



Rabobank

Sociaal ondernemerschap

De groei, adviesbehoeften en ambitie van sociaal ondernemers

RaboResearch

rabobank.nl/kennis

[Suzanne Bijkerk](#)

Onderzoeker
RaboResearch
+3166 25 13 11 37

[Mitchell Franken](#)

Stagiair RaboResearch
-

[Nanouk Grootendorst](#)

Programmamanager Rabo
Foundation
+31 6 13403743

Inhoud

Databeschrijving	2	Discussie en conclusies	13
Effect van een sociaal doel op preferenties en ondernemingsuitkomsten	5	Referenties	17
Uitdagingen en de ambitie van sociaal ondernemers	9	Bijlage A: Gedetailleerde enquêtevragen en antwoorden	18
De toekomst van sociaal ondernemerschap	12	Bijlage B: Onderzoeksmethode	33

Samenvatting

- Sociaal ondernemers kennen een hogere omzetgroei, ervaren meer onzekerheid en hebben minder last van relatieve arbeidsmarktkrapte dan ondernemers zonder specifiek sociaal doel
- Sociaal ondernemers die het uitdagend vinden om een financieel en to sociaal doel te combineren, hebben een lagere groeiambitie voor hun onderneming
- Vergrijzing, (arbeids)migratie en de hoge mate van arbeidsmarktkrapte bieden kansen voor sociaal ondernemers, maar digitalisering en de globalisering van markten vereisen financieel en commercieel inzicht
- Een kwaliteitskeurmerk voor sociaal ondernemers kan zorgen voor een betere toepassing van ondernemings- en impactkennis binnen sociale ondernemingen en voor een beter inzicht in de populatie van sociaal ondernemers
- Partnerschappen tussen sociaal ondernemers en commerciële ondernemers in dezelfde branche of toeleveringsketen kunnen van toegevoegde waarde zijn

Voorwoord

Voor sommige ondernemers is sociaal ondernemen de normaalste zaak van de wereld, terwijl de meeste andere ondernemers zich vooral richten op het maken van maximale winst. Toch wint sociaal ondernemen aan populariteit: steeds meer ondernemers willen met hun onderneming positieve impact maken of een maatschappelijk probleem oplossen. Denk daarbij aan sociale ondernemingen zoals Tony's Chocolonely, FairPhone en The Good Roll. Steeds meer startups volgen hun voorbeeld en kiezen in hun businessmodel voor *'impact first'* in plaats van *'profit first'*.

Rabo Foundation ondersteunt deze groeiende groep (startende) sociaal ondernemers al een aantal jaren. Deze ondernemers creëren bijvoorbeeld kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bedrijven zoals Yespers doen niet alleen dat, maar gaan tegelijkertijd voedselverspilling tegen. Of kijk naar Opnieuw BV, dat daarnaast bouwt aan de circulaire economie. Zij laten zien dat ondernemen en het creëren van maatschappelijke waarde hand in hand kunnen gaan.

Sociaal ondernemers zijn echte pioniers, gedreven door idealisme en de wil om het verschil te maken. Ze opereren in een systeem dat is gericht op maximale winst en aandeelhouderswaarde, wat het ondernemen niet altijd makkelijk maakt. De komende jaren hopen we dat deze ondernemers nog meer steun en aandacht krijgen, nu ook steeds meer consumenten, overheden en bedrijven beseffen dat het huidige economische model, gericht op maximale winst en groei, niet langer houdbaar is. Er zijn nieuwe, duurzamere modellen nodig, en misschien zijn de *'impact first'*-strategieën van sociaal ondernemers wel de oplossing waarnaar we op zoek zijn.

Graag wil ik alle sociaal ondernemers bedanken die aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Jullie maken elke dag het verschil. Sociaal ondernemen is topsport, een constante uitdaging om tegen de stroom in te roeien. We zijn zeer gemotiveerd om deze sector vanuit Rabo Foundation verder te helpen. En dit onderzoek van RaboResearch helpt daarbij.

Nanouk Grootendorst,

Programma Manager Rabo Foundation

Introductie en onderzoeksvraag

De zeer krappe arbeidsmarkt ([ILO 2024](#); [OECD, 2019](#)) voedt de noodzaak om al het arbeidspotentieel in Nederland effectief in te zetten. In 2021 hadden minimaal 900.000 mensen in Nederland, onder wie 395.000 jongeren, een afstand tot de arbeidsmarkt ([CBS-A, 2021](#) en [CBS-B, 2021](#)). We weten ook dat participeren op de arbeidsmarkt grote invloed heeft op de ervaren welvaart van mensen ([RaboResearch, 2023](#)). Het beter integreren van achterstands- en minderheidsgroepen op de arbeidsmarkt en in de maatschappij is slechts één van de doelen waaraan sociale ondernemingen bijdragen.

Sociale ondernemingen zijn ondernemingen die een sociaal of maatschappelijk doel nastreven ([Bosma en Levie, 2010](#), [SER, 2015](#)). Deze ondernemingen streven daarnaast ook ondernemingsdoelstellingen na. Dit onderscheidt ze van charitatieve instellingen zonder financieel oogmerk. Sociaal ondernemers richten zich naast de integratie van achterstandsgroepen in de maatschappij ook op diensten van algemeen belang (zoals zorg, huisvesting en onderwijs), milieuactiviteiten, verbeterde omstandigheden in ontwikkelingslanden en/of versterking van de democratie, burgerrechten en digitale participatie. Maar sociale ondernemingen hebben in Nederland geen separate juridische status. Daardoor zijn de kwantitatieve data over het reilen en zeilen van sociaal ondernemers beperkt ([Europese Commissie, 2019](#)).

Met dit onderzoek willen we inzicht geven in de resultaten, ambities en barrières van sociaal ondernemers. Daartoe verzamelen we enquête-data van de sociaal ondernemers die gefinancierd zijn door de Rabo Foundation. De centrale onderzoeksvraag is tweeledig:

1. Hoe verhouden sociaal ondernemers zich tot ondernemers zonder sociaal doel ten aanzien van economische preferenties en ondernemingsuitkomsten?
2. Welke ambities en uitdagingen hebben sociaal ondernemers en wat is het toekomstperspectief?

Databeschrijving

De data in dit onderzoek zijn afkomstig van een door ons opgestelde enquête in Crowdtech die is verzonden naar 140 cliënten van Rabo Foundation. Ongeveer 51 cliënten hebben de enquête ingevuld (*response rate* 36%). De enquêtevragen zijn door ons opgesteld op basis van de gesprekken met medewerkers van Rabo Foundation en de [NEx-T enquête](#) die data omvat van niet-sociaal ondernemers. Ook zijn vragen uit de enquête van [Simon Fraser en Mount Royal Universities \(2015\)](#) voor sociaal ondernemers in Canada (in aangepaste vorm) gebruikt en ambitievragen opgesteld op basis van [Stam et al. \(2012\)](#).

Representativiteit van de data

Een relevante data-analyse vereist inzicht in de representativiteit van de steekproef. Een representatieve steekproef komt qua zichtbare karakteristieken (zoals sector, aantal werknemers, et cetera) overeen met de populatie van sociaal ondernemers in Nederland.

Omdat sociaal ondernemers niet een speciale rechtsvorm hebben of andere zichtbare karakteristieken die hen onderscheiden van andere ondernemingen, is er geen overzicht van de populatie sociaal ondernemers in Nederland. [McKinsey \(2016\)](#) schatte het aantal sociaal

ondernemers op ongeveer 5.000-6.000 in 2016, waarbij deze ondernemers werkgelegenheid boden aan ongeveer 65.000-80.000 werknemers in 2015. Tabel 1 geeft een vergelijking van de zichtbare karakteristieken van de sociaal ondernemers in onze dataset ten opzichte van de [European Social Enterprise Monitor \(2021-2022\)](#). Het is niet duidelijk of de groep sociaal ondernemers in de Social Enterprise Monitor een representatieve steekproef vormt van de populatie van sociaal ondernemers in Nederland.

Tabel 1: Sociaal ondernemers gefinancierd door Rabo Foundation zijn vaker actief in de horeca en de gezondheidszorg, vergeleken met de ondernemers in de Social Enterprise Monitor

Dataset	European Social Enterprise Monitor	Rabo Foundation cliënten
Jaar	2021-2022	2023
Land	Nederland	Nederland
Aantal werknemers (fte)		
0-9 fte	61%	55%
10-49 fte	25%	30%
> 50 fte	14%	15%
Juridische vorm		
B.V.	51%	55%
Stichting	17%	37%
Combinatie B.V. en Stichting	18%	8%
Anders	14%	0%
Sector		
Gezondheidszorg en overige dienstverlening	23%	30%
Industrie	14%	10%
Detailhandel	12%	10%
Horeca		18%
Omzet afgelopen 12 maanden		
Gestegen	60%	83%
Gelijk gebleven	18%	6%
Gedaald	22%	10%

Bron: RaboResearch 2024

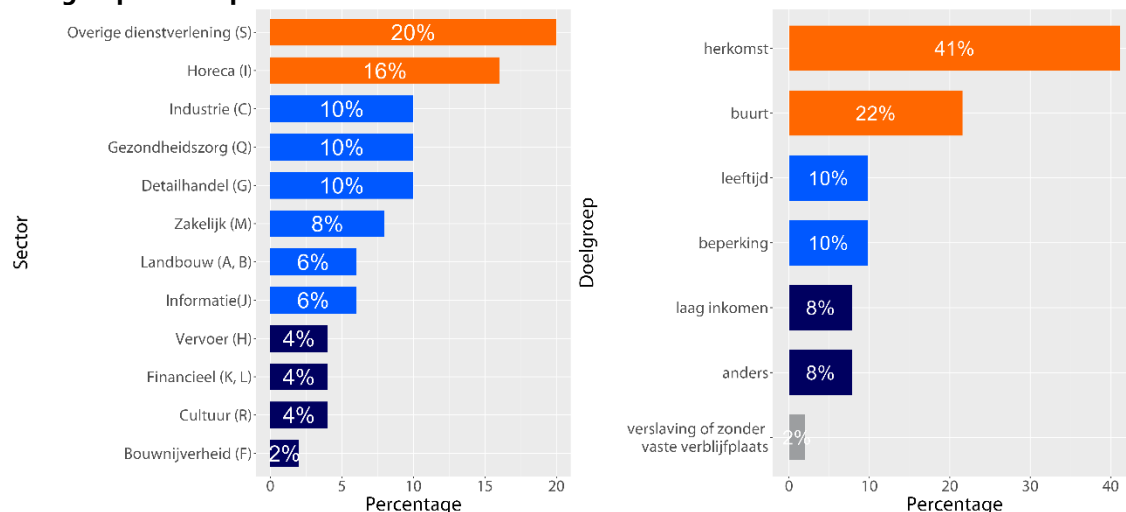
De dataset in dit onderzoek omvat meer horeca- en gezondheidszorgondernemingen en vaker ondernemingen die een stijgende omzet kennen. Ook zijn de ondernemers vaker in een stichting georganiseerd.

Beschrijvende statistieken

Figuur 1 geeft de sector en de doelgroep weer van alle sociaal ondernemers in onze dataset. Ongeveer 20% van de sociaal ondernemers is actief in de overige dienstverlening en 16% in de horeca. Een groot gedeelte van de sociaal ondernemers heeft een sociaal doel gericht op de herkomst van een bepaalde groep (41%) en/ of een doelgroep in een specifieke buurt (22%).

Figuur 1. Meeste sociaal ondernemers actief in de overige dienstverlening en de horeca en hebben een sociaal doel gericht op de herkomst van bepaalde doelgroepen en/ of een

doelgroep in een specifieke buurt



Bron: RaboResearch 2024

In het eerste gedeelte van onze analyse vergelijken we de sociaal ondernemers met de ondernemers in de NEx-T-enquête¹ zonder sociaal doel. We gebruiken een statistische methode, te weten *propensity score matching* (zie bijlage B), om deze vergelijking te kunnen maken. Tabel 2 geeft de beschrijvende statistieken weer van ondernemingen die vergelijkbaar zijn met onze dataset van sociaal ondernemers (de bovenste tabel geeft de sociaal ondernemers weer en de onderste tabel de ondernemers zonder specifiek sociaal doel). Veel variabelen in tabel 2 betreffen categoriale variabelen; de omschrijving in de laatste kolom geeft dan ook de omschrijving weer van de mediane categorie van de specifieke variabele.

Tabel 2: Sociaal ondernemers hebben minder werknemers, minder last van arbeidsmarktkrapte en een sterkere omzetgroei dan vergelijkbare ondernemers zonder een specifiek sociaal doel

Databeschrijving	Gemiddelde	Stand. dev.	Minimum	Maximum	Mediaan	Categorie mediaan
Ondernemingen met sociaal doel						
Aantal werknemers	3,75	1,64	1	10	3	5-9 werknemers
Oprichtingsjaar	1,96	0,63	1	3	2	3 -10 jaar geleden
Digitalisering	5,00	1,73	1	7	5	enigszins
Omzetgroei	5,29	2,49	0	7	7	sterk gegroeid (> 20%)
Onzekerheid omzet	3,45	0,90	1	5	3	niet hoog, niet laag
Absolute arbeidsmarktkrapte	3,59	1,65	1	7	3	enigszins beperkt
Relatieve arbeidsmarktkrapte	-1,75	1,76	-6	2	-2	2/7 beter dan concurrenten
Aantal observaties (n)	51					
Ondernemingen zonder specifiek sociaal doel						
Aantal werknemers	4,94	2,37	2	12	5	20-49 werknemers
Oprichtingsjaar	1,98	0,68	1	3	2	3 -10 jaar geleden
Digitalisering	5,10	1,54	1	7	5	enigszins
Omzetgroei	4,29	1,43	0	7	4	stabiel
Onzekerheid omzet	3,06	1,21	0	5	3	niet hoog, niet laag
Absolute arbeidsmarktkrapte	4,37	1,89	1	7	4	neutraal
Relatieve arbeidsmarktkrapte	-0,31	1,27	-3	3	0	niet beter dan concurrenten
Aantal observaties (n)	51					

¹ De NEx-T enquête is een jaarlijkse RaboResearch enquête onder 1.500 ondernemingen in Nederland met als doel hun voortgang te monitoren ten aanzien van de transitie naar een nieuwe economie die duurzaam en sociaal inclusief is. Zie [RaboResearch \(2023\)](#) voor details.

Sociaal ondernemers hebben in vergelijking met ondernemers zonder een specifiek sociaal doel minder werknemers en minder last van arbeidsmarktcrapte. Sociaal ondernemers hebben ook vaker een grotere omzetgroei dan vergelijkbare ondernemers zonder sociaal doel.

Effect van een sociaal doel op preferenties en ondernemingsuitkomsten

Economische preferenties zoals sociaal vertrouwen, risicobereidheid, tijdshorizon en altruïsme hangen samen met een bepaalde cultuur in een land, maar ook met individuele keuzes qua arbeidsmarkt, spaar- en pro-sociaal gedrag (zie onder anderen [Falk et al., 2018](#)). Verschillen in preferenties tussen sociaal ondernemers en ondernemers zonder een specifiek sociaal doel kunnen duiden op een bepaald selectie-effect. [Hoogendoorn et al. \(2011\)](#) vinden bijvoorbeeld dat sociaal ondernemers vaker hoogopgeleid en vrouw zijn en vaker in de staarten van de leeftijdsdistributie zitten dan ondernemers zonder een specifiek sociaal doel (zie ook [Koe Hwee Nga en Shamuganathan, 2010](#)). Bepaalde persoonskarakteristieken kunnen wij niet uitvragen vanwege de [Europese Wet Algemene verordening gegevensbescherming \(AVG\)](#). Als alternatief bekijken we de economische preferenties van sociaal ondernemers en vergelijken die met de preferenties van ondernemers zonder een specifiek sociaal doel. Een selectie-effect van individuen in een specifieke vorm van ondernemerschap kunnen we op deze wijze misschien vaststellen. Een dergelijk selectie-effect kan ook invloed hebben op de resultaten die ondernemers rapporteren.

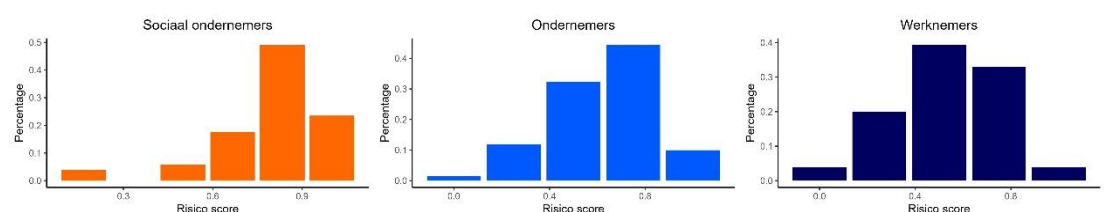
Economische preferenties

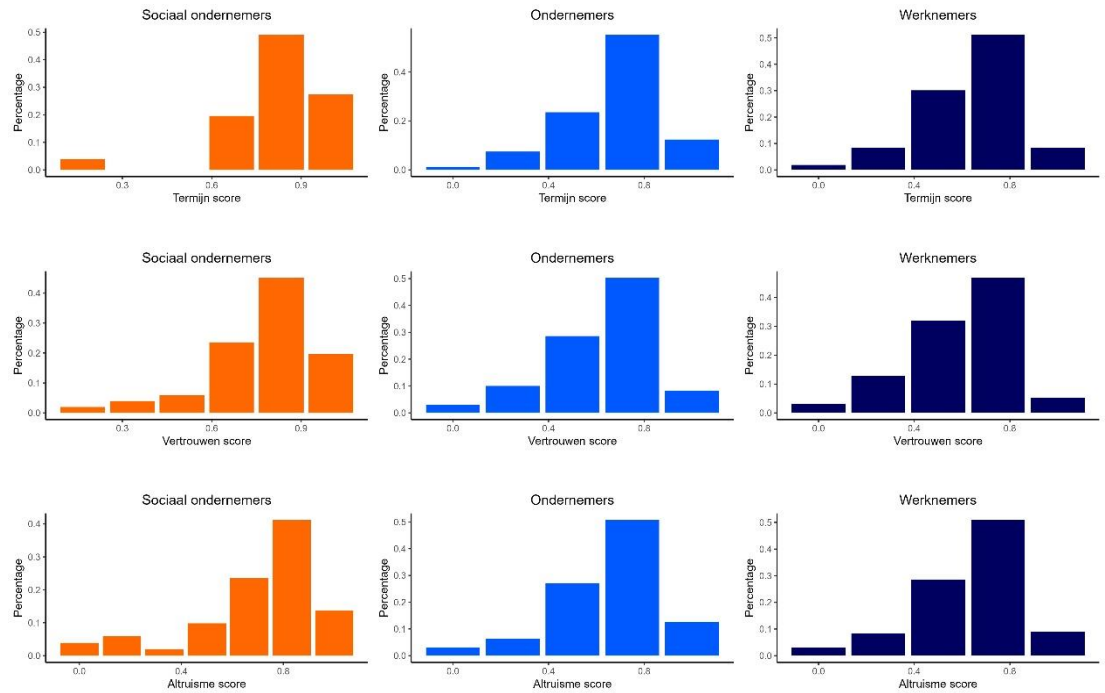
In de enquête vragen we sociaal ondernemers naar hun economische preferenties, door hun mening op een 7-Likert schaal te vragen ten aanzien van de navolgende stellingen.

- **Risicobereidheid:** "Ik ben bereid risico's te nemen om daar mogelijk later voordeel van te hebben."
- **Tijdshorizon:** "Ik ben bereid vandaag geld en/of tijd op te geven om daar in de toekomst voordeel van te hebben."
- **Sociaal vertrouwen:** "Ik ga ervan uit dat mensen goede bedoelingen hebben, ook al ken ik de mensen niet."
- **Altruïsme:** "Ik ben bereid geld en/of spullen te delen met anderen wanneer daar niets tegenover staat."

In de literatuur is er een positieve relatie gevonden tussen het langetermijnperspectief en ondernemersactiviteit (onder anderen [Falk et al., 2018](#)). Wanneer we de preferenties van sociaal ondernemers vergelijken met de ondernemers en werknemers in de brede-welvaartenquête (zie [RaboResearch, 2023](#), voor de details hiervan) vinden we geen wezenlijk verschil. Ondanks dat sociaal ondernemers in figuur 2 wel een hoger risicoprofiel, meer langetermijnvisie en sociaal vertrouwen lijken te hebben dan ondernemers zonder een specifiek sociaal doel en werknemers, zijn deze verschillen niet wezenlijk (niet statistisch significant). Dat kan enerzijds komen door de kleine steekproef van sociaal ondernemers, maar anderzijds ook doordat de economische preferenties op een beperkte (ordinaire) schaal worden gemeten waardoor de variantie te klein is.

Figuur 2. Geen wezenlijke verschillen in economische preferenties tussen sociaal ondernemers, ondernemers en werknemers





Noot: dit betreffen de ordinale scores in 2023 van n=51 sociaal ondernemers, n=791 ondernemers zonder specifiek sociaal doen en n=4.687 werknemers. De data zijn niet gestratificeerd en de gemiddelden en medianen zijn niet statistisch significant verschillend van elkaar.

Bron: RaboResearch 2024

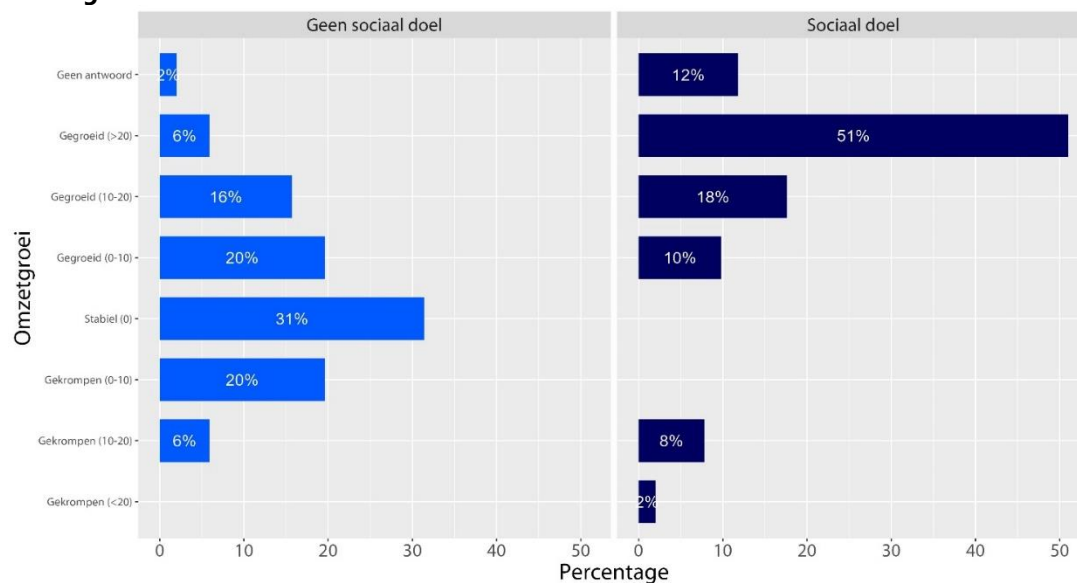
We vinden in onze data dan ook geen duidelijk selectie-effect van individuen met bepaalde economische preferenties in het sociaal ondernemerschap.

Ondernemingsuitkomsten

Om de ondernemingen met een sociaal doel te kunnen vergelijken met de ondernemingen zonder een sociaal doel, passen we een methode toe genaamd *propensity score matching* (zie bijlage B voor meer uitleg en details). Dat wil zeggen dat we bij onze groep sociaal ondernemers een controlegroep ondernemers zoeken die zoveel mogelijk lijkt op onze sociaal ondernemers voor wat betreft de sector waarin ze actief zijn, eigendom van de onderneming, het jaar van oprichting en de functie van de respondent. Tabel 1 geeft de beschrijvende statistieken weer van de controlegroep volgens deze methode. In tabel 3 laten we de (regressie)uitkomsten zien van de vergelijking tussen sociaal ondernemers en ondernemers zonder specifiek sociaal doel. Sociaal ondernemers kennen een wezenlijk hogere omzetgroei, maar ook een hogere onzekerheid in vergelijking met ondernemers zonder een specifiek sociaal doel. Tevens geven ze vaker aan dat ze minder last hebben van de arbeidsmarktkrapte in vergelijking met hun commerciële concullega's.

Figuur 3: Meer dan de helft van de sociaal ondernemers heeft een sterke omzetgroei (>20%), in tegenstelling tot ondernemers zonder sociaal doel waar 6% een sterke

omzetgroei heeft



Noot: hier hebben we sociaal ondernemers (n=51) vergeleken met ondernemers zonder sociaal doel (n=51), die het best vergelijkbaar zijn op basis van sector, oprichtingsjaar, eigendom en functie van de respondent.

Bron: RaboResearch 2024

De hogere omzetgroei² (figuur 3) en de grotere onzekerheid van sociaal ondernemers zou kunnen duiden op twee effecten. Allereerst kan dit komen doordat sociaal ondernemers zich langer in de opstartfase bevinden (en moeilijker opschalen, zie ook [Bloom en Chatterji, 2009](#)). Maar dit effect kan ook het gevolg zijn van een riskanter ondernemingsplan of een markt met een hogere mate van onzekerheid.³

Tabel 3: Sociaal ondernemers hebben een hogere omzetgroei, minder last van de arbeidsmarkt-krapte, maar ook een hogere mate van onzekerheid

Marginale effect op	Ondernemer <i>zonder</i> specifiek sociaal doel	Vergelijkbare <i> sociaal</i> ondernemer	Significantie
Aantal werknemers	20-49 werknemers	10-19 werknemers	*
Omzetgroei afgelopen 3 jaar	Stabiel gebleven jaarlijkse omzet	Jaarlijkse omzet gegroeid (5%-20%)	***
Relatieve arbeidsmarkt-krapte	Net zoveel moeite met het vullen van vacatures als concurrenten	Aanzienlijk minder moeite met het vullen van vacatures dan concurrenten	***
Onzekerheid omzet komende 12 maanden	Niet hoog, niet laag: omzet kan grosso modo worden geschat	Beperkt hoog: het is moeilijk om de omzet te schatten	***

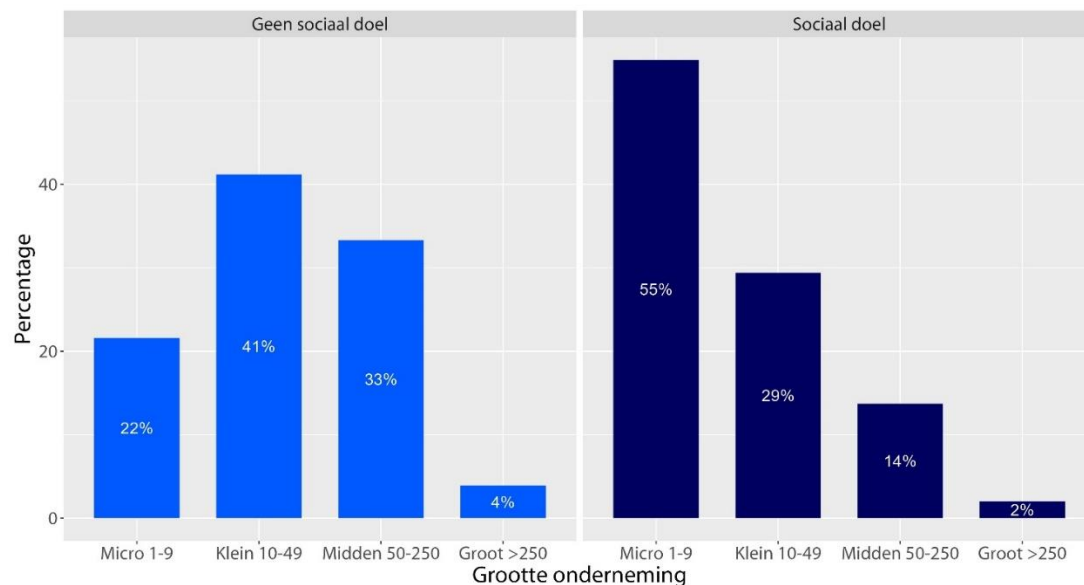
Noot: deze marginale effecten zijn berekend op basis van de regressietabel in de onderzoeksverantwoording (gecontroleerd voor sector, economische preferenties en andere ondernemingskenmerken). De afhankelijke variabelen in de linker kolom zijn categoriale variabelen; daarom kan het marginale effect slecht in een percentage worden uitgedrukt.

Bron: RaboResearch 2024

² Let op, we nemen niet de kostenkant mee in dit onderzoek. Sociaal ondernemers hebben naar alle waarschijnlijkheid ook hogere kosten en dus duidt een hogere omzet niet direct op een hogere winstmarge.

³ Dit corrigeren we natuurlijk deels door de sector mee te nemen in de regressies.

Figuur 4: Sociaal ondernemers hebben in vergelijking met ondernemers zonder sociaal doel minder werknemers in dienst



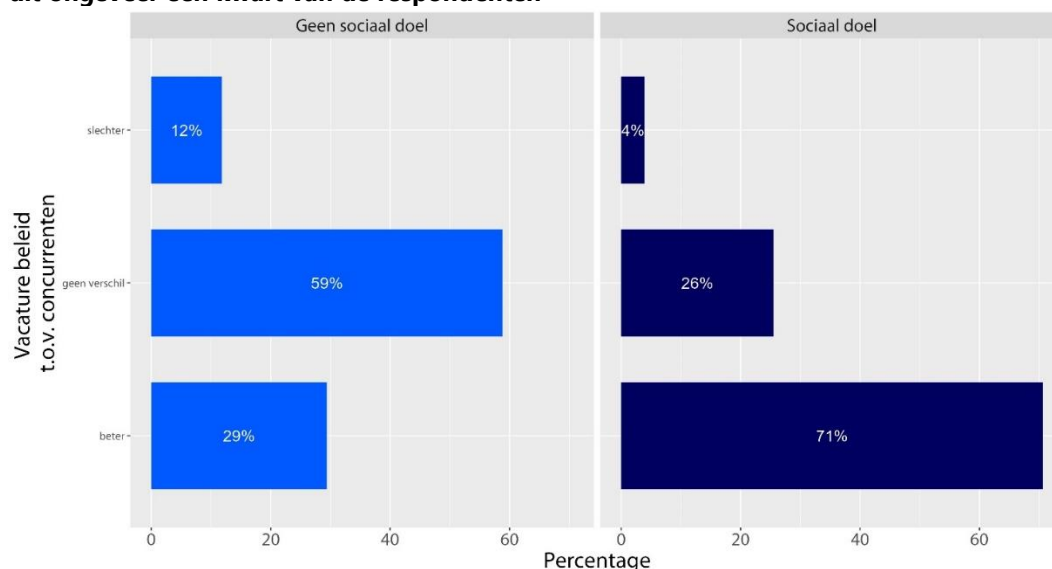
Noot: hier hebben we sociaal ondernemers (n=51) met ondernemers zonder sociaal doel (n=51), die het best vergelijkbaar zijn op basis van sector, oprichtingsjaar, eigendom en functie van de respondent.

Bron: RaboResearch 2024

Figuur 4 en tabel 3 laten echter ook zien dat sociaal ondernemers minder werknemers in dienst hebben dan de vergelijkbare ondernemers zonder specifiek sociaal doel met hetzelfde oprichtingsjaar. Dat maakt de verklaring dat sociaal ondernemers zich voor een langere periode in de opstartfase bevinden waarschijnlijker.

Sociaal ondernemers zijn in vergelijking met commerciële ondernemers beter in staat vacatures te vervullen in vergelijking met hun concurrenten (figuur 5). Dit is in lijn met de bevinding uit een vorige [RaboResearch \(2023\)](#)-studie dat ondernemingen die diversiteit belangrijker vinden in hun aannamebeleid ook minder moeite hebben met het invullen van vacatures. Dit kan zijn omdat ze werknemers uit een grotere werknemerspool halen dan ondernemingen die geen werknemers aannemen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Figuur 5: Ongeveer driekwart van de sociaal ondernemers geeft aan dat zij beter in staat zijn vacatures in te vullen dan de concurrenten. Bij ondernemers zonder een sociaal doel is dit ongeveer een kwart van de respondenten

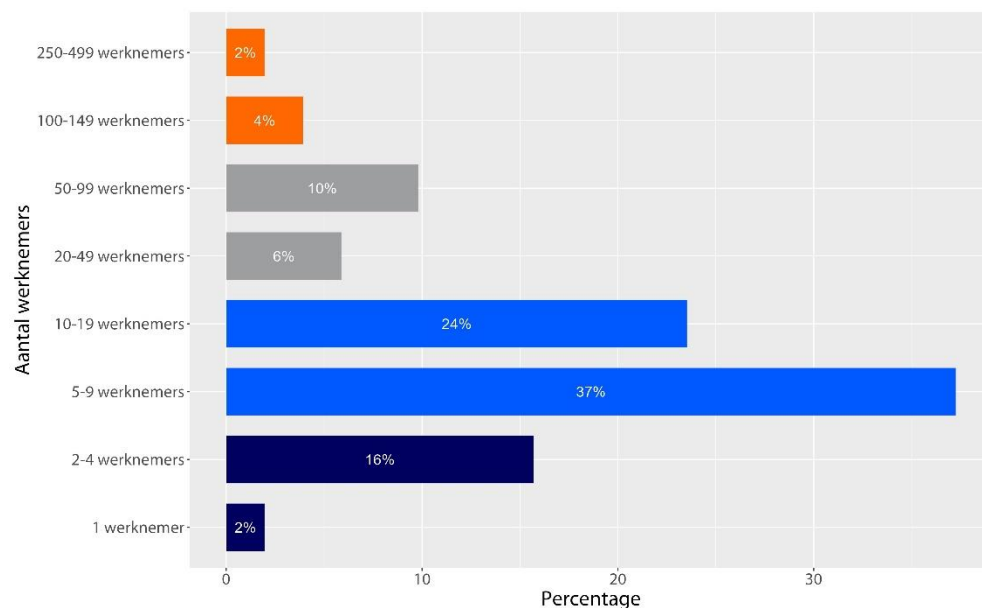


De vraag is dan natuurlijk waarom sociaal ondernemers langer in de opstartfase van hun onderneming blijven zitten dan ondernemers zonder een specifiek sociaal doel. In de volgende sectie analyseren we de ambitie, uitdagingen en adviesbehoeften van sociaal ondernemers om antwoord te geven op deze vraag.

Uitdagingen en de ambitie van sociaal ondernemers

We vroegen sociaal ondernemers naar hun ambitieniveau qua aantal werknemers en vergelijken dat met het huidige aantal werknemers van de onderneming. We meten het aantal werknemers dat een sociaal ondernemer heeft aan de hand van een categoriale schaal, zie figuur 6.

Figuur 6: Ongeveer 60% van de sociaal ondernemers heeft 5-19 werknemers in dienst



Noot: n=51.

Bron: RaboResearch 2024

Vervolgens vroegen we hun hoeveel werknemers ze idealiter binnen vijf jaar in hun onderneming willen hebben. We hebben vervolgens berekend of de ambitie van de sociaal ondernemers in dezelfde categorie werknemers zit of dat zij naar beneden of naar boven willen bewegen op de schaal van figuur 6. De meeste sociaal ondernemers willen één categorie naar boven bewegen binnen vijf jaar (dus bijvoorbeeld een ondernemer met nu 2-4 werknemers wil binnen vijf jaar 5-9 werknemers hebben).

We vroegen sociaal ondernemers ook naar de uitdagingen die zij ondervinden op bestuurlijk, financieel, operationeel en marketingvlak, zie tabel 4. We construeren indicatoren die aangeven welke bestuurlijke, financiële, operationele of marketinguitdagingen sociaal ondernemers hebben. Hiervoor normaliseren we de scores voor de verschillende vragen ten aanzien van marketing-, financiële, governance- en operationele uitdagingen en maken voor ieder aspect een (geaggregeerde) indicator aan die ligt tussen [0,1]. Tabel 4 geeft in oranje de indicatoren voor de verschillende uitdagingen weer.

Tabel 4: Sociaal ondernemers geven aan met name uitdagingen te ondervinden op het gebied van budget- en winstgevendheidsdoelstellingen en het beheren van werkkapitaal

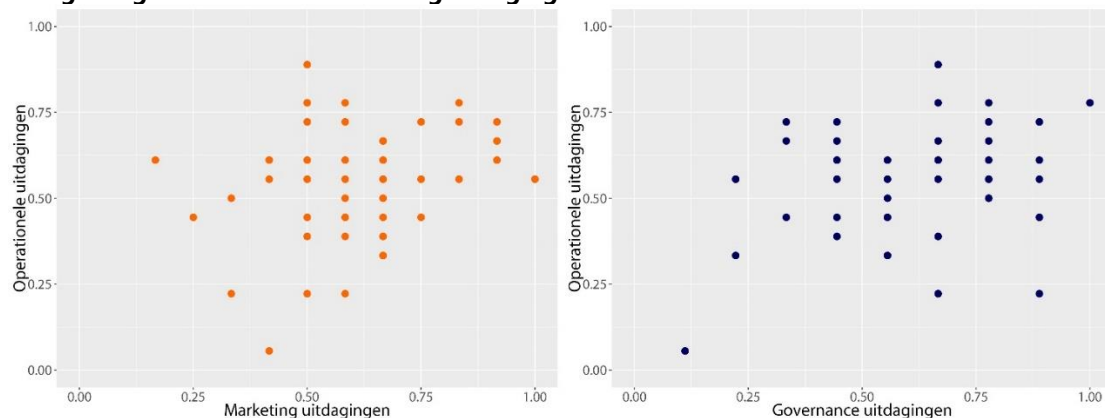
Uitdagingen voor sociaal ondernemers (schaal 0-3)	Gemiddelde	St. deviatie
Bestuurlijke uitdagingen (indicator tussen de 0-1)	0,6	0,2
Kennis en expertise succesvol sociaal ondernemen	1,5	0,9
Veranderende / ingewikkelde regelgeving	2,1	0,9
Ambitieuze missie onderneming	1,9	1,1
Financiële uitdagingen (indicator tussen de 0-1)	0,7	0,1
Toegang tot leningen	1,7	1
Toegang tot rentevrije financiële middelen	2,2	0,8
Budget en winstgevendheidsdoelstellingen halen	2,5	0,8
Kasstroomschommelingen beperken (werkkapitaal)	2,5	0,8
Behouden of groei van de omzet	2,3	0,8
Operationele uitdagingen (indicator tussen de 0-1)	0,5	0,2
Planning bedrijfsactiviteiten	1,7	0,8
Logistiek en productie	1,4	0,9
Verkoop	2,0	0,8
Management van arbeid	1,9	0,9
Interne faciliteiten	1,2	0,9
IT-aspecten	1,5	0,9
Marketinguitdagingen (indicator tussen de 0-1)	0,6	0,2
Langdurige contracten met afnemers	1,8	0,9
Toegang tot afnemers	1,8	0,7
Reclame maken	1,8	0,9
Herkenbaarheid van organisatie / merk	1,9	0,9

Noot: n=51.

Bron: RaboResearch 2024

Sociaal ondernemers geven met name aan financiële uitdagingen te hebben (indicator 0,7); interne faciliteiten zoals geschikte huisvesting of inventaris en logistiek en/of productie leveren de minste uitdagingen (indicator 0,5). Door een indicator te gebruiken voor bestuurlijke, financiële, operationele en marketinguitdagingen, kunnen we ondernemingen vergelijken op de verschillende indicatoren. De correlatie tussen de vier indicatoren is niet significant: dat wil zeggen dat ondernemingen met veel marketinguitdagingen niet per se ook veel operationele uitdagingen hebben. Onderstaande scatterplots in figuur 8 laten dit ook zien.

Figuur 8: Ondernemingen met grote operationele uitdagingen hebben niet automatisch ook grote governance- of marketinguitdagingen



Noot: iedere stip geeft één onderneming weer (n=51).

Bron: RaboResearch 2024

Samenhang ambitie en uitdagingen

In hoeverre houden de verschillende uitdagingen die zij ondervinden in de dagelijkse gang van zaken sociale ondernemers tegen in hun ambities? Tabel 5 laat de (regressie)uitkomst zien tussen de ambitie en uitdagingen van sociaal ondernemers. Sommige ondernemers geven bij ambitie een lagere score aan dan de huidige werknemerscategorie waarin zij zich bevinden (dus een negatieve ambitie). Dit kan een misrekening zijn, of het gevolg van onoplettend invullen van de enquête. Ook geeft een aantal ondernemers aan geen uitspraak te kunnen doen over het aantal werknemers dat zij zouden willen. Deze observaties laten we buiten beschouwing bij de analyse in tabel 5 (dus n=44 in plaats van n=51). De regressietabel in de bijlage laat zien dat met name ondernemingen die meer bestuurlijke uitdagingen ondervinden ook een lagere ambitie hebben voor het aantal werknemers. Opvallend is dat financiële, operationele en marketinguitdagingen niet samenhangen met de ambitie van een sociaal ondernemer.

Tabel 1: Sociaal ondernemers met bestuurlijke uitdagingen geven eveneens aan een lagere ambitie te hebben

Marginale effect	Sociaal ondernemer <i>zonder</i> bestuurlijke uitdagingen	Sociaal ondernemer <i>met</i> bestuurlijke uitdagingen	Significantie
Ambitie t.a.v. het aantal werknemers	Over 5 jaar van 10-19 werknemers naar 50-99 werknemers	Over 5 jaar net zoveel werknemers als nu	**

Noot: deze marginale effecten zijn berekend op basis van de regressietabel in de onderzoeksverantwoording (gecontroleerd voor sector, economische preferenties en andere ondernemingskenmerken). De afhankelijke variabelen in de linker kolom zijn categoriale variabelen, daarom kan het marginale effect slecht in een percentage worden uitgedrukt.

Bron: RaboResearch 2024

Wanneer we dan de verschillende aspecten van bestuurlijke uitdagingen in de regressie toevoegen is met name zichtbaar dat ondernemers die kennis en expertise voor succesvol sociaal ondernemen als een uitdaging ervaren een lagere ambitie weergeven.

Multitasken met een sociaal en financieel doel

Sociaal ondernemers combineren een sociaal doel met een financieel of commercieel doel ([Austin et al., 2006](#) en [Vladasel et al., 2022](#)). Het bestuur en de werknemers van sociale ondernemingen moeten dan ook financiële middelen en arbeid verdelen tussen deze twee doelen. Dit leidt tot een multitaskingprobleem. Werknemers van sociale ondernemingen besteden meer uren en inzet aan het sociale doel wanneer sociaal ondernemers geen prikkels of coördinatie-instrumenten gebruiken. Dit bedreigt op termijn het voortbestaan van sociaal ondernemers ([Vladasel et al., 2022](#)). Dat gebeurt doordat sociale ondernemingen werknemers aantrekken die sociaal gemotiveerd zijn en doordat resultaten op het sociale doel binnen deze ondernemingen vaak zichtbaarder zijn en meer aandacht krijgen. Dit wordt wel *revenue drift* genoemd. Sociale ondernemingen hebben dan ook vaak baat bij maatregelen die wat meer sturing geven in de richting van financiële doelen. De wetenschappelijke literatuur rondom dit onderwerp beschrijft drie oplossingsrichtingen. Allereerst kan het voor grotere sociaal ondernemers lonen om de werkzaamheden voor het sociale doel af te splitsen van de werkzaamheden voor het financiële doel, waarbij bepaalde werknemers óf de sociale óf de financiële focus hebben ([Battilana et al., 2015](#)). Een tweede optie is om werknemers financiële of niet-financiële prikkels te bieden ([Vladasel et al., 2022](#)) om het financiële doel te halen. Denk hierbij aan kleine bonussen of een toernooi met een niet-monetaire prijs. Deze prikkels moeten niet te groot zijn, want dat kan leiden tot een aannamebeleid waar werknemers in dienst komen die minder intrinsiek sociaal gemotiveerd zijn. Een derde mogelijkheid is om duidelijke financiële doelen vast te stellen en goed te monitoren welke financiële doelen worden behaald. In combinatie met bijvoorbeeld meer kennis over de financiële kanten van ondernemerschap kan dit ook tot meer doorgroei van sociale ondernemingen leiden.

De adviesbehoeften van sociaal ondernemers sluiten aan bij de conclusie van bovenstaande analyse: er is met name behoefte aan meer advies op het gebied van financiële doelstellingen en het multitasken tussen een financieel en sociaal doel, zie tabel 6.

Tabel 6: Sociaal ondernemers geven aan behoefte te hebben aan financieel advies en advies over het combineren van een financieel en een sociaal doel

Top-5 advies en informatiebehoeften sociaal ondernemers (schaal -1,3)	Gemiddelde	St. deviatie
Balanceren van een financieel en sociaal ondernemingsdoel	2,1	0,9
Methoden om financiële impact te meten	2,0	1,2
Informatie inzake financieringsmogelijkheden	1,9	1,2
Financiële planning	1,8	1,1
Groei van de organisatie	1,8	1,1

Noot: n=51.

Bron: Raboresearch 2024

Ook samenwerkingsverbanden tussen sociaal ondernemers en ondernemers zonder een specifiek doel kunnen van toegevoegde waarde zijn. Voor de commerciële onderneming is de toegevoegde waarde een product of dienst in het assortiment met (meer) sociale waarde en voor de sociale onderneming is die er in de vorm van financieel advies of die past bij de sector of de toeleveringsketen waarin de ondernemingen actief zijn (zie ook [Sakarya et al., 2012](#)).

De toekomst van sociaal ondernemerschap

Iedere onderneming produceert een goed of dienst met behulp van arbeid, kapitaal en technologie (zie onder andere de Cobb-Douglas productiefunctie). De arbeidsmarkt en technologie-toepassingen zijn volop in beweging (zie ook [RaboResearch, 2024](#)).

Drie trends kenmerken de toekomst van de arbeidsmarkt, te weten demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing, migratie en technologische ontwikkelingen ([OECD, 2019](#) en [ILO, 2018](#)). Vergrijzing en de daarbij behorende additionele krapte op de arbeidsmarkt ([RaboResearch, 2024](#)) zorgt ervoor dat er meer behoefte is aan inzetbare arbeidskrachten. Dit biedt kansen voor sociaal ondernemers om te bemiddelen tussen vraag en aanbod van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Maar ook technologie zal een gedeelte van deze arbeidsvraag invullen. Arbeidsvervangende technologieën kunnen leiden tot lagere prijzen op goederen- en dienstenmarkten. Technologie-implementerende ondernemingen vergroten op deze wijze hun toegevoegde waarde (stijging van de productiviteit per uur), terwijl concurrerende ondernemingen (die geen technologie implementeren) negatieve effecten ondervinden ([Acemoglu et al., 2023](#)).

We analyseren in hoeverre sociaal ondernemers streven naar meer digitalisering, in hoeverre ze verschillen in hun relatieve last van de arbeidsmarktkrapte en hoeveel ze investeren in innovatie. We vinden geen verschil in het streven om processen binnen de organisatie zoveel mogelijk te digitaliseren tussen sociaal ondernemers en ondernemers zonder een specifiek doel, zie tabel 7. Sociaal ondernemers met meer bestuurlijke en operationele uitdagingen lijken ook relatief meer last te hebben van de arbeidsmarktkrapte dan concurrenten, zie tabel 7. Deze tabel laat ook zien dat sociale ondernemingen met een kleiner geografisch afzetgebied minder investeren in innovatie, onderzoek en ontwikkeling.

Tabel 7: Streven om te digitaliseren van sociaal ondernemers net zo groot als dat van commerciële ondernemers

	Afhankelijke variabele		
	Digitali- sering (1)	Arb. Krapte relatief (2)	Innovatie uitgaven (3)
Sociaal ondernemer	0,453 (0,300)		
Geografische afzetgebied			10,119*** (3,178)
Bestuurlijke uitdagingen		2,730* (1,413)	
Operationele uitdagingen		4,078*** (1,310)	
Altruïsme			6,012** (2,913)
Constante	ja	ja	ja
Gecontroleerd voor stemming	ja	ja	ja
Sector fixed effects	ja	ja	ja
Standaard fouten geclusterd op sector	ja	ja	ja
Observaties	102	51	51
Aangepaste R2	0,000	0,458	0,281
Binnen sector R2	0,004	0,343	0,322

Noot: *p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01

Bron: RaboResearch 2024

Wat zeggen deze uitkomsten over de toekomst van sociaal ondernemers? De toepassing van technologie kan twee gevolgen voor hen hebben. Allereerst moeten technologie-implementerende sociaal ondernemers hun werknemers meer kennis en skills bieden bij het gebruik van de technologie. Sociaal ondernemers die geen technologie implementeren ondervinden meer concurrentie van de ondernemingen op de markt die wel arbeidsbesparende technologieën hebben toegepast. Op (de korte) termijn betekent dit dat ook sociaal ondernemers technologische investeringen moeten doen óf een dermate hoge mate van merkbekendheid of vaste afnemers hebben dat relatief hogere prijzen niet leiden tot minder omzet.

Trends in migratie en vergrijzing zorgen voor kansen voor sociaal ondernemers, maar de technologische ontwikkelingen kunnen zorgen voor financiële onrust binnen sociale ondernemingen als zij deze niet goed managen. Met name sociaal ondernemers die bestuurlijke en operationele uitdagingen ondervinden, zijn gevoelig voor arbeidsmarkttekorten en een lagere groei van de onderneming (zie tabel 5 en 7).

Discussie en conclusies

Samenvatting

Sociaal ondernemers hebben in vergelijking met ondernemers zonder specifiek sociaal doel een hogere omzetgroei en een hogere mate van onzekerheid. De vergelijking tussen sociaal ondernemers en ondernemers zonder specifiek sociaal doel laat zien dat sociaal ondernemers een significant hogere omzet hebben, maar ook een significant hogere onzekerheid over deze omzet. Dit resultaat kan komen doordat sociaal ondernemers zich vaker in de opstartfase bevinden, maar het kan ook komen doordat sociaal ondernemers zich vaker begeven in markten met een hogere mate van onzekerheid.

Bestuurlijke uitdagingen, voornamelijk het combineren van een sociaal en financieel doel, belemmeren sociaal ondernemers in hun ambitie. Sociaal ondernemers die aangeven meer bestuurlijke uitdagingen te hebben, geven ook een lagere ambitie weer. Kennis van succesvol ondernemen en het combineren van een sociaal en financieel of commercieel doel zijn hierbij essentieel.

Vergrijzing, (arbeids)migratie en de grote arbeidsmarktkrapte bieden kansen voor sociaal ondernemers, maar digitalisering en de globalisering van markten vereisen goed financieel inzicht. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt bieden veel kansen voor sociaal ondernemers, wanneer technologische ontwikkelingen en financiële stabiliteit gewaarborgd blijven. Sociaal ondernemers lijken baat te hebben bij maatregelen die het financieel inzicht en de toepassing daarvan binnen de onderneming vergroten. Ook partnerschappen of samenwerkingsverbanden met commerciële ondernemingen kunnen toegevoegde waarde bieden.

Beperkingen van het onderzoek

De conclusies van dit onderzoek zijn gebaseerd op een beperkt aantal observaties (n=51). Dit kan ervoor zorgen dat niet-representatieve uitkomsten toch als wezenlijk zijn weergegeven (uitschieters tellen zwaarder mee). De populatie van sociaal ondernemers in Nederland is onbekend, dus of de steekproef een goede weergave geeft van de gemiddelde sociaal ondernemer in Nederland is niet vast te stellen.

Additioneel was het niet toegestaan bepaalde persoonlijke karakteristieken van de sociaal ondernemers zoals leeftijd en geslacht uit te vragen via de Crowdtech-survey vanwege privacywetgeving. We weten uit de literatuur ([Hoogendoorn et al., 2011, Social Enterprise Monitor, 2021](#)) dat sociaal ondernemers vaak jonger of ouder zijn dan de gemiddelde ondernemer en ook vaker vrouw. Maar deze data hebben we niet gebruikt om sociaal ondernemers aan niet-sociaal ondernemers te matchen. Dit kan zorgen voor een scheve vergelijking.

De statistische methode die wij gebruiken om sociaal ondernemers zo goed mogelijk te vergelijken met ondernemers zonder een specifiek sociaal doel - *propensity score matching* - is een standaardmethode in de financieel-economische wetenschap (zie onder anderen [Leung en Veenman, 2018](#) en [Bebchuk et al., 2020](#)). Maar deze statistische methode geeft geen causaal verband, maar slechts een beter onderbouwde correlatie door een passende controlegroep ondernemers te linken aan de groep sociaal ondernemers.

Aanbevelingen

In 2019 heeft Prof. Bosma van de Universiteit Utrecht een rapport geschreven in opdracht van de [Europese Commissie](#) dat een goed overzicht geeft van de huidige stand van zaken in Nederland op het gebied van sociale ondernemingen. Het rapport toont de verschillende rechtsvormen, maar ook de prijzen die worden uitgereikt en de belangrijkste spelers (financiers, kennisinstituten en cetera) op deze markt.

Aanbevelingen voor sociaal ondernemers

- Meetbare doelen opstellen, hanteren en monitoren voor zowel de sociale als de financiële aspecten binnen de onderneming;
- Financiële of niet-financiële prikkels voor werknemers instellen om financiële doelen te behalen ([Vladasel et al., 2022](#));
- Aannamebeleid meer divers maken door niet alleen te selecteren op de sociale drijfveren van werknemers maar ook op de financiële skills en kennis van vacaturekandidaten ([Battilana en Dorado, 2010](#));
- Partnerschappen in de vorm van (financiële) deelnemingen, samenwerkingsverbanden of agentschappen tussen sociaal ondernemers en commerciële ondernemers in dezelfde branche of toeleveringsketen kunnen van toegevoegde waarde zijn. Voor de commerciële onderneming

is de toegevoegde waarde een product of dienst in het assortiment met (meer) sociale waarde en voor de sociale onderneming is die er dan in de vorm van financiële advisering of sturing toegespitst op de branche of keten (zie ook [Sakarya et al., 2012](#)).

Aanbevelingen voor brancheorganisaties, financiers en beleidsmakers

- Beter inzicht is nodig in de populatie van sociaal ondernemers. Beter inzicht in hoe gevoelig deze ondernemingen zijn voor bijvoorbeeld de economische cyclus en in welke mate ze afhankelijk zijn van financiële markten is noodzakelijk om ook de (soms) kwetsbare groepen die binnen deze ondernemingen werkzaam zijn te kunnen beschermen. Inzicht in de populatie kan door een *specifieke rechtsvorm* voor sociaal ondernemers (al in 2019 politiek aangekaart, zie onder andere [Binnenlands Bestuur, 2019](#), en ook van toepassing in andere EU-landen). Maar dit kan ook door de toepassing van een *keurmerk* voor sociale ondernemingen (zoals een ISO-keurmerk) waar *kwaliteitsmaatstaven* het meten van de sociale en financiële doelen waarborgen.
- *Best-practices* delen op het gebied van bestuurlijke en financiële aspecten van sociaal ondernemers. Kennis en advies verstrekken over succesvol ondernemen en het combineren van een financieel en sociaal doel.
- Bij de verstrekking van een donatie of lening contractueel vastleggen welke sociale én financiële doelen de sociaal ondernemer vastlegt en bewaakt over de tijd.
- Netwerken opzetten tussen sociaal ondernemers en ondernemers zonder een specifiek sociaal doel om op deze wijze samenwerkingsverbanden, maar ook de uitwisseling van kennis mogelijk te maken.
- Toernooien of prijzen op basis van financieel rendement: award voor de sociaal ondernemer die niet alleen de meeste sociale impact heeft gemaakt maar ook de beste financiële resultaten heeft geboekt.

Sociaal ondernemers onderscheiden zich van goede doelen door hun ondernemingsopzet. Bij dit onderscheid hoort het nadrukkelijk betrekken van ondernemingsdoelen naast de sociale doelen in de besluitvorming, financiering en ondersteuning van sociaal ondernemers bij zowel financiers als brancheorganisaties.

Colofon

RaboResearch

www.rabobank.nl/kennis

Suzanne Bijkerk	Onderzoeker RaboResearch	suzanne.bijkerk@rabobank.nl +3166 25 13 11 37
Mitchell Franken	Stagiair RaboResearch	- -
Nanouk Grootendorst	Programmamanager Rabo Foundation	nanouk.grootendorst@rabobank.nl +31 6 13403743

© 2024

Alle informatie beschikbaar gesteld door de Rabobank op of via deze website of websites (inclusief via links naar websites van derden) dient uitsluitend ter informatie en mag niet worden opgevat als een aanbod, beleggingsadvies of enige andere financiële dienst. Rabobank is een handelsnaam van de Coöperatieve Rabobank U.A. Rabobank staat ingeschreven in het Handelsregister van de Kamers van Koophandel onder nummer 30046259. De door de Rabobank op/via deze website(s) verstrekte informatie is geen aanbod, beleggingsadvies of financiële dienst. De door de Rabobank verstrekte informatie is ontleend aan bronnen die betrouwbaar mogen worden geacht, maar voor de juistheid en volledigheid daarvan kan niet worden ingestaan. De verstrekte informatie is uitsluitend indicatief en kan op ieder moment zonder verdere aankondiging worden gewijzigd. Aan de verstrekte informatie kunnen geen rechten worden ontleend. De Rabobank kan niet garanderen dat de website foutloos of ononderbroken functioneert. Voor zover toegestaan onder relevante wetgeving aanvaarden de Rabobank en de (eventuele) overige leveranciers geen enkele aansprakelijkheid voor de inhoud van deze website(s) en de daarop/daardoor verstrekte informatie noch voor enige schade die het gevolg is van de op deze websites opgenomen gegevens. De Rabobank aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor de inhoud van websites die niet door de Rabobank worden onderhouden en waarnaar wordt verwezen of die verwijzen naar de website(s) van de Rabobank. Afnemer van de informatie is verantwoordelijk voor de keuze en het gebruik van de informatie. De informatie mag uitsluitend door de afnemer zelf worden gebruikt. Afnemer mag de informatie niet overdragen, verveelvoudigen, bewerken of verspreiden.* Afnemer is verplicht aanwijzingen van de Rabobank omtrent het gebruik van de informatie op te volgen. Ten aanzien van de inhoud van deze website bestaat geen overnemingsvrijheid; alle auteursrechten, ook die bedoeld in art.15 Auteurswet worden voorbehouden.* Nederlands recht is van toepassing.

*) De titel en eerste zinnen van een artikel mogen zonder toestemming worden overgenomen met de bronvermelding Rabobank en, indien online, een link naar het artikel.

Referenties

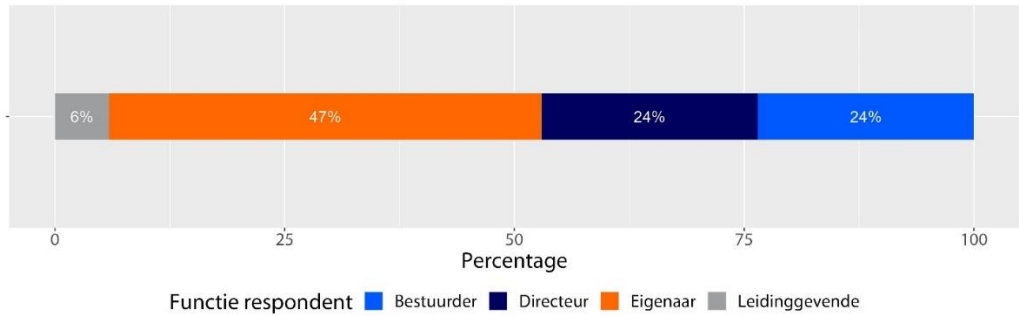
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Bebchuk, L. A., Brav, A., Jiang, W., & Keusch, T. (2020). Dancing with activists. *Journal of Financial Economics*, 137(1), 1-41.
- Bloom, P. N., & Chatterji, A. K. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California Management Review*, 51(3), 114-133.
- Caliendo, M., & Kopeinig, S. (2008). Some practical guidance for the implementation of propensity score matching. *Journal of Economic Surveys*, 22(1), 31-72.
- Falk, A., Becker, A., Dohmen, T., Enke, B., Huffman, D., & Sunde, U. (2018). Global evidence on economic preferences. *The Quarterly Journal of Economics*, 133(4), 1645-1692.
- Hoogendoorn, Brigitte and van der Zwan, Peter and Thurik, Roy and Thurik, Roy (2011). Social Entrepreneurship and Performance: The Role of Perceived Barriers and Risk. *ERIM Report Series Reference No. ERS-2011-016-ORG*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1910483>.
- Koe Hwee Nga, J., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95, 259-282.
- Leung, E., & Veenman, D. (2018). Non-GAAP earnings disclosure in loss firms. *Journal of Accounting Research*, 56(4), 1083-1137.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö., & Selekler-Göksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65(12), 1710-1720.
- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., & Jaspers, F. (2012). Ambitious entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy. *Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT) and the Flemish Council for Science and Innovation (VRWI)*.
- Vladasel, T., Parker, S. C., Sloof, R., & Van Praag, M. (2022). Revenue drift, incentives, and effort allocation in social enterprises. *Journal of Economics & Management Strategy*.

Bijlage A: Gedetailleerde enquêtevragen en antwoorden

Deze bijlage geeft de gedetailleerde enquêtevragen en antwoorden weer van de enquête die in mei 2024 is uitgezet bij de cliënten van Rabo Foundation. Deze enquête is anoniem ingevuld door 51 cliënten. De antwoorden op de open vragen zijn niet meegenomen in onderstaand overzicht.

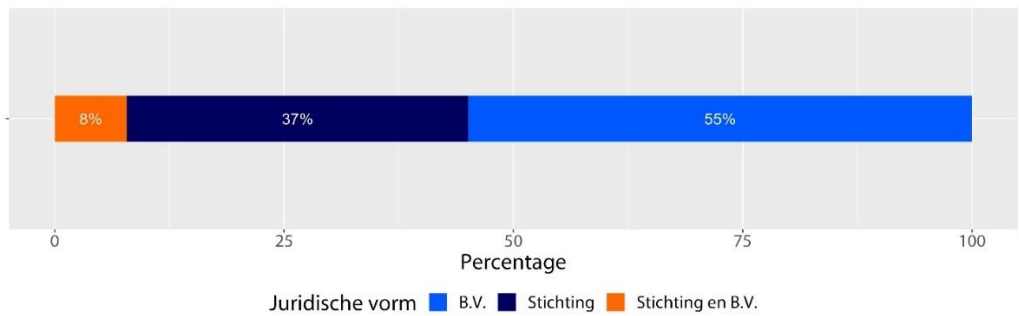
Functie

Wat is jouw functie binnen jouw organisatie?



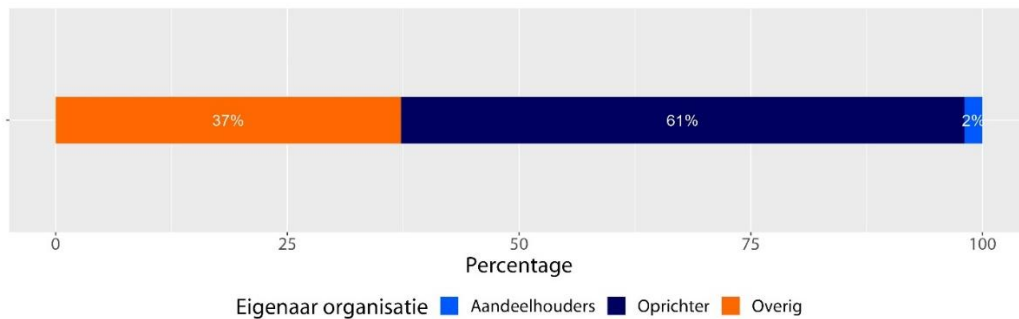
Rechtsvorm

Welke rechtsvorm heeft jouw organisatie (meerdere antwoorden mogelijk)?



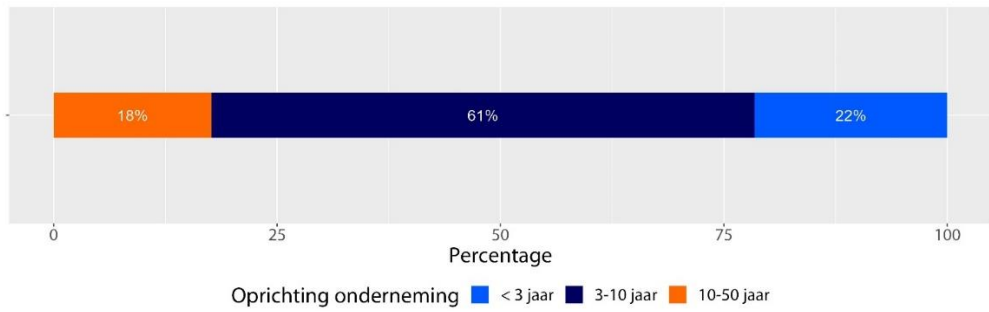
Eigenaar

Wie is de eigenaar van jouw organisatie?



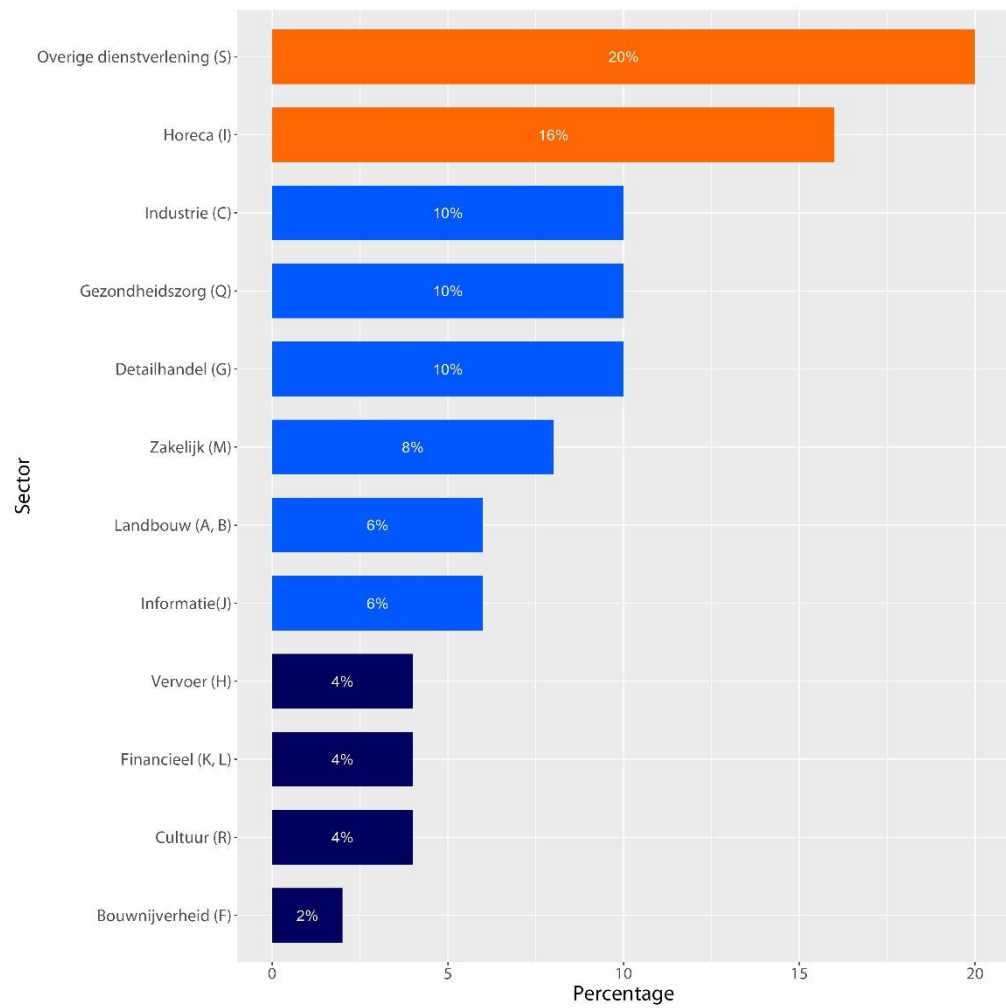
Oprichting organisatie

Wanneer is jouw organisatie opgericht?



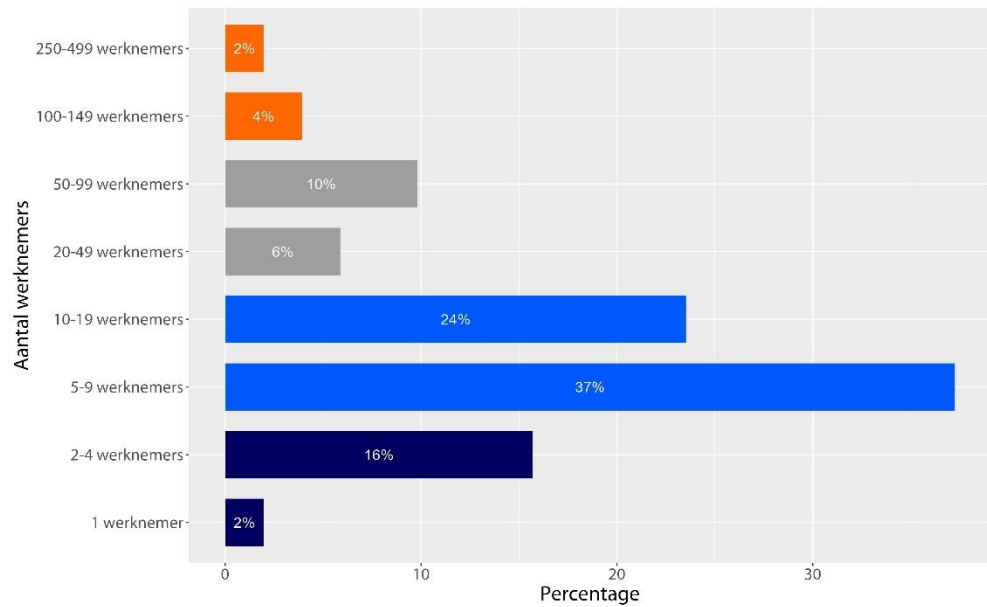
Sector

In welke sector is de organisatie hoofdzakelijk actief?



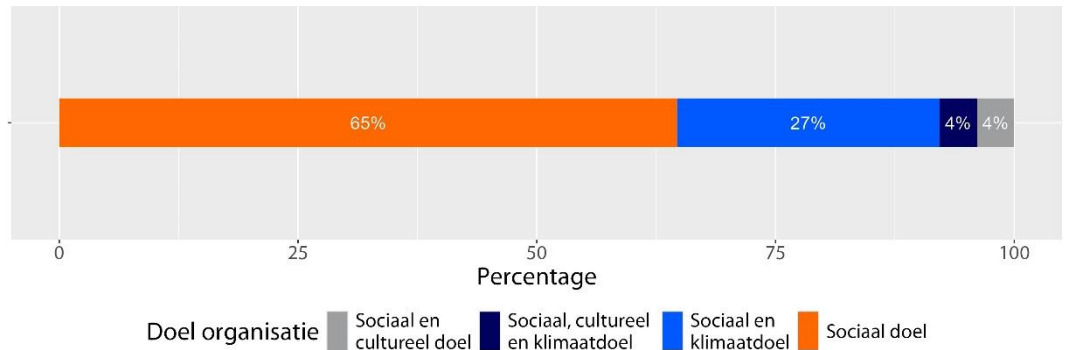
Aantal werknemers

Hoeveel werknemers heeft jouw organisatie?



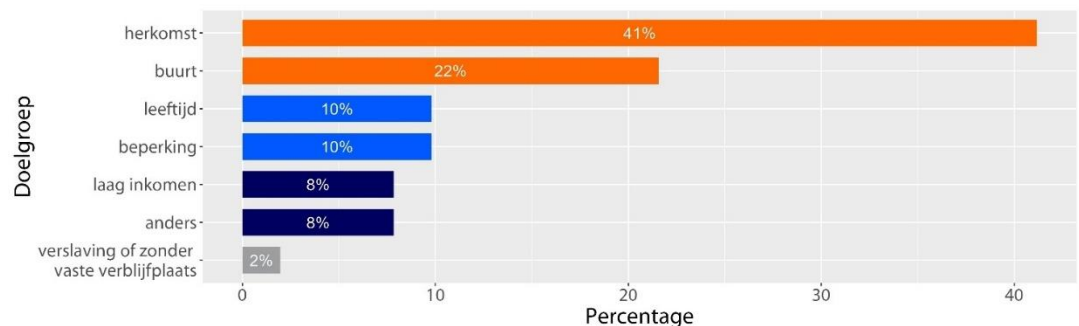
Doelen organisatie

Welk(e) doel(en) streeft jouw organisatie na (meerdere keuzes mogelijk)?



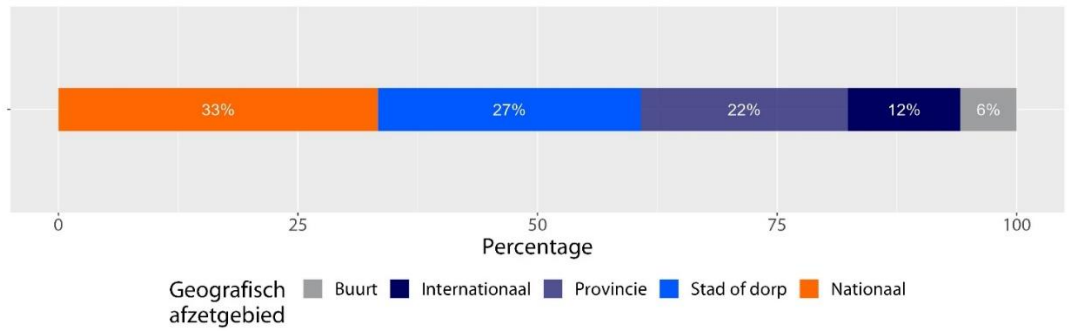
Doelgroep

Welke doelgroep hanteert jouw organisatie voor haar sociale doelstelling (meerdere keuzes mogelijk, graag de opties kiezen die betrekking hebben op ten minste 25% van de goederen of diensten die jij aanbiedt)?



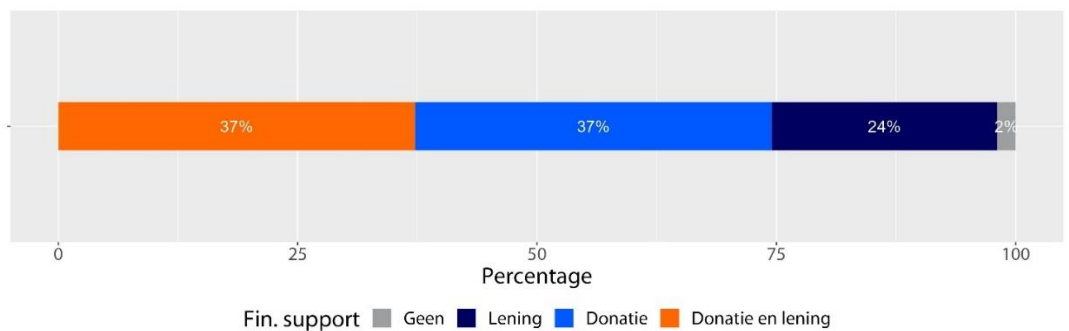
Geografisch gebied

Hoe groot is het geografisch gebied waar jouw organisatie de meerderheid (>50%) van de goederen of diensten aanbiedt?



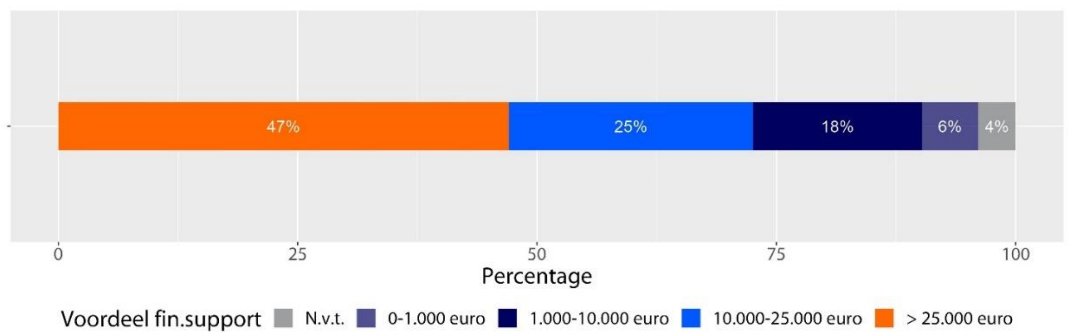
Financiële support

Welke financiële support om niet ontvangt jouw organisatie (dus zonder tegenprestatie, denk aan donaties)? Hieronder vallen ook leningen waarover een lagere of geen rente wordt geheven ten opzichte van de marktrente (meerdere antwoorden mogelijk).



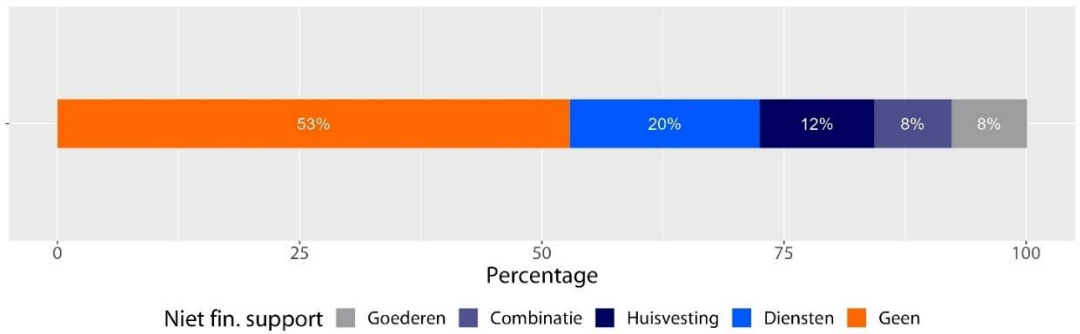
Schatting voordeel

Wat is jouw schatting van het financieel voordeel dat jouw organisatie hiervan heeft in euro's OP JAARBASIS?



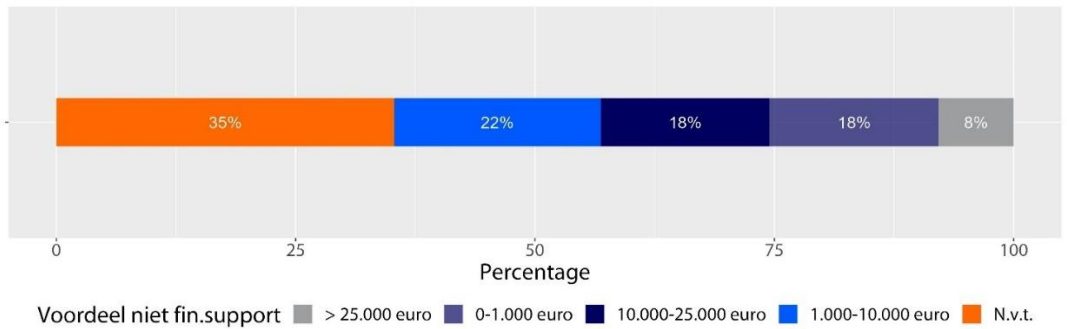
Support goederen en diensten

Ontvangt jouw organisatie support in goederen of diensten om niet van andere organisaties (dus zonder tegenprestatie, denk aan donaties van goederen of diensten, huisvesting) (meerdere antwoorden mogelijk)?



Schatting voordeel

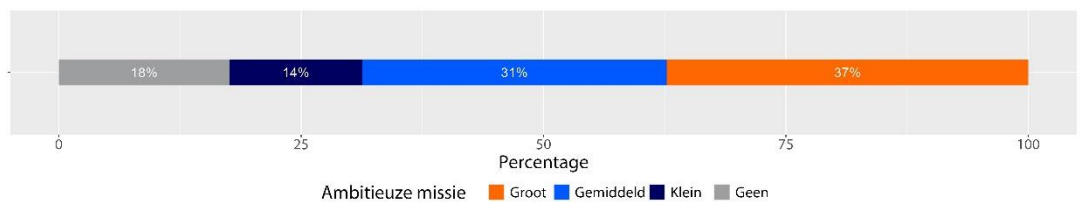
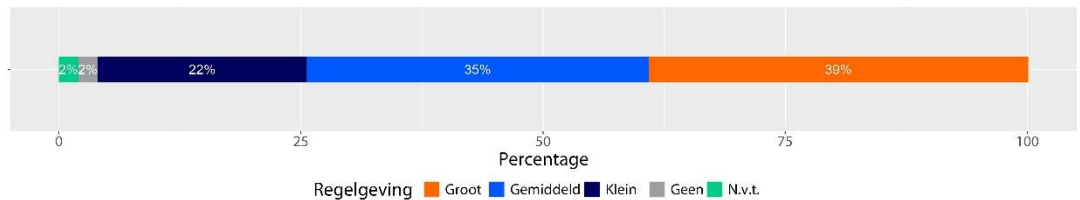
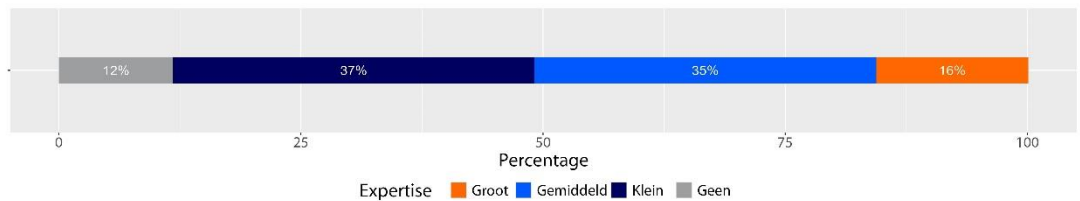
Wanneer jij deze goederen en diensten om niet op marktwaarde zou moeten schatten OP JAARBASIS, wat zou volgens jou dan de waarde zijn in euro's?



Governance-uitdagingen

Geef op een schaal van 1 tot 4 aan welke van de navolgende onderwerpen een uitdaging zijn voor jouw organisatie.

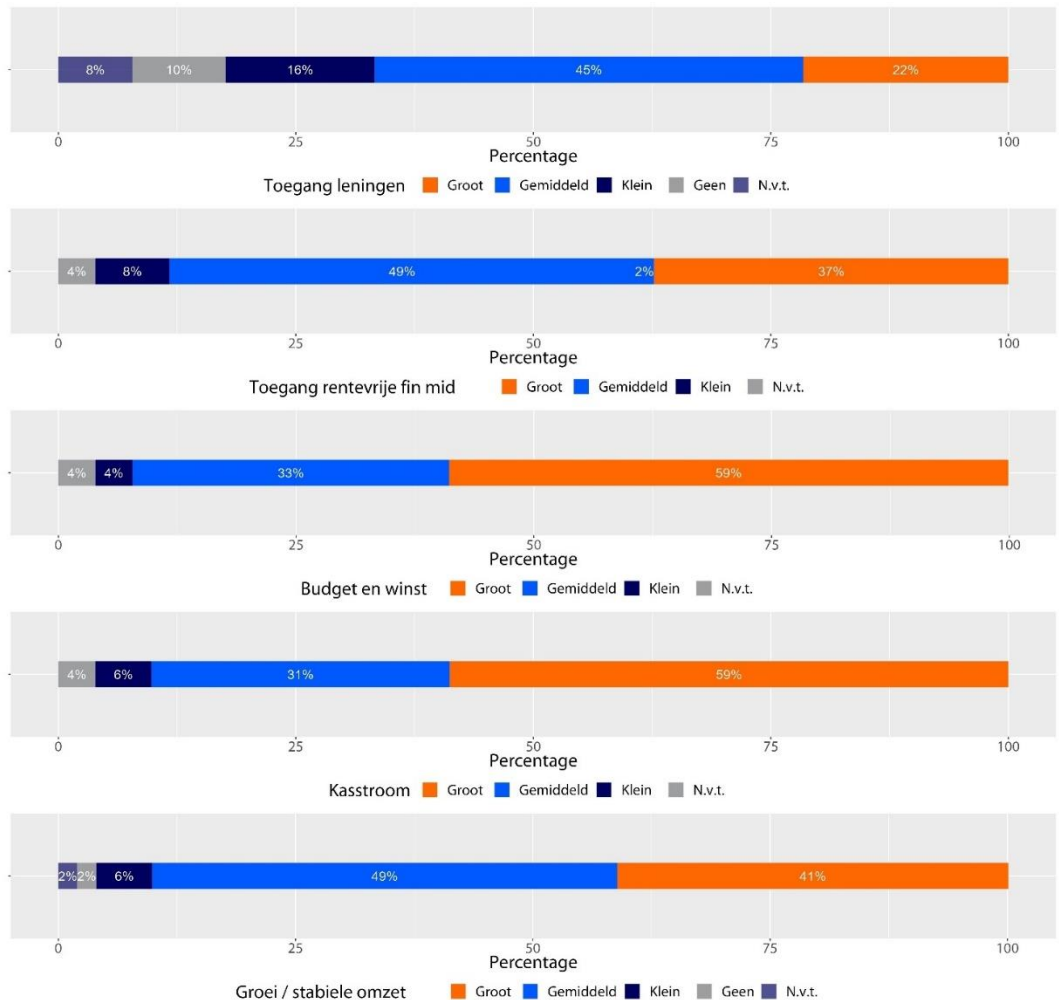
1. Behouden/verkrijgen interne expertise en kennis op het gebied van succesvol sociaal ondernemen
2. Veranderende of ingewikkelde regelgeving
3. Voldoen aan ambitieuze missie van onze organisatie



Financiële uitdagingen

Geef op een schaal van 1 tot 4 aan welke van de navolgende onderwerpen een uitdaging zijn voor jouw organisatie.

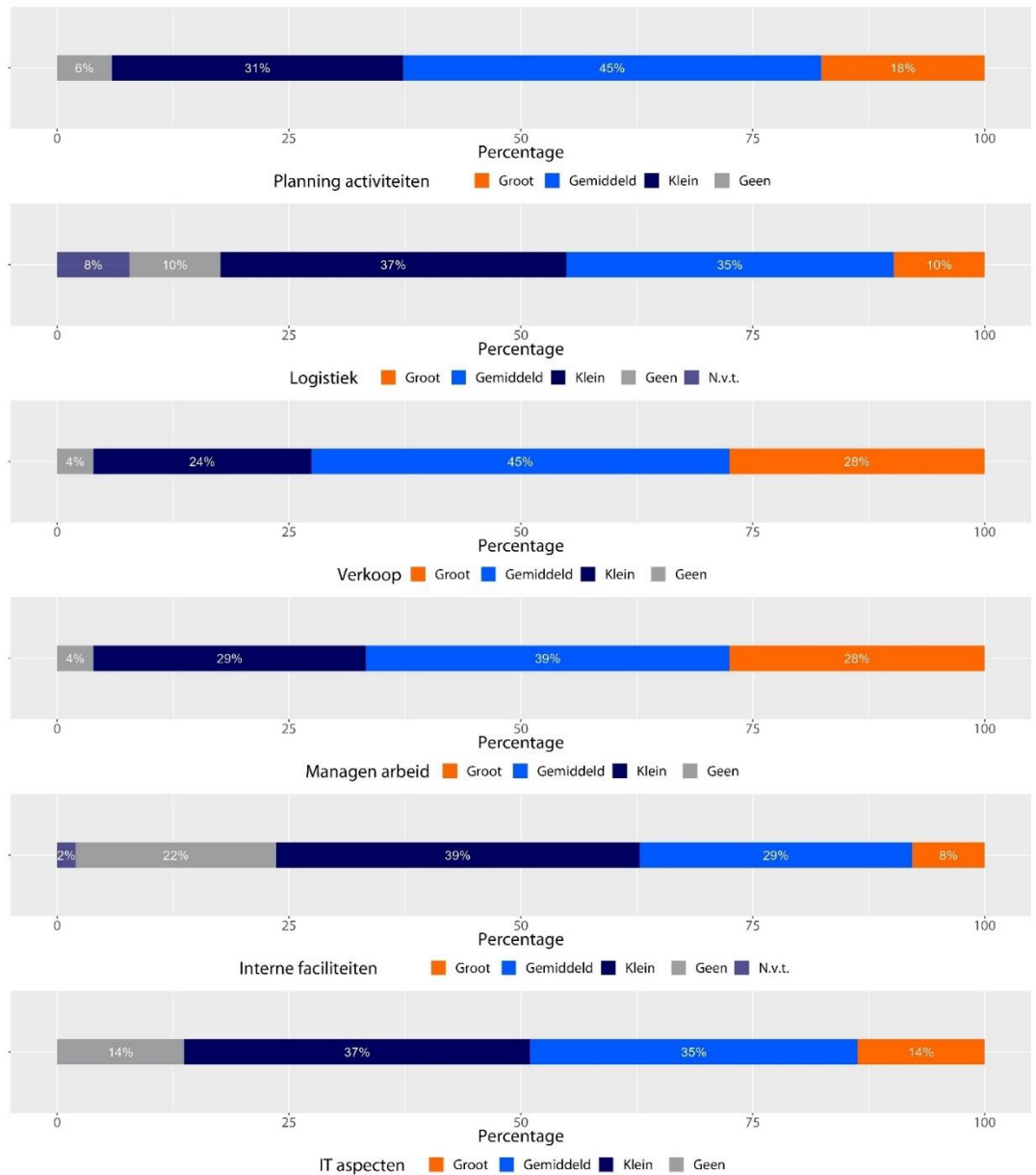
1. Toegang tot leningen
2. Toegang tot donaties, subsidies en andere rentevrije financiële middelen
3. Budget en winstgevendheidsdoelstellingen halen
4. Kasstroomschommelingen beperken/werkkapitaal positief houden
5. Behouden of groei van de omzet



Operationele uitdagingen

Geef op een schaal van 1 tot 4 aan welke van de navolgende onderwerpen een uitdaging zijn voor jouw organisatie.

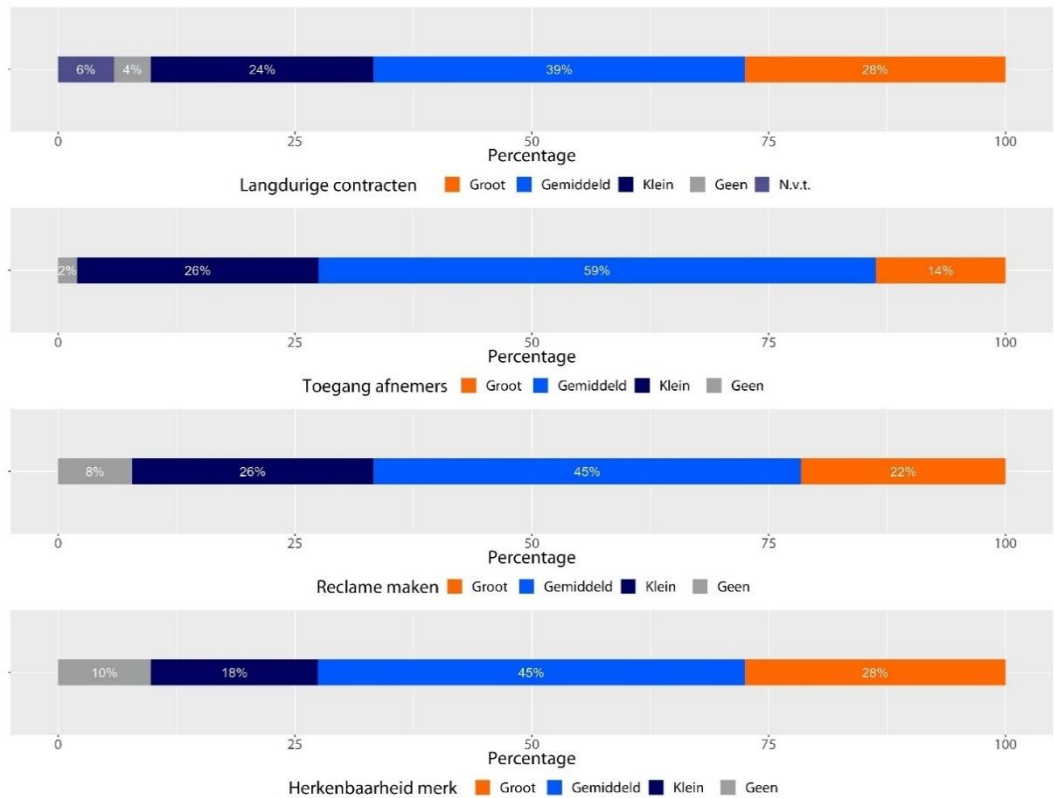
1. Planning van de bedrijfsactiviteiten
2. Logistiek en productie van goederen en/of diensten
3. Verkoop van goederen en/of diensten
4. Management van arbeid (bijvoorbeeld trainen, inhuren en behoud gekwalificeerde arbeidskrachten en/of vrijwilligers)
5. Interne faciliteiten zoals inventaris, materiaal en/of geschikte huisvesting
6. IT-aspecten zoals hardware, software en/of website



Marketinguitdagingen

Geef op een schaal van 1 tot 4 aan welke van de navolgende onderwerpen een uitdaging zijn voor jouw organisatie.

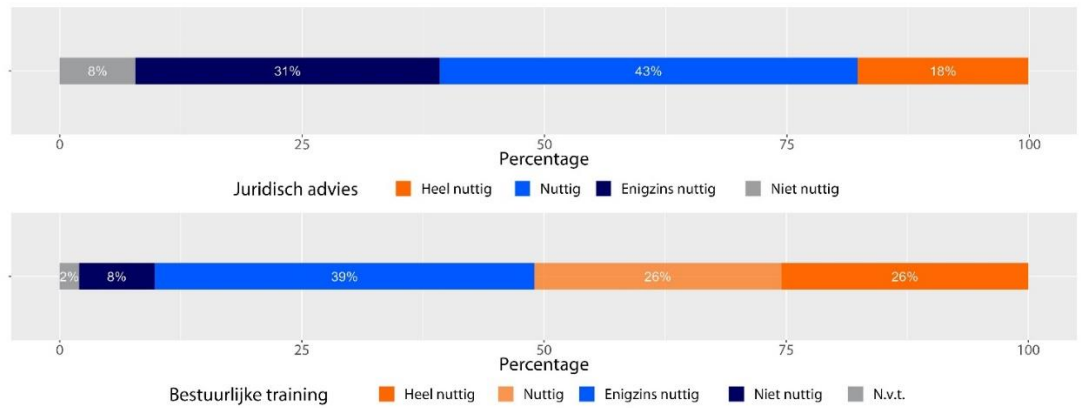
1. Langdurige contracten met afnemers
2. Toegang tot afnemers/klanten
3. Reclame maken voor de organisatie
4. Herkenbaarheid en ruchtbaarheid van de organisatie en/of het merk



Governance-advies en -informatie

Geef aan over welke onderwerpen advies of informatie voor jouw organisatie nuttig zou zijn.

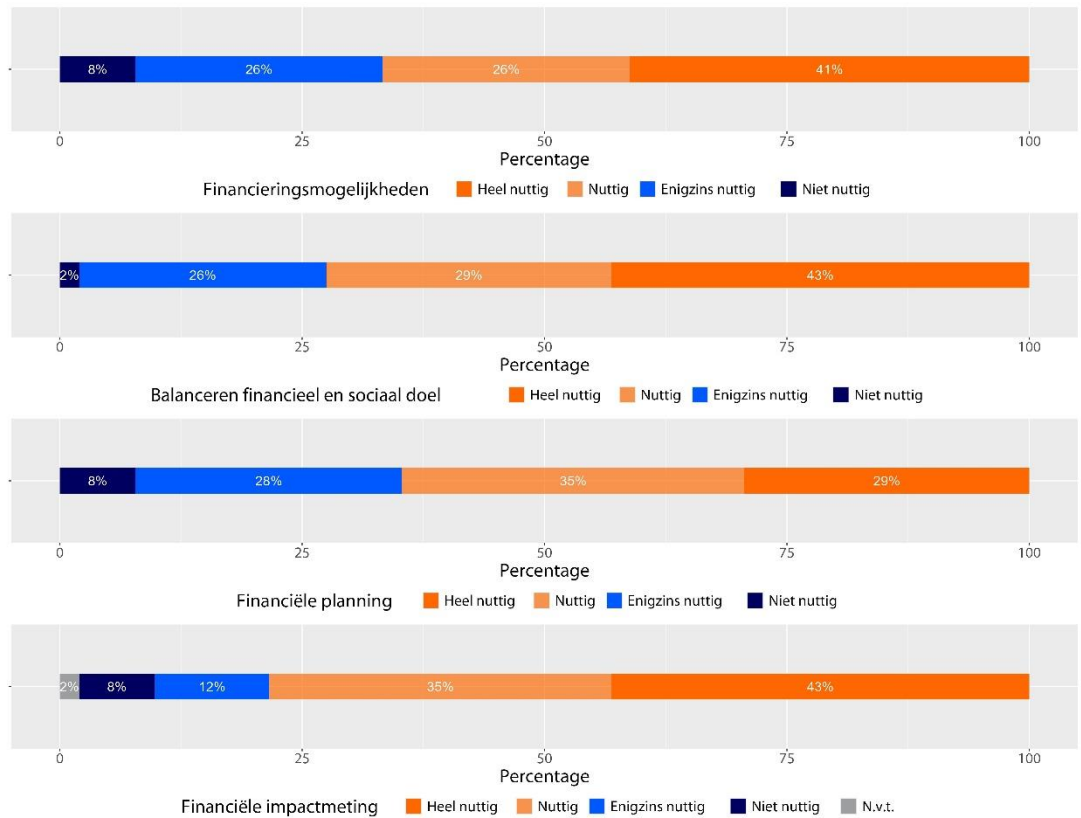
1. Juridisch advies en advies over regelgeving
2. Leidinggevende en bestuurlijke training



Financieel advies en informatie

Geef aan over welke onderwerpen advies of informatie voor jouw organisatie nuttig zou zijn.

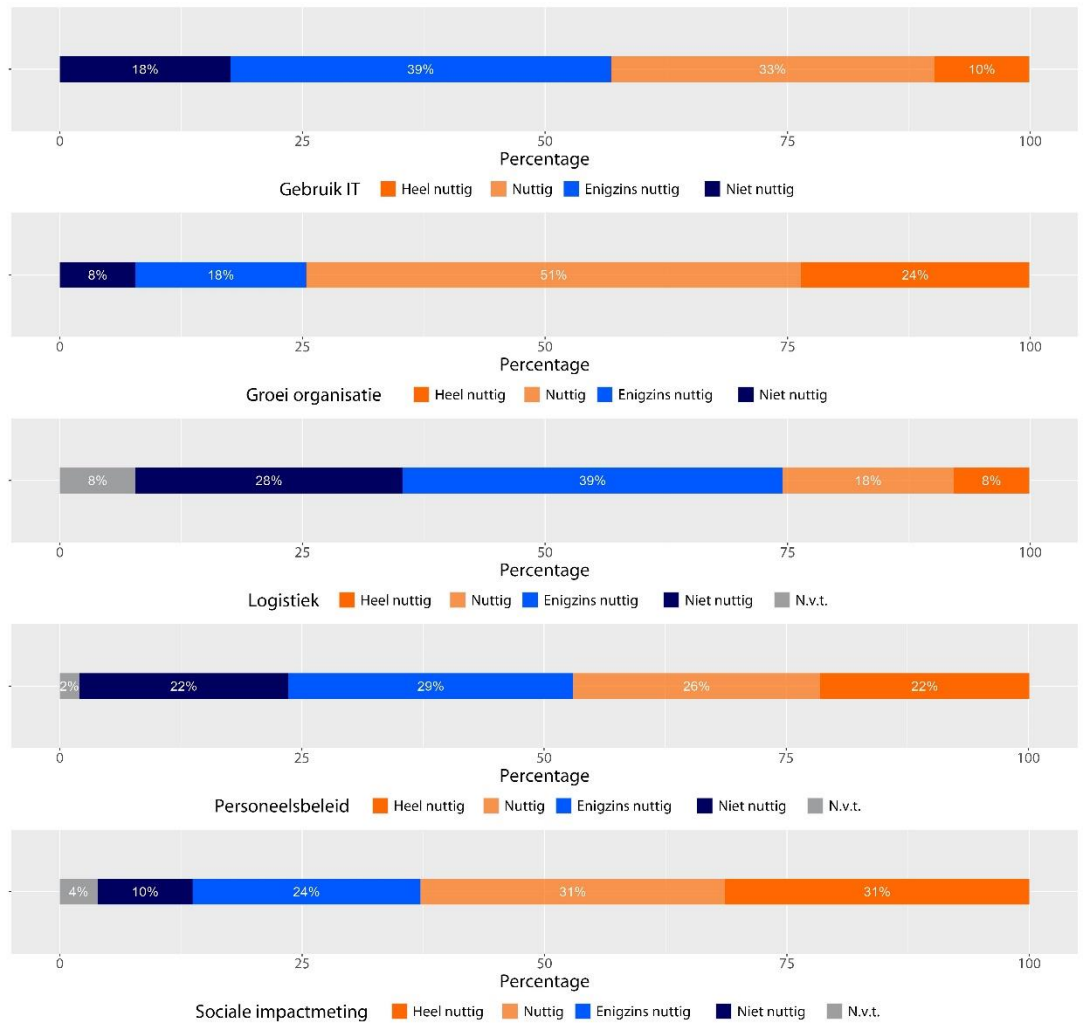
1. Informatie over financieringsmogelijkheden
2. Balanceren van een financieel en sociaal ondernemingsdoel
3. Financiële planning
4. Methoden om financiële impact te meten



Operationeel advies en informatie

Geef aan over welke onderwerpen advies of informatie voor jouw organisatie nuttig zou zijn.

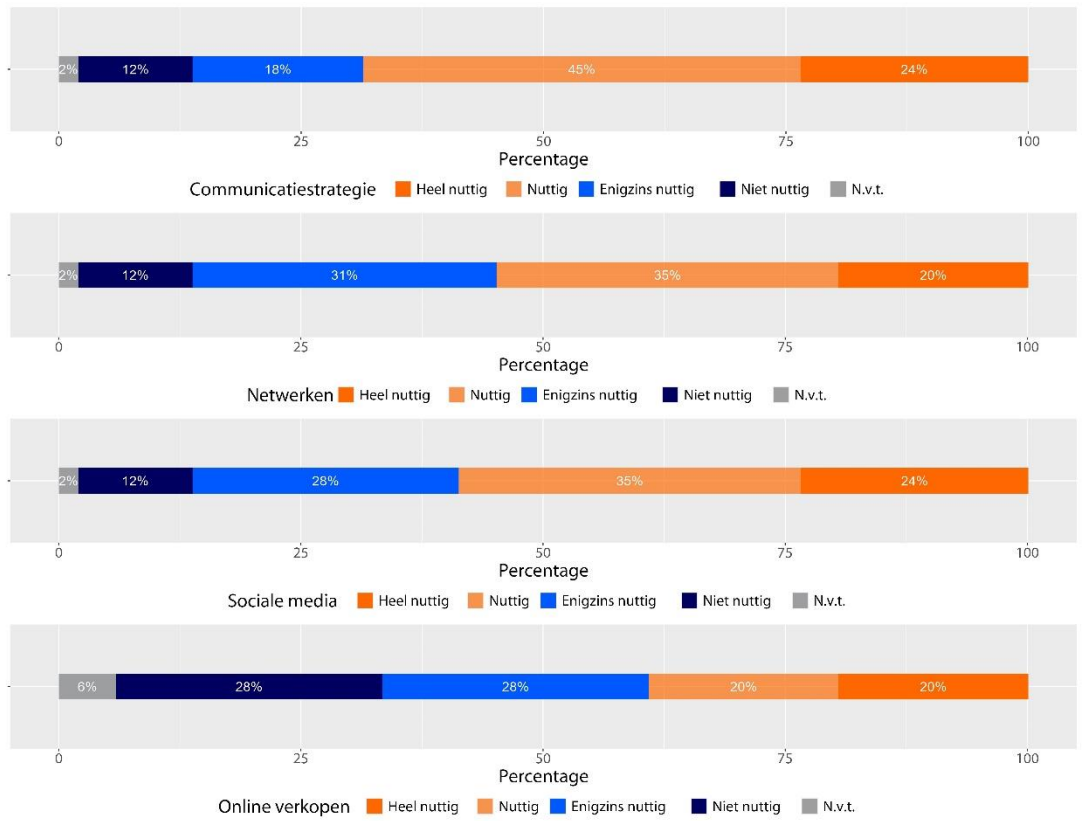
1. Gebruik van IT
2. Groei van de organisatie
3. Logistiek
4. Behouden, aantrekken en/of motiveren van vrijwilligers en werknemers
5. Methoden om de sociale, culturele en/klimaatimpact te meten



Marketingadvies en -informatie

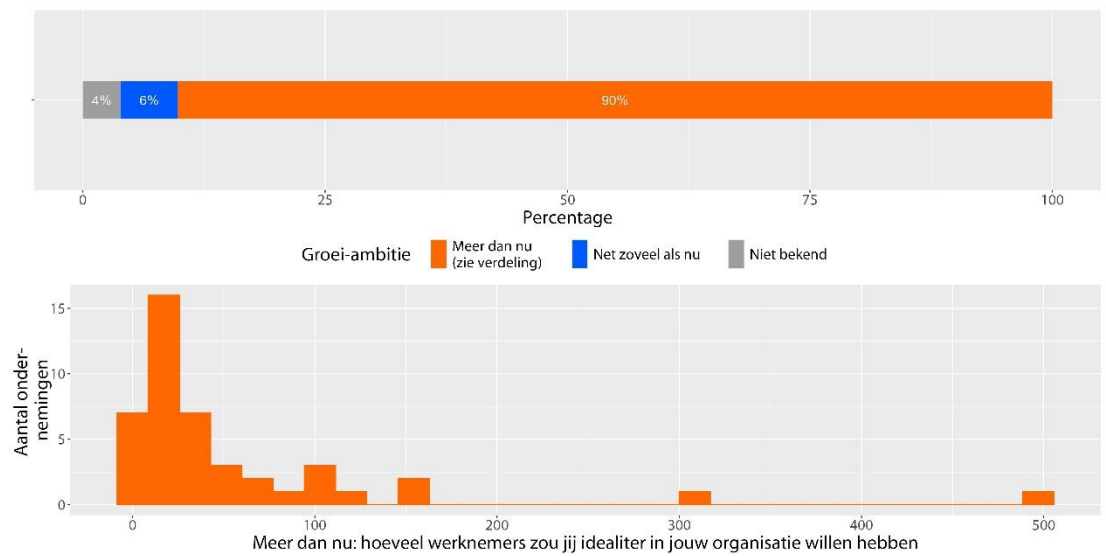
Geef aan over welke onderwerpen advies of informatie voor jouw organisatie nuttig zou zijn.

1. Communicatiestrategie
2. Netwerken
3. Sociale media
4. Online verkopen



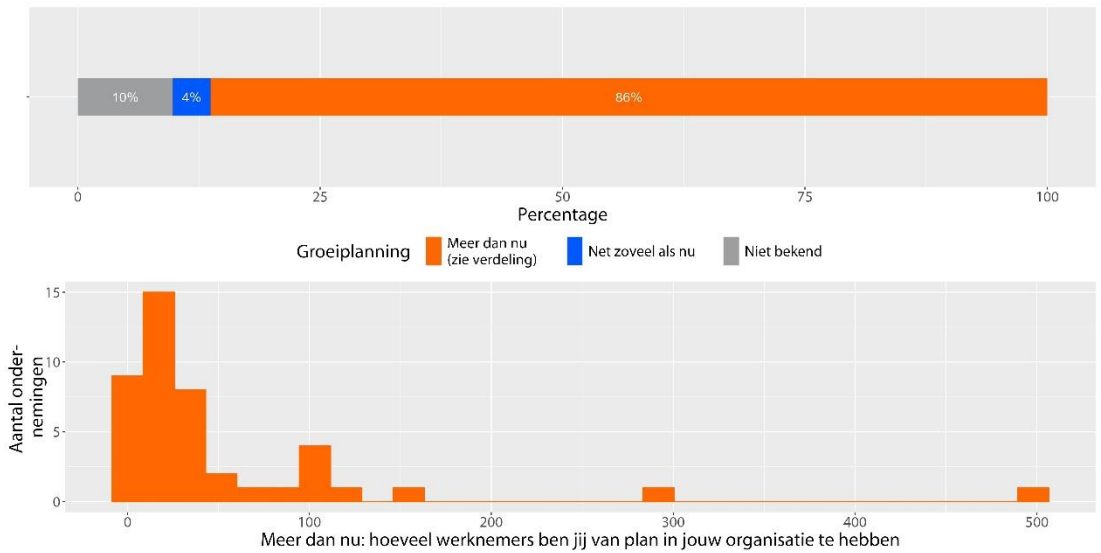
Groei-ambitie

Hoeveel werknemers zou jij idealiter binnen vijf jaar in jouw organisatie willen hebben?



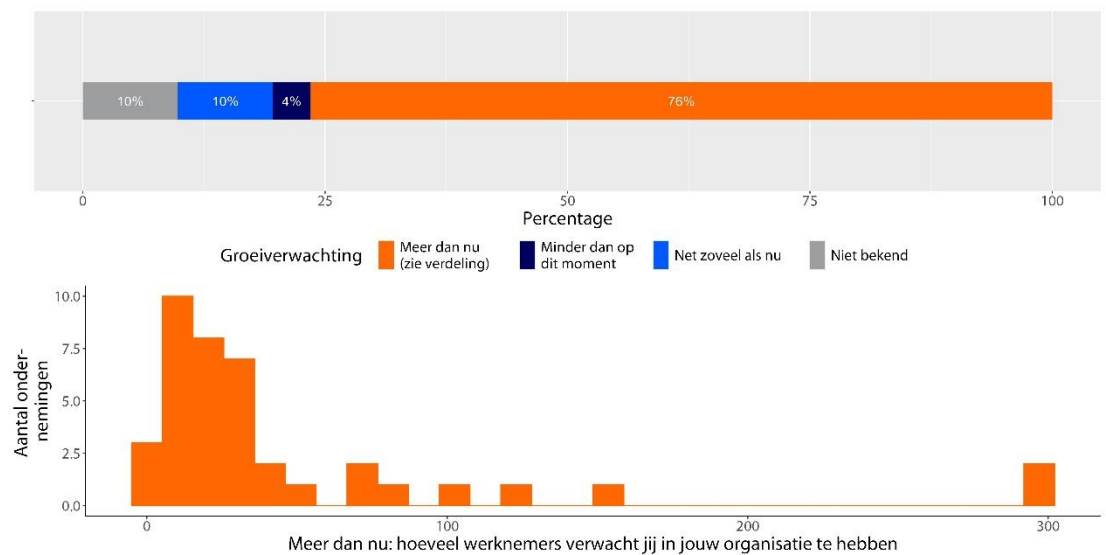
Groeiplanning

Hoeveel werknemers ben jij van plan om binnen vijf jaar in jouw organisatie te hebben?



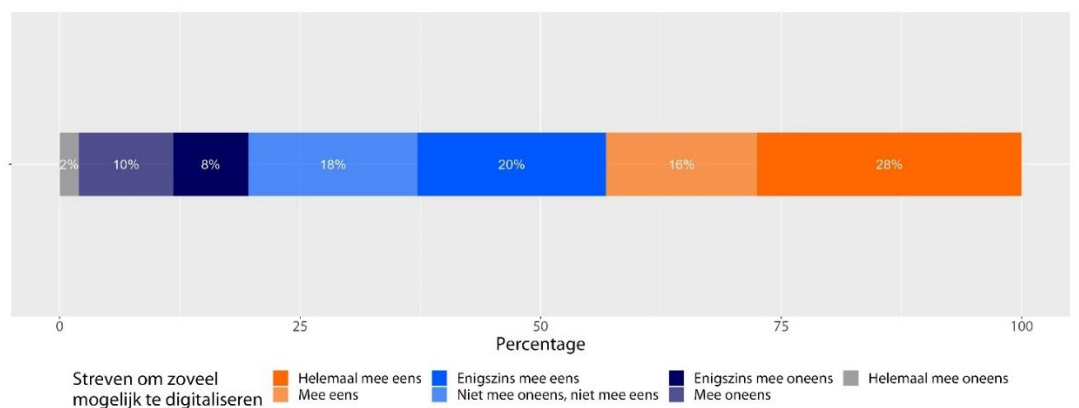
Groeiverwachting

Hoeveel werknemers verwacht jij binnen vijf jaar in jouw organisatie te hebben, rekening houdend met de beperkingen die jij ervaart?



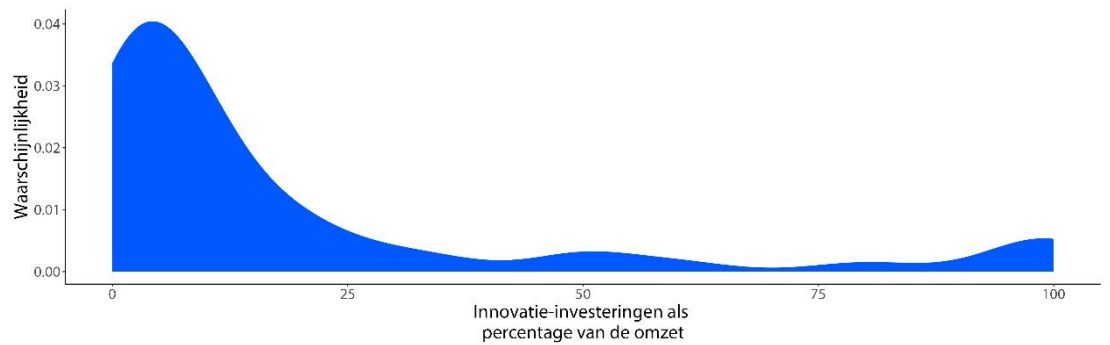
Digitaliseren processen

Geef aan of jouw organisatie ernaar streeft om bedrijfsprocessen zoveel mogelijk te digitaliseren.



Investerings in innovatie

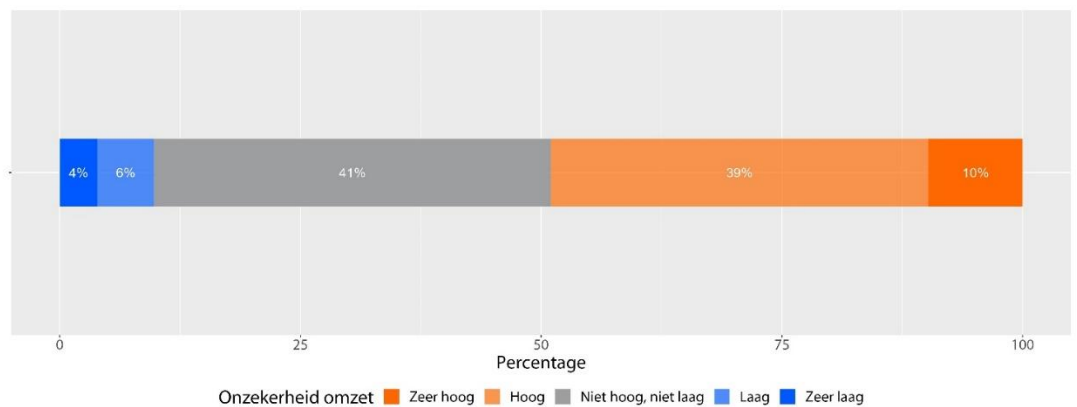
Hoeveel procent van de omzet investeert jouw organisatie op jaarbasis in innovatie, onderzoek en ontwikkeling?



Noot: bovenstaand figuur laat de kans zien dat een onderneming een bepaald percentage van zijn omzet investeert in innovatie, onderzoek en ontwikkeling. Het is zichtbaar dat de overgrote meerderheid van de sociaal ondernemers 0-20% van de omzet investeert in innovatie, onderzoek en ontwikkeling.

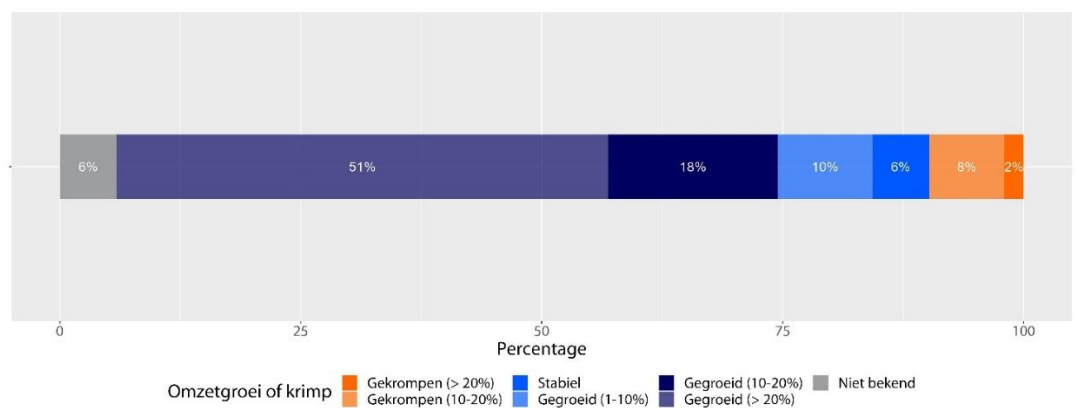
Onzekerheidsniveau omzet

Hoe zou jij het onzekerheidsniveau qua omzet typeren waarmee jouw organisatie nu te maken heeft?



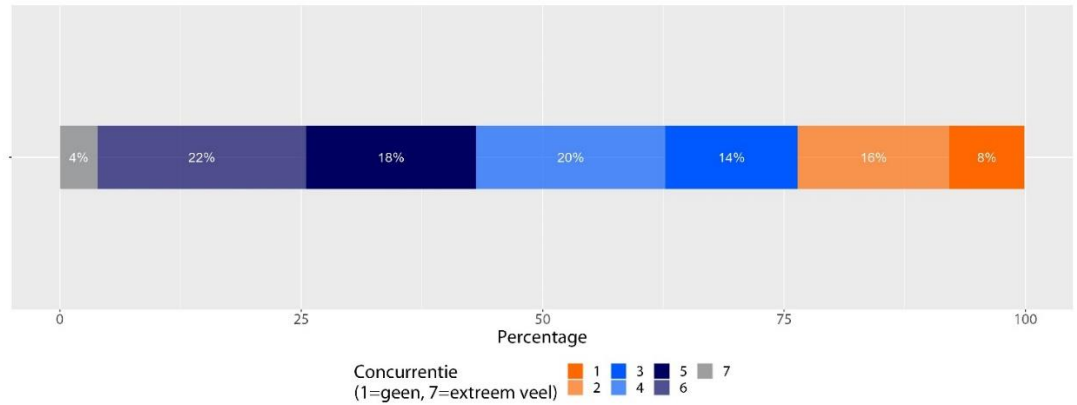
Omzetgroei

Wat was gemiddeld genomen de jaarlijkse omzetgroei de afgelopen drie jaar?



Concurrentie

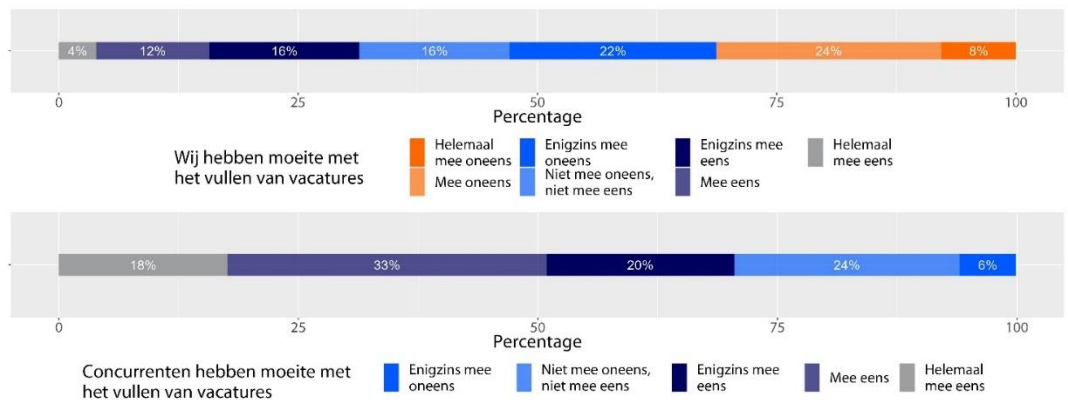
Op een schaal van 1 tot en met 7, in hoeverre is er sprake van concurrentie in jouw sector/branche?



Arbeidsmarktkrapte

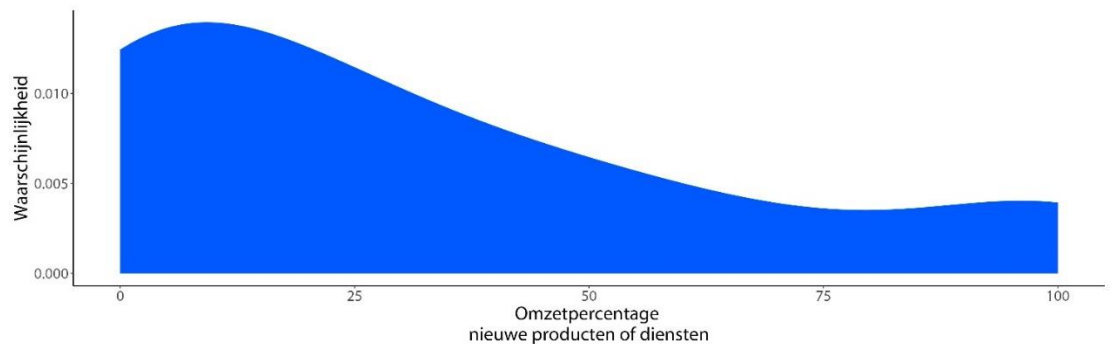
Geef aan in hoeverre jij het eens of oneens bent met de volgende stellingen.

1. Onze organisatie heeft moeite om vacatures in te vullen
2. Andere organisaties in onze sector hebben moeite om vacatures in te vullen



Percentage omzet nieuwe producten of diensten

Hoeveel procent van de omzet haalt jouw organisatie uit producten of diensten die jouw organisatie drie jaar geleden nog niet aanbood?

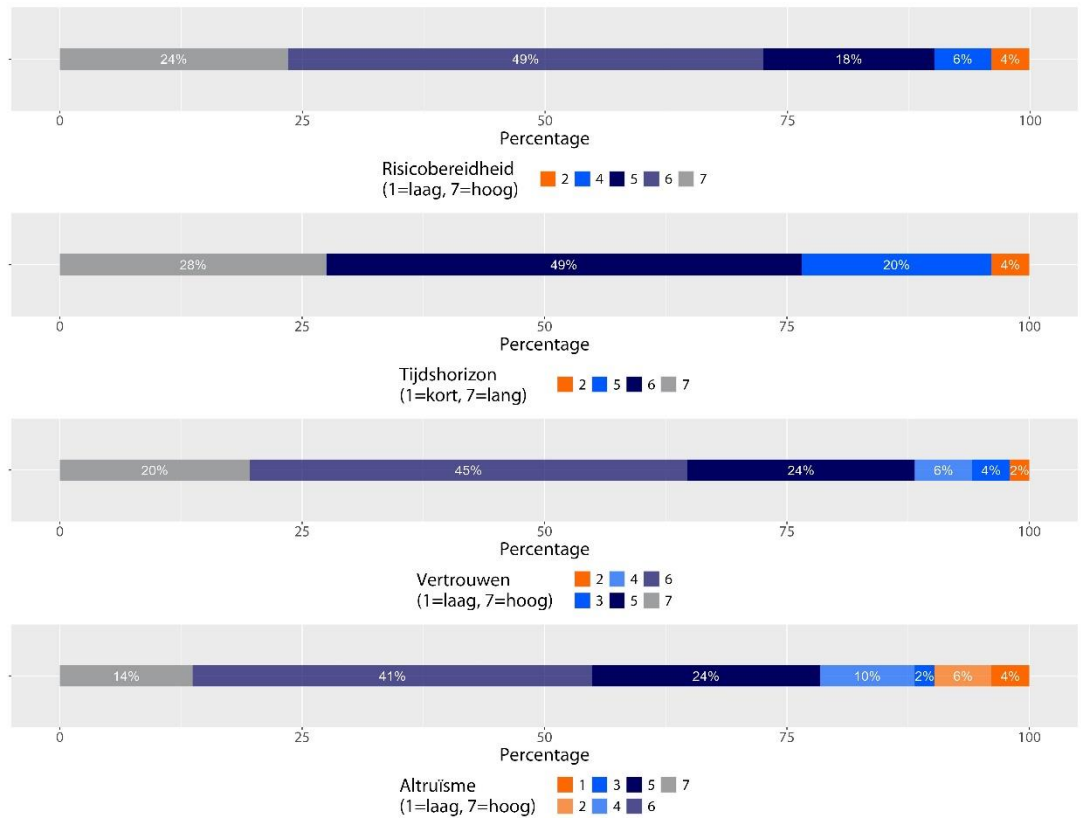


Noot: bovenstaand figuur laat de kans zien dat een onderneming een bepaald percentage van zijn omzet uit nieuwe producten haalt. Het is zichtbaar dat de meerderheid van de sociaal ondernemers minder dan 25% van de omzet haalt uit producten die drie jaar geleden nog niet werden aangeboden.

Preferenties

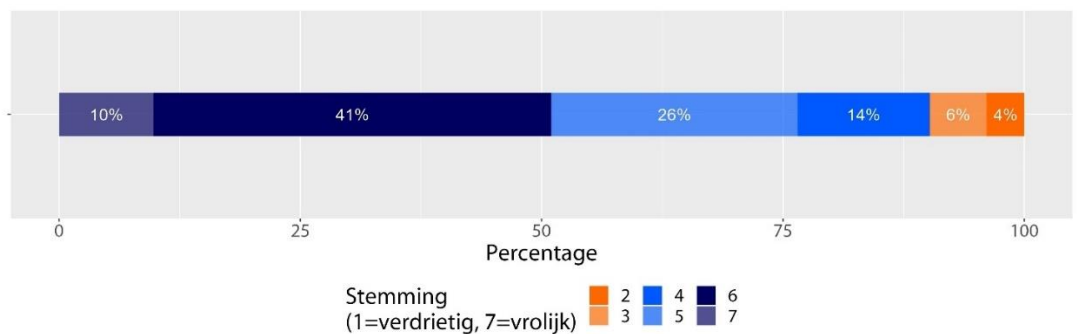
Geef aan in hoeverre jij het eens of oneens bent met de volgende stellingen (1=helemaal oneens, 7=helemaal eens).

1. Ik ben bereid risico's te nemen om daar mogelijk later voordeel van te hebben
2. Ik ben bereid vandaag geld en/of tijd op te geven om daar in de toekomst voordeel van te hebben
3. Ik ga ervan uit dat mensen goede bedoelingen hebben, ook al ken ik de mensen niet
4. Ik ben bereid geld en/of spullen te delen met anderen wanneer daar niets tegenover staat



Stemming

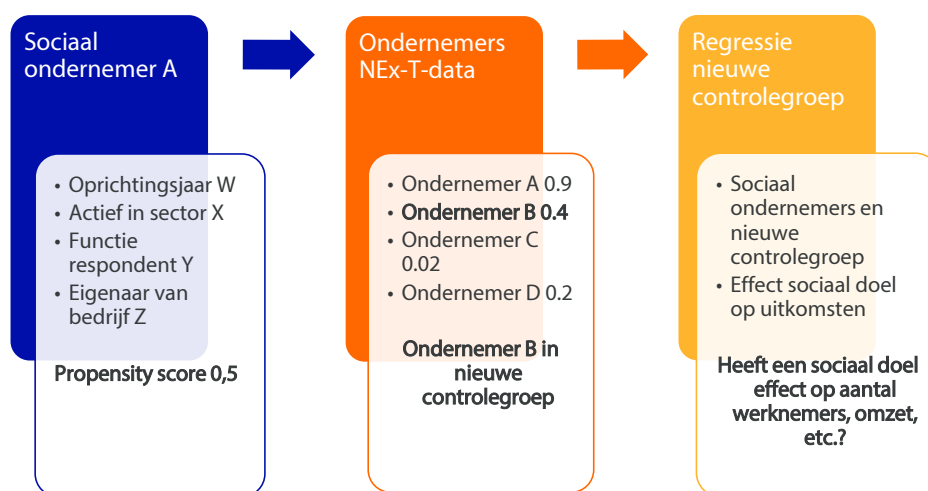
Op een schaal van 1 tot en met 7, hoe voel je je op dit moment? (1=heel verdrietig, 7=heel vrolijk).



Bijlage B: Onderzoeksmethode

We passen een onderzoeksmethode toe die ons de gelegenheid biedt om ondernemers met een sociaal doel te vergelijken met ondernemers zonder sociaal doel. De NEx-T-data bevatten een representatieve sample van ondernemers in Nederland. Maar omdat we een beperkt aantal observaties hebben van de sociaal ondernemers en deze zich vermoedelijk inselecteren in bepaalde sectoren, kunnen we de data van de sociaal ondernemers niet rechtstreeks vergelijken met de data van de ondernemers zonder sociaal doel. Om die vergelijking toch te kunnen maken, passen we *propensity score matching* toe. Dit is een methodologie (Caliendo en Kopeinig, 2008) die tot doel heeft een vergelijkbare "controlegroep" te creëren voor de observaties van de sociaal ondernemers.

Figuur 9: Schematische weergave van matching van sociaal ondernemers en ondernemers zonder sociaal doel



Het doel van deze methode voor ons onderzoek is om sociaal ondernemers te vergelijken met ondernemers (zonder specifiek sociaal doel) die qua bepaalde karakteristieken overeenkomen, zodat je het effect van een sociaal doel op ondernemingsresultaten kunt bepalen. Deze methode kent de volgende stappen.

1. Toekennen van een bepaalde score aan ondernemers (sociaal of niet) op basis van bepaalde karakteristieken (matching-variabelen, bijvoorbeeld sector en eigendom);
2. Matchen van de sociaal ondernemer met de ondernemer met de dichtstbijzijnde score en deze ondernemer (zonder sociaal doel) opnemen in de controlegroep;
3. Vergelijken van sociaal ondernemers en controlegroep-ondernemers op uitkomstvariabelen (zoals omzetgroei en arbeidsmarktkrapte).

Figuur 10: Gebruikte matching, controle en uitkomstvariabelen

Matching	Controle	Uitkomst	Verklarende
<ul style="list-style-type: none"> • Sector (M1) • Eigendom (S03) • Functie respondent (S09) • Oprichtingsjaar (S01) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oprichtingsjaar (S01) • Digitalisering (A12_2) • Sector (M1) • Eigendom (S03) 	<ul style="list-style-type: none"> • Omzetgroei (S11) • Aantal werknemers (S02) • Arbeidsmarktkrapte (A18A_1) • Onzekerheid t.a.v. omzet (A17new) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitieniveau (D1-D3) • Hoeveelheid informatie (C05) • Toegang to financiering (B2-B5)