is de opzet van het onderzoeksmodel beschreven. Daarmee geeft dit hoofdstuk inzicht in de context van het onderzoek en geeft het een beknopte beschrijving van leerwerkbedrijf BliXem. In hoofdstuk twee wordt ingegaan op de theoretische achtergrond van de begrippen social enterprise, social enterprise prestatie, verandervermogen en organisatiefactoren. Daarnaast worden proposities ingebracht om de praktijk en theorie met elkaar te toetsen. De vraagstelling uit hoofdstuk één wordt in hoofdstuk twee vertaald naar een globaal conceptueel model. Het daarbij behorende literatuuronderzoek onderbouwt het globaal conceptueel model, waarna het definitieve conceptueel model wordt opgemaakt. Het definitieve conceptueel model wordt gebruikt als raamwerk voor het uitvoeren van het onderzoek. In hoofdstuk drie wordt methodologische verantwoording van dit kwalitatief, praktijkgericht onderzoek beschreven. De casus BliXem wordt hierin verder toegelicht, mede als de geïnterviewde strategiemakers, (oud) bedrijfs- en clusterleiders. In de methodologie wordt de onderzoeksstrategie beschreven, daarnaast omschrijft het hoe de dataverzameling tot stand is gekomen en hoe deze wordt geanalyseerd. In hoofdstuk vier wordt antwoord gegeven op de empirische vraagstelling van de thesis middels het bespreken van de resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk vijf wordt antwoord gegeven op de analytische vraagstelling, waarna er conclusies en aanbevelingen worden gedaan. Hoofdstuk vijf wordt afgesloten met een reflectie op de praktische en theoretische relevantie alsmede een reflectie op het onderzoek als zodanig. In de bijlagen zijn verdere uitwerkingen te vinden ten behoeve van het onderzoek.

Hoofdstuk 2: Theoretische achtergrond en proposities

2.1. Inleiding

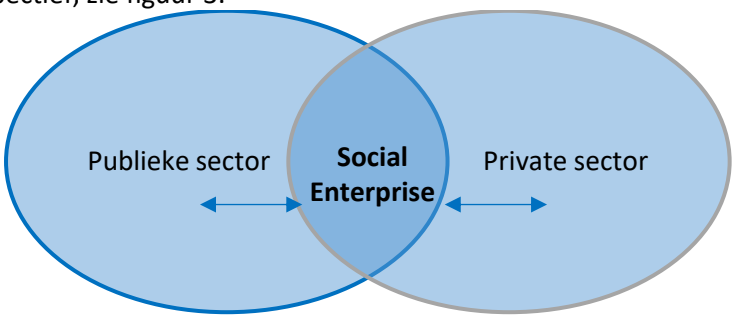
In hoofdstuk twee wordt de theoretische achtergrond van de begrippen social enterprise, social enterprise prestatie, verandervermogen en organisatiefactoren bekeken. Aan de hand van de literatuur worden proposities ingebracht. In paragraaf 2.2 komt het begrip social enterprise aan bod. In paragraaf 2.3 wordt het begrip prestatie van een social enterprise besproken. In paragraaf 2.4 wordt het begrip verandervermogen bekeken. En in paragraaf 2.5 worden de begrippen organisatie factoren besproken. Deze theoretische achtergrond leidt tot het definitieve conceptueel model, wat terug te vinden is in paragraaf 2.6. In paragraaf 2.7 worden de bijkomende verwachtingen besproken en middels een korte conclusie wordt het hoofdstuk besloten. En in paragraaf 2.8 wordt dit hoofdstuk afgesloten. In het globaal conceptueel model vindt men een schematische weergave van de afhankelijke variabelen (prestatie social enterprise) en onafhankelijke variabelen (organisatiefactoren), middels een mediërende variabele (verandervermogen). Onderstaand het globaal conceptueel model van het onderzoek naar de prestatie van een social enterprise.



Figuur 2 – Globaal conceptueel model bij het onderzoek naar de prestatie van een social enterprise.

2.2. Social Enterprises

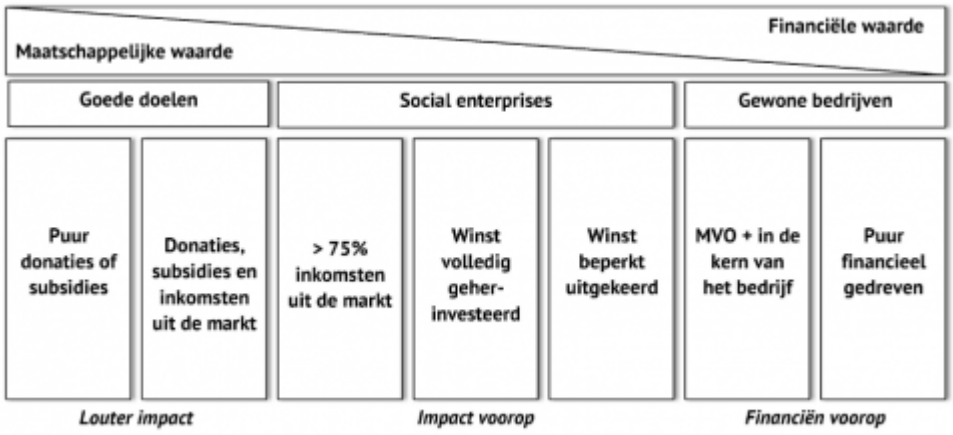
Social entrepreneurship en enterprises als onderwerpen voor de academische wereld zijn relatief nieuw. Volgens Light (2009) kwam het onderwerp op de agenda door historische progressie in de jaren ’70. Mensen met passie voor de publieke sector gingen bij de overheid werken. Dit leidde tot een explosie van mensen in de non-profit sector in de jaren ’80 en ’90. Om de nieuwheid in de academische wereld van de onderwerpen social entrepreneurship en enterprises te belichten, blijkt dat tussen de jaren 1990-2004 een klein aantal artikelen over het onderwerp ‘sociaal ondernemerschap’ is geschreven. Binnen sociaal ondernemerschap zijn een aantal vakgebieden meegenomen. Enerzijds vanuit de publieke sector, maar anderzijds komt sociaal ondernemerschap ook in aanraking met de private sector door de introductie van het omzetperspectief, zie figuur 3.



Figuur 3 – overlap tussen de publieke en private sector door social entrepreneurship *gepubliceerd door Social Enterprise NL.*

Social Enterprise NL heeft de Social Enterprise Monitor 2018 gepubliceerd. Een onderzoek onder 350 social enterprises, waarvan bijna 50% gereageerd heeft. Uit het jaarlijkse onderzoek onder sociale ondernemingen wordt duidelijk dat er niet alleen rendabele economische resultaten worden behaald, maar ook dat sociaal ondernemers zich actief inzetten om anderen te beïnvloeden om hun missie te

bereiken. Op de vraag wat is een social enterprise en aan welke voorwaarden dient het te voldoen, is figuur 4 ontwikkeld door Social Enterprise NL.



Figuur 4 – de voorwaarden voor een social enterprise door Social Enterprise NL.

Volgens Pache en Santos (2012) streven social enterprises naar de dubbele missie om zowel financiële duurzaamheid als sociaal doel te bereiken en passen niet naadloos in de conventionele categorieën van particuliere, publieke of non-profitorganisaties. Uit de literatuur blijkt dat social enterprises een uitstekend voorbeeld zijn van een hybride organisatievorm. Zoals Brandsen & Karré (2010) de hybride organisatie omschrijven, zijn het organisaties die niet te omschrijven zijn als publiek óf privaat, maar een mix van beiden. De meeste sociale ondernemingen in Nederland, 41% van de respondenten van de Social Enterprise Monitor 2018, richten zich op het verhogen van de arbeidsparticipatie van een kwetsbare doelgroep. Dit doen ze of door eigen werkplekken te creëren of te focussen op doorstroom. Ook het verhogen van welzijn en tegengaan van milieuvervuiling worden vaak genoemd. Een opkomende trend is het verduurzamen van het voedselsysteem, bedrijven die hier op gericht zijn, zijn veelal na 2013 opgericht. Groei en toename winstgevendheid van sociale ondernemingen neemt toe. 44% van de ondernemingen gaf aan over 2017 winstgevend te zijn. Ook omzet (26%) en werkgelegenheid (21%) nemen sterk toe bij sociale ondernemingen. Sociaal ondernemen heeft meer tijd nodig om winstgevend te zijn dan een regulier bedrijf. Social Enterprise NL geeft aan dat impact vergroten niet alleen gebeurt door meer producten of diensten te verkopen, maar ook door andere spelers zoals bedrijven en overheden te beïnvloeden. Sociaal ondernemers zijn hier actief mee bezig, maar liefst 69% wil gekopieerd worden door andere bedrijven en 52% probeert het functioneren van een hele markt te veranderen. 77% van de ondernemers geeft aan dat 'herkenning en erkenning' voor sociale ondernemingen de afgelopen jaren, tussen 2013 en nu, is toegenomen. Ook geven ondernemers aan dat consumenten en bedrijven impact belangrijker vinden. Een ruime meerderheid van de ondernemingen geeft aan impact te meten. Dit percentage ligt sinds 2018 iets hoger dan voorgaande jaren.

2.2.1. Definitie Social Enterprise

Er zijn verschillende definities van social enterprises. Meadows en Pike (2009) omschrijven social enterprises als organisaties die hun bedrijfsmodellen gebruiken om sociale doelen te bereiken. De term social enterprise impliceert volgens hen een vorm van ruilen. In de praktijk kan dit leiden tot twee benaderingen, namelijk het leveren van diensten aan de overheid of marktgericht handelen. Ook Bagnoli en Megali (2011) en Crucke en Decramer (2016) zien een social enterprise als een organisatie met een sociaal gedreven missie die producten of diensten ruilen voor een sociaal doel. Arena et al. (2014) geeft als definitie dat de basis van sociaal ondernemerschap ligt in het transformeren van de doelstelling van maximale winst naar waarde creatie, door deze doelstelling aan te vullen met de ongehoorde sociale

behoeften. Volgens Sanchis-Palacio et al. (2013) zijn social enterprises bedrijven die sociale doelen bereiken, zoals de integratie van kansarme sociale groepen op de arbeidsmarkt en/ of milieuduurzaamheid. Austin et al. (2006) geeft aan dat een social enterprise twee doelstellingen nastreeft zowel commerciële als sociale doelstellingen, waarbij het van belang is om de missie van de social enterprise en de mate waarin dit vorm krijgt, te bewaken. Een social enterprise die gericht is op arbeidsintegratie, wordt aangeduid als een *work integration social enterprise (WISE)*. Andere social enterprises kunnen gericht zijn op een product of dienst. Veel social enterprises zijn sterk afhankelijk van overheidscontracten om hun activiteiten te financieren. Ook omdat de overheid dit stimuleert, zodat zij op deze manier voldoen aan de hoogte van te besteden geld aan sociale doelen. Ondanks dat is er een duidelijk verschil tussen afhankelijkheid van subsidies en commerciële contracten. Daarom is een gemeenschappelijke definitie van een sociale onderneming dat ze met minder dan 50% worden gefinancierd door subsidie inkomsten. De verschuiving van subsidies naar commerciële contracten brengt uitdagingen met zich mee voor organisaties. Net als Bagnoli en Megali (2011), omschrijven Meadows en Pike (2009) dat subsidie inkomsten nadelen hebben, zoals onderkapitalisatie. Ondernemers zijn niet in staat om reserves op te bouwen. Dit zorgt ervoor dat ze minder weerstand kunnen bieden bij financiële tegenvallers. Waardoor ze minder in controle zijn over hun toekomstvisie en meer gefocust op overleven en het hoofd boven water houden. Aan de andere kant hebben subsidie inkomsten het voordeel dat de ondernemer belanghebbende sociale zaken, die voor een 'gewone ondernemer' niet vanzelfsprekend zijn, kan beschermen. De meest ideale situatie is dat een social enterprise zich kan concentreren op het bewijzen van haar toegevoegde waarde. Dan kan een social enterprise in staat zijn om beide doelen, voldoende financieel rendement behalen en het maximaliseren van sociale impact, te bereiken.

2.2.2. Work Integration Social Enterprises (WISE's)

Ondanks het concept van social enterprises wetenschappelijk niet is vastgesteld, hebben verschillende schrijvers werk gepubliceerd rondom dit thema. De European Research Network (EMES) heeft een definitie voorgesteld gebaseerd op economische en sociale criteria, welke een bruikbaar kader biedt voor de verschillende soorten social enterprises in Europa. Savall en Zardet (2009) omschrijven vanuit de socio-economische organisatietheorie dat de algemene prestaties van een bedrijf twee types bevat, namelijk economische prestatie (financiële resultaten en de creatie van bedrijfs- en werknemerspotentieel) en sociale prestatie (hoe goed een bedrijf in staat is duurzame impact te creëren). Het economische criterium is duurzame activiteit bij de productie of verkoop van goederen en diensten, een hoog niveau van autonomie, een aanzienlijk economisch risico met betrekking tot de financieel levensvatbaarheid van de onderneming en een minimaal aantal werknemers. Het sociale criterium is het expliciete doel om de gemeenschap ten goede te komen, burgerschapsinitiatief, beslissingen die niet gebaseerd zijn op het bezit van kapitaal, deelname van de stakeholder bij de activiteiten van de organisatie en beperkte winstuitkering. Ondanks het verschil van social enterprises in Europa groot is, hebben zij een reeks van gemeenschappelijke punten van bovenstaande kenmerken in zich.

Volgens Sanchis-Palacio et al. (2013) sturen *work integration social enterprises* (WISE's), gericht op arbeidsintegratie, in hun bedrijfsvoering op effectiviteit en efficiëntie. Zij worden geconfronteerd met een onzekere toekomst doordat de vraag van de markt naar concurrentievermogen deze bedrijven dwingt de efficiëntie drastisch te verbeteren. WISE's hebben een hoog niveau van effectiviteit, hun sociale doelstelling heeft prioriteit boven andere doelstellingen als financiële doelen of winstgevendheid. Het gebrek aan professionalisering van het management, slecht gekwalificeerd personeel en een gebrek aan financiële mogelijkheden verminderen de efficiëntie van de WISE. Door de disbalans tussen effectiviteit en efficiëntie zet de WISE zich in de markt buiten spel. Een WISE moet overwegen om de bedrijfsvoering op managementinstrumenten te baseren. Door het implementeren van strategische managementinstrumenten, kunnen WISE's hun efficiëntie niveau verbeteren en hun effectiviteitsniveau stimuleren. Andere bepalende kenmerken voor WISE volgens Mélian et al. (2011) zijn de wil tot sociale

inclusie en de mogelijkheid voor ondernemers om de rol als ambassadeur voor deze verandering op zich te nemen. Efficiëntie niveau van een WISE is vaak laag door een lage productiviteit doordat werknemers te maken hebben met uitsluiting op sociaal gebied en op de arbeidsmarkt. Maar ook door een minder goede implementatie van strategisch management, slecht gekwalificeerd personeel en een gebrek aan professionalisering van het management. De positieve aspecten van WISEs zijn de sociale en financiële levensvatbaarheid van de zakelijke projecten, een sterke betrokkenheid bij de gemeenschap of buurt waar ze zijn opgericht en waar ze actief zijn, de actieve deelname van ambassadeurs die bij het proces betrokken zijn en de verbinding met de kansarme sociale groepen waarmee ze werken. WISEs dragen bij tot de opleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt met het doel hen toegang te bieden tot een positie op de arbeidsmarkt. Als conclusie stellen Sanchis-Palacio et al. (2013) dat het niveau van professionalisering van het management vergelijkbaar is met andere klein tot middelgrote ondernemingen. Daarbij zijn WISEs over het algemeen sociaal effectief, wat tevens het belang van WISEs toont. Het sociale en economische succes hangt af van het gebruik van managementinstrumenten zoals een budget, een management plan of een strategisch plan. De strategische managementinstrumenten hebben een positief effect op de organisatie haar sociale prestatie of effectiviteit, terwijl de invloed van deze instrumenten een negatief effect hebben op de financiële prestatie. Het negatieve effect op de financiële prestatie is niet zozeer te wijten aan het minimale gebruik van managementinstrumenten, maar eerder door andere factoren, zoals het gebrek aan training en opleiding onder het managementteam.

2.2.3. Conclusie

Voor dit onderzoek wordt de definitie van Arena et al. (2014) als uitgangspunt aangehouden. De basis van sociaal ondernemerschap ligt in het transformeren van de doelstelling van maximale winst en waarde creatie door de doelstelling aan te vullen met sociale behoeften. Aanvullend op de definitie van Arena et al. wordt de typering Work Integration Social Enterprise (WISE) specifiek meegenomen in het onderzoek met in achtneming van de casus. Een randvoorwaarde die gesteld wordt in de definitie van social enterprises is dat een social enterprise minder dan 50% gefinancierd wordt door subsidie inkomsten. Voor een WISE heeft de sociale doelstelling de prioriteit boven andere doelstellingen, waardoor effectiviteit op een hoog niveau ligt. Factoren als het gebrek aan een professioneel management of personeel en financiële mogelijkheden zorgen voor verminderde efficiëntie. Een valkuil is een mogelijke disbalans in de WISE tussen effectiviteit en efficiëntie. Sanchis-Palacio et al. (2013) stelt dat het niveau van professionalisering van het management vergelijkbaar is met andere klein tot middelgrote ondernemingen. Het succes van een WISE hangt af van balans, wat ondersteund kan worden door managementinstrumenten zoals een strategisch plan of budget.

2.3. Prestatie Social Enterprise

Murphy et al. (1996) geeft aan dat bij een commerciële onderneming prestatie voornamelijk wordt gemeten in termen van financiële prestatie. Voorbeelden hiervan zijn winstgevendheid en groei in verkoop. De prestatiefactoren zijn gestandaardiseerd en zowel de ondernemer als belanghebbenden weten wat de status is van een bedrijf. In het geval van een social enterprise is de financiële prestatie een belangrijk onderdeel, maar daarnaast ook de waarde die een social enterprise creëert met haar dienst of product. Het meten van de prestatie van een social enterprise is minder gestandaardiseerd en daardoor complexer geeft Austin et al. (2006) aan. Zoals eerder aangehaald ziet Pache en Santos (2012) de prestatie van een social enterprise als streven naar zowel financiële duurzaamheid als het sociale doel. Het raamwerk uiteengezet door Austin et al. (2006) identificeert het belang van de SE-missie en de mate waarin dit vorm krijgt door het nastreven van zowel commerciële als sociale doelstellingen. Austin et al. (2006) merkt ook op dat dubbele missie een bron van spanning kan zijn; ze laten echter de aard van deze spanningen, zoals missiedrift en de perceptie van legitimiteit van stakeholders, onontgonnen. Sanchis-Palacio et al. (2013) omschrijft dat als een social enterprise competitief kan en wil zijn, dient het strategische managementinstrumenten in te zetten om efficiëntie te verbeteren en effectiviteit te

behouden. De invloed van het gebruik van strategische managementinstrumenten laten een positief effect zien op sociale effectiviteit, het verbeteren van de werkgelegenheidsgraad, maar het toont een negatief effect op de economische effectiviteit, de winstgevendheid. Bagnoli en Megali (2011) hebben onderzoek gedaan naar het maken van een systeem om prestatie van een social enterprise te meten, waarbij zij zich richten op de factor succes. In het onderzoek worden drie dimensies geanalyseerd, namelijk economisch-financiële prestatie, sociale effectiviteit en institutionele legitimiteit. Door deze drie onderdelen te integreren stellen Bagnoli en Megali (2011) dat er sprake is van een multidimensionaal kader geschikt voor een social enterprise.

2.3.1. Economische en financiële prestatie

Economische en financiële prestatie meting wordt door een social enterprise gebruikt om de financiële verantwoording te controleren. Anders dan non-profit organisaties of stichtingen zijn social enterprises eerst ondernemingen. Daarom moeten zij hun economische en financiële efficiëntie vooropstellen om hun sociale doelen na te streven. Onder de economisch financiële prestatie verstaan Bagnoli en Megali (2011) enerzijds economische efficiëntie en anderzijds de financiële situatie van een onderneming. Economische efficiëntie houdt zowel de bedrijfsresultaten als de volledige details van alle onderdelen van de winst- en verliesrekening in. Bij de financiële situatie wordt er gekeken naar activa, passiva en het eigen vermogen. Specifiek gekeken naar de winst- en verliesrekening, is deze geschikt om formats uit te werken, die de bijdragen van de verschillende deelnemers aan het (productie)proces kunnen uitdrukken. Op deze manier kan de toegevoegde waarde van inkomsten, uitgaven en het financiële resultaat verklaard worden. Volgens Mook, Richmond & Quarter (2003) kijkt een organisatie, door de toegevoegde waarde, verder dan alleen het inkomen. Het omvat tevens het eigenaarschap en het creëert een overvloed van mooie en prettige dingen voor een brede groep stakeholders. Voor een social enterprise is het vaak moeilijk om de toekomst te plannen. De reden daarvoor is het substantiële onvermogen van vooruitdenken en het hebben van een meerjarige planning en budgettering door de afhankelijkheid van overheidsuitgaven en het werken middels projecten die worden gefinancierd door investeerders. Dit maakt dat het belangrijk is om de activiteiten van een social enterprise op korte termijn te volgen. Op deze manier kan men wisselingen van inkomsten en uitgaven monitoren en daarop in spelen. Bagnoli en Megali (2011) geven aan dat volledige kennis van de bijdrage die het personeel levert aan de realisatie van een activiteit of een goed/dienst kan aanleiding geven tot efficiëntie. Daarom maakt beter begrip van de (productie)kosten het mogelijk om het vermogen om te concurreren met de markt te beoordelen en wordt deelname aan openbare aanbestedingen mogelijk. Het nastreven van economische balans door de jaren heen vraagt om een gedegen geldbeheer en het vermogen om de nodige financiële middelen te vinden en in te zetten. In het geval van social enterprises, heeft men vaak te maken met 'late betalers'. Volgens Mook, Richmond & Quarter (2003) zijn social enterprises geneigd een beperkt percentage van hun financiële middelen te verwerven middels financieringsprogramma, die gewijd zijn aan sociale doeleinden, omdat dit dynamische, economische en contractuele verplichtingen met zich meebrengt. Echter geeft het ruimte tot het optimaliseren van de cashflow. Daarnaast is het belangrijk om het probleem van de onderkapitalisatie, waarbij men te maken heeft met een klein aandelenkapitaal en een groot deel reserves, niet te onderschatten. Het kan leiden tot een belemmering van het aantrekken van kapitaal en de creatie van een evenwichtige financiële structuur. Om het succes van een social enterprise goed in kaart te brengen zijn er vijf aspecten van de financieel- economische dimensie nodig. De eerste is een winst- en verliesrekening die de economische balans en daarmee het breakevent punt toont. De tweede is de economisch en sociale toegevoegde waarde, die wordt getoond door een evenredige uitkering aan stakeholders. De derde is de gegenereerde cashflow en daarmee de capaciteit van de social enterprise, zodat de social enterprise kan investeren en financieel in balans is ten opzichte van andere ondernemingen. Als vierde de balans tussen (productie)kosten en omzet, vergeleken met andere marktspelers. En als laatste de kosten van activiteiten, projecten, goederen en diensten, zodat de social enterprise wordt voorzien van kwantitatieve data.

2.3.2. Sociale effectiviteit: impact prestatie

Effectiviteit, wat gezien wordt als het vermogen om doelen te bereiken en strategieën uit te voeren terwijl middelen op een sociaal verantwoorde manier worden gebruikt, wordt van belang bij het beoordelen van het succes van een social enterprise volgens Bagnoli en Megali (2011). In tegenstelling tot een winst gedreven organisatie, is effectiviteit van een social enterprise van fundamenteel belang om te voldoen aan de sociale behoeften waarvoor het ontworpen is, en zodoende haar missie na kan streven. Sociale effectiviteit staat daarom gelijk aan de impact die een social enterprise heeft. Het is algemeen bekend dat impact ongrijpbaar en moeilijk te meten is. Enerzijds gaat het om het concreet behaalde resultaat van een activiteit van een social enterprise. Anderzijds is het belangrijk te overwegen wat de bijdrage is van de activiteit aan het welzijn van de begunstigden en het gemeenschappelijke doel. Volgens Darby & Jenkins (2006) gaat het bij impact niet alleen om de uitkomst, maar ook om de duurzaamheid van het gehele proces. Volgens Kendall & Knapp (2000) houdt impact in dat je naar vier factoren kijkt, namelijk inputs, outputs, uitkomsten en impact. Inputs zijn de middelen die bijdragen aan de ondernomen activiteiten. Outputs zijn goederen of services verkregen door middel van de activiteiten die zijn gerealiseerd om de missie te bereiken. Uitkomsten zijn de voordelen of impact voor de beoogde begunstigden. En impact is de consequentie voor de bredere gemeenschap. Een social enterprise moet gemeenschapsbelang nastreven door het kiezen van lokale leveranciers die een korte supply chain begunstigen, door het kiezen van sociaal of milieuvriendelijk gecertificeerde leveranciers, door het aannemen van fatsoenlijke werkcondities of door het bieden van werk aan mensen voor wie werk niet vanzelfsprekend is. Om deze uitgangspunten toe te kunnen passen moet het gekozen businessmodel maximaal omarmd worden. De sociale effectiviteit en het omarmen van het businessmodel checkt men door een aantal factoren te onderzoeken. Zo is het van belang om te onderzoeken of de leden van de Raad van Bestuur van een sociale onderneming, haar stakeholders vertegenwoordigt. Daarnaast wordt er gekeken naar het 'fysieke' product van de activiteit die de social enterprise uitvoert, door het waarderen van de uitkomst. Kosten en inkomsten worden tegenover elkaar gezet om de economische efficiëntie te bepalen. Als laatste wordt er middels doeltreffendheid naar de kwaliteit gekeken van de resultaten, zodat uitgevoerde activiteiten geëvalueerd kunnen worden. Deze drie dimensies van controle kunnen worden gedefinieerd als het echte nut, de impact van de prestatie. Vooral in termen van het bereiken van doelen in overeenstemming met de missie van het bedrijf. Succes kan onafhankelijk van de hoeveelheid gerealiseerde output worden gedefinieerd. Bagnoli en Megali (2011) omschrijven dat er binnen de dimensie social effectiviteit vier aspecten het succes van een social enterprise kunnen aantonen. Als eerste de evaluatie van de duurzaamheid van middelen en productiemethoden, vanuit het milieu of sociale perspectief. Het tweede aspect is de uitkomst van 'het fysieke' resultaat, het aantal goederen, services, acties etc. Als derde zijn de resultaten op basis van concrete acties en benchmarks van belang. Als laatste aspect wordt de evaluatie van economische en sociale impact van de social enterprise benoemd.

2.3.3. Institutionele legitimiteit

Volgens Bagnoli en Megali (2011) houdt institutionele legitimiteit in dat de social enterprise haar zelfopgelegde regels controleert en de wettelijke normen die van toepassing zijn op haar formule heeft omarmd. Dit wordt aangetoond door twee aspecten. Het eerste aspect is verificatie van de samenhang, tussen de formule en de missie, waarmee wordt aangetoond dat de onderneming haar eigen missie en grondwet heeft omarmd. Het tweede aspect van legitimiteit betreft de samenhang van de algemene en bijzondere wettelijke regelingen die een onderneming besturen, met vermelding van de voorwaarden voor de oprichting en werking ervan. Bagnoli en Megali (2011) kijken bij het bepalen van succes van een social enterprise vanuit de dimensie legitimiteit naar drie aspecten. Als eerste naar de samenhang van de activiteiten met de vermelde missie. Als tweede naar de naleving van de algemene en bepaalde wetten die van toepassing zijn. En als laatste naar de naleving van secundaire normen. Volgens Bagnoli en Megali (2011) is er voor het meten van het succes van een social enterprise een multidimensionaal management controlesysteem nodig, waarin de dimensies financieel-economisch prestatie, sociale effectiviteit en

institutionele legitimiteit worden gemeten. Het management wordt gevraagd middelen te vinden om alle drie de dimensies te verenigen, door een kaart van indicatoren en instrumenten te construeren voor het meten van succes. De ervaring tot nu toe suggereert dat de momentopname op middellange termijn de meest waardevolle is, omdat het organisaties en besturen 'strategische grip' geeft in een periode van snelle verandering. Zo kan men zich het beste focussen op de acties die leiden tot de beste kans op het veranderen van de prestatie.

2.3.4. Conclusie

Prestatie van een social enterprise is te vangen in drie onderwerpen, namelijk economisch en financiële prestatie, sociale effectiviteit en institutionele legitimiteit. In dit onderzoek wordt onder prestatie van een social enterprise twee onderdelen verstaan: economische en financiële prestatie en sociale effectiviteit ofwel impact. Voor dit onderzoek wordt het onderwerp institutionele legitimiteit buiten beschouwing gelaten. De hoeveelheid aan veranderingen in de afgelopen jaren kan tot een opzichzelfstaand onderzoek leiden. Een social enterprise kijkt verder dan alleen naar de financiële prestatie, het bieden van toegevoegde waarde is ook van belang middels impact. Als een social enterprise alleen haar financiële prestatie op orde en in balans heeft, wil dit niet zeggen dat zij ook impact, waarde creatie, genereert. Hetzelfde geldt voor impact, een social enterprise heeft impact vanuit haar doelstelling om waarde te creëren voor ongehoorde sociale behoeften, dit dient in balans te zijn met de financiële prestatie, anders is de onderneming niet levensvatbaar en heeft het geen bestaansrecht. Financiële prestatie en impact zijn daardoor voor een social enterprise onlosmakelijk met elkaar verbonden.

2.4. Verandervermogen

Pettigrew (1985) stelt dat het verandervermogen het vermogen van het bedrijf is om oplossingen (inhoud) te produceren die reageren op omgevingsevolutie (externe context) en/of organisatorische evolutie (interne context) om deze veranderingsprocessen succesvol te implementeren binnen het bedrijf (proces). Verandervermogen is het vermogen om organisatieontwikkelingen zo af te stemmen dat de organisatie succesvol kan anticiperen op veranderingen in de omgeving, volgens Hoogerwerf (1998). Cozijnsen (2004) benoemt verandervermogen als dynamische verandercapaciteit. Dynamische verandercapaciteit is de kwaliteit van een organisatie om met weinig energieverlies complexe veranderingen door te kunnen voeren conform de nieuwste vereisten wanneer dit van de organisatie wordt gevraagd. Verandercapaciteit werd in het verleden eerder gekenmerkt door reactief dan proactief gedrag volgens Cozijnsen (1989). Het accent lag voornamelijk op het vermogen van een organisatie om adequaat te reageren op omgevingsimpulsen of het vermogen om de organisatie in beweging te zetten. Volgens Metselaar en Wortelboer (2018) verschilt de mate waarin organisaties in staat zijn op ontwikkelingen in te spelen sterk. Het zijn dan ook niet zozeer de ontwikkelingen in de omgeving die bepalend zijn voor het succes of falen van een verandering. Het verandervermogen van de organisatie en de veranderingsbereidheid van de medewerkers zijn belangrijker. Een flexibele, ofwel agile, organisatie, is in staat om trends te signaleren, de gevolgen daarvan voor zichzelf te vertalen en de organisatie voortdurend te verbeteren. Metselaar et al. (2011) geeft aan dat het verandervermogen, of de verandercapaciteit van de organisatie, vooral het tempo bepaalt waarin de organisatie de geplande verandering kan doorvoeren. In organisaties met een lage verandercapaciteit verlopen veranderingen traag en stroperig. In organisaties met een hoge verandercapaciteit is de doorlooptijd van veranderingen korter; zij kunnen sneller reageren op nieuwe marktomstandigheden. Bij de noodzaak of wens om in organisaties veranderingen tot stand te brengen is het van belang dat er een beeld ontstaat over het verandervermogen van de organisatie enerzijds en de veranderbereidheid anderzijds. Deze beoordeling bepaalt in hoge mate dat een organisatie het vermogen bevat om in positieve richting naar een nieuwe structuur uit te groeien ofwel de neiging tot regressie zal gaan vertonen. Uit voorgaande literatuur van Cozijnsen (1989) en Keuning en Eppink (2000) komt naar voren dat verandervermogen wordt gezien als een deeleigenschap van een organisatie. Verandervermogen wordt beperkt tot een eigenschap van een individu, een groep of de organisatietop.

Er is niet naar de samenhang gekeken van de drie niveaus. Bovendien werd het vermogen tot veranderen alleen toegespitst op kenmerken als gedrag, structuur of cultuur. De theorie die Cozijnsen (2004) later heeft ontwikkeld in gericht op de samenhang van de verschillende niveaus, maar ook gericht op een bredere groep kenmerken, namelijk kennis, mens, strategie, samenhang en technologie als uitgangspunt. Cozijnsen (2004) wil voorkomen dat de kenmerken van het concept verandervermogen een doel op zich worden en gezien worden als norm. Daarom heeft hij vier prestatie-indicatoren, de verander-V's: versnellen, verbreden, verdiepen en verduurzamen benoemd. Wanneer de verander-V's te realiseren zijn, bepaalt dat of de faalfactoren van de verandering omgezet kunnen worden in slaagfactoren. Door te versnellen creëert de organisatie de mogelijkheid om sneller op ontwikkelingen in te kunnen spelen en in een kortere doorlooptijd veranderprojecten te kunnen realiseren. Wanneer de organisatie zich verbreedt, creëert zij de mogelijkheid om veranderprocessen breder door de gehele organisatie aan te kunnen sturen en meer samenhang tussen deelprojecten te kunnen realiseren. Door te verdiepen creëert zich de mogelijkheid om bredere groepen in de organisatie bewust te maken van de noodzaak tot veranderen en de consequenties van een verandering voor individu en organisatie. Als laatste kan de organisatie zich verduurzamen, waardoor de mogelijkheid wordt gecreëerd om kennis en ervaring op het gebied van veranderen te kunnen vastleggen en toegankelijk te maken. De vier verander-V's hebben daarmee invloed op de prestatie van een onderneming. Het zorgt ervoor dat een onderneming kan anticiperen op marktontwikkelingen, voor een social enterprise is het belangrijk om dit te kunnen omdat zo de waarde van de onderneming groter kan zijn als er ingespeeld wordt op de kansen in de markt. Zoals aangegeven door zowel Bagnoli en Megali (2011) en Mook, Richmond & Quarter (2003) zijn veel social enterprises sterk afhankelijk van overheidscontracten om hun activiteiten te financieren. Daarnaast dragen de verander-V’s van Cozijnsen (2004) bij aan de bewustwording van de noodzaak tot veranderen. En het geeft inzicht in de gevolgen van een verandering voor medewerkers en de organisatie. Zowel op financieel gebied als op het gebied van de doelstelling. De financiële prestatie en de impactprestatie zijn daarom sterk afhankelijk van het verandervermogen en de invloed van de organisatiekenmerken op het verandervermogen.

2.4.1. Propositie 1

Voor dit onderzoek wordt het verandervermogen gezien als een kwaliteit van de organisatie om complexe veranderingen door te kunnen voeren conform de nieuwste vereisten, zodat een organisatie proactief reageert op interne of externe marktomstandigheden. Wanneer de organisatie kan anticiperen op veranderingen in de omgeving, leidt dit tot een groot verandervermogen. Doordat de organisatie in staat is om snel, verdiepend, verbredend of verduurzamend te reageren op veranderingen, heeft het een positief effect op de prestatie van een social enterprise. Wanneer het een organisatie niet lukt om te anticiperen op interne of externe ontwikkelingen heeft een organisatie een klein verandervermogen en kan het leiden tot het net behalen van de gewenste prestatie.

<u>Propositie 1:</u> Verandervermogen van de organisatie heeft een positief effect op de prestatie van een social enterprise.

2.5. Organisatiefactoren

Verandervermogen hangt vooral af van de kwalitatieve capaciteiten van de organisatie, van de kennis en ervaring waarover de organisatie kan beschikken. Maar ook de financiële en de technische mogelijkheden bepalen veel van wat er aan veranderingen mogelijk is en van de termijn waarop dit dan kan, omschrijft Keuning et al. (2004). Het vermogen om te veranderen in een organisatie hangt tevens samen met de kenmerken van de organisatie. Miller (1996) omschrijft dat organisatiekenmerken als structuur en strategie samenhangen, waardoor de samenhang leidt tot verklaringen in meer dan een variabele. In tegenstelling tot Miller heeft Boonstra (2001) niet alleen de focus op de kenmerken van de organisatie, maar ook op de kenmerken van het veranderproces. De zes kenmerken van de organisatie die in kaart

gebracht worden zijn doelen en strategie, technologie, structuur, cultuur, het werk en politieke relaties ofwel institutionele complexiteit. De aanpak van het veranderproces bevat verschillende onderdelen, waaronder de koers van de verandering, de timing, de rollen van de betrokken partijen en de inzet voor de verandering. Onderzoekers als Beer (1980), French en Bell (1995), Kanter et al. (1992) en Boonstra (2000) zien vanuit hun onderzoeken dat niet alleen organisatie kenmerken, maar ook het veranderproces een belangrijke invloed heeft op het verandervermogen van een organisatie. Een veranderproces wordt pas zichtbaar als de doelen en koers zijn bepaald door de organisatie. Medewerkers krijgen dan pas met het fenomeen veranderen van doen. Dit zorgt ervoor dat de verschillende kenmerken van het veranderproces van belang zijn voor het verandervermogen. Cultuur bestaat uit waarden en normen in een organisatie, die de keuze van gedragsalternatieven beperken van medewerkers en daarmee ook het verandervermogen van de organisatie volgens Schein (1985), Cummings & Worley (1993) en Boonstra (2000). In dit onderzoek komen specifiek de organisatiefactoren institutionele complexiteit, doel, koers en strategie, hybride organisatiestructuur en management en team aan de orde. Deze vier onderwerpen kunnen een passende bijdrage leveren aan de doelstelling van het onderzoek.

2.5.1. Institutionele complexiteit

De belangrijkste uitgangspunten van de institutionele organisatietheorie zijn aan het eind van de jaren zeventig en begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw gelegd. Centraal in deze theorie staat de opvatting van DiMaggio en Powell (1983) dat de keuzes en acties van organisaties worden gestuurd door het organisatieveld waartoe zij behoren. Organisaties laten zich leiden door normen, waarden en overtuigingen die sterk zijn verankerd in de institutionele omgeving. Vaak zijn zij gevormd door onder andere de overheid, brancheverenigingen of kennisinstellingen. Meyer en Rowan (1977) geven aan dat organisaties dit doen om legitimiteit te verwerven. Volgens Scott (2008) overleven organisaties die in staat zijn om legitimiteit te krijgen van hun institutionele omgeving op langere termijn. Dit leidt er volgens DiMaggio en Powell (1983) toe dat organisaties homogener worden en meer op elkaar gaan lijken, omdat structuren van organisatievelden hen daar in meer of mindere mate toe dwingen. In lijn met Tolbert en Zucker (1983) gaan zij ervan uit dat organisaties die als eerste een bepaalde innovatie omarmen dat doen vanwege economische motieven. Wanneer deze innovatie echter snel geïnstitutionaliseerd raakt en als vanzelfsprekend wordt gezien, omarmen andere organisaties deze vervolgens vanwege de legitimiteit die met de innovatie gepaard gaat. De institutionele organisatietheorie is gericht op het omgaan met institutionele complexiteit. Institutionele complexiteit ontstaat wanneer organisaties worden geconfronteerd met tegenstrijdige en onverenigbare eisen van verschillende stakeholders, volgens Greenwood et al. (2011). Organisaties krijgen in dat geval te maken met allerlei verschillende instituties. Om deze stakeholders tevreden te stellen moeten organisaties daar strategisch mee omgaan. Het dwingende karakter van organisatievelden wordt onder andere vergroot door de toename aan interactie tussen organisaties, structuren tussen organisaties en een gedeeld referentiekader door organisaties. Een toename van de mate van institutionalisering van het organisatieveld leidt tot een sterkere homogenisering van organisaties in dat veld. Organisaties en actoren in organisaties zijn geneigd de gevestigde instituties als vanzelfsprekend aan te nemen en te volgen. Het effect van institutionele complexiteit op het verandervermogen van een social enterprise is dat wanneer homogenisering de overhand krijgt, er tegenstrijdigheden ontstaan en het verandervermogen lager wordt.

<u>Propositie 2:</u> Wanneer de institutionele complexiteit hoog is, leidt dit tot een lager verandervermogen van een social enterprise.

2.5.2. Doel, koers & strategie

Chandler (1962) en Porter (1996) geven aan dat een organisatie ontstaat middels een missie, daarin staat omschreven wat de bestaansreden is van de organisatie. Daaruit komt de visie voort, wat het beeld omschrijft van de organisatie in de toekomst. De strategie is de koers die door de organisatie gekozen is,

hoe je de visie en missie kunt bereiken. Doelstellingen maken een onderdeel uit van je strategie. Doelen en strategie zijn van groot belang zodat een organisatie een stip op de horizon heeft. Volgens Belasco (1990) geeft een doel en strategie het team een toekomstperspectief. Wanneer een organisatie voor een verandering staat, is de eerste stap het bepalen van de doelen die voor verandering zorgen. Een veranderkoers kan in lijn liggen met de strategische koers van een organisatie, maar het kan ook een andere koers betekenen. Daardoor is de eerste stap om een visie te creëren met de koers van de verandering, volgens Kotter (1995). Kotter geeft aan dat wanneer de urgentie hoog is, er duidelijk is dat er verandering nodig is, een leidend team gevormd dient te worden, die de visie creëren. Het leidende team creëert een beeld van de toekomst die begrijpelijk en aantrekkelijk is voor klanten, stakeholders en werknemers. Wanneer de visie niet in vijf minuten aan iemand te presenteren is en een reactie van begrip of interesse is, betekent het dat de visie nog niet helder is en het leidende team nog niet klaar is met deze fase van het veranderproces. Een visie gaat verder dan alleen cijfers, die doorgaans in een jarenplan te vinden zijn. Een visie zegt iets dat helpt bij het verduidelijken van de richting waarin een organisatie moet en wil bewegen. Nadat het leidende team gelooft in de visie, wordt ook de strategie ontwikkeld om de visie te realiseren. Belasco (1990) geeft aan dat een helder doel en strategie leidt tot het voorkomen van verwarring en misverstanden. Waarbij een flexibele strategie zorgt dat een organisatie kan reageren op de veranderingen in de markt. Daarmee ontstaat een positief effect op het verandervermogen en zorgt het er voor dat een social enterprise haar eigen koers kan bepalen.

Propositie 3: Wanneer het doel, de koers en strategie duidelijk en helder zijn, leidt dit tot een hoger verandervermogen.

2.5.3. Hybride organisatiestructuur

Alle organisaties hebben een structuur, waarbij structuur twee basisfuncties heeft, namelijk invloed van individuen minimaliseren of reguleren en een setting creëren waarbinnen macht wordt uitgeoefend of beslissingen worden genomen rondom de organisatie activiteiten die worden uitgevoerd. Boonstra et al. (2001) omschrijft structuur als de verwijzing naar de organisatie van het werk en de relaties tussen de verschillende eenheden in een organisatie. Nieuwenhuis (2003) geeft aan dat een organisatiestructuur is opgebouwd uit drie substructuren, namelijk de organieke structuur, de functiestructuur en personele structuur. De organieke structuur beschrijft alle eenheden in de organisatie, welke afdelingen en teams er zijn. De functiestructuur laat zien hoe de afdelingen of teams zijn opgebouwd met verschillende functies, zodat de functies inhoudelijk helder zijn en welke arbeidsvoorwaarden er van toepassing zijn. Als laatste, de personele structuur, die geeft weer wat de verdeling is van de functies over de afdelingen en teams en welke aantallen er zijn. Naast de organisatiestructuur heeft een onderneming ook een organisatie- of ondernemingsvorm, ofwel juridische structuur. Helder (2013) omschrijft dat de juridische structuur dienstbaar dient te zijn aan de organisatie van de maatschappelijke onderneming en de ontplooiing van die organisatie als bijdrage aan de duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn. Miller en Friesen (1984) omschrijven mechanische structuren als formeel en star, daar waar ze organische structuren als flexibel en innovatief bestempelen. Mintzberg (1983) definieert structuur als de totale som van de manier waarop het werk verdeeld is in onderscheiden taken en de manier waarop deze taken gecoördineerd worden. Bekende voorbeelden van organisatieconfiguraties zijn de typologie van Burns en Stalker (1961), die onderscheid maken tussen organische en mechanistische organisaties. Pugh & Hickson (1976) stellen een zevenvoudige classificatie van organisatiestructuren. En Mintzberg (1979), die zeven structurele configuraties variërend van een ‘eenvoudig’ structuur naar een gediversifieerde organisatievorm introduceert. Mintzberg (1979) heeft deze configuraties geïnterpreteerd als ideale types. In het geval van Pugh & Hickson (1976), worden ze gezien als positief bepaalde typen. Mintzberg (1979) omschrijft de zeven basisconfiguraties van organisatiestructuren als: de ondernemende organisatie, de machine organisatie, de professionele organisatie, de divisie organisatie, de innovatieve organisatie, de missionaris organisatie en de politieke organisatie. Verschillende studies hebben de invloed van inhoudelijke factoren

op de resultaten van organisatorische verandering onderzocht. Burnes (1996) stelt dat een top-down bureaucratische managementstijl wordt geassocieerd met geplande verandering, terwijl een meer gedecentraliseerd, flexibel beheer stijl overeenkomt met opkomende verandering. Publieke organisaties werken vanuit het wettelijke kader en met de hoge eisen voor verantwoording, omschrijft Rainey (2003). Daardoor vermijden publieke organisaties risico's door het formaliseren van de operaties en centraliseren van de besluitvorming in de organisatie, geeft Mintzberg (1979) aan. De organisatiestructuur van publieke organisaties wordt daarom in het algemeen als relatief bureaucratisch beschouwd, bevestigt Boyne (2002), tevens ook Farnham & Horton (1996). Een belangrijke beperking van veel van deze typologieën zijn dat ze gebaseerd zijn op casestudy's en enquêtes van grote bedrijven. De kleine onderneming wordt vaak gepositioneerd als 'organische organisatie' zoals Burns en Stalker (1961) omschrijven of 'de simpel structuur' van Mintzberg (1979). Een social enterprise is een organisatie die vaak balanceert tussen enerzijds de simpele organisatie en anderzijds de bureaucratische organisatie, waarbij zij fungeren als hybride organisatie. Brandsen & Karré (2010) geven aan dat hybride organisaties, organisaties zijn die niet meer te omschrijven zijn als publiek óf privaat. Hybride organisatievormen verkeren tussen twee of meer configuraties in, volgens Miller (1982). Mintzberg (1979) acht het mogelijk dat organisaties een mengvorm van twee configuraties zijn. Het woord hybride geeft aan dat deze organisatiestructuur te zien is als 'bastaard' ten opzichte van andere organisatiestructuren. Binnen een hybride structuur wordt er gebruik gemaakt van diverse kenmerken van andere organisatiestructuren. De organisatiestructuur wordt benadrukt als een bepalende factor voor hoe organisaties veranderen, volgens Mintzberg (1979). Het is voor een social enterprise daarom belangrijk om de hybride organisatiestructuur te omarmen, zodat zij kunnen inspelen op de verandering die nodig is voor de organisatie en de maatschappij.

Propositie 4: Het hanteren van een hybride organisatiestructuur in een social enterprise leidt tot een hoog verandervermogen.

2.5.4. Management & team

Volgens de Leeuw (2002) is management leiding geven aan (een onderdeel of aspect van) een organisatie, waarbij de afstemming van processen intern als extern goed verlopen. Een van de taakgebieden als manager is het aansturen van het personeel, ofwel het team. Voor een *work integration social enterprise* (WISE) een onderdeel waar veel aandacht voor is. Volgens Austin (2006) is een van de grootste uitdagingen voor sociale enterprises het opbouwen van een personeelsbestand. Werken met verschillende doelgroepen vereist persoonlijke capaciteiten, vaardigheden en talenten die in de loop van de tijd ontwikkeld moeten worden. Wanneer de social enterprise ervaring heeft, is het van belang dat deze vaardigheden worden overgedragen aan alle werknemers en daarmee het de capaciteit van de organisatie wordt. Organisaties die op de juiste manier gebruik maken van de bijdrage van het personeel en langdurige relaties met hun werknemers tot stand brengen, bereiken hoge prestaties bij het personeelsbeleid. Zowel Beer et al. (1990), Burke (1987), Kanter et al. (1992) en Landau (1998) omschrijven dat draagvlak creëren voor verandering bij teamleden een cruciaal element is in een succesvol veranderingsproces. Kotter (1995) geeft aan dat actieve betrokkenheid van de manager een belangrijke factor is. Hij dient de visie van de toekomstige organisatie te delen en daarmee de nieuwe normen en waarden te positioneren. Strauss (1998) veronderstelt wanneer mensen worden uitgenodigd om te participeren in het veranderingsproces en hun ideeën meegenomen worden, de steun en inzet voor het veranderproces toeneemt. De steun die mensen verlenen aan de verandering en de intentie om zich te willen inzetten, verwijst naar een actieve rol die mensen willen spelen in een veranderingsproces. Self et al. (2007) geeft aan dat de ondersteuning van werknemers bij de implementatie van organisatieverandering niet alleen afhankelijk is van welke veranderingen - de inhoud van verandering - maar ook van het veranderingsproces waardoor organisatieverandering tot stand komt. Belangrijke factoren in het veranderingsproces zijn door Connor (1995) in beeld gebracht. Veel onderwerpen zijn psychologische voorwaarden die relevant zijn voor het verandervermogen. Als aan deze voorwaarden wordt voldaan, zijn teamleden meer geneigd om een

positieve houding aan te nemen ten aanzien van de verandering en zorgt voor een positief effect op het proces. Om verandering succesvol te laten zijn heb je een krachtig leidend team nodig, zegt Kotter (1995). Kanter et al. (1992) spreekt bij verandering over een verandermanager. Voor een verandermanager is het belangrijk om goede communicatieve vaardigheden te bezitten, zodat hij de doelen, beslissingen, aanpak en de resultaten kan bespreken met zijn team. Het gevoel voor obstakels, problemen en politiek gedrag is wenselijk, zodat de verandermanager deze uitdagingen juist op kan pakken. Kanter et al. (1992) geeft aan dat de rol van de manager naast die van de verandermanager belangrijk is. Managers vertalen de algemene doelen naar specifieke acties binnen hun afdeling of team. De manager dient zijn leiderschapsstijl aan te passen naar het soort veranderingsproces. Vooral coachende en faciliterende leiderschapsstijlen dragen bij aan een goed verloop van een veranderingsproces.

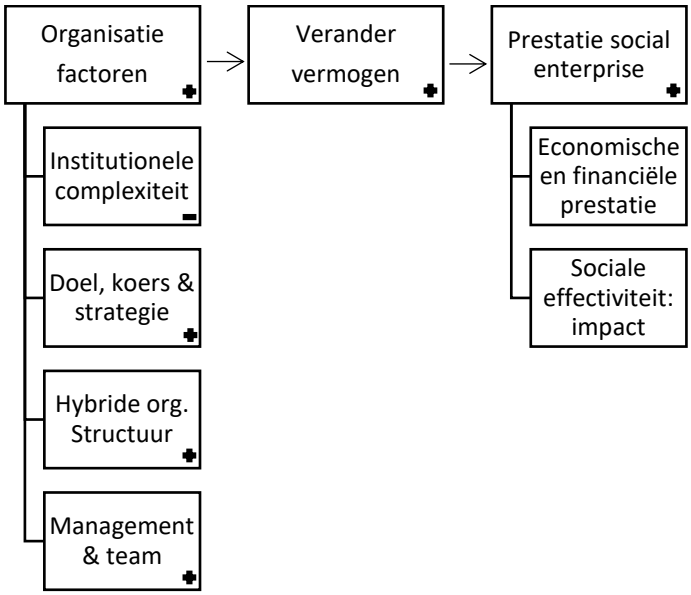
Propositie 5: Wanneer de manager actieve betrokkenheid toont en het team laat participeren in de verandering, leidt dit tot een hoog verandervermogen.

2.5.5. Overige factoren

Een aantal factoren zijn aangemerkt als overige factoren, om het onderzoek te kaderen. Dit zijn de onderwerpen technologie, timing en cultuur. Technologie staat voor de beschikbaarheid en het gebruik van technische hulpmiddelen en de informatievoorziening van systemen over de uitvoering van de bedrijfsprocessen. Technologie is een kenmerk die veranderingsmogelijkheden creëert en begrenst. Technologie kan ondersteunend zijn aan een veranderingsproces. Clark (1995) geeft aan dat het belangrijk is om de behoefte aan technologische veranderingen, de complexiteit en de inspanning in kaart te brengen, zodat de behoefte vastgesteld kan worden. Wanneer dit vooraf niet gebeurt, kan technologische ondersteuning een probleem vormen in een veranderproces. Cozijnsen (2004) omschrijft dat technologie samenhang creëert tussen kennis, mensen en strategie. Tevens brengt technologie een grote mate van pro-activiteit en interactiviteit teweeg. Timing van het veranderproces wordt door veel auteurs erkend, echter zijn er een minimaal aantal aanbevelingen op dit onderwerp. Volgens Boonstra et al. (2001) lijken drie dimensies van timing relevant. Namelijk fasering, hoeveelheid veranderingen en beschikbare tijd. Organisatieverandering vereist vaak dat mensen zich nieuwe gedragingen aan dienen te leren en hun normen en waarden dienen aan te passen. Dit proces heeft tijd nodig en worden belemmerd als de opeenvolging van fasen te snel gaat. Klein (1996) geeft aan dat tijdens de verschillende fasen in het proces het geven van informatie over de verandering van groot belang is. Duidelijke communicatie die aansluit bij het team, met een heldere frequentie en via een formele weg met oprechte informatie zijn de sleutelwoorden tot succes. Het communicatieproces geeft duidelijkheid, betrekt alle teamleden en het draagt bij aan de voortgang van de veranderingen. Cultuur is volgens Boonstra et al. (2001) de innovatie en ontwikkeling van de organisatie, de mensgerichtheid van managers en de mogelijkheden en voorwaarden voor het samenwerken in teams of afdelingen. Volgens Boonstra et al. (2001) zorgt een open cultuur gericht op leren en ontwikkelen voor het stimuleren van het denkvermogen en de slagvaardigheid.

2.6. Definitief conceptueel model

Na het bepalen van de proposities ziet het definitief conceptueel model eruit zoals in figuur 5.
Onderstaand in paragraaf 2.8 wordt toelichting gegeven op de proposities en de norm.



Figuur 5 – Definitief conceptueel model

2.7. Verwachtingen

Bovenstaande literatuur omschrijft de benoemde onderwerpen op verschillende manieren. Daarmee is de verwachting als volgt te omschrijven. De verwachting is dat verandervermogen een positief effect heeft op de prestatie van een social enterprise, als de organisatiefactoren een positief effect hebben op het verandervermogen. Het effect van het verandervermogen en invloed op de prestatie van een social enterprise wordt verondersteld in propositie 1. De invloed van de organisatiefactoren institutionele complexiteit, doel, koers en strategie, hybride organisatiestructuur en management en team op het verandervermogen van een social enterprise worden verondersteld in propositie 2 tot en met 5.

Kernbegrip	**Dimensie**	**Propositie**	**Norm**
Verander-vermogen	Social enterprise	1. Verandervermogen van de organisatie heeft een positief effect op de prestatie van een social enterprise.	Hoog (+)
Organisatie factoren	Institutionele complexiteit	2. Wanneer de institutionele complexiteit hoog is, leidt dit tot een lager verandervermogen van een social enterprise.	Laag (-)
	Doel, koers & strategie	3. Wanneer het doel, de koers en strategie duidelijk en helder zijn, leidt dit tot een hoog verandervermogen.	Hoog (+)
	Hybride structuur	4. Het hanteren van een hybride organisatiestructuur in een social enterprise leidt tot een hoog verandervermogen.	Hoog (+)
	Management & team	5. Wanneer de manager actieve betrokkenheid toont en het team laat participeren in de verandering, leidt dit tot een hoog verandervermogen.	Hoog (+)

Tabel 1 – Kernbegrippen, dimensies, proposities en de norm van effect van organisatiefactoren en verandervermogen op de prestatie van een social enterprise.

Uit de theorie zijn de volgende normen te omschrijven. De norm voor verandervermogen voor een social enterprise is hoog. Zoals omschreven in de propositie heeft een hoog verandervermogen een positief effect op de prestatie van een social enterprise. De norm voor institutionele complexiteit is laag. Als de institutionele complexiteit laag is, dan is het verandervermogen hoog. De norm voor duidelijk en heldere doel, koers en strategie is hoog ofwel aanwezig, zodat dit leidt tot een hoog verandervermogen. De norm voor het hanteren van een hybride organisatiestructuur is hoog. Als de hybride organisatiestructuur

aanwezig is, dan leidt dit tot een hoog verandervermogen. De norm voor de actieve betrokkenheid en laten participeren van het team door de manager is hoog. Wanneer deze betrokkenheid en participatie aanwezig is, dan leidt dit tot een hoog verandervermogen. Wanneer de vier organisatiefactoren overwegend een positief effect hebben op het verandervermogen, kan er gesproken worden over een groot verandervermogen. Propositie 1 omschrijft dat een groot verandervermogen een positief effect heeft op de prestatie van een social enterprise, gezien de social enterprise kan inspelen op de kansen en bedreigingen zowel intern als extern.

2.8. Conclusie

Hoofdstuk twee is gestart met de inleiding rondom het onderzoek naar de organisatiefactoren die van invloed zijn op het verandervermogen van een social enterprise, die daarmee van invloed zijn op de prestatie van de social enterprise. Er is een globaal conceptueel model geschetst en toegelicht. Waarna een toelichting wordt gegeven op het onderwerp social enterprise. Daarna is de prestatie van een social enterprise uiteengezet, mede als het verandervermogen en de organisatiefactoren. Aan het verandervermogen en de organisatiefactoren institutionele complexiteit, doel, koers en strategie, hybride structuur en management & team zijn een vijftal proposities ontleend. De verwachtingen rondom de proposities zijn uiteengezet en worden middels het onderzoek getoetst. In hoofdstuk drie wordt de methodologie verder toegelicht.

Hoofdstuk 3: Methodologie

3.1. Inleiding

In hoofdstuk drie wordt de methodologische verantwoording gedaan rondom het onderzoek naar de organisatiefactoren en de invloed op het verandervermogen en daarmee de prestatie van een social enterprise. In paragraaf 3.2 wordt de onderzoeksstrategie toegelicht. In paragraaf 3.3 wordt het onderzoeksmateriaal besproken. In paragraaf 3.4 wordt de dataverzameling middels een literatuuronderzoek, historische data en interviews omschreven. Paragraaf 3.5 neemt de lezer mee in de data-analyse. In paragraaf 3.6 staat de betrouwbaarheid en validiteit centraal. Het hoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf 3.7 de conclusie.

3.2. Onderzoeksstrategie

Om een aanbevelingen te kunnen doen voor de verbetering van de prestatie van BliXem, wordt dit onderzoek ingestoken vanuit een deductief, kwalitatief, praktijkgericht onderzoek. Middels onderzoek wordt er vanuit de casus BliXem historisch teruggekeken op het verandervermogen en de prestatie van de social enterprise. Op deze manier levert het onderzoek aanbevelingen die tot verbetering van de prestatie van BliXem als social enterprise leiden. Er is gekozen voor kwalitatieve manier van onderzoeken om uitspraken te kunnen doen over processen in de tijd. Omdat niet alle bronnen makkelijk beschikbaar zijn, wordt kwalitatief onderzoek ingezet om de data te verzamelen. Door de doelgroep te interviewen en documenten te verzamelen op een langere periode, is het mogelijk om hier uitspraken over te doen. Deductief wil zeggen vanuit algemene gegevens naar bijzondere gegevens. Er is voor deductief gekozen, omdat de uitkomsten van de bestaande theorie worden getoetst naar de empirie met als doel om aanbevelingen aan BliXem te kunnen doen. De doelgroep die meenomen wordt in het onderzoek zijn strategiemakers van BliXem en bedrijfsleiders die de afgelopen jaren werkzaam zijn geweest bij BliXem. Zij hebben samen de visie en de rode draad bepaald in de organisatie, waardoor zij goed in staat zijn aan te geven welke keuzes zij hebben gemaakt en wat de redenen daarvoor zijn. In overweging is meegenomen om (oud) medewerkers, ouders en begeleiders te vragen die betrokken zijn geweest over de afgelopen jaren bij BliXem. Echter is mij duidelijk geworden door de ervaring vanuit de impact meting die BliXem heeft gedaan in 2017, het voor deze doelgroepen lastig is om vanuit bedrijfsmatig oogpunt te kijken naar BliXem. Zij bekijken de vraagstelling vanuit hun persoonlijke ervaring en ontwikkeling, waardoor de visie op bedrijfsvoering nihil is.

3.3. Onderzoeksmateriaal

Om tot een betrouwbaar en waardevol resultaat te komen is het van belang om de juiste gegevens te verzamelen. In dit onderzoek voor gekozen om zowel een literatuuronderzoek te doen naar de bestaande literatuur over organisatiefactoren, het verandervermogen, social enterprises en de prestatie van een sociale enterprise alsmede interviews te houden onder de strategiemakers, bedrijfsleiders en clusterleiders voor vier specifieke perioden. Het onderzoek wordt aangevuld met bestaande documenten als bedrijfsplannen om te kunnen vergelijken in de tijd. Er zijn vier perioden vastgesteld om te onderzoeken. Deze perioden zijn vastgesteld aan de hand van de grootste veranderingen die hebben plaatsgevonden binnen BliXem en de periode dat bedrijfsleiders leiding hebben gegeven aan BliXem. Periode 1 beslaat 1997-2000, periode 2 gaat over 2001-2004, periode 3 omvat 2005-2012 en de laatste periode is 2013-2019, benoemd als periode 4. Voor het exploratieve onderzoek zijn alle oud-bedrijfsleiders die langer dan drie jaar leiding hebben gegeven aan het team van BliXem geïnterviewd. Daarnaast zijn twee strategiemakers gevraagd die mede het concept hebben ontwikkeld of in het toenmalig betrokken bestuur zitting hebben genomen. Gemiddeld hebben de exploratieve interviews 90 minuten in beslag genomen. Door de uitkomsten uit deze zeven interviews wordt het mogelijk om de vraagstelling en daarmee doelstelling concreter te stellen. Voor het diepteonderzoek zijn vijf huidige collega's gevraagd. Drie strategiemakers, waaronder de voorzitter van de Raad van Bestuur die een van de oprichters is van

BliXem, de regiodirecteur Nijmegen en de manager arbeidsparticipatie. Daarnaast zijn twee collega clusterleiders uitgenodigd, die BliXem aan de zijlijn volgen en tevens als ondernemer in het arbeidsparticipatie werkveld staan. Gemiddeld hebben de diepte-interviews 60 minuten geduurd. In tabel 2 staat de toelichting rondom de perioden en de geïnterviewde betrokkenen.

Periode→ / Betrokkenen↓	1997 -2000	2001-2004	2005-2012	2013-2019
Exploratieve interviews				
Bedrijfsleider(s)	Lex Diekstra	Jeannine Sok	Marie-José van Erp Yuri van der Werf	Bastiënne van Kessel
Strategiemakers	Jan de Koning	Mieke Lenting		
Diepte-interviews				
Strategiemakers	Rob de Jong		Henk van den Broek	Eric Tonn
Clusterleiders		Gitte Lucas		Sjoerd Ouwens

Tabel 2 – Tijdlijn en geïnterviewde betrokkenen

3.4. Data verzameling

Door de verschillende manieren van onderzoek, namelijk literatuuronderzoek, historische secundaire data, exploratieve interviews en diepte-interviews toe te passen, wordt er in het onderzoek triangulatie ingezet. Triangulatie houdt het analyseren van een probleem vanuit verschillende invalshoeken in, bijvoorbeeld door gebruik te maken van verschillende dataverzamelingstechnieken. Ik heb in het onderzoek gekozen voor deze vier vormen van onderzoek zodat het effect van organisatiefactoren op het verandervermogen en de invloed op de prestatie van een social enterprise over een periode van 23 jaar in kaart te brengen is. Het literatuuronderzoek biedt vanuit het theoretische aspect informatie over de benoemde onderwerpen. De historische data zorgt ervoor dat er een blik terug in de tijd gemaakt kan worden waardoor de processen in perioden in kaart gebracht kunnen worden. De exploratieve interviews geven een basisinzicht in de casus en de algemene onderwerpen, waardoor ik categorieën heb kunnen selecteren die ik in de diepte-interviews gericht heb kunnen uitvragen. In bijlage 1 is het triangulatieschema terug te vinden.

3.4.1. Literatuuronderzoek

De eerste fase van dit onderzoek is een literatuuronderzoek, kijkend naar de onderwerpen organisatiefactoren, verandervermogen, social enterprises en de prestatie van een social enterprise. Dit hoofdstuk geeft een theoretisch kader mee wat ons helpt om te begrijpen wat er gebeurt in de wereld van social enterprises en hun ontwikkeling. Ook geeft het literatuuronderzoek vergelijkingen van definities van organisatiefactoren, verandervermogen, social enterprises en de prestatie van een social enterprise. Verder geeft het inzicht in verschillende theorieën op het gebied van verandervermogen, maar ook op het gebied van prestatie van social enterprises. De relatie tussen deze definities, concepten en theorieën zijn weergegeven in het conceptueel model, waarna een aantal verwachtingen zijn benoemd. Daarmee is hoofdstuk twee een basis voor de rest van het onderzoek. Met de gevonden theorie uit de literatuur ben ik in staat om de theoretische vraagstelling te beantwoorden.

3.4.2. Historische data

In dit onderzoek heb ik gekozen voor een longitudinale variant, waardoor er informatie wordt verzameld over de afgelopen 23 jaar. Aanvullend aan het literatuuronderzoek, de verschillende interviews is er secundaire historische data terug te vinden. Secundaire data zijn bijvoorbeeld (onderzoeks)rapporten, boeken of beleidsplannen die door iemand anders al eerder zijn verzameld. Longitudinaal onderzoek is vaak niet haalbaar om uit te voeren, omdat het verzamelen van longitudinale data niet met terugwerkende

kracht kan. Longitudinale data houdt data in die over een langere periode met meerdere meetmomenten is verzameld. In dit geval is het mogelijk om secundaire data te verzamelen, zodat de historische data te verzamelen wordt en zodoende een (ontwikkel- of verander) proces te analyseren is.

3.4.3. Exploratieve interviews

Bij de start van het onderzoek waren niet alle gegevens om het onderzoek vorm te kunnen geven helder. Exploratief onderzoek is een vorm van onderzoek waarbij de onderzoeker op systematische wijze gegevens verzamelt en analyseert in de hoop nieuwe relaties te ontdekken of nieuwe feiten aan de weet te komen. In combinatie met het longitudinaal perspectief wat aan dit onderzoek gekoppeld is, heb ik gekozen om een exploratief vooronderzoek te doen naar verandering, prestatie van BliXem, de definitie van social enterprise en de bedrijfsvoering over de afgelopen 23 jaar. Voor dit deel van het onderzoek zijn oud-bedrijfsleiders en strategiemakers benaderd. In bijlage 2 - schema exploratieve interviews is een overzicht van de geïnterviewden terug te vinden, met daarbij hun functie, de periode waarin zij bij BliXem gewerkt hebben, de datum waarop het interview is afgenomen en de duur van het interview. Vanuit negen onderwerpen (rol en doelen, verandering, visie, succesfactor en valkuil, social firm en social enterprise, economische, menselijke, maatschappelijke en bestuurlijke prestatie) en het boek Zorg voor de Zaak is een leidraad opgesteld om de interviews te kunnen houden. In de bijlage 3 - interviewstructuur exploratief interview zijn de vragen terug te vinden die gesteld zijn tijdens deze interviews. Alle interviews zijn middels een dictafoon met goedkeuring van de geïnterviewden opgenomen.

3.4.4. Diepte-interviews

Na het afronden van het literatuuronderzoek en de interviews in de exploratieve fase is er voldoende informatie beschikbaar om de tweede fase van het onderzoek uit te voeren: de diepte-interviews. Dit onderzoek maakt gebruik van de kwalitatieve methode om empirische data te verzamelen. Ik heb gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat het diepgaande informatie naar boven haalt, dat nodig is om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. In combinatie met de exploratieve interviews en de historische gegevens die beschikbaar zijn. Om de keuzes van strategiemakers en oud-bedrijfsleiders en hun gevolgen te begrijpen, te interpreteren en te verklaren, zijn kwantitatieve onderzoeksmethoden ontoereikend. Daarnaast heb ik ervoor gekozen om voor de diepte-interviews strategiemakers en bedrijfs-/clusterleiders te interviewen. In bijlage 4 – schema diepte-interviews is een overzicht van de geïnterviewden terug te vinden, met daarbij hun functie, de periode vanaf wanneer zij bij BliXem betrokken zijn, de datum waarop het interview is afgenomen en de duur van het interview. Alle interviews zijn middels een dictafoon met goedkeuring van de geïnterviewden opgenomen. Opvallend is dat de diepte-interviews korter van lengte zijn, omdat ik door het exploratieve onderzoek een concretere interviewstructuur heb kunnen neerzetten. In bijlage 5 - interviewstructuur diepte-interview zijn de vragen terug te vinden die gesteld zijn tijdens deze interviews. De interviews zijn gedaan op basis van case study-onderzoek. Volgens Verschuren en Doorewaard (1998) kan de case study onderzoeksmethodiek worden gebruikt voor onderzoek met kenmerken als klein aantal onderzoeksobjecten, arbeidsintensieve benadering en meer de diepte dan de breedte in. Daarom heb ik gekozen voor een case study-onderzoek bij BliXem naar organisatiefactoren en de mate van invloed op het verandervermogen en daarmee het positieve of negatieve effect op de prestatie van de social enterprise. Met de uitkomsten van de interviews en historische data ben ik in staat om de empirische vraagstelling te beantwoorden.

3.5. Data-analyse

3.5.1. Ordenen en bewerken

Bij de start van mijn onderzoek heb ik historische documenten zoals het boek ‘Zorg voor de Zaak’ van Jan de Koning tot mij genomen. In het boek staat omschreven wat volgens de schrijver en de toenmalige betrokkenen hoe de inrichting was van BliXem en wat de succesfactoren waren voor een social enterprise

als BliXem. Naast de interviews en het boek 'Zorg voor de Zaak' heb ik een aantal documenten, zoals het bedrijfsplan, allen gericht op de bedrijfsvoering uit periode 1 (1997 tot 2000) toegevoegd als onderzoeksmateriaal. Naast de historische documenten heb ik 7 exploratieve interviews en 5 diepte-interviews gehouden, die middels geluidsopnames zijn vastgelegd. Aan de hand van de geluidsopnames heb ik de interviews woordelijk getranscribeerd. Dit betekent dat ik aarzelingen, stopwoordjes en dergelijke heb genegeerd. In bijlage 6 – voorbeeld uitwerking diepte-interview Bastiënne van Kessel, is een voorbeeld opgenomen van de uitwerking van het diepte-interview van. Alle twaalf interviews, zowel exploratief als diepte, zijn op deze manier getranscribeerd. Om de gegevens te kunnen rapporteren zijn de exploratieve en diepte-interviews geanalyseerd en zijn de onderzoeksgegevens onderscheiden in tekstfragmenten met gekoppelde categorieën en codes. Na de transcripties heb ik alle interviews doorgelopen op tekstfragmenten en aan deze tekstfragmenten heb ik categorieën gehangen. De categorieën zijn eerst open gecodeerd, zodat de algemene inhoud wordt weergegeven. Daarna zijn alle codes nogmaals bekeken en gebundeld onder een gezamenlijk thema. Uiteindelijk zijn de gezamenlijke thema's gebundeld tot een selectieve codering die terug te leiden is naar de onderwerpen die zijn onderdeel zijn van het conceptuele model. Om inzicht te geven in de laatste twee fases van de coderingen is bijlage 7 - axiale en selectieve codering toegevoegd. De selectieve coderingen geven inzicht of bepaalde organisatiefactoren een effect hebben op het verandervermogen en of dit leidt tot een effect op de prestatie van een social enterprise. In de bijlage 9 - codering interviews deel 1 en bijlage 10 - deel 2 zijn de volledige coderingen terug te vinden. In tabel 3 een voorbeeld quote zoals verzameld in de documenten.

Bron	**Tekst**	**Open codering**	**Axiaal codering**	**Selectief coderen**	**Nummering**
Interview Mieke Lenting	Je organisatie verandert, dus je zou eens moeten kijken hoe je structuur daar op aangepast moet worden. Want het is wel kwetsbaar. Als jij nu wegvalt of weggaat kunnen ze alle stapjes terug doen. Er is nog niks gewaarborgd, daar maak ik me zorgen om. Omdat we tegen die druk continue aangezeten hebben. Maar de complexiteit wordt steeds groter.	Verandering, rol, bedrijfsleider, borgen	Structuur	Org. factor: Structuur	6

Tabel 3 – Voorbeeld bijlage 9 – codering interviews deel 1

3.5.2. Resultaten van het onderzoek

Na het coderen van de onderzoeksgegevens heb ik een Excel document gemaakt, terug te vinden in bijlage 11 genaamd 'samenvattingen topics'. Hierin staan per onderwerp de tekstfragmenten in die het meest bijdragen aan het onderzoek naar de onderwerpen, topics uit het conceptueel model: social enterprise, prestatie van een social enterprise, verandervermogen en organisatiefactoren. Per topic heb ik de bijbehorende relevante tekstfragmenten van de exploratieve en diepte-interviews samengevoegd en gesorteerd op persoonsniveau en op periode. Aan de hand van de geselecteerde tekstfragmenten zijn per topic samenvattingen gemaakt. De resultaten van de topic analyse zijn inhoudelijk terug te lezen in hoofdstuk 4.

3.5.3. Analyse

Na het in kaart brengen van de samenvattingen per topic heb ik een topic analyse beschreven. Hierbij heb ik de gewenste situatie uit de literatuur, tegenover de feitelijke situatie uit de interviews en historische documenten geplaatst. In bijlage 12 – topic & invloed analyse is het voorbeeld terug te vinden hoe ik deze informatie verwerkt heb. In de topic analyse omschrijf ik wat ik feitelijk tref aan overeenkomsten en

verschillen tussen de literatuur en de interviews en historische documenten. Ook omschrijf ik in de invloed analyse of er sprake is van een grote of kleine mate van invloed op de prestatie van de social enterprise. In het resultatenschema maak ik gebruik van lichte en donkere kleur om de grootte van de 'gap' aan te geven. Een lichte kleur houdt in dat de gap klein is en een donkere kleur geeft aan dat de gap groot is. Daarmee geef ik antwoord op de analytische vraagstelling. Met de verwachting uit de proposities, de topic analyse, de invloed analyse en daaruit de conclusie beschrijf ik de conclusie die inhoudelijk wordt besproken in hoofdstuk 5.

3.6. Validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek

3.6.1. Interne en externe validiteit

Validiteit is de mate waarin de gevolgde werkwijze en de technieken van de gegevensverzameling en gegevens analyse de onderzoeker in staat stellen om terecht uit spraken te doen gegeven de reikwijdte van het onderzoek. Bij een kwalitatief onderzoek zijn er twee soorten validiteit, interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit staat voor de vraag: zijn de resultaten, conclusies een aanbevelingen geldig voor de situatie die we daadwerkelijk onderzocht hebben? Door in het onderzoek gebruik te maken van triangulatie en ik het onderzoek vanaf verschillende kanten kunnen belichten. De indicatoren die ik heb onderzocht, de topics, zijn tot stand gekomen door eerst exploratieve interviews te houden en daarna te kunnen verdiepen, middels diepte-interviews. Als laatste heb ik samen met mijn begeleider bediscussieerd welke doelgroep ik wilde onderzoeken. In eerste instantie wilden we beiden een breed pallet aan mensen bevragen. Echter, als het gaat om het onderwerp bedrijfsvoering en strategie, is dat een onderwerp die niet iedereen past. Daarom is gekozen om de groep toe te spitsen op mensen die op deze onderwerpen verbonden zijn of zijn geweest binnen BliXem. Daarom is er gekozen voor (oud) bedrijfsleiders, strategiemakers, bestuurders en managers, die nauw betrokken zijn of zijn geweest bij BliXem in de afgelopen 23 jaar. Externe validiteit is de inschatting van de resultaten van het onderzoek en of deze geldig zijn voor andere situaties die niet zijn onderzocht maar wel vergelijkbaar zijn met de situatie van dit onderzoek. De externe validiteit van mijn onderzoek is klein, gezien de resultaten, analyses en conclusies betrekking hebben op BliXem. Naar waarschijnlijkheid zijn er mogelijk vergelijkbare conclusies te trekken voor vergelijkbare social enterprises, gericht op het bieden van een werkplek.

3.6.2. Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de mate waarin bij herhaling van het onderzoek de uitkomst leidt tot dezelfde resultaten. In het geval van kwalitatief onderzoek, zoals ik dat uitgevoerd heb, ben ik me bewust van de multi-interpreteerbaarheid van de gegevens. Daarom heb ik getracht de negatieve effecten daarvan voor de betrouwbaarheid van het onderzoek zo klein mogelijk te maken. Na het transcriberen van de interviews heb ik alle geïnterviewden hun gespreksverslag toegestuurd en gevraagd of zij zich kunnen vinden in de uitwerking. Of alles wat benoemd en besproken is ook op de juiste manier verwoord staat en of een geïnterviewde nog een aanpassing wilde doen op een uitspraak. Geen van de twaalf geïnterviewden heeft een aanpassing gedaan op het interview, iedereen heeft aangegeven akkoord te zijn met de verwerking en de inhoud van het interview. In bijlage 13 – Voorbeeld mail & terugkoppeling interview Mieke Lenting, zit een voorbeeld van correspondentie rond het gespreksverslag. Bij een aantal fasen in het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van het 'vier-ogen' principe, namelijk bij het bepalen van de indicatoren, bij het coderen van de tekstfragmenten en bij het formuleren van de conclusies. Medestudent Tessa van Enckevort, die in dezelfde fase van afstuderen zit, heb ik gevraagd om samen met mij tot bovenstaande bepalingen te komen. In bijlage 8 - 'vier ogen' principe, is te zien tot welke indicatoren en coderingen Tessa en ik zijn gekomen. Mondeling hebben we de conclusies besproken. Daarnaast heb ik contact gehad met mijn begeleider dr. Brian Tjemkes om gebruik te maken van zijn expertise. Zo heeft hij mij geadviseerd op het proces van het tot stand laten komen van deze scriptie. Daarnaast heeft hij geadviseerd op de vraagstelling van de interviews.

3.7. Conclusie

De onderzoeksstrategie die dit onderzoek is ingezet is een deductief, kwalitatief, praktijkgericht onderzoek. Het onderzoeksmateriaal is onderverdeeld in 4 periodes. De dataverzameling wordt gedaan middels literatuuronderzoek, historische secundaire data, exploratieve interviews en diepte-interviews. De interviews zijn getranscribeerd, vervolgens samengevat, waarna de gewenste en feitelijke situatie tegenover elkaar zijn gezet. Vanuit daar is een topic analyse gemaakt, een invloedanalyse en zijn de conclusies tot stand gekomen. De interne validiteit is groot, door het gebruik van triangulatie, het bepalen van indicatoren door twee typen interviews en het bepalen van de doelgroep. De externe validiteit is klein, gezien het onderzoek alleen op de casus BliXem gericht is. Er zijn mogelijk vergelijkbare conclusies te trekken op andere social enterprises. Bij betrouwbaarheid heb ik te maken met multi-interpreteerbaarheid van de gegevens, waardoor ik het 'vier ogen' principe heb toegepast en gebruik gemaakt heb van de expertise van mijn begeleidend docent. Daarmee is de methodologie in kaart gebracht en worden de resultaten uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 4: Resultaten

4.1. Inleiding

In hoofdstuk 4 worden de resultaten beschreven zoals ik uit de exploratieve en diepte-interviews heb kunnen afleiden, waardoor ik in dit hoofdstuk antwoord geef op de empirische vraagstelling. Deze luidt als volgt: Wat zijn volgens de betrokken partijen organisatiefactoren die invloed hebben op het verandervermogen en daarmee de prestatie van social enterprises? Deze vraag wordt beantwoord met de feitelijke situatie met betrekking tot social enterprises (par 4.3), social enterprise prestatie (par. 4.4 en 4.5), verandervermogen (par. 4.6) en organisatiefactoren (par. 4.7, 4.8, 4.9 en 4.10). In het laatste deel van dit hoofdstuk worden de resultaten middels een schematische weergave gepresenteerd.

4.2. Case Beschrijving

In 1997 is BliXem opgestart als een van de eerste maatschappelijke ondernemingen in Nederland. De doelstelling is om een commercieel horeca bedrijf te exploiteren, waar mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking werken. In periode 1 (1997-2000) is de verhouding van commerciële en zorginkomsten 50/50. De totale inkomsten liggen rond de €635.000 op jaarbasis. Het team omvat 5 begeleiders en 6 medewerkers, die van maandag tot en met zaterdag overdag de horeca en winkel exploiteren. Het begeleidersteam bestaat uit overwegend begeleiders met een sociale studie achtergrond en de bedrijfsleider is operationeel aan het werk. In periode 2 (2001-2004) is de grootste verschuiving dat de doelstelling van commercieel horeca exploiteren wordt aangevuld met de doelstelling arbeidsintegratie van mensen met een beperking. Daarmee wordt de doelgroep die men bedient, vergroot. De vergroting van doelgroep is terug te zien in het aantal medewerkers wat is gegroeid naar 25 medewerkers en BliXem stelt zich open voor andere medewerkers in andere trajectvormen zoals stages en leerwerktrajecten. Ook het aantal begeleiders breidt uit naar 8 begeleiders. Periode 3 (2005-2012) kenmerkt zich door de omgedraaide filosofie, waarbij arbeidsparticipatie een groter belang krijgt dan de commerciële exploitatie van BliXem. Het aantal medewerkers groeit naar 45 medewerkers, de doelgroep breidt uit naar medewerkers met een gedragsstoornis en het aantal begeleiders groeit naar 18 begeleiders. BliXem wordt in deze periode uitgebreid met de nieuwe werksoort catering. De rol van de bedrijfsleider verschuift van een operationele rol naar een beleidsmatige rol. De verhouding van inkomsten verandert en de totale inkomsten worden met 40% vergroot. In periode 4 (2013-2020) staat BliXem open voor alle achtergronden van medewerkers. Er werken 75 medewerkers, verspreid over vier locaties in de werksoorten horeca, retail en (bedrijfs)catering. Het begeleidersteam is uitgebreid naar 30 personen. De bedrijven zijn van maandag tot en met zaterdag aan het werk, zowel overdag als 's avonds. De verhouding van commerciële en zorginkomsten 60/40 en de totale inkomsten liggen rond de €1.400.000 op jaarbasis. De rol van de bedrijfsleider is beleidsmatig. Tabel 4 toont een overzicht per periode.

	P1 - '97-'00	**P2 - '01-'04**	**P3 - '05-'12**	**P4 - '13-'20**
Omzet zorg (K)	290 (fl)	420	500	550
Commercie (K)	345 (fl)	430	700	850
Totaal	635 (fl)	850	1200	1400
Zorg vs. Comm.	55/45%	50/50%	45/55%	40/60%
Verhouding doelstel.	€	€/ AP	AP/ €	AP & €
Locaties	1	1	2	4
Werktype	horeca-winkel	horeca-winkel	horeca-winkel-catering	horeca-winkel-(bedr)catering
Openingstijden	ma-za (overdag)	ma-za (overdag)	ma-za (overdag)	ma-za (hele dag)
Juridische structuur	Oprichter Stichting BliXem	Stichting BliXem	Stichting BliXem	St. Pluryn Maatsch. Ondernemingen
Organieke structuur	Eigen bedrijfsvoering	Eigen bedrijfsvoering	Eigen bedrijfsvoering	Bedrijfsvoering via Pluryn (zorg)

	P1 - '97-'00	P2 - '01-'04	P3 - '05-'12	P4 - '13-'20
Aantal medewerkers	6	25	45	75
Problematiek	LB (4)	LB	LB	LB
	VB (2)	VB	VB	VB
		STAGE-LWT	GS	GS
			STAGE-LWT	TAAL-STAT- REINT-STAGE-LWT
Aantal begeleiders	5	8	18	30
CAO	GHZ/HOR	HOR	HOR	HOR/ Bedrijfscao
Studie	SS+ HE	SS + HE	SS + HE + HS	HS + SS
Rol BL	operationeel	operationeel	oper./beleidsmatig	beleidsmatig

Tabel 4 – Ontwikkeling van vier periode in schema.

4.3. Social enterprise

Bij het onderzoek naar social enterprise, heb ik onderzocht wat het doel was van BliXem als maatschappelijke onderneming. Tijdens de exploratieve interviews geven zeven van de zeven geïnterviewden aan dat zij BliXem allereerst hebben benaderd vanuit zakelijk oogpunt en daarna vanuit sociaal oogpunt. In periode 1 wordt zichtbaar dat de betrokkenen voornamelijk bezig zijn geweest met het zakelijke perspectief. Zorgen dat er een horecabedrijf staat. "*We hebben heel sterk op de wip gezeten tussen 'wij willen een bedrijf zijn, we willen dat mensen hier komen omdat het goed eten is', 'omdat er leuke producten zijn.' Mensen moeten hier verrast willen worden. Ja, en dat is de reden om te komen en niet de reden van 'We gaan kijken want daar werken zo leuk die gehandicapten'. Aapjes kijken. Je moet er maar vanuit gaan dat je een half uur langer moet wachten. Nee, je moet op tijd zijn. Dus dat was eigenlijk dat we vooral dat plaatje van social firm wilden. We zijn een firma, we zijn een bedrijf, een onderneming. Begeleiders zijn ondernemend begeleiders, op de eerste plaats. Dat gaat voor." (JK).* In periode 2 komt naar voren dat de betrokkenen het bedrijf door hebben ontwikkeld en er vragen ontstonden door de omgeving. Voornamelijk vanuit andere zorgorganisaties*. "In Nederland had BliXem als social firm wel een bepaalde lading. Ik werd veel gevraagd om presentaties te houden. Veel zorginstellingen wilden ook een BliXem. En dan zag je kopieën en dan dacht je dit is echt zorg, dit is echt geen BliXem. Dit is niet zoals wij het bedoeld hebben. Je wilde een gewoon bedrijf zijn, geen social firm." (JS).* In periode 3 wordt omschreven dat er veel vraag is naar de manier waarop men kan sociaal ondernemen. Betrokkenen zijn veel de boer op, om het verhaal te vertellen. In periode 4 wordt zichtbaar dat BliXem zich meer op de inhoud focust, het gaat om uitstromen, om een circulaire economie creëren, normaliseren met BliXem als opstap naar de maatschappij. *"Ik denk dat we als verantwoordelijkheid hadden om deze doelgroep uit een verdom hoekje te halen en ze in de maatschappij neer te zetten en ik denk dat dat aardig gelukt is. Deze doelgroep wordt niet meer vergeten, is bijna hip zeg ik al en wordt nu ook in het ondernemen meegenomen." (BK).* Een kernwoord dat bij de vijf diepte-interviews naar voren komt is balans. Balans in ondernemen, gericht op financiën en de impact voor medewerkers. In periode 1 blijkt dat het niet vanzelfsprekend is om het onderwerp sociaal ondernemen op tafel te leggen binnen organisaties. In periode 2 ziet men verschillende soorten sociaal ondernemerschap ontstaan, gericht op mensen, producten of diensten. *"Een social enterprise is een bedrijf of organisatie dat als eerst als doel heeft maatschappelijke impact te creëren en dat kan op verschillende gebieden zijn. Het kan ook een product of dienst zijn. Het kan ook op bijvoorbeeld armoedebestrijding zijn. Het is mooi als dat dan ook nog economisch duurzaam kan. Het is aan de ene kant heel mooi dat je impact genereert, maar aan de andere kant wil je dat ook zo lang mogelijk blijven doen." (GL).* In periode 3 komt de wens voor een circulaire economie meer naar voren, waarbij het voor de betrokkenen gaat om de mens*. "Social enterprises zijn voor Pluryn die ondernemingen die en iets toe te voegen hebben aan de samenleving en iets toe te voegen hebben aan de individuele medewerker. De Buurtmarkt is het meest zuivere voorbeeld, je betekent en iets voor de samenleving daar en voor de individuele mens." (HB).* In periode 4 zie je dat de betrokkenen spreken over sociaal ondernemen, wat

softer is dan regulier ondernemen. Aan de andere kant moet er wel degelijk een businessmodel onder liggen. Het laten uitstromen van medewerkers krijgt meer aandacht in periode 4, waaruit blijkt dat het lastig is om werkplekken te vinden en betaald werk veel aandacht krijgt en onbetaald werk er minder toe doet. "*Uitstroom vanuit maatschappelijk ondernemingen naar andere werkplekken is lastig. In ieder geval hebben we nu de plekken gevonden. En ik hoop dat het nu gaat leiden naar de volgende stap richting betaald werk en uiteindelijk in regulier." (ET).* Het boek 'Zorg voor de Zaak' beschrijft een social enterprise als een sociale firma, of social firm, een onderneming die werk biedt aan mensen met een handicap. Het bedrijf levert goederen en diensten op commerciële basis en de mensen die er werken krijgen een salaris overeenkomstig met hun productiviteit.

	P1 - '97-'00	**P2 - '01-'04**	**P3 - '05-'12**	**P4 - '13-'20**
Verhouding doelstelling	€	€/ AP	AP/ €	AP & €
Fases ondernemerschap	Pionieren	Kennis delen	Circulaire economie	Sociaal ondernemen

Tabel 5 – Ontwikkelingen binnen social enterprise BliXem over de vier periodes.

4.3.1. Economische en financiële prestatie

BliXem is gestart in periode 1 met een bedrag van Fl.635.000,- aan jaaromzet. *"We draaiden hier het eerste jaar al iets van drie ton winst, in guldens." (LD).* Zij is in periode 4 uitgegroeid naar meer dan een verdubbeling van €1.400.000,-. Tijdens de exploratieve interviews kwam duidelijk naar voren dat de geïnterviewden allen bij de start van hun functie te maken hebben gehad met een niet financieel gezond BliXem. *"Het moet winstgevend worden. Dat was het toen niet, maar het is gelukt. Na 2 jaar ofzo?"(JS). "Ik dacht dat het een goedlopende tent was, maar dat was het helemaal niet". (MJE).* Zij gaven allen aan dat toen zij weggingen BliXem financieel gezond was. Ze hebben daar naartoe gewerkt in hun jaren als bedrijfsleider. *"We begonnen in 2008 wel winst te maken. Was €20.000,- of €10.000,-. " (MJE). "Het was winstgevend in die tijd, in dat jaar, dat ik binnenkwam, werd er geloof ik 35.000 euro winst in de boeken geschreven. Dat heb ik daarna nog een kleine winst geboekt en het jaar dat ik weg ging" (YW).* Verder blijkt dat tussen alle bedrijfsleiders een periode zit dat is opgevangen door interim bedrijfsleiders. De duur van de interim periodes wisselen van 4 maanden tot 2 jaar. De verhouding tussen zorgomzet en commerciële omzet heeft de afgelopen 23 jaar gefluctueerd. In periode 1 was er sprake van een verhouding van 55-45, zorg versus commercie. In de jaren daarna is de focus gelegd om commerciële omzet meer te laten zijn dan zorgomzet. In periode 2 stabiliseerde BliXem naar 50-50, waarna in periode 3 het verschil ontstond in de verhouding naar 45-55. In periode 4 is de verhouding verschoven naar 40-60. *"We hebben gezien hoe dynamisch de markt van begeleidingsgelden kan zijn. De abrupte korting op het gebied van WLZ, interne tarieven. We zien nou toch wel een korting zich aftekenen door de nieuwe aanbesteding van arbeidsmatige dagbesteding van de gemeente Nijmegen. Dat de nieuwe tariefstructuur zal leiden tot een lager tarief over het algemeen. Dus je zal altijd rete scherp moeten blijven op de financiële ontwikkeling."(ET).* De bedrijfsleiders hebben een verschillende mening over de 'juiste' balans, dat wisselt tussen 50-50 en 70-30 (meer commercieel dan zorg). Echter zien de bedrijfsleiders dat meer commercieel nodig is om de dalende tarieven op te kunnen vangen en een gezonde bedrijfsvoering vast te kunnen houden. *"We moesten op een gegeven moment meer commercieel draaien omdat de zorg minder werd." (BK).* Als BliXem een goed jaar draaide werd de winst geïnvesteerd in het bedrijf door nieuwe materialen, inventaris of kleding aan te schaffen. *Het is vaak een onderdeel van een zorgorganisatie. En er is een diffuus onderscheid hoe dat die financiële stromingen lopen. Als dat niet loopt, dan gaat er gewoon geld vanuit Pluryn naar toe."(JK).* Allereerst omschrijft een van de geïnterviewden tijdens de diepte-interviews dat in periode 1 bij de start van de onderneming de visie was om BliXem haar eigen broek op de laten houden. Aanloopkosten, rekening courant e.d. werden niet door Pluryn betaald of versterkt. Echter is BliXem geen bedrijf dat zomaar naar de bank wil of kan, waardoor zij passend gebruik probeert te maken van fondsen. Een andere geïnterviewde geeft aan dat het gebruik maken van fondsen wat haar betreft zo minimaal mogelijk dient

te zijn omdat haar visie is dat een social enterprise haar eigen broek dient op te houden en dat dat in haar ogen ook haalbaar is als er een goed verdienmodel onder ligt. Er wordt door meerdere geïnterviewden gesproken over de dynamische zorgmarkt, die leidt tot wisselende tarieven voor begeleiding van medewerkers. Als social enterprise dien je hierop voorbereid te zijn en is het belangrijk dat je scherp bent en blijft op de financiële ontwikkeling. *"Uiteindelijk staan financiën wel voorop ten opzichte van je impact, omdat je ook bij de impact je dat op een één of andere manier te gelde moet maken." (HB).* Een andere geïnterviewde geeft aan dat hij vindt dat een bedrijf als BliXem economisch duurzaam dient te zijn. Hij geeft aan dat dit voor hem betekent dat BliXem in staat is om aan het eind van het jaar 2% van de omzet toe te voegen aan haar omzet reserves. Door reserves op te bouwen, kun je investeringen doen. Een geïnterviewde geeft aan dat als er winst gemaakt wordt, het geld terugvloeit in het bedrijf in de vorm van investeringen. Meerdere geïnterviewden geven aan dat in de afgelopen jaren er niet altijd focus is geweest op de financiële resultaten om verschillende redenen als ontwikkeling van andere bedrijven, ontwikkelingen in de markt en door de back-up van een zorgorganisatie. Wat heeft geleid tot discussie over bestaansrecht van social enterprises als BliXem. Op dit moment is BliXem weer in balans en heeft zij een toekomstplan geschreven waarin verzelfstandiging van de organisatie het uitgangspunt is. Enerzijds om, weer, op eigen benen te staan en anderzijds om uit de complexiteit van de zorgorganisatie te stappen.

	P1 - '97-'00	P2 - '01-'04	P3 - '05-'12	P4 - '13-'20
Omzet zorg (K)	290	420	500	550
Commercie (K)	345	430	700	850
Totaal	635	850	1200	1400
Zorg vs Commercie	55/45%	50/50%	45/55%	40/60%

Tabel 6 – Ontwikkelingen financiële prestatie BliXem over de vier periodes.

4.3.2. Sociale effectiviteit: impact prestatie

In de exploratieve interviews komt voornamelijk het zachte element, het gevoel, van impact naar voren. Geïnterviewden geven voornamelijk aan dat hetgeen zij zien als impact de reactie is van medewerkers en ouders, de waardering die zij terugkrijgen door het geloof en vertrouwen dat zij de medewerker hebben gegeven. Een geïnterviewde geeft aan dat de impact zit in ondernemerschap, koploper zijn, nog steeds levensvatbaar zijn en blijven ontwikkelen, wat impact heeft voor de medewerker en de maatschappij. "*BliXem is ontzettend waardevol, je maakt levens mooier. In iemand geloven en mogen zijn wie je bent. Met al je hebben en houden, het maakt niet uit. Want iedereen is een mooi mens. Wat ik in het begin al zei dat ouders nog steeds naar je toe komen en zeggen 'we zijn je zo dankbaar'. Dat heeft wel impact en nog steeds. Ik ben dan stiekem wel een beetje trots." (JS).* Bij de diepte-interviews hebben de geïnterviewden aangegeven dat een aantal zaken belangrijk zijn om voldoende impact te bereiken. De sociale impact is niet terug te herleiden naar de vier genoemde perioden. Er worden drie onderwerpen benoemd, namelijk schaalgrootte en volume, winst maken en zichtbaar maken wat de impact financieel inhoudt. Met schaalgrootte en volume wordt bedoeld dat andere bedrijven net zoals BliXem willen zijn, een organisatie waar plaats is voor mensen voor wie betaald werk niet vanzelfsprekend is. *"Ja weet je BliXem is leuk, maar het is pas veel leuker als alle horecabedrijven in Nederland zeggen. Ja, nee, wij willen zoals BliXem zijn. Wij willen gewoon mensen voor wie betaald werk niet vanzelfsprekend is passend werk bieden in onze bedrijven, dan heb je impact."(ET).* Wanneer er veel winst wordt gemaakt, kan er meer reclame worden gemaakt, kan een organisatie meer op de voorgrond treden en het goede voorbeeld geven. *"Door veel winst te maken, want dan wordt je ook aantrekkelijk voor de Unilevers van deze wereld en anderzijds je kunt investeren, je kunt op de trommel slaan, je kunt meer reclame maken, meer tam tam maken, dus hoe groter de winst hoe groter de impact. Want de winst investeer je in je impact."(ET).* Als laatste is het van belang om inzichtelijk te maken wat de financiële gevolgen van de sociale impact zijn.

4.4. Verandervermogen

Tijdens de exploratieve interviews hebben geïnterviewden niet gesproken over het verandervermogen. Over verandering wordt per thema gesproken. Voorbeelden die langskomen zijn verandering in structuur, verandering op het gebied van personeel of verandering binnen de bedrijfsvoering. Deze punten worden behandeld bij de organisatiefactoren. Een geïnterviewde haalt aan dat verandering over het algemeen vervelend is, maar ook goed doet, omdat je als bedrijf creatief wordt in het zoeken naar een oplossing. De geïnterviewden tijdens de diepte-interviews hebben een beeld bij verandervermogen. Het beeld is niet terug te herleiden naar de vier beschreven periodes, gezien de gedeelde visies niet periode gebonden zijn. Het algemene beeld is dat verandervermogen de wijze is waarop je in staat ben om direct te anticiperen op de verandering in je directe omgeving. Het is kort en krachtig veranderen ofwel bewegen. Men geeft aan dat je in staat moet zijn om terug te kijken naar de bedoeling en moet kijken of dit nog de passende manier is. Een geïnterviewde geeft aan dat verandervermogen een basiskwaliteit is die je moet hebben om de economische duurzaamheid aan te tonen. Een andere geïnterviewde voorziet dat het nodig is om slagvaardiger te kunnen handelen, zodat het verandervermogen wordt vergroot en je sneller kunt anticiperen. *"Dus je moet relevant blijven en dat vraagt permanente aanpassing. Of het nu gaat om tarieven van begeleidingsgelden die enorm onder druk staan of eisen die financiers aan je stellen op het gebied van benadering van cliënten. Daar zul je snel en in mee moeten bewegen, want doe je dat niet, dan zeggen ze 'je bent voor ons niet meer de geschikte partner, ik ga ergens anders heen'. Dat zul je in je begeleiding wat langzamer merken, maar in de horeca is dat echt killing. Op het moment dat je niet meer relevant bent, zijn morgen je gasten weg. Dat kan in een razend tempo gaan. Dus ik denk voor ieder bedrijf is echt die sensitiviteit belangrijk."(ET).* Een geïnterviewde geeft aan dat ze denkt dat het verandervermogen voor een social enterprise nog belangrijker is dan voor een gewone onderneming, omdat een social enterprise de focus op twee poten heeft. *"Dat brengt me op iets heel interessants wat verandervermogen heeft. De veranderingen staan soms haaks of liggen niet in lijn met de doelstelling zoals je die voor ogen hebt gehad of de filosofie of wat dan ook. En dan wordt het interessant. Wat ga je dan doen in de lijn? Heb je dan de durf en de mogelijkheden om te zeggen, ga je gang. Het is een andere lijn dan wat we ooit bedacht hebben, maar laten we maar uitproberen. Durf je dat aan of niet. Want vaak laat je die ruimte, dan kom jij met dat soort plannen en dan zegt iemand boven je 'nee, dat gaan we toch niet doen' en dat kan eigenlijk niet meer. Als je als verandervermogen als dat je doel is dan ga het om inderdaad dat vermogen en dat je verandert, maar niet om de feitelijke verandering zelf. Dan moet je er vertrouwen in hebben dat binnen die omstandigheden die mensen een reden om dat te doen. En als je gelijk hebt als leidinggevende, dan moet je toch zoiets hebben als 'ze zullen het wel merken'."(RJ).*

Kernbegrip	**Propositie 1**	**Norm**	**Uitkomst**
Verandervermogen	Verandervermogen van de organisatie heeft een positief effect op de prestatie van een social enterprise.	Hoog (+)	Hoog (+)

Tabel 7 – Resultaat propositie 1 - verandervermogen

Uit de interviews is gebleken dat het verandervermogen van BliXem als social enterprise hoog is. Bedrijfsleiders spreken over de 'juiste' balans zoeken. Er zijn verschuivingen in procentuele inkomsten, maar ook in bedrijfsvoering. Alles ten goede van de medewerker en gast. Het feit dat BliXem 23 jaar bestaat en continue zoekt naar mogelijkheden in de markt, maakt dat het verandervermogen hoog is.

4.5. Organisatiefactoren

4.5.1. Institutionele complexiteit

Voor een geïnterviewde tijdens de exploratieve interviews houdt institutionele complexiteit in dat er een discrepantie zit in zorgondernemerschap en commerciële ondernemerschap. Het feit dat een moederorganisatie (zorg) in deze casus kiest voor een juridische vorm waarin de besluitvorming bij haar

ligt, remt het commerciële ondernemerschap. Bij de diepte-interviews houdt volgens een geïnterviewde institutionele complexiteit in dat je te maken hebt met een grote organisatie waar je onder valt, ook wel te omschrijven als de relatie tussen de moederorganisatie en de maatschappelijke onderneming. Daar heb je voordelen van, maar je ondervindt er ook hinder van omdat de organisatie log is. Voor de moederorganisatie ligt de focus op een ander product/ dienstenportfolio dan bij de maatschappelijke onderneming. Een ander voorbeeld is dat de besluitvorming complex is, een beslissing gaat over veel schijven en het kost tijd voordat je verder kunt ondernemen. *"Als ik het vergelijk zeg maar, als je naar het Bakkerscafé kijkt, het verandervermogen om heel kort en krachtiger te veranderen, te bewegen. Ook met al z'n onzekerheden, want het is ook kwetsbaar, het is niet allemaal hosanna. Maar een enorm verschil met jullie. Als jij iets wilt veranderen. Wat gaan je collega's doen, wat vindt de RVE manager er van, wat gaat de organisatie doen? Terwijl, als je daar zelfstandiger in bent, ben je veel meer in staat om te zeggen 'nee, ik maak die keuze met mijn team, dit gaan wij zo doen'. "Kleinschalige eigenwijsheid"." (SO).* Volgens een geïnterviewde hoeft institutionele complexiteit niet van invloed te zijn op het verandervermogen, echter kan het wel invloed hebben. *"Het hoeft niet persé van invloed te zijn op je verandervermogen, anderzijds kan door langdurig besluitvormingsprocessen, kan het wel invloed hebben. Maar niet ieder besluit moet die hiërarchische gang ondergaan en heel veel van de besluiten kun je gewoon morgen doen. 10%, ja dat vergt bestuurlijke goedkeuring en dus een hiërarchische gang. Dus het hoeft mekaar niet te bijten, maar kan mekaar verschrikkelijk in de weg zitten." (ET).*

Kernbegrip	**Propositie 2**	**Norm**	**Uitkomst**
Verandervermogen	Wanneer de institutionele complexiteit hoog is, leidt dit tot een laag verandervermogen van een social enterprise	Laag (-)	Gemiddeld (+/-)

Tabel 8 – Resultaat propositie 2 – institutionele complexiteit

Uit de interviews is gebleken dat de institutionele complexiteit gemiddeld tot hoog is. Beslissingen gaan vaak over veel schijven en daarmee verliest BliXem soms haar slagkracht. Aan de andere kant zijn er ook besluiten die BliXem zelf kan en mag maken. Dat leidt tot een gemiddeld verandervermogen.

4.5.2. Doel, koers & strategie

In het boek Zorg voor de Zaak (pagina 56, 57) stelt dhr. De Koning het doel als volgt: *"Arbeidsintegratie is geen doel maar een product, de verkoop van producten is een centrale doelstelling en we hebben geen 'cliënten', maar medewerkers."*, aanvullend luidt de missie *"Eerst de zaak, dan de zorg".* Volgens de geïnterviewden van de exploratieve interviews, was de doelstelling van BliXem in de periode 1 om omzet te halen. Deze doelstelling kantelt in periode 2 naar omzet maken én arbeidsparticipatie verzorgen. De verkoop van producten, omzet maken en arbeidsparticipatie moeten samen in balans zijn. In periode 3 is de focus middels de verkoop van producten en in de horeca omzet maken, zodat arbeidsparticipatie wordt bereikt. Het middel horeca is uiteindelijk het doel om te leren. BliXem is in de 4^{e} periode gefocust op een leerwerkbedrijf zijn. *"Voor mij is integratie geen product, maar een doel. De verkoop van producten is een middel tot leren, leren in de horeca, zodat het product verkocht kan worden. Het doel is dus het leren. Ik beredeneer de beschreven doelstelling uit Zorg voor de Zaak precies andersom." (BK).* Een van de geïnterviewden geeft aan dat zijn visie is dat startende medewerkers het doel hebben om deel te nemen aan arbeidsparticipatie en naar mate ze verder komen in hun traject dat het doel verschuift en het leren in de horeca het doel wordt. Een andere geïnterviewde geeft aan dat door het ontstaan van andere maatschappelijke ondernemingen er doorstroom is ontstaan wat zorgt voor een gezonde beweging. Medewerkers hebben daardoor keuze in werkplekken, waardoor ze de plek die het beste past kunnen kiezen. De geïnterviewde ziet BliXem als de basis, waarna doorstroom mogelijk is naar andere arbeidsparticipatie plekken of de reguliere arbeidsmarkt. Tijdens de diepte-interviews kwam naar voren dat de reden om BliXem op te richten was om mensen deel te laten nemen in de maatschappij. Wat zichtbaar is in de afgelopen jaren is dat financiën snel leidend zijn, daar waar het doel van BliXem is om

het leerwerktraject van mensen leidend te laten zijn. Bij de geïnterviewden staat arbeidsparticipatie als doel voorop, met als middel het product horeca of andersoortige arbeid. Waarbij het van wezenlijk belang is om de commerciële doelstelling te behalen, waardoor BliXem een economisch duurzaam bedrijf is. Een geïnterviewde ziet uitstroom als de gewenste prestatie en daarmee het belangrijkste resultaat. *"De visie 'Het verkopen van producten is een doel en arbeidsintegratie is een middel' is totaal gekanteld. Als je die visie omschrijving van toen neemt. Het verkopen van alles, van producten is een middel en het doel is dat je participatie vergroot en zelfstandigheid wilt vergroten. Ik denk ook dat die kanteling in de loop der jaren heeft plaatsgevonden. Maar dat is geen ijkmoment geweest, waarin dat plaatsgevonden heeft. Maar die is er wel geweest. Hij is heel geleidelijk is hij omgeslagen en zijn we het anders gaan formuleren met elkaar. In zijn algemeenheid zijn we wel zoekende geweest naar wat is nou het doel en wat is nou het middel binnen de zorg Nederland. Maar zoals je de visie nu formuleert, dan zeg je dat is het absoluut niet meer. Die is radicaal gewijzigd met een andere opzet.´(SO).* Een geïnterviewde geeft aan dat als je economisch duurzaam bent als social enterprise, dat je daarmee passend werk kunt bieden. Waarbij in de ideale situatie BliXem niet meer nodig is, omdat medewerkers in de reguliere arbeidsmarkt kunnen werken. Ook geeft een geïnterviewde aan dat het belangrijk is om een scherpe visie, doel, koers en strategie te hebben voor internen als externen. Op deze manier kan er goed gecommuniceerd worden wat men van elkaar mag verwachten. Ook kunnen er acties ondernomen worden, die soms tot het gewenste leiden en soms ook niet. Als ondernemer ben je dan in staat om mee te bewegen met het grotere doel in het achterhoofd. *"Op het moment dat je een heldere doelstelling hebt, dan ga je met elkaar acties ondernemen om die doelstellingen die realiseren. Maar garantie is tot aan de voordeur, want soms werkt het gewoon niet. Pakt het verkeerd uit. Dus wanneer wel, als je ook in staat bent om je resultaten goed te blijven volgen en ook weer vanuit de bedoeling werken." (ET).*

	P1 - '97-'00	P2 - '01-'04	P3 - '05-'12	P4 - '13-'20
Verhouding doelstel.	€	€/ AP	AP/ €	AP & €

Tabel 9 – Ontwikkelingen doelstelling BliXem over de vier periodes.

Kernbegrip	Propositie 3	Norm	Uitkomst
Verandervermogen	Wanneer het doel, de koers en strategie duidelijk en helder zijn, leidt dit tot een hoger verandervermogen.	Hoog (+)	Hoog (+)

Tabel 10 – Resultaat propositie 3 – doel, de koers en strategie

Uit de interviews is gebleken dat het doel, de koers en strategie duidelijk en helder zijn. In de vier perioden is een verschuiving zichtbaar van een doelstelling gericht op commercie, naar een periode van commercie en arbeidsparticipatie, naar een periode van arbeidsparticipatie in balans met commercie. Ondanks dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden is heeft men iedere periode met elkaar een heldere doelstelling gesteld. Daarmee is het verandervermogen hoog. Middels het onderzoek wordt duidelijk dat er een kanteling in de doelstelling is geweest.

4.5.3. Hybride organisatiestructuur

Drie van de zeven geïnterviewden van de exploratieve interviews geven aan dat arbeidsintegratie een product is waar BliXem mee werkt. Door een ontwikkelings- of opleidingsproduct aan te bieden biedt BliXem een productaanbod voor medewerkers die divers is, waarbij men spelend mag leren. De toekomstvisie hoe BliXem er uit zou gaan zien was in de beginjaren niet zo helder. Men vroeg zich af wat er zou gebeuren als BliXem succesvol bleek. Achteraf blijkt dat BliXem is gaan uitbreiden op verschillende werksoorten. In de beginjaren bood BliXem puur en alleen horeca en retail aan. Daarna is er meerdere malen geëxperimenteerd met andere werksoorten en de laatste acht jaar is daar structureel de werksoort catering bij gekomen en later ook bedrijfscatering. BliXem is opgericht als zelfstandige stichting, waar commercie ook hoog in het vaandel staat. *"BliXem was wel het buitenbeentje, het was een aparte stichting,*

commercieel, dus dat wrikte wel met de zorg, want dat was wat anders dan een bedrijf runnen. Er is na mij heel veel veranderd, ik wilde toen ook geen onderdeel worden van Pluryn. Ik wilde echt zelfstandige stichting blijven. Daar moet ik voor waken." (JS). De geïnterviewden geven allen aan altijd de samenwerking met andere social enterprises te hebben gezocht. Een van de geïnterviewden geeft aan dat de directie altijd achter het concept heeft gestaan, waarbij zij lef hebben getoond en dat BliXem heeft gemaakt tot wat het nu is. Ook geeft een geïnterviewde aan dat het bestuur waarmee gewerkt werd vanaf het begin tot aan 2012, waardevol was door de verschillende expertises die de bestuursleden met zich meebrachten. Ook geeft een geïnterviewde aan dat de grip van Pluryn sterker is geworden, waardoor BliXem in vrijheid beknopt werd en zag Pluryn BliXem als een verdienmodel, volgens de geïnterviewde. Een andere geïnterviewde geeft aan dat Pluryn buiten de deur was, tot er zich mogelijkheden tot samenwerking voor deden. Het scheelde veel in kosten om processen intern te beleggen bij Pluryn. Een geïnterviewde geeft aan dat Pluryn in het begin een partner was en door de koppeling van de stichting werd BliXem onderdeel. *"Pluryn was natuurlijk destijds een partner, nu ben je onderdeel van Pluryn. We werden een beetje als een paria gezien. Zo van jullie komen bij ons, ga maar volgens onze regels werken."(YW).* Door het opgaan in Pluryn is het ondernemerschap veranderd. De doelstelling is hetzelfde gebleven en verbreed, door dat we meer doelgroepen werk en ontwikkeling konden bieden. Maar doordat BliXem een aantal processen niet meer in eigen hand had, was BliXem geen eigen baas meer. Processen die ondersteunend moeten zijn, werden leidend. Wel is BliXem zich in deze laatste periode meer op de inhoudelijke horeca gaan richten, waardoor BliXem professioneler is geworden. Tijdens de diepte-interviews geeft een geïnterviewde aan dat de maatschappelijke ondernemingen een grote rol hebben gespeeld in het ondernemerschap binnen Pluryn. Zij hebben de organisatie goed geprikkeld. Volgens de geïnterviewde komt structuur voort uit je strategie. Structuur kan daarmee logischerwijs niet leidend zijn en mag alleen voortvloeien uit je filosofie en verandervermogen. BliXem was in haar beginjaren een zelfstandige stichting met een bestuur. Waarbij in het bestuur iemand van Pluryn een rol had, maar ook een externe. Deze externe richtte zich voornamelijk op de bedrijfsvoering. Deze rolverdeling maakte het commerciële stuk scherp. In er periode van 2008-2010 is er door het bestuur gekozen om BliXem meer naar Pluryn toe te halen, waardoor de zelfstandigheid afnam op het gebied van de bedrijfsprocessen. Een geïnterviewde geeft aan dat BliXem altijd is gezien als het visitekaartje van Pluryn. Echter door de samenvoeging in een grote organisatie en na meerdere fusies binnen Pluryn, waardoor de organisatie complexer werd, blijkt dat het specifieke van een social enterprise niet meer aanwezig is. Je moet als BliXem kunnen bewegen. Een geïnterviewde geeft aan dat Pluryn niet altijd duidelijke keuzes heeft gemaakt, waardoor de bedrijfsleider veel autonomie had. Om een social enterprise goed te leiden, is een hoge mate van autonomie nodig voor de bedrijfsleider. Als de geïnterviewden naar de toekomst kijken, zijn zij alle vijf van mening dat BliXem moet verzelfstandigen, loskomen van Pluryn. *"Ik heb zelf de indruk dat de maatschappelijk ondernemingen in principe last hebben van die bureaucratie daarachter. En dat het zelfs risicovol voor ze kan zijn op enig moment, zeker nu het slecht gaat. En ik heb al zeker een jaar geleden gezegd, jullie moeten je zelfstandig maken. Juist om veel meer ruimte te geven. Ik vind die bureaucratie en medezeggenschap gewoon niet verbonden met het specifieke van de maatschappelijke ondernemingen en je ziet daar dat, je moet als BliXem kunnen bewegen."(RJ).* Een geïnterviewde geeft aan dat het werken met een adviesraad wenselijk is, om zo ontbrekende expertise toe te voegen aan het bedrijf. Een andere geïnterviewde geeft aan dat bestuurlijk veranderen, kan leiden tot een groter verandervermogen. De maatschappelijke onderneming kan daardoor beweeglijker keuzes maken in bijvoorbeeld investeringen. Een geïnterviewde geeft aan dat verzelfstandigen in het geval van BliXem twee stappen met zich meebrengt, namelijk het vormen van een nieuw bestuur en aangeven aan de Belastingdienst dat de betreffende stichting geen onderdeel meer uitmaakt van Pluryn. Op dit moment zou verzelfstandigen faillissement betekenen, omdat de stichting waar BliXem onder valt, een rekening courant open heeft staan bij Pluryn. Kortom, op dit moment een te groot risico. BliXem onderzoekt met Pluryn samen wat de mogelijkheden zijn voor de rekening courant.

	P1 - '97-'00	P2 - '01-'04	P3 - '05-'12	P4 - '13-'20
Locaties	1	1	2	4
Werktype	horeca-winkel	horeca-winkel	horeca-winkel-catering	horeca-winkel-(bedr.)catering
Openingstijden	ma-za (overdag)	ma-za (overdag)	ma-za (overdag)	ma-za (hele dag)
Juridische structuur	Oprichter Stichting BliXem	Stichting BliXem	Stichting BliXem	St. Pluryn Maatschappelijke Ondernemingen
Organieke structuur	Eigen bedrijfsvoering	Eigen bedrijfsvoering	Eigen bedrijfsvoering	Bedrijfsvoering onder de vlag Pluryn (zorgbedrijfsvoering)

Tabel 11 – Overzicht structuur BliXem over de vier periodes.

Kernbegrip	Propositie 4	Norm	Uitkomst
Verandervermogen	Het hanteren van een hybride organisatiestructuur in een social enterprise leidt tot een hoog verandervermogen	Hoog (+)	Laag (-)

Tabel 12 – Resultaat propositie 4 – hybride organisatiestructuur

Uit de interviews is gebleken dat het hybride organisatiestructuur laag is. In het verleden, ten tijde van periode 1 tot en met 3 is de hybride organisatiestructuur hoog geweest. Sinds BliXem in 2013 juridisch verweven is met Pluryn, heeft de bureaucratische structuur de overhand ten opzichte van de hybride organisatiestructuur. Deze uitkomst leidt tot een laag verandervermogen.

4.5.4. Management & team

Uit de exploratieve en diepte-interviews blijkt dat het onderwerp management & team een onderwerp is waarin verschillende facetten naar voren komen binnen BliXem. Daarom heb ik ervoor gekozen om het onderwerp in drie facetten op te delen om te bespreken, namelijk medewerker, begeleider en bedrijfsleider. Onder medewerker versta ik de cliënt medewerker die bij BliXem werkt aan zijn leerwerktraject. Onder begeleider valt de werkbegeleider, de coördinator en de arbeidscoach die het leerwerkproces van de medewerker begeleidt. De bedrijfsleider is het laatste facet wat ik bespreek, gezien het belang van de rol van de bedrijfsleider in een social enterprise. Er is onderscheid te maken in de vier periodes op het gebied van medewerker, begeleider en bedrijfsleider. Echter brengt dit onderscheid geen verschil in de uitkomst van de resultaten.

	P1 - '97-'00	P2 - '01-'04	P3 - '05-'12	P4 - '13-'20
Aantal medewerkers	6	25	45	75
Problematiek	LB (4)	LB	LB	LB
	VB (2)	VB	VB	VB
		STAGE-LWT	GS	GS
			STAGE-LWT	TAAL-STAT- REINT-STAGE-LWT
Aantal begeleiders	5	8	18	30
CAO	GHZ/HOR	HOR	HOR	HOR/ Bedrijfscao
Studie	SS+ HE	SS + HE	SS + HE + HS	HS + SS
Rol BL	operationeel	operationeel	oper./beleidsmatig	beleidsmatig

Tabel 13 – Overzicht team BliXem over de vier periodes.

Medewerker

De geïnterviewden van de exploratieve interviews hebben een vergelijkbare kijk op de medewerkers. De visie is dat zij uitstroomkandidaten zijn, die werknemersvaardigheden, vakvaardigheden en sociaal-emotionele vaardigheden ontwikkelen. Een geïnterviewde noemt dit empowerment ofwel zelfregie. *"Het maakt niet zoveel uit wat je niet kan, maar het gaat er om wat je wel kan. Dat is waar BliXem voor staat." (JS). "Het doel was mensen echt in hun kracht neerzetten. Het was echt een nieuwe gedachtegang dat je iemand met een beperking kan aanspreken op zijn verantwoordelijkheid." (BK).* Een volgende geïnterviewde gaf aan dat er steeds meer partijen kwamen die zeiden dat ze medewerkers voor BliXem hadden. *"Je hebt een streepje voor als je in de horeca en bij BliXem hebt gewerkt."(YW).* Er was tot aan 2010 onderscheid tussen medewerkers en begeleiders. *"De begeleiding liep in gewone kleren en de medewerkers liepen dan wel in T-shirts." (YW).* Na de zorgtransitie van 2015 heeft BliXem als doelstelling dat medewerkers bij BliXem leren middels een leerwerktraject. BliXem wil in de toekomst het beste leerwerkbedrijf zijn en de wens is om nog meer op het trainen en leren te focussen. Tijdens de diepte-interviews geeft een geïnterviewde aan dat de maatschappelijke ondernemingen al lang bezig zijn met het genereren van sociale impact. Belangrijk is het om medewerkers mee te nemen en mee te laten doen in de maatschappij, waarbij er niet gekeken wordt naar het 'etiketje'. *"Ik ben erg gecharmeerd van de bekende functiemix, van de diversiteit in zo'n onderneming. Dat ze bij wijze van spreke opgeleid kunnen worden van een vakkok tot assistent kelner." (HB).* Een volgende geïnterviewde geeft aan dat BliXem een grotere en bredere doelgroep ondersteunt dan de beeldvorming aan de buitenkant toont. Door de grote diversiteit kunnen medewerkers gebruik maken van elkaars talenten. Ze zien dingen die anderen niet kunnen en daardoor zijn ze samen minder aangewezen op begeleiding, waardoor het werkproces veel meer wordt genormaliseerd.

Begeleider

De kijk op begeleiders, door de geïnterviewden van de exploratieve interviews, is vergelijkbaar. Met de start van BliXem geeft een van de geïnterviewden aan dat het belangrijk was om mensen aan te nemen die ondernemend zijn en daarnaast interesse hebben in zorg. In de eerste jaren zijn er zorgbegeleiders gedetacheerd, na een jaar is er afscheid van hen genomen. *"Blijf horeca mensen aannemen, blijf goede koks aannemen. Het gaat echt om vakmensen. Dat is heel belangrijk, want elke keer moet je weer presteren. Zo niet nog beter. Als het een keer niet goed is, willen mensen vanuit hun sociale hart nog wel een keer komen, maar een derde keer echt niet." (JS).* Met golfbewegingen is er een verschil te zien in de motivatie van het begeleidersteam om bij BliXem te werken. Het ene moment is het team gericht op BliXem, de medewerker en daarna zichzelf. Het andere moment is het team gericht op zichzelf, de medewerker en daarna BliXem. In deze laatste periode is de ervaring van de geïnterviewden dat begeleiders, gericht op zichzelf en daarna andere factoren, weggaan. Tijdens de diepte-interviews geeft een van de geïnterviewden aan dat er in het begin, geen spat ondernemerschap zat bij de Groesbeekse Tehuizen. Daardoor ging het fout op de werkvloer, want het waren twee verschillende bedrijfsculturen. Het heeft geholpen dat er voor de cao-horeca is gekozen, dat zuiverde alles uit. *"Op een gegeven moment krijg jij een idee, het zit het heel erg in de leiding. De werkvloer moet gewoon mee, maar als jij niet uitstraalt dat je de ruimte voelt en geeft. Maar ook stimuleert als ze het niet pakken, dan zit er geen verandervermogen. Dus je moet er wel een beetje peper aan toevoegen. En enthousiasme en nog wel een beetje conceptueel vermogen." (RJ).* Een andere geïnterviewde geeft aan dat BliXem van oudsher een anarchistisch team was, dat is langzamerhand aan het veranderen. BliXem is altijd toonaangevend geweest, waarbij het makkelijk is om de koppositie kwijt te raken. Het is daarom zaak het team scherp te houden, de ambities hoog te houden en daar kritisch met elkaar op te zijn. *"Je hebt stevige mensen nodig, wat mij betreft vooral in de persoonlijkheid en niet persé in de opleiding of ervaring." (HB).*

Bedrijfsleider

Als laatste is de rol van de bedrijfsleider beschreven door de geïnterviewden tijdens de exploratieve interviews. Een geïnterviewde geeft aan dat het moeilijk is om goede mensen voor dit werk te krijgen. In de periode dat de eerste bedrijfsleider wegging, is er intern een begeleider doorgestroomd, omdat er niemand anders was. Als je echt ondernemer bent, ben jij degene die de knoop doorhakt en nu moet je het met anderen regelen en doen. Je moet ook goed weten hoe de hazen lopen. *"Ik heb tegen het bestuur gezegd, het is een mega ingewikkelde job. Daarom is het ook zo moeilijk om een goede bedrijfsleider te vinden hier, die het snapt. Het voelde voor mij alsof het m'n eigen zaak was." (JS).* In het begin stond de bedrijfsleider mee te draaien in de piek, verder was de rol om het pand, personeel en extern te beheren. In de periode daarna was de bedrijfsleider alleen bezig met het beleid. Toen werd het team niet op alle onderwerpen betrokken, wat daarvoor wel gebeurde. De geïnterviewden van de diepte-interviews geven aan dat de rol van de bedrijfsleider cruciaal is. Een geïnterviewde omschrijft dat een bepaalde mate van vrijheid hebben om te kunnen ondernemen nodig is. Als bedrijfsleider moet je kansen kunnen benutten en anticiperen op bedreigingen. Daarom is autonomie belangrijk en prettig. Een geïnterviewde geeft aan dat veel mensen sociaal ondernemen romantiseren, waar het veel vraagt van de ondernemer/ bedrijfsleider. Je bent niet alleen mensen aan het coachen, medewerkers aan het coachen, maar je hebt ook met bedrijfsvoering te maken. Een geïnterviewde geeft aan dat iedere bedrijfsleider zijn eigen ding doet. Je moet er minimaal 3 à 4 dagen in de week zijn om het goed te doen. De nabijheid is van belang voor het team en de bedrijfsvoering. *"Ik zie het altijd als een orkest, een orkest klinkt voor geen meter als er geen dirigent voor staat. En dat is ook een beetje de rol die van een bedrijfsleider is, om juist die dirigent te zijn. Om te zorgen dat je de juiste mix van mensen hebt staan, die zorgen dat de doelen gehaald worden, zowel op inhoudelijk vlak als op financieel vlak. En dat vraagt om diversiteit." (ET).*

Kernbegrip	**Propositie 5**	**Norm**	**Uitkomst**
Verandervermogen	Wanneer de manager actieve betrokkenheid toont en het team laat participeren in de verandering, leidt dit tot een hoog verandervermogen.	Hoog (+)	Hoog (+)

Tabel 14 – Resultaat propositie 5 – management & team

Uit de interviews is gebleken dat de actieve betrokkenheid en participatie van het team door de manager hoog is. Per bedrijfsleider wisselt de participatie van het team. De ene bedrijfsleider is daar meer bedreven in dan de ander, maar over het algemeen is de focus van het 'oud-anarchistisch' BliXem team om samen tot het gewenste doel te komen. Een hoge actieve betrokkenheid en participatie van het team door de manager leidt tot een hoog verandervermogen.

4.6. Schematische samenvatting van de resultaten

Topic	Resultaat	Relatie met afhankelijke variabele	Norm	Uitkomst
Financiële prestatie	Wisselend beeld. Balans met tendens tot meer commerciële inkomsten.			
Sociale impact prestatie	Overwegend 'soft', bijdrage leveren aan maatschappij. Wens om impact			

	in geld of getal uit te drukken.			
Verander-vermogen (VV)	Overwegend staat waarin organisatie verkeert om te anticiperen op verandering.	Tendens ligt op acteren op twee gebieden van prestatie.	Hoog verander-vermogen leidt tot positief effect op verandervermogen	Hoog verander-vermogen
Org. factor inst. complexiteit	Overwegend verhouding tussen zorg en commercie. Tendens ligt op focus, waardoor discrepantie kan ontstaan.	Wisselend beeld. Tendens ligt op discrepantie, waardoor negatieve invloed ontstaat op VV en prestatie.	Lage institutionele complexiteit leidt tot positief effect op verandervermogen	Gemiddelde institutionele complexiteit
Org. factor doel, koers & strategie	Wisselend beeld. Tendens ligt op uitgangspunt doel, welke in de afgelopen jaren wisselt.	Tendens ligt op de balans tussen financiën en sociale impact.	Aanwezigheid van helder en duidelijke doel, koers & strategie leidt tot positief effect op verandervermogen	Hoge aanwezigheid van helder en duidelijke doel, koers & strategie
Org. factor hybride organisatie-structuur	Wisselend beeld. Tendens tot zelfstandige stichting, zodat processen onder controle zijn.	Tendens ligt op juridische/ organieke structuur, wat een negatieve invloed heeft op VV en financiële prest.	Aanwezigheid van hybride organisatie-structuur leidt tot positief effect op verandervermogen	Lage ofwel afwezigheid van hybride organisatie structuur
Org. factor management & team	Overwegend gericht op medewerker leerwerktraject bieden.	Tendens ligt op sociale impact door deelname aan leerwerktraject	Aanwezigheid van actieve betrokkenheid en participatie van het team door de manager, leidt tot een hoog verandervermogen.	Hoge aanwezigheid van actieve betrokkenheid en participatie van het team door de manager
	Overwegend gericht op ondersteunen van medewerker vanuit vakmanschap en sociale visie	Tendens ligt op bijdrage leveren aan financiële en sociale impact prestatie		
	Overwegend gericht op cruciaal ondernemerschap zakelijk en sociaal balans bewaken.	Tendens ligt op balans bewaken en kennis hebben, op doen om invloed op prestatie en VV uit te oefenen.		

Tabel 15 – Schematische samenvatting van de resultaten.

4.7. Verwachtingen

In deze paragraaf kijk ik terug op mijn verwachtingen en gestelde proposities van hoofdstuk 2. Ik heb naar aanleiding van de literatuur vijf proposities opgesteld en mijn verwachtingen omschreven. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten omschreven die mede de gestelde proposities kunnen bevestigen of kunnen afwijzen.

Kernbegrip	**Dimensie**	**Propositie**	**Norm**	**Uitkomst**
Verander-vermogen	Social enterprise	1. Verandervermogen van de organisatie heeft een positief effect op de prestatie van een social enterprise.	Hoog (+)	Hoog (+)
Organisatie factoren	Institutionele complexiteit	2. Wanneer de institutionele complexiteit hoog is, leidt dit tot een lager verandervermogen van een social enterprise.	Laag (-)	Gem. (-)
	Doel, koers & strategie	3. Wanneer het doel, de koers en strategie duidelijk en helder zijn, leidt dit tot een hoger verandervermogen.	Hoog (+)	Hoog (+)
Organisatie factoren	Hybride structuur	4. Het hanteren van een hybride organisatiestructuur in een social enterprise leidt tot een hoog verandervermogen.	Hoog (+)	Laag (-)
	Management & team	5. Wanneer de manager actieve betrokkenheid toont en het team laat participeren in de verandering, leidt dit tot een hoog verandervermogen.	Hoog (+)	Hoog (+)

Tabel 16 – Schematische samenvatting van de proposities, normen en resultaten.

Propositie 1 heeft als stelling een groot verandervermogen heeft een positief effect op de prestatie van een social enterprise. De literatuur en de resultaten samenvoegend leidt dit tot een bevestiging van de gestelde propositie. Ondanks BliXem niet altijd een optimaal verandervermogen heeft, zoekt BliXem toch altijd naar mogelijkheden, waardoor er sprake is van een groot verandervermogen. Dit maakt de social enterprise ijzersterk, waardoor het een positieve uitwerking heeft op de prestatie van de social enterprise.

Propositie 2 heeft als stelling wanneer de institutionele complexiteit groot is, leidt dit tot een klein verandervermogen. De literatuur en de resultaten samenvoegend leidt dit tot een bevestiging van de gestelde propositie. In het geval van BliXem moet de organisatie het zorgondernemerschap en commerciële ondernemerschap laten aansluiten op elkaar zodat de social enterprise in balans is en blijft. Dit leidt tot een gemiddeld verandervermogen voor de social enterprise.

Propositie 3 heeft als stelling wanneer het doel, de koers en strategie duidelijk en helder zijn, leidt dit tot een groot verandervermogen. De literatuur en de resultaten samenvoegend leidt dit tot een bevestiging van de gestelde propositie. Omdat BliXem invloed heeft op deze onderwerpen doel, koers en strategie. Hierdoor is een groot verandervermogen mogelijk.

Propositie 4 heeft als stelling het voeren van een hybride organisatiestructuur leidt tot een groot verandervermogen. De literatuur en de resultaten samenvoegend leidt dit een afwijzing van de gestelde propositie. BliXem heeft op dit moment geen hybride structuur, door de verwevenheid met moederorganisatie Pluryn. Een aanbeveling is om deze juridische structuur los te koppelen, zodat BliXem een hybride organisatiestructuur kan aannemen en daarmee een groot verandervermogen verkrijgt.

Propositie 5 heeft als stelling wanneer de manager actieve betrokkenheid toont en het team laat participeren in de verandering, leidt dit tot een hoog verandervermogen. De literatuur en de resultaten samenvoegend leidt dit tot een bevestiging van de gestelde propositie. Naar aanleiding van het onderzoek bij BliXem komt duidelijk naar voren dat de rol van bedrijfsleider cruciaal is. Daarnaast heeft de bedrijfsleider behoefte om te sparren met bestuurders uit de eigen stichting om koers te blijven bepalen.

4.8. Conclusie

In hoofdstuk 4 heb ik een aantal onderwerpen beschreven. Het hoofdstuk start met een inleiding, waarin de empirische vraagstelling wordt herhaald. Daarna wordt in paragraaf 4.2 de casus BliXem beschreven. In deze paragraaf heb ik de periode gegevens in een aantal onderwerpen opgedeeld en omschreven, waarna ik de paragraaf heb afgesloten met een schematische weergave van de periode gegevens om op deze manier de overeenkomsten en verschillen aan te tonen. In paragraaf 4.3 heb ik de onderzoeksresultaten van de afhankelijke variabelen de revue laten passeren. In paragraaf 4.4. heb ik de onderzoeksresultaten van de mediërende variabele 'verandervermogen' besproken. En in paragraaf 4.5 zijn de onafhankelijke variabelen, de organisatiefactoren aan bod gekomen. De resultaten heb ik in paragraaf 4.6 schematisch verwerkt, waar ik kort en bondig de resultaten en de relatie met de afhankelijke variabelen in kaart heb gebracht. In paragraaf 4.7 heb ik de verwachtingen per variabele besproken. Waarna ik hoofdstuk 4 eindig met een bondige conclusie in deze paragraaf, 4.8. In hoofdstuk 5 vervolg ik het onderzoek met de analyse, conclusie en aanbevelingen voor het onderzoek.

Hoofdstuk 5: Conclusie

5.1. Doel van het onderzoek

In hoofdstuk 5 wordt de literatuur samengevoegd met de uitkomsten uit de exploratieve en diepte-interviews. Door deze twee samen te voegen kan ik antwoord geven op de analytische vraag van het onderzoek. Het onderzoek is gestart met als doel om aanbevelingen te geven voor de verbetering van de prestatie van BliXem als social enterprise, door aan te tonen hoe de organisatiefactoren van invloed zijn op het verandervermogen en daarmee van invloed op de prestatie. In paragraaf 5.2 bespreek ik de analyse van de topics en hun invloed. In paragraaf 5.3 leiden de uitkomsten tot een conclusie. In paragraaf 5.4 doe ik aanbevelingen ten behoeve van de prestatie van BliXem als social enterprise. In paragraaf 5.5 besluit ik het onderzoek met de reflectie, om het onderzoek te reflecteren voor een eventueel vervolgonderzoek.

5.2. Topic & invloed analyse

In paragraaf 5.2 staat de topic en invloed analyse centraal. Daarin komt naar voren wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen de theorie en praktijk. Op basis van grote verschillen en kleine overeenkomsten spreken we over een grote gap. Op basis van kleine verschillen en grote overeenkomsten spreken we over een kleine gap. Daaropvolgend beschrijf ik een invloed analyse. Op deze manier kan ik duidelijk aantonen hoe er naar de verschillende topics wordt gekeken en welk belang de onderwerpen hebben. Onderstaande tabel 17 geeft bovenstaande uitkomsten weer. De eerste kolom toont de begrippen van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. In de tweede kolom is te zien of er sprake is van een 'gap' tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen op basis van de theorie en praktijk. En de derde kolom laat zien of deze gap van grote of geringe invloed is op de hoofdvraag.

	Topic analyse		Invloed analyse	
	Kleine gap	Grote gap	Veel	Weinig
Prestatie SE €	<>		<	
Prestatie SE impact	>			<
Verandervermogen	>		<	
Org. Factor inst. complexiteit	<>		<	
Org. Factor doel, koers, strategie	>		<>	
Org. Factor structuur		>	<	
Org. Factor mens - medewerker	>			<
Org. Factor mens - begeleider	>			<
Org. Factor mens - bedrijfsleider		>	<	

Tabel 17 –Schematische weergave van topic en invloed analyse

5.2.1. Social enterprise

Het lijkt er op dat er een klein verschil is tussen de gewenste en feitelijke situatie met betrekking tot het onderwerp social enterprise. Uit het exploratieve onderzoek komt naar voren dat BliXem allereerst is benaderd vanuit zakelijk oogpunt en daarna vanuit sociaal oogpunt. Daarmee wordt voldaan aan de definitie maximale winst en waarde creatie. Een zichtbaar verschil zit in de definitie van een WISE, daarin staat de sociale doelstelling boven andere doelstellingen. Vanuit de diepte-interviews wordt gesproken over balans in ondernemen, waarin financiën en impact samen leiden tot het doel van de social enterprise, ofwel economisch duurzaam ondernemen.

5.2.1.1. Economische en financiële prestatie

Het lijkt erop dat er een verschil zit tussen de gewenste situatie en de feitelijke situatie met betrekking tot financiële prestatie van een social enterprise. De randvoorwaarde van maximaal 50% subsidie inkomsten heeft BliXem in de beginjaren niet gehaald. BliXem is gestart met meer dan 50% subsidie inkomsten, waar het percentage is verschoven naar 40% subsidie inkomsten. Als visie is genomen dat BliXem haar 'eigen broek' kan ophouden. Voor BliXem houdt dat in dat zij een gezonde bedrijfsvoering wil vasthouden, met een goed verdienmodel, zodat BliXem economisch duurzaam is, reserves kan opbouwen en daarmee investeringen kan doen. BliXem wil minder afhankelijk zijn van de subsidie inkomsten, gezien in de zorgmarkt de subsidie inkomsten teruglopen en daarmee wisselend zijn. Uit het onderzoek blijkt dat de wisseling van de bedrijfsleider van grote invloed is op de financiële prestatie van BliXem. De bedrijfsleiders geven aan dat zij bij de start van hun functie te maken hebben gehad met een niet financieel gezond BliXem, waarna zij bij het verlaten van BliXem een gezonde bedrijfsvoering achter hebben gelaten. Na het vertrek van de bedrijfsleiders is er een interim-periode geweest voordat de nieuwe bedrijfsleider aantrad. Vaak worden social enterprises opgestart door zorgorganisaties, zoals bij BliXem het geval is. Daarbij ontstaat er vaak een diffuus onderscheid hoe financiële stromen lopen en als het financieel niet goed gaat, dat er geld toegestopt wordt door de zorgorganisatie. Dit toont niet het uitgangspunt 'eigen broek' ophouden. De afgelopen jaren er niet altijd focus is geweest op de financiële resultaten. Dit heeft verschillende redenen zoals het ontwikkelen van andere bedrijven, ontwikkelingen in de markt en door de back-up van de zorgorganisatie. Dit heeft geleid tot de discussie over het bestaansrecht van BliXem.

De invloed-analyse is gebaseerd op de interviewresultaten van de exploratieve en diepte-interviews. De bedrijfsleider heeft met het begeleidersteam invloed op de bedrijfsvoering of het verdienmodel van de social enterprise. Een passende bedrijfsvoering leidt tot een positieve financiële prestatie van de social enterprise. De bedrijfsleider kiest er over het algemeen voor om de positieve financiële prestatie in de vorm van investeringen terug te laten vloeien in de organisatie. Ook daar heeft de bedrijfsleider invloed op. Het is voor een social enterprise mogelijk om fondsen aan te vragen, zodat zij grotere investeringen kunnen doen. De social enterprise kan deze fondsen zelf aanvragen, waardoor het een positief effect kan hebben op de financiële prestatie van de social enterprise. Een social enterprise heeft geen invloed op de zorgtarieven. Dit wordt bepaald door de instanties die de tarieven afgeven als gemeentes, UWV of zorgkantoren. Ook is invloed hebben op de financiële prestatie van de social enterprise complexer, doordat de social enterprise valt onder een zorgorganisatie. De doelstelling om 2% van de omzet aan reserves toe te voegen is daarom in deze structuur niet haalbaar. Als conclusie kan gesteld worden dat een social enterprise op een aantal onderdelen invloed heeft op de financiële prestatie van de social enterprise, maar ook op een aantal onderdelen niet. Het onderwerp financiële prestatie van een social enterprise is van grote invloed op het onderzoek.

5.2.1.2. Sociale effectiviteit: impact prestatie

Het lijkt er op dat er geen verschil zit tussen de gewenste situatie en de feitelijke situatie met betrekking tot de prestatie van een social enterprise op het gebied van impact. Impact is het levensvatbaar en in ontwikkeling zijn en blijven van het bedrijf voorwaarden zijn zodat er impact is voor de medewerker en maatschappij.

De invloed-analyse is gebaseerd op de interviewresultaten van de exploratieve en diepte-interviews. Ondernemerschap en koploper zijn leidt tot sociale impact voor de medewerker en gast. Daar heeft de social enterprise invloed op, door als onderneming te blijven ontwikkelen middels een strategisch plan. Er zijn drie onderwerpen aangegeven om sociale impact te bereiken, waaronder winst maken, waardoor de social enterprise zich meer kan laten zien in de markt. Zoals besproken in het onderwerp financiële prestatie heeft een social enterprise invloed op winst maken door de juiste bedrijfsvoering toe te passen. Een tweede onderwerp is schaalgrootte of volume toepassen. Wanneer er meer bedrijven willen zijn

zoals BliXem of met BliXem willen samenwerken, leidt dit tot meer invloed op de sociale impact. Een social enterprise kan hier invloed op uitoefenen door haar netwerk te onderhouden en vergroten. Als laatste wordt er gesproken over het inzichtelijk maken van de sociale impact. Een social enterprise heeft deels invloed op het inzichtelijk maken van sociale impact, daar waar het inzichtelijk te maken is, kan zij dat doen. De invloed van de sociale impact op de prestatie van een social enterprise is waardevol en ideëel, echter is het effect klein.

5.2.2. Verandervermogen

Het lijkt erop dat er een relatief klein verschil is tussen de gewenste en feitelijke situatie met betrekking tot 'verandervermogen' van een social enterprise. Zowel de gewenste als de feitelijke situatie geven weer dat verandervermogen staat voor het reageren op interne en externe marktomstandigheden, of het in staat zijn om te anticiperen op veranderingen in je directe omgeving. Verandervermogen leidt tot creativiteit in een organisatie, slagvaardig kunnen zijn, snelheid hebben in anticiperen. Verandervermogen is voor een social enterprise belangrijker dan een gewone onderneming, omdat een social enterprise te maken heeft met twee poten of twee takken van sport. Verandervermogen is het doel van een social enterprise, het kunnen, de aanpassing, continue verandering, maken de social enterprise.

De invloed-analyse is gebaseerd op de interviewresultaten van de exploratieve en diepte-interviews. Zoals zowel de gewenste als feitelijke situatie aangeeft is verandervermogen het in staat zijn te reageren op veranderingen. Het verandervermogen heeft vaak de focus op twee vakgebieden, zowel horeca als zorg. De combinatie van deze twee vakgebieden brengt de onderneming soms in een spagaat, waardoor de besluitvorming minder snel en slagvaardig gaat dan dat verandervermogen nodig heeft. Verandervermogen heeft een grote invloed op het onderzoek naar de prestatie van een social enterprise, gezien het onderwerp wordt meegewogen als mediërende variabele.

5.2.3. Organisatiefactoren

5.2.3.1. Institutionele complexiteit

Het lijkt erop dat er een verschil is tussen de gewenste en feitelijke situatie met betrekking tot de organisatiefactor institutionele complexiteit. De gewenste situatie laat zien dat organisaties zich laten leiden door normen, waarden en overtuigingen die sterk verankerd zijn in een institutionele omgeving. Institutionalisering wordt ingezet om legitimiteit te verwerven, waardoor een organisatie op lange termijn levensvatbaar is en blijft. Het organisatieveld waar een organisatie in verkeert, stuurt keuzes en acties, waardoor organisaties homogener worden. De definitie van institutionele complexiteit staat gelijk aan de relatie tussen de moederorganisatie en de maatschappelijke onderneming. Institutionele complexiteit wordt gezien als de discrepantie tussen zorg- en commerciële ondernemerschap. In de huidige situatie ligt de besluitvorming bij de zorgorganisatie. Pluryn is een grote organisatie, waar (schaal)voordelen te halen zijn, maar ook hinder te ondervinden is door de logheid. Besluitvorming gaat over veel schijven en kost veel tijd. Institutionele complexiteit hoeft niet van invloed te zijn, echter kan het invloed hebben.

De invloed-analyse is gebaseerd op de interviewresultaten van de exploratieve en diepte-interviews. Institutionele complexiteit wordt gezien als de relatie tussen de moederorganisatie en de maatschappelijke onderneming. Daarmee worden twee vakgebieden verenigd, wat op onderdelen past en op andere onderdelen elkaar bijt. In het geval van een social enterprise heeft de organisatie met meer dan één organisatieveld te maken, waardoor het niet realistisch is de organisatie homogeen te laten worden. Daardoor kan er sprake zijn van discrepantie tussen de twee soorten ondernemerschap. Institutionele complexiteit heeft daarmee een grote impact op de prestatie van de social enterprise. Het is maar net welke benadering er voor prestatie wordt gekozen en als bedrijfsleider van een social enterprise voer je de opdracht van de moederorganisatie uit.

5.2.3.2. Doel, koers & strategie

Het lijkt erop dat er een relatief klein verschil is tussen de gewenste en feitelijke situatie met betrekking tot de organisatiefactor doel, koers en strategie. In de loop der jaren is de missie aangevuld en zijn de doelstellingen gekanteld. BliXem wordt gezien als een commercieel bedrijf, waar de gast centraal staat en medewerkers verantwoordelijkheid draagt. BliXem wordt ook gezien als een leerwerkbedrijf waar de medewerker voorop staat en waar zij middels de horeca leren en ontwikkelen. De laatste jaren is de doelstelling bijgesteld, waardoor de commerciële doelstelling en de medewerkersdoelstelling naast elkaar zijn komen te staan en even belangrijk zijn. De balans vinden tussen de twee doelstellingen is in het verleden de uitdaging geweest en blijft in de toekomst de uitdaging.

De invloed-analyse is gebaseerd op de interviewresultaten van de exploratieve en diepte-interviews. De social enterprise heeft zelf invloed op de doel, koers en strategie die ze varen. Er is geen grote afhankelijkheid van de moederorganisatie, waarbij in acht genomen dient te worden dat de commerciële doelstelling en de medewerkersdoelstelling met elkaar in balans zijn. Echter is de valkuil dat de strategie weinig aandacht krijgt, daarmee de snelheid en flexibiliteit verloren gaat en de organisatie niet goed kan inspelen op veranderingen. Strategie bepalen, koers uitstippelen en doelstellingen zetten zijn daarmee van groot belang voor de prestatie van de social enterprise. Doel, koers en strategie zijn onderwerpen die niet weg te denken zijn in het onderzoek naar de prestatie van een social enterprise.

5.2.3.3. Hybride organisatiestructuur

Het lijkt erop dat er een relatief groot verschil is tussen de gewenste en feitelijke situatie met betrekking tot de organisatiefactor structuur. Het productaanbod wat BliXem biedt, samenwerking met andere social enterprises en de relatie ten opzichte van Pluryn wordt benoemd als structuur. Ook de relatie ten opzichte van Pluryn en de rol van de bedrijfsleider worden benoemd als structuur. Een belangrijk onderdeel is de juridische structuur waar BliXem in verweven zit. In het begin was BliXem een zelfstandige stichting met een bestuur, waar BliXem in 2014 is overgegaan in een gezamenlijke stichting met drie andere social enterprises als juridisch onderdeel van Pluryn. De relatie tussen BliXem en Pluryn is gewijzigd, en tevens de functie van die een structuur heeft. Door de verandering van de juridische structuur is het ondernemerschap en zelfstandigheid voor BliXem veranderd, doordat BliXem haar bedrijfsprocessen niet meer in eigen hand heeft. BliXem heeft zich op het gebied van de functionele structuur ontwikkeld tot een professioneel horecabedrijf, met meerdere (horeca) werksoorten en grip op de personele structuur. Er is een hoge mate van autonomie nodig voor de bedrijfsleider om de social enterprise goed te leiden.

De invloed-analyse is gebaseerd op de interviewresultaten van de exploratieve en diepte-interviews. BliXem maakt zelf haar keuzes in productaanbod, uit navolging van het gestelde doel, koers en strategie. Ook samenwerking met andere social enterprises is belangrijk voor BliXem. Op de functionele en personele structuur heeft BliXem invloed. Echter heeft BliXem geen invloed op de juridische structuur waarvoor is gekozen. Daarbij heeft BliXem ook op bepaalde organieke structuuronderdelen geen invloed. BliXem valt als entiteit onder Stichting Pluryn Maatschappelijke Ondernemingen, onderdeel van zorgorganisatie Pluryn. Er is een bestuur, dat gelijk staat aan de Raad van Bestuur van Pluryn. De bedrijfsprocessen zoals HR, financiën en ICT lopen via Pluryn, waardoor BliXem geen grip heeft op deze organieke onderdelen. Het businessmodel van BliXem is gericht op commerciële activiteiten. Dit maakt dat de juridische en organieke structuren op vlakken niet aansluit Een hybride organisatiestructuur past het beste bij BliXem als social enterprise. De juridische en organieke structuren zijn van grote invloed op het verandervermogen en prestatie van de social enterprise. Door deze twee structuren aan te passen, kan het verandervermogen vergroot worden en wordt de levensvatbaarheid van de social enterprise minder kwetsbaar op dit gebied.

5.2.3.4. Management & team

Het lijkt erop dat er grote en kleine verschillen zijn tussen de gewenste en feitelijke situatie met betrekking tot de organisatiefactor management & team. Medewerkers zijn uitstroom kandidaten die zich bij de social enterprise op drie vaardigheden kunnen ontwikkelen. Een vergelijkbaar uitgangspunt voor de gewenste en feitelijke situatie is dat de medewerker wordt gezien als volwaardig. De feitelijke situatie vult de volwaardigheid aan vanuit de visie om een grote diversiteit aan doelgroep in het team te hebben, zodat men gebruik kan maken van elkaars talent. Daarnaast wordt de inhoud van de ontwikkeling, net als bij begeleiders middels functioneringsgesprekken, vastgelegd in leerdoelen.

De gewenste situatie geeft aan dat de grootste uitdaging voor een social enterprise het opbouwen van het personeelsbestand is. Werken met verschillende doelgroepen vereist persoonlijke capaciteiten, vaardigheden en talenten die in de loop der tijd ontwikkeld worden. Dit is vergelijkbaar met de feitelijke situatie waarin begeleiders vanuit het specialisme horeca of sociale studie binnenkomen als begeleider en zich in het andere specialisme ontwikkelen. BliXem zoekt duizendpoten. De gewenste situatie geeft aan dat een veranderproces succesvol is wanneer er draagvlak is gecreëerd bij de begeleiders en zij een actieve rol hebben in het veranderproces. In de feitelijke situatie geven de geïnterviewden aan dat de motivatie van begeleiders vaak gericht is op zichzelf en vanuit die visie de begeleider het veranderproces ingaat. Een van de geïnterviewden geeft aan dat de bedrijfsleider de leiding pakt en de begeleider mee moet, waarna de bedrijfsleider er daarna voor moet zorgen dat er ruimte is en wordt gevoeld door de begeleider om mee te denken. Daarnaast wordt er soms werkdruk ervaren door de rol als duizendpoot die wordt verwacht van de begeleider, waarin meedenken als prettig wordt ervaren. Het verschil in de gewenste en feitelijke situatie zit bij de begeleiders in het veranderproces, minder in de inhoud van de verandering.

De gewenste situatie geeft aan dat er focus, een krachtig leidend team en verandermanager nodig is voor een succesvolle verandering. In de feitelijke situatie geven de geïnterviewden aan dat de rol van de bedrijfsleider cruciaal is, waarbij de balans moet vinden in zakelijk zijn en het sociale hart laten kloppen. In het geval van BliXem is de rol van het krachtig leidende team en de verandermanager gevangen in één persoon, namelijk de bedrijfsleider, waardoor er een groot verschil is met de gewenste situatie. In de feitelijke situatie van BliXem is er zelfs gekozen om een bedrijfsleider niet alleen BliXem te laten exploiteren, maar nog een tweede social enterprise, waardoor er niet altijd voldoende aandacht was voor de ondernemingen. De actieve betrokkenheid van de bedrijfsleider is van belang, waarbij de bedrijfsleider in het geval van BliXem actieve betrokkenheid heeft naar zijn team en naar het team van bedrijfsleiders van de andere maatschappelijke ondernemingen.

De invloed-analyse is gebaseerd op de interviewresultaten van de exploratieve en diepte-interviews. Medewerkers worden gezien als volwaardig, onderdeel van het team. Medewerkers hebben een kleine invloed op de financiële prestatie van de social enterprise, tijdens het bedienen van de klant en gast. Echter bedient BliXem ook haar medewerkers door hen een leerwerktraject te bieden waarin zij hun talenten kunnen ontwikkelen. Daarmee hebben medewerkers een grote invloed op de prestatie van de sociale impact die BliXem heeft op hun leven. BliXem heeft invloed op het doel 'medewerkers'. Begeleiders die bij BliXem werken zijn ondernemend en hebben interesse in de begeleiding van mensen. Zij hebben ondersteunend invloed op de prestatie van de social enterprise. Zij zijn verantwoordelijk voor de klant en gast en de uitvoering van het leerwerktraject van de medewerker. Hierdoor hebben zij een gemiddelde invloed op de financiële prestatie en een grote invloed op de sociale impact prestatie van BliXem. Ondersteunende functies als coördinatoren of arbeidscoaches (20% van het team) hebben grote invloed op de financiële prestatie en een grote invloed op de sociale impact prestatie van BliXem. Een bedrijfsleider is cruciaal in een social enterprise. In het geval van BliXem is de bedrijfsleider geen eigen ondernemer, maar een ondernemer in dienst van moederorganisatie Pluryn. De bedrijfsleider dient

iemand te zijn met een zakelijk en sociaal hart binnen een hybride omgeving. Om het begeleidersteam te betrekken bij veranderingen is een actieve betrokkenheid van de bedrijfsleider van belang. Het moeilijk is om goede mensen voor dit werk te vinden. De bedrijfsleider heeft op de onderdelen waar invloed op uit te oefenen is autonomie en vrijheid. Autonomie en vrijheid zijn nodig om passende beslissingen te kunnen maken in de complexe omgeving waarin de bedrijfsleider werkt, waarbij er een voornamelijk sociale opdracht wordt gesteld door Pluryn en de bedrijfsleider ondernemerschap dient te tonen op het commerciële vlak. De bedrijfsleider is een cruciale factor voor de prestatie van de social enterprise, het verandervermogen en op onderdelen van de organisatiefactoren.

5.3. Conclusie

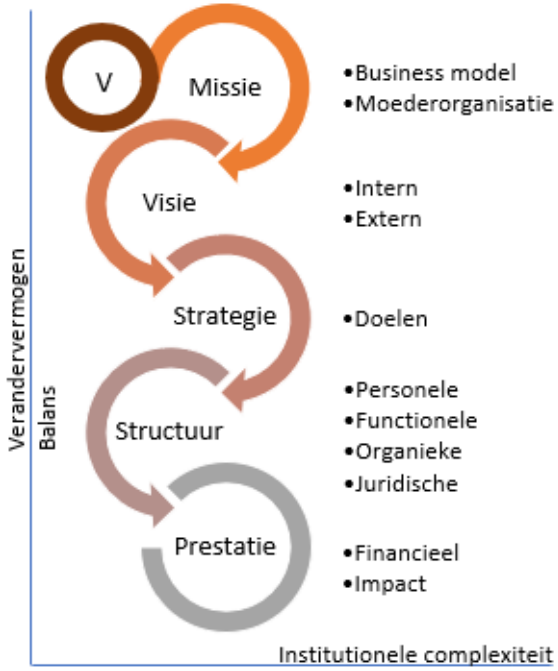
Een social enterprise heeft als doelstelling om maximale winst en waarde creatie te behalen, wat wordt aangevuld met ongehoorde sociale behoeften. Dit geeft de organisatie een dubbele missie: duurzaam & sociaal, wat leidt tot een hybride organisatie. Een specifiek te definiëren social enterprise is een Work Integration Social Enterprise, WISE, gericht op arbeidsparticipatie. Voor WISE BliXem is het doel elke dag weer om te ondernemen in balans, waar financiën en impact samen leiden tot het economisch duurzaam ondernemen. De visie van BliXem is dat zij financieel de 'eigen broek' op kan houden. Dit houdt in dat BliXem een gezonde bedrijfsvoering wil vasthouden, met een goed verdienmodel, zodat zij economisch duurzaam is, reserves kan opbouwen en daarmee investeringen kan doen, zonder afhankelijk te zijn van de moederorganisatie. BliXem is gestart met 55% subsidie inkomsten, waarna het percentage de laatste jaren is gekanteld naar 40% subsidie inkomsten. De focus op de commerciële omzet is nodig om de bedrijfsvoering in balans te houden. De commerciële omzet is verschoven van 45% naar 60%. Sociaal ondernemen heeft meer tijd nodig om winstgevend te zijn dan een regulier bedrijf. Dit zit vooral in de balans tussen financiën en impact. Concreet behaald resultaat versus de bijdrage van de activiteit aan welzijn is moeilijk meetbaar of ongrijpbaar en niet goed uit te drukken in cijfers. Het inzichtelijk maken van deze gegevens kan tonen wat de financiële gevolgen zijn van de sociale impact. De ideale situatie voor een social enterprise is haar toegevoegde waarde bewijzen door financieel rendement te halen en het maximaliseren van de sociale impact. Verandervermogen toont het vermogen van een organisatie om te anticiperen op veranderingen in de omgeving. Waar men in het verleden eerder reactief reageerde op een verandering, heeft men in deze tijd een proactieve houding nodig. Een flexibele organisatie is in staat vooraf trends te signaleren, de gevolgen te vertalen en te acteren op wat de organisatie nodig heeft. Het verandervermogen is niet alleen een optelling van organisatiekenmerken, maar daar hoort ook het organisatieproces bij zodat de verandering in gang gezet wordt en ondersteund wordt. Voordat het proces zichtbaar wordt, dienen de doel, koers en strategie bepaald te worden. Het verandervermogen van de organisatie en veranderbereidheid van de medewerker zijn bepalend voor het succes of falen van de verandering. BliXem heeft een aantal organisatiekenmerken zelf in de hand en bij een aantal is zij afhankelijk van haar moederorganisatie. BliXem bezit niet altijd het optimale verandervermogen, die zij nodig heeft of graag zou willen hebben. Echter, het zorgt er ook voor dat BliXem altijd blijft zoeken naar de mogelijkheid. Bij medewerkers zoekt BliXem naar 'wat kun je wel', en in de bedrijfsvoering zoekt BliXem datzelfde. Het verandervermogen van BliXem is daarmee ijzersterk. Het vermogen om te veranderen hangt samen met de kenmerken van de organisatie. In het onderzoek komen de organisatiefactoren institutionele complexiteit, doel, koers en strategie, structuur en mensen aan bod. Keuzes en acties van organisaties worden gestuurd door het organisatieveld waar men toe behoort, met sterk verankerde normen, waarden en overtuigingen in de institutionele omgeving, dit leidt vaak tot institutionele complexiteit. Bij BliXem ervaart men de institutionele complexiteit tussen zorgondernemerschap en commercieel ondernemerschap. Bij de moederorganisatie ligt de focus op een ander portfolio dan bij de social enterprise. Bij het beschrijven van de missie en visie wordt de zienswijze van de organisatie helder. Wanneer de social enterprise gelooft in de visie, kan de strategie bepaald worden, wat leidt tot doelen. Deze gegevens vormen de stip op de horizon. Voor BliXem is de missie om als social enterprise haar maatschappelijke verantwoordelijkheid als ondernemer te nemen en te streven naar een

personeelsbestand dat een afspiegeling is van de samenleving. De visie is dat BliXem een rendabel bedrijf is met een maatschappelijke doelstelling op het gebied van werkervaring, training, bemiddeling en het creëren van werkgelegenheid. Gedurende het bestaan van BliXem is de missie niet veranderd, de visie, strategie en daarmee de doelen om tot deze missie te komen zijn wel veranderd. De verandering van de visie komt voort uit het veranderen van de institutionele complexiteit en de markt. De organisatiestructuur komt voort uit de voorgenomen strategie en is een bepalende factor hoe organisaties veranderen. BliXem balanceert tussen een simpele en bureaucratische organisatie, en wordt een hybride organisatie genoemd. Een hybride organisatie valt niet onder de privaat of publieke sector, maar is een mix van beiden. De ondernemersvorm van BliXem is bepaald in de vorm van een stichting. BliXem heeft zelf invloed op de functionele en personele structuur. Wanneer er op de juiste manier gebruik wordt gemaakt van de bijdrage van het personeel leidt het tot langdurige relaties en hoge prestaties bij personeelsbeleid. Bij het team draagvlak creëren voor verandering is cruciaal. Wanneer het team wordt meegenomen in de verandering leidt dit tot een toename van steun voor de verandering en inzet bij de verandering. Bij BliXem is er een verscheidenheid aan mensen in het team. Medewerkers, uitstroomkandidaten, worden als volwaardig gezien, waar zij niet direct worden meegenomen in de verandering waar de onderneming mee te maken krijgt. BliXem probeert gaandeweg een verandering de medewerker mee te nemen in de ontwikkeling en te bevragen hoe zij het zien of zouden handelen. Het opbouwen van het personeelsbestand is voor een social enterprise als BliXem een uitdaging, omdat er begeleiders met verschillende specialismen vanuit horeca of zorg samen worden gevoegd. Bij een verandering pakt de bedrijfsleider de lead en die moet zorgdragen dat er voldoende ruimte is en wordt ervaren door de begeleider om mee te mogen denken in het proces. De rol van een leidend team, een lijnmanager en verandermanager is bij BliXem gevangen in één rol, namelijk de rol van de bedrijfsleider. De actieve betrokkenheid van de bedrijfsleider is van belang voor de betrokkenheid naar het team en het team van bedrijfsleiders. BliXem heeft de organisatiefactoren zoals bepalen van strategie en doelen, functionele en personele structuur en mensen zelf in de hand. Bij organisatiefactoren zoals institutionele complexiteit, visie en juridische en organieke structuur is zij afhankelijk van haar moederorganisatie. In de praktijk zie je dat de bedrijfsleider en een bestuur de sleutelfiguren zijn om de balans te houden tussen de verschillende organisatie kenmerken waar de social enterprise mee van doen heeft. Het effect is dat de onderdelen waar geen tot weinig invloed op of aandacht voor is, naar de achtergrond verdwijnen, terwijl deze onderwerpen cruciaal kunnen zijn voor de levensvatbaarheid van de social enterprise.

5.4. Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusie wil ik mijn aanbevelingen delen. Om een *work integration social enterprise*, zoals BliXem, de juiste aanbeveling mee te geven, licht ik graag mijn zienswijze toe. Wanneer een social enterprise start bepaalt zij haar missie, business model, visie, strategie en doelen, waarna de structuur volgt. *"Ik geloof echt wel dat structuur voortvloeit uit strategie en in de lifecycle waar een organisatie staat. En je moet structuur dus ook altijd zien als een uitvloeisel van je strategie en het moment waar je staat."(RJ).* Wanneer een social enterprise in een periode raakt waarin verandering nodig is ontstaat er een spagaat, waardoor er een beroep gedaan wordt op het verandervermogen. Door de tweeledigheid van de organisatie met focus op financiën en impact, de invloed vanuit de markt en de inrichting van de organisatie ontstaat er een grote complexiteit wat invloed heeft op de prestatie van de organisatie. In het geval van BliXem heeft de social enterprise daarnaast te maken met de complexiteit van een zorgorganisatie. In de praktijk zie je dat wanneer er disbalans dreigt op te treden dat er vanuit allerlei hoeken binnen de organisatie geduwd en getrokken wordt aan onderwerpen zoals structuur, financiën, concept, het team, wat uiteindelijk niet hoeft te leiden tot het gewenste resultaat. Deze onderwerpen zijn de bekende knoppen om aan te draaien, waar het mogelijk is dat er anders gedacht moet worden om de verandering goed te laten verlopen. Om de prestatie van de social enterprise en de levensvatbaarheid te waarborgen is mijn aanbeveling om bij een (grote) verandering een generieke cyclus te volgen vanuit een eenduidig proces en een gezamenlijk perspectief, zodat de social enterprise planmatig de verandering

inzet, waarbij (alle) stakeholders betrokken (kunnen) worden. De sociale onderneming start voorafgaand aan de verandering bij het onder de loep nemen van haar missie met het business model. In het geval van BliXem in samenspraak met de opdrachtgever, de moederorganisatie. Om het proces goed te laten verlopen is het wenselijk om naast de ondernemer of bedrijfsleider, een externe adviseur, ambassadeur en/of bestuurder (van de moederorganisatie) aan te laten sluiten. Samen met deze partijen kijkt de ondernemer of bedrijfsleider naar de visie zowel intern als extern, wat leidt tot een passende strategie met doelen. Daaruit volgend wordt de basis voor de structuur bepaald, waarna de ondernemer of bedrijfsleider met het team verder gaat met de uitwerking van alle bepaalde punten en de prestatie van de onderneming. De ondernemer of bedrijfsleider leidt het proces en koppelt de stand van het proces continue terug aan de stakeholders. De institutionele complexiteit bevindt zich buiten de cyclus, waar balans houden en verandervermogen zich gedurende de cyclus bevinden. Wanneer de social enterprise in staat is om deze generieke cyclus aan te houden, kunnen betrokken partijen inspelen op gewenste en afgestemde onderwerpen, in plaats van de focus te verliezen door acties of wensen op verschillende onderwerpen in te zetten. In het geval van BliXem is de bedrijfsleider, de moederorganisatie, een adviseur of ambassadeur en het team betrokken. In het geval van een ondernemer, een adviseur of ambassadeur en zijn team, wat er voor zorgt dat de ondernemer er niet alleen voor staat. Het leidt tot het optimaliseren van het verandervermogen door samen te evalueren, bij te sturen en te borgen. Voorwaarden voor de cyclus zijn het vormen van een geheel tussen de (vier) verschillende partijen, namelijk; de ondernemer of bedrijfsleider, een bestuur, de adviseur of ambassadeur en het team. Voor het bedenken, bouwen en borgen van het proces is de ondernemer of bedrijfsleider de kartrekker. Voor deze laatste betekent het dat hij zijn autonomie en daarbij de juiste competenties nodig heeft om alles goed tot uitvoering te brengen. Een continue communicatie zorgt voor een rechtstreekse lijn in het proces. Daarbij dient de lijn tussen de ondernemer, of bedrijfsleider, de adviseur of ambassadeur en een eventuele bestuurder, helder en kort te zijn. Voordat de cyclus in gebruik genomen kan worden, dient het verder onderzocht te worden. Uit de resultaten van BliXem komt naar voren dat het aan te bevelen is om de huidige structuur aan te passen naar een hybride organisatiestructuur, omdat de huidige structuur het verandervermogen verlaagt. Uit de interviews komt naar voren dat deze aanpassing in het toekomstplan van de organisatie staat. Het voorstel is aan Pluryn en BliXem om deze cyclus als pilot te gebruiken bij de komende verandering. In Figuur 6 is de verandercyclus weergegeven.



Figuur 6 – Verandercyclus voor een social enterprise

5.5. Reflectie

Het onderzoek naar de prestatie van een social enterprise, haar verandervermogen en de invloed van organisatiefactoren bevat veel onderwerpen en daarmee veel onderdelen om te onderzoeken. Om terug te kijken op het onderzoeksproces, de inhoud van het onderzoek en de reflectie op mijn rol als onderzoeker staat deze paragraaf in het teken van reflectie.

5.5.1. Theorie

Er is allerlei theorie te vinden over het onderwerp prestatie van een onderneming, echter blijkt theorie over prestatie van een social enterprise minder uitgebreid vertegenwoordigd. Naar social enterprises, social entrepreneurship en andere gerelateerde onderwerpen wordt pas sinds de jaren ’70 onderzoek gedaan, waardoor er minder theorie beschikbaar is. Om voldoende en gerelateerde informatie bij elkaar te verzamelen heb ik artikelen gelezen en gebruikt als bron voor deze scriptie. Nadat ik de interviews heb gehouden, heb ik de theorie er naast gelegd en keuzes gemaakt om input mee te nemen of weg te laten. Bij het onderwerp prestatie van een social enterprise worden drie dimensies beschreven binnen de prestatie van een social enterprise, namelijk economische en financiële prestatie, sociale effectiviteit en institutionele legitimiteit. Financiële prestatie en sociale effectiviteit wordt meegenomen in het onderzoek. De dimensie institutionele legitimiteit laat ik weg in het onderzoek. Institutionele legitimiteit is de wet- en regelgeving die intern te vinden is in een bedrijf en extern wordt opgelegd. In het onderzoek wordt historische data meegenomen waardoor het terugvinden van wet- en regelgeving intern uitdagend is, gezien dit onderwerp niet geborgd is. Daarbij is er de afgelopen twintig jaar in externe wet- en regelgeving veel veranderd, waardoor de hoeveelheid aan veranderingen tot een opzichzelfstaand onderzoek kan leiden. Bij de theorie van Boonstra (2001) over organisatiefactoren worden zes kenmerken van de organisatie in kaart gebracht, namelijk doelen en strategie, technologie, structuur, cultuur, het werk en politieke relaties ofwel institutionele complexiteit. Voor dit onderzoek is de keuze gemaakt om de factoren technologie, en het werk met timing, communicatie en cultuur, zoals omschreven in alinea 2.7.5 als ‘overige factoren’ buiten beschouwing te laten. Deze onderwerpen hebben invloed op het verandervermogen, echter in mindere mate dan de andere onderwerpen. Daarmee ben ik in staat het onderzoek te kaderen. Gedurende het bepalen van de methodologie en de onderzoeksstrategie heb ik overwogen om verschillende doelgroepen in het onderzoek mee te nemen. In eerste instantie waren ook medewerkers, ouders en hun begeleiders opgenomen. Echter na het impact meting onderzoek dat ik heb gehouden bij BliXem in samenwerking met Avance, blijkt dat deze doelgroepen geen of te weinig input kunnen leveren op de onderwerpen prestatie van een social enterprise, verandervermogen of organisatiefactoren. Daarom is het onderwerp toegespitst op bedrijfs-/clusterleiders en strategiemakers.

5.5.2. Praktijk

In een vervolg onderzoek wil ik graag de nadruk leggen op de validiteit van bijgevoegd onderzoek. Dit onderzoek is gericht op BliXem en het is erg interessant om te onderzoeken of dit voor andere social enterprises ook geldt. Daarmee zou er een blauwdruk kunnen ontstaan voor social enterprises om naast de business case te leggen voordat of gedurende zij aan het ondernemen zijn. In de aanbeveling heb ik een generiek model gepresenteerd ten aanzien van het bewaken en borgen van de prestatie van een social enterprise. Dit model is tot stand gekomen door de input vanuit de interviews, de beschikbare theorie en de bijdrage van de onderzoeker. Om dit model verder vorm te kunnen geven is het van belang dat het op verandermomenten in de praktijk wordt getoetst. Als tweede toevoeging is het onderwerp hybride organisatie structuur niet voldoende uitgediept om antwoord te kunnen geven wat het effect is op het verandervermogen en daarmee de prestatie van de social enterprise. Mocht er behoefte zijn om deze vraag concreter te beantwoorden is dat mogelijk door een aanvullend onderzoek te doen. Ten derde heb ik aan de hand van de historische data en de interviews gekeken naar de prestatie van BliXem als social enterprise. Gaandeweg het onderzoek kom ik er achter dat ik op een aantal onderwerpen, zoals het effect op de prestatie middels verandervermogen, geen gericht antwoord kan geven omdat ik het onderwerp

prestatie van de social enterprise niet specifiek heb gemeten. Dit kan een vervolgonderzoek opleveren. Als laatste heb ik een aanbeveling gedaan om een generieke cyclus in te zetten ter ondersteuning van het verandervermogen van een social enterprise. Deze cyclus is tot stand gekomen op basis van de resultaten uit het onderzoek. Het is een veronderstelde cyclus die verder onderzocht dient te worden, zodat bepaald kan worden wat de toegevoegde waarde is van de cyclus. Hier is een vervolgonderzoek voor nodig.

5.5.3. Eigen rol als onderzoeker

Naast het reflecteren op de theorie en het praktijk gedeelte, wil ik ook reflecteren op mijn eigen rol als onderzoeker. Sinds de start aan de RMA opleiding heb ik enorm veel geleerd van de masterstudie en het laatste jaar wordt intensief toegewerkt naar de scriptie. Belangrijk vind ik het om een onderwerp te kiezen dat me interesseert. Dat is met het onderwerp prestatie van een social enterprise gelukt. Daarnaast heb ik me altijd afgevraagd wat onderzoeken inhoudt en dat is meer dan duidelijk gevonden. Voor nu, in het leven dat ik leid, interessant en waardevol om één keer te doen. Daarnaast heb ik de hoop dat ik met mijn scriptie een bijdrage kan leveren aan het onderzoek naar social enterprises. Het is een andere wereld, een andere manier van ondernemen, maar des te interessanter in mijn opinie. Wat ik minder interessant vind aan onderzoeken is dat het vooral solo wordt uitgeoefend. Persoonlijk ben ik goed in staat alleen te werken, echter ben ik er van overtuigd dat je samen meer weet dan alleen. Ik begrijp da de opdracht is om te laten zien dat je het onderzoeken beheerst om te laten zien dat je het proces kent, inhoudelijk denk ik dat je toevoeging kan missen. Daarnaast ben ik er achter dat ik liever kwantitatief onderzoek uitvoer, gezien ik analyseren van uitkomsten interessanter vind dan interviews coderen. Ik ben tevreden dat ik voor mezelf niet voor de makkelijke weg van kwantitatief onderzoek heb gekozen, hierdoor heb ik kwalitatief onderzoeken ook leren kennen. Als laatste merk ik dat ik onderzoeken erg interessant vind, ik houd van jezelf verrijken met informatie. Echter als generalist, ben ik goed in algemene zaken, overkoepelende zaken en de helikopter view behouden. Persoonlijk vind ik het lastig om de details in te moet en dat zijn er veel bij onderzoek doen. Ik heb daarom enorme waardering voor de onderzoekers die er zijn en ik hoop dat ik ooit nog een bijdrage kan leveren vanuit mijn eigen rol. Als laatste heb ik gezien dat mijn drive was om deze scriptie binnen drie maanden af te ronden. Door omstandigheden is dat niet gelukt, waar het uitrekken van het proces me tijd heeft gegeven, heeft het ook veel onrust gegeven omdat het ‘er in zitten’ en het gevoel van ‘nooit af krijgen’ groot is en het trotse gevoel van het afronden steeds verder zakt. Een ieder die aan deze opdracht begint adviseer ik om zoveel mogelijk omstandigheden te elimineren, om te zorgen dat je in korte tijd deze opdracht kan afronden.

Hoofdstuk 6: Literatuurlijst

Artikelen

Arena M., Azzone G. & Bengo I. (2015). Performance Measurement for Social Enterprises. *Voluntas, vol. 26*, p. 649–672.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 30(1).* p. 1—22.

Bagnoli L. & Megali C.(2011). Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 40(1),* p. 149–165.

Beer, M., R.A. Eisenstat en B. Spector (1990). The critical path to corporate renewal. *Boston, MA: Harvard Business School Press.*

Belasco, J.A. (1990). Teaching the elephant to dance : the managers guide to empowering change. *Londen: Hutchinson.*

Blaise, P. and Kegels, G. (2004). A realistic approach to the evaluation of the quality management movement in health care systems: a comparison between European and African contexts based on Mintzberg's organizational models. *International Journal of Health Planning and Management, vol. 19,* p. 337–364.

Boonstra, J.J. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (1998). Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 7:2,* p. 97-120.

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies, 39(1),* p. 97–122.

Burke, W.W. (1987). Organization development: A normative view. *Reading, MA: Addison*-Wesley.

Burns, T.E. & Stalker, G.M. (1961). The Management of Innovation. *London: Tavistock.*

Carnall, C.A. (1990). Managing change in organizations. *London: Prentice Hall.*

Certo, S.T., Miller, T. (2008). Social Entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons, vol 51.* p. 267-271.

Clark, J. (1995). Managing innovation and change: people, technology and strategy. *London: Sage.*

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure. *Cambridge, MIT Press.*

Chesbrough H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Elsevier Long Range Planning, vol. 43,* p. 354-363.

Crucke S. & Decramer A. (2016). The Development of a Measurement Instrument for the Organizational Performance of Social Enterprises. *MDPI*.

Cummings, T.G. en C.G. Worley (1993). Organization development and change. *St. Paul, MN: West*.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, vol.48*, p.147-160.

French, W.L. en Bell, C.H. (1995). Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, vol.5*.

Gorden, M. (2016). How Social Enterprises Change: The Perspective of the Evolution of Technology. *Journal of Social Entrepreneurship, vol 7, issue 2.* p. 189-210.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals, vol.5*, p. 317-371.

Herold, D.M., Fedor, D.B. & Caldwell, S. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology, vol. 92(4)*, p. 942–951.

Joyce A. & Paquin R.L. (2016). The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production, vol. 135,* p. 1474-1486.

Kanter, R.M., Stein B.A. & Jick, T.D. (1992). The challenge of organizational change. *New York: The Free Press.*

Kendall, J., & Knapp, M. (2000). The third sector and welfare state modernisation: Inputs, activities and comparative performance. *Civil Society Working Paper*.

Klein, S.M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organization Change Management, vol. 9*, p. 32-46.

Kotter, J.P. (1995). 'Leading change: Why transformation efforts fail'. *Harvard Business Review, vol. 73*, p. 59-67.

Landau, J. (1998). 'Short-lived innovation: Participation and symmetrical relationships'. *European Journal of Work and Organizational Psychology, vol.7*, p.233-242.

Meadows M. & Pike M. (2009). Performance Management for Social Enterprises. *Systemic Practice and Action Research, vol. 23*, p.127–141.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Sociological Review, vol. 83*, p.340-363.

Miller, D. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal, vol. 25, issue 2,* p. 237-253.

Miller, D. & Friesen, P.H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science, vol. 30, issue 10.*

Murphy, G.B., Trailer, J.W., & Hill, R.C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research, vol. 36, issue 1,* p. 15-23.

Mook, L., Richmond, B. J. & Quarter, J. (2003). Integrated social accounting for nonprofits: A case from Canada. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, vol. 14*, p. 283-297.

Pettigrew, A.M. (1973). The politics of organizational decision making. *London: Tavistock*.

Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review Nov/Dec 1996, vol. 74, issue 6,* p. 61-78.

Sanchis-Palacio J.R., Campos-Climent V. & Mohedano-Suanes A. (2013). Management in social enterprises: the influence of the use of strategic tools in business performance. *International Entrepreneurship and Management Journal, vol.9,* p. 541-555.

Savall, H., & Zardet, V. (2009). Desempeño global durable de las organizaciones. ¿Sincronizar lo económico y lo social? *Administración y Organizaciones, vol.22*, p. 181-208.

Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. *Theory and Society, vol. 37,* p. 427-442.

Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process and context: A simultaneous analysis of employee reactions. J*ournal of Change Management, vol. 7(2),* p. 211-229.

Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management, vol. 24-5,* p. 640-661.

Tolbert, P.S. & Zucker L.G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly, vol. 28,* p. 22-39.
Werkman, R.A., Boonstra, J.J. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2001). Het Veranderingsvermogen van Organisaties: Interpretatie van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk. *M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie, vol. 55(2),* p. 7-27.

Zott C, Amit R. & Massa L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management, vol. 37*, p. 1019-1042.

Boeken

Austin J. et al. (2006). Effective Management of Social Enterprises: Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica.

Cozijnsen, A.J. (1989). Het innovatievermogen van politie organisaties. Onderzoek naar de mogelijkheden van een non-profit organisatie om complexe vernieuwingen succesvol door te voeren. *Kluwer Bedrijfswetenschappen*, *Deventer.*

Cozijnsen, A.J. (2004). Alles veranderen. *Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.*

Dalton, M. (1959). Men who manage. *New York: John Wiley.*

Farnham, D. & Horton, S. (1996). Managing people in the public services. *London: Macmillan.*

Groth, L. (1999). Future organizational design, the scope for the IT-based enterprise. *John Wiley & sons, Chichester.*

Helder, E.R., (2013). De juridische infrastructuur van de maatschappelijke onderneming, *SDU Uitgevers bv. Den Haag.*

Houthoofd, N. (2001). Bedrijfsmanagement: Strategie, structuur en strijd. *Academia Press. XVI.*

Keuning, D. & Eppink, D.J. (2000). Management & Organisatie. Theorie en toepassing. *EPN*, *Houten.*

Leeuw, de, A.C.J. (2002). Bedrijfskundig management. Primaire proces, strategie en organisatie. *Koninklijke van Gorkum, Assen.*

Nieuwenhuis, M.A. (2003). The Art of Management: Strategie en Structuur, vereenvoudigen, verbinden, visualiseren.

Rainey, H.G. (2003). Understanding and managing public organizations. *San Francisco: Jossey-Bass.*

Pugh, D.S., & Hickson, D.J. (1976). Organizational Structure in Its Context: The Aston Programme I. *Saxon House.*

Vermeulen, P. (2012). Omgaan met institutionele complexiteit: tussen Scylla, Charybdis en andere zeemonsters, inaugurele rede, p. 1-28.

Websites

https://www.managementimpact.nl/verander-management/artikel/2018/02/de-dinamo-het-meten-van-weerstand-tegen-organisatieverandering-10114532

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534811111158903/full/pdf?title=the-concept-of-organizational-change-capacity

https://books.google.nl/books?id=p6x2DwAAQBAJ&pg=PA142&lpg=PA142&dq=social+enterprise,+structure+mintzberg&source=bl&ots=cLczf_wqVa&sig=ACfU3U2XCKJZahNXXKFSyy039ar8L0rpCA&hl=nl&sa=X&ved=2ahUKEwi70r7VmeHgAhVB1eAKHYdHB5U4ChDoATABegQIAhAB#v=onepage&q=social%20enterprise%2C%20structure%20mintzberg&f=false

Hoofdstuk 7: Bijlagen

Bijlage 1: Triangulatieschema

Bijlage 2: Schema exploratieve interviews

Bijlage 3: Interviewstructuur exploratief interview

Bijlage 4: Schema diepte-interviews

Bijlage 5: Interviewstructuur diepte-interview

Bijlage 6: Voorbeeld uitwerking diepte-interview Bastiënne van Kessel

Bijlage 7: Axiale en selectieve codering

Bijlage 8: 'Vier ogen principe' met Tessa van Enckevort

Bijlage 9: Codering interviews deel 1

Bijlage 10: Codering interviews deel 2

Bijlage 11: Samenvattingen topics

Bijlage 12: Topic & invloed analyse

Bijlage 13: Voorbeeld mail & terugkoppeling interview Mieke Lenting

Bijlage 1: Triangulatieschema

Dimensie	Documenten	Exploratieve interviews	Diepte-interviews
Social enterprise	Zijn er eerdere documenten (bedrijfsplan e.d.) waarin informatie staat over social enterprise?	Bij alle geïnterviewden doorvragen naar betekenis social enterprise, verschil social firm, doel en concept organisatie.	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen naar betekenis social enterprise, verschil a, doel en concept organisatie.
Prestatie social enterprise: financiën	Zijn er eerdere documenten (begroting of jaarverslagen) die inzicht geven over de financiële situatie van BliXem over de afgelopen 23 jaar?	Bij alle geïnterviewden doorvragen naar financiële positie BliXem in hun periode.	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen naar financiële positie BliXem over de afgelopen 23 jaar.
Prestatie social enterprise: impact	Zijn er eerdere documenten (impactmeting) die inzicht geven over de impact van BliXem over de afgelopen 23 jaar?	Bij alle geïnterviewden doorvragen naar betekenis van impact en wat voor hen aan impact is gerealiseerd?	Bij alle geïnterviewden doorvragen naar betekenis van impact en wat voor hen aan impact is gerealiseerd?
Verandervermogen	Zijn er documenten waarin aandacht wordt besteed aan verandervermogen?	Bij alle geïnterviewden doorvragen naar ervaringen tijdens hun proces op het gebied van veranderingen, succesfactoren en valkuilen.	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen naar betekenis verandervermogen, effect op en van verandervermogen.
Organisatiefactor: institutionele complexiteit	Zijn er documenten waarin aandacht wordt besteed aan institutionele complexiteit?	Bij alle geïnterviewden doorvragen naar betekenis van institutionele complexiteit en vragen of dit volgens hen aanwezig is.	Bij alle geïnterviewden doorvragen naar betekenis van institutionele complexiteit en vragen of dit volgens hen aanwezig is.
Organisatiefactor: doel, koers & strategie	Zijn er eerdere documenten (Zorg voor de Zaak, bedrijfsplan e.d.) die inzicht geven over het doel, strategie en koers van BliXem over de afgelopen 23 jaar?	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen naar het fundament van de organisatie, het doel, de missie, visie, strategie en koers.	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen naar het fundament van de organisatie, het doel, de missie, visie, strategie en koers en of deze veranderd is in de tijd.
Organisatiefactor: hybride structuur	Zijn er eerdere documenten (bedrijfsplan e.d.) die inzicht geven over de structuur van BliXem	Bij alle geïnterviewden doorvragen naar de structuur van BliXem in hun periode.	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen naar structuur van BliXem over de afgelopen 23 jaar.

	over de afgelopen 23 jaar?		
Organisatiefactor: management & team	Zijn er eerdere documenten (bedrijfsplan, HR-plan) die inzicht geven over het personeel van BliXem over de afgelopen 23 jaar?	Bij alle geïnterviewden doorvragen naar grootte van het team, type teamleden, medewerkers, doelgroepen in hun periode.	Bij alle geïnterviewden doorvragen naar beeld van teams, doelgroepen, medewerkers over de afgelopen 23 jaar.
Organisatiefactor: technologie	Zijn er documenten waarin aandacht wordt besteed aan technologie?	Bij alle geïnterviewden doorvragen naar de technologie in hun periode.	Bij alle geïnterviewden doorvragen naar de technologie over de afgelopen 23 jaar.

Bijlage 2: Schema exploratieve interviews

Exploratieve interview	Code naam	Functie	Periode	Plaats	Datum	Lengte
Bastienne van Kessel	BK	Assistent bedrijfsleider	P4(‘13-’19)	BliXem Nijmegen	24-04-‘17	01:22:38 min
Jan de Koning	JK	Strategie-maker	P1(‘97-’01)	BliXem Nijmegen	08-05-‘17	01:20:12 min
Jeannine Sok	JS	Bedrijfsleider	P2(‘01-’04)	BliXem Nijmegen	02-05-‘17	01:12:31 min
Lex Diekstra	LD	Bedrijfsleider	P1(‘97-’01)	BliXem Nijmegen	20-04-‘17	01:26:52 min
Marie-José van Erp	MJE	Bedrijfsleider	P3(‘05-’12)	BliXem Nijmegen	20-04-‘17	01:50:06 min
Mieke Lenting	ML	Strategie-maker	P2(‘01-’04)	BliXem Nijmegen	08-05-‘17	01:08:38 min
Yuri van der Werf	YW	Bedrijfsleider	P3(‘05-’12)	BliXem Nijmegen	11-05-‘17	01:53:26 min

Bijlage 3: Interviewstructuur exploratief interview

Rol & doelen

- Wat is jouw rol bij BliXem geweest/nu?
- Hoe lang heb je deze rol vervuld?
- Wat waren jouw doelen in jouw periode van bedrijfsleiding bij BliXem? Welke doelen heb je gerealiseerd en welke zijn helaas niet gelukt?

Verandering & visie

- Wat zijn belangrijke momenten van verandering geweest bij BliXem over de afgelopen jaren?
- In welke perioden kun je BliXem en haar veranderingen indelen?
- Wat was de visie van BliXem?
- Hoe sta je tegenover de volgende stellingen:
  Arbeidsintegratie is geen doel maar een product
  De verkoop van producten is een centrale doelstelling
  Geen cliënten maar medewerkers
- Is de visie van BliXem veranderd in de afgelopen jaren?

Succesfactor & valkuil

- Wat is de succesfactor van BliXem?
- Waar ligt de valkuil voor BliXem?

Social Firm & social enterprise

- In het boek Zorg voor de Zaak komt de term Social Firm aan bod. Wat is dat volgens jou?
- Hoe keek men in die tijd tegen een social firm aan?
- Wat is het verschil tussen een social firm en enterprise?
- Wat is een social enterprise volgens jou?
- Is BliXem een social enterprise?
- Waar lag de nadruk op: social of enterprise?
- Wat onderscheidde/ onderscheidt BliXem van andere social enterprises?

Economische prestatie

- Was BliXem in jouw periode levensvatbaar? Zoja/nee, waardoor kwam dat?
- Heeft BliXem door de jaren heen momenten gekend dat zij een sterkere financiële positie had dan andere momenten? Wat was daar de oorzaak van?
- In het verleden was BliXem onafhankelijk door haar eigen stichting, wat gebeurde er met de financiële overschotten bij winst?

Menselijke prestatie

- Hoeveel begeleiders werkten in jouw periode bij BliXem?
- Hoeveel medewerkers werkten er in jouw periode bij BliXem?
- Wat was de problematiek waarmee medewerkers binnen kwamen? Is dit in de loop van de tijd veranderd?
- In het boek Zorg voor de Zaak wordt omschreven dat de insteek van BliXem was om medewerkers salaris op basis van loonwaarde aan te bieden. Is dit in gebeurd? In welke vorm? Hoe gebeurt dit nu?

Maatschappelijke prestatie

- Welke verantwoordelijkheid heeft BliXem als organisatie in de maatschappij gehad?

- Wie zijn belanghebbenden bij BliXem en wat is de relatie met hen (geweest)?

Bestuurlijke prestatie

- Hoe heb je ervoor gezorgd dat de prestatie van BliXem, middels systemen en processen werden geborgd?
- In de periode dat jij BliXem hebt geleid, heb je verschillen ervaren in de prestaties van BliXem?
- Hoe kijk je op dit moment tegen BliXem aan? Wat is vergelijkbaar en wat is anders?
- Wat is de rol van Pluryn geweest? Wat is de huidige rol?

Bijlage 4: Schema diepte-interviews

Diepte-interview	Code naam	Functie	Periode	Plaats	Datum	Lengte
Eric Tonn	ET	RVE Manager	P4(‘13-’19)	BliXem Nijmegen	08-04-‘19	01:10:48 min
Gitte Lucas	GL	Clusterleider	P2(‘01-’04)	BliXem Nijmegen	11-04-‘19	00:56:20 min
Henk van den Broek	HB	Regio Directeur	P3(‘05-’12)	Pluryn Nijmegen	15-04-‘19	00:39:49 min
Rob de Jong	RJ	Stategiemaker Voorzitter RVB	P1(‘97-’01)	Pluryn Nijmegen	26-04-‘19	00:42:11 min
Sjoerd Ouwens	SO	Clusterleider	P4(‘13-’19)	Pluryn Nijmegen	15-04-‘19	00:47:02 min

Bijlage 5: Interviewstructuur diepte-interview

Rol & doelen

- Wat is jouw rol bij sociaal ondernemen?
- Wat is je rol of relatie ten opzichte van BliXem? Sinds wanneer vervul je deze rol?
- Wat waren jouw doelen met of voor BliXem? Welke doelen heb je gerealiseerd en welke zijn helaas niet gelukt en waarom?

Verandering & visie

- Wat zijn belangrijke momenten van verandering geweest bij BliXem/ voor social enterprises over de afgelopen jaren?
- In welke perioden kun je BliXem en haar veranderingen indelen?
- Wat is een social enterprise volgens jou?
- Wat is de visie van BliXem?
- Is de visie van BliXem veranderd in de afgelopen jaren?

Succesfactor & valkuil

- Wat is de succesfactor van BliXem?
- Waar ligt de valkuil voor BliXem?
- Wat onderscheidt BliXem van andere social enterprises?

Prestatie

- Wie zijn belanghebbenden bij BliXem en wat is de relatie met hen (geweest)?
- Heeft BliXem door de jaren heen momenten gekend dat zij een sterkere financiële positie had dan andere momenten? Wat was daar de oorzaak van?
- Wat is de gewenste prestatie voor BliXem? En behaalt zij deze prestatie?
- Welke impact heeft BliXem voor de medewerker, de gast en de samenleving?
- Wat is de relatie tussen financiën en impact volgens jou?
- Wat is de rol van Pluryn geweest? Wat is de huidige rol? En hoe zie je de toekomst?

Verandervermogen

- Wat houdt verandervermogen in?
- Welke mate van verandervermogen heeft BliXem volgens jou? Is dit een groot of klein verandervermogen?
- Welke mate van verandervermogen heeft een social enterprise nodig? Waarom?

Organisatiefactoren

- Welke invloed heeft institutionele complexiteit op het verandervermogen?
- In welke mate heeft BliXem met institutionele complexiteit van doen?
- Wanneer de doelen, strategie en koers duidelijk en helder zijn, wat is volgens jou het effect op het verandervermogen?
- Zijn de doelen, strategie en koers binnen BliXem helder? Leiden zij tot de gewenste prestatie?
- Hoe groot is het belang van technologie in een social enterprise? En binnen BliXem?
- De huidige organisatiestructuur biedt BliXem een eigen stichting, onder de vlag van Pluryn. Welk effect heeft de huidige organisatiestructuur op het verandervermogen? En op de prestatie?
- Welk effect hebben mensen op het verandervermogen van een social enterprise? Zijn zij van grote of kleine invloed op het verandervermogen?

Bijlage 6: Voorbeeld uitwerking diepte-interview Bastiënne van Kessel
Word-document 'Interview Bastiënne van Kessel.docx'

Bijlage 7: Axiale en selectieve codering

Axiale codering	**Selectieve codering**
Social enterprise	Social enterprise
Concept	
Arbeidsparticipatie	
Verandervermogen	Verandervermogen
Bedrijfsvoering	Prestatie social enterprise: financiën
Impact	Prestatie social enterprise: impact
Institutionele complexiteit	Organisatiefactor: institutionele complexiteit
Doel	Organisatiefactor: doel, strategie, koers
Koers	
Visie	
Personeel	Organisatiefactor: mensen
Doelgroep	
Ontwikkeling	
Functie bedrijfsleider	
Middel	Organisatiefactor: structuur
Structuur	
Rol moederorganisatie	
Technologie	Overig
Algemene ontwikkelingen	
Imago	
Valkuil	
Succesfactor	
Marketing	

Bijlage 8: Vier ogen-principe met Tessa van Enckevort

Kernbegrip	**Dimensie**	**Topics**
Social enterprise	Work Integrated	
Prestatie social enterprise	Financiën	
	Impact	
Verandervermogen	Social enterprise	
Organisatiefactoren	Institutionele complexiteit	
	Doel, strategie & koers	
	Structuur	Functioneel
		Personeel
		Organiek
		Juridisch
	Mensen	Medewerker
		Begeleider
		Bedrijfsleider

Bijlage 9: Codering interviews deel 1

Bijlage 10: Codering interviews deel 2

Bijlage 11: Samenvattingen topics

Bijlage 12: Topic & invloed analyse

Bijlage 13: Voorbeeld mail & terugkoppeling interview Mieke Lenting

_____

Van: Mieke Lenting - Lenting en Partners [mieke@lentingenpartners.nl]
Verzonden: woensdag 19 september 2017 12:45
Aan: Remijnse - Kooke, Mireille
Onderwerp: RE: Interview

Ha Mireille,

Bedankt voor de terugkoppeling. Wat mij betreft is de uitwerking van het interview akkoord.
Succes met het afronden van je thesis.

Met vriendelijke groet,
Mieke Lenting
Lenting en Partners - Horeca Training en Advies
Berkenlaan 4
6574 AT Ubbergen
T: 024-3603060 M: 06-51956100

-----Oorspronkelijk bericht-----
Van: Remijnse - Kooke, Mireille
Verzonden: maandag 4 september 2017 16:22
Aan: Mieke Lenting - Lenting en Partners
Onderwerp: RE: Interview
Bijgevoegd: Interview Mieke Lenting.doc

Hoi Mieke,

Het heeft even op zich laten wachten, maar hierbij het gespreksverslag van ons interview.
Graag stel ik je in de gelegenheid om het document door te nemen en eventueel aan te vullen als je informatie mist in het stuk. Kun je het stuk uiterlijk donderdag 7 september terugsturen? Is dat haalbaar? Ik hoor graag van je. Groet, Mireille

Met vriendelijke groet,
Mireille Remijnse Kooke
Bedrijfsleider BliXem & Sociaal Ondernemer BZZY®
M 06 – 53 22 04 70 T 024- 388 86 78 (BliXem)
E mkooke@pluryn.nl<mailto:mkooke@pluryn.nl>