

**Concullega's in het sociaal domein. Een explanatory mixed methods onderzoek naar de samenwerking en concurrentieverhouding tussen sociale ondernemingen en sociaalwerkorganisaties in Nederland.**

Masterscriptie Humanistiek

**Samenvatting**

Auteur: Sanne Wouters  
skwouters@hotmail.com

## Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Methoden.....	4
Resultaten .....	4
Conclusie .....	7
Literatuur.....	8

## Inleiding

Het sociaal domein in Nederland is sterk aan het veranderen. De overheid trekt zich steeds verder terug (Hurenkamp, 2013; Oude Vrielink & Verhoeven, 2011), net als in veel andere westerse landen (Kerlin 2010; Starke, 2008). De verzorgingsstaat heeft plaatsgemaakt voor de participatiesamenleving en daardoor ontstaat er veel ruimte voor sociaal ondernemerschap (Gulikers, 2016; Hogenstijn et al., 2016; Sterk & Specht, 2013a;2013b). De statistieken laten dan ook een sterke groei van sociaal ondernemerschap in Nederland laten zien: van zo'n 2000 sociale ondernemingen in 2010, tot ruim 5.000 in 2015 (Keizer et al., 2016).

Sociale ondernemingen krijgen hiermee in toenemende mate een belangrijke rol in het sociaal domein. Sociaalwerkorganisaties hebben van oudsher ook een belangrijke plek in het sociaal domein. Sociale ondernemingen en sociaalwerkorganisaties streven voor een deel dezelfde doelen na, ze vergroten het welzijn van mensen door deze te ondersteunen, en krijgen in toenemende mate met elkaar te maken. Sociale ondernemingen dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke problemen (SER, 2015), net als sociaalwerkorganisaties (Van Dam, Wiebes & Kwekkeboom, 2005). Toch verschillen beide typen organisaties in bepaalde opzichten van elkaar. Sociaalwerkorganisaties streven enkel maatschappelijke waarde na, terwijl sociaal ondernemers ook financiële waarde kunnen nastreven. Daarnaast zijn sociaalwerkorganisaties over het algemeen grotendeels afhankelijk van gemeenten, in zowel financiële en organisatorische zin, terwijl sociaal ondernemers genieten van meer autonomie. Bovendien zijn sociaalwerkorganisaties vaak relatief grootschaliger dan sociaal ondernemers. Tot slot worden sociaalwerkorganisaties gekenmerkt door vaste kaders waarbinnen de organisatie moet functioneren. Zo bestaat er een cao, een beroepsprofiel en vakopleidingen. Sociale ondernemingen daarentegen hebben meer vrijheid en flexibiliteit op dit gebied.

In dit onderzoek zijn de volgende definities gehanteerd:

Sociaalwerkorganisaties zijn professionele organisaties (ook wel welzijnsorganisaties genoemd) die maatschappelijke ondersteuning bieden. Sociaalwerkorganisaties zijn onderdeel van de publieke dienstverlening.

Sociale ondernemingen zijn (vaak kleinschalige) zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair een (lokaal) sociaal doel nastreven.

Sociale ondernemingen zijn een vorm van maatschappelijk initiatief.

In de veelal oppervlakkige besprekingen van de verhouding tussen sociaal ondernemers en sociaalwerkorganisaties komen zowel samenwerking als concurrentie aan de orde. Hoe valt dit te verklaren? Waarom zien sociale ondernemingen sociaalwerkorganisaties als concurrent en waarom als samenwerkingspartner? En andersom? In andere woorden: hoe ervaren beide partijen zelf hun onderlinge verhouding? Dit onderzoek biedt ruimte aan de nuances van deze verhouding door in te zoomen op de ervaringen van betrokken partijen.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *“Waarom en in hoeverre ervaren sociale ondernemingen en sociaalwerkorganisaties in Nederland elkaar als samenwerkingspartners en/of concurrenten en hoe verhouden deze samenwerking en concurrentie zich tot elkaar?”*

### Methoden

Deze vraag is beantwoord door middel van integratie van een kwalitatief onderzoek en een kwantitatief onderzoek in de vorm van een *exploratory sequential mixed methods* onderzoek, dat de voordelen van beide vormen van onderzoek combineert (Creswell, 2015). Allereerst zijn er kwalitatieve diepte-interviews gehouden ( $N = 12$ ) met sociaal ondernemers en representanten van sociaalwerkorganisaties in Rotterdam. Op basis van de kwalitatieve bevindingen zijn de kwantitatieve onderzoeksvragen opgesteld en is er een enquête ( $N = 240$ ) gemaakt, die landelijk is uitgezet onder sociaal ondernemers en representanten van sociaalwerkorganisaties. Naast het kunnen generaliseren van de kwalitatieve bevindingen dient de enquête ook als mogelijkheid om een aantal thema's die uit de interviews naar voren zijn gekomen verder uit te diepen.

### Resultaten

Hieronder zullen de belangrijkste resultaten worden besproken.

#### **Waarom samenwerking en concurrentie?**

Tijdens de kwalitatieve diepte-interviews zijn een aantal redenen naar voren gekomen

voor sociale ondernemingen en sociaalwerkorganisaties om samen te werken. Deze redenen zijn opgenomen in de enquête en hieruit is gebleken dat voor zowel sociale ondernemingen als sociaalwerkorganisaties één van die redenen op nummer een staat: ‘samen kunnen we meer bereiken’. Dit is in lijn met de constatering van de Sociaal-Economische Raad, dat sociaalwerkorganisaties en sociale ondernemingen samenwerkingsverbanden aangaan om maatschappelijke meerwaarde te creëren (SER, 2015). Net als Healy, Gray en Crofts (2013) en Zimmer en Brauer (2014) het voor zich zien, zien beide partijen elkaar als aanvullend. Ook geven ze aan wat van elkaar te kunnen leren. Het is dus niet alleen de sociaalwerkorganisatie die van de sociaal ondernemer leert, zoals Leadbeater (1997) en Movisie<sup>1</sup> suggereren.

Zowel uit de interviews als uit de enquête is gebleken dat de belangrijkste redenen om concurrentie te ervaren samenhangen met het gebrek aan middelen en daarmee onzekerheid over de toekomst van de eigen organisatie. Voor sociaalwerkorganisaties is het huidige aanbestedingssysteem dat tot concurrentie leidt de belangrijkste reden om sociaal ondernemers als concurrent te zien. De opvatting dat sociale ondernemingen het beter en goedkoper zouden kunnen is voor hen de minst belangrijke reden, al denken sociale ondernemingen zelf wel dat dat de belangrijkste reden is om als concurrent gezien te worden. Voor sociale ondernemingen is het feit dat sociaalwerkorganisaties meer geld hebben de belangrijkste reden om hen als concurrent te zien, gevold door hun stevigere positie bij de gemeente. Beide redenen worden in mindere mate door sociaalwerkorganisaties ingezien.

### **In hoeverre samenwerking en/of concurrentie?**

De hierboven genoemde redenen tot samenwerking worden breed gedragen en sociaal ondernemers en sociaalwerkorganisaties zien elkaar dan ook bijna unaniem als samenwerkingspartners. Slechts een enkeling ziet het nut van samenwerken niet in. Wel is het zo dat zowel sociaalwerkorganisaties als sociale ondernemingen van mening zijn dat ze zelf meer open staan voor samenwerking dan de andere partij. 94,8% van de sociaal ondernemers ziet sociaalwerkorganisaties als samenwerkingspartner, terwijl slechts 34,5% van de sociaal ondernemers van mening is dat sociaalwerkorganisaties hen als samenwerkingspartner ziet. Sociaalwerkorganisaties laten, al is het in mindere mate, een

---

<sup>1</sup> <https://www.movisie.nl/artikel/geheim-sociaal-ondernemers>.

vergelijkbaar patroon zien. 85,3% van de sociaalwerkorganisaties geeft aan sociale ondernemingen als samenwerkingspartner te zien, terwijl slechts 73,1% aangeeft dat sociaal ondernemers hen als samenwerkingspartner zien. Beide partijen schatten zichzelf dus positiever in als het aankomt op openstaan voor samenwerking.

Redenen om de ander als concurrent te zien worden veel minder breed gedragen dan redenen om samen te werken. In de interviews werden concurrentiegevoelens vrijwel nooit direct uitgesproken. In de enquête gaf slechts een klein deel aan concurrentie te ervaren. Bovendien kwam uit de interviews naar voren dat sociale ondernemingen vrijwel geen concurrentie leken te ervaren, terwijl ze wel van mening waren dat sociaalwerkorganisaties hen als concurrent zag. Hetzelfde leek te gelden voor sociaalwerkorganisaties. De enquête liet zien dat dit inderdaad significante verschillen zijn. Slechts 12,4% van de sociale ondernemingen geven aan sociaalwerkorganisaties als concurrent te zien, terwijl 60,6 % van hen van mening is dat de sociaalwerkorganisaties hen als concurrent ziet. Hoewel sociaalwerkorganisaties zelf iets vaker concurrentie ervaren (22%), zijn ook zij van mening dat sociaal ondernemers hen sneller als concurrent zien (61,2%). Met andere woorden, sociale ondernemingen en sociaalwerkorganisaties zien elkaar niet vaak als concurrent, terwijl ze wel regelmatig denken dat de ander hen als concurrent zien.

Dit komt wellicht door het feit dat concurrentie in het sociaal domein als onwenselijk wordt gezien. Sociale ondernemingen en sociaalwerkorganisaties in Nederland willen niet concurreren met elkaar, en zijn beiden terughoudend in het toegeven aan deze concurrentie. De manier waarop de gemeenten het sociaal domein hebben georganiseerd, plaats beide spelers echter wel degelijk in een concurrentieverhouding. Het is aannemelijk dat deze combinatie van omstandigheden ervoor zorgt dat sociaalwerkorganisaties en sociale ondernemingen zelf in zeer beperkte mate aangeven concurrentie te ervaren, terwijl ze de ander deze woorden wel in de mond leggen.

Met andere woorden hoewel de wil tot samenwerking overheerst, wordt de verhouding tussen sociale ondernemingen en sociaalwerkorganisaties ook door concurrentie gekleurd. Deze concurrentie komt vooral indirect ter sprake.

### **Verhouding tussen samenwerking en concurrentie**

In de interviews en de enquête kwam naar voren dat samenwerking en concurrentie tegelijkertijd aanwezig kunnen zijn in de verhouding tussen sociale ondernemingen en sociaalwerkorganisaties; er is sprake *coopetition* (Bengtsson & Kock, 2014; Dagnino, 2009). Samenwerking en concurrentie zijn dus geen polariteiten (Wolfram Cox, Mann & Samson, 1997). Sociaalwerkorganisaties en sociale ondernemingen lijken zoekende te zijn naar een manier om met de spanning tussen samenwerking en concurrentie om te gaan. In de enquête is gekeken hoe de verhouding tussen samenwerking en concurrentie precies vorm krijgt. Hieruit is gebleken dat ervaren concurrentie geen negatief effect heeft op de bereidheid tot samenwerking, maar wel op de tevredenheid over de samenwerking. In gemeenten waar het concept *Right to Challenge (R2C)* geïntroduceerd is, zijn sociaalwerkorganisaties en sociaal ondernemers ook minder tevreden over de samenwerking. Dit kan verklaard worden doordat *Right to Challenge* vrij direct aanstuurt op concurrentie. Bovendien wordt er in R2C gemeenten minder samengewerkt. Ook dit zou verklaard kunnen worden doordat het concept R2C aanstuurt op concurrentie. Dit zou erop wijzen dat er toch een verband is tussen ervaren concurrentie en de mate van samenwerking.

### Conclusie

Samenvattend kan gezegd worden dat concurrentie als onwenselijk wordt ervaren, omdat het zou moeten gaan om de hulpvrager en niet om het eigen belang. Toch ervaart een deel van de sociale ondernemingen en sociaalwerkorganisaties wel degelijk concurrentie, al wordt dit meestal niet direct uitgesproken. De wil om samen te werken lijkt de aanwezigheid van concurrentie te overschaduw. De verhouding tussen sociale ondernemingen en sociaalwerkorganisaties kan het best getypeerd worden als een spanningsvolle relatie tussen samenwerking en concurrentie, die tegelijkertijd aanwezig zijn; het merendeel van de sociale ondernemingen en sociaalwerkorganisaties zijn concullega's. Er is in de meeste gevallen geen sprake van of samenwerking, of concurrentie, maar van *coopetition*.

## Literatuur

- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial marketing management*, 43(2), 180-188.
- Dagnino, G. B. (2009). Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. Geraadpleegd van <http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf>.
- Creswell, J. W. (2015). *A concise introduction to mixed methods research*. London: Sage Publications.
- Gray, M., Healy, K., & Crofts, P. (2003). Social enterprise: is it the business of social work? *Australian Social Work*, 56(2), 141-154
- Gulikers, H. J. J. L. (2016). *Sociaal verantwoord. Betekenisvolle, leerzame en democratische verantwoording van sociaal werk*. Enschede: Ipskamp Printing Enschede.
- Hogenstijn, M., Meerman, M., Bos, E., Abu Ghazaleh, N., & Sander, J. (2016). *Sociaal ondernemerschap: een inleiding voor onderzoek en onderwijs*. Amsterdam: Lab Social Entrepreneurship.
- Hurenkamp, M. (2013). Meer samenleving voor minder geld: De participatiesamenleving is geen strovuur maar een veenbrand die teruggaat tot de jaren zeventig. Ging het maar weer eens over 'demokratisering'. *Socialisme & Democratie*, 70(5), 54-58.
- Keizer, A., Stickers, A., Heijmans, H., Carsouw, R. & Van Aanholt, W. (2016). Scaling the impact of the social enterprise sector. McKinsey & Company. Geraadpleegd



van: <https://www.social-enterprise.nl/files/9314/7809/5072/Scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector.pdf>.

Kerlin, J. A. (2010). A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. *VOLUNTAS: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 21(2), 162-179.

Leadbeater, C. (1997), *The Rise of the Social Entrepreneur*. New York: Demos.

Oude Vrielink, M., Verhoeven, I. (2011). Burgerinitiatieven en de bescheiden overheid. *Beleid en Maatschappij*, 38(4), 377-387.

SER (2015) Sociale ondernemingen: een verkennend advies. Uitgebracht aan de minister van sociale zaken en werkgelegenheid. Mei 2015. Geraadpleegd van: [https://www.ser.nl/~media/db\\_adviezen/2010\\_2019/2015/sociale\\_ondernemingen.ashx](https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2010_2019/2015/sociale_ondernemingen.ashx).

Starke, P. (2008). Radical welfare state retrenchment: A comparative analysis. *Social Policy Journal of New Zealand*, (33), 192.

Sterk, E. & Specht, M. (2013a). Sociaal ondernemerschap als breed gedragen ideaal. In: Walraven, G., Sterk, E., & Specht, M. *Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving: Van de brave naar de eigenwijze burger* (pp. 26-48) Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Sterk, E. & Specht, M. (2013b). Greep krijgen op sociaal ondernemerschap. In: Walraven, G., Sterk, E., & Specht, M. *Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving: Van de brave naar de eigenwijze burger* (pp. 102-124) Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Van Dam, C. L., Wiebes, P. E., & Kwekkeboom, R. (2005). *Aandacht voor welzijn*.  
Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Wolfram Cox, J. R., Mann, L., & Samson, D. (1997). Benchmarking as a mixed  
metaphor: disentangling assumptions of competition and collaboration. *Journal  
of management studies*, 34(2), 285-314.

Zimmer, A., & Bräuer, S. (2014). The development of social entrepreneurs in  
Germany. *Münster: Institut für Politikwissenschaften*.