

Competing Demands in Dutch Social Enterprises

Marije M. de Meij – 6239080

Utrecht University

Master Thesis Educational Sciences

Supervising Lecturer: Rouven Hagemeyer

Second Assessor: Yvette Baggen

Date: July 16th, 2019

Word count: 7738

Abstract

By combining a social mission with a business venture, social enterprises create innovative and sustainable solutions for social problems. This makes them role models in the world's attempt to pursue the Sustainable Development Goals. Nevertheless, drawing from both profit and nonprofit value creation and cooperating with a wide range of stakeholders causes challenges for these enterprises. A better understanding of how challenges are experienced and managed may teach us how to build fair and sustainable ways of entrepreneurship. Therefore, this study explores challenges caused by competing demands from social mission and business venture, and how social enterprises respond to these challenges. A collective case study was conducted with 11 social enterprises focused on work integration based in the Netherlands. Findings suggest that the social mission always stays central in the decision-making of social enterprises, and that business decisions are supportive of both sustaining the enterprise as well as increasing the social mission. The majority of problems that are faced are related to the cooperation with governmental organizations. This is rather ironic since social enterprises and governmental organizations are partly working towards the same goals. Yet, the entangled relations of social and economic aspects make their partnership difficult.

Keywords: Social enterprise, competing demands, value creation, stakeholders, work integration

Competing Demands in Dutch Social Enterprises

In 2015, the United Nations introduced 17 Sustainable Development Goals (SDGs) to create a global partnership to fight problems including poverty, inequality and environmental sustainability (UN, 2018). The SDGs are a follow up of the Millennium Development Goals, established in 2000 (UN, 2015). The United Nations aims to have transformed the world by means of the SDGs by 2030 (UN, 2018).

Due to global initiatives, companies are increasingly expected to take a responsible attitude towards social and environmental challenges, in order to achieve a more sustainable pattern of development (Seelos & Mair, 2005). Large corporations have influence on the world's sustainability problems because their main focus of creating wealth sometimes comes in conflict with what is best for the world (Margolis & Walsh, 2003). The general public becomes increasingly aware of the impact that corporations have on society and puts pressure on corporations to start paying attention to the societal and moral obligations that they have (Epstein & Rejc Buhovac, 2014). In order to reach the SDGs, the European Commission (2011) pleads for more Corporate Social Responsibility, defined as "the responsibility of enterprises for their impact on society" (p. 3). According to the European Commission, this is important to meet the objectives of sustainable development, hence enterprises should integrate consumer, environmental, ethical and social concerns into their business operations and strategies. Besides holding responsibility for these concerns, the past years people have been seeing more opportunities to address problems such as poverty, social exclusion and environmental issues by means of social entrepreneurship (Dacin, Dacin & Tracey, 2011). Social enterprises try to achieve social missions through business ventures (Smith, Gonin & Besharov, 2013). They try to identify problem-solving opportunities for unmet social needs and are motivated to perform both socially and economically (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan & James, 2014).

In 2016 the number of social enterprises in the Netherlands was estimated between 5.000 and 6.000, with a growth of 2.000 – 2.500 enterprises between 2011 and 2016 (Keizer, Stickers, Heijmans, Carsouw & van Aanholt, 2016). According to Rahdari, Sepasi, and Moradi (2016), the efforts of social enterprises to pursue social missions can be powerful in the world's attempt to realize the SDGs, on the grounds that social entrepreneurs find innovative solutions to social and environmental problems that remain unfulfilled by governmental institutions and traditional players in the social sector (Seelos & Mair, 2005; Rahdari et al., 2016). Additionally, they strive to carry out business processes in a social way for everyone that is involved (Verloop & Hillen, 2013).

According to Santos, Pache and Birkholz (2015), trying to perform both socially and economically makes social enterprises fragile organizations. They can either drift from their social mission, which can have consequences for the people who were supposed to gain social benefits from their organization. Oppositely, they can prioritize their social mission too much, leading to bankruptcy, also resulting in potential negative consequences for their beneficiaries. The big question arises, how one can develop a model that allows economic growth without compromising one's social values (Elkington & Hartigan, 2008)? The commitment to both social mission and economic growth brings together divergent identities, goals, logics and practices (Smith et al., 2013). As a result, social entrepreneurs deal with goals and values that can cause competing demands and operational tensions (Besharov & Smith, 2014; Dacin et al., 2011; Smith et al., 2013). Examples of challenges they face are; how social value is measured, how the success of an intervention or idea is defined, and how social value is compared to economic value (Dees, 1998). Managing these challenges can be considered as one of the main aspects of social entrepreneurship. Therefore, further support of the ideas and processes of social entrepreneurs is necessary to be able to live up to the potential impact they have on the SDGs (Rahdari et al., 2016; Littlewood & Holt, 2018).

Additionally, addressing this topic and gaining insight into the origin and management of these challenges is essential to be able to understand social enterprises (Smith et al., 2013).

Prior research on social entrepreneurship focuses on identifying the success of social entrepreneurs (Seelos & Mair, 2005; Sharir & Lerner, 2006; Elkington & Hartigan, 2008). As well as the attention of for-profit organizations on social entrepreneurship and social innovation, (Phillips et al., 2014), and on the type of challenges or tensions social enterprises have to deal with (Haigh & Hoffman, 2012; Smith et al., 2013). The past years, studies focus increasingly on how social enterprises manage or respond to challenges and business tensions (Kannothra, Manning & Haigh, 2017). These studies stress that paradoxical tensions in social enterprises are rather complex and remain an ongoing concern for social entrepreneurs. Therefore, more research is required to further understand this topic.

The aim of this study is to contribute to this field and to give insight in either good or bad practices of social enterprises responding to these challenges. Considering the former, this study will examine the following research questions: a) What challenges caused by competing demands from social mission and business venture do social enterprises encounter? b) How do social entrepreneurs in managing positions respond to these challenges? The following section will elaborate on the concept of social entrepreneurship and discuss the challenges caused by competing demands that social enterprises encounter according to literature.

Theoretical Background

Defining Social Entrepreneurship

In the past decades, many studies about social entrepreneurship focused on defining the concept. It can, for example, be defined as “entrepreneurship that creates new models for the provision of products and services that cater directly to the social needs underlying sustainable development goals such as the Millennium Development Goals” (Seelos & Mair,

2005: pp. 244). According to Dees (1998), social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector. They do this by focusing on a mission that creates and sustains social value, pursuing new opportunities, continuously innovating, adapting and learning, making smart use of their resources, and feeling accountable for the outcomes created. According to Elkington & Hartigan (2008), social entrepreneurs come up with new products or services and they are motivated by achieving the ‘ideal’. Therefore, social entrepreneurs are not focused on selling their venture to the highest bidder, but they are willing to carry on until they achieve this ideal. In other words, until they achieve their social mission.

The multiple explanations mentioned above do not consider the economic outcomes of social entrepreneurship. However, according to Dacin et al. (2011), economic value is crucial for the sustainability of the venture, moreover, financial resources are needed to achieve the social mission. Although the economic value is important in social entrepreneurship, it is never the primary mission. Hierarchy exists in ordering the social and economic aspects, the social mission being the most prominent in the venture (Dacin et al., 2011). A recent study examined the definitions that are utilized in academic research, this resulted in three components: “the ability to mix social goals and financial performance, the production of goods and services for the benefit of the community, and innovation and the exploration to generate social value” (Alegre, Kislenko & Berbegal-Mirabent, 2017, p. 14).

All these elements are gathered in the following definition of social enterprise that is mostly used in the Dutch context, and that will be used for this study: A social enterprise has a social mission as primary goal, realizes this goal as a venture that provides goods or services, is financially self-sustaining and can only be partly dependent on grants or donations, and is responsible for carrying out business processes in a way that is social for everyone involved (Verloop & Hillen, 2013).

Challenges in Social Entrepreneurship

Multiple institutional logics. In general, entrepreneurs or organizations have to deal with several competing institutional pressures and logics, called institutional complexity. Institutional logics can be defined as a set of socially constructed assumptions, beliefs, and values that shape how reasoning takes place for individuals and organizations. These logics influence the strategic decisions that organizations make (Thornton, Lounsbury and Ocasio, 2012). Since social entrepreneurs have to draw from both profit and nonprofit institutional logics, their institutional complexity is particularly challenging, because the organization has to consider stakeholders from both sides (Dacin et al., 2011). An example is the social enterprise Delancey Street. Delancey Street is focused on the work integration of former inmates. They focus on this by hiring them as their employees and training them to work in a commercial home and office moving service (Santos et al., 2015). By providing training for the former inmates they draw from nonprofit logics and by hiring them as employees for the moving service they draw from profit logics.

Besharov and Smith (2014), call the degree to which institutional logics are equally important for the functioning of the organization centrality, and the degree to which logics are consistent in terms of taking action compatibility. As an example, social enterprises have to deal with high centrality, because they have to combine social or environmental aspects with the market and corporate logics. All of these logics have to be considered in strategic decisions. For instance, a social enterprise with an environmental focus has to decide whether to assemble their product nearby, avoiding carbon dioxide emissions caused by shipping, or assemble their product further away in a cheaper country. Due to the divergence of the concerned logics, social enterprises have to deal with low compatibility of institutional logics (Besharov & Smith, 2014). There are underlying tensions between these social and economic demands, and responses to social issues can be in conflict with the economic objectives of the

organization, causing problems in organizational strategy and decision making (Margolis & Walsh, 2003; Besharov & Smith, 2014).

Types of challenges. This study will divide the challenges that social enterprises encounter into two types, the first is challenges caused by competing forms of value creation and the second is challenges that are caused by competing demands of stakeholders.

Value creation. Social enterprises try to create social impact and financial profit, these are two different types of value creation, making them difficult to compare. To be able to know if a social mission is indeed sustainable and creating impact, measurement is needed (Epstein & Rejc Buhovac, 2014). Social enterprises need to align activities that generate impact with activities that generate profit, to be able to determine their effectiveness (Santos et al., 2015). Success on the social domain can sometimes mean failure on the economic domain and the other way around (Smith et al., 2013). The passion of the social entrepreneur to sustain the social mission can withhold the enterprise from economic benefits, and the economic benefits are needed to sustain the mission (Dacin et al., 2011). When one of the two goes into the extreme the organization can potentially fail, in either losing the social mission out of sight, or not being able to financially sustain the enterprise anymore. Hence, the right decisions and balance are needed (Battilana et al., 2012; Smith et al., 2013).

The different forms of value creation can also cause problems in the scalability of both social mission and business venture (Dees, 2007). While growth - in either social value or economic value - in an organization is a long-term project, stability and certainty are elements that need direct attention or attention in short-term (Smith & Lewis, 2011). In the case of social enterprises, financial outcomes can be measured in short-term by looking at costs and profits, but the outcome of activities regarding the social mission is most of the time not directly visible and requires a more long-term perspective. These differences can cause problems in strategic decision-making (Smith et al., 2013).

Stakeholders. Social enterprises are dealing with many different stakeholders both inside and outside their organization. Meaning that they have to manage the expectations of subgroups within the organization, and for example decide whether to hire employees focused on their social mission, or employees with skills that support their profitability (Smith et al. 2013). Besides their own employees, social enterprises can also experience demands from clients, who have to be willing to pay for their product (Dees, 2007). For instance, social enterprises have to figure out if their clients are willing to pay more for the product or service in order to support the social mission. Other stakeholders can be government agencies who are involved in paying benefits or regulating the enterprise (Santos et al., 2015). According to Santos et al. (2015), dealing with the different stakeholders becomes even more complex when the client, and therefore the one providing the financial benefit, is not the one who benefits from the social mission. This causes that social enterprises have to serve different groups.

Responding to Challenges

Social enterprises deal with multiple institutional logics, social and economic logics, and because these are competing, they can cause tensions within their organization. In order to sustain their social impact and business venture, it is one of the main challenges of social entrepreneurs to deal with these tensions (Smith et al., 2013).

In the past years, social enterprises have been encouraged by authorities to measure their social impact. It is regarded as important because it needs to be determined whether their investment is actually supporting their social mission as an addition to financial profits. This can be considered insightful for the stakeholders involved with the enterprise (OECD, 2015). Although measuring social impact is encouraged, the standards for measuring are still underdeveloped on theoretical and empirical grounds (Rawhouser, Commings & Newbert, 2019). Adding that measuring social impact can be time-consuming and costly (Dees, 2007),

social entrepreneurs do not always see the added value, because this time and money cannot be invested in their social mission and business venture.

Previous studies found that arising pressure from internal and external stakeholders can provoke organizations to respond by shifting the centrality of the institutional logics. In other words, instead of relying on both social and economic logics, they change strategy and therefore decision-making can temporarily shift to one of them (Besharov & Smith, 2014). The previous is in line with the findings of Kannothra et al. (2017), who examined how social enterprises manage growth. According to their study, social enterprises can either take a community-focused approach, indicating that the decisions they make support their social mission and therefore keeping their mission central. Or take a client-focused approach, as this indicates that their decisions are related to their business venture and therefore financial profit.

Methods

Research Design

A qualitative research design was used, because this allowed for collecting data in the everyday contexts of the research objects and connecting these to theoretical concepts (Creswell, 2014). It was necessary to consider the context in which social enterprises operate to be able to explore what challenges occur in social enterprises and how these challenges are managed. The qualitative design allowed for learning the meaning that participants hold towards the concerned issue. Additionally, it helped to account for multiple perspectives and identify a variety of factors involved in the situation (Creswell, 2014). The role of the researcher in this study was to participate in the research process, interpreting the realities of the subjects (Denzin & Lincoln, 2012).

The method of research that was used is a collective case study. A case study is a qualitative research methodology that allows studying a case within a real-life context

(Creswell, 2014). It was appropriate to use this method because the purpose of this study was to understand a specific issue, namely challenges caused by competing demands in social enterprises. Multiple cases have been applied as instruments to understand different perspectives on the challenges in social enterprises. A selection of representative cases where the issue occurs was made, allowing to compare them with each other (Creswell, 2013). From specific situations in each case, similarities and differences were examined, generating the ability to derive general lessons from these cases (Creswell, 2013).

Participants

For this study, a purposive sampling procedure was used. Meaning that the research objects required for this study are selected based on specific characteristics. This ensured that the central themes of this study were relevant to the research objects (Ritchie, Lewis, Nicholls & Ormston, 2013).

The research objects are social enterprises. The criteria for social enterprises are partly derived from the definition mentioned earlier; a) The social enterprise has a social mission as a primary goal, b) realizes this goal as a venture that provides goods or services, c) is financially self-sustaining and can only be partly dependent on grants or donations. To be able to compare the enterprises another criterion was added, d) the social enterprise has a social mission focused on SDG 8, “Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all” (United Nations, 2018, p. 8). This is the social mission pursued by most social enterprises in the Netherlands (Hogenstijn, 2018), making it more feasible to find participants for the study.

Besides the criteria for the research objects, a criterion was added for the participants, they needed to fulfil a leadership position in the social enterprise. Hence, the study selected participants that were (co)-owner or director of the enterprise. The participants were recruited through the personal network of the researcher and using the online platform Social

Enterprise NL. Social Enterprise NL is an organization supporting Dutch social entrepreneurs with the goal to work towards a new economic system (Hogenstijn, 2018).

The final sample consisted of 11 participants, two women, and nine men, all working at different social enterprises. Although the social enterprises all met the criteria that were set, there were some aspects in which they differed. The smallest enterprise had nine employees, the largest 3.500. The enterprises were operating in different sectors, for example IT, retail and assembling. Three of the enterprises marketed their product or service to consumers, eight to other businesses. Another difference was the municipalities the enterprises were situated in. More information about the enterprises can be found in the thick description in Appendix A.

Instruments

A semi-structured interview was used as an instrument for this study. This instrument is suitable for qualitative research because it allows participants to give historical information and allows the researcher to have control over the line of questioning (Creswell, 2014). Additionally, it allowed the researcher to create a dialogue and interact with the participant (Denzin & Lincoln, 2012), enabling to socially construct knowledge about challenges that occur in the regarded social enterprises and uncover the opinions that the participants hold towards this topic. The interview questions were formulated using a topic list that originated from literature. The topic list consisted of the following topics; social mission, business venture, institutional logics, centrality and compatibility, challenges, value creation, stakeholders, responding to challenges. Due to the semi-structured nature of the interviews, the formulated interview questions were only used as a guideline during the interviews. Giving the opportunity to ask follow-up questions when needed and react to topics that were brought in by the participants. The interview questions and their corresponding topics can be found in Appendix B.

Quality Criteria

To ensure the validity of the outcomes of this study, several measures were taken. According to Guba (1981), in naturalistic inquiry, it is important that the trustworthiness of the study can be assessed. Therefore, the strategies to create credibility, transferability, dependability, and confirmability will be explained in this section.

Credibility. Credibility relates to the reliance that the findings of a study illustrate the truth about the subjects and the context within it is carried out (Guba, 1981). Two measures were taken to increase credibility. First, the researcher made use of peer debriefing. By means of this, the researcher stepped out of the context to review the interviews with a professional from outside of the context that could provide feedback (Erlandson, Harris, Skipper & Allen, 1993). In the case of this study, this professional was a fellow student. The interview questions were checked by this peer, which led to some minor changes in the formulation of the interview questions. Secondly, the data obtained from the interviews was reviewed by performing a member check (Erlandson et al., 1993). The participants received the transcripts of the interviews to verify them, no comments and therefore no changes were made after this member check.

Transferability. Transferability is the extent to which the findings of the study can be generalized to other contexts or participants (Guba, 1981). Purposive sampling is used to enlarge the possibility that the findings can be used for similar situations. In addition, a thick description (Appendix A) of the research objects explains every case in detail to allow judgments about transferability (Erlandson et al., 1993).

Dependability. Dependability is the extent to which the study is consistent. If the study would be replicated using the same participants and context, the findings should be the same as well (Guba, 1981). To generate evidence for this and to make sure that the study can

be replicated, an audit trail was maintained during the data collection (Appendix C). This provides information about incidents and interview recordings (Erlandson et al., 1993).

Confirmability. Confirmability deals with the neutrality of a study and therefore it is important that the findings are not influenced by biases of the researcher (Guba, 1981). To ensure confirmability, the audit trail is used (Appendix C). The audit trail helps to check how certain interpretations and conclusions were made (Erlandson et al., 1993). Besides the audit trail, a peer debrief was used to ensure inter-rater reliability.

Procedure

Prior to the data collection, the ethical consequences of the study were considered, and an application form for the Faculty Ethics Review Board (FERB) was filled out (Appendix D). Subsequently, the participants required for the data collection were recruited. A list of potential research objects was made, using the Social Enterprise NL platform. The potential research objects were contacted via phone or email. Eventually, potential participants were explained the purpose of the study and asked to take part in the study. This led to appointments for the interviews. The interviews mainly took place at the social enterprises, three of them took place in a cafe due to logistic reasons. Before the interviews started the participants were again explained the purpose of the study and were asked to read and sign active informed consent, the form is written in Dutch (Appendix E). After signing informed consent, the interview started. The interviews took between 30 and 70 minutes, with an average of 45 minutes. All interviews were recorded and transcribed. The names of participants, research objects and employees of the enterprises were anonymized in the transcripts. An example of a transcript can be found in Appendix F. After the interviews were transcribed and anonymized, an email was sent to the participants with the raw data of their interview attached for the member check. The email asked for passive consent of the participants to use the data for the study. The member check did not lead to any changes in

the data. To ensure the privacy of the participants, the recordings of the interviews and anonymized transcripts were safely stored at Utrecht University's Your Data server. Only the researcher and supervisors have access to this server.

Data analysis

To analyze the data collected from the interviews, Template Analysis was used. Template Analysis is a thematic analysis which uses hierarchical coding to analyze textual data. The central technique that is used in Template Analysis is the development of a coding template (Brooks, McCluskey, Turley & King, 2015).

According to Brooks et al. (2015), there are several procedural steps for carrying out template analysis. The first step was reading the transcripts to become familiar with the data, no codes were attached to parts during this step. The second step was highlighting the parts that were considered useful for answering the research questions. These highlighted parts were attached to *a priori* themes that were initiated from theory (Appendix G). New themes were created, or themes were adjusted for parts that did not fit the existing themes. The themes that did not appear in the transcripts were removed from the template. The first three transcripts were used to do this. Appendix H provides information about codes that were added, removed or changed during the data analysis. After attaching all meaningful parts to themes, the codes were organized in clusters and hierarchical relationships were added. This resulted in a maximum of three levels of codes. For instance, the first level of coding is the theme (e.g. challenges), the second level the type of challenge (e.g. due to value creation) and the third level the specific challenge (e.g. social mission constraints financial profit).

To check if the analysis was influenced by biases of the researcher, one of the coded transcripts was presented to a peer to give feedback and check if the coded parts indeed fit the attached themes. The feedback of the peer was used to make some minor adjustments in the analysis and can be found in the audit trail (Appendix C). These steps resulted in a template

that was used to code the other transcripts (Appendix I). This template is utilized to interpret and write up the results. Appendix J provides an example of a fully coded transcript.

Results

The following section presents the findings of the study. Each theme that was identified in the data analysis is clarified by illustrating differences and similarities between cases. Appendix K provides tables with the number of participants that back up a certain statement. The quotes that are used as examples are translated from Dutch, the original quotes can be found in Appendix L.

Institutional Logics

Almost every participant specified that the social mission of the enterprise is most important, on the grounds that the interests of the people working in their enterprises are always considered. Therefore, the social mission is most prominent in their decision-making process. Participant 9 states: “Our primary goal is that 80% of our employees have autism, that is the difference that we want to make”. In one case, the owners of the enterprise are a couple with children. Their livelihood depends on the financial profits of the enterprise, therefore this is the most important until more stability of the enterprise is established.

Despite the fact that the social mission is the primary goal, a healthy business model is seen as crucial by almost all participants as well. The most common reason for this is that financial profits help the enterprises to grow, and growth helps them to increase their impact. Participant 3: “Earning money is necessary to grow and to increase our impact”. This indicates that the financial goal is not only competing with the social goal. The goals can be compatible because one supports the other. To be able to gain these profits the majority of the participants claim that their product or service has to be of good quality. Their social mission is no guarantee for making financial profits. These participants have in common that they are

all operating in the business to business sector, participant 11 states: “The reason that people pay for my product has to be that it is of quality, not because it is social.”

Challenges due to Competing Forms of Value Creation

The enterprises are trying to manage their organization that has to make social impact and financial profits. This causes challenges for almost all participants, decisions made to increase impact do not always combine well with financial profit and the other way around. There are three different kinds of challenges found in the data regarding value creation. Firstly, all enterprises work with people that have certain labor market disadvantages, working with more of these people will increase their impact, but business processes take more time and become more expensive. Participant 1, for example, states: “It costs money, a lot of times waiters take the wrong order, therefore the kitchen makes the wrong dish”. Secondly, most enterprises struggle to define their social impact and to be rewarded for this. It is difficult to express the impact that they have in financial value, although this seems to be the leading way to express value in society. The third challenge mentioned was that a lack of financial resources is sometimes constraining the impact that they try to make. Financial resources are not only required to sustain the enterprise but also to increase social impact and to have the ability to take risks. For example, participant 3 states: “Our potential impact is much larger, but we do not have the resources to hire another job coach now”.

Harmony of Forms of Value Creation

A new theme was indicated during data analysis because the different forms of value creation are not always seen as competing by the participants. As described before, some participants mentioned that their financial profits support the social impact that they can make. More financial resources give the enterprises the possibility to take risks and to deal with unexpected situations. This means that making a decision that leads to more financial profits, is not always bad for their social mission.

There are also some participants saying that their social mission is helping them to generate clients. So, the social mission can in some cases be used as a marketing strategy. For example, participant 11 states: “Of course sometimes the social mission can be used as an easy sales pitch, and some people think it is important and they want to show that they buy social cookies”. In all cases where this is mentioned, the social mission can be used as a marketing strategy because the personal values of the client fit the social mission of the enterprise.

Responding to Challenges - Value Creation

As indicated in theory, most enterprises measure their impact or think about measuring their impact in the future. That they do this, does not necessarily mean that they see the benefits. Some argue that they are still very skeptical about this, for example, because it is a time-consuming activity. Others mention that it is nice that they can show it to clients, but that there is still no way to gain actual profit out of it. There are also enterprises that choose not to measure their social impact. Mainly because they do not agree with the way social aspects are being monetized in society.

When responding to challenges, enterprises can shift their institutional logic more to the business side, in case of value creation this would be to choose for financial profit. Most enterprises have clear cases in which this happens, but only in a few, it is actually conflicting with their social mission. For example, participant 5 explains: “After an incident, we really had to fire a 19-year-old employee, this was horrible, because you know if you get fired at a place like this one, you will probably never find a job again in your life”. This indicates that although social enterprises try to create jobs for people with labor market disadvantages, it does not mean that they can create places for everyone. Meaning that they sometimes have to make a decision to protect their business.

For all social enterprises, there are cases where they choose to keep their social mission as a guideline to make decisions. In most cases, this means that they have to invest more money or miss out on financial profits. This is not seen as a problem for the enterprises, because it is part of the manner in which they decide to manage their organization.

Challenges due to Competing Demands of Stakeholders

The participants have to deal with varying stakeholders, and for all of them, this causes challenges for their enterprises. Important stakeholders that are mentioned are their employees (with labor market disadvantages), their clients, municipalities, healthcare organizations and the Employee Insurance Agency (UWV), and another stakeholder mentioned by the participants is the society in general.

All enterprises encounter challenges because of the target group they are working with. Most participants mention situations that develop due to the problems their target groups have. Participant 7: “People with very heavy addiction problems are not able to start at 8 in the morning, so they often start later, that is fine, or actually it is not, but it is what it is.” Some participants also mention that the motivation, flexibility and expectations of their target group can be an issue.

The challenge that is also mentioned by almost every participant is the cooperation with governmental organizations like municipalities, the UWV and welfare organizations. Because the enterprises work with people with labor market disadvantages, they must cooperate with these organizations to for example recruit their employees and to apply for wage subsidies. According to almost every participant, the interests of the governmental organizations seem to be contradictory, on the one hand, they want to create suitable places to work for people with labor market disadvantages, on the other hand, laws that have been introduced do not work out as they were planned. Participant 6 states: “One of the challenges is not fully being able to trust in the government, because it is unclear what rules will be

applicable for my enterprise next year”. This causes difficulties for the enterprises in several aspects, for example in recruiting employees and asking fair prices for their products. The majority of participants state that it feels like certain municipalities only care about money and therefore they try getting people employed as quickly as possible, instead of considering the person in question and creating sustainable placement. The frustration about governmental organizations clearly dominated in the majority of the interviews.

There are also challenges that are caused by expectations of (potential) clients competing with the social demands of the enterprises. But for none of them, this evolved in large problems for their enterprise. An example is participant 9 telling about one of their employees with autism: “One of our clients expected our employee to start the day playing foosball with colleagues, and our employee really did not want to do that”. These issues are in most cases easy to resolve and therefore not really seen as challenges.

The final challenge that was referred to by most of the participants was the image or prejudices that exist in society about people with labor market disadvantages and social enterprises. They refer to situations where people outside of the enterprise comment on their working method. For example that they think that the target group are solely people with low capabilities and intellectual disabilities, or the enterprise only works with this target group to get benefits from the government.

Harmony of Stakeholders

Just as harmony between the different forms of value creation was found in the data, harmony between stakeholders was found as well. As stated above, the goal of the enterprises to work with people with labor market disadvantages can cause challenges. In spite of these challenges, some of the participants mentioned that the diversity of employees creates a dynamic group that is able to complement each other due to their differences. Participant 1:

“Despite the differences in age and other possible differences the group works really well together, I was very curious about this when I started, but it is really true.”

In contrast to the other participants, one participant is really positive about the cooperation with the corresponding municipality. This is the only enterprise active in this municipality. One other participant, whose enterprise is active in several municipalities, mentions being positive about the cooperation with one municipality as well.

As pointed out earlier, according to the participants, demands of clients do not cause major conflicts with the social mission of the enterprises. Some of the participants are even very positive about the cooperation with clients because the clients are compassionate and supportive of the working methods that the enterprises adopt.

Responding to Challenges - Stakeholders

The way social enterprises respond in challenges caused by competing demands of stakeholders are very different. Although there were some similarities, they were hard to define. One thing they all have in common is that they try to protect their employees and therefore keep their social mission central in their decisions. All enterprises do this in their own way. For example, some indicate that they deny or correct clients with demands that do not fit their social mission. Others document strictly how money will be invested.

Additionally, there was mentioned that jobs were adjusted for the employees, and one of the participants is investing in technology to create workplaces for people with low abilities.

There are no clear cases where the enterprises make a business focused decision that constraints their social mission. But there are many other ways in which the social enterprises respond to challenges with stakeholders. For example, some of the enterprises try to resolve problems with governmental organizations by making clear agreements with them about recruitment of employees and investment of money. Another example is that some of the participants mentioned that assignments of their employees are being checked or taken over

by regular employees. A third example is that some social enterprises try to avoid cooperation with welfare organizations or municipalities; by recruiting employees in the commercial sector, or provide coaching of the employees by themselves, without the welfare organization coming in between. Most participants also indicate that in every situation they have to consider demands from both their social mission and their business venture and balance the demands to be able to make a final decision.

Discussion

This study aimed to explore the challenges caused by competing demands of social mission and business venture in social enterprises, and the way social enterprises respond to these challenges. The effort of social enterprises to resolve social problems makes them key figures in the world's attempt to pursue the Sustainable Development Goals. But, combining social problems and commercial goals is considered rather complex. Therefore, understanding the challenges social enterprises face and the way they respond to these challenges, can teach us how to create a more responsible way of entrepreneurship.

The findings of this study indicate that social entrepreneurs focused on work integration in the Netherlands indeed encounter problems due to the combination of social mission and business venture. Yet, the findings also suggest that the combination of these two factors can be compatible since financial profits allow social enterprises to support and increase their social mission even more. Problems mainly occur in cooperation with governmental organizations in combination with social and financial value creation. Social enterprises respond to these challenges in distinct ways due, for example, differences in regulations and communication between municipalities.

Meaning of Findings

The findings suggest that the frustration of social enterprises emerges from the contradictory intentions that governmental organizations appear to have. On the one hand,

governmental organizations are responsible for resolving social problems, on the other hand, social enterprises do not feel enough support from these organizations. Even though social enterprises build innovative solutions to these same social problems and therefore support governmental goals. This is in line with Santos et al. (2015), arguing that challenges are caused by governmental organizations that are involved in paying benefits. The corresponding problem is situated in monetizing the added value of social enterprises, which is in agreement with prior research (Dees, 1998; Epstein & Rejc Buhovac, 2014). Moreover, governmental organizations also have to balance social impact and budget. Therefore, governmental organizations seem to be cautious in providing financial support. However, rather ironically is that social enterprises can be more profitable solutions for governmental organizations than initiatives that are fully subsidized since social enterprises aim to become self-sustaining using their business venture.

In contrast to the work of Besharov and Smith (2014), business-focused decisions of the enterprises are not always seen as low compatible with social aspects. Findings indicate that financial profits and commercial thinking are essential to their enterprise. The product or service has to be of good quality to be able to make financial profits. Financial profits are required for the enterprise to be able to take risks, to grow and to increase social impact. This is in line with prior research stating that economic value is crucial in achieving the concerned mission (Dacin et al., 2011), and the reason that social enterprises sometimes respond to challenges by shifting towards a more business perspective, as suggested in prior research (Besharov & Smith, 2014; Kannothra et al., 2017). Social entrepreneurs try to find work for their employees, where regular enterprises try to find employees for the work they have (Bakker, Bos, Oosterwaal, Scholman, van der Starre & van den Toren, 2018). The search for suitable assignments of clients for their employees is therefore positive for financial profits as well as their social mission, as this generates more jobs for people with labor market

disadvantages. This can be an explanation for the findings that the varying logics of the enterprises can actually be supportive of each other.

Nevertheless, as previously indicated by Besharov and Smith (2014), the findings suggest that social enterprises keep their social mission central in their decision-making and in responding to challenges, as they always try to protect their employees. Creating sustainable placement for their employees takes a lot of time and effort, and sometimes social enterprises fail to achieve this. This has consequences for their financial profits, meaning slower growth and less ability to take risks, indicating that success on the social domain can sometimes mean a lack of success on the economic domain (Smith et al., 2013). Despite this being a challenge, they are conscious of this situation, made a deliberate decision to manage their enterprise in this way and therefore take this into account in their margins, designating a social mission focused perspective (Kannothra et al., 2017).

Considering the above, the findings indicate that not being able to rely on the cooperation with governmental organizations is regarded as a more important challenge than balancing social and economic aspects. Social enterprises have two reasons to cooperate with governmental organizations: benefits or subsidies and access to records of people with labor market disadvantages. This makes cooperation challenging (Bakker et al., 2018). In addition, a shift in the arrangements of governmental tasks from national to a more local level took place in the Netherlands in 2015. Along with the decentralization of these tasks came budget cuts and the responsibility of municipalities to realize 125.000 jobs for people with labor market disadvantages by 2026 (Borghouts & Freese, 2016). To encourage organizations to hire people with labor market disadvantages, municipalities are able to compensate for low productivity by offering wage subsidies to enterprises. According to Borghouts, Dekker, Freese, Oomens and Wilthagen (2015), this is not effective, because calculating wage subsidies is a time consuming and expensive activity for enterprises as well as municipalities.

They argue that it is possible that municipalities use wage subsidy to get the most productive people employed because in this way expenses will be the lowest. This may have caused unequal policies in municipalities (Musterd & Slot, 2016). Moreover, since the system in which an enterprise operates consists of dependent actors and factors that will either support or constrain productive entrepreneurship (Stam, 2015), this may explain the competing interests of social enterprises and governmental organizations and could be an explanation for the problems with governmental organizations that social enterprises encounter. Additionally, it may be the reason that two of the participants did have good experiences in the cooperation with governmental organizations.

Limitations and Recommendations for Further Research

The reader should bear in mind that there are some limitations to this study. Firstly, there was a rather small sample of only 11 participants, therefore just a limited amount of data was gathered, making it more difficult to draw strong conclusions. Another limitation is the unexpected variation in research objects. Although the research objects were selected on specific criteria, they still had large differences due to size, product, or service and the municipalities they were located in. This made it especially difficult to compare how the participants were responding to certain challenges. It is recommended for further research about this topic to arrange a larger sample and select the participants on more criteria, for example, size, product, or service, and the municipality they operate in.

According to Bakker et al. (2018), the potential impact of social enterprises focusing on work integration is rather large, however, governmental organizations have a lack of resources to outline the target group and their characteristics. The findings indicate that there are some municipalities where the cooperation works out really well. Unfortunately, it was beyond the scope of this study to explore if this is related to the challenges that social enterprises encounter since the perspectives and policies of governmental organizations were

not considered. Since cooperation with governmental organizations is seen as an important challenge in managing social enterprises, further research could examine this in more depth. For example, by exploring the competing demands within governmental organizations and the difficulties they have with connecting the commercial and social field as well as comparing different municipalities.

Implications for Practice

Competing demands between social mission and business venture do not appear to be the largest challenge for social enterprises anymore. For the two reasons that: a) they made the deliberate choice to operate with a social mission central to their decision-making processes, and b) that decisions made with a business perspective generate financial profits, which is in favor of the sustainability of the enterprise and supports their social mission. The way social aspects are required to be monetized in society and the feeling that there is a lack of governmental support for their enterprises is what genuinely challenges them.

The findings of this study provoked a shift in the line of questioning. Both social enterprises and governmental organizations try to work towards solutions for social problems in the Netherlands. Moreover, both are trying to balance social and economic aspects. In order to pursue the SDGs, better cooperation of these two is required. Due to the decentralization of governmental tasks, Dutch municipalities all have a different approach of dealing with social issues. There is no need for the municipalities to try figuring everything out by themselves, since they can possibly learn from each other and copy from municipalities that are doing well in the cooperation with social enterprises. Awareness and more research about this phenomenon can help social enterprises as well as governmental organizations to support each other in a more effective way. It is a potential waste if innovative solutions that are produced by entrepreneurs cannot be sustained due to poor cooperation with governmental organizations.

References

- Alegre, I., Kislenko, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2017). Organized Chaos: Mapping the Definitions of Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(2), 248-264. doi: 10.1080/19420676.2017.1371631
- Bakker, M., Bos, C., Oosterwaal, L., Scholman, I., van der Starre, B., & van den Toren, J. P. (2018). *Nieuwe banen in ecosystemen: de Banenmakers*. Birch Consultants & Utrecht School of Economics
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 50-55.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(3), 364-381. doi: 10.5465/amr.2011.0431
- Borghouts, I., Dekker, R., Freese, C., Oomens, S. & Wilthagen, T. (2015). *Het werkt niet vanzelf. Over loonprikkels als instrumenten in de Participatiewet*. Amersfoort: Celsus Juridische Uitgeverij.
- Borghouts, I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM:(hoe) past de Participatiewet in de organisatie-en HR-strategie. *Tijdschrift voor HRM*, 7, 1-20.
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E. & King, N. (2015) The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202-222. doi: 10.1080/14780887.2014.955224
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. London: SAGE Publications Ltd.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, quantitative & mixed methods approaches*. London: SAGE Publications Ltd.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and

future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213. doi:

10.1287/orsc.1100.0620

Dees, J. G. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship. In J. Hamschmidt & M. Pirson (Eds) (2011). *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability*. (pp. 34-42). London: Routledge.

Dees, J. G. (2007). Taking Social Entrepreneurship Seriously. *Society*, 44(3), 24-31.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2012). *The Landscape of Qualitative Research*. London: SAGE publications Ltd.

Elkington, J. & Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people: How social enterprises create markets that change the world*. Boston: Harvard Business School Press

Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2014). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L. & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry*. London: SAGE Publications Ltd.

European Commission (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels: Publications Office of the European Union

Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Education Communication and Technology Journal*, 29, 75-92

Hogenstijn, M. (2018). *Sociaal Ondernemerschap: Grip op het Begrip*. Delft: Uitgeverij Eburon

Keizer, A., Stickers, A., Heijmans, H., Carsouw, R., & van Aanholt, W. (2016). *Scaling the impact of the social enterprise sector*. McKinsey & Company. Retrieved from

<http://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector>

- Littlewood, D.C. & Holt, D. (2018). How social enterprises can contribute to the Sustainable Development Goals (SDGs) - A conceptual framework. In: N. Apostolopoulos, H. Al-Dajani, D. Holt, P. Jones & R. Newbery (Eds.), *Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals. Contemporary Issues in Entrepreneurship Research* (pp. 33-46). Bingley: Emerald
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- OECD (2015). European Commission, the Organisation for Economic Co-operation and Development. *Policy brief on social impact measurement for social enterprises*. Retrieved from https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2014). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. doi: 10.1177/1059601114560063
- Rahdari, A., Sepasi, S., & Moradi, M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137, 347-360. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.06.159
- Rawhouser, H., Cummings, M. & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1) 82–115. doi: 10.1177/1042258717727718
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: SAGE Publications Ltd.

- Santos, F., Pache, A. C. & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58. doi: 10.1525/cm.2015.57.3.36
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246. doi: 10.1016/j.bushor.2004.11.006
- Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of world business*, 41(1), 6-20. doi: 10.1016/j.jwb.2005.09.004
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. doi: 10.5840/beq201323327
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Stam, E. (2015) Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769. doi: 10.1080/09654313.2015.1061484
- Thornton, P. H., Lounsbury, M., & Ocasio, W. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press on Demand.
- United Nations (2015). *The Millennium Development Goals Report 2015*. New York: United Nations
- United Nations (2018). *The Sustainable Development Goals Report 2018*. New York: United Nations
- Verloop, W., & Hillen, M. (2013). *Verbeter de wereld, begin een bedrijf. Hoe social enterprises winst voor iedereen creëren*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Appendix A - Thick Description

This tables describes the participants and research objects that provided data for the study. Due to the readability of the table, APA-format was not used.

Interviewee	Description Enterprise
1. Participant 1 franchiser/owner	The enterprise is founded three years ago and is a franchise of a larger firm in the Netherlands and consists of a store selling sustainable presents and a restaurant. The enterprise offers learning trajectories for 24 people with labor market disadvantages and gains profits by serving clients in their store and restaurant.
2. Participant 2 owner	Participant 2 became owner at the enterprise in 2011. The enterprise works predominantly with people with labor market disadvantages, 12 out of 15 employees in total. The enterprise gains profits by selling and maintaining first aid kits and AEDs at other organizations.
3. Participant 3 co-owner	The enterprise started two and a half years ago and focuses on helping refugees to sustainable employment. The enterprise connects around 350 refugees to sports events each year, where they can volunteer. In return, the enterprise asks the organizations that are involved in the event to introduce the volunteers in their network. The clients of the enterprise are municipalities, the enterprise receives a fee from the municipality after they successfully guided a refugee to a job.
4. Participant 4 co-owner	The enterprise was founded in 2015 by the husband of participant 4, and participant 4 became co-owner in 2017. The enterprise focuses on IT-services and programs and develops several IT-systems for clients. The nine employees of the enterprise are solely people with a form of autism, some of them having a permanent job and others are voluntary gaining experience.
5. Participant 5 director	Participant 5 became production and services director of the enterprise in 2015, the enterprise was founded 25 years ago. In total, 3500 people work at this company, mainly people with labor market disadvantages. The production and services department mainly focuses on producing and assembling products for other companies but also for some of their own brands. Eleven municipalities have shares in this enterprise.

-
- | | | |
|-----|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. | Participant 6
owner | The enterprise was founded in 2016 and focuses on assembling products for other companies. Of the 40 employees working there, 30 have labor market disadvantages, the enterprise guides these people to sustainable employment. |
| 7. | Participant 7
director | The enterprise was founded 35 years ago and is a working community for people with labor market disadvantages. The specific target group is people from juvenile rehabilitation, community service, psychiatric disorders, alcohol and drug addictions, and intellectual disabilities. The enterprise is a thrift store, citizens bring the items that they do not use anymore to the store, and the store resells these items. |
| 8. | Participant 8
owner | The enterprise started as a car wash company 10 years ago. The cars are washed by hand, in winter and on rainy days the employees of the enterprise pack products for other companies. The employees are only people with labor market disadvantages, from whom some of them have a permanent job and others are doing an internship to gain experience. |
| 9. | Participant 9
director | The enterprise is a software testing company, founded ten years ago. Their service is testing the performance of websites, applications or online systems of their clients. Their employees are 40 people with a form of autism, this is 80% of the people working at this enterprise. |
| 10. | Participant 10
director | The enterprise assembles bicycles for bicycle brands and sends the bicycles to the brand's clients. The enterprise is focused on providing learning trajectories for young people that do not have sufficient education, and guides them to the labor market. |
| 11. | Participant 11
co-owner | The enterprise was founded six years ago and now exists of six cookie factories, selling cookies to restaurants and large caterers. They do this to provide work for people with labor market disadvantages, 120 people of this target group work in the factories, and work as deliverers. |
-

Appendix B - Interview Questions (Dutch)

In this table, the interview questions that are used as a guideline for the interviews can be found in the first column. The guideline consists of questions and a checklist for eventual follow-up questions. The topics where the interview questions originated from can be found in the second column. Due to the readability of the table, APA-format was not used.

Interview Questions	Topic(s)
1. Kun je kort iets over jezelf vertellen? <ul style="list-style-type: none"> • Naam • Werkzaam bij... • Aantal maanden/jaren 	Algemene informatie Information needed for thick discription
2. Kun je iets over de onderneming vertellen? <ul style="list-style-type: none"> • Primaire doel van de onderneming • (Sociale) missie • Dienst of product (waarmee wordt er geld verdiend?) • Sinds wanneer 	Institutional logics Centrality Compatibility Social mission Business venture Information needed for thick discription
3. Wat is in jouw ogen het grootste verschil tussen een organisatie die winst wil maximaliseren en een organisatie die naast winst nog maatschappelijke doelen heeft?	Institutional logics Challenges
4. Waar ligt in jouw ogen de grootste uitdaging voor (onderneming)? <ul style="list-style-type: none"> • Waarom? • Hoe hier mee omgaan? 	Challenges Responding to challenges
5. Met welke partijen werken jullie samen? <ul style="list-style-type: none"> • Waarom/welke rol? 	Stakeholders
6. Wat betreft (bovengenoemde partijen), wat zijn hun belangen? <ul style="list-style-type: none"> • Verwachtingen/Eisen • Gericht op sociaal belang of economisch belang 	Stakeholders
7. Botsen de belangen van (bovengenoemde partijen) weleens?	Challenges

<ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeld • Hoe komt dit? • Zo niet, hoe zorg je dat het niet botst? • Zo ja, hoe ga je hiermee om? 	<p>Compatibility</p> <p>Responding to challenges</p>
<p>8. Want maakt de onderneming tot een succes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op sociaal gebied • Op business gebied 	Value creation
<p>9. Waar zie je dit in terug?</p>	Value creation
<p>10. Komt het wel eens voor dat je moet kiezen voor een vorm van succes (genoemd bij 8)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe staan de twee aspecten in verhouding tot elkaar? 	Challenges
<p>11. Kan het zijn dat soms succes op het ene gebied (genoemd bij 8) succes op het andere gebied tegengaat?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeld • Hoe komt dit? • Zo niet, waarom niet? • Zo ja, hoe ga je hiermee om? 	<p>Value creation</p> <p>Challenges</p> <p>Compatibility</p> <p>Responding to challenges</p>
<p>13. Wat kunnen in jouw ogen organisaties die alleen gericht zijn op winst geven leren van (noem) jouw onderneming?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijke voorbeeldfunctie? • Toekomst voor sociale ondernemers 	<p>Institutional logics</p> <p>assumptions, beliefs, values</p>

Appendix C – Audit Trail

This appendix provides a list of activities that were performed, and decisions that were made due to these activities. All activities are listed in chronological order. Due to the readability of the table, APA-format was not used.

Week	Activities	Information/Decisions
9	Transform topics into template for interview questions Recruit participants	Since social enterprises operate in very broad contexts and pursue broad social missions, the decision has been made to focus on social enterprises that pursue SDG 8.
10	Process feedback on interview questions	The feedback of the supervisor led to some changes in the interview questions, the themes stayed the same but questions were formulated differently. Aiming towards less abstract questions and more focused on practice.
11	Recruit participants	
12	Interview 1 Recruit participants	Interview 1 took place at a cafe due to logistic reasons. 22 Potential research objects were approached by phone and/or e-mail. Three of these notified that they could not participate in this study, and eight did not respond after either contact over the phone or e-mail. Due to time constraints the decision was made to stop recruiting and carry on with 11 participants.
13	Interview 2 & 3	Interview 2 & 3 took place at a cafe due to logistic reasons.
14	Interviews 4, 5 & 6	
15	Interviews 7, 8 & 9	The recording of the first 5 minutes of interview 8 failed due to background noise. Notes were taken during the interview, but the first 5 minutes the participant was mainly introducing himself, therefor no important information was lost.

16	Interviews 10, 11	
17	Transcribing interviews	Interviews were transcribed with help of the software: Otranscribe.
18	Transcribing interviews	
19	Transcribing interviews	
20	Transcribing interviews Template analysis Member checks	Due to time constraints, the final interviews were transcribed using Amberscript, software that automatically transforms speech into words. The decisions made in the template analysis are explained in Appendix H The transcripts were sent to the participants for a member check. None of the participants disagreed with the gathered data.
21	Template analysis Results Feedback template by peer	In the results section, quotes originated from the interviews can be found. The quotes were translated from Dutch, therefore the original Dutch quotes can be found in appendix L . To give insight in the frequency of certain statements, a frequency table was made for every topic. These tables can be found in Appendix K. A peer gave feedback on a coded transcript, and resulted in taking another critical look on the transcripts and corresponding codes. As an example, the following quote was not coded before the peer debrief, and afterwards it was coded as a challenge due to value creation, financial resources: <i>“Ja ja, wij werken met 2-300 per jaar, weetjewel, onze impact potentieel is veel groter. Alleen ja ik kan niet zomaar een extra coach aannemen, omdat ik die middelen niet heb.”</i>

22	Results Discussion	Translated important quotes from Dutch to English, added the Dutch quotes to the report for transparency.
23	Discussion	New literature regarding challenges caused by cooperation with governmental organizations is searched for and incorporated in the discussion.
24	Appendices	The decision was made to not put the lay-out of the appendices in APA-format, due to the readability of the tables.

Appendix D - FERB

APPLICATION FORM FOR THE ASSESSMENT OF A RESEARCH PROTOCOL BY THE FACULTY ETHICS REVIEW BOARD (FERB) OF THE FACULTY OF SOCIAL AND BEHAVIOURAL SCIENCES

General guidelines for the use of this form

1. This form can be used for a single research project or a series of related studies (hereinafter referred to as: "research programme"). Researchers are encouraged to apply for the assessment of a research programme if their proposal covers multiple studies with related content, identical procedures (methods and instruments) and contains informed consent forms and participant information, with a similar population. For studies by students, the FERB recommends submitting, in advance, a research programme under which protocol multiple student projects can be conducted so that their execution will not be delayed by the review procedure. The application of such a research programme must include a proper description by the researcher(s) of the programme as a whole in terms of the maximum burden on the participants (e.g. maximum duration, strain/efforts, types of stimuli, strength and frequency, etc.). If it is impossible to describe all the studies within the research programme, it should, in any case, include a description of the most invasive study known so far.
2. Solely the first responsible senior researcher(s) (from post-doctoral level onwards) may submit a protocol.
3. Any approval by the FERB is valid for 5 years or until the information to be provided in the application form below is modified to such an extent that the study becomes more invasive. For a research programme, the term of validity is 2 years and any extension is subject to approval. The researcher(s) and staff below commit themselves to treating the participants in accordance with the principles of the Declaration of Helsinki and the Dutch Code of Conduct for Scientific Practices as determined by the VSNU Association of Universities in the Netherlands (which can both be downloaded from the FERB site on the Intranet) and guarantee that the participants (whether decisionally competent or incompetent and/or in a dependent relationship vis-a-vis the researcher or not) may at all times terminate their participation without any further consequences.
4. The researcher(s) commit themselves to maximising the quality of the study, the statistical analysis and the reports, and to respect the specific regulations and legislation pertaining to the specific methods.
5. The procedure will run more smoothly if the FERB receives all the relevant documents, such as questionnaires and other measurement instruments as well as literature and other sources on studies using similar methods which were found to be ethically acceptable and that testify to the fact that this procedure has no harmful consequences. Examples of studies where the latter will always be an issue are studies into bullying behaviour, sexuality, and parent-child relationships. The FERB asks the researcher(s) to be as specific as possible when they answer the relevant questions

while limiting their answers to 500 words maximum per question. It is helpful to the FERB if the answers are brief and to the point.

6. **Our FAQ document that can be accessed through the Intranet provides background information with regards to any questions.**
7. The researcher(s) declare to have described the study truthfully and with a particular focus on its ethical aspects.

Signed for approval :

Date:

A. GENERAL INFORMATION/PERSONAL DETAILS

1a. Name(s), position(s) and department(s) of the responsible researcher(s):

Marije Marthe de Meij, Student Master Educational Sciences

b. Name(s), position(s) and department(s) of the executive researcher(s):

Marije Marthe de Meij, Student Master Educational Sciences

2. Title of the study or research programme - Does it concern a single study or a research programme? Does it concern a study for the final thesis in a bachelor's or master's degree course?:

Final Thesis master's degree Educational Sciences

3. Type of study (with a brief rationale):

- experimental
- observational
- otherwise: qualitative collective case study

4. Grant provider: NA

5. Intended start and end date for the study:

Start: February 2019

End: June 2019

6. Research area/discipline:

Educational Sciences, Social entrepreneurship

7. For some (larger) projects it is advisable to appoint an independent contact or expert whom participants can contact in case of questions and/or complaints. Has an independent expert been appointed for this study? :

No

8. Does the study concern a multi-centre project, e.g. in collaboration with other universities, a GGZ mental health care institution, a university medical centre? Where exactly will the study be conducted? By which institute(s) are the executive researcher(s) employed?:

No

8. Is the study related to a prior research project that has been assessed by a recognised Medical Ethics Review Board (MERB) or FERB?

No

If so, which? Please state the file number:

B. SUMMARY OF THE BACKGROUND AND METHODS

Background

1. What is the study's theoretical and practical relevance? (500 words max.):

Practical:

Social entrepreneurs deal with goals and values that can cause competing demands and operational tensions (Besharov & Smith, 2014; Dacin et al., 2011; Smith et al., 2013). Managing these challenges can be considered as one of the main characteristics of social entrepreneurs. Therefore, addressing this topic and gaining insight in the origin and management of these challenges is essential to be able to understand social enterprises (Smith et al., 2013).

Subsequently, because social enterprises try to pursue social missions, they are essential in the world's attempt to realize the SDGs (Rahdari, Sepasi & Moradi, 2016). And, according to Phillips et al. (2014), social entrepreneurship overlaps with social innovation, and social innovation is mostly created by a wide range of organisations and institutions to meet social needs and create social development. Thus, enterprises that are working on CSR and trying to create sustainable development can potentially learn from social entrepreneurs who are managing the competing demands of social mission and business venture, promoting collective social learning (Phillips et al. 2014)..

Theoretical:

Literature on social entrepreneurship focuses on identifying the success of social entrepreneurs (Seelos & Mair, 2005; Sharir & Lerner, 2006; Elkington & Hartigan, 2008). As well as the attention of for-profit organisations on social entrepreneurship and social innovation, (Phillips et al., 2014). And on the type of challenges or tensions social enterprises have to deal with (Haigh & Hoffman, 2012; Smith et al., 2013). The past years, studies focus increasingly on how social enterprises manage or respond to challenges and business tensions (Kannothra, Manning & Haigh, 2017). The aim of this study is to contribute to this question and to give insight in the either good or bad practices of social enterprises responding to these challenges.

2. What is the study's objective/central question?:

a) What challenges caused by competing demands from social mission and business venture do social enterprises encounter?

b) How do social entrepreneurs in managing positions respond to these challenges?

3. What are the hypothesis/hypotheses and expectation(s)?:

NA

Design/procedure/invasiveness

4. What is the study's design and procedure? (500 words max.):

Qualitative research, collective case study.

The instrument used for this study will be a semi-structured interview. This allows participants to give historical information and allows the researcher to have control over the line of questioning (Creswell, 2014). Additionally, it allows the researcher to create a dialogue and interact with the participant, to be able to socially constructed knowledge (Denzin & Lincoln, 2012). The interviews will be based on a set of topics derived from the literature described in the theoretical section. Every interview will be recorded, and notes will be made during the interview.

5.

a. Which measurement instruments, stimuli and/or manipulations will be used? :

Semi-structured interviews

b. What does the study's burden on the participants comprise in terms of time, frequency and strain/efforts?:

There will be one interviews with every participant of 30-45 minutes, and 15 minutes of preparation time.

c. Will the participants be subjected to interventions or a certain manner of conduct that cannot be considered as part of a normal lifestyle?:

No

d. Will unobtrusive methods be used (e.g. data collection of uninformed subjects by means of observations or video recordings)?:

No

e. Will the study involve any deception? If so, will there be an adequate debriefing and will the deception hold any potential risks?:

No

6. Will the participants be tested beforehand as to their health condition or according to certain disorders? Are there any inclusion and/or exclusion criteria or specific conditions to be met in order for a participant to take part in this study?:

No

7. Risks for the participants -

a. Which risks does the study hold for its participants?: There are no risks

b. To what extent are the risks and objections limited? Are the risks run by the participants similar to those in daily life?: yes

8. How does the burden on the participants compare to the study's potential scientific contribution (theory formation, practical usability)?:

9. Will a method be used that may, by coincidence, lead to a finding of which the participant should be informed? If so, what actions will be taken in the case of a coincidental finding?:
No

Analysis/power

10. How will the researchers analyse the data? Which statistical analyses will be used?:
Since the study has a qualitative research design, no statistical analyses will be used.

11. What is the number of participants? Provide a power analysis and/or motivation for the number of participants. The current convention is a power of 0.80. If the study deviates from this power, the FERB would like you to justify why this is necessary:

The aimed number of participants is 20, no power analysis needed (qualitative research).

C. PARTICIPANTS, RECRUITMENT AND INFORMED CONSENT PROCEDURE

1. The nature of the research population (please tick):

- 1. General population without complaints/symptoms**
2. General population with complaints/symptoms
3. Patients or population with a diagnosis (please state the diagnosis)

2. Age category of the participants (please tick):

- **18 years or older**
- 16-17 years
- 13-15 years
- 12 years or younger

2. Does the study require a specific target group? If so, justify why the study cannot be conducted without the participation of this group (e.g. minors):

The participants need to be social entrepreneurs to be able to interview them on the topic of the research.

4. Recruitment of participants -

a. How will the participants be recruited?:

Purposive sample based on criteria, recruited through personal network and Social Enterprise NL platform.

b. How much time will the prospective participants have to decide as to whether they will indeed participate in the study? 2 weeks

5. Does the study involve informed consent or mutual consent? Clarify the design of the consent procedure (who gives permission, when and how). Does the study involve active consent or passive consent? If no informed consent will be sought, please clarify the reason: Before interviewing the participants, they will be informed about the objectives of the study, and be informed about what happens with the data that are derived from the interviews.

6. Are the participants fully free to participate and terminate their participation whenever they want and without stating their grounds for doing so?:

Yes

7. Will the participants be in a dependent relationship with the researcher?:

No

1. Compensation

a. Will the participants be compensated for their efforts? If so, what is included in this recompense (financial reimbursement, travelling expenses, otherwise). What is the amount?

No

b. Will this compensation depend on certain conditions, such as the completion of the study?

No

D. PRIVACY AND INFORMATION

1.

a. Will the study adhere to the requirements for anonymity and privacy, as referred to in the Faculty Protocol for Data Storage ?:

- anonymous processing and confidential storage of data (i.e. storage of raw data separate from identifiable data): **yes/no**
- the participants' rights to inspect their own data: **yes/no**
- access to the data for all the researchers involved in the project: **yes/no**

If not, please clarify.

b. Has a Data Management Plan been designed?

No

2.

a. Will the participant be offered the opportunity to receive the results (whether or not at the group level)?:

Yes

b. Will the results of the study be fed back to persons other than the participants (e.g. teachers, parents)?:

No

If so, will this feedback be provided at the group or at the individual level?

3.

a. Will the data be stored on the faculty's data server?: yes/no

b. Will the data that can be traced back to the individual be stored separately on the other faculty server available for this specific purpose?:

Yes

If not, please clarify where will the data be stored instead?:

E. ADDITIONAL INFORMATION

F. FORMS TO BE ENCLOSED (CHECKLIST)

- Text (advert) for the recruitment of participants → NA
- Information letter for participant → Appendix E
- Informed consent form for participants → Appendix E
- Written or oral feedback information (debriefing text) → non received
- (Descriptions of) questionnaires → NA
- (Descriptions of) measurement instruments/stimuli/manipulations → Appendix B
- Literature/references → p. 28

Signature(s):

Date and place:

Name, position:

Appendix E - Informed Consent

Informatie- en Toestemmingsformulier

Betreft: Onderzoek naar sociaal ondernemen

Bedankt voor je interesse voor deelname aan mijn onderzoek. Via dit formulier wil ik je graag nader informeren over de procedure.

Voor de master Educational Sciences aan Universiteit Utrecht doe ik onderzoek naar uitdagingen die sociale ondernemers ondervinden door spanningen tussen hun sociale missie en commerciële belangen. Door middel van dit onderzoek hoop ik inzicht te krijgen in hoe sociale ondernemers hier mee om gaan.

Om informatie over dit onderwerp te verkrijgen zou ik je graag willen interviewen. Het interview duurt ongeveer 45 minuten en zal worden opgenomen. Alle gegevens worden vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt, alleen de onderzoeker heeft toegang tot deze data. Na het afnemen van het interview zal het interview worden getranscribeerd en zal de transcriptie per mail naar je worden gestuurd voor goedkeuring.

Graag zou ik je toestemming willen vragen voor het opnemen van het interview en het verwerken van het interview in mijn onderzoek. Mocht je je willen terugtrekken uit het onderzoek dan is dit altijd mogelijk. In dit geval worden de verworven gegevens vernietigd en worden deze niet meegenomen in het onderzoek.

Ik ga akkoord met bovengenoemde.

Naam:

Datum:

Handtekening:

Appendix F - Example Transcript (Dutch)Interview 1 - Research object 1 - March 18th, 2019

I: Zou je eerst iets kort kunnen vertellen over jezelf?

P: Over mezelf? Ja. Alleen persoonlijk bedoel je dan, niet over het bedrijf?

I: Nou ja, waarom je misschien bij het bedrijf bent terecht gekomen.

P: Ik ben “participant 1”, 29 ik ben nu twee jaar franchiser/eigenaar van “research object 1”, dat is in Arnhem en onderdeel van een keten van duurzame cadeauwinkels, er zijn er 24 in Nederland. Eigenlijk elke middelgrote tot grote stad in Nederland heeft er wel eentje. En waarom wij hier zitten dat is omdat wij los van duurzame cadeaus verkopen ook een samenwerking hebben met een zorgorganisatie, iets waar ik zelf heel blij mee ben. En wat wij doen is eigenlijk leerwerktrajecten aanbieden aan mensen met een beperking.

I: En als je dan nog iets meer over de onderneming kunt vertellen...

P: Ja dat is onwijs leuk om te doen.

I: Dus dat is wel echt anders dan de “research object 1” die in Utrecht zit? Ten minste zij hebben geen horeca er in zitten toch?

P: Nee die in Utrecht heeft dat niet, die bestaan samen met die in Nijmegen het langst. Wij bestaan nu 3 jaar op de plek waar het nu zit en daarvan doe ik het 2 jaar. Het leuke is dus dat we met SISA samenwerken. SISA is een wat grotere zorgorganisatie, je hebt in Nederland een aantal grote zorgorganisatie, SISA is daar een van. Die hebben vooral de omgeving Gelderland. Zij hebben iets van 4000 medewerkers en 6000 cliënten, zoals we dat noemen. En een klein deel daarvan, 26, werken bij mij.

I: 26? Dat zijn er best wel wat

P: Ja dat zijn er best een aantal, en die volgen allemaal een traject. Dus die worden of winkelmedewerker of horeca medewerker. En dat is dus heel breed, van alles en nog wat.

I: En wat is het primaire doel van de twee “research object 1” winkels waar je eigenaar van bent.

P: Het primaire doel, nou, wij proberen bij te dragen aan iets wat de wereld net wat mooier maakt en dat klinkt een beetje cliché. Maar het is wel echt zo en op twee manieren, voor heel veel bedrijven is winst het belangrijkste, dus winst maximalisatie, dus hoe draai ik zo veel mogelijk winst. Voor mij is dat ook belangrijk, want een goede onderneming zorgt er eigenlijk voor dat je ook sociaal kan ondernemen, dus voor mij gaat dat wel samen, maar dat is niet mijn primaire doel, wij willen de wereld wat mooier maken door de spullen die we verkopen en de producenten waar we mee samenwerken en waar we ons aan linken, en daarnaast we willen mensen verder helpen en dat zijn vaak mensen die een springplank nodig hebben. Wij zijn dan de springplank en we leren ze eigenlijk in twee jaar het vak, dat is heel kort gezegd wat wij doen.

I: En blijven ze daarna dan bij jullie werken of gaan ze dan op zoek naar, ergens anders waar ze aan de slag kunnen of hoe moet ik dit zien?

P: Nou het is eigenlijk een heel spel, je hebt de overheid die bepaald eigenlijk het beleid, vroeger deden ze dat eigenlijk tot aan het bedrijf aan toe, maar wat ze nu een aantal jaar geleden hebben gezegd is we laten dat de gemeenten zelf bepalen. Dus de gemeente Arnhem hebben wij in ons geval, die heeft eigenlijk beleid ontwikkeld om mensen met een beperking of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt eigenlijk te activeren om ze aan een baan te helpen. En daar heb je allerlei schakels voor en met al die schakels werken wij eigenlijk samen.

I: Waaronder dus die zorginstelling?

P: Ja waaronder die zorginstelling, maar ook het UWV, je hebt activerend werk, je hebt andere zorginstellingen, dus het is vrij breed. Iemand komt bij mij binnen en dat vind ik dan heel leuk, want het is vaak nou ja, dan is heel vaak de vraag: welke beperking heb je, wat kan je niet? Ik probeer hem altijd een beetje om te draaien. En zeggen van joh: Dit is onze zaak, we hebben een winkel, we hebben horeca, en daar heb je eigenlijk ook allemaal subtaken binnen. Wat lijkt jou leuk, waar ben je goed in? En waar zit je talent, dan gaan we in twee jaar proberen iemand op regelmatige basis ja hun talent een beetje laten ontwikkelen en invullen. Soms gaat dit goed en soms gaat dit niet goed, alles maak je mee.

I: En wanneer wat je hiermee gestart zei je ?

P: Twee jaar geleden

I: Dus je hebt nu de eerste mensen die een soort van klaar zijn?

P: Ja, vorig jaar zijn er drie mensen uitgestroomd, eentje naar albert heijn, eentje naar scapino en eentje naar arriva, die gaat in opleiding tot buschauffeur, ja dat is natuurlijk heel gaaf, want voor een deel lukt het niet voor een deel lukt het moeizaam en bij een deel lukt het wel. En dat is natuurlijk onwijs leuk om te merken, en dat iemand op 32 of 33 jarige leeftijd met zijn eerste loonstrookje aankomt en helemaal blij is, dat is natuurlijk gaaf en daar doe je het uiteindelijk voor.

I: En het product of de dienst waar je dus geld mee verdiend is dus de winkel, de producten die je daar verkoopt en de horecagelegenheid?

P: Ja in principe ben ik een losstaande onderneming, niet heel vaak zijn, of heel veel waren dit soort opzetten zorg gerelateerd, dus dan was de zorgaanbieder ook degene die het bedrijf runde, ik ben gewoon een losse onderneming en het enige wat ik heb is een samenwerking met SISA. En inderdaad we zijn gewoon een onderneming net zoals elke andere onderneming, dus daar probeer ik natuurlijk ook zo goed mogelijk in te draaien en nieuwe dingen in te verzinnen en mee te gaan in de markt etcetera.

I: En is de onderneming winstgevend?

P: Ja het is winstgevend, zeker, dat is voor mijn gevoel, sociaal ondernemen, gaat dat ook het best met een winstgevende organisatie.

I: Je ziet natuurlijk wel eens dat aan het begin van een onderneming, dat dat even duurt voordat die winst er is, dat het de eerste jaren meer om quite spelen gaat?

P: Als je inderdaad start met een onderneming dan heb je vaak de eerste vijf jaar dat je eigenlijk aan het toewerken bent naar winstgevendheid en zeker bij sociaal ondernemen, zeker omdat je die keuze dan niet primair is om winst te draaien en alle keuzes die je maakt daaraan onderhevig zijn. Dus dan heb je misschien nog net een iets langer traject. Maar ook omdat ik in die wereld zit zie ik natuurlijk ook andere ondernemers, en dan zie ik ook wel dat daar waar de ondernemingen goed draaien, dat de samenwerkingen zorg- of sociaal gerelateerd eigenlijk ook beter werken, dus je merkt wel dat dat versterkend werkt, dus een voorbeeld is dan: twee ondernemingen die zeep maken, waarbij de ene echt heel goed draait en goed verkoopt en de ander niet. En die twee ondernemingen ken ik allebei, je ziet ook dat het zorggerelateerde stuk of het sociaal ondernemen dat dat beter werkt bij een onderneming die dan eigenlijk groeit en die langzaam aanslaat.

I: Waar ligt dat aan in jouw ogen?

P: Aan heel veel factoren, maar in dit geval denk ik specifiek aan de ondernemers die er op zitten dat is wel echt, ja het product en de ondernemer.

I: Je hebt er al een beetje iets over gezegd, maar wat is in jouw ogen het grootste verschil tussen een "gewone onderneming" en een sociale onderneming?

P: Nou dat is volgens mij heel simpel, bij een gewone onderneming probeer je eigenlijk gewoon zo goed mogelijk te draaien en zo goed mogelijk resultaat in financiën neer te zetten. Bij een sociale onderneming heb je eigenlijk de sociale pijler die het belangrijkste is. En heel veel beslissingen hangen dan dus niet samen met wat hou ik er uiteindelijk aan over, maar veel meer met wat levert het het hele bedrijf op en wat levert het uiteindelijk dan de maatschappij op. Dat klinkt dan vrij groot, maar de beslissingen zijn ook echt wel anders die je maakt.

I: Dus je komt wel vaak tegenstrijdige doelen tegen?

P: Hoe bedoel je precies?

I: Niet perse doelen, dat het tegenstrijdig kan zijn, bijvoorbeeld dat een beslissing goed is voor jouw als sociale ondernemer, maar minder voor je winst of..

P: Jazeker hoor, tuurlijk. Bij ons begint dat al bij de producten die we inkopen, we zijn ook fairtrade en duurzaam dus dat betekent dat je inkoop ook hoger is dan andere ondernemers. Dat is dan al een eerste keuze die je maakt en ja..

I: En als je kijkt naar wie er allemaal belang hebben bij "research object 1", wie zijn dat? als je kijkt naar je partners, mensen die er werken. Hoeveel verschillende stakeholders zijn er?

P: Nou in zoverre is dat nog wel bijzonder want, ik ben een franchise, net zoals een Albert Heijn of een McDonald's, een franchiseformule is ben ik dat ook. We hebben “Research object 1” Nederland als moederbedrijf en ik ben dan eigenlijk een onderdeel daarvan en dan hebben we natuurlijk SISA als belanghebbende, ikzelf als ondernemer natuurlijk ook, dat was even puur organisatorisch gezien. En dan is er natuurlijk, dan zijn er heel veel mensen die bij je werken en die hebben natuurlijk ook allemaal belangen.

I: Want naast de mensen die zo'n leertraject doen werken er ook nog andere mensen?

P: Ja, ik heb 14 mensen bij mij in dienst en dat zijn nu nog zorgbegeleiders, studenten, bedrijfsleiders dat een beetje.

I: Dus een hele diverse groep mensen?

P: Het is sowieso een diverse groep, en dat gaat best wel goed samen, en dat is wel leuk om te zien. Ondanks al de verschillen in leeftijden of andere verschillen die je kunt zijn, dat het echt wel goed samen gaat. En daar was ik wel heel nieuwsgierig naar, maar dat is wel echt zo

I: Ja dat is natuurlijk wel een flinke uitdaging

P: Ja dat is een enorme uitdaging, met sociaal ondernemen haal je je best wel wat op de hals, maar het betaalt zich wel dubbel en dwars uit in in, voor mij zelf veel waardevollere output, dat is een beetje zo'n marketingterm, maar ja..

I: En wie zie je nou, wat zijn de echte belangrijkste stakeholders? Misschien wel die je net al hebt genoemd?

P: Wie zijn dat, ja ik denk dat dat de cliënten zijn, de medewerkers, misschien vind ik dat nog wel het belangrijkste eigenlijk. En dan uiteraard degenen met wie ik samenwerk, dus de producenten en de zorginstelling. En uiteindelijk, beetje een vage stakeholder, maar de maatschappij, want iedereen is er wel beter bij af. Want iemand die een levensbestemming vindt, doordat je een kleine springplank biedt, of iemand die je daadwerkelijk aan het werk helpt, of iemand die inziet dat hij heel goed is in koken, maar niet verder komt, maar wel ontdekt dat hij goed is in koken dat is ook al extreem waardevol. En met alle problemen die er hangen of kunnen ontstaan als je zulke organisatie niet hebt, en naast de mijne zijn er heel veel, heel veel verschillende ook op verschillende niveaus. En volgens mij wordt dat niet altijd ingezien door veel mensen, dus er zijn zoveel voorbeelden van mensen die op een manier een bijdrage doen en wat ik wel heel leuk vind is dat dat dat wel steeds meer aanwezig is, het hele sociale ondernemen aan sich sowieso maar ook gewoon binnen heel veel reguliere bedrijven dat iemand in de afwas bijvoorbeeld een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Ik moet wel zeggen dat daar echt wel een positieve ontwikkeling gaande is en dat komt denk ik door, sowieso door de verandering in het hele beeld, maar ook omdat je decentralisatie hebt bij de overheid, dat heeft heel veel voordelen, en nu is het toch meer gericht op wijken, vanuit de overheid naar gemeenten. En van de gemeenten op wijken, dus

je ziet veel wijkgerichte aanpakken, dus een bijvoorbeeld een wijkcoach die een spil in het web is bij mensen die problemen hebben op wat voor manier dan ook.

I: En die komt dan eerder bij lokalere onderneming terecht?

P: Ja, en je ziet ook dat waar gemeenten actiever zijn werkt het ook beter, dus dat is wel grappig, Arnhem is heel actief van oudsher is het een arme stad, of nou ja, ja een arme stad, hoog percentage bijstandsuitkeringen en dergelijke. Maar zij zijn heel actief nu, en je merkt dat dat echt effect heeft. Ze zijn echt goed bezig met, ik heb helemaal geen belang om vanuit de gemeente te spreken, maar dat is heel fijn werken.

I: Ja dat maakt het natuurlijk wel makkelijker, ten minste, makkelijker.. in ieder geval toch..

P: Ja zeker want wij zijn natuurlijk ook gebaat bij aanwas en we, dus dat werkt alle kanten versterkend.

I: En als je eens kijkt naar de stakeholders die je net noemde, zijn er nog bepaalde verwachtingen of eisen waar je sowieso aan moet voldoen? Die je niet kan laten gaan? Dingen die stakeholders van je verwachten, ofwel op het sociale gebied ofwel op het financiële gebied?

P: Ja ik heb op het sociale gebied een samenwerkingsovereenkomst, hoe het dan heel mooi heet van tien kantjes met een zorgorganisatie en daar in staat, daar is een soort kader gemaakt, voor eigenlijk de kwaliteit waaraan je voldoet. Het is niet zo van yo succes, zoek het maar uit. Ze zijn natuurlijk wel een ervaren partij en doen het op veel meer plekken.

I: Zij controleren dus bij jullie?

P: Ja we hebben een keer in de drie maanden overleg, En dan dus ja, tuurlijk, zij scheppen een soort van kader waar je in kunt ondernemen en dat gaat over de mensen die je aanneemt, de veiligheid op de werkvloer, heel veel randzaken eromheen, die zij belangrijk vinden en ikzelf eigenlijk ook. Dus dat is alleen maar goed en ja we zijn een onderdeel van een keten, we hebben meerdere winkels, dus we hebben ook een soort filosofie voor het hele bedrijf dus ook vanuit “research object 1” Nederland, ik ben concept houder, en zo zijn er een aantal waarden die zij ontzettend belangrijk vinden en wij eigenlijk ook. En dat is wel een beetje zoals Rabobank dat vroeger, coöperatief ondernemen had, zo'n slogan, dat is een beetje wat wij proberen en wat het leuke is, wat ik het leuke vind aan hier ondernemen is dat je best wel veel vrijheid hebt als ondernemer. Dus we werken met veel jonge ondernemers samen, die hebben natuurlijk altijd een bepaalde drive en energie bij zich.

I: Ja, want het idee om dus, met die zorginstelling te gaan samenwerken, komt dat vanuit jou of is dat vanuit “research object 1”.

P: Nee, “research object 1” heeft dat opgezet een aantal jaar geleden, ik heb de plek waar ik nu zit overgenomen, dus de samenwerking tussen “research object 1” en SISA bestond al en ik ben daar eigenlijk als ondernemer ingekomen. En dat doen ze niet alleen bij mij maar op

meerdere plekken. Op vier plekken doen ze dat nu, op de overige plekken draaien ze eigenlijk de winkels, zoals de cadeauwinkel is.

I: Ontstaat er wel eens frictie tussen de verschillende belangen van de verschillende stakeholders

P: Of er frictie ontstaat.. Nee valt eigenlijk wel mee, de samenwerking is over het algemeen vrij goed. Ja tuurlijk heb ik voor mezelf persoonlijk altijd wel keuzes die ik kan maken..

I: Ja precies, maar ook als je daar naar kijkt voor jezelf. Laat ik het zo zeggen, niet frictie, maar je komt gewoon op een punt te staan waarbij dat je een keuze moet maken, misschien tussen verschillende stakeholders? Of dat het voor de een net iets beter is dan voor de ander.

P: Sorry wat is precies de vraag?

I: Of je dus wel eens op een punt komt te staan dat je moet kiezen voor een bepaalde stakeholder.

P: Ja, ja, dat heb ik nu wel net gehad, ik natuurlijk twee jaar geleden overgenomen. En ik vond dat onze organisatie eigenlijk nog niet handig genoeg in elkaar zat om uiteindelijk de mensen met wie we werken het beste te kunnen opleiden. Dus dan ga je overleggen, en dat doe ik dan met allebei, en dan hebben we dus gekeken naar van wat hebben we eigenlijk aan het begin afgesproken. Wat voor organisatie ben ik, wat willen we de komende jaren. En klopt dat dan? En dan scheen in ons geval dan niet te kloppen, en nu hebben we eigenlijk besloten dat we veel meer vakgerichte mensen willen hebben, uiteindelijk is het belangrijkste bij mij dat mensen het vak echt goed aanleren. Want dat is voor de werkgever uiteindelijk het meest interessante. We hadden wat meer begeleiding en wat minder vakgerichte mensen staan, dus dat gaan we nu wijzigen per 1 april. Maar dit is wel iets in ieder zijn belang, alle stakeholders hebben een belang. Ik heb een belang, maatschappij heeft een belang, zorgorganisatie heeft een belang met de medewerkers die zij hebben. En dat is natuurlijk heel interessant en waar kies je dan voor en waarom. Ieder heeft hier op zo'n moment een eigen mening over en dan is het de kunst om hieruit te komen.

I: Ja precies, en waar ik ook wel benieuwd naar ben, heb je het idee dat, er staan natuurlijk mensen die in dat leerwerktraject zijn, staan bij jou in de winkel, heb je het idee dat dat nog uitmaakt voor de hoeveelheid omzet die je maakt op een dag?

P: Nou wat natuurlijk fijn is, is dat je, dat wij best wel een grote groep, we hebben 26 mensen en we zijn 7 dagen per week open op twee vestigingen. Dus we hebben eigenlijk een best wel flinke groep mensen die we ook voor onze exploitatie inzetten, los van het feit dat ze zich het vak eigen maken, is het natuurlijk ook voor het bedrijf fijn. Deze mensen staan achter de kassa, helpen je met uitpakken, stickeren, schoonmaken, bedienen, afwas, eigenlijk alles wat je je kunt bedenken. Dus natuurlijk is het ook voor het bedrijf ontzettend fijn, maar ook dat zijn weer zaken die botsen, vaak mensen die zeggen O dat is makkelijk je hebt mensen met een beperking die je gratis voor je laat werken. Dat zeggen mensen weleens, dan vraag ik

altijd meteen of ze een week mee willen lopen, om het zelf te ervaren. En wat, natuurlijk, los van het feit dat het me heel veel oplevert en dat ik het heel gaaf vind, ja kost het ook geld. Heel veel dingen die verkeerd worden aangeslagen, zeker ook mensen met een beperking, het is heel veel communicatie ook, waar natuurlijk fouten zitten. Puur praktisch is vaak dat bijvoorbeeld gerechten die vaak verkeerd worden gemaakt, of producten die eigenlijk, waarvan mensen dat het een ander product is. Het is te makkelijk om te zeggen o je zet je een groep in mensen, nee het is echt een samenspel en ontzettend waardevol. En dat is gewoon omdat je mensen letterlijk terug krijgt die zeggen van, goh, ik ben zo blij dat we bij jullie het vak hebben geleerd of ben gewoon blij dat ik dit als groep vrienden heb of weet ik het wat. Kan natuurlijk van alles zijn. Maar is niet altijd makkelijk hoor, niet altijd makkelijk, want je haalt een heleboel problemen in huis.

I: Nee, want hoe ga je daar dan mee om, met dat soort problemen, bijvoorbeeld als je merkt dat wanneer een bepaald persoon er staat dat er vaak iets verkeerd gaat of verkeerd wordt aangeslagen, hoe pak je dat aan?

P: In dit geval, dan is, dan koppel je eigenlijk iemand aan een buddy, en dat is dan samen afrekenen bijvoorbeeld. Maar het zit in heel veel kleine dingen, maar die zijn aan de andere kant ook altijd op te lossen. Maar je moet er vaak eerst achter komen, je kan niet alles op voorhand bedenken en ook met gerechten is het vaak iets al dubbel controleren, of even navragen bij, we hebben een soort van bedrijfsleider, dat zijn ook leidinggevenden op de werkvloer, dan is het vaak in samenspraak met de leidinggevende in plaats van het alleen doen.

I: Maar het wordt dus wel echt heel persoonlijk voor iedereen die aan het werk is bij jou, wat voor aanpassingen eventueel.

P: Nou ja heel erg, sowieso, ik had vorig jaar een festival georganiseerd, in samenwerking met de zorgorganisatie, omdat heel veel mensen de verhalen niet kenden. Dus ik dacht we moeten eigenlijk alle organisaties die iets vergelijkbaars doen samenbrengen en dat moeten we eigenlijk in een festival gieten.

I: O, wat gaaf

P: En dan een beetje aan de Arnhemmer laten zien op een zaterdag, zo van, wat zijn we eigenlijk aan het doen, want het beeld is een beetje heel gechargeerd gezegd van iemand met een beperking, iemand die kwijlend ergens een tosti aan het maken is, en dat beeld om dat te nuanceren dat het zoveel breder is dan dat, dat wil ik ook graag bereiken. Ik weet even niet meer waar ik heen wilde met mijn verhaal, maar..

I: Ja ik zei dat het best wel persoonlijke verhalen zeg maar..

P: O ja ja, ja want dat was leuk, want we moesten toen een flyer maken voor het festival en dit was ook gericht op alle mensen waarmee we werken. En dan merk je dus heel erg op wat voor manier ga je dan communiceren. Want ja kijk, ik heb een Syrische meneer die bij mij

werkt die de taal niet machtig is, iemand met een IQ van 60, iemand die hoogbegaafd is maar ADD heeft.

I: O dat is echt heel divers

P: Dat is zo extreem breed, weet je dus dus, en dat vind ik ook heel erg leuk, want dat is heel erg mensen eigen, dus je probeert elke keer op de persoon af dingen toe te passen. Ik heb dan een iemand, zal geen namen noemen, maar die bij mij werkt, maar daar moet je nooit aan vragen hoe gaat het met je of hoe voel je je. Want als ik dat vraag, dan is het altijd zeg maar het startpunt om dan te gaan zeggen wat er allemaal niet goed gaat in het leven.

I: O ja, dus dan ben je zo een uur verder haha.

P: Ja dan ben je een uur verder, plus dat wil je helemaal niet, je wil dat iemand bij je werkt en dat die er zin in heeft en zich ontwikkelt, dus dan is vaak meer vragen van, hij is bijvoorbeeld heel erg fan van Jan Smit, dus dan vraag je iets over Jan Smit of zo, weet je dan dat is, dan heb je al een hele andere start van je dag in plaats van ik heb last van mijn knie en ik heb dit en ik heb dat, zo en ja, bij iemand die de taal moet leren is dat weer heel anders. In het begin is het met handen en voeten communiceren en daarna heb je heel veel spraakverwarringen, merk je hoe gek de Nederlandse taal is en iemand die hoogbegaafd is dan kom je er achter dat iemand het super leuk vindt om mijn excel bestanden bij te houden, nou hij is er ook nog beter in dan ik dus zo heb je elke keer heel erg op de persoon toegespitst dat je kijkt van hoe ga ik hier het beste mee om.

I: Dus echt op zoek naar iedereens kwaliteiten dus ook echt

P: Ja, ja, maar ik zeg dan wel altijd, mensen die een soort van idealistisch beeld scheppen, kijk het is ook ook wel lastig, een sociale onderneming vaak spelen er ook wel veel problemen om heen, verslavingen, schuldproblemen, van alles. Dat is ook iets wat mensen meenemen..

I: Heb je er ook wel eens voor moeten kiezen om iemand, nou ja, niet meer bij je te laten werken, omdat het gewoon niet ging of.

P: Het allerbelangrijkste vind ik eigenlijk dat het een match is, dat het klopt en dat iemand een beetje in het team past. En, dat die zelf gemotiveerd is, intrinsiek gemotiveerd is. En als dat is, dan heb je in zoverre de wereld en dan leren we je alles graag aan. Maar als dat niet zo is, dan is dat niet alleen niet goed voor diegene zelf, en dan kost het ons eigenlijk alleen maar tijd die we graag in iemand anders stoppen die dat wel heel erg heeft. Maar het is ook niet goed voor de rest van het team, want het is ook een soort, dan zeggen we ook, we zijn altijd wel vrij direct en eerlijk, zowel met medewerkers die bij ons werken en dan zeggen we vaak ook wel na een eerste keer, we denken dat je super goed bij ons past, je kunt starten of het sluit gewoon niet aan. En dat doen we ook bij mensen en dan, we hebben ook weleens met mensen die er al wat langer werken, waarvan we er dan achter komen nee, dit werkt hier niet

op deze plek. Dus we gaan op zoek naar een andere plek en dat is niet altijd makkelijk, tegen iemand moet je dan gewoon nee zeggen, maar dat is wel wat je moet doen.

I: Ja en op een gegeven moment, bouw je neem ik aan ook een bepaalde band op met mensen dus dan is het waarschijnlijk ook lastiger om..

P: Ja ja, ik vind dat zeker lastig, maar ik ben wel nu, ik doe dat wel

I: Nu ben je er meer in ...

P: Ja ja, voor mij want dit is voor mij ook mijn eigen onderneming mijn eerste onderneming dus je moet ook gewoon leren en je maakt ook fouten. En je doet alles voor de eerste keer. Dus je wordt daar wel handiger in, maar ik ben daar wel.. Ja matchen is dan zo'n woord, weer zo'n woord, daar wordt ik helemaal moe van, maar het is wel weer precies zo van: ja dan matcht het niet, dan houdt het ook op. En daar moet je dan ook gewoon scherp in zijn.

I: Oke, dan... Wat maakt voor jou je onderneming tot een succes?

P: Wat ik heel fijn vind om te horen en dat zeggen mensen wel die langskomen, dat ze vinden dat er een hele fijne sfeer hangt of zo. Dat ze merken dat het team, of de band onderling of de manier van zakendoen, bij ons gaat ook niet alles perfect, we zijn niet het meest high end door getrainde horeca concept wat je kan bedenken, waarin alles naadloos, perfect aansluit, maar dat past ook helemaal niet bij ons. Wij zijn een werkplek waar we heel veel lekker en lokaal eten hebben en zo goed mogelijk alles proberen te doen, maar waar ook weleens wat fout gaat. En dan is het ook de manier waarin je daarmee omgaat wel belangrijk. Als mensen binnenkomen en er zitten en als ze dan bijvoorbeeld zeggen van, nou wat hangt hier een leuke of wat hangt hier een fijne sfeer. in wat zit dat hem precies, dat is zo lastig, maar dat geeft wel aan dat je goed bezig bent. Dus dat vind ik onwijs leuk, plus dat mensen een veilige en fijne werkomgeving hebben waar ze elke dag naartoe gaan, dus een soort van levensbestemming. En voor mijzelf ik probeer natuurlijk ook dingen te verzinnen of of, ontwikkelen die goed werken, waarvan mensen uiteindelijk denken ja dat is een leuk cadeau, dat wil ik hebben. Of goh dat is lekker eten ik kom vaker, of ik kom de volgende keer met mijn familie of weet ik het wat. Weetje ik probeer daar ook wel in te groeien en in zoverre ook winstgevend te zijn omdat dat gewoon goed is voor je hele organisatie. Ja.

I: En als je dan kijkt naar, specifiek naar de mensen die je opleidt, wanneer is het dan succes?

P: In zorgtermen, zo grappig, ik word helemaal doodgegooid met allemaal zorgtermen van WMO, WKO.... Ik probeer daar altijd een beetje buiten te blijven, want we hebben job coaches en mensen die linken en die zijn altijd heel veel bezig met indicaties en allerlei rondslomp, daar probeer ik beetje buiten te blijven. Maar in zorg termen als je dat dan toch moet noemen is dat dan toch dat iemand succesvol dat tweejarig traject afrond en dan eigenlijk een baan vind. Dat is in zorgtermen het meest, de meest succesvolle traject wat je dan kunt doorlopen. Maar dat is niet voor iedereen weggelegd, want diegene die niet aan een

baan komt maar wel naar alle tevredenheid bij mij zit en ziet dat hij gewoon goed kan koken en zich gewoon volledig heeft ingepast binnen het team en met alle collega's goed kan, dat vind ik eigenlijk ook in zoverre een succesverhaal. En dat is dan in zoverre de hoogste grens of zo die je kunt bereiken op zulke, bij zulke cliënten. Dus het is een beetje moeilijk om te zeggen, wanneer heb je nou precies succes. Dat is wel...

I: Ja dat is dus ook een groot deel van mijn onderzoek, zo van wat is nou precies succes...

P: Ja soms kun je dat heel duidelijk zeggen en soms is het wat vager en soms heb je geen succes, dat hoort er allemaal bij.

I: Ja, en hoe weeg je dat vervolgens af, want ja je zei net ook je bent een onderneming dus je moet wel ook winst blijven maken, dus hoe weegt dat dan tegen elkaar af.

P: Of de succesrate van de groep mensen die bij mij werken verhoudt tot de winst?

I: Ja precies, want wanneer ben je als je puur even kijkt naar je financiële gedeelte wanneer heb je dan succes in jouw ogen?

P: Nou ja kijk, bij een onderneming heb je uiteindelijk natuurlijk succes als je iets overhoud, dat is eigenlijk vrij simpel. Ja als een heel jaar bezig bent, ja kijk, een onderneming is gewoon gezond als je aan het einde van de rit iets overhoud. Want dan is het zo dat wat je eigenlijk bedacht hebt dat dat werkt, dus een soort van bevestiging, plus het biedt ook weer middelen en ook een soort kleine reserve om dingen op te vangen die onverwachts zijn, of om door te ontwikkelen. Kijk zeker in de horeca heb je heel veel snelle ontwikkelingen achter elkaar, maar ook in onze, we hebben natuurlijk en retail en horeca, dat zijn natuurlijk de twee. Maar ook in de retail wereld gebeurt heel veel. Zeker met een cadeauwereld daar moet je ook bijblijven, weetje dus, voor mij is het dan succesvol omdat iets wat je doet dat je dat goed doet, plus biedt het de vrijheid om verder te kunnen ondernemen en als je winstgevend bent heb je dus ook eigenlijk een soort van pot waar je de klappen mee kan opvangen en de mogelijkheid om te kunnen investeren en dingen te kunnen proberen. En als je dingen probeert gaat het altijd voor een deel mis en voor een deel niet, maar dat is wel interessant, voor dat deel waar het wel lukt. Want daar borduur je dan weer op verder, en dat heb je continu nodig want de hele markt past zich aan, retail is een gigantische markt en heel veel mensen zijn daar elke dag aan het bedenken wat ze kunnen verkopen en in de winkel kunnen zetten en welke kleuren, licht, producten, product omschrijvingen, weetje dat is natuurlijk een gigantisch grote branch. het feit dat je iets overhoud op het einde betekent eigenlijk voor mijzelf dat je de vrijheid hebt om jezelf door te kunnen ontwikkelen. Dat is gewoon heel fijn.

I: Zie je het ook zo, dat je bijvoorbeeld met meer winst ook weer zou kunnen zorgen voor meer sociale impact?

P: Ja nou ja, ik ben begonnen met een onderneming in de binnenstad van Arnhem, we zijn nu eigenlijk uitgebreid met een tweede vestiging op Arnhem centraal, dus dat is leuk, j als je uitbreid wordt je natuurlijk groter. Ook op het centraal station waar we alleen een winkel

hebben, werken we samen met SISA, ja dus automatisch wordt dan ook je sociale impact, of sociaal ondernemerschap groter, dus je dat is ook het voordeel. En dat zal ik wel graag mijn hele leven willen blijven doen, de onderneming waar ik nu werk, of,

I: Om in dat sociaal ondernemerschap te blijven zitten?

P: of elders, maar ja ja.

I: Want hoe zie je dat zich verder nog ontwikkelen?

P: Ja ja, altijd moeilijke vraag, vind ik moeilijk te zeggen, maar ik vind ondernemen gewoon ontzettend leuk en er zijn heel veel kansen hier binnen de organisatie waarmee ik werk dus, wie weet, biedt daar zich wel iets aan op korte of langere termijn.

I: Maar als je specifiek kijkt naar de onderneming die je nu hebt? Verder ontwikkelen of?

P: Nou ik heb nu twee vestigingen in Arnhem, en die kun je beter, die vestigingen kunnen zelf nog wel verbeterd worden, ook nu in zo'n tijd om meer op de onderneming te gaan zitten in plaats van operationeel veel staan. Maar dat dat, ik ga niet nog een derde winkel openen in Arnhem, je hebt ook wel een soort verzadigingsniveau, maar misschien iets anders en, of in een andere stad of weet ik het wat. Maar kan ook nog een ander concept zijn, ik heb altijd wel veel ideeën, maar het sociaal ondernemen vind ik wel heel leuk ja.

I: En even terug naar, je zei dat je ook mensen in de winkel hebt werken die niet dat leertraject volgen, wat zijn eigenlijk je pijlers waarop je deze mensen, je personeel aanneemt? Wat vind je belangrijk?

P: Ja dat vind ik wel een goeie vraag, want ik, ja dat is wel grappig want ik, ik heb meestal wel andere sollicitatiegesprekken dan gebruikelijk denk ik vaak, vaak is natuurlijk joh hoe heet je wie ben je, wat heb je gedaan je hebt die opleiding gedaan en je hebt daar en daar gewerkt zus en zo. Nou en je bent enorm gemotiveerd, flexibel, assertief enzo. Dat is wat iedereen altijd stuurt en je moet ook iets sturen dus dat begrijp ik ook wel, maar ik vind het wel altijd leuker om een gesprek te hebben die buiten dat kader gaat, en dat merk je ook best wel, binnen die 14 man die we aan medewerkers hebben, heel veel verschillen ook wel weer daar tussen. En ja, ik na een gesprek bied ik ze vrij snel een proefdag aan en dan merk ik heel snel of iemand in het team past of niet. Dan ben ik ook wel heel eerlijk, misschien wel direct voor veel mensen, maar als het niet past dan past het niet en als het wel past dan past het wel.

I: Maar dat doe je dus eigenlijk door iemand snel zo'n proefdag te laten doen, zodat je zelf snel kan zien van...

P: Ja ja ja, ik probeer eigenlijk altijd zeg maar net een iets anders gesprek dan anders te hebben en zo en vaak is er natuurlijk ook wel een raakvlak op de groep waar we mee werken, dat trekt ook bepaalde mensen aan, dus we hebben en duurzame pijlers en sociale pijlers en op een van die twee pijlers zit eigenlijk iemand bijna altijd al als ze zeg maar op gesprek komen, of de winkel binnen lopen en denken oeh dit vind ik gewoon leuk, de sfeer past bij mij ik wil hier graag werken, dus dat is wel een soort luxe die je dan hebt. Maar ja je hebt ook

weleens dat het niet werkt ja, en dan ja, ja dan zijn wij niet de plek voor een bijbaan of volledige baan. Maar waar let je specifiek op, ik vind heel, ja, nou ik, nou dat is wel een soort houding en als ik dan toch een term moet gebruiken assertiviteit, zelf oplossend vermogen, dat vind ik heel fijn om met mensen te werken met zelfoplossend vermogen, daarin vind ik die leeftijd ook wel belangrijk. Kijk je hebt natuurlijk ook iemand van 15 of 16 die in de afwas start, dan vind ik het minder belangrijk, want dan begin je. Maar dat vind ik heel fijn als iemand zeg maar echt, de skills heeft om zelf dingen op te lossen en niet zo snel in paniek te raken bij dingen die gebeuren of een cliënt die uitvalt of weet ik het wat. Dat vind ik gewoon fijn.

I: Want er zal natuurlijk vaker iets gebeuren dan in een andere winkel...

P: Ja precies, en, ja het sociale aspect is heel belangrijk bij ons natuurlijk dat is mega belangrijk, dus dan kijk je inderdaad naar zelfoplossend vermogen, en sociaal en een soort van werklust. Ik hou wel van mensen die gewoon zeg maar, wat er ook gebeurt, ook al zijn er drie ziek dan gewoon de dag draaien en een deel heeft dat niet en een deel wel. Ja dus, de meeste mensen scoren op de drie pijlers wel goed die bij ons werken.

I: Dan nog de allerlaatste vraag, zie je jezelf als een voorbeeld voor, reguliere ondernemers.

P: Nee nee, dat vind ik altijd heel vervelend om over jezelf te zeggen

I: Nee, maar dan niet jijzelf maar puur de onderneming, "Research object 1", als voorbeeld voor andere ondernemingen. Zou het een voorbeeld kunnen zijn?

P: Nou ja, ja, je trekt ook wel vaker naar andere sociale ondernemers toe ook in Arnhem, dus ik merk gewoon dat ik het heel fijn vind om daarin, dat is gewoon toch net wat anders denken of zo, dus dat vind ik heel fijn, maar ja ik ben niet zo... Nee als voorbeeld zijn, nee dat vind ik lastig.

I: En als je puur over sociaal ondernemerschap op zich, zie je dat als een voorbeeld voor de maatschappij?

P: Ja dat wel, ja dat is grappig, want een politicus zou zeggen dat is niet aan mij, anderen mogen oordelen. Maar, nou ja wel. Ja zeker, ook op grotere schaal gebeurt het wel, Albert Heijn die bijvoorbeeld zegt we hebben 10.000 plekken voor Wajongers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en dat vind ik wel heel gaaf, als zo'n groot bedrijf dat zegt en die hebben natuurlijk heel veel mega grote belangen, als zij zeggen, en bij hun bedrijf past het ook wel goed. Ja dat vind ik wel een gave voorbeeldfunctie, dat ze dan zeggen dat willen we. En de overheid en het bedrijfsleven hebben eigenlijk afgesproken we willen 125.000 banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt creëren, het bedrijfsleven gaat daar eigenlijk heel goed in mee. Bijvoorbeeld een Albert Heijn die dan zegt wij creëren 10.000 plekken, ze zitten volgens mij op 8000 nog wat, op een heel groot aantal. En de overheid zit maar op 10 % van het aantal wat ze zouden doen, dus de overheid loopt heel erg achter op beleid dat ze zelf eigenlijk maken. En dat is jammer. Dus als je dan zegt zie je sociaal

ondernemerschap als voorbeeld? Dan denk ik ja, er zijn best wel wat mensen, heel veel gave ondernemers, en dat groeit dus ook heel erg en mensen staan er meer voor open. En merken dat vooroordelen worden weggenomen, of merken dat het zichzelf dat zij ook weer anders gaan denken of zo. Dus dat zie ik zeker wel als voorbeeld. In Arnhem kan ik er zo een paar noemen waarvan ik denk, ja dat zijn gewoon mensen die daar echt een voorbeeldfunctie vervullen in wat zij dan doen.

Appendix G - Initial Template

This is the initial template with a priori themes that were initiated from theory and that was used as a base for coding the first three interviews. The marked themes represent the themes that were either changed or removed in the final template. Appendix H provides explanations about decisions that were made during coding.

The enterprise

Social mission

Societal problem

Business venture

Product or service

Institutional logics

Centrality

Importance of social mission

Importance of business venture

Compatibility

assumptions, beliefs, values

Challenges

Due to value creation

defining social impact

financial resources

Due to stakeholders

demands from within the organization

demands from outside the organization

Responding to challenges

shift in centrality

social mission focused

business focused

measuring social impact

Appendix H - Audit Trail Template Analysis

During the analysis of the data, some changes were carried out in the template. The table below gives insights in the changes that were made. Appendix G provides the initial template, appendix I provides the final template. Due to the readability of the table, APA-format was not used.

Code	Added/Changed/Removed
Social mission - target group	Added. Because all participants were focused on labor participation, but they differed in target groups.
Business venture - client	Added. Besides focusing on different products or services, the participants also focused on different kind of clients. For example, on consumers, other businesses or municipalities.
Formal Provisions	Added. The enterprises differed in their formal provisions; this information was useful for the thick descriptions.
Centrality	Removed. No additional information about centrality was indicted in the transcripts. Information was put under: Importance of Social mission and Importance of business venture
Compatibility	Removed. No additional information about centrality was indicted in the transcripts. Compatibleness of institutional logics was put under challenges.
Challenges - Social mission constraints financial profits	Added. The specific target groups of the research objects cost time and money.
Demands from within and outside organization	Changed. Instead of specifying the stakeholders into two groups, each important stakeholder has been identified.
Other challenges	Added. Some of the challenges mentioned by the participants could not fit in either “value creation” or “stakeholders”

Responding to challenges	Changed. This code was split up into responding to challenges regarding value creation and responding to challenges regarding stakeholders, to structure interpreting the results.
Responding to challenges - stakeholders - other	Added. It was difficult to define similarities in the way the participants mentioned that they responded to challenges due to cooperation with different stakeholders. Therefore, they are all coded as others and explained further in the results section.
Harmony/no competing demands	Added. Participants did not always only experience challenges due to competing demands. Therefore, the theme harmony was added
Harmony of stakeholders	Added. In some cases, participants did not experience challenges due to competing demands of stakeholders.
Harmony of forms of value creation	Added. In some cases, participants did not experience challenges due to competing demands of the different types of value creation.

Appendix I - Final template

This is the final template that was used for coding. The marked themes represent the themes that were added to the initial template. Appendix H provides explanations about decisions that were made during coding.

The enterprise

Social mission

Societal problem

Target group

Business Venture

Product or service

Client

Formal Provisions

Profit

Non profit

Institutional logics

Assumptions, beliefs, values

Importance of social mission

Importance of business venture

Challenges

Due to value creation

Defining social impact

Financial Resources

Social Mission constraints financial profit

Due to stakeholders

Regular staff

Government or municipality

Society

Welfare organization

Employee Insurance Agency

Clients

Other challenges

Responding to challenges

Value creation

Measuring social impact

Business focused

Social mission focused

Stakeholders

Social mission focused

Other

Harmony/No competing demands

Harmony of stakeholders

Harmony of forms of value creation

gewoon met een burn out thuis waren komen zitten W.D opgeleid en denken van nou laat mij maar even drie maanden kookjes bakken. Prima. Maar dan zit ik in ieder geval niet op de bank en dank om er daarna wel weer aan het werk maar effe dat verstand op O. Dus ja die doelgroep is veel groter. Waardoor we ook echt aan het kijken zijn van, niet alleen maar mensen om gewoon bij ons zelf te houden maar ook gewoon door ontwikkelen, Rotterdam hebben we nu een samenwerking met een grote industriële bakker, dus dan zeggen we van nou, dan komen ze eerst bij ons werken en kunnen daarna het traject bij hem gaan volgen.

Speaker 1: Dus een soort leertraject wat jullie doen.

Speaker 2: Ja, onder andere. En we hebben ook gewoon echt dagbestedingsplekken, maar ook echt gewoon leerwerktrajecten. Ja van alles.

Speaker 1: Maar jullie zitten dus in allemaal verschillende gemeenten. Meik je verschil in welke gemeente je zit en hoe er wordt omgegaan met.

Speaker 2: Gemeente is de belangrijkste drijfveer voor ons om ergens te beginnen. Utrecht dan niet want Utrecht is eigenlijk wel wat dat betreft niet de beste gemeente, om te zitten maar ja het is wel echt onze hometown om het zo maar te zeggen. Dus we blijven hier ook wel. Af en toe wel tegen de gemeente gezegd joh als jullie zo doorgaan, dan trekken we lekker naar Nieuwegein en zoek het lekker uit. Ja, nee dat is 1 van onze belangrijkste issues om ergens te beginnen als de gemeente niet meewerkt dan heeft het voor ons ook geen zin. Dat zij zeggen nou ja of al die, wij hebben genoeg plekken en te weinig mensen ja moeten wij dat allemaal? Maar er zijn ook gemeenten die zeggen van ja joh we hebben zo veel mensen op de bank zitten, kom alsjeblift naar ons toe.

Speaker 1: Dat is natuurlijk eigenlijk wat je wil.

Speaker 2: Ja want we hebben nu vorig jaar een social challenge gewonnen in de gemeente Haarlem, die hadden een social challenge uitgeschreven van nou, om te kijken voor arbeidsparticipatie die hadden 80000 euro weg te geven. Daarvan hebben wij er 20000 gewonnen. Ja dat is heel leuk. Wel pas te besteden op het moment dat we echt naar Haarlem toe gaan, dat is dit jaar het plan. Maar die hebben eigenlijk gewoon nou bijna alles al klaar voor ons die zegt van joh we hebben zoveel kandidaten we hebben zoveel, we hebben een bakker uit het UWV traject. De zorgpartners waar jullie meesamen kunnen werken. Het enige wat jullie nog moeten doen is een pand zoeken.

Speaker 1: Dat is perfect dan ligt het gewoon zo klaar.

Speaker 2: Ja dat is voor ons het belangrijkste om om ergens te gaan gaan starten.

Speaker 1: En wat maakt het dan dat soms in de gemeente Utrecht het niet zo lekker loopt?

Speaker 2: Aanbestedingen die er al heel lang liggen, dus je hebt we hebben nu, Reinaerde is een grote zorgpartner in Utrecht, Albron ook. Of Abrona. Ja en die hebben eigenlijk al grotere deels een deel van die doelgroep gewoon aan het werk. En vaak kom je ook weer dan met, dit zitten allemaal tussenpartijen tussen en die willen dan geen onderaannemerschap aangaan en dus als wij zeggen van we willen heel graag dat er iemand bij ons komt werken, dan krijg je allemaal constructies waar je echt van denkt van hè jongens kom op. En er zitten nog 4 lagen tussen en iedereen moet ergens zijn geld verdienen en degene die dan de lul is zijn wij en degene die daadwerkelijk aan het werk moet. Maar iedereen die dit maar enigzins een begeleiding dingetje en daar geld vanuit kan plukken dan zijn ze er als de kippen bij.

Speaker 1: Ja. Even kijk en hoor wat is naar jouw idee het grootste verschil tussen een ander kookjesmerk en de manier waarop jullie 't aanpakken. Waar zit het grootste verschil?

Speaker 2: Wij hebben niet echt, we hebben wel concurrenten. Het bedrijf toevallig ook uit Utrecht of ieder geval de eigenaar komt ook uit Utrecht, woonde naast onze eerste bakker en ze begonnen tegelijkertijd. Ze zijn hebben wij ook wel contact mee hoor maar zij doen hetzelfde maar zij liggen in een andere markt zijn doen veel meer retail. En wij zitten veel meer op de business to business kantoren. Grote oteraters en dat soort dingen. Ik denk dat er wel meer sociale kookjes zijn maar wij verschuilen ons nooit achter, we werken met mensen om, het is gewoon heel het is gewoon een goed product en dat moet het gewoon altijd zijn.

Speaker 1: Dus het is niet dat een klant voor jullie kiest omdat jullie een sociale onderneming zijn?

Speaker 2: Ja, kijk dat is natuurlijk voor ons wel makkelijk verkoop praatje absoluut. En sommige vinden dat ook wel heel belangrijk en die willen ook laten zien dat die sociale kook en inkopen, we liggen qua prijs ook best wel wat hoger dan een gemiddeld fabrieks kookje. Maar als je het vergelijkt met een ambachtelijke bakker zijn we er weer een stuk goedkoper. En dan vinden ze het sociale verhaal wel belangrijk maar dat kookje moet ook lekker zijn.

Speaker 1: Anders ga je het ook niet kopen.

Speaker 2: Nee, je wil gewoon effe lekker kookje en tuurlijk is dat sociale verhaal ook echt belangrijk. Het moet gewoon beide goed zijn en je mag je niet verschuilen achter: nou ja sorry maar ik heb iemand met een verstandelijke beperking en.

Speaker 1: Nee, zoiets van het is geen lekker kookje, maar wel heel sociaal. Nee.

Speaker 2: Het is daarom, wij hebben ook echt de zorg en "Research object 1" volledig geschieden dus wij zeggen echt, alle bakkerijen zijn bij ons in beheer, we hebben alle bakkers staan bij ons op de loonlijst, alle bedrijfsleiders die daar rondlopen staan op de loonlijst. De chauffeurs en dat soort dingen ook allemaal bij ons op de loonlijst, dus alles wat met logistiek en het kook bakken en tot aan het eindproces te maken heeft ligt wel bij ons bij ons in het beheer. Zodat daar in ieder geval gewoon altijd, dat is van ons maar dat betekent ook dat alle inkomsten voor ons zijn en het hele zorg aspect wordt gewoon gedaan door drie verschillende zorgpartners nu, binnenkort een vierde. En die halen gewoon al dat zorggeld binnen. En daarmee kunnen ze de begeleiding doen.

Speaker 1: Ja dus jullie doen de begeleiding, doen jullie niet zelf.

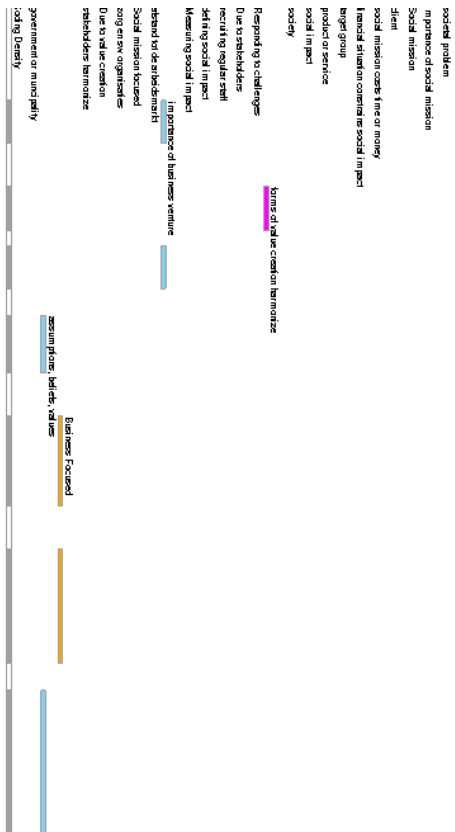
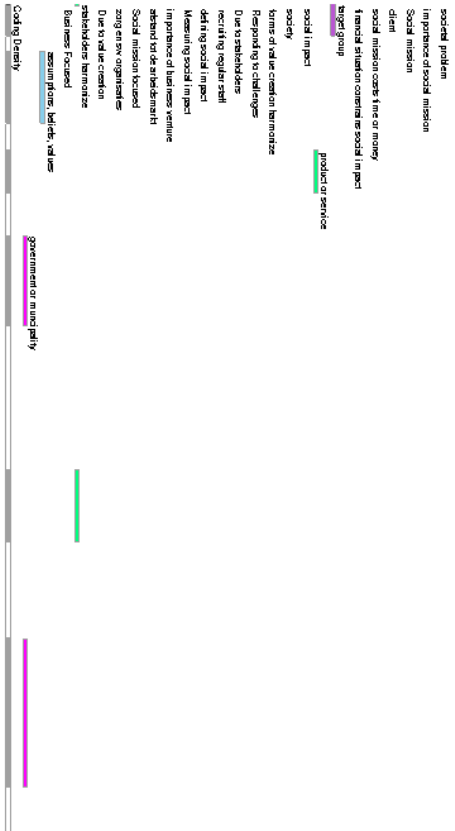
Speaker 2: Nee, wij willen ook verre van blijven, wij zijn ondernemers, we willen gewoon een mooie sociale onderneming, maar dan moet je ook ondernemer zijn en nou ja zie zo is weer het voorbeeld. Ja als jij met subsidies je huur van meer dan een ton per jaar moet gaan betalen en al je bedrijfsleiders. Ja. En dan uiteindelijk, je verliezen een begrotingstekort noemt aan het eind van een jaar dan ben je toch verkeerd bezig met zorggeld in mijn ogen.

Speaker 1: Ja daar zit zeker wat ja.

Speaker 2: Natuurlijk, sommige werkplekken zijn ook echt nodig, moeten echt gesubsidieerd worden, dat geloof ik heel graag, maar als je zegt ik ben een lunchroom of wat dan ook dan denk ik ja maar zorg dan eerst dat je een goeie lunchroom hebt.

Speaker 1: Ja precies.

Speaker 2: En dan kun je je daarmee je geld verdienen. En de zorg kun je dan daardoor betaalbaar maken.



Speaker 1: Precies. Dus is in principe wordt jullie winstzeg maar wordt daar ook weer in gestopt?

Speaker 2: Ja, ja. Nee ons doel is ook eigenlijk om zoveel mogelijk de zorg betaalbaar te maken dus. Wij zijn nu heel langzaam bezig met wat wij moeten we hebben heel veel investeringen gedaan dus die gooi je moet ook allemaal betaald worden. Maar langzaam ook gewoon mensen die al langer bij "Research object 11" werken, die echt wel wat meer kunnen maar toch ergens een indicatie hebben opgeplakt, om die in dienst te nemen.

Speaker 1: Ja.

Speaker 2: En dus dat betekent dat ze eigenlijk niet meer vanuit het UWV of wat dan ook worden betaald, maar gewoon door ons worden betaald. Dat die groep wordt steeds groter, we hebben een chauffeur ook met een licht verstandelijke beperking die eerst gewoon in "Research object 11" Breda werkte maar nu gewoon lekker 3 dagen in zijn eigen auto aan 't rondrijden is.

Speaker 1: Dus het is niet het alleen maar in in de fabriek zeg maar.

Speaker 2: Nee nee, we proberen eigenlijk tot aan hier op het hoofdkantoor eigenlijk alles met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar niet altijd. Ik bedoel soms komen er mensen op je pad en denk je jakom maar. Maar ik denk dus we hebben in totaal naast die 120 man die we aan het werk hebben zelf iets van 20 met bakkers in totaal. En daarvan zijn er ook weer 11 die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben of hadden. Dus een bakker die al een jaar thuis zit en zestigplus is die neemt bijna niemand meer aan. Wij staan er heel hard om te springen.

Speaker 1: Ja dat is natuurlijk de expertise die je in huis wil halen.

Speaker 2: Ze hebben, dat zijn die bakkers we hebben nu 3 van bijna 60. Of al zestigplus. Zijn alle 3 nog nootziek geweest volgens mij.

Speaker 1: Harde werkers.

Speaker 2: Harde werkers. Hebben de rust, de expertise, kunnen het goed uitleggen, doorgeven, die hoeven ook niet meer van k hoeft niet de hele dag meer heel hard te knallen, vinden ze heel fijn. Maar ondertussen kunnen ze het nog wel, dus als er shit is te ruimen kunnen ze wel effe een tandje doorschakelen. Ja, dat hebben we echt nodig. Zo is die doelgroep vrij groot.

Speaker 1: En als iemand dan solliciteert bij jullie, gaan jullie dankijken waar diegene het beste past in wat voor soort functie of komt die instantie gewoon in de bakkerij?

Speaker 2: Ja, het ligt heel erg aan, het ligt heel erg aan wat we nodig hebben, heel veel mensen komen eerst via de zorg echt als koekenbakkers, zoals wij dat noemen, bij ons terecht. Ja, soms komen ze, dan zegt de zorg tegen ons deze gene kan wel meer heeft meer in zijn mars, kunnen jullie daar iets mee, dan gaan we kijken hoe gaan we deze functie verder invullen. Ik heb net per 1 of 6 mei ga ik iemand aannemen in "Research object 11" in Utrecht, die heel lang inderdaad als koekenbakker daar stond, maar gewoon eigenlijk 6 maanden stage kon lopen, al 8 jaar geen baan meer had gehad. En, maar wel alles opkapt die hele productie gewoon aan het meedraaien was. Ik zei ja, kom maar. Dat is voor mij supervelvig en je weet wat je in huis haalt ik bedoel ik heb ook heel veel mensen via inderdeed, waarvan ik uiteindelijk na een maand dacht, waarom?

Speaker 1: Ja want is het inderdaad het is wel eens voorgekomen dat het, want dat zijn dus allemaal hele verschillende mensen die je dan aanneemt, is het ook wel eens voorkomen dat het gewoon echt geen match was en je ook weer afscheid moet nemen van die mensen.

Speaker 2: Ja, maar dat zijn tot nu toe alle mensen geweest die geen afstand tot de arbeidsmarkt hadden.

Speaker 1: Maar van de mensen die wel een afstand tot de arbeidsmarkt hebben?

Speaker 2: Nee, tot nu toe hebben we daar nog helemaal geen afscheid van genomen. Nee.

Speaker 1: Dus dan gaat het qua begeleiding en dergelijke door de zorginstelling, ook wel weer goed.

Speaker 2: Ja ja, absoluut. Nee dat gaat eigenlijk allemaal heel goed en juist de mensen die we dachten van nou die kunnen heel wat, die hebben een goeie cv en een goed praatje die vielen uiteindelijk door de mand.

Speaker 1: Dat is wel typisch dan. En wat zie je nou als de grootste uitdaging voor jou?

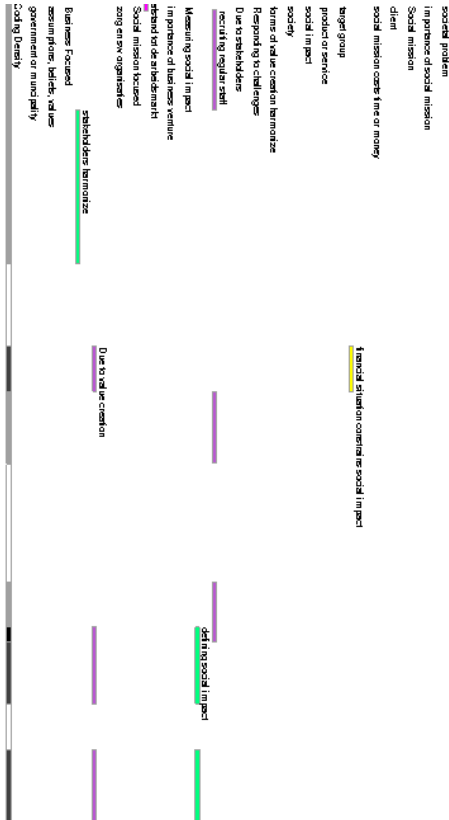
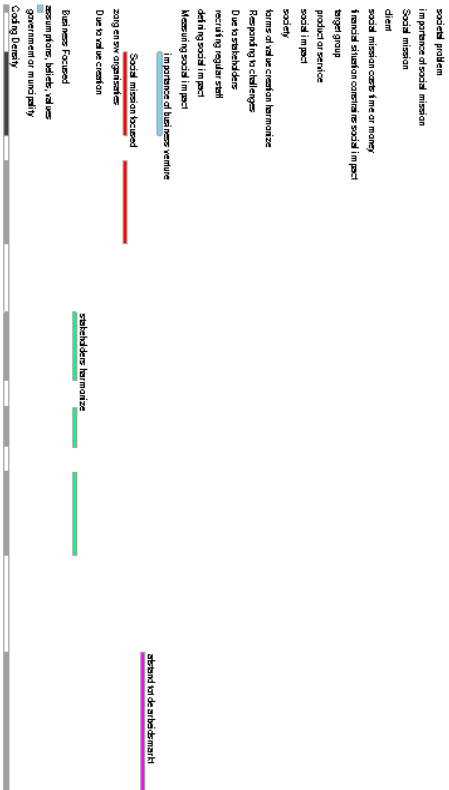
Speaker 2: Oeh, heb je even?

Speaker 1: Ja zeker.

Speaker 2: Nou we hebben nu best wel wat investeringen gedaan natuurlijk dus omdat eerst weer terug te verdienen en eigenlijk zeggen we nu, we willen er nog 4 openen binnen 2 jaar dus. Er moet nog wel wat geld tegenaan gegooid worden. Dat is zeker een uitdaging. Proberen dat langzaam wel van ons lopende cashflow te kunnen doen. Wat ik net zei, want wat zijn nou wel echt de mensen die het voor ons moeten doen want, het salesteam. En daar de juiste mensen in vinden. Zoals iemand hier op het hoofdkantoor altijd zegt: je moet een "Research object 11" hart hebben om wat te doen.

Speaker 1: En hoe zou je dat "Research object 11" hart omschrijven?

Speaker 2: Ja, dan ben je een soort wookaholic. Die ziet overal kans en. Noot problemen ziet maar overal kansen ziet en altijd denken: oh dit kunnen we ook nog doen, oh hier kunnen we ook nog wel koek verkopen en dan k hier ook eens een keer met m'n zakje koek langs. Nee dus we hebben nu op, we hadden eerst heel veel uitdagingen productievlak van kunnen we al die productie wel aan en is het allemaal goed opgelijnd en grote partijen, grote cateraars konden we eigenlijk niet, konden we geen afspraken mee maken om te zeggen ja maar dat gaat meteen in zake volumes kunnen jullie dat wel aan. Wij zijn nu op een punt dat we dat altijd heel goed aankunnen, maar loopt juist die, dat's alles force nog even achter. In Utrecht niet, daar haat het echt goed maar die andere 5 vestigingen hebben we nog even een boost nodig. Ja dat is wel echt een uitdaging. Maar ja. Het gaat goed maar je moet wel even de juiste de insteek hebben, van mensen moeten ook gewoon, heel vaak willen mensen dan ook perse laten zien dat ze een heel sociaal koekje hebben. Terwijl dat als jij in een restaurant 1000 kopjes koffie op een dag, dan ga je dat niet elke keer vertellen: is een koekje van de "Research object 11", is een koekje van de "Research object 11" We zijn nu eigenlijk marketingtechnisch kijken dat is ook wel een uitdaging om het merk "Research object 11" groter te maken. Nou jij zegt in Utrecht valt het al op. Maar dat je op een gegeven moment eigenlijk net als tripadvisor bij wijze van spreken een sticker op je op je deur kan doen. En waar mensen het weten en dan automatisch het verhaal ook kennen of kunnen gaan lezen. Zodat ook ondernemers misschien ook wel wat sneller denken van ja dat is leuk en dat merk is groot genoeg dan snappen mensen wat ik aan het doen ben, nu is het heel vaak van ja maar ja hoe moet ik dat dan gaan vertellen? Jullie koekje is duurder dan die uit de fabriek komt. Dat kost me, in de horeca, ondernemers zijn daar heel goed in, kost me



Speaker 2: Ja, niet eens nummertjes maar wel echt als geld. Dus als ik 10 mensen met een of persoonsgebondenbudget of Wlz, ja dat is allemaal geld geld geld geld, telze maar op. Zet daar een zorgbegeleider op, en de rest komt er wel binnen. Ja daar kun je dan een huur van een pand van betalen weet ik veel wat maar ja dat is echt een ouderwets model vind ik. Moeten gaan kijken waar ligt iemands kracht en hoe ga je verder en we zijn voor een andere zorgpartner bezig die ook zegt inderdaad die eerste groep Wlz, meestal blijven die wel echt op een plek staan dat ze niet echt verder in het, wektraject kunnen, de volgende stap. Sommige kunnen die wel maken maar daar wordt heel vaak niet naar gekeken en die kunnen echt wel stappen meer in die zin van misschien wel met iets van betaald werk doen. Maar daar zit weer een groep die ook die stap weer kan maken, maar ook vaak weer, nou.

Speaker 1: Jazo gaat dat zeg maar iedere keer door.

Speaker 2: Ja. En vaak worden ze daar gehouden, terwijl ja joh, ga eens kijken wat mensen kunnen, en ga ze begeleiden zodat ze meer kunnen doen, in plaats van. Joh, die is prima, is goedkoop handje. En ik zet je lekker hier 10 jaar neer. Succes.

Speaker 1: Zit daar dan ook een stukje in, want ik heb gelezen dat er heel veel bezig is nu met social impact meten en dergelijke en juist dat sociaal ondernemers dat zeggen te willen omdat het niet alleen maar om dat geld gaat en dat ook te kunnen laten zien. Heb ook ondernemers gehoord die zeggen ik vind het onzin. Ik wil het niet allemaal in kaart hoeven brengen. Hoe zit dat bij jullie?

Speaker 2: Nee, ja, we hebben het daar laatst toevallig wel even over gehad van ja, moeten we die kant op. Ik denk dat het voor onze klanten heel erg interessant is om te zeggen wat voor een sociale impact heeft het nu. Wij willen ook juist ten dat is misschien daardoor wel goed, je hebt bijvoorbeeld bedrijven, grootaccountantbureau of weet ik veel wat, die heeft echt geen ruimte om iemand met een hele grote afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te zetten, behalve bij wijze van spreken als schoonmaker. Maar, wat wij dan zeggen van ja, als jij maar gewoon genoeg koek bij ons afneemt, want in dat kantoor wordt toch gewoon koek gegeten. Dan zorgen wij wel, want wij hebben de expertise, hebben de locaties, dat die gene aan het werk komt, in ieder geval dat er iemand aan het werk komt. En dat willen ze graag zien, dus wij willen eigenlijk kijken van ja joh, een soort rekenmodeltje van joh als je zoveel koek bij ons afneemt, dan kunnen wij zoveel mensen aan het werk zetten.

Speaker 1: Datzou natuurlijk wel heel mooi zijn.

Speaker 2: Ja dat is denk ik voor veel bedrijven is dat een leuke, nou ja social media post van kijk eens hoe goed ik bezig ben. Of dat uiteindelijk. Ik denk dat het daar ook echt mee op uit, het hoeft van mij niet allemaal zo strak gemonitord te worden nee.

Speaker 1: Want wat zie jij als de sociale impact die jullie maken?

Speaker 2: Nou wij maken denk ik heel veel mensen weer blij. Ja gewoon arbeidsritme opbouwen, gewoon weer onder de mensen komen, wij hebben ook expres gekozen voor staatsakkerijen. Als mensen ook gewoon lekker in de stad zijn in plaats van ergens achteraf in een bos of we op een industrieterrein. En nu ook weer meer van die hele omgeving meemaken. En ik denk dat dat ja 10 mensen is een druppel op de gloeiende plaat maar, want er zitten volgens mij 1,8 miljoen mensen thuis.

Speaker 1: Datzijn er een hele hoop.

Speaker 2: Ja. Kunnen nog wel even aan de slag. Maar toch maak je dan wel, dan is het voor mij heel klein maar gewoon inderdaad op die mensen maak je echt wel impact, als die

de'Rearch object 11" niet zouden hebben dan zouden ze misschien wel iets anders hebben, maar zijn er heel veel mensen die hier dolgelukkig van worden.

Speaker 1: Is dat dan ook het gene dat voorop staat?

Speaker 2: Ja, ja.

Speaker 1: Komt het wel eens voor dat je een keuze moet maken dat je echt een keer toch voor het commerciële. Nou ja toch voor het geld zeg maar moet gaan om het bedrijf te laten bestaan.

Speaker 2: Ja nee, natuurlijk we blijven een commercieel bedrijf, dus d'r zijn echt wel. Punten waarop je heel commercieel moet zijn en moet gaan denken van oké, hoe weegt dit af tegen de sociale impact die het heeft of? Maar tot nu toe gaat ons dat wel redelijk, redelijk goed af.

Speaker 1: Kun je een voorbeeld noemen van wanneer dat voorkomt?

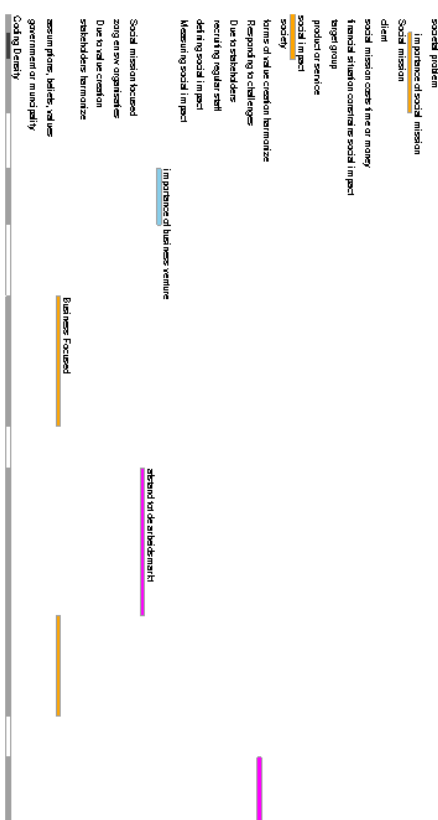
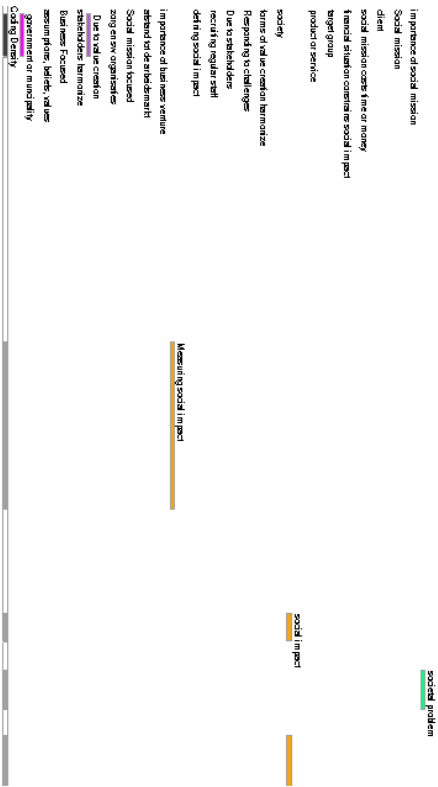
Speaker 2: Ja dat is een goeie vraag. Want ik denk dat de nou ja, in de zin, onze kandidaten mee merken daar wel iets van, maar ook weer niet zo heel veel, maar ik ben natuurlijk altijd bezig om te kijken van, wat de beste manier om het hele proces wel te stroomlijnen er wel aan de achterkant en wij hebben, kijk ik ga geen fabriek zijn in de zin van alles automatiseren want we willen zoveel mogelijk mensen aan het werk zetten. Maar voor mij is het wel interessant om, te kijken van kan er ergens een handeling uit, of waardoor je, bij wijze van spreken verpakkingen. Die verander ik, tot nu toe heb ik die iets te veel veranderd. Nou goed, wat met onze doelgroep niet heel handig is, maar dat is voor mij een commercieel iets omdat ik gewoon denk ja ik ga in 1 keer voor 50000 euro verpakkingen bestellen en dan moet ik wel even zeker weten dat het allemaal goed is, en dat het helemaal strak geregeld is.

Speaker 1: Maar dan is het voor het personeel soms lastig omdat er dan dus iets veranderd in de productielijn.

Speaker 2: Ja. We hebben in één keer van, jawaaron moet dit nou weer anders? We hadden het net eerst moesten we het altijd zo inpakken en nu moeten we het in 1 keer zo inpakken. Ben nu in Utrecht voor heel erg bezig, als een soort testcase. Dus we hadden eerst plastic bakken en dat is voor mij qua duurzaamheid ook gewoon dat ik denk, ja daar kom ik ook niet meer mee weg nog een jaar lang, maar dat vinden ondernemers, sommigen wel weer handig nou ja. Toen ben ik naar de zaken gegaan, nou dat, toen kwamen ze dan net overheen dat dat wel fijn was of misschien niet fijn maar ze zijn er nu aan gewend. En toen kwam de hoofdbakker naar me toe van ja misschien moeten we eens kijken of het niet in doosjes zo kan, ik zeg oh dat is misschien ook wel een idee. Dus dat ben ik nu weer aan het testen. Maar ik heb ook maar niet te hard geroepen dat dat er nu waars chijnlijk weer eraan komt ik probeer daar wel zo veel mogelijk rust in te behouden maar dan ben ik ook wel weer commercieel aan het kijken van oké hoe gaan we dat het beste inrichten? En ook qua logistiek van oké. Soms verplaats ik in 1 keer klanten naar een andere vestiging, omdat het logistiek beter uitkomt. En dan denken ze hee maar die heeft al heel lang niet meer besteld. Vond ik altijd zo'n leuke klant, ja die zit nu bij een vestiging in Breda in plaats van Rotterdam.

Speaker 1: Dats oort dingen wel dan dan, maar geen hele hettige keuzes die je daar in hebt moeten maken.

Speaker 2: Nee tot nu toe niet nee, niet iets wat wat zo'n impact op het bedrijf heeft gehad dat ik denk van nee, dat nemen we zijn nu eigenlijk met deze missie en visie staat eigenlijk al heel lang vast, we weten echt wel waar we heen gaan en heen willen en we hebben gewoon een doel tot in ieder geval de komende 3 jaar is dat heel duidelijk, dus. Daar wijken we



weinig van af. Zoveel mogelijk geld daarmee binnen halen, zodat we dat doel kunnen bereiken.

Speaker 1: En wat wat heb jij hoe zie jij verder de sociale ondernemers als je kijkt? Je je zelf maar ook naar anderen. Hoe zie je het verder uitbreiden in de toekomst denk je dat dit iets is wat blijft groeien?

Speaker 2: Denk ik wel. Mmm, denk sommige bedrijven echt niet. Daar zou misschien altijd wel eens een cultuur blijven hangen en waarin het gewoon ver van mijn bed show is, was het bij mij ook altijd. Ik dacht daar wil ik helemaal links mee te maken hebben met deze doelgroep. Of in ieder geval, ik had altijd zo'n idee van zo'n bijvoorbeeld zo'n lunchroom, waar alleen maar mensen met een verstandelijke beperking, denk ik ja sorry, ik vind het een beetje aapjes kijken. Dat hoeft van mij niet. Maar ik denk juist, die combinatie van, doordat je ondernemer bent kun je echt wel sociaal zijn, niet je hele bedrijf hoeft te bestaan uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt maar je kan er wel even over nadenken van hé. Kan dit niet anders, één ding door veel sociale ondernemers die daar juist de kar in aan het trekken zijn, gewoon zeggen van het kan anders je hoeft niet, het is ook niet meer vies om commercieel te zijn en zorgen naast elkaar te doen. Vroeger was het echt ja joh, hebben ook die opmerking gekregen toen wij in Arnhem gingen openen, Facebook posts stonden allemaal: ja lekker makkelijk subsidie trekken krijg je alleen maar dat soort. En op de rug van de overheid is het wel makkelijk geld verdienen. Dat is wel dat gaat er wel langzaam een beetje af, mens en hebben wel door van oke, doordat je een sociale ondernemer bent betekent niet dat je alleen maar subsidie binnenhaalt en daardoor overleeft, je bent ondernemer en een ondernemer overleeft door zijn product te verkopen. En dat vind ik fijn dat we juist die kant opgaan en juist minder die hele grote zorginstellingen die zeggen kom maar hier met het geld en daarna ga ik wel eens kijken wat k ermee doe.

Speaker 1: En dan denk je ook dat, wat maakt het voor jou een sociale onderneming tot een succes en wat is daarvoor nodig? Want er zijn natuurlijk heel veel bedrijfjes die zo beginnen, ofwel gericht op arbeidsparticipatie maar ook andere pijlers. Duurzaamheid en noem maar op. Maar d'r zijn natuurlijk ook heel veel die na een paar jaar dat het 'm toch echt niet wordt. Terwijl het nog best een goed idee was.

Speaker 2: Ja, maar je moet ook wel ergens ondernemer zijn denk ik. Dat moet wel echt in je zitten.

Speaker 1: Dus echt het commerciële stuk.

Speaker 2: Dat moet je ook, je product moet wel echt voorop staan. Of in ieder geval moet gewoon heel goed zijn, je moet je nooit kunnen verschuilen achter.

Speaker 1: Nee wat je eerder inderdaad zei van.

Speaker 2: Ja. Het is een, kijk. Bij ons is het inderdaad, is het wel omgedraaid inderdaad, de why is gewoon we willen zoveel mogelijk mensen aan het werk zetten en hoe doen we dat dan door kookjes te bakken? Maar, dat betekent niet dat dat product inferieur moet zijn. Als de als dat een goed idee, degenen die onze website gaat bouwen en die werkt alleen maar met autisten. Hij zegt super fijn. Hij zegt maar ondertussen ben ik gewoon een commercieel bedrijf die gewoon gewoon een hele goeie website bouwt. En daar gaat het mij ook om.

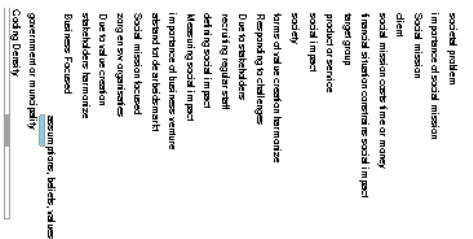
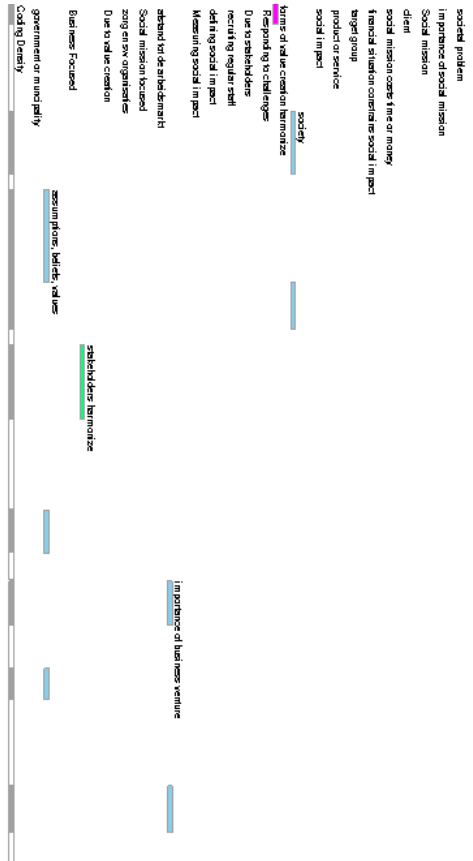
Speaker 1: Want jij wil gewoon een goeie website, klaar.

Speaker 2: Ja. En zo moet dat bedrijf ook gezien worden dus en ook zo gevonden worden en niet van oh kijk eens. En mensen moeten het ook zien als een gewoon product, daar wil ik voor betalen, en niet van oh k doe iets sociaals, nee. Ik ga ook naar hem toe, en ook mijn stickerijes die drukkerij. Was serieus ook nog de goeie oopste, super betrouwbaar levert

supersnel, kan een onwijs snel schakelen omdat hij gewoon een commerciële man is, maar hij werkt alleen maar met mensen met een verstandelijke beperking volgens mij.

Speaker 1: Dus eigenlijk als ik het beetje zo hoor, dan zou het meer normaal moeten zijn dat er mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werken binnen een bedrijf in plaats van dat dat.

Speaker 2: Het moet niet je gimmick zijn, het moet niet je, het kan een selling point zijn maar niet je enige unique selling point zijn, is niet alleen maar kijk eens hoe goed k bezig ben. Ja want haken mensen ook op een gegeven moment af, dan zeggen ze van ja concurrentie kan dat eigenlijk net zo goed dus waarom zou k dan niet daar heen gaan? Omdat k sociaal ben, ja dat is lastig.



Appendix K - Table Results

This appendix provides information about the frequency of participants that backed up certain statements that were mentioned in the results section.

Institutional Logics

<i>Statement</i>	<i>Participants</i>
The social mission is most important	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
Primary goal is shifting towards social mission	4
A healthy business model is seen as crucial	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11
Emphasis on the quality of the product or service to generate clients	3, 5, 6, 9, 10, 11

Challenges - Value Creation

Decisions made to increase impact do not always combine with financial profits or the other way around	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11
Working with people with labor market disadvantages is time consuming or costly	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10
It is a struggle to define social impact and get rewarded for it	2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11
A lack of financial resources constraints social impact	3, 5, 7, 9, 11

Harmony - Value Creation

Financial resources support social mission	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11
Social mission helps generating clients	6, 8, 9, 11

Responding to Challenges - Value Creation

The enterprise measures their social impact	2, 3, 4, 5, 6, 9, 10
Thinks about measuring social impact in the future	11
Does not measure social impact	1, 7, 8
Shift to business logics	2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
Shift to business logics conflicts with social mission	2, 4, 5, 6

Keeping social mission as guideline	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
keeping social mission as guideline constraints financial profits	1, 2, 3, 5, 7, 9, 10, 11

Challenges - Stakeholders

Personal problems of target group cause challenges	1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10
Motivation of target group causes problems	1, 2, 6, 8
Expectations of target group cause problems	3, 6, 9
Flexibility of target group causes problems	5, 4, 9, 11
Cooperation with governmental or welfare institutions	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
No challenges due to cooperation with governmental or welfare institutions	1
Contradictory interests of governmental organizations	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
Municipalities sometimes only care about money, not about the people.	3, 5, 6, 7, 8, 11
Challenges due to expectations of clients	3, 4, 5, 6, 8, 9, 10
Prejudices in society	1, 2, 3, 5, 6, 7, 10, 11

Harmony - Stakeholders

Employees complement each other	1, 4, 6, 11
Positive about cooperation with municipality	1, 11
Positive cooperation with clients	2, 3, 4, 8

Responding to Challenges - Stakeholders

Protect employees	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
Deny or correct clients	2, 4, 5, 6, 9
Strictly document how money will be invested	5, 10
Investing in technology	5
Adjust job to employees	1, 2, 6, 7, 8, 10

Clear agreements with governmental organizations	1, 3, 5, 6
Assignments checked/taken over by regular employees	6, 5, 9, 8
Recruit employees in commercial sector	5, 8
Provide coaching themselves	5, 6, 8, 9

Appendix L - Translation Quotes

In this appendix, you find the translation of the quotes that were used in the results section. The table consists of the quotes as stated in the text and the Dutch quotes originated from the interviews. Due to the readability of the table, APA-format was not used.

Quote in text	Original quote
“Our primary goal is that 80% of our employees have autism, that is the difference that we want to make”	“Primair willen wij ervoor zorgen dat 80% van de mensen die bij ons werkt autisme heeft, dat is het onderscheid dat wij willen maken.”
“Earning money is necessary to grow and to increase our impact”	“Geld verdienen is nodig om te groeien en onze impact te vergroten”
“The reason that people pay for my product has to be that it is of quality, not because it is social”	“Mensen moeten willen betalen voor je product omdat het goed is, niet omdat het sociaal is”
“It costs money, a lot of times waiters take the wrong order, therefore the kitchen makes the wrong dish”	“Het kost ook geld, veel dingen worden verkeerd aangeslagen, het veel communicatie, daar worden fouten gemaakt. Een voorbeeld is dat gerechten dan verkeerd worden gemaakt”
“Our potential impact is much larger, but we do not have the resources to hire another job coach now”	“Ons impact potentieel is veel groter, alleen ik kan niet zomaar een extra coach aannemen, omdat ik die middelen niet heb”
“Of course sometimes the social mission can be used as an easy sales pitch, and some people think it is important and they want to show that they buy social cookies”	“Ja, kijk dat is natuurlijk voor ons wel makkelijk verkooppraatje absoluut. En sommige vinden dat ook wel heel belangrijk en die willen ook laten zien dat die sociale koeken inkopen”
“After an incident we really had to fire a 19 year old employee, this was horrible, because you know if you get fired at a place like this one, you will probably never find a job again in your life”	“Want dat is ontslag op staande voet. En als iemand een SW indicatie heeft en hij wordt ontslagen op staande voet dan is er serieus iets aan de hand. Dan komt zo'n man natuurlijk nooit meer aan het werk. En als het gaat om een jongen van 19, dan weet je ook dat je zo'n jongen terugstuurt en dan weet je dat zo'n jongen gedoemd is eigenlijk

	om zijn hele leven naar de klote te gaan.”
“People with very heavy addiction problems are not able to start at 8 in the morning, so they often start later, that is fine, or actually it is not, but it is what it is.”	“Mensen komen binnen, sommigen mensen, eigenlijk moet iedereen om 8 uur beginnen, maar hele zwaarverslaafde, mensen aan pillen, die lukt het vaak niet om voor 2 uur 's middags hier te zijn. Ook goed. Nou eigenlijk niet goed, maar het is niet anders.”
“One of the challenges is not fully being able to trust in the government, because it is unclear what rules will be applicable for my enterprise next year”	“een van de uitdagingen is de iets minder betrouwbare overheid, welke regeltjes hebben we volgend jaar die hier voor gelden?”
“One of our clients expected our employee to start the day playing foosball with colleagues, and our employee really did not want to do that”	“En dat is soms wel lastig dus voor onze klanten ja daar beginnen ze 's morgens 's ochtends tafelfoetbal. En een rumoerige kantoortuin één van onze testers werd daar wel verwacht. Ja die had zoiets van dat hoef ik niet.”
“Despite the differences in age and other possible differences the group works really well together, I was very curious about this when I started, but it is really true”	“Ondanks al de verschillen in leeftijden of andere verschillen die je kunt zijn, dat het echt wel goed samen gaat. En daar was ik wel heel nieuwsgierig naar, maar dat is wel echt zo”
