

ONDERNEMEND NOABERSCHOP: SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP IN HET TWENTS LANDELIJK GEBIED

Hetgeen sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied motiveert om sociaal ondernemend te worden met het oog op krimpproblematiek.



Door Willem-Jan Velderman

Eerste begeleider: Dr. P. Benneworth

Tweede begeleider: M.R. Stienstra MSc

Bachelorscriptie Willem-Jan Velderman (s1375296)

Bestuurskunde / European Public Administration

Faculteit Behavioural, Management and Social sciences

24 augustus 2015

UNIVERSITY OF TWENTE.

Samenvatting

Deze bachelorscriptie gaat, met oog op krimpproblematiek, in op de vraag *Wat motiveert sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied om sociaal ondernemend te worden?* Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn tien sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied geïnterviewd. Deze interviews zijn vervolgens met een zelf geconstrueerd motivatiemodel geanalyseerd, waarna is ingegaan op de mogelijke beleidsimplicaties alsmede verdere mogelijkheden voor wetenschappelijk onderzoek. Het zelf geconstrueerde motivatiemodel dient als hulpmiddel bij de beantwoording van de onderzoeksvraag. Het motivatiemodel geeft op basis van de bestaande wetenschappelijke literatuur inzake motivaties om sociaal ondernemend te worden, een overzichtelijk inzicht in hetgeen sociale ondernemers motiveert. Het dient dan ook als aanvulling op de huidige wetenschappelijke literatuur waarin weinig geschreven en overzicht gegeven lijkt te worden inzake hetgeen sociale ondernemers motiveert. Het motivatiemodel kan daarnaast verder ontwikkeld worden en van onderwerp zijn voor verder onderzoek naar sociale ondernemers. Ook dient het model als tool voor overheden die op verzoek van de Sociaal-Economische-Raad sociale ondernemers dienen te erkennen en herkennen. Het motivatiemodel zal deze overheden helpen te begrijpen wat sociale ondernemers motiveert om sociaal ondernemend te worden. Daarbij kunnen overheden tevens de mogelijkheden onderzoeken of sociale ondernemers kunnen bijdragen aan een deeloplossing voor krimpproblematiek. Sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied zijn, om de onderzoeksvraag te beantwoorden, in grote mate gemotiveerd door het behalen van resultaten waarvan de maatschappij, waarin zij opereren, profiteert. Hiermee worden verscheidende doelgroepen gediend. In dit onderzoek is meer specifiek te lezen wat de motivaties van de sociale ondernemers om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied zijn, hoe deze zich uiten en waar ze op berusten.

English: This bachelor thesis will answer the question: *What motivates social entrepreneurs to become social entrepreneurial in the rural area of Twente?* To answer the question, ten entrepreneurs from the rural area of Twente were interviewed in this case study. These interviews were analyzed by a self-constructed motivation model. The self-constructed motivation-model is used as a supportive tool for answering the research question. Social entrepreneurs in the rural area of Twente are motivated by ‘*doing*’ and adding social value, where society will take advantage of. The model provides motivations based on the state of the art literature on motivations to become social entrepreneurial, and the ten interviews with the social entrepreneur from the rural area of Twente, which is located in the Netherlands. Another goal of the motivation-model is to provide a more graphical overview of motivations to become social entrepreneurial, as an addition to the existing literature on social entrepreneurs. The thesis has also addressed potential policy implications as well as further opportunities for scientific research on motivations of social entrepreneurs to become social entrepreneurial.

Voorwoord

Met dit onderzoek rond ik mijn bacheloropleiding aan de Universiteit Twente af. Toen ik in mijn eerste studiejaar, 2012-2013, voor een vak van Dr. P. Stegmaier een onderzoeksvoorstel schreef, koos ik sociaal ondernemerschap naar een idee van Bert Otten. Gedurende mijn bacheloropleiding heb ik dit onderwerp met bovenmatige interesse gevolgd wat resulteert in deze scriptie naar wat sociale ondernemers motiveert in het Twents landelijk gebied, met het oog op krimpproblematiek. Ik kwam daarvoor via een tip van Dr. P. Stegmaier uit bij mijn eerste begeleider, Dr. P. Benneworth.

Hij vroeg me tijdens onze sessies wat mij nu zo boeide aan sociaal ondernemerschap en probeerde mij de link te laten leggen met een ander onderwerp wat ik geïnteresseerd volgde, krimp. Sociaal ondernemerschap gaat over het genereren van een winst die niet bestaat uit geld maar uit sociale waarde, iets wat bijdraagt aan de maatschappij, of aan een doelgroep daarvan. Nu ben ik zelf een Twentenaar, ook wel genoemd ‘Tukker’, en ik ben bekend met het fenomeen ‘Noaberschap’, het zorgen voor diegene die dat zelf niet kunnen. Met de gedachte van het Noaberschap in mijn achterhoofd, de cijfers in de media over een beginnende en matige krimp in Twente en dat er vrijwel geen sociale ondernemingen in het landelijk gebied van Twente vooralsnog bekend waren op het moment dat ik mijn onderzoek wilde starten, vielen de puzzelstukjes voor mijn bestuurskunde-onderzoek in elkaar. Ik wilde gaan onderzoeken wat sociale ondernemers motiveert om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied. In het achterhoofd hebbende dat sociaal ondernemerschap gezien wordt als een mogelijke deeloplossing voor krimp. Ik hoop dat deze scriptie hierbij helpt en ik diegene die in het landelijk gebied en krimp geïnteresseerd zijn hiermee een inzicht kan geven in hetgeen sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied motiveert om sociaal ondernemend te worden.

In mijn literatuuronderzoek kwam ik erachter dat er in de huidige wetenschappelijke literatuur weinig geschreven wordt over wat sociale ondernemers motiveert. Het toen was voor mij duidelijk dat ik met een motivatiemodel moest komen om een basis-overzicht te geven van motivaties om sociaal ondernemend te worden. Dit moest bruikbaar zijn voor verder wetenschappelijk onderzoek, als voor stakeholders om sociale ondernemers beter te begrijpen. Tot mijn grote plezier kwam de Sociaal-Economische-Raad in mei 2015 ook nog eens met een verzoek voor de Nederlandse overheden om sociaal ondernemers te erkennen en herkennen, waarmee ik een extra aanleiding, en motivatie, trof voor mijn onderzoek naar wat sociale ondernemers motiveert.

Voordat u begint met het lezen van mijn bachelorscriptie wil ik een aantal personen bedanken voor hun hulp, inspiratie en motivatie. Zo wil ik vanuit de Universiteit Twente mijn begeleiders Dr. P. Benneworth en M.R. Stienstra MSc bedanken voor hun hulp met het opzetten, en komen tot het afronden, van dit onderzoek. Ik wil daarnaast Dr. H. van der Kolk bedanken voor zijn kritische blik en

heldere adviezen. De sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied zelf wil bedanken voor hun medewerking, hierdoor was ik in staat mijn onderzoek te kunnen uitvoeren. Tot slot wil ik Lotte en mijn familie bedanken voor de positieve energie en motivatie die ik van jullie krijg.

Nu u het een en ander weet over de achtergrond van het onderzoek, lijkt het mij tijd voor de inhoud daarvan.

Wanneer u na het lezen van deze bachelorscriptie vragen, feedback of kritiek heeft, ontvang ik deze graag.

Ik wens u veel leesplezier.

Hengelo, 23 augustus 2015

Willem-Jan Velderman

wjvelderman@gmail.com

Inhoudsopgave

1. Probleemstelling.....	7
1.1. Introductie	7
1.2. Onderzoeksvraag	8
2. Theoretisch kader	10
2.1. Motivaties in de huidige literatuur	10
2.1.1. Het willen bevredigen van sociaal-maatschappelijke behoeftes	10
2.1.2. Het vergroten van het tevredenheidsniveau van een bepaalde doelgroep	11
2.1.4. Een individueel geldelijk inkomen verkrijgen.....	12
2.2. Motivatiemodel: Profiteurs en interne en externe grondslagen.....	12
2.3. Bestaande motivaties in het motivatiemodel.....	13
3. Methodologisch kader	16
3.1. Case selectie en sampling.....	16
3.2. Operationalisatie.....	17
3.3. Dataverzameling en data-analyse	18
4. Resultaten en analyse	20
4.1. Beschrijving van de motivaties van de geïnterviewde sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied	20
4.2. Analyse van motivaties door middel van het geconstrueerde motivatiemodel	26
5. Conclusie en discussie.....	31
5.1. Beantwoording onderzoeksvraag	31
5.2. Wat zijn mogelijke beleidsimplicaties?	32
5.3. Wat zijn verdere mogelijke gevolgen?	32
5.4. Discussie.....	33
6. Referenties.....	34
7. Bijlagen	35

7.1. Krimpbijlage.....	35
7.2. Samenvatting activiteiten sociale ondernemers Twents landelijk gebied	38
7.3. Uitgebreide motivatieanalyse sociale ondernemers Twents landelijk gebied	40
7.4. Ondersteunende tabellen en dergelijke.....	60

1. Probleemstelling

1.1. Introductie

Het is mei 2015, de Nederlandse Sociaal-Economische-Raad (SER) beveelt in een verkennend advies beleidsmakers en overheidsinkopers aan om de kennis inzake sociale ondernemingen te vergoten (Sociaal-Economische-Raad, 2015). Als oplossing wordt erkenning en herkenning van sociale ondernemers door Nederlandse overheden aangedragen. De werkdefinitie van sociaal ondernemen die de SER hanteert in haar advisering luidt: *Sociale ondernemingen zijn zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen.* Dat sociaal ondernemen een relatief nieuw begrip is, sociale ondernemers veelal in stedelijke omgevingen opereren en sociaal ondernemen als begrip enkele jaren geleden uit Groot Brittannië is overgewaaid, moge bekend zijn. Sociale ondernemingen kent u vast wel, denk aan Buurtzorg, Triodos Bank en aan de chocoladerepen van Tony Chocolonely (Social-EnterpriseNL, 2015). Waar we minder over weten is in welke mate sociale ondernemers bijdragen aan het landelijk gebied, zoals hét relevante thema voor de komende decennia; krimp. Als we het hebben over erkenning en herkenning van sociale ondernemers door overheden is het van belang wat sociale ondernemers motiveert om sociaal ondernemend te worden, te begrijpen en daarom stelt dit onderzoek zichzelf de vraag: *Wat motiveert sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied om sociaal ondernemend te worden?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt aan de hand van de bestaande wetenschappelijke literatuur en interviews met sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied, een motivatiemodel geconstrueerd waaruit overzichtelijk blijkt wat sociale ondernemers motiveert om sociaal ondernemend te worden. In de huidige wetenschappelijke literatuur zijn lijst-artikelen de artikelen waarin een overzicht gegeven wordt van wat sociale ondernemers motiveert. Dit overzicht wordt onder andere gegeven door Brigitte Hoogendoorn, Jeremy Short, Todd Moss en Lumpkin, Nia Choi en Satyajit Majumdar. Deze lijsten hebben geen specifiek motivatiemodel waarmee verschillende motivaties van sociaal ondernemers duidelijk worden, het motivatiemodel van deze scriptie doet dat wel en geeft hiermee op een schematische wijze inzicht in motivaties om sociaal ondernemend te worden. Daarnaast dient het motivatiemodel als een basis, wat voor mogelijk verder onderzoek gebruikt kan worden inzake motivaties van sociale ondernemers. Denkbaar zijn meerdere praktijkvelden en meerdere respondenten die als aanvulling kunnen dienen om het huidige motivatiemodel al dan niet te bevestigen of te verbeteren.

Het motivatiemodel en de uitkomst van het onderzoek kunnen overheden en andere relevante actoren in het sociale ondernemen, inzicht geven in wat sociale ondernemers motiveert. Dit kan bijdragen aan het begrijpen van de sociale ondernemers en de zoektocht naar erkenning en herkenning. Denkbaar is

een Twentse gemeente uit het landelijk gebied die sociale ondernemingen wil stimuleren omdat zij als deeloplossing kunnen gelden voor bestaande of toekomstige kansen en problematiek zoals het thema krimp. Door gebruik te maken van het geconstrueerde motivatiemodel is een gemeente in staat om motivaties van sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied te begrijpen en daarmee allicht in staat om gemeentelijk beleid te schrijven aangaande het stimuleren of reguleren van sociale ondernemers in het landelijk gebied van Twente.

Twente, een regio waarin het landelijk gebied anno 2015 met een lichte bevolkingskrimp te maken heeft, een regio waarin net als in andere Nederlandse landelijke regio's, een verdere krimp verwacht wordt voor de komende decennia. Waar krimp niet alleen staat voor een daling in de bevolkingsaantallen staat deze tevens voor het ontstaan van een gat in het dagelijkse voorzieningenniveau. Van oudsher draagt men in Twente zorg voor elkaar, er voor zorgen dat mede-inwoners alsnog toegang krijgen tot bepaalde dagelijkse (sociale-) voorzieningen, wanneer zij hier in eerste instantie geen toegang tot kunnen hebben of krijgen. Deze gedachte staat in Twente ook wel bekend als *Noaberschap*. Ik kom in dit onderzoek een paar keer terug op deze *Noaberschap*-gedachte, het heeft associaties met sociaal ondernemerschap én is een begrip in het Twents landelijk gebied.

Door een motivatiemodel te construeren zal een schematisch overzicht worden gegeven van motivaties om sociaal ondernemend te worden. Met de hulp van het geconstrueerde motivatiemodel, op basis van de afgenomen interviews met sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied zal blijken wat sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied motiveert om sociaal ondernemend te worden waarna kort wordt ingegaan op mogelijke beleidsimplicaties en verder wetenschappelijk onderzoek naar motivaties van-, en sociale ondernemers in het algemeen.

1.2. Onderzoeksvraag

In de huidige wetenschappelijke literatuur omtrent sociale ondernemers wordt er van uitgegaan dat motivaties om sociaal ondernemend te worden berusten op idealisme en het krijgen van persoonlijke voordelen door het worden van een sociale ondernemer, zoals het hebben van een baan. Binnen idealisme bestaan talloze variaties, wat lijkt neer te komen op het willen goed doen, of zijn, voor de maatschappij; een sociale missie om sociale waarde te creëren.

Dat idealisme gezien wordt als een motivatie om sociaal ondernemend te worden is niet vreemd wanneer u het begrip sociaal ondernemen, en de doelstellingen van verschillende sociale ondernemingen bekijkt. Sociale waarde als output lijkt bij sociaal ondernemen dan ook voorop te staan, dat valt aan te merken als hét verschil met het reguliere ondernemen.

Voor het landelijk gebied komen er steeds vaker stemmen op dat sociaal ondernemerschap een wondermiddel in wording is in de bestrijding van krimp. We lijken er bij sociale ondernemers vanuit te gaan dat een vorm van idealisme dé voorwaarde is om het doel, sociale waarde als output, te bereiken. Tot op heden wordt er weinig geschreven over wat sociale ondernemers nu daadwerkelijk

motiveert om sociale ondernemend te worden. Bij de wens om consequent beleid te maken op sociaal ondernemerschap als deeloplossing voor krimpproblematiek, of sociale ondernemers te erkennen en herkennen in het kader van het eerder genoemde SER-advies, is er meer nodig dan enkele quotes en anekdotes als onderbouwing.

Om actoren en stakeholders te ondersteunen die met het thema's als het landelijk gebied bezig zijn, en willen uitzoeken of sociaal ondernemerschap daadwerkelijk een deeloplossing kan zijn voor krimpproblematiek, wil ik op basis van bestaande theorieën, en door interviews met sociale ondernemers af te nemen, een motivatiemodel construeren om daarmee te analyseren wat sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied motiveert om sociaal ondernemend te worden.

Als gevolg daarvan stel ik de volgende onderzoeksvraag:

Wat motiveert sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied om sociaal ondernemend te worden?

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van een te construeren motivatiemodel op basis van bestaande theorieën en af te nemen interviews met sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied. In het navolgende hoofdstuk bespreek ik in termen van een theoretisch kader de bestaande theorieën en de basis waarop dit bijdraagt aan het te construeren motivatiemodel. Door middel van het resultaten en analyse hoofdstuk zal het motivatiemodel verder worden ontwikkeld zodat deze bij kan dragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

2. Theoretisch kader

Wat motiveert sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied om sociaal ondernemend te worden? Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is het noodzakelijk dat termen als ‘sociale ondernemers’ en ‘motivaties om sociaal ondernemend te worden’ duidelijk zijn. Wat wordt daarmee bedoeld? Om er achter te komen wat sociale ondernemers motiveert in het Twents landelijk gebied is het van belang antwoord te hebben op soortgelijke vragen. Het theoretisch kader doet dit en geeft daarnaast inzicht in de huidige wetenschappelijke literatuur aangaande motivaties om sociaal ondernemend te worden. De huidige wetenschappelijke literatuur geeft geen schematisch overzicht van motivaties om sociaal ondernemend te worden. Om wel tot een overzicht te komen in motivaties om sociaal ondernemend te worden, construeer ik een motivatiemodel om zo op schematische wijze een overzicht te geven van motivaties om sociaal ondernemend te worden. Dit motivatiemodel draagt bij aan het begrijpen van waarom sociale ondernemers sociaal ondernemend worden. In het motivatiemodel worden vervolgens de beschreven motivaties uit de huidige literatuur in datzelfde motivatiemodel geplaatst. Het theoretisch kader dient verder als een fundament waar de verdere hoofdstukken op worden gebouwd.

2.1. Motivaties in de huidige literatuur

Als eerste is het belangrijk te verduidelijken wat sociaal ondernemen op zich zelf nu precies inhoudt. Hierin is gebruikelijk, en gemakkelijk, een vergelijking te maken met het reguliere ondernemen, om het verschil met sociaal ondernemen duidelijk te maken. Waar een reguliere ondernemer winst zal benaderen als een geldelijke beloning, zal een sociale ondernemer winst benaderen als het creëren van sociale waarde (Dees, 1998). Wat houdt dat dan in, sociale waarde? Het creëren van sociale waarde kan het best omschreven worden als het leveren van een bijdrage aan een maatschappelijk probleem (Seelos & Mair, 2005). Sociale ondernemers zijn, meer dan reguliere ondernemers (Austin, et al., 2006), bereid deze bijdrage te leveren omdat ze een sociale missie voor een bepaald maatschappelijk onderwerp hebben (Dees, 1998). Waarom hebben sociale ondernemers zo’n dergelijke sociale missie? Dat berust op motivatie, die is voor iedere sociale ondernemer anders. Die motivatie om sociaal ondernemend te worden lijkt moeilijk te bevatten als we kijken naar wat er in de bestaande literatuur over wordt geschreven. De artikelen die overzicht geven in motivaties om sociaal ondernemend te worden, zijn vooralsnog lijst-artikelen (bijlage 7.4, p.60). Er worden per motivatie verschillende redenen gegeven maar een categorisering van motivaties lijkt uit te blijven. Welke motivaties om sociaal ondernemend te worden zijn dan vanuit de reeds genoemde bronnen bekend?

2.1.1. Het willen bevredigen van sociaal-maatschappelijke behoeftes

Een sociale ondernemer kan gemotiveerd zijn omdat hij of zij graag een maatschappelijke bijdrage op zich willen leveren (Seelos & Mair, 2005). De sociale ondernemer wordt sociaal ondernemend omdat

met de bepaalde werkzaamheden een bijdrage geleverd wordt aan de maatschappij. Het is voor deze sociale ondernemer van belang dat de maatschappij profiteert, daarom wordt hij of zij sociaal ondernemend. Een soortgelijke motivatie is het willen bevredigen van sociale behoeftes vanuit de maatschappij (Zahra et al., 2009). De sociale behoefte is signaleerd en bekend bij deze sociale ondernemer en deze sociale ondernemer wordt vervolgens sociaal ondernemend omdat door zijn of haar activiteiten die sociale behoeftes uit de maatschappij bevredigd worden. De sociale ondernemer wil graag iets ondernemen om de behoefte te bevredigen. Een soortgelijke en meer specifieke motivatie hierin is het willen vullen van een achtergelaten gat in een voorzieningenaanbod (Zahra et al., 2009). De sociale ondernemer heeft een gat in een voorzieningenaanbod signaleerd en wil door sociaal ondernemend te worden en zijn of haar activiteiten het achter gelaten gat weer opvullen. Door het gat in het voorzieningenaanbod op te vullen kunnen leden van de maatschappij weer leven volgens oude patronen.

2.1.2. Het vergroten van het tevredenheidsniveau van een bepaalde doelgroep

Daarnaast kan het bijdragen aan bestaande sociale structuren, eventueel door bestaande hulpbronnen te combineren (Mair & Marti, 2006), een motivatie zijn voor sociale ondernemers om sociaal ondernemend te worden (Zahra et al., 2009). Door als sociale ondernemer en bijdrage te leveren aan bestaande structuren kunnen leden uit de maatschappij profiteren van de activiteiten. Een sociale ondernemer kan ook gemotiveerd zijn om sociaal ondernemend te worden door de hoeveelheid voldoening die anderen uit zijn of haar activiteiten halen. Hierin staat het vergroten van het tevredenheidsniveau van een bepaalde doelgroep centraal in de motivatie van de sociale ondernemer (Seelos & Mair, 2005). Wanneer een sociale ondernemer gemotiveerd is door een vorm lokaal of regionaal patriotisme, wil hij of zij graag door sociaal ondernemend te worden een bijdrage leveren aan de lokale of regionale maatschappelijke problematiek (Alvord, Brown & Lets, 2004). Doordat de sociale ondernemer zijn of haar activiteiten ontplooit profiteren leden uit die lokale of regionale maatschappelijke problematiek. Een gerelateerde motivatie om sociaal ondernemend te worden voor sociale ondernemers is dat zij denken over de juiste vaardigheden te beschikken als in de zin van de “enige aanwezige juiste persoon” (Arenius & Minniti, 2005).

2.1.3. Het willen inspelen op sociale behoeftes

Sociale ondernemers hoeven daarnaast niet alleen een profiterende maatschappij als motivatie te hebben, zij kunnen ook individuele motivaties hebben om sociaal ondernemend te worden. Waar we het eerder hadden over het bevredigen van sociale behoeftes kunt u als sociale ondernemer ook de motivatie hebben om sociaal ondernemend te worden door in te spelen op sociale behoeftes (Zahra et al., 2009). De sociale ondernemer signaleert hier net als bij het bevredigen een maatschappelijke behoefte, alleen ziet hij hier een mooie, meer commerciële, kans om door sociaal te ondernemen in te spelen op een sociale behoefte.

2.1.4. Een individueel geldelijk inkomen verkrijgen

Een meer individuele motivatie om sociaal ondernemend te worden kan een persoonlijk belang of doel zijn om een geldelijke beloning te ontvangen (Seelos & Mair, 2005) (Wickham, 2006). Centraal in de motivatie van de sociale ondernemer staat het verkrijgen van een individuele geldelijk inkomen door zijn of haar activiteiten als sociale ondernemer. Daarnaast kan een individuele motivatie, anders dan een geldelijke beloning in de vorm van een inkomen, zelfontwikkeling zijn (Wickham, 2006). De sociale ondernemer wil sociaal ondernemend worden om zichzelf te verrijken in persoonlijke of zakelijke kennis en werkervaring. Sommige sociale ondernemers zien bijvoorbeeld de kans rijk om zelfstandig ondernemer te worden door sociaal ondernemend te worden. Voor een aantal van hen is het een passie om de zogeheten ‘eigen baas’ te zijn of dan wel dat zij niets anders kunnen vanuit hun ondernemende karakter (Drayton, 2002) (Bornstein, 1998).

2.2. Motivatiemodel: Profiteurs en interne en externe grondslagen

In de hierboven beschreven status van de huidige wetenschappelijke literatuur aangaande motivaties om sociaal ondernemend te worden maakte ik al een onderscheid in diegene die profiteert van de activiteiten van de sociale ondernemer. Dit onderscheid maak ik tevens in mijn motivatiemodel door de vraag “*Wie profiteert er primair?*” te stellen. In mijn motivatiemodel kan daar op twee manieren antwoord worden gegeven, het individu, als in de sociale ondernemer, of de maatschappij, dan wel een doelgroep daaruit, kan profiteren. De tweede vraag die ik stel in mijn motivatiemodel luidt: “*Gaat het de sociale ondernemer om het interne of het externe?*”. Bij het beantwoorden van deze vraag draait het er om of de sociale ondernemer sociaal ondernemend wordt om het hebben van een praktische invulling (doen) of om het laten zien (zijn) van een goed mens of de juiste persoon, een (eigen) verwachtingspatroon of sociaal wenselijk gedrag van de sociale ondernemer.

Het motivatiemodel dient een inzicht te geven in wat sociale ondernemers motiveert om sociaal ondernemend te worden. Het dient als aanvulling op de bestaande wetenschappelijke literatuur over wat sociale ondernemers motiveert om sociaal ondernemend te worden alsmede een praktische, in de zin van ondersteuning van overheden bij het begrijpen van sociale ondernemers, om zo een beoordeling te kunnen maken of sociale ondernemers zouden kunnen bijdragen aan een deeloplossing voor krimpproblematiek. Verbonden spelregel aan het onderstaande, geconstrueerde motivatiemodel, is dat sociale ondernemers meerdere motivaties kunnen hebben. Alle denkbare combinaties in het motivatiemodel tussen de twee gestelde vragen zijn mogelijk, motivaties hoeven elkaar dus niet uit te sluiten.

Waar draait het voor de sociale ondernemer om wanneer hij sociaal ondernemend wordt? En waar komt het uit voort?		Wie profiteert er primair?	
		Individu	Maatschappij
Intern / Extern?	Doen	Pragmatisme	Activisme
	Zijn	Realisme	Idealisme

Figuur 1 Motivatiemodel Sociale Ondernemers: Profiteurs en Interne en Externe Grondslagen

Om een idee te geven van passende motivaties is er in ieder kwadrant een term te vinden. Deze termen zijn pragmatisme, activisme, realisme en idealisme. Zij helpen u een beter inzicht te geven in de werking van het motivatiemodel.

Wanneer een sociale ondernemer sociaal ondernemend wordt uit *pragmatisme* gebeurt dit volgens het model van de thesis uit graag iets willen doen en waarmee een individu of een individuele groep profiteert van het door de sociale ondernemer ontplooid sociale ondernemerschap. Wanneer een sociale ondernemer sociaal ondernemend wordt uit *activisme* gebeurt dit volgens het model van de thesis uit graag iets willen doen en waarvan de insteek is dat de gehele of een deel van de maatschappij profiteert. Wanneer een sociale ondernemer sociaal ondernemend wordt uit *realisme* gebeurt dit volgens het model van de thesis uit het feit dat de sociale ondernemer zich als de juiste persoon beschouwt dan wel dat moreel gedwongen voelt en waarmee een individu of een individuele groep profiteert van het door de sociale ondernemer ontplooid sociale ondernemerschap. Wanneer een sociale ondernemer sociaal ondernemend wordt uit *idealisme* gebeurt dit volgens het model van de thesis uit het feit dat de sociale ondernemer zich als de juiste persoon beschouwt dan wel dat moreel gedwongen voelt en waarvan de insteek is dat de gehele of een deel van de maatschappij profiteert.

2.3. Bestaande motivaties in het motivatiemodel

Wanneer we het motivatiemodel gebruiken en de bestaande motivaties uit de wetenschappelijke literatuur aangaande motivaties om sociaal ondernemend te worden invoegen, komt dat er als uit als figuur 2. Doordat de bestaande motivaties uit de wetenschappelijke literatuur in het motivatiemodel geplaatst worden kon ik indenken wat sociale ondernemers zouden kunnen gaan zeggen. Het combineren van het motivatiemodel met de bestaande wetenschappelijke literatuur gaf me inzicht in de mogelijke werking van de kwadranten. Daarnaast dienen de bestaande motivaties als een soort draagvalk voor het motivatiemodel. Wanneer u onderaan in figuur 2 kijkt naar de totaal-rij ziet u tussen de kwadranten onderling geen buitensporige uitschieters als ik het heb over de bestaande motivaties. Al met al draagt figuur 2 bij aan het motivatiemodel als fundament en als verdere basis voor de interviewvragen als ik het heb over het methodologisch kader.

Denkbeeldige voorbeelden	Doen / Individu profiteert	Doen/maatschappij profiteert	Zijn/individu profiteert	Zijn/maatschappij profiteert
Motivaties	Pragmatisme	Activisme	Realisme	Idealisme
Het hebben van een sociale missie (Dees, 1998)	Ik ben altijd al iemand geweest die graag andere mensen helpt.	We moeten samen komen om elkaars problemen op te lossen.	Ik ben er trots op dat ik een bijdrage heb geleverd aan het behouden van een vitaal dorp.	Mensen zijn er hier om elkaar te helpen, zo hoort het te zijn.
Het willen creëren van sociale waarde (Austin, et al., 2006)				Onze insteek is dat we bezig moeten zijn met creëren van goede dingen voor de maatschappij.
Het hebben van een persoonlijk belang/doel om een geldelijke beloning te ontvangen (Seelos & Mair, 2005) (Wickham, 2006)	Het heeft me altijd fantastisch geleken om iets sociaals te doen en daar m'n inkomen mee te verdienen.			
Het willen leveren van een maatschappelijke bijdrage (Seelos & Mair, 2005)		We moeten allemaal een bijdrage leveren aan betere maatschappij door ons in te zetten.	Ik heb altijd iets willen doen waarin ik iets terug doe voor de maatschappij.	
Het leveren van een bijdrage uit patriottisme, de eigen lokale/regionale roots. (Alvord, Brown & Lets, 2004)		Als we nu allemaal iets terugdoen voor onze eigen regio of dorp dan kunnen we veel bereiken.	Ik ben blij dat ik iets terug kan doen voor mijn regio/dorp.	
Het willen bevredigen van sociale behoeftes (Zahra et al., 2009)		Door ons in te zetten kunnen we sociale behoeftes bevredigen.		Het is zaak om elkaars sociale behoeftes te bevredigen.
Het willen inspelen op lokale behoeftes (Zahra et al., 2009)		Door dit te gaan oppakken, hebben we dit gerealiseerd voor de gemeenschap.	Door iets goeds op te pakken voor de gemeenschap, voel ik me goed.	Iedereen pakt graag iets op in en voor de gemeenschap.
Het willen vullen van achtergelaten gat in een voorzieningenaanbod. (Zahra et al., 2009)	Ik zag een gat in de markt wat niet gevuld werd, ik heb besloten het gat te gaan vullen.	Door ons in te zetten hebben we het achtergelaten gat in het voorzieningenaanbod gevuld.		
Het willen vergroten van het tevredenheidsniveau (Seelos & Mair, 2005)	Ik ben altijd iemand geweest die anderen graag tevreden wil stellen.	Door samen te werken, krijgen we een hoger tevredenheidsniveau		
Het willen bijdragen aan bestaande sociale structuren (Zahra et al., 2009)		Door dit te gaan doen hebben we er voor gezorgd dat we bijdragen dan wel ondersteuning bieden aan bestaande organisaties.		
Het willen bijdragen aan bestaande sociale structuren door bestaande hulpbronnen te combineren. (Mair & Marti, 2006)			Ik ben blij dat ik mijn kwaliteiten heb kunnen benutten door bestaande zaken te koppelen en linken (Door mijn eigen netwerk bijvoorbeeld).	

Het willen ondernemen (passie), voortkomend uit ondernemend karakter. (Drayton, 2002) (Bornstein, 1998)			Ik ben ondernemend omdat ik continu nieuwe uitdagingen zie.	
Het overtuigd zijn van de enige juiste persoon door het hebben van de juiste vaardigheden. (Arenius & Minniti, 2005)			Ik ben blij dat mijn vaardigheden goed tot uiting kan brengen.	Ik vind dat wanneer je bepaalde vaardigheden deze niet alleen voor jezelf moet inzetten maar ook voor de maatschappij.
Het willen ontwikkelen van de eigen persoon als ontwikkeling. (Wickham, 2006)	Door dit te doen zie ik ook de mogelijkheid om mezelf te ontwikkelen.			
Totaal aantal motivaties	5	8	7	5

Figuur 2 Bestaande motivaties in het motivatiemodel

3. Methodologisch kader

Waar het theoretisch kader helpt bij het verduidelijken van het fenomeen sociaal ondernemers en haar motivaties, helpt het methodologisch kader bij het verduidelijken van de wijze waarop ik tot een antwoord tot de onderzoeksvraag kom, of wel de onderzoeksmethode. Op de achtergrond speelt het vraagstuk van het landelijk gebied; krimp. Ik wil actoren en stakeholders ondersteunen die proberen na te gaan of sociaal ondernemerschap een deeloplossing kan zijn voor krimp en ben daarom op zoek naar het antwoord op de vraag *Wat motiveert sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied om sociaal ondernemend te worden?*. In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe ik gekomen ben tot de gekozen onderzoeksmethode en hoe deze bijdraagt aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Daarnaast zal ik uitweiden over waarom ik de Twentse regio heb gekozen en hoe ik daar gebruik van maak om data te kunnen verzamelen en analyseren.

De gekozen onderzoeksmethode om te onderzoeken wat sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied motiveert is een casestudie. In de huidige literatuur zijn er alleen overzichtsartikelen in lijstvorm. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden dien ik het proces van sociaal ondernemend worden te begrijpen, dat is nu nog niet helemaal duidelijk. Het versturen van een enquête was dan ook geen optie, simpelweg omdat ik niet zou weten welke vragen ik aan de sociale ondernemers zou moeten voorleggen in de enquête. In deze casestudie worden sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied geïnterviewd. Door de kwalitatieve interviews wil ik de motivaties van de sociale ondernemers, om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk, begrijpen. In de interviews is er bewust met de sociale ondernemers niet alleen gesproken over het motivatie-gedeelte. Door over verscheidende aspecten, werkzaamheden en handelingen van het sociale ondernemen te praten wilde ik er achter komen wat de sociale ondernemer motiveert. De interviews bestonden uit open vragen en niet uit gesloten (enquête)vragen. Door middel van de open vragen tijdens de interviews konden de sociale ondernemers zelf vertellen wat hen motiveerde. Gedurende de interviews was ik in staat hierop vervolgvragen te stellen. Door gebruik te maken van de kwalitatieve interviews met open vragen vermeerde ik tevens het risico wat optreedt bij een gesloten enquête, dat mijn populatie, sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied, vragen niet begrepen.

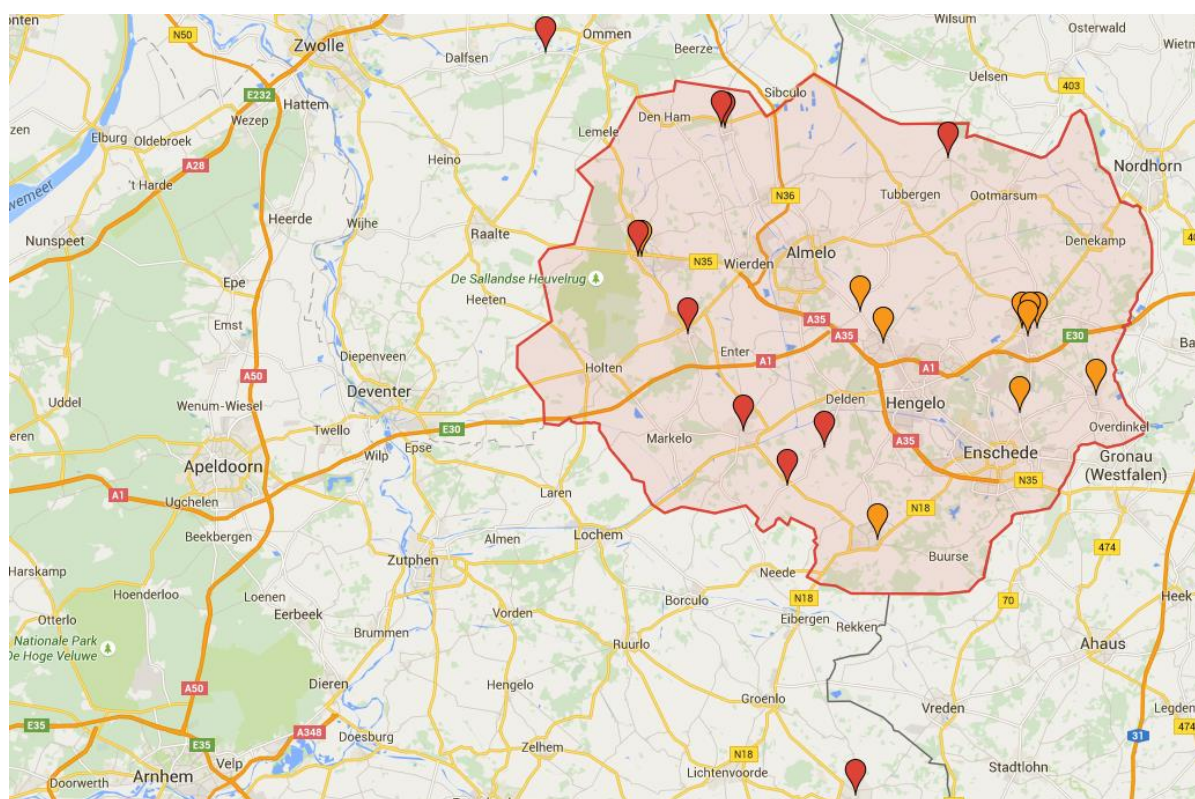
3.1. Case selectie en sampling

De case is het Twents landelijk gebied en ik bestudeer daarin tien sociale ondernemers. Het Twents landelijk gebied is omdat ik door middel van dit onderzoek een bijdrage wil leveren aan het verkennen van de al dan niet aanwezige mogelijkheden om sociaal ondernemerschap in te zetten als deeloplossing voor krimpproblematiek. Het landelijk gebied van Twente gaat momenteel een matige krimp door, de voorspellingen voor de komende decennia zetten in op een verdere krimp (krimpbijlage 7.1, p.35). Deze krimp heeft niet alleen een verband met de bevolkingsaantallen, tevens met het lokale en regionale voorzieningenniveau. Nu staat Twente ook bekend om haar zogeheten Noaberschap, het

voor elkaar zorg dragen, zodat diegenen die dat aangaan, alsnog toegang verkrijgen tot de gewenste voorzieningen. De aanwezigheid van een matige krimp in het Twents landelijk gebied, waar de *Noaberschap*-gedachte sterk aanwezig is, is een interessante in combinatie met sociaal ondernemerschap, waar het creëren van sociale toegevoegde waarde centraal staat. Ik wil graag weten wat sociale ondernemers in zo'n dergelijke omgeving beweegt om sociaal ondernemend te worden, ik wil begrijpen wat sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied motiveert.

3.2. Operationalisatie

In de zoektocht naar sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied is gebruik gemaakt een netwerkbenadering waarin zowel contact is gelegd met leden uit de publieke sector als de lokale en regionale nieuwsmedia. Daarnaast is gebruik gemaakt van privé contacten en online zoekmachines van Google en sociale media als Twitter (bijlage 7.4, p.60). Uit deze netwerkbenadering zijn vervolgens zo'n twintig sociale ondernemers gevonden die actief zijn in het Twents landelijk gebied. Zij zijn allen benaderd voor een interview, met als streven, uit praktische tijdsoverwegingen die passend zijn bij een bachelorscriptie, interviews af te nemen bij tien sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied.



Figuur 3 Sociale Ondernemers Twents Landelijk Gebied 2015. Kaartgegevens ©2015 Geo-Basis-DE-BKG(2009), Google

In de bovenstaande kaart ziet u binnen de rode lijnen Twente als regio. Iedere locatie-aanduiding staat voor een sociale ondernemer, die is gevonden door middel van de gekozen netwerkbenadering. Wanneer u meer precies naar de locatie-aanduidingen kijkt ziet u niet alleen dat in sommige plaatsen meerdere locatie-aanduidingen, en dus meerdere sociale ondernemers staan, ook ziet u dat er twee sociale ondernemers buiten de Twentse grenzen zijn opgenomen in de populatie van sociale

ondernemers uit het Twents landelijk gebied. Eén van die twee is vanuit zijn locatie als sociale ondernemer actief in het Twents landelijk gebied, de ander is ondanks haar locatie net buiten de Twentse grenzen opgenomen in de populatie. De rode locatie-aanduidingen geven aan dat deze sociale ondernemer is ingegaan op het interviewverzoek en hiermee daadwerkelijk een interview is afgenomen. De oranje locatie-aanduidingen geven de overige, tevens benaderde, sociale ondernemers aan die niet geïnterviewd zijn. Zodoende behoren de gemeenten van Borne (Zenderen), Dinkelland, Enschede (Lonneker) Haaksbergen, Hellendoorn, Hof van Twente, Oldenzaal, Rijssen-Holten, Tubbergen, Twenterand, Wierden, Ommen en Winterswijk tot het Twents landelijk gebied in dit onderzoek. De interviews zijn door middel van een te voren opgestelde lijst met open vragen afgenomen (bijlage 7.4, p.60).

3.3. Dataverzameling en data-analyse

De afgenomen interviews dienen als data voor het onderzoek. De verzamelde data zijn in het resultaten en analyse hoofdstuk geanalyseerd en geïdentificeerd. Voordat u bij dit hoofdstuk aankomt zal ik nu eerst beschrijven wat ik met de verzamelde data op zich doe en hoe ik deze analyseer.

Als eerste is er een lijst van sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied samengesteld door gebruik te maken van een netwerkbenadering waarin de Twentse publieke sector, de lokale en regionale nieuwsmidia, zoekopdrachten in online zoekmachines en privé-contacten vertegenwoordigd zijn. Vervolgens zijn deze sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied benaderd voor het afnemen van een interview om te onderzoeken wat hen motiveert om sociaal ondernemend te worden. Hieruit volgden interviews met tien sociale ondernemers. De kwalitatieve interviews met open vragen werden opgenomen en vervolgens uitgetypt. Uit privacyoverwegingen en het feit dat de sociale ondernemers opereren en hun privéleven hebben in datzelfde landelijke gebied, zijn de uitgeschreven interviews met de sociale ondernemers gecodeerd. Iedere sociale ondernemer is namelijk gekoppeld aan een letter. De sociale ondernemers en de bijbehorende sociale ondernemers kunt u in figuur 4 bekijken. Daarnaast kunt in de bijlage een samenvatting lezen van de werkzaamheden en achtergronden van de sociale ondernemers waardoor u een meer specifiek beeld krijgt van hen (bijlage 7.2, p.38).

Sociale ondernemer	Interview datum	Soort sociale onderneming	Locatie
A	02-06-2015	Lunchroom, dagbesteding i.c.m. werken & leren	Groot dorp, centrum gemeente.
B	04-06-2015	Adviesbureau, ondersteuning startende sociale ondernemingen	Klein dorp in gemeente
C	09-06-2015	Jeugdwerk	Groot dorp in gemeente
D	22-06-2015	Arbeidsreïntegratie, leer-werktrajecten	Groot dorp, centrum gemeente.
E	01-07-2015	Dorpssupermarkt met extra service voor ouderen	Klein dorp in gemeente
F	02-07-2015	Wijnboerderij, dagbesteding i.c.m. werken & leren	Klein dorp in gemeente
G	03-07-2015	Naaiatelier	Groot dorp in gemeente
H	08-07-2015	Restaurant, dagbesteding	Groot dorp, centrum gemeente
I	14-07-2015	Adviesbureau, ondersteuning startende sociale ondernemingen	Klein dorp in gemeente.
J	15-07-2015	Gift-shop, opbrengst goede doelen	Groot dorp, centrum gemeente.

Figuur 4 Indexering Afgenomen Interviews Sociale Ondernemers Twents landelijk gebied

Nadat ik de interviews had uitgeschreven en samengevat ben ik deze gaan analyseren op motivaties. Dit heb ik gedaan door, de door de geïnterviewde sociale ondernemers aangewezen verbanden en gevolgtrekkingen te interpreteren. Ik heb per sociale ondernemer een lijst samengesteld van motivaties en beschreven wat hen motiveert om sociaal ondernemend te worden. Ik heb daarbij ondersteunde quotes uit de interviews gebruikt als referentie. Vervolgens heb ik die motivaties gegroepeerd, soort motivatie per soort met als referentie de sociale ondernemers die de specifieke motivatie hadden, inclusief de eerder gebruikte quotes. Hierdoor had ik de beschikking over een overzicht van wat sociale ondernemers motiveert om sociaal ondernemend te worden. Om hier meer overzicht in te scheppen heb ik de motivaties vervolgens geanalyseerd middels het motivatiemodel om sociaal ondernemend te worden, refererend naar figuur 1. Hierbij heb ik tevens beschreven waarop mijn keuze berust om een motivatie in een bepaald kwadrant van het motivatiemodel te plaatsen. Die keuze berust op de analyse van de interviews, mijn eigen interpretatie daarbij en de ondersteunde quotes uit de interviews. Hoe deze analyse zich meer specifiek uitte kunt u lezen in het navolgende hoofdstuk, ofwel het resultaten en analyse hoofdstuk.

4. Resultaten en analyse

Dan is het nu zaak om de uitkomsten van de interviews met de tien sociale ondernemers te tonen en te analyseren. Ik zal als eerste de motivaties beschrijven aan de hand van de interviews met de sociale ondernemers en daarmee gepaarde ondersteunende quotes die als bewijsvoering helpen aan te tonen wat sociale ondernemers motiveert om sociaal ondernemend te worden. Hierna zal ik het motivatiemodel gebruiken om te analyseren wat sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied motiveert om sociaal ondernemend te worden. Dit motivatiemodel dient als aanvulling op de huidige wetenschappelijke literatuur omtrent motivaties van sociale ondernemers alsmede voor overheden en andere stakeholders om sociale ondernemers beter te begrijpen, en daarmee, eventueel beleid aan te passen dan wel te maken.

4.1. Beschrijving van de motivaties van de geïnterviewde sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied

Ik zal nu iedere aangetroffen motivatie beschrijven wat deze motivatie precies inhoudt voor de sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied en zal daarbij enkele sociale ondernemers in mijn beschrijving als voorbeeld gebruiken. Een volledige lijst van motivaties met alle bijbehorende sociale ondernemers, inclusief ondersteunende quotes, vindt u in de bijlage (bijlage 7.3, p.40). In totaal zijn er negen motivaties om sociaal ondernemend te worden, naar voren gekomen uit de interviews met de sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied.

Motivatie 1: het kunnen combineren van passies en/of werkzaamheden.

Sociale ondernemers hebben meerdere passies en/of werkzaamheden die ze in hun sociale onderneming kunnen combineren. Verschillende combinaties van passies en/of werkzaamheden zijn mogelijk.

Een goed voorbeeld van een sociale ondernemer die deze motivatie heeft om sociaal ondernemend te worden is sociale ondernemer A. Zij is een individu die een passie heeft voor zowel gehandicaptenzorg als horeca. Dit komt deels doordat A vanaf haar tienerjaren in de horeca heeft gewerkt en ooit begonnen is aan een horeca-opleiding maar omwille een leerstoornis hiermee gestopt is. Vervolgens heeft A sociaal-pedagogische-hulpverlening gestudeerd en afgerond, waar ze in contact kwam met de gehandicaptenzorg. Vervolgens is A op zoek naar werk gegaan, daar zag ze wat ze ook al tijdens haar studietijd zag en kwam tot de conclusie dat ze het zelf anders kon: *“Liep vaak tegen dagbesteding op. Vond dat mensen niet genoeg uitgedaagd werden. Suf”*. Daarnaast had ze ook in de horeca willen werken door daarvoor eerst te studeren, *“maar de talen zoals Engels en dergelijke daar*

had ik helemaal niets mee''. Door zorg te combineren met horeca zag A de mogelijkheid hoe een sociale ondernemer dit kon bewerkstelligen, aldus A: *“Het combineren van horeca en gehandicaptenzorg heeft mij altijd erg leuk geleken en met een netwerk van enthousiaste mensen om je heen motiveert jezelf nog verder om aan de slag te gaan”*. Doordat ze haar twee passies kon combineren was A gemotiveerd om sociaal ondernemend te worden.

Naast sociale ondernemer A, haalden sociale ondernemers F, G en H ook hun motivatie om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied uit het kunnen combineren van de hun passies. Sociale ondernemer F combineerde haar passie voor wijn met haar als orthopedagoog, sociale ondernemer G combineerde haar passie voor naaien en het bieden van een veilige plek aan mensen, waar sociale ondernemer H haar motivatie haalt uit een combineren van de passies zorg en horeca.

Motivatie 2: het willen faciliteren van groei en bloei van mensen.

Sociale ondernemers willen mensen uit een doelgroep, medewerkers of anderen graag aan de hand nemen en zo doende persoonlijke groei en bloei te bewerkstelligen. Verschillende variaties zijn hierop mogelijk.

Een goed voorbeeld van een sociale ondernemer die zijn motivatie om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied, uit het willen faciliteren van groei en bloei van mensen haalt is sociale ondernemer C. Hij is een individu die probleemjongeren uit de streek en hun ouders graag een kans wil geven op herstel en een gezonde onderlinge relatie. Dit komt doordat C in zijn tienerjaren het criminele pad op ging nadat hij zijn ouders had verloren en gedragsproblemen ontwikkelde doordat hij gepest werd in zijn jonge jeugd. Nadat hij samen met zijn vrouw een kind kreeg terwijl hij in detentie was, ging er bij C een knop om. Hij besloot gebruik te maken van zijn levenservaring en kennis van zijn voormalige omgeving en daarmee probleemjongeren, ouders en instanties te helpen: *“Dat is mijn missie, ouders en jongeren helpen die vast lopen. Je kunt het niet alleen”*. *“Mijn werkzaamheden zijn heel breed, ik ben eigenlijk van alle markten thuis maar vooral problemen van jongeren vertolken, de brug zijn tussen organisaties en ouders. Ouders zijn vaak heel beschermend, dat is ook logisch maar mijn rol is anders. Het gaat om vertrouwen. Instanties hebben daar vaak wel een jaar voor nodig voordat ze dat gewonnen hebben. Ik merk gewoon door mijn ervaring en achtergrond dat ik dat vertrouwen veel sneller win. Vertrouwen is de basis voor dit werk”*. C is gemotiveerd om de probleemjongeren maar ook de ouders een nieuwe kans en een toekomstbeeld te geven door zijn werkzaamheden aan te bieden en uit te voeren: *“Ik wil ze graag een kans geven, dat zit denk ik wel in me”*. *“Dat doet me natuurlijk ook goed en vooral doet het me goed om ouders te helpen”*. C zag de mogelijk groei en bloei van mensen te faciliteren door sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied.

Net als C halen ook sociale ondernemers A, D, F, G, H, I en J hun motivatie om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied, uit het willen faciliteren van groei en bloei van mensen. De sociale ondernemers A, D, F en H hebben hierin een specifieke doelgroep gerelateerd aan de zorg, waar de doelgroepen van G, I en J uit een locatie gebonden gemeenschap op zich bestaat.

Motivatie 3: het willen overtuigen door kennis te delen.

Sociale ondernemers willen betrokken actoren overtuigen van hun visie op bekende en minder bekende thema's door opgedane kennis en ervaringen te delen.

Een goed voorbeeld van een sociale ondernemer die haar motivatie, om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied, uit het willen overtuigen door kennis te delen is sociale ondernemer D. Zij is een individu haar kennis over haar doelgroep inzake arbeidsreïntegratie, deelt met lokale en regionale bedrijven om diezelfde doelgroep sneller aan de slag te krijgen bij diezelfde bedrijven. Dit komt omdat D in win-win situaties gelooft voor zowel haar eigen doelgroep als de lokale en regionale bedrijven. Vanwege het spreekwoordelijke 'onbekend, maakt onbegrepen' wil D de bedrijven overtuigen door kennis over de doelgroep te delen. *'Dus toen hebben we contact opgenomen met een aantal bedrijven hier uit de buurt en gezegd 'jullie hebben een omgeving, die heb ik straks niet meer, kunnen we op een bepaalde manier samenwerken zodat een win-win situatie ontstaat?''*. *Dat zijn een aantal productie- en zorgbedrijven geweest die ik heb benaderd, die wilden gelukkig dan ook samenwerken wat resulteerde in een verplaatsing van de leerwerk-bedrijven, die gingen extern. Die bedrijven hebben geen last van de doelgroep maar juist gemak''*. *'Als we die kennis, 'knowhow', die we hebben verbinden met elkaar kunnen we dat min of meer zelf oplossen''*. D zag de mogelijkheid te overtuigen door kennis te delen door sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied.

Andere sociale ondernemers die sociaal ondernemend worden omdat ze graag willen overtuigen door kennis te delen zijn de sociale ondernemers A, B, C, F en H. De sociale ondernemers A, F en H hebben hierin wederom een specifieke doelgroep gerelateerd aan de zorg, waar sociale ondernemer B andere dorpskernen en gemeenschappen graag wil overtuigen door kennis over leefbaarheid te delen en sociale ondernemer C doet dit in zijn jongerenwerk door andere instanties en studenten te overtuigen door kennis te delen.

Motivatatie 4: zich in willen zetten in de strijd tegen leefbaarheidsproblematiek in het landelijk gebied.

Sociale ondernemers die door hun activiteiten bijdragen aan de leefbaarheid van een dorpskern, dorp, streek en/of regio.

Een goed voorbeeld van een sociale ondernemer die zijn motivatie, om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied, uit de strijd tegen leefbaarheidsproblematiek in het landelijk gebied is sociale ondernemer I. Hij is een individu die maatschappelijke toegevoegde waarde wil helpen realiseren zodat de zelfredzaamheid in kleine kernen vergoot wordt. Dit komt I vindt dat zelfredzaamheid het antwoord is op het in stand houden van het voorzieningenniveau in de strijd tegen leefbaarheidsproblematiek, hij zet het creëren van maatschappelijke toegevoegde waarde hierin centraal: *“Maatschappelijke toegevoegde waarde is wat een gemiddelde inwoner van en bepaalde gemeenschap in zijn of haar manier waarop je je leven wil inrichten, dat dat waarde heeft. Dat je sociaal en praktisch in staat bent om op die plek te leven. Eigenlijk het vergoten van de zelfredzaamheid in kleine kernen”*. *“Het is uitdaging mensen puur bewust laten worden, zelf problemen laten oplossen en ruimte te geven om ergens een succes van te maken. Een springplank geven”*. *Het is daarbij een uitdaging om lokale ondernemers te betrekken en actief te laten worden: “Je kunt er van alles van vinden. Het mooiste is wanneer er vanuit het gebouw nauw samengewerkt wordt vanuit de gemeenschap waarbij ondernemers worden betrokken. Ook als het alleen als verzamelgebouw gebruikt wordt is het in beide gevallen functioneel, mijn oordeel is daarin niet relevant”*. *“Ik vind het mooi dat pure ondernemers zich maatschappelijk betrokken voelen en samen een soort antwoord creëren op wat ze voor de kiezen krijgen in de gemeenschap”*. I draagt door zijn activiteiten, het samenbrengen van lokale actoren, bij de leefbaarheid van een dorpskern, dorp, streek en regio. I zag de mogelijkheid zich in te zetten in de strijd tegen leefbaarheidsproblematiek door sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied.

Sociale ondernemers B en E hebben deze motivatie ook elk, zij geven alleen een iets andere praktische invulling hieraan. B helpt lokale initiatieven in de zoektocht naar financieringsmogelijkheden, waar E zichzelf inzet als voorziening en andere dorpsgenoten bewust probeert te maken van de noodzaak van lokale voorzieningen.

Motivatatie 5: een maatschappelijke bijdrage willen leveren.

Sociale ondernemers die vanuit een sociaal hart goed willen doen voor de maatschappij en daarom een bepaalde actie verrichten. Verschillende variaties zijn mogelijk.

Een goed voorbeeld van een sociale ondernemer die gemotiveerd is om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied en zijn motivatie haalt uit het willen leveren van een maatschappelijke bijdrage op zich, is sociale ondernemer F. Zij *runt* samen met haar echtgenoot een zorgboerderij waar wijn verbouwt wordt. Ze werkte eerder alleen als orthopedagoog, dat werk doet ze nu ook op de zorgboerderij, en deed toen al haar werk als orthopedagoog omdat ze graag in haar werkzaamheden een bijdrage wil leveren aan de maatschappij: *‘Ik zou niet anders kunnen. Als ik morgen failliet zou gaan, zou ik of een ander bedrijf beginnen of weer in de zorg gaan werken. Linksom of rechtsom moet het wel maatschappelijk voor mij zijn’*. Dit doet ze door haar cliënten werkzaamheden op de boerderij aan te bieden: *‘Maar wat voor mij veel belangrijker is, is dat je als maatschappelijk bedrijf veel positiviteit uitstraalt naar buiten toe. En nog belangrijker is dat je de mensen persoonlijk heel erg kunt helpen. Als je iemand aan kunt nemen wordt die weer belangrijk voor de maatschappij, op deze manier stimuleer je iemand enorm in zijn zelfvertrouwen en zijn zelfbeeld en in zijn vaardigheden. Ze hebben weer een doel om hun bed voor uit te komen. En ten vierde zullen werkzaamheden uitgevoerd worden waar je als ondernemer zelf niet aan toe komt’*. F zag de mogelijkheid een maatschappelijke bijdrage te leveren door sociaal ondernemen te worden in het Twents landelijk gebied.

Sociale ondernemers C, D, I en J hebben deze motivatie evenwel. C levert zijn maatschappelijke bijdrage door met jongeren te werken, D door een doelgroep met een achterstand tot de arbeidsmarkt en het lokale en regionale bedrijfsleven aan elkaar te verbinden, I door inwoners en ondernemers van dorpen bewust te maken van de leefbaarheidsproblematiek en de zelfredzaamheid als oplossing en J doet dit door rechtstreeks handel te drijven met lokalen uit derdewereldlanden.

Motivatatie 6: eigen baas kunnen zijn.

Sociale ondernemers die graag voor zichzelf willen beginnen en dat daadwerkelijk doen.

Verschillende variaties zijn mogelijk.

Een goed voorbeeld van een sociale ondernemer die, gemotiveerd is om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied, en haar motivatie haalt uit kunnen zijn van haar eigen baas is sociale ondernemer B. Zij is een individu die een subsidieadviesbureau is gestart nadat ze, terwijl ze op een financiële afdeling van een gemeente werkte, een opdracht zag voor een externe coördinator voor Europese subsidies voor het landelijk gebied: *‘Toen dacht ik dit is mijn kans om dat zelfstandig te gaan doen. M’n ouders hebben ook altijd een bedrijf gehad en ik wilde zelf altijd ook al eens zelfstandig dus toen heb ik mee gedaan aan de selectierondes’*. B zag de kans voor haarzelf te beginnen door sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied.

Sociale ondernemer E heeft tevens dezelfde motivatie. Hij begon een dorpssupermarkt om eigen baas te kunnen zijn.

Motivatatie 7: het hebben en/of faciliteren van vaste sociale contacten.

Sociale ondernemers die door hun activiteiten sociale contacten opdoen en onderhouden dan wel die mensen in een beknelde situatie uit hun dagelijkse isolement willen halen door activiteiten en werkzaamheden aan te bieden. Verschillende variaties zijn mogelijk.

Een goed voorbeeld van een sociale ondernemer die, gemotiveerd is om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied, en haar motivatie haalt uit faciliteren van vaste sociale contacten voor mensen uit haar gemeenschap is sociale ondernemer G. Zij is een individu die werkzaamheden in haar winkel aanbiedt en begeleidt voor een doelgroep, bestaande uit probleemjongeren of mensen met een zogeheten achterstand tot de arbeidsmarkt, en daarnaast creatieve middagen aanbiedt om een sociaal gat te vullen voor mensen uit de gemeenschap: *‘Het is een plek om elkaar te ontmoeten en lekker bezig te zijn. Je merkt dat het een enorm sociaal gat vult. Ik heb daar vrijwilligers voor. Zo zoek je een beetje je weg hierbinnen’*. *‘Voor mij is het alleen het faciliteren omdat ik een gastvrouw heb die het uitvoerende werk doet. Als mensen aan het eind van de ochtend samen vertrekken als ze elkaar aan het begin van de ochtend nog niet eens kennen. Het is leuk dat mensen, mensen vinden, dat is een heel mooi deel’*. G zag de kans om vaste sociale contacten te faciliteren door sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied.

Sociale ondernemers E en J hebben een gelijke motivatie hierin, zij willen de sociale contacten niet allen faciliteren maar hier ook zelf graag gebruik van maken.

Motivatatie 8: het genereren van geldelijke omzet.

Sociale ondernemers die door hun activiteiten mogelijkheden zien om hun omzet te vergoten.

Een sociale ondernemer die, gemotiveerd is om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied, en zijn motivatie haalt uit het genereren van geldelijke omzet is sociale ondernemer E. Hij is een individu die door sociaal te ondernemen geld omzet om daar zijn inkomen uit te verkrijgen. E speelt in op veranderingen in de zorg en biedt de getroffen en van die veranderingen voorzieningen aan: *‘Het groeit. Het zijn vooral de mensen die niet meer zelf kunnen koken. En de zorg is in januari veranderd en Spar heeft hier op ingespeeld door de maaltijdservice aan te bieden. Gemeenten zijn nu verantwoordelijk voor de zorg en overal wordt op gekort. De maaltijdservice sluit hierbij aan’*.

Hierdoor kan E dus extra omzet genereren: *“Je kan dan weer een nieuw product aanbieden. Dat is een stukje omzet dat je er weer bij creëert”*. E zag de kans om extra omzet te genereren door sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied.

Motivatatie 9: het zien of willen hebben van een uitdaging.

Sociale ondernemers die in een sector, een bedrijf, doelgroep of situatie aan de slag willen om deze naar eigen inzicht te willen verbeteren.

Een goed voorbeeld van een sociale ondernemer die, gemotiveerd is om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied, en haar motivatie haalt uit willen hebben van een uitdaging is sociale ondernemer H. Zij is een bedrijfsleider die een uitdaging ziet een zootje ongeregeld in een horecagelegenheid of zorginstelling. Ze wil met haar gestructureerde werkwijze het werk van anderen fijner maken. Om die reden gaat ze, nu de eigen sociale onderneming nagenoeg op eigen pootjes kan staan, de uitdaging nu ook aan voor anderen door in een werkgroep plaats te nemen: *“Ik ben nu ook onderdeel van een werkgroep voor dagbestedingen binnen de *Bedrijfsnaam*-groep, we houden ons bezig met het commerciële krijgen van de dagbestedingen. Dat werd eerder niet gedaan, het moet nu gaan om werken. Verder zie ik wel een uitdaging altijd in een zootje ongeregeld”*. Centraal in haar uitdaging staat het personeel: *“Daarom zou ik een zootje ongeregeld willen regelen van ongestructureerd dat jij wat dingetjes toevoegt, het personeel gelukkig wordt; dat je kunt regelen dat andermans werk fijner wordt, dat dat hen gevoel is”*. H zag de mogelijkheid om een uitdaging te hebben door sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied.

Sociale ondernemer D en I houden ook wel van een uitdaging en zien dit dan ook als een motivatie. D doet dit door mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen bij het lokale en regionale bedrijfsleven, waar I dit doet door de strijd te willen aangaan met leefbaarheidsproblematiek.

Motivatatie	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
Sociale ondernemer	A, F, G, H	A, C, D, F, G, H, I, J	A, B, C, D, F, H	B, E, I	C, D, F, I, J	B, E	E, G, J	E	D, H, I

Figuur 5 Geïnterviewde sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied en hun motivaties

4.2. Analyse van motivaties door middel van het geconstrueerde motivatiemodel

Ik heb negen motivaties beschreven om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied, die ik nu ga analyseren door middel van het eerder geconstrueerde model. Dat houdt in, dat de eerder beschreven motivaties geduid worden volgens de kwadranten van het motivatiemodel in figuur 6, wat overigens een herhaling is van figuur 1. Vervolgens zullen de motivaties in het motivatiemodel geplaatst worden waarna we kunnen bekijken welke soort motivaties aanwezig zijn om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied.

Het motivatiemodel wat geconstrueerd is in het theoretisch kader ziet er als volgt uit. Motivaties worden gecategoriseerd aan de hand van wie er profiteert, en of het om de sociale ondernemer gaat om het uitstralen van interne of externe gedachten. Wanneer ik het heb over wie er profiteert, gaat het om het diegene die in directe zin profijt heeft van een handeling, actie of een bepaald gedrag.

Waar draait het voor de sociale ondernemer om wanneer hij sociaal ondernemend wordt? En waar komt het uit voort?		Wie profiteert er primair?	
		Individu	Maatschappij
Intern / Extern?	Doen	Pragmatisme	Activisme
	Zijn	Realisme	Idealisme

Figuur 6 Motivatiemodel Sociale Ondernemers: Profiteurs en Interne en Externe Grondslagen (herhaling figuur 1)

Ik zal nu een blik werpen op de motivaties en die analyseren aan de hand van het bovenstaande model.

Motivatie 1: het kunnen combineren van passies en/of werkzaamheden.

Wanneer een sociale ondernemer passies en/of werkzaamheden kan combineren bevredigt dit een individuele behoefte, namelijk die van de sociale ondernemer zelf. Het combineren van de passies en/of werkzaamheden gaat uit van een bepaalde actie of handeling en dus mogen we uitgaan van de term *doen*.

Motivatie 2: het willen faciliteren van groei en bloei van mensen.

Wanneer een sociale ondernemer groei en bloei van anderen wil faciliteren profiteert de maatschappij hiervan. Afgaande op de geïnterviewde sociale ondernemers gaat het veelal gaat het hier om het vullen van een (achtergelaten) gat in het voorzieningenniveau waardoor een doelgroep geen volledige kans krijgt in het huidige aanbod voor de doelgroep naar het idee van de sociale ondernemers. Het faciliteren geeft aan dat het sociale ondernemers gaat om een bepaalde actie of handeling, we hebben het over *doen*.

Motivatie 3: het willen overtuigen door kennis te delen.

Wanneer een sociale ondernemer betrokken actoren wil overtuigen van een bepaald inzicht, actie of handeling is de insteek dat de maatschappij profiteert. Zij doet tenslotte nieuwe kennis en inzichten of maakt een discussie los waarmee een doelgroep mee gediend wordt. Het gaat de sociale ondernemer om het overtuigen, het overtuigen is een bepaalde actie of handeling, wat duidt op *doen*, wat ondersteunt wordt door de opgedane kennis van diezelfde sociale ondernemer.

Motivatie 4: zich in willen zetten in de strijd tegen leefbaarheidsproblematiek in het landelijk gebied.

Wanneer een sociale ondernemer zich wil inzetten in de strijd tegen leefbaarheidsproblematiek in een landelijk gebied profiteert de maatschappij van de verrichte actie of handeling.

Leefbaarheidsproblematiek gaat niet alleen het individu aan, het gaat alle inwoners van de dorpskern, gemeente of streek aan. Doordat de sociale ondernemer een actie of handeling wil verrichten om leefbaarheidsproblematiek aan te pakken valt zijn motivatie onder *doen*.

Motivatatie 5: een maatschappelijke bijdrage willen leveren.

Wanneer een sociale ondernemer een maatschappelijke bijdrage wil leveren profiteert de maatschappij van de verrichte actie of handeling. De doelgroep van maatschappelijke bijdrage is flexibel, dat wil zeggen de ondernemer wenst in brede zin een bijdrage te leveren aan de maatschappij, wat duidt op idealisme. Het gaat de sociale ondernemer dus niet zo zeer om het verrichten van een bepaalde actie of handeling maar meer om het *zijn* van een ondernemer die maatschappelijk betrokken is.

Motivatatie 6: eigen baas kunnen zijn.

Wanneer een sociale ondernemer eigen baas wil zijn doet hij doet om zijn eigen behoefte te bevredigen, het individu profiteert dus. Daarnaast kan die behoefte an sich *zijn*, hier gaat het om het zijn van de eigen baas maar ook om het kunnen bepalen en uitvoeren van de eigen gedachtes, actie of handelingen, in de zin van *doen*. Duidelijk is in ieder geval dat middels deze motivatie een individuele behoefte bevredigt wordt, die van de sociale ondernemer.

Motivatatie 7: het hebben en/of faciliteren van vaste sociale contacten.

Wanneer een sociale ondernemer op zoek gaat naar vaste sociale contacten of deze juist wil faciliteren gaat het er om dat een bepaalde handeling of actie verricht dient te worden om dit te bewerkstellingen, we hebben het dus over *doen*. Wanneer de motivatie een persoonlijke zoektocht naar vaste sociale contacten is profiteert de individu. Bij het faciliteren van vaste sociale contacten staat juist een doelgroep, en dus de maatschappij, centraal: de maatschappij profiteert in deze.

Motivatatie 8: het genereren van geldelijke omzet.

Wanneer een sociale ondernemer als motivatie heeft een zo groot mogelijke geldelijke omzet te genereren bevredigt hij of zij hiermee een individuele behoefte, de individu profiteert. Het generen van de geldelijke omzet vereist een bepaalde actie of handeling, we kunnen de motivatie om deze reden schalen onder *doen*.

Motivatatie 9: het zien of willen hebben van een uitdaging.

Wanneer een sociale ondernemer een uitdaging wil hebben of zien in zijn of haar werk gaat het om het aangaan van de uitdaging. Door de uitdaging aan te gaan wordt een bepaalde actie of handeling vereist om de uitdaging te kunnen volbrengen. Afhankelijk van het thema van de uitdaging profiteert de maatschappij dan wel de individu.

Nu de motivaties om sociaal ondernemend te worden geanalyseerd zijn in termen van het geconstrueerde model, kunnen zij grafisch worden weergegeven in de vorm van de onderstaande tabel. Voor rijen die ingaan op wie er profiteert geldt dat de motivaties in **vet gedrukt** leidend én *major* zijn, de motivaties in *cursief* zijn *minor*; in mindere mate leidend. De bepaling is gebaseerd op de interpretatie van de motivatie aan de hand de interviews met de sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied. Voor de kolommen die ingaan of het gaat om het *doen* of om het *zijn* voor de sociale

ondernemers geldt dat motivaties ook uitsluitend kunnen zijn, we hebben het dus naast unieke motivaties ook over dubbele motivaties.

Waar draait het voor de sociale ondernemer om wanneer hij sociaal ondernemend wordt? En waar komt het uit voort?		Wie profiteert er primair?		
		Individueel	Maatschappij	Totaal # motivaties
Intern / Extern?	Doen	<u>(PRAGMATISME)</u> M1: het kunnen combineren van passies en/of werkzaamheden. <i>M6: eigen baas kunnen zijn.</i> M7: het hebben en/of faciliteren van vaste sociale contacten. M8: het genereren van geldelijke omzet. <i>M9: het zien of willen hebben van een uitdaging.</i>	<u>(ACTIVISME)</u> M2: het willen faciliteren van groei en bloei van mensen. M3: het willen overtuigen door kennis te delen. M4: zich in willen zetten in de strijd tegen leefbaarheidsproblematiek in het landelijk gebied. <i>M7: het hebben en/of faciliteren van vaste sociale contacten.</i> M9: het zien of willen hebben van een uitdaging.	10 (7 unieke, 3 dubbele)
	Zijn	<u>(REALISME)</u> M6: eigen baas kunnen zijn.	<u>(IDEALISME)</u> M5: een maatschappelijke bijdrage willen leveren.	2 (unieke)
	Totaal # motivaties	6 (4 major, 2 minor)	6 (5 major, 1 minor)	

Figuur 7 Motivatiemodel Sociale Ondernemers Twents Landelijk Gebied 2015

Wanneer u in het motivatiemodel kijkt naar de rijen die ingaan op *doen* en *zijn* zien we dat de meeste motivaties van sociale ondernemers draaien om *doen*, het verrichten van een bepaalde actie of handeling en in mindere mate om *zijn*, het gedrag op zich. Door specifieker in te zoomen op de *doen*-rij, en te kijken naar major en minor motivaties, ziet u dat ondanks het gelijke aantal in absolute motivaties, er een lichte voorkeur uit gaat naar de maatschappij die profiteert. Tegenover vier major en twee minor motivaties, als het gaat om de individu die profiteert, staan namelijk vijf major en één minor motivatie, als het gaat om de maatschappij die profiteert. Bij de *zijn*-rij is er voor zowel het individu als de maatschappij een gelijkentel in het aantal motivaties, namelijk voor beiden één. Samenvattend en terugblikkende op het eerdere figuur kan gesteld worden dat de aard van de motivatie van de sociale ondernemer ligt in respectievelijk activisme en pragmatisme.

Als gevolg van de hierboven beschreven resultaten en analyse door middel van het motivatiemodel kan worden geconstateerd dat sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied gemotiveerd zijn om sociaal ondernemend te worden, door het kunnen verrichten van bepaalde acties, waarvan de maatschappij, dan wel de sociale ondernemer zelf, profiteert. Wanneer de motivatie primair draait om *doen* en de profiterende individu, uit zich dit in het kunnen combineren van passies, het kunnen zijn van eigen baas, het hebben van- dan wel faciliteren van sociale contacten, het generen van een geldelijke omzet en in het zien- dan wel willen hebben van een uitdaging. Draait de motivatie primair om *doen* en de profiterende maatschappij, dan uit zich dit in het willen faciliteren van groei en bloei van mensen, het willen overtuigen door kennis te delen, zich in willen zetten in de strijd tegen leefbaarheidsproblematiek in het landelijk gebied, het hebben van- dan wel faciliteren van vaste sociale contacten en het zien van- dan wel willen hebben van een uitdaging.

Sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied lijken in mindere mate gemotiveerd om sociaal ondernemend te worden door de bij sociaal ondernemerschap behorende identiteit of gedrag getuige het motivatiemodel (*Figuur 7*). Uit de bij *zijn* behorende kwadranten van dit motivatiemodel blijken slechts twee motivaties, tegenover de tien motivaties behorend bij de *doen*-kwadranten. Wanneer een sociale ondernemer primair gemotiveerd is door *zijn*, een bepaalde identiteit of gedrag, en de profiterende individu, uit zich dit in het kunnen zijn van de spreekwoordelijke ‘eigen baas’. Draait de motivatie primair om *zijn*, en de profiterende maatschappij, uit zich dit in het willen leveren van een maatschappelijke bijdrage.

Kortom, sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied zijn gemotiveerd om sociaal ondernemend te worden doordat zij bepaalde acties kunnen verrichten waarvan de maatschappij dan wel de sociale ondernemer zelf profiteert. De motivaties sluiten in de kwadranten van het motivatiemodel (*Figuur 7*) elkaar echter niet uit, een sociale ondernemer kan meerdere, combinerende, motivaties hebben die uit verschillende kwadranten komen.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksvraag van deze bachelorscriptie worden beantwoord. Bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag maak ik gebruik van het resultatenhoofdstuk en het motivatiemodel daarin, gebaseerd op interviews met tien sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied.

5.1. Beantwoording onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Wat motiveert sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied om sociaal ondernemend te worden?

Afgaande op het geconstrueerde model zijn sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied gemotiveerd om sociaal ondernemend te worden omdat zij zo in hun dagelijkse werkzaamheden aan de slag kunnen gaan waardoor de maatschappij, en in iets mindere mate de individu, profiteert van de acties of handelingen van de sociale ondernemers. De motivaties van de sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied lijken daarmee, afgaande op het geconstrueerde model, dan ook haar grondslag vinden in respectievelijk activisme en pragmatisme.

Een van de twee meest belangrijke motivaties daarin is het opleveren van concrete realisaties en resultaten ten bate van de maatschappij, dit is het kwadrant wat oorspronkelijk door activisme geherbergd wordt zoals in figuur 7. Uit het kwadrant van activisme blijken deelmotivaties, zij geven een meer specifiek beeld van het doel, dan wel de doelgroep, van de acties van het sociale ondernemerschap van de sociale ondernemer. Een voorbeeld van doel in dit activisme is de aanwezigheid, dan wel de aanstaande, leefbaarheidsproblematiek op het platteland, alsmede het delen van kennis hierover. De sociale ondernemers die gemotiveerd zijn door het behalen van concrete resultaten ten bate van de maatschappij kunnen wellicht hierin geprikkeld worden om grotere resultaten te behalen met hun werkzaamheden ten bate van de maatschappij. Allicht dat een lokale, regionale of provinciale overheid hier *middle-up-down* beleid op kan schrijven waardoor de sociale ondernemer deze prikkel toegediend krijgt in het kader van het creëren van een gunstige voorwaarden sfeer voor ondernemers, zorg en sociaal beleid.

De tweede meeste belangrijke motivatie is het individuele profiteren van de activiteiten van het sociale ondernemer. Kijken we naar de deelmotivaties in het kwadrant van het oorspronkelijke pragmatisme in het motivatiemodel, zien we de deelmotivaties hierin. Zij geven aan dat naast het genereren van een geldelijk inkomen, persoonlijke ontwikkeling, combineren van passies, het kunnen zijn van eigen baas en het hebben van sociale contacten. Hier lijkt op het eerste oog weinig mogelijk te zijn qua constante prikkelingen vanuit stakeholders als gemeenten omdat deze op individuele percepties berusten.

Sociale ondernemers lijken in mindere mate gemotiveerd door het *zijn*, het ondernemersgedrag op zich. Idealisme en realisme spelen dan ook een kleine rol in de motivatie van de sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied gezien de bijbehorende kwadranten slechts twee motivaties herbergen.

5.2. Wat zijn mogelijke beleidsimplicaties?

De resultaten en conclusie van dit onderzoek over hetgeen sociale ondernemers motiveert in het Twents landelijk gebied, kan lokale, regionale of provinciale beleidsvraagstukken helpen een (deel-) antwoord te geven inzake sociaal ondernemen op zich, zorgthema's als jeugdzorg en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning en leefbaarheidsproblematiek als we het hebben over het voorzieningenniveau in het landelijk gebied. Beleidsbepalers, -makelaars, en –ambtenaren zijn nu in staat te achterhalen wat sociale ondernemers motiveert, om sociaal ondernemend te worden in het Twents landelijk gebied, en hoe dit een antwoord kan zijn op de zojuist beschreven thema's in termen van zelfredzaamheid en participatie. Allicht kan op de motivaties van de sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied beleid gemaakt worden in de zin van sturing en/of stimulering waardoor de maatschappij en publieke sector kunnen profiteren.

Ik zal een mogelijk voorbeeld schetsen. Een denkbaar te realiseren project vanuit samenwerkende gemeenten uit het landelijk gebied, kunnen sociaal ondernemende pop-up stores zijn die in de bestaande Kulturhusen in de regio elkaar afwisselen, na een van te voren bepaalde tijdsduur. Met dit project wordt ingespeeld op de motivaties van sociale ondernemers. Deze twee motivaties zijn: het willen leveren van een maatschappelijke bijdrage en het willen hebben van een uitdaging. De sociaal ondernemende pop-up stores kunnen zo op verschillende plekken in een regio als een pilot gelden voor iets groters: sociaal ondernemerschap als deeloplossing voor (beginnende) krimp. Door als landelijke gemeente(n) in te spelen op deze, en andere, motivaties van sociale ondernemers, hen prikkels uit te delen, en een link te leggen met bestaande hulpbronnen, kansen of problemen kan het landelijk gebied experimenteren met sociaal ondernemerschap, met als doel een van activiteiten profiterende maatschappij.

5.3. Wat zijn verdere mogelijke gevolgen?

Tot de mogelijke gevolgen behoort een verder onderzoek naar het geconstrueerde model van motivaties om sociaal ondernemend te worden, om sociale ondernemers te kunnen begrijpen en doorgronden. Door verder onderzoek kan het grafische model verder kracht worden bijgezet en ontwikkeld met als doel de motivaties van sociale ondernemers in kaart te brengen. Het model kan ter ondersteuning worden gebruikt in verder onderzoek in algemene zin naar sociaal ondernemerschap maar ook voor beleidsvisies vanuit overheden. Dit verdere onderzoek zou gedaan kunnen worden door een meer omvangrijk kwantitatief onderzoek. Deze scriptie is niet representatief voor wat betreft 'alle sociale ondernemers' motiveert om sociaal ondernemend te worden, dat is ook niet het doel geweest wanneer er naar de onderzoeksvraag gekeken wordt. Het motivatiemodel zou als basis kunnen gelden voor een meer omvangrijk onderzoek waarin data verzamelt wordt door bijvoorbeeld het opstellen van

een enquête. Zo'n enquête zou uit een lijst met vragen kunnen bestaan die ik gebruikt heb in de interviews met de sociale ondernemers (bijlage 7.4, p.60). Deze interviews zijn gebruikt om tot het huidige motivatiemodel te komen. De enquête, met bijvoorbeeld een vijfpuntsschaal, kan een gemakkelijk vetrekpunt zijn voor het eventuele verdere onderzoek naar hetgeen sociale ondernemers motiveert om sociaal ondernemend te worden.

5.4. Discussie

Het doel van dit onderzoek was het begrijpen van hetgeen sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied motiveert om sociaal ondernemend te worden, met het oog op krimpproblematiek. Het sterke punt van dit onderzoek is dat het door middel van het geconstrueerde motivatiemodel op overzichtelijke, en gestructureerde wijze inzicht wordt gegeven in hetgeen de sociale ondernemer motiveert om sociaal ondernemend te worden. Dit motivatiemodel draagt bij aan de huidige wetenschappelijke literatuur als aanvulling en helpt bij de herkenning en erkenning van sociale ondernemers door overheden en andere actoren. De uitkomsten van dit onderzoek dragen tevens bij als ondersteuning aan diegene die sociaal ondernemerschap willen beoordelen als deeloplossing voor krimpproblematiek in het landelijk gebied doordat het de regio Twente als case heeft. Het model, en daarmee de resultaten, zijn gebaseerd op wetenschappelijke literatuur en kwalitatieve interviews met tien sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied. Sociale ondernemers in het Twents landelijk gebied waren voorafgaand aan dit onderzoek tamelijk onbekend, door lokale en regionale actoren in de publieke sector, de nieuwsmedia, Google en sociale media, en privé netwerken is een lijst geformuleerd (bijlage 7.4, p.60). Ondanks het feit dat er via verschillende kanalen gepoogd is alle sociale ondernemers in te sluiten, kan niet worden uitgesloten dat er op deze lijst sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied ontbreken. Daarnaast zijn twee sociale ondernemers geïnterviewd, waarvan één sociale ondernemer wél in het Twents landelijk gebied opereert, hun standplaats niet hebben in het Twents landelijk gebied maar net daarbuiten.

6. Referenties

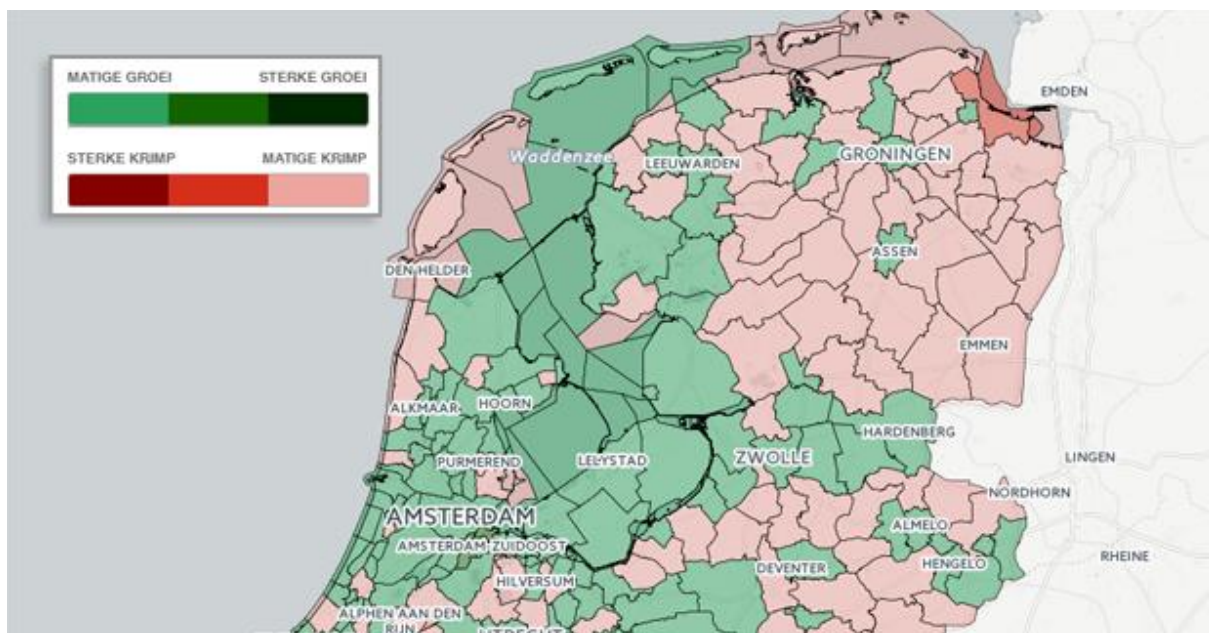
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation an exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), 260-282.
- Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small business economics*, 24(3), 233-247.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Bornstein, D. (1998). Changing the world on a shoestring. *Atlantic Monthly*, 281(1), 34-39.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Drayton, W. (2002). The Citizen Sector: Becoming as Competitive and Entrepreneurial as Business. *California Management Review* 44 (3), 120-133.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246.
- Sociaal-Economische-Raad. (2015). Sociale ondernemingen: een verkennend advies.
- Social-EnterpriseNL. (2015). Social Enterprises. naar <http://social-enterprise.nl/social-enterprises/>
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship*: Pearson Education.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.

7. Bijlagen

7.1. Krimpbijlage

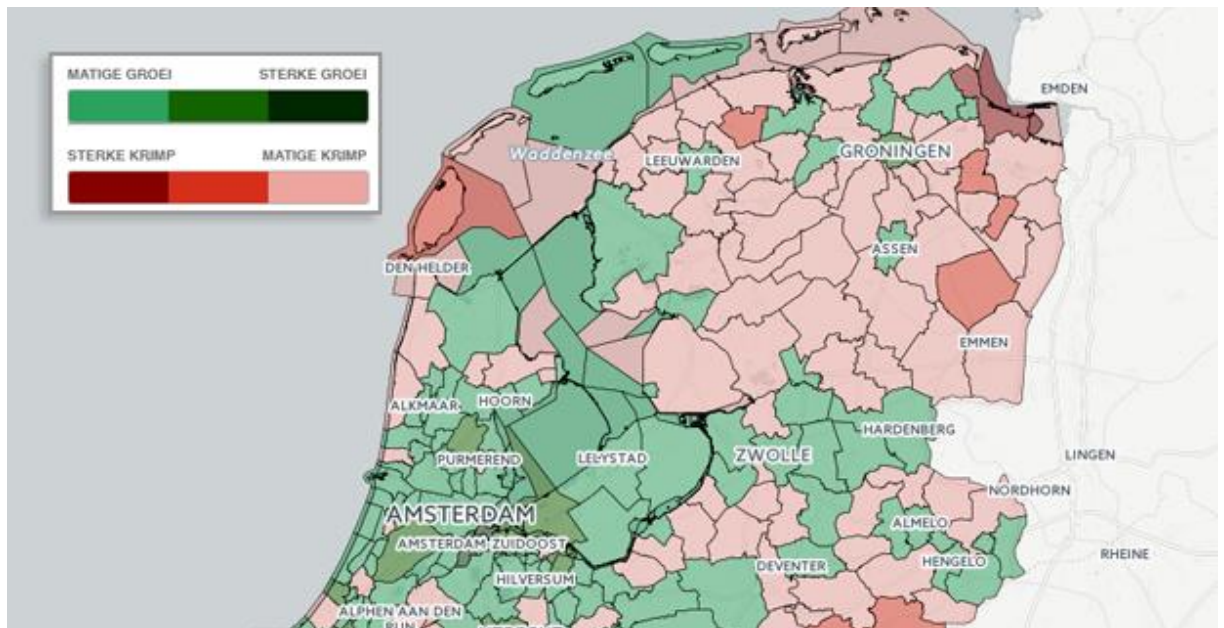
- Krimprognoses Twente voor 2020, 2025, 2030, 2035 en 2040.

Naar Tubantia, Martijn Bekhuis, CBS, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Planbureau voor de Leefomgeving ¹.

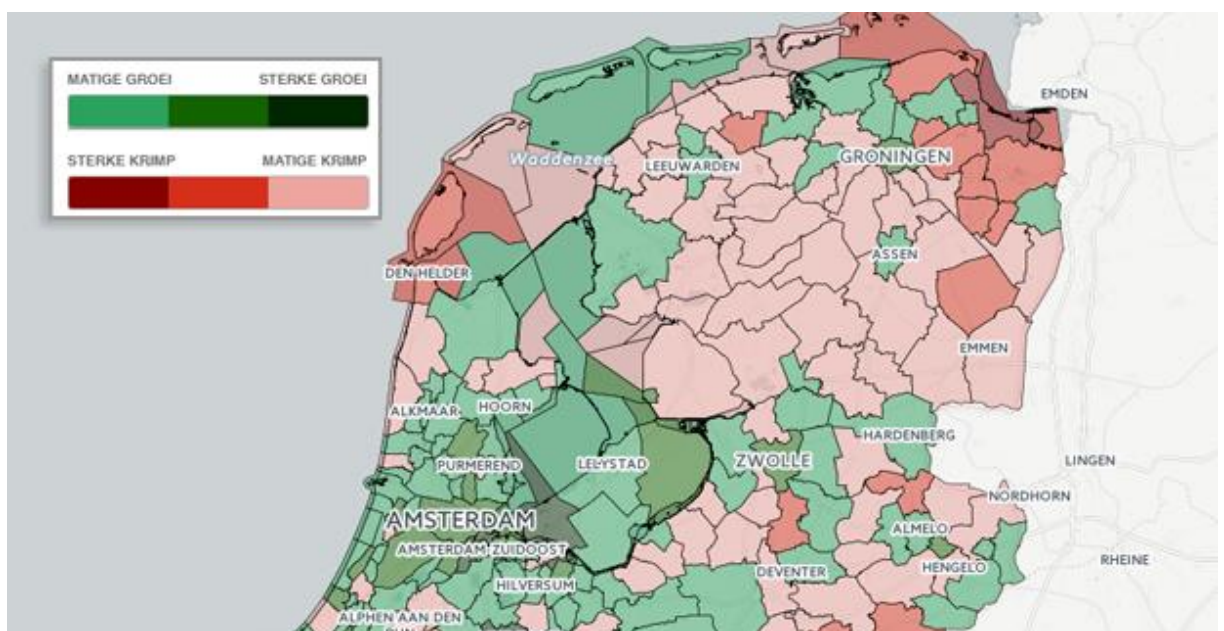


Figuur 8 Krimprognose 2020

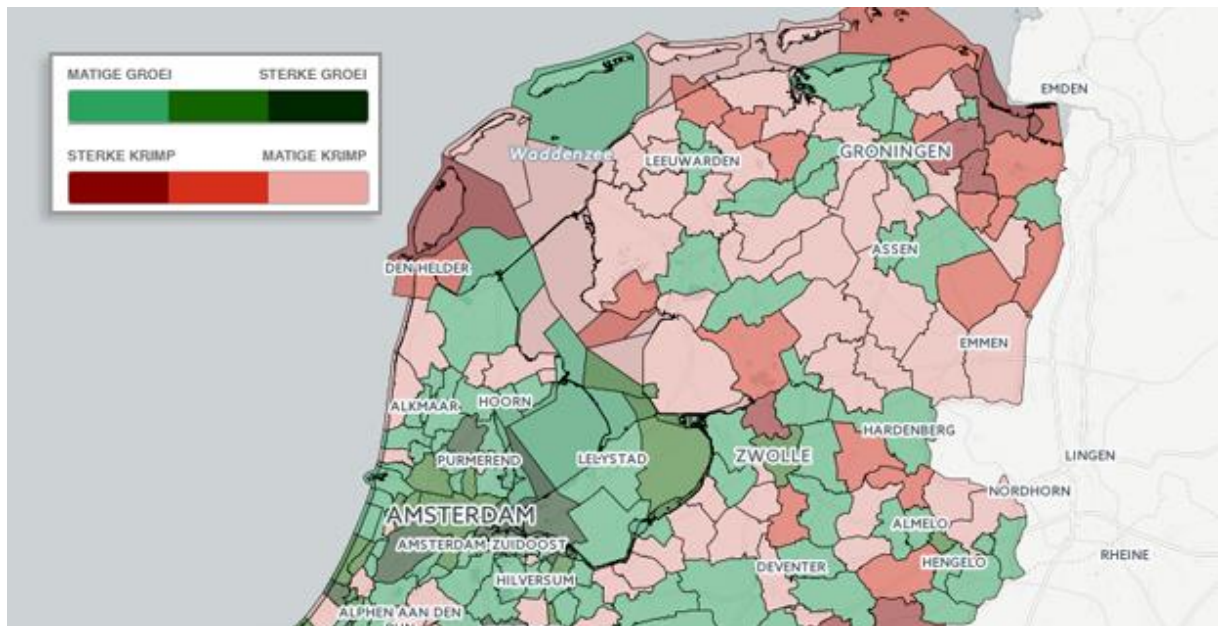
¹ <http://www.tubantia.nl/regio/achterhoek/prettig-leven-in-een-krimpende-achterhoek-1.5087575>



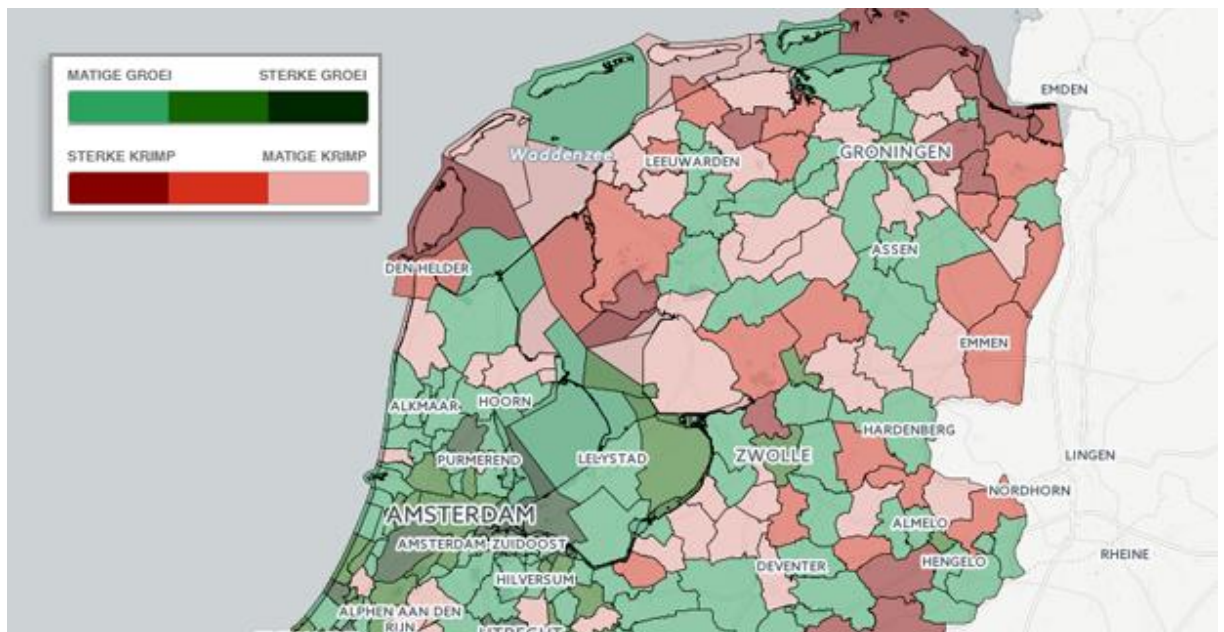
Figuur 9 Krimpprognose 2025



Figuur 10 Krimpprognose 2030

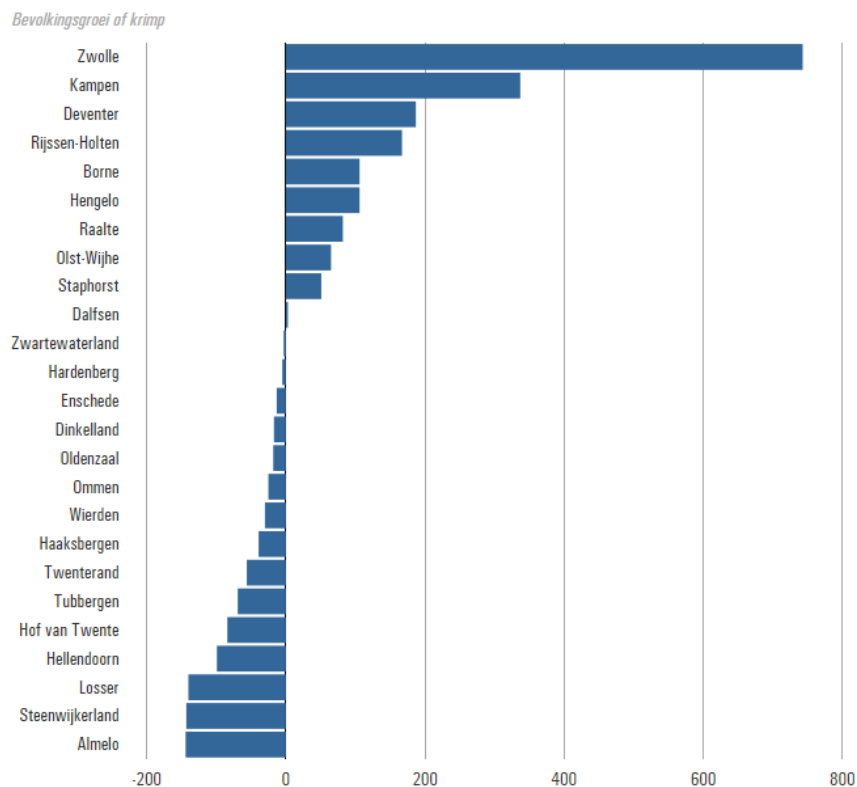


Figuur 11 Krimpprognose 2035



Figuur 12 Krimpprognose 2040

- Bevolkingskrimp of groei in 2015.
Naar RTV Oost en CBS².



Figuur 13 Bevolkingskrimp of groei anno 2015

7.2. Samenvatting activiteiten sociale ondernemers Twents landelijk gebied

Overzicht geïnterviewde sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn tien sociale ondernemers uit het Twents landelijk gebied geïnterviewd. De sociale ondernemers komen uit verschillende Twentse landelijke gemeenten en variëren in sector. Vanwege de privacy van de sociale ondernemers zijn de interviews gecodeerd aan de hand van een letter, is de sociale onderneming kort omschreven alsmede de locatie van de sociale onderneming. Als we kijken naar de derde kolom in de tabel zien we de verschillende soorten sociale ondernemingen. De sectoren waarin de sociale ondernemers aanwezig zijn, zijn de (jeugd-)zorg, horeca, werk & inkomen, advisering en detailhandel. Als we naar de locaties kijken komen de sociale ondernemers uit zowel grotere en kleinere dorpen uit het Twents landelijk gebied.

Sociale ondernemer A heeft een lunchroom in een groot dorp. In de lunchroom werken mensen met een verstandelijk handicap, zij worden persoonlijk begeleid in de kleine omgeving. De lunchroom draagt bij aan een nuttige en zinvolle dagbesteding voor de doelgroep, horeca-werkzaamheden worden

² <http://www.rtvooost.nl/nieuws/default.aspx?nid=221786>

eigen gemaakt. De lunchroom draagt tevens bij aan de leefbaarheid van het dorp doordat het pand, wat in een vervallen straat stond, gerestaureerd werd. Hierna is nog een pand in diezelfde straat gerestaureerd en worden er verdere plannen ontwikkeld.

Sociale ondernemer B heeft een subsidie/adviesbureau in een klein dorp en helpt lokale initiatieven en projecten, ten bate van de leefbaarheid in kleine kernen en dorpen uit het Twents landelijk gebied, met het zoeken naar financieringsmogelijkheden en het opstellen van projectplannen. Met de financiering kunnen vervolgens initiatieven en projecten gerealiseerd worden in de kernen en dorpen in het kader van leefbaarheidsproblematiek.

Sociale ondernemer C zet zichzelf in als zelfstandig jeugdwerker in een redelijk groot dorp maar ook daarbuiten verricht hij werkzaamheden. Hij helpt jongeren, ouders, instanties nader tot elkaar te komen door gebruik te maken zijn opgedane praktijkervaringen uit zijn eigen verleden en zijn onlangs afgeronde HBO-studie. In het dorp en de omgeving is onder jongeren veel criminaliteit aanwezig, door zijn verleden en studie is hij samen met de jongeren, ouders en instanties de problematiek per geval in te perken.

Sociale ondernemer D heeft een arbeidsreïntegratiebureau in een groot dorp. Bij haar eigen bureau werken mensen met een zogeheten ‘achterstand tot de arbeidsmarkt’. Haar doel is iedereen aan het werk te krijgen die momenteel geen werk heeft en daarbij doet ze een beroep op lokale ondernemers. In de overtuiging dat deze mensen sociaal en zakelijk gezien een goede keuze zijn voor lokale bedrijven is ze tevens een uitzendbureau aan het starten waarmee ze papieren rompslomp, als drempel in het aannemen van haar doelgroep, weg neemt.

Sociale ondernemer E heeft een dorpssupermarkt in een klein dorp. De supermarkt heeft een rol als voorziening voor de inwoners als we het hebben over de leefbaarheid in het dorp. De supermarkteigenaar heeft een maaltijdservice voor ouderen die niet meer in staat zijn te koken, dan wel boodschappen daarvoor te doen. Hiermee wordt ingespeeld in verandering in de zorg van januari 2015, doelende op de WMO, en ouderen die ver buiten de dorpskern wonen.

Sociale ondernemer F heeft samen met haar man een wijnboerderij in een klein dorp. Op de wijnboerderij werken mensen met een verstandelijke beperking of gedragsproblemen, zij worden in groepsverband begeleid. Door de diverse werkzaamheden op de boerderij hebben de cliënten een nuttige en zinvolle dagbesteding.

Sociale ondernemer G heeft een naaiatelier in een groot dorp. Naast de functie van voorziening in de zin van een winkel draagt haar winkel tevens bij aan de leefbaarheid in vorm van een sociale voorziening. In haar creatieve cafés haalt ze haar doelgroep, die het niet altijd even gemakkelijk heeft, uit het sociale isolement wat thuis zitten heet. Ze begeleidt daarnaast probleemjongeren die stage lopen en vrijwilligers die werkervaring willen opdoen om zo een grotere kans te maken op een baan.

Sociale ondernemer H is bedrijfsleider van een brasserie in een groot dorp. In de brasserie werken mensen met een verstandelijk handicap onder begeleiding in groepsverband, horecawerkzaamheden worden ook hier eigen gemaakt. Naast de functie als horecavoorziening in het dorp worden de cliënten dus begeleid in een atypische zelfstandige en commercieel ingestelde omgeving.

Sociale ondernemer I is een manager van een adviesbureau in een klein dorp en zich focust op plattelandsontwikkeling in het kader van de leefbaarheidsproblematiek. Veelal is dit in de zin van het zogeheten ‘Kulturhus’ en worden lokale managers en bestuurders gecoacht en geholpen bij de exploitatie door maatschappelijke organisaties en lokale ondernemers samen te brengen in het pand.

Sociale ondernemer J is een bestuursvoorzitter van een lokale wereldwinkel in een groot dorp. De winkel wordt gerund door vrijwilligers en draagt niet alleen bij aan de leefbaarheid in de functie van lokale cadeauwinkel en als sociale voorziening voor de vrijwilligers maar vooral als handelsonderneming met een eerlijke wereldwijde handel als winstoogmerk.

7.3. Uitgebreide motivatieanalyse sociale ondernemers Twents landelijk gebied

Motivatatie 1: het kunnen combineren van passies en/of werkzaamheden. Sociale ondernemers hebben meerdere passies en/of werkzaamheden die ze in hun sociale onderneming kunnen combineren. Verschillende combinaties van passies en/of werkzaamheden zijn mogelijk.

- Sociale ondernemer A – heeft een passie voor gehandicaptenzorg en horeca.
 - Volgde een horeca-opleiding maar brak deze vanwege haar onderbrekende talenknobbel af en ging Sociaal-Pedagogische-Hulpverlening studeren om daarin vervolgens werk te zoeken. In haar werk zag ze al snel wat ze wilde veranderen in de zorg. Door zorg te combineren met horeca zag ze de mogelijkheid hoe ze dit kon bewerkstelligen.
 - ‘‘Het combineren van horeca en gehandicaptenzorg heeft mij altijd erg leuk geleken en met een netwerk van enthousiaste mensen om je heen motiveert jezelf nog verder om aan de slag te gaan’’.
 - ‘‘ Horeca was echt mijn ding, maar de talen zoals Engels en dergelijke daar had ik helemaal niets mee’’.
 - ‘‘ Liep vaak tegen dagbesteding op. Vond dat mensen niet genoeg uitgedaagd werden. Suf’’.

- Sociale ondernemer F – heeft een passie voor wijn en haar werk als orthopedagoog.
 - Werkte als orthopedagoog in de zorg, nadat ze samen met haar echtgenoot een Wijnboerderij begon. Na enkele jaren deels op de boerderij en deel in de zorg te werken wilde ze haar werkzaamheden op de boerderij combineren met haar werk als orthopedagoog in de zorg door nuttige en zinvolle dagbesteding te bieden voor cliënten.
 - ‘‘ Zelf heb ik tot 2007 nog doorgewerkt als orthopedagoog, ik kom dus uit de zorg. Vanaf 2000 werkte ik wel volop mee in het bedrijf. Dus 50% in de zorg’’.
 - ‘‘Toen wij hier de wijngaard kregen zag ik zo veel mogelijkheden om hier werkzaamheden voor die groep te vinden. Werk wat je kunt vormen tot een beroep’’.
 - ‘‘ Ik ben blijven werken tot 2007 en toen kwamen er meerdere dingen samen. Toen was de tijd rijp de zorgboerderij te starten hier’’.
- Sociale ondernemer G – heeft een passie voor naaien en mensen een veilige, vertrouwde en rustige plek bieden.
 - Is altijd op zoek geweest naar de combinatie tussen haar naaiwerkzaamheden en het zorgen voor anderen. In haar naaiatelier helpt ze jongeren met stages en werkzoekenden met het opdoen van werkervaring, daarnaast wil ze mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt uit een sociaal isolement halen door creatieve cafés te organiseren.
 - ‘‘Dat was heel erg vanuit de vraag: wil ik nu iets sociaals of wil ik meer iets bedrijfsmatig? En toen ging mijn atelier steeds meer lopen. En ik kende de term sociaal ondernemen helemaal niet, en pas anderhalf jaar geleden hoorde ik die voor het eerst. En toen dacht ik: dat is precies wat ik doe en wat ik wil. Dat is vaak ontdekkend bedrijfsvoeren wat ik doe. In dit plan is dit eigenlijk ook. Als je iets wilt doen voor mensen kan je beter dat het bedrijf er zelf achter zit. Dan heb je zelf de regie, anders weet je nooit hoe lang het mag blijven bestaan. Dat zat er ook wel bij. Het creatieve is gewoon mijn passie. Ik ben misschien nog wel meer sociaal dan ondernemer. Maar die mix is zo leuk.

Het past heel goed bij wie ik ben''.

- ''Een betere wereld begin een bedrijf zag ik op tv. Dat was voor mij een feest van herkenning. Want dat was wat ik altijd in mijn hoofd heb, maar wat ik niet uit kan leggen. Toen ik dat eenmaal wist kon ik aan mensen uitleggen dat ik een soort enterprise wilde. Die mix is zo duidelijk aanwezig en die vind ik ook zo mooi. Ik ben van mening dat de maatschappij zich maar aan moet passen. Dan heb ik liever geen subsidie dan dat ik dingen moet splitsen die niet nodig zijn''.
- Sociale ondernemer H – heeft een passie voor zorg en horeca.
 - Studeerde Toegepaste Psychologie en werkte daarnaast in de horeca. Twijfelde altijd of ze in de zorg of in de horeca wilde werken. Nadat ze getipt werd te kijken naar haar huidige baan, was de combinatie van die twee precies wat ze zocht in haar werk.
 - '' Ikzelf heb toegepaste psychologie gestudeerd en daar eigenlijk nooit iets mee gedaan, simpelweg omdat je daar ook niks mee kunt. Toen ik klaar was met mijn studie was diegene bij wie ik parttime in de horeca werkte op zoek naar een bedrijfsleider''.
 - ''Ik weet dus wel wat van ontwikkeling van psychologie, ik heb daar op mijn studie veel over geleerd. Ik ken de beperkingen en weet hoe ik dat moet begeleiden dus uiteindelijk is het een combinatie van die twee: werk en opleiding. Toevallig. Die combi was die reden dat mensen zoiets hadden van ''Nina, volgens mij moet jij daar op zitten''.
 - ''Mijn eerste chef wist toen dat ik toegepaste psychologie gestudeerd had en geen baan had denk ik. Hij had zoiets van ''volgens mij is het een goede combinatie van beiden'', veel mensen zeggen dat. Ik wist ook noot of ik in de horeca wilde werken of in de zorg. Ik heb echt nooit beseft wat ik nou zou gaan doen met de studie weet je we. In de horeca zorg je in feite ook voor je gasten, dat is natuurlijk wel op een andere manier''.

Motivatie 2: het willen faciliteren van groei en bloei van mensen. Sociale ondernemers willen mensen uit een doelgroep, medewerkers of anderen graag aan de hand nemen en zo doende persoonlijke groei en bloei te bewerkstelligen. Verschillende variaties zijn hierop mogelijk.

- Sociale ondernemer A – wil haar medewerkers laten groeien en bloeien door met persoonlijke begeleiding horeca-werkzaamheden eigen te maken.
 - Is er van overtuigd dat mensen met een handicap meer in hun mars hebben dan velen denken, geeft ze zelfvertrouwen door in een kleine vertrouwelijke omgeving met persoonlijke begeleiding horecawerkzaamheden eigen te maken. De werkzaamheden bestaan uit het gereed maken van de bestelling tot het afrekenen van de bestelling met de klant.
 - ‘‘Vond dat mensen niet genoeg uitgedaagd werden’’.
 - ‘‘Vaak werd gedacht uit de beperkingen, die heeft dit en kan dat dus niet. Wat ik heel erg gezien heb is dat deze mensen heel erg van hun kracht uitgaan en willen denken vanuit mogelijkheden. Dus toen ben ik gaan denken wat zouden ze dan wel kunnen. Ik had heel erg zoiets van als we dat dan in leuke, gemoedelijke omgeving doen, waarbij je uitgedaagd wordt’’.
 - ‘‘ Het gaat om vertrouwen winnen en kunnen laten zien dat we het samen kunnen. Door langzamerhand steeds meer handen er vanaf te halen merk ik gewoon heel erg dat ze het leuk vinden om te doen’’.
 - ‘‘ Kijk, een medewerker die heeft bloei en bloei maakt enthousiast, ook bij de ouders en de vriendengroepen. Die zien opeens wat er allemaal mogelijk is en dat is wel een stukje waar ik echt trots op ben’’.
- Sociale ondernemer C – wil probleemjongeren en hun ouders een kans geven op herstel en een gezonde onderlinge relatie.
 - Wil probleemjongeren, ouders en instanties nader tot elkaar brengen door te bemiddelen. Het doel is de jongeren weer op het juiste pad te brengen door met te blijven praten over hun acties en deze richting studie en werk om te zetten.
 - ‘‘ Dat is mijn missie, ouders en jongeren helpen die vast lopen. Je kunt het niet alleen’’.
 - ‘‘ Ik ben de schakel in het geheel’’.

- “Mijn werkzaamheden zijn heel breed, ik ben eigenlijk van alle markten thuis maar vooral problemen van jongeren vertolken, de brug zijn tussen organisaties en ouders. Ouders zijn vaak heel beschermend, dat is ook logisch maar mijn rol is anders. Het gaat om vertrouwen. Instanties hebben daar vaak wel een jaar voor nodig voordat ze dat gewonnen hebben. Ik merk gewoon door mijn ervaring en achtergrond dat ik dat vertrouwen veel sneller win. Vertrouwen is de basis voor dit werk”.
 - “Ik wil ze graag een kans geven, dat zit denk ik wel in me”.
 - “Dat doet me natuurlijk ook goed en vooral doet het me goed om ouders te helpen”.
- Sociale ondernemer D – wil een kans geven aan haar doelgroep door een baan of een leerwerktraject te regelen dan wel te realiseren.
- Wil mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt helpen in de richting van een baan door leerwerktrajecten te faciliteren. Door structuur, een vast ritme en werkzaamheden onder begeleiding aan te bieden moet de doelgroep weer zelferkenning krijgen.
 - “De meest moeilijke mannen en vrouwen die dag erna weerkomen, dan doen we toch iets goed. Het zorgt er voor dat je resultaat ziet, in feite ben je ook preventief bezig; dagbesteding zodat er geen rottigheid kan worden uitgehaald. En ook het besef dat het geen straf is wat je doet. Dat is ook resultaat, en dat is toch hetgeen wat ons dan ook op de been houdt”.
 - “Dat is zo mooi om te zien”.
- Sociale ondernemer F – wil een zinvolle en nuttige dagbesteding voor cliënten door de juiste voorwaardensfeer te creëren.
- Wil een zinvolle en nuttige dagbesteding voor cliënten zodat ze zichzelf kunnen ontwikkelen in gedrag en vaardigheden. De ontwikkeling gaat aan de hand van de begeleide werkzaamheden op boerderij, door het groepsverband sterken de cliënten elkaar tevens.

- ‘‘Ik heb gezien in mijn werk met verstandelijk gehandicapten dat die mensen het meeste baat hebben bij het hebben van een baan. Een nuttige dagbesteding. Daar is ook meer dagbesteding omgezet tot werk. Wat ik belangrijk vind is dat mensen iets moeten hebben om hun bed voor uit te gaan, zinvol bezig zijn is ongelooflijk belangrijk’’.
 - ‘‘ Eigenlijk is dat iets wat bij mij zelf ligt. Ook met mijn achtergrond als orthopedagoog. Om juist te kiezen voor mensen bij wie het allemaal niet vanzelfsprekend loopt. Orthopedagogiek is dat de opvoeding, in je voorwaardensfeer moet je dingen doen. Het heeft mij altijd enorm geïnspireerd dat wanneer je goed kijkt naar mensen en de voorwaardensfeer is goed kun je heel veel bereiken’’.
 - ‘‘ Maar wat voor mij veel belangrijker is, is dat je als maatschappelijk bedrijf veel positiviteit uitstraalt naar buiten toe. En nog belangrijker is dat je de mensen persoonlijk heel erg kunt helpen. Als je iemand aan kunt nemen wordt die weer belangrijk voor de maatschappij, op deze manier stimuleer je iemand enorm in zijn zelfvertrouwen en zijn zelfbeeld en in zijn vaardigheden. Ze hebben weer een doel om hun bed voor uit te komen. En ten vierde zullen werkzaamheden uitgevoerd worden waar je als ondernemer zelf niet aan toe komt’’.
- Sociale ondernemer G – wil haar stagiaires, vrijwilligers en bezoekers laten opbloeien, zelfvertrouwen geven door werkzaamheden te begeleiden en aan te bieden.
- Vindt dat ze mensen moet helpen, wil naast het commerciële ook een sociale kant uitdragen in haar werk. De combinatie van die twee is voor hetgeen wat het meest bevredigt.
 - ‘‘Dat is het sociale hart van vroeger toen ik nog in het inloopgebeuren zat. Hoe leuk zo’n inloopplek is. Je kan nooit voorspellen hoe dingen gaat, je bent ontzettend op mensen gericht. Voor mij is het alleen het faciliteren omdat ik een gastvrouw heb die het uitvoerende werk doet. Als mensen aan het eind van de ochtend samen vertrekken als ze elkaar aan het begin van de ochtend nog niet eens kennen. Het is leuk dat mensen mensen vinden, dat is een heel mooi deel’’.

- Sociale ondernemer H: wil haar cliënten zelfvertrouwen geven door ze werkzaamheden te laten uit te voeren en ze daarbij positief te stimuleren. Daarnaast wil ze dat haar medewerkers en cliënten in een fijne werkomgeving werken.
 - o Vindt de huidige omgang vanuit de zorg met cliënten betuttelend, voor de ontwikkelingen van hen is het goed als ze meer eigen verantwoordelijkheden krijgen en het gewoon proberen waardoor ze ontwikkelen. Positief gedrag van de cliënten wordt hierin enorm gestimuleerd.
 - ‘‘ Het is heel erg leuk dat ze daardoor heel veel voldoening krijgen ‘‘Ik kan eigenlijk best wel veel! Ik tel wel mee’’. Dat geeft mij ook de meeste voldoening’’.
 - ‘‘ In de zorg is best veel betutteling ‘‘Ah, kun je dat niet? Dan doen we dat toch niet!’’ terwijl ik zou zeggen ‘‘ Kan je dat niet? Hoezo kan je dat niet?’’. Dan zie je dat dat ze best wel veel kunnen’’.
- Sociale ondernemer I: wil inwoners van kleine kernen en dorpen helpen een voorzieningenniveau te realiseren om een bestaan te realiseren wat gewenst is.
 - o Vindt naast een economische ontwikkeling de maatschappelijke ontwikkeling van kleine kernen en dorpen uit het landelijk gebied belangrijk om de leefbaarheidsproblematiek in het Twents landelijk gebied te bestrijden.
 - ‘‘ Je kan wel heel commercieel gaan zitten kijken maar je kan ook naar wat je toegevoegde waarde is. Van waar je mee bezig bent’’.
 - ‘‘Dat die maatschappelijke toegevoegde waarde de kennis van waar onze samenleving de komende jaren naar toe moet groeien. Dat je niet, zeker in Overijssel, alleen maar kan spreken van economische ontwikkeling. Dat is een veel te beperkte visie voor die je nodig hebt als samenleving’’.
 - ‘‘ Maatschappelijke toegevoegde waarde is hetgeen wat een gemiddelde inwoner van een bepaalde gemeenschap in zijn of haar manier waarop je je leven wil inrichten, dat dat waarde heeft. Dat je sociaal en praktisch in staat bent om op die plek te leven. Eigenlijk het vergoten van de zelfredzaamheid in kleine kernen’’.

- ‘‘ Het is uitdaging mensen puur bewust laten worden, zelf problemen laten oplossen en ruimte te geven om ergens een succes van te maken. Een springplank geven’’.
- Sociale ondernemer J: wil inwoners van derdewereldlanden een kans geven op een eerlijk inkomen en daarmee een eerlijk bestaan.
 - Wil door eerlijke handel te stimuleren mensen uit derdewereldlanden een redelijk inkomen bieden en daarmee een kans geven zich te ontwikkelen in een menswaardig bestaan.
- ‘‘En als je dan een klein beetje loon op deze manier kan bieden door deze handel, dan zeg je ‘‘laten we het doen’’’’.

Motivatie 3: het willen overtuigen door kennis te delen. Sociale ondernemers willen betrokken actoren overtuigen van hun visie op bekende en minder bekende thema’s door opgedane kennis en ervaringen te delen.

- Sociale ondernemer A – wil klanten, bedrijven en zorginstanties overtuigen dat gehandicapten door persoonlijke begeleiding meer in hun mars hebben dan aanvankelijk gedacht wordt.
 - Stuitte in haar werkzaamheden in de zorg op het beeld dat mensen met handicap alleen maar simpele werkzaamheden kunnen uitvoeren. In haar eigen lunchroom toont ze aan dat deze groep veel meer kan wanneer de begeleiding juist is, in het kader van de participatiewet wil ze graag lokale bedrijven overtuigen om mensen uit haar doelgroep aan te nemen.
 - ‘‘Vond dat mensen niet genoeg uitgedaagd werden’’.
 - ‘‘Er is zo veel onbekend over de doelgroep van de participatiewet en daarmee heel voorzichtig. Dat motiveert mijn nog meer om mensen te laten zien dat deze groep dat wél kan! Sterker, ik zou wel graag voor gemeenten langs bedrijven willen gaan en daar voorlichting willen geven over hoe het kan: mits goede begeleiding etc. etc’’.
- Sociale ondernemer B – deelt haar kennis over best practices in dorpen graag met andere dorpen en gemeenten zodat nieuwe projecten en initiatieven inzake leefbaarheidsproblematiek

gerealiseerd kunnen worden.

- Wil anderen dorpen en gemeenten overtuigen van haar aanpak inzake leefbaarheidsproblematiek. Door haar ervaringen als vrijwilliger in haar eigen dorp kan ze testen wat wel en niet werkt, door deze kennis te delen met andere dorpen en gemeenten hoopt ze daar te kunnen werken aan leefbaarheidsproblematiek in het landelijk gebied.
 - ‘‘De eigen kracht van het dorp, we zijn samen heel actief en hebben daarmee al veel geld binnengehaald. De kennis die ik hier op doe kan ik dan ook weer aan andere dorpen. Ik merk dat gemeenten mij daarom ook inhuren, zij weten dat ik maatschappelijk betrokken ben’’.
- Sociale ondernemer C – deelt zijn praktijk kennis en oplossingen inzake probleemjongeren en de regels van de straat graag met probleemjongeren, ouders, instanties en studenten.
 - Wil zijn praktijk- en theoriekennis graag delen met probleemjongeren en ouders om te voorkomen dat zij dezelfde fouten gaan maken die de sociale ondernemer zelf in het verleden gemaakt heeft. Daarnaast wil hij graag zorginstanties en studenten leren wat de juiste aanpak is per geval als we het hebben over diezelfde probleemjongeren.
 - ‘‘Het gaat om vertrouwen. Instanties hebben daar vaak wel een jaar voor nodig voordat ze dat gewonnen hebben. Ik merk gewoon door mijn ervaring en achtergrond dat ik dat vertrouwen veel sneller win. Vertrouwen is de basis voor dit werk’’.
 - ‘‘Ik heb die missie altijd al wel gehad, vanaf jongs af aan kan ik niet tegen onrecht, dat is misschien ook wel m’n hulp geweest. Bij hulpverlening- en zorginstellingen kan ik ook gewoon zo zien wanneer het om geld gaat en waarom het niet klopt. Ik ben daar op in gaan spelen door mijn expertise er aan te koppelen. Waar jongeren en ouders vastlopen, bied ik mijn kennis aan. Hoe erg de situatie ook is, het maakt niet uit’’.
- Sociale ondernemer D – deelt haar kennis met bedrijven om haar doelgroep sneller aan de slag te krijgen bij diezelfde bedrijven.

- Wil lokale bedrijven laten inzien dat het naast sociaal, ook zakelijk gezien een goede keuze is om mensen uit haar doelgroep aan te nemen. Dit doet ze onder andere door langs lokale bedrijven te gaan een uitzendbureau op te starten waarbij ze de administratie voor haar rekening neemt.
 - “Dus toen hebben we contact opgenomen met een aantal bedrijven hier uit de buurt en gezegd “jullie hebben een omgeving, die heb ik straks niet meer, kunnen we op een bepaalde manier samenwerken zodat een win-win situatie ontstaat?”. Dat zijn een aantal productie en zorg bedrijven geweest die ik heb benaderd, die wilden gelukkig dan ook samenwerken wat resulteerde in een verplaatsing van de leerwerk-bedrijven, die gingen extern. Die bedrijven hebben geen last van de doelgroep maar juist gemak”.
 - “Als we die kennis, knowhow, die we hebben verbinden met elkaar kunnen we dat min of meer zelf oplossen”.
- Sociale ondernemer F – wil lokale bedrijven overtuigen dat gehandicapten meer kunnen dan veel mensen denken en deelt haar kennis over haar cliënten met lokale bedrijven om andere ondernemers uit haar gemeente over te halen om ook sociaal ondernemend te worden.
 - Hoopt het lokale bedrijfsleven te overtuigen om ook sociaal te gaan ondernemen door informatie over de voordelen van haar doelgroep te delen en ondernemers en bestuurders uit te nodigen op locatie. Ze hoopt de vragen over de doelgroep hiermee te kunnen beantwoorden, een drempel weg te nemen.
 - “Maar wanneer je kijkt naar ambities ben ik van mening dat meer bedrijven in de buurt maatschappelijk verantwoord bezig kunnen zijn. Zo heb ik ook contact met de gemeente over dit onderwerp. Ik hoop dat er meer bedrijven zijn die dit maatschappelijk ondernemen ziet zitten. Het lastige aan ondernemen is dat er wel gewoon brood op de plank moet komen, zo hard gezegd. Ik vind ook niet dat het zo grijze wollen sokken achtig moet zijn. Maar ik hoop dat mensen gaan zien welke positieve invloed het op je bedrijf heeft, maar ook op je mensen dat hoop ik heel erg. Dit probeer ik aan alle kanten te stimuleren en hierover ben ik ook in gesprek met de gemeente. Ik ben voorzitter van de ondernemersvereniging van het dorp en daar ligt een stukje ambitie van mij om te kijken of ik ze iets verder kan helpen qua visie”.

- Sociale ondernemer H: wil klanten, medewerkers uit de zorg, en zorginstellingen overtuigen dat gehandicapten door te doen en de juiste begeleiding heel veel werkzaamheden zelf kunnen.
 - o Zou graag andere zorginstellingen verder begeleiden in de meer commerciële insteek van deze sociale ondernemer waarin cliënten ook meer eigen verantwoordelijkheden krijgen. Ze deelt deze kennis al in een overkoepelende werkgroep voor dagbestedingen.
 - ‘‘ Ik ben nu ook onderdeel van een werkgroep voor dagbestedingen binnen de *Bedrijfsnaam*-groep, we houden ons bezig met het commerciële krijgen van de dagbestedingen. Dat werd eerder niet gedaan, het moet nu gaan om werken. Verder zie ik wel een uitdaging altijd in een zootje ongeregeld’’.

Motivatie 4: zich in willen zetten in de strijd tegen leefbaarheidsproblematiek in het landelijk gebied. Sociale ondernemers die door hun activiteiten bijdragen aan de leefbaarheid van een dorpskern, dorp, streek en/of regio.

- Sociale ondernemer B – ondersteunt projecten en initiatieven vanuit inwoners en gemeenten die betrekking hebben op leefbaarheidsproblematiek door financieringsmogelijkheden te onderzoeken, en wanneer mogelijk uit te voeren, en kennis te delen over best practices.
 - o Door projectondersteuning te bieden aan lokale initiatieven en projecten hoopt deze sociale ondernemer dat diezelfde initiatieven en projecten van de grond komen zodat ze bijdragen aan leefbaarheid in het landelijk gebied.
 - ‘‘Ja, die trekt mij erg aan, ook omdat ik hier zelf vandaan kom. Ik weet waar ze het over hebben, we zijn hier aardig bezig in het dorp. De eigen kracht van het dorp, we zijn samen heel actief en hebben daarmee al veel geld binnengehaald’’.
 - ‘‘Mijn business is dus eigenlijk om mensen te helpen om het geld te vinden om daar mooie trajecten mee te realiseren. Het zijn vaak mooie doelen vind ik, iedereen wil zijn dromen verwezenlijken, dat zijn maatschappelijke projecten maar ook wel agrarische projecten maar de meeste mensen hebben sociale doelstellingen of ze willen iets in de dorpen realiseren, dat kan ook, of een Kulturhus. Ik help ze daar dan mee door een projectplan te schrijven en de

middelen daarbij te zoeken”.

- Sociale ondernemer E – vindt het belangrijk zaken te doen met ondernemers uit het eigen dorp om zo het voorzieningenniveau en de leefbaarheid van zijn dorp in stand te houden.
 - Vindt het voor de leefbaarheid van het dorp, en z’n eigen inkomen, belangrijk dat inwoners uit het dorp ook bij hun eigen ondernemers producten en diensten afnemen. Wanneer deze voorzieningen kunnen bestaan, dalen de huizenprijzen van diezelfde inwoners niet.
 - “ Ook organiseren wij soms lokale acties van allerlei dingen. Bijvoorbeeld met de wandelvierdaagse delen wij hapjes uit langs de kant. Vorig jaar hebben wij een plaatjesactie gedaan met de volleybal en handbal, deze verenigingen hadden een jubileum. Dat zijn leuke acties voor dorpen”.
 - “Als je het dorp leefbaar wilt houden: Koop je handel elders niet, als je eigen dorp het je al biedt. In dit dorp is best veel werkgelegenheid met verschillende bedrijven en kleinere winkeltjes. Zo houdt je het dorp leefbaar. Veel Hengevelders zijn ook werkzaam in Hengevelde. Ik koop bijvoorbeeld mijn elektra hier bij een installatiebedrijf. Dat is het gunnen, ook al is die iets duurder dan de grote elektronicagiganten. Wanneer ik zoiets in Hengevelde koop heb ik ook een stukje extra service er bij, die ik bijvoorbeeld bij de Media Markt niet heb. Dat is ook een stuk gunnen aan een ander. Bij de verbouwing heeft bijvoorbeeld dat elektronicabedrijf ook mensen geleverd. Ook verschillende bouwbedrijven doen hier hun boodschappen. Voor de verbouwing van de winkel mogen de bouwbedrijven die bij mij boodschappen doen een offerte uitbrengen en ga ik niet naar onbekende bedrijven toe”.
- Sociale ondernemer I: wil maatschappelijke toegevoegde waarde helpen realiseren zodat zelfredzaamheid in kleine kernen vergroot wordt.
 - Wil door dorpen, haar inwoners en ondernemers, bewust te maken van het feit dat zelfredzaamheid het antwoord is op het in stand houden van het voorzieningenniveau, bijdragen aan de strijd tegen leefbaarheidsproblematiek.
 - “ Maatschappelijke toegevoegde waarde is hetgeen wat een gemiddelde inwoner van en bepaalde gemeenschap in zijn of haar manier waarop je je leven wil inrichten, dat dat waarde heeft. Dat je sociaal en praktisch in staat

bent om op die plek te leven. Eigenlijk het vergoten van de zelfredzaamheid in kleine kernen”.

- “ Je kunt er van alles van vinden. Het mooiste is wanneer er vanuit het gebouw nauw samengewerkt wordt vanuit de gemeenschap waarbij ondernemers worden betrokken. Ook als het alleen als verzamelgebouw gebruikt wordt is het in beide gevallen functioneel, mijn oordeel is daarin niet relevant”.
- “ Ik vind het mooi dat pure ondernemers zich maatschappelijk betrokken voelen en samen een soort antwoord creëren op hetgeen ze voor de kiezen krijgen in de gemeenschap”.
- “ Het is uitdaging mensen puur bewust laten worden, zelf problemen laten oplossen en ruimte te geven om ergens een succes van te maken. Een springplank geven”.

Motivatie 5: een maatschappelijke bijdrage willen leveren. Sociale ondernemers die vanuit een sociaal hart goed willen doen voor de maatschappij en daarom een bepaalde actie verrichten. Verschillende variaties zijn mogelijk.

- Sociale ondernemer C – ziet verkeerde winstbedoelingen onder zorg-managers, niet sociale winst maar geldelijke beloningen worden als winst gezien. Helpt daarnaast probleemjongeren in eigen gemeente zonder daar voor een vergoeding te krijgen wegens gebrek aan vertrouwen vanuit de gemeente.
 - Kan niet tegen onrecht. Doet belangrijk werk voor de probleemjongeren, ouders en zorginstanties, soms ook zonder dat daar een vergoeding tegenover staat. Baalt er van dat gemeenten en zorginstanties dat niet altijd erkennen. Hij laat zich niet kisten en gaat toch over tot hulpverlening, de jongeren moeten nu eenmaal geholpen worden om op het juiste pad weer te raken.
 - “Ik heb die missie altijd al wel gehad, vanaf jongs af aan kan ik niet tegen onrecht, dat is misschien ook wel m’n hulp geweest. Bij hulpverlening- en zorginstellingen kan ik ook gewoon zo zien wanneer het om geld gaat en waarom het niet klopt. Ik ben daar op in gaan spelen door mijn expertise er aan te koppelen. Waar jongeren en ouders vastlopen, bied ik mijn kennis aan.

Hoe erg de situatie ook is, het maakt niet uit”.

- “ Ik ben dit nooit gestart met een winstoogmerk voor mezelf. Ik ben gewoon begonnen en in het begin moest ik met m’n gezin rondkomen van een bedrag van €50 per week”.
- Sociale ondernemer D: wil goed doen voor mensen die extra zorg behoeven vanuit haar sociale hart en de gedachte van Noaberschap.
 - Heeft een sociaal hart en wil een voorbeeldfunctie uitdragen in de gedachte van het Twentse noaberschap, voor elkaar zorgen die dat nodig hebben. Dit doet ze door haar doelgroep te begeleiden richting een werk leerwerktraject of een baan. Daarnaast heeft ze zelf een groot aantal mensen uit haar doelgroep in dienst genomen.
 - “ Dat is misschien wel een persoonlijke. Eigenlijk heeft iedereen wel iemand in de familie waarbij je weet dat diegene behoefte heeft aan extra zorg. Dat had ik toen ook, ik weet niet of dat het is geweest toen maar ik was op gesprek, een paar keer langs geweest bij het speciaal onderwijs, daar zag ik zo’n echtheid”.
 - “Twente staat bekend om haar noaberschap, en dan valt expliciet Rijssen-Holten op. Als ze daar vinden dat iets moet gaan gebeuren, gebeurt dat ook. Ik ben zelf geboren en getogen Nijverdaller, en ik probeer lokale oplossingen te verzinnen, dat heb ik beschreven in mijn business-model maar dat model kan in principe in het westen van het land gebruikt worden. Als Twentse zijnde wil je toch een bepaalde voorbeeldfunctie”.
 - “ Ik ben zelf natuurlijk ook werkgever, we hebben twaalf/dertien jong gehandicapten in dienst genomen omdat ik een sociaal hart heb maar het is ook echt nodig”.
 - “ Wanneer je het gevoel hebt dat je goed doet als bedrijf moet je eens kijken of er ruimte is voor dat sociale hart”.
- Sociale ondernemer F: wil een maatschappelijke bijdrage leveren in haar werk, zou vanuit haar sociale hart niet anders kunnen.

- Heeft een sociaal hart en wil daarmee in haar werk dienen aan de maatschappij.
Eerder deed ze dat door haar werk als orthopedagoog, nu door het zorggedeelte in haar Wijnboerderij.
 - ‘‘Het is de manier waarop je dingen doet. Elk bedrijf zou dit wel kunnen, maar het moet wel in je zitten en je moet het ook kunnen. Je moet de mogelijkheden van mensen kunnen zien. Ik zou niet anders kunnen. Als ik morgen failliet zou gaan, zou ik of een ander bedrijf beginnen of weer in de zorg gaan werken. Linksom of rechtsom moet het wel maatschappelijk voor mij zijn’’.
 - ‘‘ Maar wat voor mij veel belangrijker is, is dat je als maatschappelijk bedrijf veel positiviteit uitstraalt naar buiten toe. En nog belangrijker is dat je de mensen persoonlijk heel erg kunt helpen. Als je iemand aan kunt nemen wordt die weer belangrijk voor de maatschappij, op deze manier stimuleer je iemand enorm in zijn zelfvertrouwen en zijn zelfbeeld en in zijn vaardigheden. Ze hebben weer een doel om hun bed voor uit te komen. En ten vierde zullen werkzaamheden uitgevoerd worden waar je als ondernemer zelf niet aan toe komt’’.
- Sociale ondernemer I: wil zichzelf niet verrijken maar maatschappelijke toegevoegde waarde in Overijssel creëren.
 - Heeft nooit interesse gehad om zichzelf te verrijken, wel om in gezamenlijkheid zaken te realiseren die goed zijn voor meerderen. Doet dit in zijn werkzaamheden door maatschappelijke toegevoegde waarde te creëren in de zin van lokale ondersteuning van Kulturhusen.
 - ‘‘Dat is wel een filosofie die ik de laatste jaren heb opgebouwd. Ik heb dan wel een commercieel studie gevolgd maar en nooit echt een harde commerciële man geweest. Anders was ik wel bij een bedrijf gaan werken. Ik heb altijd een brede sociale interesse gehad en de overtuiging gehad dat in gezamenlijkheid je zaken voor de maatschappelijke welvaart moet realiseren. Ik weinig interesse om mezelf te verrijken, zat er altijd aan beetje in’’.

- Sociale ondernemer J: wil zich inzetten voor een betere wereld en handel door Wereldwinkel-activiteiten.
 - o Wil door Wereldwinkelproducten te verkopen, activiteiten te organiseren en handel te bespreken bijdragen aan een betere wereld en meer eerlijke handel.
 - ‘‘Hoe graag je het ook wil hebben maar als je wat hoger tilt, door met Wereldwinkel activiteiten bezig te zijn, gedachten uit te wisselen, bedrijf je met mekaar toch een wat betere wereld. Breng je mensen op ideeën, het kan zo ook’’.
 - ‘‘ Ik denk ook dat het goed is dat er in Nederland en Europa Wereldwinkels actief zijn die mensen op het idee brengen dat er nog wat anders in de wereld is dan alleen Goor’’.
 - ‘‘En als je dan een klein beetje loon op deze manier kan bieden door deze handel, dan zeg je ‘‘laten we het doen’’’’.

Motivatatie 6: eigen baas kunnen zijn. Sociale ondernemers die graag voor zichzelf willen beginnen en dat daadwerkelijk doen. Verschillende variaties zijn mogelijk.

- Sociale ondernemer B: komt uit een ondernemersgezin en was voor haarzelf altijd al op zoek naar een manier om een eigen bedrijf te starten.
 - o Kan door voor zichzelf te zijn begonnen puur en alleen bezig zijn met het uitvoeringsgedeelte in de zin van projectondersteuning van lokale initiatieven en projecten. In haar eerdere werk was dit niet alleen het geval.
 - ‘‘Toen dacht ik dit is mijn kans om dat zelfstandig te gaan doen. M’n ouders hebben ook altijd een bedrijf gehad en ik wilde zelf altijd ook al eens zelfstandig dus toen heb ik mee gedaan aan de selectierondes’’.
- Sociale ondernemer E: wilde graag eigen baas zijn en zijn eigen manier van ondernemen bedrijven.
 - o Knapte af op de veranderingen in de bouwwereld en de grote supermarkten in de stad. Wilde het graag op zijn eigen manier doen, een meer ontspannende omgeving waarin oog voor elkaar is. Ging op zoek naar waarmee hij voor zichzelf kon beginnen, het

resultaat was een supermarkt.

- ‘‘ Ik heb niet bewust gekozen voor Spar, ik wilde graag voor mezelf beginnen en dat is de drijfveer geweest. Ik heb gekeken in de bouw, maar toen kwamen de grote bouwmarkten als paddenstoelen uit grond. Dit pand was vroeger van mijn schoonouders en die verhuurden het aan Spar, op die manier kwam ik bij de Spar terecht’’.

Motivatatie 7: het hebben en/of faciliteren van vaste sociale contacten. Sociale ondernemers die door hun activiteiten sociale contacten opdoen en onderhouden dan wel die mensen in een beknelde situatie uit hun dagelijkse isolement willen halen door activiteiten en werkzaamheden aan te bieden. Verschillende variaties zijn mogelijk.

- Sociale ondernemer E: gaat iedere dag gemotiveerd naar het werk dankzij het contact met de klanten, de andere ondernemers uit het dorp en zijn personeel.
 - Vindt het mooiste van eigen baas zijn in een dorpssupermarkt het contact met de klanten, de andere ondernemers uit het dorp en zijn personeel. Het contact blijft niet bij een praatje in de winkel maar reikt verder en dat vindt deze sociale ondernemer heel erg fijn.
- ‘‘ Ik vind het leuk om met klanten te werken, contact te hebben op de winkelvloer. Ik heb in Enschede bij een C1000 gewerkt, oud-collega's vertellen dat het minder persoonlijk is, ze kennen bijvoorbeeld maar 10 klanten. En hier ken je mensen. Wanneer iemand ziek is bijvoorbeeld stuur je een kaartje, of wanneer iemand overleden is ga je naar de avondwake van diegene. Bij een geboorte sturen we een babypakketje. Dit zijn kleine dingen, maar die zijn juist belangrijk in dorpen en kleine kernen. Als het goed gaat en ook als het slecht gaat deel je dat met elkaar. Een grotere winkel is mijn ambitie helemaal niet, dan zit je meer op kantoor dan wordt je meer een manager. En dat wil ik helemaal niet’’.
- ‘‘Ja, dat je bijvoorbeeld goed met je personeel omgaat. Ik heb zelf ook in loondienst gewerkt, dan weet je hoe dat is en dan ga je wel anders om met je personeel dan sommige andere collega's die nooit in loondienst zijn geweest. Soms ben ik misschien te sociaal’’.

- ‘‘Ik ga ‘s ochtends met plezier naar mijn werk. Elke dag is anders, elke dag verschillende klanten’’.
- Sociale ondernemer G – biedt en begeleidt werkzaamheden in haar winkel aan, biedt creatieve middagen aan om een sociaal gat te vullen.
 - Wil mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt uit het dagelijkse isolement van thuis halen door creatieve cafés te faciliteren waarbij de dagelijkse zorgen even vergeten kunnen worden.
 - ‘‘Het is een plek om elkaar te ontmoeten en lekker bezig te zijn. Je merkt dat het een enorm sociaal gat vult. Ik heb daar vrijwilligers voor. Zo zoek je een beetje je weg hierbinnen’’.
- Sociale ondernemer J: vindt het mooi dat ieder naar zijn mogelijkheden zijn best doet en een klik met elkaar heeft en zich daarnaast ook pro-deo inzet voor een goed doel.
 - Was na zijn prepensioen op zoek naar sociale contacten, die vond hij in de Wereldwinkel. Prachtig vindt hij het dat ieder naar zijn mogelijkheden inzet toont en zijn best doet de Winkel voor een goed open te houden en klanten tevreden te stellen.
 - ‘‘Ja, dat klopt maar dan had ik alleen mijn computer en hier heb je 35-40 mensen. Ik bedoel er lopen er ook nog een aantal omheen en dat heeft mij vooral gemotiveerd, de mensen erom heen’’.
 - ‘‘ Die organisatie en het samenspel is ontzettend boeiend terwijl het hier niet om geld gaat, iedereen werkt hier pro-deo’’.
 - ‘‘Ik denk dat je gewoon per geval moet bekijken qua personeel, het gaat om het hebben van een klik’’.

Motivatatie 8: het genereren van geldelijke omzet. Sociale ondernemers die door hun activiteiten mogelijkheden zien om hun omzet te vergoten.

- Sociale ondernemer E: is telkens op zoek naar activiteiten waarmee hij extra omzet kan genereren.

- Wil extra omzet genereren door in te spelen op de veranderingen in de zorg, in de zin van de WMO, door een maaltijdservice te faciliteren waardoor ouderen, die niet in staat zijn om zelf een maaltijd te maken of boodschappen daarvoor te doen, een verse maaltijd kunnen bestellen tegen een redelijke prijs.
 - ‘‘ Het groeit. Het zijn vooral de mensen die niet meer zelf kunnen koken. En de zorg is in januari veranderd en Spar heeft hier op ingespeeld door de maaltijdservice aan te bieden. Gemeenten zijn nu verantwoordelijk voor de zorg en overal wordt op gekort. De maaltijdservice sluit hierbij aan’’.
 - ‘‘ Je kan dan weer een nieuw product aanbieden. Dat is een stukje omzet dat je er weer bij creëert’’.

Motivatatie 9: het zien of willen hebben van een uitdaging. Sociale ondernemers die in een sector, een bedrijf, doelgroep of situatie aan de slag willen om deze naar eigen inzicht te willen verbeteren.

- Sociale ondernemer D: houdt van uitdagend werk, het sterkt haar in haar creativiteit en uitvoering.
 - Het moet niet altijd te gemakkelijk afgaan, voor uitdagingen en veranderingen loopt ze dan ook niet weg, mede vanwege haar verantwoordelijk uit haar functie.
 - ‘‘ Bij mij moest het ook niet altijd te gemakkelijk gaan, ik ben nogal een doener. Niet alleen in gesprek willen hangen, ook resultaat willen zien’’.
- Sociale ondernemer H: ziet een uitdaging in een zootje ongeregeld in een horecagelegenheid of zorginstelling. Wil met gestructureerde werkwijze het werk van anderen fijner maken.
 - Wil graag leren in haar werkzaamheden, daarnaast werkt ze gestructureerd en wil daar ongestructureerde bedrijven graag mee aansterken zodat het werk van het personeel ook fijner wordt.
 - ‘‘ Ik ben nu ook onderdeel van een werkgroep voor dagbestedingen binnen de *Bedrijfsnaam-*groep, we houden ons bezig met het commerciële krijgen van de dagbestedingen. Dat werd eerder niet gedaan, het moet nu gaan om werken. Verder zie ik wel een uitdaging altijd in een zootje ongeregeld’’.

- ‘‘Daarom zou ik een zootje ongeregeld willen regelen van ongestructureerd dat jij wat dingetjes toevoegt, het personeel gelukkig wordt; dat je kunt regelen dat andermans werk fijner wordt, dat dat hen gevoel is’’.
- Sociale ondernemer I: ziet een uitdaging in de maatschappelijke ontwikkeling van Overijssel waar inwoners en lokale ondernemers, die daar bewust van moeten worden, bij nodig zijn.
 - Is van mening dat wanneer de uitdaging van maatschappelijke ontwikkeling niet aangegaan wordt de leefbaarheid wel eens zou kunnen verslechteren. Door lokaal met betrokken actoren aan de slag te gaan moet dit voorkomen worden.
 - ‘‘Als gemeenschap kun je nu zelf initiatief nemen, een grote uitdaging voor Twente, zeker met de achterstand op economisch gebied. Het is uitdaging mensen puur bewust laten worden, zelf problemen laten oplossen en ruimte te geven om ergens een succes van te maken. Een springplank geven’’.

7.4. Ondersteunende tabellen en dergelijke

Lijst van motivaties op basis van de huidige wetenschappelijke literatuur
Het hebben van een sociale missie (Dees, 1998).
Het willen creëren van sociale waarde (Austin, et al., 2006).
Het hebben van een persoonlijk belang/doel om een geldelijke beloning te ontvangen (Seelos & Mair, 2005) (Wickham, 2006).
Het willen leveren van een maatschappelijke bijdrage (Seelos & Mair, 2005).
Het leveren van een bijdrage uit patriottisme, de eigen lokale/regionale roots (Alvord, Brown & Lets, 2004).
Het willen bevredigen van sociale behoeftes (Zahra et al., 2009).
Het willen inspelen op lokale behoeftes (Zahra et al., 2009).
Het willen vullen van achtergelaten gat in een voorzieningenaanbod (Zahra et al., 2009).
Het willen vergroten van het tevredenheidsniveau (Seelos & Mair, 2005).
Het willen bijdragen aan bestaande sociale structuren (Zahra et al., 2009).
Het willen bijdragen aan bestaande sociale structuren door bestaande hulpbronnen te combineren (Mair & Marti, 2006).
Het willen ondernemen (passie), voortkomend uit ondernemend karakter (Drayton, 2002) (Bornstein, 1998).
Het overtuigd zijn van de enige juiste persoon door het hebben van de juiste vaardigheden (Arenius & Minniti, 2005).
Het willen ontwikkelen van de eigen persoon als ontwikkeling (Wickham, 2006).

Figuur 14 Lijst van motivaties op basis van de huidige wetenschappelijke literatuur

Categorie	Beschrijving
Publieke sector	Regionale ambtenaren, (voormalig) lokale wethouders sociale zaken, ondersteunende (semi-) overheidsinstanties voor (sociale) ondernemingen.
Nieuwsmedia	De twee grootste regionale nieuwsmedia uit Twente.
Google & sociale media	Zoektermen plaatsen in de zoekmachines.
Privé netwerk	Het rondvragen in eigen kringen.

Figuur 15 Categorisering netwerkbenadering

Vragenlijst

Q: Ik zou het interview graag willen opnemen, heeft u daar bezwaar tegen?

Q: Kunt uzelf en uw onderneming in het kort introduceren?

Q: Heeft u een geschiedenis in ondernemen? Of in het sociale domein?

Q: Wanneer bent u als ondernemer gestart met deze onderneming?

Q: Wanneer en hoe bent u op het idee gekomen de onderneming te starten?

Q: Wat motiveerde /dreef u om het idee door te zetten in een daadwerkelijke onderneming?

Q: Kunt u beschrijven wat voor een proces u vervolgens doorging met uw onderneming en hoe u dat ervaren hebt?

Q: Zijn er bepaalde mensen of instanties die u geholpen hebben, waar u naar geluisterd heeft ter inspiratie?

Q: Wat zijn de kernactiviteiten van uw onderneming?

Q: Waarom zijn de kernactiviteiten belangrijk voor u en uw onderneming?

Q: Wie hoopt u met uw activiteiten en onderneming te bereiken/te dienen? Wat is uw doelgroep?

Q: Hoe verlopen de activiteiten in het hedendaagse proces? Wat voor moois neemt u mee naar huis?
En waar hikt u het meest tegenop?

Q: Waarin verschilt uw onderneming met reguliere onderneming? Wat maakt uw ondernemersgedrag sociaal? En wat is uw gevoel daarbij?

Q: Heeft u behoefte aan ondersteuning? Zo ja, in wat voor vorm en van wie wenst u dat te verkrijgen?

Q: Ondernemers zijn vaak op zoek naar innovatie, bent u daar ook actief op zoek naar? En zo ja hoe doet u dat?

Q: Waar wilt u in de toekomst naar toe met uw onderneming: wat zijn uw doelstellingen?

Q: Heeft u contact met (soortgelijke) sociale ondernemers uit Twente of andere delen van Nederland?

Q: Ervaart u een verschil in manier van ondernemen met collega sociale ondernemers uit meer stedelijke plaatsen?

Q: De SER pleitte onlangs in een adviesrapport voor een apart keurmerk voor sociale ondernemingen. Wat vindt u daarvan? En zou daar volgens u invulling aan moeten worden gegeven?

Q: Waar bent u het meest trots op?

Q: Wat heeft u allemaal van geleerd sinds de start van uw onderneming?

Q: Als u drie tips zou mogen meegeven aan startende ondernemers, wat zouden die drie tips dan inhouden?

Q: Tot slot. Stel, u bent op een verjaardag, wat is het sterkste verhaal wat u kan meenemen uit uw sociale onderneming?

Q: Ik wil u hartelijk danken voor uw tijd en moeite. Mag ik u op de hoogte houden van mijn onderzoek?