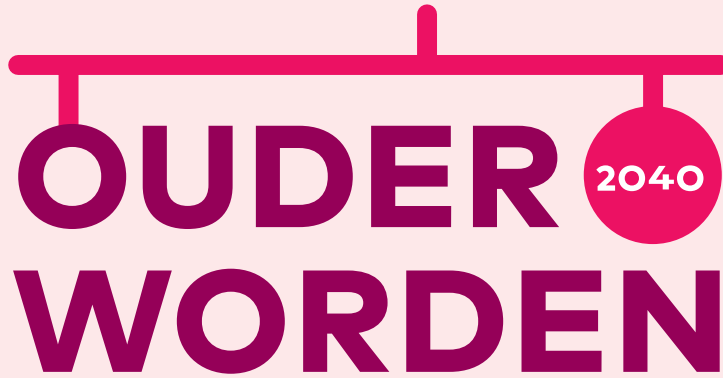




Sociaal Ondernemerschap:

*Duurzaam bijdragen aan de
ouder wordende samenleving*



Inhoudsopgave

Inleiding	04
1. Sociaal ondernemerschap	05
2. De rol van sociaal ondernemerschap in maatschappelijke ontwikkelingen	09
3. De ontwikkeling van sociaal ondernemerschap: Succesfactoren, kansen en belemmeringen	12
4. Sociaal ondernemerschap als schakel in publiek-private samenwerking	15
Bronnen en voetnoten	20



Inleiding

In een tijd van groeiende sociale en ecologische problemen bieden sociale ondernemingen een innovatieve benadering. Ze dragen bij aan oplossingen en helpen deze vraagstukken te adresseren. Dit type ondernemerschap combineert economische doelstellingen met een duidelijke maatschappelijke missie, en wint wereldwijd aan belangstelling. Maar hoe kunnen sociale ondernemingen daadwerkelijk bijdragen aan het aanpakken van deze uitdagingen? En welke rol kunnen publieke en private partijen spelen in het versterken van hun impact?

In dit paper onderzoeken we eerst wat sociaal ondernemerschap eigenlijk is en hoe dat wordt gedefinieerd. Daarna kijken we naar de rol van sociaal ondernemerschap in maatschappelijke ontwikkelingen en de manier waarop sociaal ondernemerschap gestimuleerd kan worden. Gegeven haar kenmerken kunnen sociale ondernemingen een belangrijke rol spelen in publiek-private samenwerkingen die oplossingen kunnen bieden voor complexe maatschappelijke vraagstukken. Dat geldt ook voor de vraagstukken in de ouder wordende samenleving zoals in het slot van dit paper laten zien.



Hoofdstuk 1

Sociaal ondernemerschap

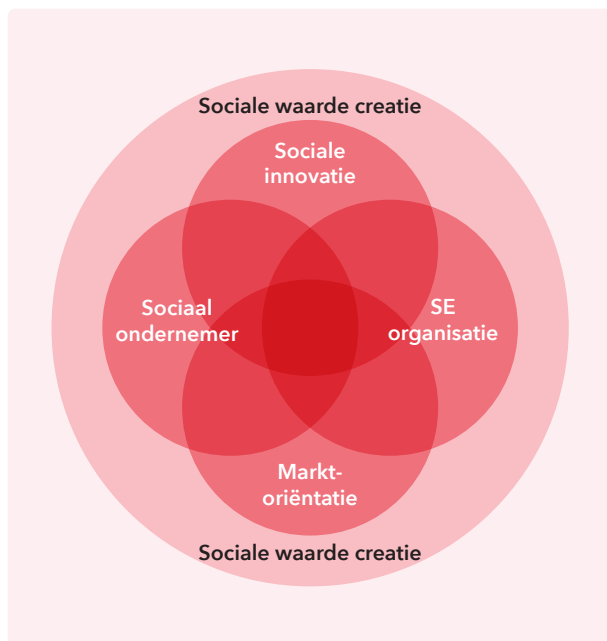
Sociaal ondernemerschap richt zich op het creëren van zowel maatschappelijke als economische waarde¹. Sociale ondernemingen identificeren maatschappelijke problemen zoals klimaatverandering, ongelijkheid of armoede, en ontwikkelen innovatieve en duurzame oplossingen. In plaats van winstmaximalisatie staat de maatschappelijke impact centraal^{2,3}. Winst wordt hierbij gezien als een middel om de sociale missie te ondersteunen. Bij deze ondernemingen staat de financiële doelstelling altijd in dienst van het maatschappelijke doel, wat hen onderscheidt van andere traditionele bedrijven. Sociale ondernemingen zijn economisch zelfstandig en niet (volledig) afhankelijk van subsidies of donaties. Daarnaast opereren ze organisatorisch onafhankelijk van de overheid of reguliere bedrijven⁴.

1.1 Sociaal Ondernemerschap in internationaal perspectief

Er worden verschillende definities en benaderingen gehanteerd voor sociaal ondernemerschap. De onderzoekers Nia Choi en Satyajit Majumdar stellen dat sociaal ondernemerschap een concept is waarvoor geen eenduidige definitie bestaat⁵. In plaats van te streven naar één definitie, benaderen zij sociaal ondernemerschap als een 'clusterconcept', bestaande uit verschillende subconcepten. Hun analyse leidt tot vijf belangrijke elementen die samen sociaal ondernemerschap vormen:

1. **Maatschappelijke waarde creatie:** Dit vormt altijd de kern van sociaal ondernemerschap. Sociale ondernemingen creëren waarde die ten goede komt aan de samenleving, bijvoorbeeld door armoede, ongelijkheid of milieu-uitdagingen aan te pakken.
2. **Sociale ondernemer:** Dit benadrukt de rol van de ondernemer zelf als iemand die zich inzet voor sociale verandering, vaak met persoonlijke passie en betrokkenheid.
3. **Organisatie van de sociale onderneming:** De nadruk ligt hier op de structuur en organisatie van de onderneming, die vaak anders is dan traditionele bedrijven, met een grotere focus op maatschappelijk impact dan op winst.
4. **Marktoriëntatie:** Dit verwijst naar de mate waarin sociale ondernemingen zich richten op markten, door goederen of diensten te verkopen die bijdragen aan hun maatschappelijke missie.
5. **Sociale innovatie:** Sociale ondernemingen kenmerken zich vaak door innovatieve benaderingen om maatschappelijke problemen aan te pakken, zoals nieuwe producten, diensten of bedrijfsmodellen die duurzame verandering bevorderen.

Volgens Choi en Majumdar is het creëren van maatschappelijke waarde een essentiële voorwaarde voor sociaal ondernemerschap, terwijl de andere vier subconcepten afhankelijk zijn van de specifieke invalshoek die wordt gehanteerd bij de analyse van sociaal ondernemerschap⁵.



De Europese Commissie brengt deze vijf elementen terug tot een drietal dimensies, waarbij ze sociaal ondernemerschap definiëren als ondernemingen die primair sociale of ecologische doelen nastreven, waarbij economische activiteiten worden ingezet om impact te genereren^{1,6}. De drie dimensies van deze definitie zijn:

1. De ondernemende of economische dimensie: Sociale ondernemingen zijn actief op de markt en nemen risico's bij het produceren van goederen of diensten. Dit onderscheidt hen van de publieke sector en traditionele non-profitorganisaties, die vaak geen marktrisico's nemen.

- 2. De maatschappelijke dimensie:** Sociale ondernemingen hebben een expliciet maatschappelijk doel, zoals het verbeteren van de samenleving of het helpen van specifieke groepen. Dit doel moet helder omschreven zijn in de statuten van de onderneming.
- 3. De inclusief bestuur- en eigenaarschapsdimensie:** Sociale ondernemingen hebben een bestuursstructuur die ervoor zorgt dat de belangen van alle betrokkenen goed worden vertegenwoordigd in de besluitvorming. Dit helpt garanderen dat het maatschappelijke doel boven de winst komt, door grenzen te stellen aan de winstverdeling.

“Sociaal ondernemerschap verwijst naar bedrijven die economische onafhankelijkheid nastreven en een maatschappelijke missie hebben, waarbij financiële doelen ondergeschikt zijn aan maatschappelijke impact”

European Commission

1.2 Sociaal Ondernemerschap in Nederland

In 2015 publiceerde de Sociaal-Economische Raad (SER) de werkdefinitie van sociale ondernemingen: zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair een maatschappelijk doel nastreven⁷. Deze definitie bleef tot 2020 leidend. De SER richtte zich vooral op het ondernemende aspect, met minder nadruk op innovatie en community-clusters.

Het kabinet breidde deze definitie in 2020 uit. Sociale ondernemingen moeten een product of dienst leveren, bijdragen aan maatschappelijke doelen die zijn vastgelegd in hun statuten, een deel van de omzet herinvesteren, in dialoog gaan met stakeholders, transparant zijn over hun impact en onafhankelijk opereren⁸.

1.3 Sociaal Ondernemerschap zichtbaar maken voor de samenleving

Sinds eind 2018 hebben sociale ondernemingen in Nederland de mogelijkheid zich te registreren bij de Code Sociale Ondernemingen. De Code Sociale Ondernemingen is een richtlijn die sociale ondernemingen helpt om hun maatschappelijke impact zichtbaar te maken en te waarborgen. Het maakt gebruik van het principe van "Impact first", waarbij de onderneming zich richt op het realiseren van maatschappelijke waarde in plaats van winstmaximalisatie^{3,9}. De Code bevat vijf principes die de waarden van sociaal ondernemerschap omschrijven¹⁰:

1. Missie: geborgd en inzichtelijk

De missie van de onderneming moet statutair vastgelegd en meetbaar zijn, en de voortgang moet inzichtelijk worden gemaakt.

2. Relevante stakeholders: bepaling en dialoog

Er wordt actief een dialoog gevoerd met belangrijke stakeholders over hoe de missie gerealiseerd wordt.

3. Financiën: in overleg en zorgvuldig afgewogen

Er wordt zorgvuldig omgegaan met financiële besluiten. Er worden beperkingen gesteld aan winstdelingen en er is een gematigd beloningsbeleid ter bescherming van de impact.

4. Implementatie: registreren en reflecteren

De onderneming die de Code onderschrijft, kan zich als sociale onderneming laten registreren. De onderneming neemt dan actief deel in de gemeenschap van sociale ondernemingen en reflecteert op eigen impact.

5. Transparantie: actief en toegankelijk

De onderneming zorgt voor maximale openheid over missie, impact, financiën, en resultaten.

Ondernemingen die deze principes onderschrijven en slagen voor een beoordeling, worden opgenomen in het Register Sociale Ondernemingen¹⁰.

Een tweede manier om sociaal ondernemerschap zichtbaar te maken is via Social Enterprise NL. Zij hanteert de Europese definitie als basis voor lidmaatschap, aangevuld met eisen zoals operationeel zijn voor minimaal een jaar, een fte in dienst hebben, en een beperkte afhankelijkheid van giften of subsidies³. Er ligt de nadruk op gevestigde sociale ondernemingen die hun inkomsten via de markt verwerven en kennis delen binnen de community.

SeniorLab

SeniorLab is een sociale onderneming die zich richt op het benutten van de kennis en ervaring van gepensioneerde professionals¹¹. Deze ouderen worden gekoppeld aan bedrijven en organisaties om innovatieve projecten te ondersteunen. SeniorLab faciliteert bijvoorbeeld adviestrajecten, mentoring en projectmanagement waarbij de expertise van ouderen centraal staat. Door hun betrokkenheid bij actuele vraagstukken blijven ouderen maatschappelijk actief en betrokken, wat bijdraagt aan hun gevoel van eigenwaarde en sociale participatie.

Naast de Code voor Sociale Ondernemingen en het lidmaatschap van Social Enterprise NL is het PSO30+ certificaat een belangrijk instrument in Nederland om sociale impact te meten en te erkennen. Het PSO30+ certificaat beoordeelt bedrijven op hun bijdrage aan inclusieve werkgelegenheid, met een focus op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt¹². Dit certificaat helpt bedrijven om hun maatschappelijke waarde transparant te maken en stimuleert hen om sociale inclusie te bevorderen. Bedrijven die dit certificaat behalen, tonen aan dat ze meer doen dan alleen economische winst nastreven.

MEO

MEO is een sociale onderneming die diensten biedt in grafisch ontwerp, drukwerk en communicatie, terwijl het werk- en leerplekken creëert voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt¹³. MEO heeft een PSO30+-certificering, wat betekent dat minstens 30% van het personeel uit kwetsbare groepen bestaat. Deze certificering onderstreept de inzet van MEO voor zowel professionele dienstverlening als maatschappelijke impact.



Hoofdstuk 2

De rol van sociaal ondernemerschap in maatschappelijke ontwikkelingen

Sociaal ondernemerschap speelt een rol in de huidige maatschappelijke ontwikkelingen door in te spelen op sociale problemen. Hoe dragen maatschappelijke ondernemingen bij aan maatschappelijke veranderingen? Welke unieke voordelen bieden ze? En welke rol spelen zij in publieke belangen?

2.1 Bijdragen aan maatschappelijke verandering

Sociale waarde boven financiële waarde

Sociale ondernemingen richten zich voornamelijk op het creëren van maatschappelijke waarde in plaats van financiële winst⁴. Ze zijn bereid om minder financieel rendement te behalen om zo sociale impact te maken. Dit stelt hen in staat om zich te richten op groepen en problemen die vaak door traditionele bedrijven worden overgeslagen¹⁴. Door ondernemerschap te combineren met een maatschappelijke missie, stellen sociale ondernemingen nieuwe normen voor andere organisaties. Hun innovatieve aanpak en behaalde resultaten laten zien hoe bedrijven niet alleen winst kunnen maken, maar ook een positieve bijdrage aan de samenleving kunnen leveren. Dit kan weer andere bedrijven inspireren en beleidsmakers aanzetten tot het ontwikkelen van strategieën die maatschappelijke betrokkenheid en verandering stimuleren.

Met de groeiende diversiteit en complexiteit van sociale vraagstukken, zoals eenzaamheid, toegankelijkheid van zorg en sociale participatie, nemen sociale ondernemingen een steeds belangrijker rol in. Ze ontwikkelen innovatieve diensten en producten die inspelen op de

Oma's Soep

Oma's Soep is een landelijke sociale onderneming die de verkoop van soep inzet als middel om eenzaamheid onder ouderen te bestrijden¹⁵. Het concept werkt als volgt: minstens de helft van de winst uit de verkoop van soepen ('naar oma's recept') via Oma's Soep b.v. gaat naar de Stichting Oma's Soep tegen Eenzaamheid. Deze stichting coördineert lokale initiatieven in verschillende steden, die worden gerund door jaarlijks wisselende studententeams. Deze teams organiseren activiteiten om studenten en eenzame ouderen met elkaar in contact te brengen. Zo worden er kookdagen georganiseerd, waarbij ouderen samen met studenten soep of stampot bereiden. Daarnaast zorgt Oma's Soep ervoor dat soepen ook aan huis worden bezorgd bij ouderen die minder mobiel zijn, om zo extra verbinding en zorg te bieden.

behoeften van verschillende (kwetsbare) doelgroepen¹⁴. Daarnaast hebben sociale ondernemingen de mogelijkheid om (sociale) innovaties te introduceren. Door hun flexibele structuren zijn zij vaak beter in staat in te spelen op de behoeften van verschillende doelgroepen dan traditionele bedrijven⁴.

Granny's Finest

Granny's Finest is een sociale onderneming die het traditionele vakmanschap van ouderen combineert met moderne designproducten¹⁶. Oudere ambachtslieden breien en haken in wekelijkse sociale clubs, waarbij zij samen producten maken zoals sjaals, mutsen en tassen. Het ontwerpen van deze producten gebeurt in samenwerking met jonge ontwerpers. De producten worden verkocht via winkels en online, waarbij een deel van de opbrengst wordt gebruikt om de sociale clubs te organiseren. Dit initiatief biedt ouderen niet alleen een zinvolle dagbesteding, maar draagt ook bij aan het versterken van sociale contacten en het verminderen van eenzaamheid.

Bevorderen van sociale participatie

Sociale ondernemingen spelen een belangrijke rol in het bevorderen van sociale participatie, met name onder kwetsbare groepen. Ze creëren inclusieve werkgelegenheid en bieden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid om actief deel te nemen aan de samenleving⁷. Door mensen niet alleen een baan te bieden, maar hen ook te betrekken bij besluitvormingsprocessen en activiteiten, versterken sociale ondernemingen het gevoel van eigenwaarde en de sociale verbindingen van deze individuen. Volgens het G40 Stedennetwerk versterken deze initiatieven de sociale cohesie en vergroten ze de maatschappelijke betrokkenheid van verschillende groepen, wat leidt tot een meer inclusieve samenleving².

De Raad van Ouderen benadrukt dat sociale participatie een belangrijk onderdeel is van onder andere het welzijn van ouderen¹⁷. Sociale ondernemingen spelen hierbij een rol door ouderen actief te betrekken bij maatschappelijke activiteiten en hen de mogelijkheid te bieden om bij te dragen aan de samenleving. Sociale participatie gaat hierbij niet alleen over het deelnemen aan activiteiten, maar ook over het organiseren van initiatieven voor en door ouderen, evenals het inzetten voor anderen. Dit creëert een win-winsituatie voor zowel de samenleving, de overheden als de ouderen zelf.

Uit onderzoek van het CBS blijkt dat in 2022 41,2% van de bevolking actief was als vrijwilliger, en dat onder ouderen tussen 65 en 75 jaar dit percentage zelfs 48,4% bedraagt¹⁸. Dit toont aan dat er een groot potentieel is voor meer ouderen om actief te blijven binnen de samenleving, iets waar sociale ondernemingen op in kunnen spelen door de inzet van oudere vrijwilligers of werknemers in hun initiatieven.

Sociale ondernemingen als systeemveranderaars

Sociale ondernemingen dragen niet alleen bij aan het oplossen van acute maatschappelijke problemen, maar spelen ook een cruciale rol in het herstructureren van systemen die ten grondslag liggen aan maatschappelijke ongelijkheden. Murray, Caulier-Grice en Mulgan stellen dat sociale ondernemingen innovaties ontwikkelen die systemische barrières doorbreken en nieuwe standaarden stellen in sectoren zoals gezondheidszorg, onderwijs en milieu¹⁹. Sociale ondernemingen dragen bij aan de transformatie van maatschappelijke structuren door bestaande systemen ter discussie te stellen en alternatieven aan te bieden, waarmee ze bijdragen aan meer rechtvaardige en duurzame systemen¹⁹.

Vormen van (sociale) participatie



2.2 Het meten van maatschappelijke impact

Door hun werkwijze en impact zoals hierboven beschreven spelen sociale ondernemingen een belangrijke rol bij het behalen van de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Vooral de doelen zoals "Geen armoede" (SDG 1), "Eerlijk werk en economische groei" (SDG 8), en "Verantwoorde consumptie en productie" (SDG 12) zijn sterk verbonden met hun activiteiten^{7,20}. Sociale ondernemingen spelen een belangrijke rol in het behalen van wereldwijde duurzaamheidsdoelen door hun innovatieve benadering, en zijn daarmee waardevolle partners voor zowel overheden als de private sector in het realiseren van deze doelstellingen⁹.

Het meten van de maatschappelijke impact van sociale ondernemingen is echter vaak complex en kostbaar. Hoewel hun rol in maatschappelijke ontwikkelingen duidelijk is, zijn er nog steeds beperkingen bij het vaststellen van hun maatschappelijke waarde. Op macroniveau ontbreekt het aan voldoende kwantitatieve gegevens en meetinstrumenten om de effecten van sociale ondernemingen volledig te kunnen kwantificeren. Dit komt

onder meer door een gebrek aan gedetailleerde gegevens en de grote diversiteit binnen deze sector¹⁴.

Individuele sociale ondernemingen kunnen hun impact wel in kaart brengen, maar deze bieden een gefragmenteerd beeld. De maatschappelijke opbrengsten variëren sterk per sector en impactgebied, en veel voorbeelden zijn gebaseerd op casuïstiek in plaats van data-analyses. Toch zijn kwalitatieve inzichten onmisbaar om de waarde die sociale ondernemingen aan de samenleving toevoegen beter te begrijpen¹⁴.

Instrumenten zoals het PSO30+ certificaat, de Code van Sociale Ondernemingen en het gebruik van impactmetingen, zoals Social Return on Investment (SROI), bieden handvatten om de waarde van sociale ondernemingen zichtbaar te maken⁴. Volgens de Europese commissie stimuleert transparantie in impactmeting niet alleen vertrouwen bij investeerders en partners, maar ook bredere acceptatie van sociaal ondernemerschap als essentieel onderdeel van economische systemen^{1,6}.



Hoofdstuk 3

De ontwikkeling van sociaal ondernemerschap: Succesfactoren, kansen en belemmeringen

Sociaal ondernemerschap heeft de afgelopen jaren wereldwijd steeds meer terrein gewonnen. De European Commission stelt dat sociale ondernemingen inmiddels sterker verweven zijn met economische systemen, mede door een toenemende focus op duurzaamheid en sociale gelijkheid¹. In Nederland groeit deze sector ook gestaag, met name binnen domeinen als circulaire economie, zorginnovatie en arbeidsmarktparticipatie³.

3.1 Van idee naar succesvolle onderneming

Succes voor sociale ondernemingen kent verschillende dimensies. Bagnoli & Megali onderscheiden drie belangrijke elementen voor het beoordelen van het succes van sociale ondernemingen: sociaal succes, economisch-financieel succes en institutionele legitimiteit²¹.

Sociaal succes heeft te maken met duurzaam en ethisch inkopen. Daarnaast is het bereik van de onderneming van belang; hoe beter de producten of diensten aan een breed publiek worden aangeboden, hoe beter de maatschappelijke doelen bereikt kunnen worden. Ook het welzijn van betrokkenen, zoals klanten en partners, zijn belangrijk voor sociaal succes⁴.

Financieel succes wordt gemeten aan de hand van indicatoren, zoals het vermogen van de onderneming om crises te overleven, de return on assets (ROA), de operationele efficiëntie, de winstgevendheid en de levensduur van de onderneming. Een onderneming die goed presteert op deze gebieden heeft meer kans op financieel succes²².

Institutionele legitimiteit kan worden gemeten aan de hand van criteria zoals het bewustzijn van sociale problemen, tevredenheid van stakeholders, en de ervaring van klanten. Erkenning draagt bij aan legitimiteit en daarmee aan succes.

Voor alle sociale ondernemingen zijn er verschillende belangrijke factoren die bijdragen aan hun succes:

- Sterk leiderschap is een van de belangrijkste factoren. Goede leiders kunnen zowel sociale als financiële doelen bereiken, wat de basis vormt voor een succesvolle onderneming^{9,14,23}.
- Daarnaast speelt de motivatie en betrokkenheid van medewerkers een grote rol. Een gemotiveerd team dat zich verbonden voelt met de sociale missie van de organisatie, draagt bij aan de effectiviteit en het succes van de onderneming.
- Ook een commerciële mindset is van belang⁴.
- Het hebben van een aantrekkelijk en duidelijk productaanbod helpt de onderneming om financieel duurzaam te blijven.
- Verder is managementexpertise belangrijk; kennis en vaardigheden in het management bepalen de strategische keuzes die de onderneming maakt²³⁻²⁵.
- Tot slot kan samenwerken met de publieke sector veel voordelen opleveren. Dit kan extra ondersteuning en middelen bieden, waardoor de impact van de sociale onderneming groter wordt^{3,14}.

3.2 Belemmeringen in de ontwikkeling van sociaal ondernemerschap

Ondanks de groei stuiten sociale ondernemingen op aanzienlijke barrières. Deze belemmeringen kunnen worden gecategoriseerd als financieel, beleidsmatig en maatschappelijk:

1. Financiële uitdagingen

Het verkrijgen van financiering blijft een grote uitdaging voor sociale ondernemingen, vooral in de beginfase^{4,7}. Traditionele investeerders zijn vaak terughoudend vanwege het relatief lage financiële rendement in vergelijking met commerciële ondernemingen en willen liever niet investeren in risicokapitaal²². Daarnaast blijft toegang tot subsidies of impactfondsen beperkt door complexe aanvraagprocedures⁶. Maar ook wanneer sociale ondernemingen de beginfase hebben doorstaan en in de groeifase terechtkomen, komen er regelmatig nieuwe financiële obstakels aan het licht. Grootste uitdaging is het verkrijgen van de benodigde financiering voor hun producten en/of diensten, waarbij het vaak moeilijk is stakeholders te overtuigen om meer te betalen voor de toegevoegde waarde die de onderneming levert⁴.

2. Beleidsmatige barrières

Volgens de SER ontbreekt het vaak aan duidelijk beleid en regelgeving rond sociaal ondernemerschap, waardoor ondernemingen moeite hebben om hun status en voordelen vast te stellen⁷. Ook het ontbreken van uniforme definities op Europees niveau maakt grensoverschrijdende samenwerkingen uitdagend¹.

3. Maatschappelijke acceptatie

Hoewel sociaal ondernemerschap steeds meer erkenning krijgt, worstelen veel initiatieven nog met een gebrek aan begrip en steun vanuit traditionele markten en gemeenschappen. Stereotype beelden van sociale ondernemingen als 'kleinschalig' en

'subsidieafhankelijk' kunnen hun groei belemmeren³. Er is momenteel een wetswijziging in de maak die het speelveld voor sociale ondernemingen zal verbeteren. Hoewel het nog niet duidelijk is wanneer deze wijziging in werking zal treden, zal de invoering van de maatschappelijke BV (BVM) sociale ondernemingen helpen zich beter te profileren en hun maatschappelijke impact beter te verankeren in de markt²⁶.

Kamers met Aandacht

Kamers met Aandacht is een sociale onderneming die zich richt op het ondersteunen van kwetsbare jongeren die moeite hebben met zelfstandig wonen²⁷. De organisatie koppelt jongeren van 18 tot 23 jaar, die vaak net de jeugdzorg hebben verlaten, aan mensen die een kamer beschikbaar hebben. Het doel is jongeren een veilige plek te bieden terwijl ze hun weg naar zelfstandigheid vinden. Kamers met Aandacht werkt samen met verhuurders die bereid zijn een kamer aan te bieden, waarbij het de verantwoordelijkheid van de verhuurder is om een ondersteunende omgeving te creëren voor de jongeren. Dit kan een belangrijke rol spelen in het voorkomen van eenzaamheid en het versterken van sociale netwerken voor jongeren in een kwetsbare positie.

3.3 Stimulering van sociaal ondernemerschap en vergroting van maatschappelijke impact

Het stimuleren van sociaal ondernemerschap en het vergroten van de maatschappelijke impact vraagt om een aanpak op drie niveaus: de ondernemer, de

onderneming, en de maatschappij. Deze indeling is gebaseerd op de inzichten uit de European Social Enterprise Monitor en recente literatuur zoals Diaz-Gonzalez en Dentchev^{28,29}.

Ondernemersniveau: Investeren in vaardigheden en diversiteit

Op het niveau van de ondernemer spelen persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden een belangrijke rol. Dit niveau biedt drie belangrijke kansen:

- **Zorg voor meer en beter onderwijs:**
Onderwijs kan bijdragen aan het vergroten van kennis en vaardigheden rondom sociaal ondernemerschap. Ondernemerschapsonderwijs gericht op maatschappelijke impact en duurzame ontwikkeling inspireert nieuwe generaties en bereidt hen voor op een sociaal ondernemende toekomst⁹.
- **Neem afscheid van de heropreneur en onderneem als team:**
De toekomst van ondernemerschap ligt in samenwerking. In plaats van vast te houden aan het klassieke beeld van de "heropreneur" – een oprichter die bijna als een held wordt gezien en als dé motor achter maatschappelijke vooruitgang – verschuift de focus naar teamgericht ondernemen. Hierin staan collectieve dynamiek, gedeelde verantwoordelijkheid en leiderschap in dienst van het grotere geheel centraal. Deze benadering sluit goed aan bij de visie van Defourny en Nyssens³⁰.
- **Geef meer aandacht aan social intrapreneurship:**
Niet alleen zelfstandige ondernemers, maar ook intrapreneurs binnen bestaande organisaties spelen een belangrijke rol in het bevorderen van sociaal ondernemerschap. Door intrapreneurs meer ruimte en ondersteuning te bieden, kunnen organisaties intern transformeren en hun maatschappelijke impact vergroten⁹.

Ondernemingsniveau: schalen en eigenaarschap herdefiniëren

Veel sociaal ondernemingen ervaren knelpunten bij het opschalen van hun impact en het behouden van hun missie, hier liggen ook kansen.

- **Schalen op verschillende manieren:**
Sociale ondernemingen kunnen hun impact vergroten via verschillende vormen van schalen. Naast groei binnen de organisatie (scaling in/out) kunnen ondernemingen impact vergroten door invloed uit te oefenen op beleid (scaling up) of het versterken van publieke opinie (scaling deep)³¹.
- **Stel eigenaarschap en financiën ter discussie:**
Nieuwe eigenaarschapsmodellen bieden sociale ondernemingen de mogelijkheid om hun missie centraal te stellen zonder afhankelijk te zijn van aandeelhouders gericht op winstmaximalisatie.

Maatschappelijk niveau: publieke erkenning en wetgeving

Het ontbreken van specifieke wetgeving, zoals bijvoorbeeld de BVm, beperkt de herkenning en erkenning van sociale ondernemingen²⁶. Dit vraagt om:

- **Wetgeving en rechtsvormen:**
De OECD benadrukt hoe wetgeving kan bijdragen aan een duidelijker profiel en betere beleidsmaatregelen voor sociale ondernemingen³¹.
- **Bewustwording en publieke erkenning:**
Media-aandacht en storytelling kunnen bijdragen aan de zichtbaarheid en populariteit van sociaal ondernemerschap³¹. Daarnaast is meer wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit en impact van sociaal ondernemerschap belangrijk. Ook overheidsmaatregelen zoals sociaal inkopen kunnen het ecosysteem versterken^{23,31}.



Hoofdstuk 4

Sociaal ondernemerschap als schakel in publiek-private samenwerking

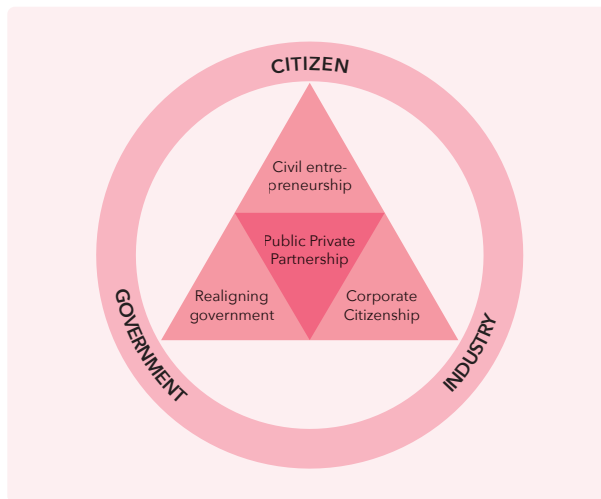
Sociale ondernemingen vervullen een belangrijke rol in het behartigen van publieke belangen - maatschappelijke doelen die waarde hebben voor de samenleving als geheel. Wanneer de overheid of de markt onvoldoende in staat is om deze belangen te ondersteunen, kunnen sociale ondernemingen hierin een waardevolle, aanvullende rol spelen. Ze bieden oplossingen in sectoren waar de overheid zich heeft teruggetrokken, vaak door bezuinigingen, en waar ondernemerschap nodig is om maatschappelijke doelen te realiseren.

Publiek-private samenwerkingen (PPS) zijn partnerschappen tussen overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties die gezamenlijk werken aan projecten, vaak gerelateerd aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken³².

Volgens Klijn en Teisman worden PPS gedefinieerd als³³: “Min of meer duurzame samenwerking tussen publieke en private actoren waarin gemeenschappelijke producten en/of diensten worden ontwikkeld en waarin risico’s, kosten en opbrengsten worden gedeeld.”

Publiek-private samenwerking betekent samenwerking tussen drie spelers met verschillende belangen:

- **De overheid**, die zich richt op het algemeen belang.
- **De markt**, waar het commerciële belang centraal staat.
- **De burgermaatschappij**, gericht op gemeenschappelijke belangen.



Samenwerking tussen publieke en private partijen kan unieke voordelen opleveren. Dit varieert van praktische efficiëntie, zoals snellere vergunningstrajecten, tot synergiën waarbij innovatieve oplossingen of producten ontstaan³⁴. Denk bijvoorbeeld aan een gezamenlijk masterplan dat vastgoedwaarde verhoogt of aan nieuwe diensten die inspelen op complexe maatschappelijke problemen³²⁻³⁴.

Sociale ondernemingen bevinden zich vaak in het midden van deze driehoek, omdat zij elementen van alle drie combineren. Door publiek-private samenwerking kunnen sociale ondernemingen hun impact vergroten. Samenwerking met lokale overheden en publieke instellingen stelt sociale ondernemingen in staat om hun

expertise te combineren met de middelen en infrastructuur van de overheid. Tegelijkertijd profiteren overheidsinstanties van de innovatieve aanpak en sterke betrokkenheid van sociale ondernemingen.

4.1 De rol van de overheid

De overheid speelt een belangrijke rol binnen het ecosysteem van sociaal ondernemerschap. Enerzijds stelt zij via wet- en regelgeving de kaders voor sociale ondernemingen; anderzijds kan zij door beleidsmaatregelen de ontwikkeling van sociaal ondernemerschap stimuleren⁹. Sociale ondernemingen zijn hybride organisaties, maar ook de overheid kun je zien als een hybride organisatie, met verschillende doelstellingen die deels met elkaar in strijd zijn. Philip Karré en Ingmar van Meerkerk onderscheiden drie taken die hier een rol spelen³⁵. De overheid combineert deze drie taken in haar relaties met sociale ondernemingen:

1. **Public administration:** Traditioneel openbaar bestuur, gericht op gelijke behandeling en heldere regels.
2. **New public management:** Focus op efficiëntie en uitbesteding van taken.
3. **New public governance:** Samenwerking met externe partijen voor publieke diensten.

Op lokaal niveau zijn gemeenten vaak de meest relevante overheidslaag voor sociale ondernemingen³⁶. Ze kunnen cruciaal zijn in het creëren van een ondersteunend ecosysteem. Het G40-netwerk van middelgrote gemeenten biedt een roadmap voor beleid dat sociaal ondernemerschap bevordert³⁷.

4.2 De markt en sociale ondernemingen

Sociale ondernemingen hebben een complexe relatie met de markt, oftewel de organisaties die primair gericht zijn op het genereren van financiële waarde. Voor

een sociale onderneming kunnen deze marktspelers zowel concurrenten als klanten, leveranciers, financiers of samenwerkingspartners zijn, afhankelijk van de context^{9,34}. Enerzijds opereren sociale ondernemingen als bedrijven, met relaties tot klanten, leveranciers en financiers. Anderzijds streven zij maatschappelijke impact na, wat hen onderscheidt van traditionele winstgedreven ondernemingen.

Samenwerkingen tussen sociale ondernemingen en marktpartijen kunnen verschillende vormen aannemen⁹:

1. **Functionele samenwerking**, zoals klant-leverancier relaties.
2. **Strategische samenwerking**, gericht op gezamenlijke impact.
3. **Beïnvloeding**, waarbij sociale ondernemingen de markt aanmoedigen om meer maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

4.3 Sociale ondernemingen en burgerinitiatieven

Tussen de burgermaatschappij en sociale ondernemingen vindt per definitie veel samenwerking plaats, omdat het gemeenschappelijk belang bij beide vooropstaat⁹. Organisaties in deze sector worden soms tot sociale ondernemingen gerekend en soms niet, afhankelijk van hoe ondernemerschap wordt gedefinieerd.

De burgermaatschappij (civil society) speelt een belangrijke rol voor sociale ondernemingen. Hier draait alles om het gemeenschappelijke belang, met organisaties zoals goede doelen, vrijwilligersgroepen en coöperaties³⁸. Een mooi voorbeeld hiervan is hoe sociale ondernemingen, zoals Oma's Soep, samenwerken met vrijwilligersorganisaties of studentenverenigingen om eenzaamheid onder ouderen aan te pakken. Daarnaast schenken sommige sociale ondernemingen een deel van hun omzet of winst aan goede doelen die hun missie ondersteunen⁹.

Elinor Ostrom, winnaar van de Nobelprijs voor Economie, benadrukt dat samenwerking binnen de burgermaatschappij succesvol kan zijn wanneer deze is gebaseerd op vertrouwen, wederkerigheid en gedeelde verantwoordelijkheid^{39,40}. Haar onderzoek richt zich op het beheer van commons – gemeenschappelijke middelen zoals land, water en bossen, die niet in particulier bezit zijn maar gedeeld worden door een gemeenschap. Ostrom identificeert acht basisprincipes die bijdragen aan het duurzaam en efficiënt beheren van deze middelen. Zo laat ze zien dat gemeenschappen, door middel van zelfregulering en het maken van gezamenlijke afspraken, in staat zijn om de commons effectief te beheren, zonder afhankelijk te zijn van centrale overheidssturing of marktmechanismen^{39,40}.

Butterfly Effect

Butterfly Effect is een sociale onderneming die zich richt op het versterken van de sociale cohesie in buurten. In samenwerking met zorginstellingen en woningcorporaties creëert de organisatie ontmoetingsplekken waar bewoners samenkomen, elkaar ondersteunen en hun talenten inzetten. Het initiatief biedt een platform voor mensen om bij te dragen aan de gemeenschap, terwijl het ook zorgt voor werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en zo bijdraagt aan het bevorderen van sociale verbindingen en inclusie⁴¹.

4.4 Netwerken als organiserend principe

Publiek-private samenwerking vraagt om andere organiserende principes. Geert Teisman, emeritus-hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus universiteit, spreekt in dit verband over een verschuiving van organisatie gebaseerd werken naar het benutten van vitale netwerken en ketens⁴². Deze netwerken kenmerken zich door heterogene participatie en werken fundamenteel anders dan traditionele organisaties. Waar organisaties opereren vanuit taak- en bevoegdheidsstructuren, richten netwerken en ketens zich op doel-middelbenaderingen en waarde creatie.

Waardecreatie als kern

In netwerken en ketens hangt het succes af van de bijdrage van individuele actoren aan de waardecreatie⁴³. Hoe meer waarde een actor toevoegt, hoe centraler en impactvoller diens rol wordt. Resultaten ontstaan uit hoogwaardige interacties tussen vele actoren en besluiten, niet door één enkel doorslaggevend besluit. Dit vraagt om samenwerking waarin actoren elkaar versterken, waardoor waarde creatie en combinerend vermogen worden vergroot⁴⁴. Tegelijkertijd kan fragmentatie optreden als de samenwerking niet harmonieus verloopt, wat resulteert in verlies van energie en bestuurlijk onvermogen⁴³.

Netwerken en ketens moeten zo divers zijn als de complexiteit van het vraagstuk vereist. Actoren met een hoge *in-betweenness centrality* – ofwel, actoren met veel relaties binnen het netwerk, die vaak de verbindende rol tussen actoren uitoefenen – hebben doorgaans een heterogener netwerk, wat hun combinerend vermogen vergroot⁴⁵. Homogene netwerken daarentegen missen deze kracht. Voor de ouder wordende samenleving betekent dit dat de samenstelling van netwerken en ketens gericht moet zijn op het verbinden van verschillende expertises en belangen.

Samenwerken in een adaptief en veerkrachtig netwerk

Het bouwen van een sterk netwerk vereist een aanpak die niet alleen focust op beleidsvorming, maar ook op het combinerend vermogen tussen organisaties. Slechts 20% van de impact ontstaat door beleidsplannen; 80% hangt af van effectieve co-creatie, samenwerking en innovatie binnen netwerken⁴³⁻⁴⁵.

Sturing op de ontwikkeling van een netwerk kent dan ook twee facetten. Het eerste richt zich op beleid: regels, afspraken en financieringsstructuren. Het tweede facet functioneert als een platform waar verschillende partijen samenwerken op basis van gelijkwaardigheid. Hier komen ideeën en oplossingen tot stand via overleg, waarbij processen op een natuurlijke manier zich ontwikkelen in plaats van strak vooraf bepaald worden. Platforms zijn plekken, fysiek of digitaal, waar partijen zoals zorgorganisaties, beleidsmakers en andere betrokkenen samenkomen. Het doel is om uitdagingen en oplossingen gezamenlijk te bespreken, ideeën te ontwikkelen en te testen. Alleen partijen die meerwaarde leveren doen mee aan dit proces.

Op zo’n platform worden doelen, uitdagingen en gezamenlijke taken helder geformuleerd op basis waarvan voorstellen worden besproken, getoetst en verder ontwikkeld. Het resultaat is snelheid in besluitvorming en acties die direct bijdragen aan impact. Vervolgens worden de gezamenlijke plannen omgezet in concrete acties binnen de deelnemende organisaties. Hierbij is het belangrijk dat deze acties passen bij wat de organisatie kan en wil doen, en dat ze waarde creëren voor het gezamenlijke doel.

Door haar centrale positie tussen publieke organisaties, private ondernemingen en burgerinitiatieven kunnen sociale ondernemingen een brug slaan tussen deze drie. Ze herbergen immers elementen van alle drie waardoor verbindingen gemakkelijker tot stand komen. Daarmee kunnen ze bijdragen aan de noodzakelijke heterogeniteit in een netwerk, een meer vanzelfsprekende focus op maatschappelijke waarde creatie en hebben mogelijk een mitigerende invloed op (gepercipieerde) belangenconflicten waardoor samenwerking gemakkelijker tot stand komt.

Sociaal				Financieel	
Filantropie (goede doelen)		Social ondernemingen, impact ondernemers		Ondernemingen	
Donaties en/of subsidies	Donaties/ subsidies en inkomsten uit markt	Inkomsten uit de markt	Significant inkomsten uit de markt	CSR/MVO in de kern van het bedrijf	Puur financieel gedreven
		Winst volledig of deels herinvesteren in impact doelstelling			
Puur impact		Impact voorop		Financiën voorop	

Tot slot: Sociaal ondernemerschap in een ouder wordende samenleving

Het ondernemer continuüm schetst een spectrum tussen traditionele ondernemingen, die gericht zijn op winst-maximalisatie, en pure non-profits, die afhankelijk zijn van donaties en subsidies. Sociale ondernemingen bevinden zich in het midden van dit continuüm. Ze combineren marktdynamiek met een sociale missie, wat resulteert in hybride bedrijfsmodellen^{2,7}.

Ouder Worden 2040 brengt partijen uit het volledige continuüm bij elkaar vanuit de gedachte dat ieder vanuit zijn/haar perspectief bijdraagt aan de ouder wordende samenleving. Exacte afbakening van wel of geen sociaal ondernemerschap is daarin minder relevant. Voorop staat de ambitie bij te dragen aan de maatschappelijke opgave die voortvloeien uit de ouder wordende samenleving.

Deze vraagstukken kenmerken zich door complexiteit en diversiteit. Sociaal ondernemerschap kan een belangrijke schakel zijn in het vinden van oplossingen voor deze vraagstukken. Niet zelfstandig als individuele onderneming maar in het gezamenlijke netwerk van publieke, private en burgerpartijen zoals dat binnen Ouder Worden 2040 gebouwd wordt. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn:

1. Heterogene netwerken bouwen

Geen enkele organisatie heeft de volledige wijsheid in pacht. Samenwerking in diverse, complementaire netwerken is noodzakelijk om kennis en middelen effectief te bundelen. Dit vereist een aanpak waarin de platforms een belangrijke rol spelen. Ze brengen alle betrokken partijen samen en moedigen samenwerking en gezamenlijke ontwikkeling aan.

2. Multilevel aanpak

Door acties op lokaal, regionaal en nationaal niveau te verbinden, ontstaat er meer waarde. Dit vraagt om een aanpak waarbij strategie en beleid goed aansluiten bij de uitvoering.

3. Problemen en kansen verbinden

Door bijvoorbeeld het combineren van uitdagingen in de ouderenzorg met de zelfredzaamheid van ouderen én de positieve bijdragen die zij kunnen leveren, versterkt dit zowel de zorg als de maatschappelijke waarde van ouderen.

4. Transformationeel leiderschap

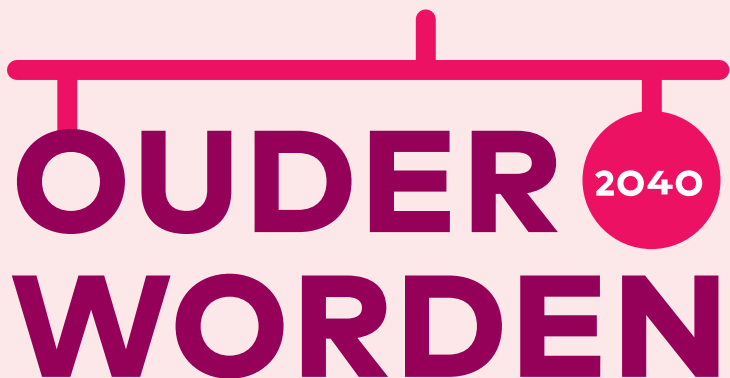
Om de balans tussen strategie, beleid en uitvoering te waarborgen, is transformationeel leiderschap een belangrijk onderdeel. Dit type leiderschap verbindt beleid en praktijk, stimuleert innovatie en faciliteert samenwerking tussen verschillende partijen. Het zorgt ervoor dat uitdagingen gezamenlijk worden aangepakt en dat acties daadwerkelijk bijdragen aan het grotere doel.

Sociaal ondernemerschap levert daaraan een krachtige bijdrage omdat het draait om het combineren van economische en maatschappelijke waarde. Sociale ondernemingen richten zich op het oplossen van maatschappelijke problemen door innovatieve oplossingen te bieden, vaak voor kwetsbare groepen waar traditionele markten en overheidsstructuren tekortschieten. Ze opereren economisch zelfstandig, maar met een primaire focus op hun sociale missie. Deze ondernemingen balanceren tussen economische duurzaamheid en het nastreven van maatschappelijke impact, wat hen onderscheidt van traditionele bedrijven en hen een belangrijke rol geeft in de samenleving. Het volgende hoofdstuk gaat dieper in op hoe deze ondernemingen bijdragen aan maatschappelijke ontwikkelingen.

Bronnen en voetnoten

1. Social enterprises - European Commission. Accessed November 20, 2024. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en
2. Sociaal ondernemerschap wat is het? | G40 Stedennetwerk. Accessed November 20, 2024. <https://www.g40stedennetwerk.nl/sociaal-ondernemerschap-wat-het>
3. Wat is het? | Social Enterprise NL. Accessed November 20, 2024. <https://social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/wat-is-het/>
4. De succesfactoren van een sociale onderneming. Accessed November 20, 2024. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-de-succesfactoren-van-een-sociale-onderneming.pdf>
5. Choi N, Majumdar S. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *J Bus Ventur.* 2014;29(3):363-376. doi:10.1016/J.JBUS-VENT.2013.05.001
6. EIF Working Paper 2017/39: "Guaranteeing Social Enterprises - The EaSI way." Accessed November 20, 2024. https://www.eif.org/news_centre/publications/EIF_Working_Paper_2017_39.htm
7. Sociale ondernemingen: een verkennend advies. 2015. Accessed November 20, 2024. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2015/sociale-ondernemingen.pdf>
8. Kamerbrief over Sociaal Ondernemen | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl. Accessed December 2, 2024. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/07/10/kamerbrief-over-kabinet-sinzet-sociaal-ondernemen>
9. Hogenstijn M. Sociaal ondernemerschap: impact eerst. Accessed November 20, 2024. https://pure.hva.nl/ws/portalfiles/portal/48422872/Sociaal_ondernemerschap_impact_eerst.pdf
10. Commissie Code Sociale Ondernemingen. 2017. Accessed November 20, 2024. https://social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2024/07/Vastgestelde_versie_Code_Sociale_Ondernemingen_-_online_versie.pdf
11. seniorlab.nl - "SeniorLab.nl - Waar levenservaring bloeit in welzijn, wijsheid en wereldavontuur!" Accessed December 2, 2024. <https://www.seniorlab.nl/>
12. 30+ (Abw)-Certificaat | PSO Nederland | Het keurmerk sociaal ondernemen. Accessed November 20, 2024. <https://www.pso-nederland.nl/direct-meten-en-aanvragen/wat-meet-en-certificeert-de-pso/30-abw-certificaat>
13. Wij zijn MEO | Media en backoffice dienstverlening | Social enterprise. Accessed December 2, 2024. <https://wijzijnmeo.nl/>
14. Versterken sociaal ondernemerschap. Accessed November 20, 2024. <https://socialclubdenhaag.nl/wp-content/uploads/2021/06/onderzoeksrapport-versterken-sociaal-ondernemerschap.pdf>
15. Home - Oma's Soep. Accessed December 2, 2024. <https://omas-soep.nl/>
16. Over - Granny's Finest. Accessed December 2, 2024. <https://www.grannysfinest.com/over/>
17. Advies: Sociale participatie. Accessed November 22, 2024. <https://www.beteroud.nl/voor-ouderen/raad-van-ouderen/adviezen/advies-sociale-participatie>
18. Meer vrijwilligers in 2022, maar nog niet terug op niveau van voor corona | CBS. Accessed November 22, 2024. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/39/meer-vrijwilligers-in-2022-maar-nog-niet-terug-op-niveau-van-voor-corona>
19. Murray Robin, Caulier-Grice Julie, Mulgan Geoff. The open book of social innovation. 2010. 2010. Accessed November 20, 2024. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>
20. Dit zijn de Sustainable Development Goals - SDG Nederland. Accessed November 20, 2024. <https://www.sdgnerland.nl/de-17-sdgs/>
21. Bagnoli L, Megali C. Measuring Performance in Social Enterprises. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764009351111>. 2009;40(1):149-165. doi:10.1177/0899764009351111
22. Advies: Kapitale kansen | Publicatie | Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie. Accessed November 28, 2024. <https://www.awti.nl/documenten/adviezen/2011/3/14/kapitale-kansen>
23. OPSCHALEN VAN SUCCESVOLLE SOCIALE ONDERNEMINGEN. Accessed November 28, 2024. <https://publications.tno.nl/publication/34607556/yb83pX/smit-2014-opschalen.pdf>

24. De Social Enterprise Monitor 2019 Het onderzoek naar de ontwikkelingen van sociale ondernemingen in Nederland. Accessed November 28, 2024. https://social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2024/08/362_Publicatie_SE_monitor2019_web.pdf
25. Succesfactoren binnen sociale ondernemingen. Accessed November 28, 2024. <https://edepot.wur.nl/510233>
26. Sociale onderneming wordt BvM | Ondernemersplein. Accessed November 28, 2024. <https://ondernemersplein.kvk.nl/sociale-onderneming-krijgt-betere-herkenning-en-erkenning/>
27. Home - Kamers met Aandacht. Accessed December 2, 2024. <https://kamersmetaandacht.nl/>
28. European Social Enterprise Monitor (ESEM) - Euclid Network. Accessed November 29, 2024. <https://euclidnetwork.eu/portfolio-posts/european-social-enterprise-monitor-esem/>
29. Diaz Gonzalez A, Dentchev NA. Ecosystems in support of social entrepreneurs: a literature review. *Social Enterprise Journal*. 2021;17(3):329-360. doi:10.1108/SEJ-08-2020-0064
30. Defourny Jacques, Nyssens Marthe. *Social Enterprise in Western Europe : Theory, Models and Practice*. Routledge; 2023. Accessed November 29, 2024. <https://www.routledge.com/Social-Enterprise-in-Western-Europe-Theory-Models-and-Practice/Defourny-Nyssens/p/book/9780367724313>
31. Boosting social entrepreneurship and social enterprise development in the Netherlands. 2019;2019/01. doi:10.1787/4E8501B8-EN
32. Publiek-private samenwerking (PPS) | Ondernemersplein. Accessed November 27, 2024. <https://ondernemersplein.kvk.nl/publiek-private-samenwerking-pps/>
33. Klijn EH, Teisman G. Governing public-private partnerships: analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships. Published online 2000:84-102. Accessed November 27, 2024. <https://pure.eur.nl/en/publications/governing-public-private-partnerships-analysing-and-managing-the->
34. Klijn EH; T. Publiek-private samenwerking in Nederland, Overzicht van theorie en praktijk. 2007. Accessed November 27, 2024. <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/47262/47262.pdf>
35. Karré PM, van Meerkerk I. The Challenge of Navigating the Double Hybridity in the Relationship between Community Enterprises and Municipalities. *Journal of Social Entrepreneurship*. Published online October 3, 2023. doi:10.1080/19420676.2023.2263772
36. Gemeenten | Social Enterprise NL. Accessed November 27, 2024. <https://social-enterprise.nl/beleid-en-onderzoek/gemeenten/>
37. Roadmap sociaal ondernemerschap | G40 Stedennetwerk. Accessed November 27, 2024. <https://www.g40stedennetwerk.nl/nieuws/roadmap-sociaal-ondernemerschap>
38. Civil society en mensenrechten - Amnesty International. Accessed November 27, 2024. <https://www.amnesty.nl/encyclopedie/civil-society-en-mensenrechten>
39. Elinor Ostrom: Een Nobelprijs voor groepswerk. Accessed November 27, 2024. https://lochteningen.org/wp-content/uploads/2015/06/elinor-ostrom_-een-nobelprijs-voor-groepswerk.pdf
40. Elinor Ostrom's "Governing the Commons" vertaald naar coöperaties - de Coöperatie Expert. Accessed November 27, 2024. <https://www.cooperatieexpert.nl/artikel/elinor-ostroms-commons-cooperatie/>
41. Buurtverbinders - Butterfly Effect. Accessed December 2, 2024. <https://www.butterflyeffect.nl/buurtverbinders>
42. Teisman G. Sturen in Een Ouder Wordende Samenleving.; 2024.
43. Greve C, Hodge GA. *The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning from International Experience*. Edward Elgar Publishing; 2005. Accessed November 28, 2024. <https://www.elgaronline.com/edcollbook/9781843765097.xml>
44. Edelenbos J, Teisman GR. Public-Private Partnership: On the Edge of Project and Process Management. *Insights from Dutch Practice: The Sijtwende Spatial Development Project*. <http://dx.doi.org/10.1068/c66m>. 2008;26(3):614-626. doi:10.1068/C66M
45. Klijn EH, Teisman GR. Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases. *Public Money and Management: integrating theory and practice in public management*. 2003;23(3):137-146. doi:10.1111/1467-9302.00361



Meer informatie?

www.ouderworden2040.nl

info@ouderworden2040.nl

telefoonnummer: +31 (0)30 888 79 27