

SOCIAAL ONDERNEMEN



Innovatie en ondernemerschap
in het sociaal domein

Boom

Redactie:
Guido Walraven
Suzan van der Pas
Ido de Vries
Philip Marcel Karré

Sociaal ondernemen

Sociaal ondernemen

Innovatie en
ondernemerschap in
het sociaal domein

Redactie:

Guido Walraven

Suzan van der Pas

Ido de Vries

Philip Marcel Karré

Boom

inclusief website!

Met behulp van onderstaande unieke activeringscode krijg je toegang tot de website **www.sociaalondernemenledruk.nl** voor extra materiaal. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de eerste druk. Na activering van de code is de website twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag
Basisontwerp omslag: Dog & Pony, Amsterdam
Omslagontwerp: Haagsblauw, Den Haag
Beeld omslag: Ace_Create, Getty Images

© Walraven, Van der Pas, De Vries, Karré & Boom uitgevers Amsterdam, 2020

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische vervaelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978 90 244 0236 6

ISBN 978 90 244 0238 0 (e-book)

NUR 133

www.sociaalondernemenledruk.nl

www.boomhogeronderwijs.nl

Inhoud

Inleiding: Ondernemen in het sociaal domein	9
<i>Guido Walraven, Suzan van der Pas, Ido de Vries, Philip Marcel Karré</i>	
1 De competenties van een sociaal ondernemende professional	15
<i>Suzan van der Pas</i>	
1.1 Sociale innovatie en sociaal ondernemen	17
1.2 De rol van veranderingsprocessen	18
1.3 Kenmerken van sociaal ondernemerschap	20
1.4 21st Century skills en ondernemend gedrag	21
1.5 Samenvatting	24
2 Veranderde en veranderende verhoudingen tussen overheid, markt en gemeenschap	27
<i>Philip Marcel Karré</i>	
2.1 Overheid, markt en gemeenschap in theorie	28
2.2 Overheid, markt en gemeenschap in de praktijk	30
2.3 Hybride organisaties	32
2.4 Wicked problems	34
2.5 Samenvatting	35
3 Sociaal activistische professionals en de professionaliteit van het onaangepaste	39
<i>Toby Witte</i>	
3.1 Mee- en tegen-bewegen	40
3.2 Verzakelijking van de welzijnszorg	42
3.3 New Public Management	42
3.4 Het creëren van publieke waarde	43
3.5 Politiek-bestuurlijke alertheid	44
3.6 Ondernemende street-level democrats	45
3.7 Onaangepaste professionaliteit	46
3.8 Competenties	47
3.9 Samenvatting	48

4	Wat zijn de motieven van sociaal ondernemende professionals?	53
	<i>Ido de Vries</i>	
4.1	Welk gedrag kenmerkt sociaal ondernemen?	54
4.2	Wat zijn de motieven van sociaal ondernemers?	56
4.3	Voorbeelden van sociaal ondernemingen	61
4.4	Samenvatting	62
5	Ethiek van het sociaal ondernemend handelen	67
	<i>Pim van Rooij</i>	
5.1	Wat is sociaal ondernemend handelen?	68
5.2	Professionaliseren	69
5.3	De (on)mogelijkheid van politiserend sociaal werk	72
5.4	Toenemend toezicht	73
5.5	Broosheid van het leven	74
5.6	Samenvatting	75
6	Actieve bewoners, crafting communities en interprofessionele netwerken	79
	<i>Suzan van der Pas en Guido Walraven</i>	
6.1	Actieve bewoners en collectieven	81
6.2	Wie ondernemen er nog meer in het sociaal domein?	81
6.3	Vormen van sociaal ondernemerschap en ondernemend handelen	82
6.4	Vormen van burgerbetrokkenheid en participatie	85
6.5	Participatie: ladder of spiraal?	87
6.6	Sociaal ondernemen en lokaal beleid	89
6.7	Wat kunnen sociaal professionals leren van ondernemende bewoners?	89
6.8	Samenvatting	90
6.9	Opdrachten	91
7	Sociaal ondernemende professionals en de toegang tot recht	95
	<i>Ineke van den Berg</i>	
7.1	Menswaardigheid is het fundament van de mensenrechten	96
7.2	Wat betekent sociale rechtvaardigheid?	97
7.3	Wat betekent toegang tot recht?	97
7.4	Wat zijn mensenrechten?	97
7.5	Mensenrechten en toegang tot recht	98
7.6	De sociaal ondernemende professional en de toegang tot recht	99
7.7	Knelpunten die opgelost moeten worden	99

7.8	Relevantie voor de sociaal ondernemende professional	101
7.9	Kennis, vaardigheden, houding en gedrag	101
7.10	Samenwerking ten behoeve van innovatie: de designmethode	102
7.11	Samenvatting	105
8	Economische middelen en businessmodellen voor sociaal ondernemen	109
	<i>Jan Jonker en Niels Faber</i>	
8.1	Transitie als het nieuw normaal	109
8.2	Waardecreatie	110
8.3	Wat is een businessmodel?	110
8.4	Het Klaverbladmodel	112
8.5	De praktijk: casus 'Zon op School'	116
8.6	Nieuwe businessmodellen hebben de toekomst	118
8.7	Samenvatting	119
9	Verantwoording, resultaat en impactmeting in het sociaal domein	123
	<i>Jacqueline Scheidsbach en Carly Relou</i>	
9.1	Impact en verantwoording	125
9.2	Waarom is inzicht in impact gewenst?	126
9.3	Inzicht in impact: de impactwaardeketen	126
9.4	Voordat aan een impact wordt begonnen	128
9.5	Aan de slag met impactmeting	128
9.6	Groeien in impactmeting	129
9.7	Samenvatting	132
10	Waar toe sociaal ondernemen in het sociaal domein	135
	<i>Guido Walraven en Ido de Vries</i>	
10.1	Think global, act local	136
10.2	Wat zijn de <i>Sustainable Development Goals</i> ?	137
10.3	Ecologisch model	139
10.4	Wat is de donuteconomie?	140
10.5	De betekenis van de SDG's en de donuteconomie voor de sociaal ondernemende professional	142
10.6	Conclusies	145
10.7	Samenvatting	146
	Begrippenlijst	149
	Trefwoordenregister	157
	Over de auteurs	161

Inleiding: Ondernemen in het sociaal domein

GUIDO WALRAVEN, SUZAN VAN DER PAS, IDO DE VRIES,
PHILIP MARCEL KARRÉ

Het sociaal domein is de afgelopen decennia ingrijpend veranderd: de verzorgingsstaat, die van wieg tot graf alles voor de burger regelde, is veranderd in een participatiesamenleving, waarin zelfredzaamheid en eigen initiatief voorop staan. Veel andere partijen dan alleen maar ‘de overheid’ zijn nu belast met de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. De landelijke overheid heeft zich als primaire partij teruggetrokken uit het sociaal domein. Veel verantwoordelijkheden zijn in het kader van grootscheepse decentralisaties neergelegd bij gemeenten. Deze bieden diensten meestal niet zelf aan, maar besteden die taken uit aan externe partijen. Dat past bij een verschuiving van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’. Deze ontwikkelingen worden vaak beschreven met termen als transitie (veranderingen in structuur) en transformatie (veranderingen in cultuur, werkwijzen en inhoud). Ze worden deels verklaard vanuit financiële krapte en de keuze van prioriteiten.

Wat betekent dit alles voor de professional in het sociaal domein op het operationeel niveau van de sociaal werker, pedagoog, toegepast psycholoog, et cetera die elke dag in contact staat met burgers/bewoners? Enerzijds dat die professional vooral moet werken binnen beleidskaders die zijn gericht op de bevordering van de eigen kracht van de cliënt/bewoner, met als doel hem of haar zo goed mogelijk te helpen participeren in de samenleving. Anderzijds betekent dat ook, dat de sociaal professional en vooral zijn/haar organisatie in veel gevallen werkt als opdrachtnemer in een zakelijke en resultaatgerichte context. De lokale overheid is in veel gevallen de directe of indirecte opdrachtgever, waar men zich op een productieve manier toe moet kunnen verhouden.

De professionals en de organisaties in het sociaal domein hebben dus in feite twee opdrachtgevers: cliënt/bewoner en gemeente; en dus ook de uitdaging om de belangen van beide te dienen. Deze tweeledige opdracht levert in de praktijk nogal wat dilemma’s op. De professionals en vooral organisaties in het sociaal domein moeten efficiënt en kostenbewust werken en kunnen omgaan met de (lokale) overheid als opdrachtgever. Tegelijkertijd moet en wil men opkomen voor de belangen van de cliënt/bewoner.

In dit verband is het begrip beleidsruimte of discretionaire ruimte belangrijk. Hiermee wordt de ruimte bedoeld die professionals hebben om concrete gevallen zelfstandig te beoordelen en daar in vrijheid in te handelen. Het begrip hoort bij het idee van de sociaal professional als ‘*street-level bureaucrat*’ zoals Lipsky (1980) die beschrijft. ‘*Street-level bureaucrats*’ zijn uitvoerende professionals, die vaak dubbelzinnige en tegenstrijdige (beleids)opdrachten in de praktijk moeten brengen. *Street-level bureaucrats* worden gekenmerkt door rechtstreekse interactie met cliënten/bewoners, tekort aan middelen, en discretionaire ruimte om tot een besluit te komen (Lipsky, 2010). Door het persoonlijke contact van **street-level bureaucrats** met cliënten/bewoners krijgen ze ook te maken met de reactie van de cliënten/bewoners op de beslissingen die zij nemen. Zij hebben rechtstreekse interactie met mensen waarbij elke situatie anders is; mensen zijn en reageren verschillend, hebben andere behoeften die van moment tot moment kunnen verschillen (Evans & Harris, 2004).

Omdat de praktijk vaak anders is dan wat er oorspronkelijk in beleid is bedacht, hebben zij discretionaire ruimte nodig om hun handelen in de uitvoering af te stemmen op de situatie die zij aantreffen. Denk bijvoorbeeld aan een politiemann of -vrouw, die op basis van een eigen inschatting kan beslissen wanneer hij/zij een bekeuring uitschrijft en wanneer hij/zij het laat bij een waarschuwing. Ook professionals in het sociaal domein zijn *street-level bureaucrats*, in de zin dat zij ruimte hebben om verder te kijken dan alleen maar kostenreductie op korte termijn. Ook zij hebben dus een zekere ‘scharrelruimte’ om binnen kaders te oordelen wat in een bepaalde situatie voor de cliënt de beste gang van zaken is.

Een ondernemende houding en ondernemend gedrag kunnen professionals in het sociaal domein helpen deze beleidsruimte of discretionaire ruimte optimaal te benutten. Het gaat dan, zoals bijvoorbeeld in de klassieke definitie van ondernemerschap van de Oostenrijkse econoom Schumpeter (1975), vooral om het identificeren van kansen en het werken aan vernieuwing en innovatie, waarbij tegelijkertijd risico’s onderkend en beheersbaar gemaakt worden. Ondernemen in het sociaal domein betekent dan het identificeren van kansen voor bewoners/cliënten, samen met hen werken aan vernieuwing en innovatieve oplossingen om (lokale) maatschappelijke problemen aan te pakken en risico’s te verkleinen.

Ondernemend gedrag past bij de praktijk van de *street-level* sociaal professional. De aandacht voor die professional heeft laten zien dat beleid en uitvoering geen gescheiden werelden zijn, maar dat beleid in de uitvoering ook verder wordt ontwikkeld en vernieuwd (Zacka, 2017). Dat gaat met vallen en opstaan. In sommige gevallen is het zo dat de verwachtingen van beleidsmakers te hoog zijn en niet waargemaakt kunnen worden. De klassieke studie van Pressman en Wildavsky (1974) over beleidsuitvoering heeft dan ook de veelzeggende titel *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; Or, Why It’s Amazing that Federal Programs Work at All*.

In andere gevallen is het zo dat er beleid wordt voorgesteld dat op gespannen voet staat met de uitgangspunten van de beroepsgroep. De uitgangspunten

van sociaal werk rond mensenrechten en sociale rechtvaardigheid komen bijvoorbeeld in het gedrang wanneer bij dreigende uithuiszettingen alleen wordt gekeken naar individuele oorzaken (iemand maakt schulden) en niet naar structurele (voor groepen mensen met multiproblematiek of voor jongeren die jeugdhulp nodig hebben is onvoldoende budget beschikbaar voor ondersteuning en zorg, en daarom maken zij schulden).

In dergelijke gevallen is een zekere ongehoorzaamheid op zijn plaats om de beleidsruimte ter discussie te stellen en te vergroten (vergelijk hoofdstuk 3).

Sociaal ondernemen in het sociaal domein gaat uiteindelijk dus ook over de vraag naar welke samenleving we streven, naar de richting die we kiezen bij sociale verandering en innovatie. Vandaar dat we ook ingaan op mensenrechten en duurzame ontwikkelingsdoelen, en op de samenwerkingsverbanden die daarbij behulpzaam zijn (zie hoofdstukken 7 en 8). Als je alleen al kijkt naar de klimaatcrisis wordt duidelijk dat er een noodzaak is om niet op de huidige weg door te gaan maar te kiezen voor een goede balans tussen *People, Planet & Prosperity* – de drie P's van sociaal ondernemerschap (zie hoofdstuk 10).

Insteek en opbouw boek

De hoofdstukken in dit boek bieden handvatten voor de (aankomende) professional in het sociaal domein over hoe professionals en hun organisaties sociaal kunnen ondernemen. Bijvoorbeeld door zo goed mogelijk gebruik te maken van de discretionaire ruimte. Wij gebruiken hierbij een brede definitie van ondernemerschap die verschillende facetten bestrijkt van dat begrip, maar vooral focust op het zoeken naar en creëren van kansen, het beheersen van risico's en het werken aan verandering en innovatie. Dat ondernemerschap wordt niet alleen door sociaal ondernemers gedaan, maar ook door sociaal professionals in loondienst en door actieve bewoners. We houden rekening met de complexiteit en dynamiek die het sociaal domein vandaag de dag kenmerken. Er zijn verschillende definities van ondernemerschap in omloop en er wordt ook op verschillende manieren over gedacht. Wij willen hier niet één bepaalde definitie of zienswijze opleggen aan de lezer. Met de verschillende perspectieven die in dit studieboek aan de orde komen, willen we studenten en docenten juist prikkelen om op verschillende manieren na te denken over het werk van de sociaal professional. En om de ontwikkelingen in het sociaal domein eerder als kans en uitdaging dan als bedreiging te gaan zien. Een ondernemende houding kan daarbij helpen, maar tegelijkertijd zijn er ook risico's aan verbonden. Voor elke professional geldt dat hij/zij moet kunnen omgaan met dilemma's, omdat de wereld, zoals de hoofdstukken van dit boek laten zien, niet in zwart-wit-terminen te vatten is. Wat deze dilemma's inhouden en hoe men ermee om zou kunnen gaan, staat centraal in dit boek. De uiteindelijke keuze hoe met deze dilemma's om te gaan en hoe ondernemend te zijn, is aan elke professional en organisatie zelf.

Het boek is als volgt opgebouwd:

- In het *eerste hoofdstuk* werkt Suzan van der Pas de competenties die ondernemende professionals in het sociaal domein vandaag de dag nodig hebben en welke 21e-eeuwse vaardigheden hierbij van belang kunnen zijn nader uit.
- In *hoofdstuk 2* laat Philip Marcel Karré zien hoe de context van het sociaal domein is veranderd en dat overheid, markt en samenleving steeds vaker mengen om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Dat is belangrijk omdat veel vraagstukken vandaag *wicked problems* zijn, dat wil zeggen niet door één partij alleen aangepakt kunnen worden.
- In *hoofdstuk 3* laat Toby Witte zien wat de ontwikkelingen die in het tweede hoofdstuk zijn geschetst betekenen voor organisaties en professionals in het sociaal domein en hoe deze daarop kunnen anticiperen en reageren.
- In *hoofdstuk 4* beschrijft Ido de Vries wat de motieven kunnen zijn van professionals in het sociaal domein om op een ondernemende manier te gaan werken en hoe hen dat helpt bij hun werkzaamheden.
- Het combineren van een focus op de cliënt/bewoner en één op efficiëntie en effectiviteit levert niet alleen kansen, maar ook dilemma's op. Welke dat zijn en hoe de professional daarmee om kan gaan, laat Pim van Rooij zien in *hoofdstuk 5*.
- Niet alleen professionals in het sociaal domein zijn vandaag de dag steeds meer ondernemend. Steeds vaker nemen ook burgers zelf het heft in handen en komen bijvoorbeeld tot burgerinitiatieven of gaan samen aan de slag in coöperaties of sociaal ondernemingen. De vraag is dan hoe de sociaal professional zich moet verhouden tot deze vormen van activisme en ondernemerschap: zijn er bijvoorbeeld allianties mogelijk? Op deze vragen gaan Suzan van der Pas en Guido Walraven nader in, in *hoofdstuk 6*.
- Juridische aspecten van ondernemen in het sociaal domein behandelt Ineke van den Berg in *hoofdstuk 7*. Het gaat dan met name om de fundamentele rechten die elk individu heeft en hoe die in een ondernemende omgeving gewaarborgd kunnen worden.
- Ondernemen in het sociaal domein is naar onze definitie niet alleen bedrijfsmatig handelen, maar óók het ontwikkelen van een economisch perspectief op het creëren van publieke waarden. In *hoofdstuk 8* werken Jan Jonker en Niels Faber dit meervoudige-waardenperspectief nader uit.
- Ondernemend handelen moet altijd tot een bepaald resultaat leiden: het is geen doel op zich, maar een middel om een bepaald doel te bereiken. Sociaal professionals, die op een ondernemende manier werken aan invulling van hun discretionaire ruimte, dienen zich op een adequate manier te verantwoorden. Hoe dat kan, werken Jacqueline Scheidsbach en Carly Relou nader uit in *hoofdstuk 9*.
- In het afsluitende hoofdstuk, *hoofdstuk 10*, trekken Ido de Vries en Guido Walraven enkele overkoepelende conclusies. Ook laten zij zien hoe de sociaal ondernemende houding die we in dit boek beschrijven past bij macro-uitdagingen als het werken aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

Leeswijzer hoofdstukken

Elk hoofdstuk begint met een overzicht van leerdoelen: de lezer ziet gelijk aan het begin welke onderwerpen behandeld worden en wat hij/zij van het hoofdstuk kan opsteken. Vervolgens wordt het onderwerp van het hoofdstuk toegelicht aan de hand van een praktijkcasus, met daaraan gekoppeld een aantal begrips- en discussievragen. De vragen vallen goed op in de tekst door het potlood-icoontje in de marge. Aan het einde van elk hoofdstuk worden kernbegrippen benoemd en nader toegelicht. Ze worden aangeduid met dit icoontje in de marge. Op verschillende plekken in de hoofdstukken zijn opdrachten te vinden, die individueel of als groep uitgevoerd kunnen worden.



Website bij het boek

Bij dit boek hoort ook een website, www.sociaalondernemenledruk.nl, met video's, achtergrondartikelen, links, begrippentrainers en een oefentoets bij elk van de tien hoofdstukken. Wanneer wordt verwezen naar deze website in het boek vind je dit icoontje in de marge



Literatuur

- Evans, T. & Harris, J. (2004). Street-Level Bureaucracy, Social Work and the (Exaggerated) Death of Discretion. *British Journal of Social Work*, 34, 871-895.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1974). *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing that Federal Programs Work at All*. Berkeley: University of California Press.
- Schumpeter, J. A. (1975). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Abbingdon: Routledge.
- Zacka, B. (2017). *When the State meets the Street. Public Service and Moral Agency*. Cambridge, MA/London, England: The Belknap Press for Harvard University Press.



De competenties van een sociaal ondernemende professional

1

SUZAN VAN DER PAS

Leerdoelen

Na het bestuderen van dit hoofdstuk kun je:

- Uitleggen welke stappen de sociaal ondernemende professional kan nemen in het tot stand brengen van veranderingsprocessen.
- Benoemen welke competenties belangrijk zijn voor de sociaal ondernemende professional.
- Uitleggen wat 21st century skills inhouden en hoe die zich verhouden tot ondernemend gedrag.

Casus 1.1

Zorgen over opvoeding



Een groep ouders uit een wijk in een middelgrote stad in Nederland maakt zich zorgen over het opvoeden van zijn jonge kinderen in zijn wijk. Deze groep van ongeveer 25 moeders en enkele vaders bestaat uit ouders met verschillende achtergronden; een enkeling komt uit Japan, enkele zijn tweede of derde generatie Marokkaanse ouders, en enkele komen uit Suriname en Turkije. De zorgen die deze ouders hebben gaan over opvoeden in een multiculturele wijk, over veilig buiten kunnen spelen, over wat kinderen nodig hebben om zich staande te houden en zich te ontwikkelen en over onderwijs. Om met deze zorgen aan de slag te gaan, heeft de groep ondersteuning gevraagd aan twee welzijnsorganisaties: één gespecialiseerd in opvoedvragen en één brede welzijnsinstelling. Omdat dit een vraag uit de wijk zelf is, en de ouders aangeven veel zelf te willen doen, vragen beide organisaties een experimentele subsidie aan bij enkele fondsen. Een van deze aanvragen wordt gehonoreerd en met het subsidiebedrag kunnen professionals gedurende twee jaar worden betaald om deze groep te ondersteunen en activiteiten worden ondernomen.

Na een jaar vragen de professionals een hogeschool om hulp bij het in kaart brengen van de competenties die nodig zijn om een dergelijke diverse groep moeders en vaders te ondersteunen. Want de ondersteuning is geen traditioneel welzijnswerk en ook geen

traditionele opvoedingsondersteuning. Iedere keer moeten zij goed aansluiten bij wat de groep wil en werken aan het zelfstandig en zelfvoorzienend maken van deze groep. Want de ouders hebben aangegeven na de ondersteuningsperiode zelfstandig, zonder professionals, verder te willen gaan.

De **competenties** die nodig zijn om een groep naar zelfsturing en zelfbepaling toe te leiden blijken vanuit literatuur en praktijkgericht onderzoek (Lommelaar, 2016) de volgende te zijn:

- De professional is in staat om contacten te leggen.
- De professional is in staat om vertrouwen te creëren.
- De professional is in staat om actief te luisteren.
- De professional is in staat om aan te haken bij de doelgroep.
- De professional is in staat om empowerment binnen de doelgroep te vergroten.
- De professional is in staat de deelnemers te laten participeren binnen de groep.
- De professional is in staat de deelnemers te laten participeren buiten de groep.
- De professional richt zich niet alleen op de doelgroep maar op de hele gemeenschap.
- De professional is in staat om het einddoel (zelfstandigheid van de groep) voor ogen te houden.
- De professional is in staat om samen te werken met collega's en zichzelf te blijven ontwikkelen.

Het gaat om kennis, houding en vaardigheden om een goede werkrelatie op te bouwen en in stand te houden: de eerste vier competenties. En om kennis, houding en vaardigheden om bij te dragen aan de competentie van de groepsleden om kansen te zien en die te durven realiseren: meedoen binnen en buiten de groep, en in de wijk. Het doel van de ondersteuning, empowerment en zelfstandig maken van deze groep, is niet eenvoudig en vraagt zelfreflectie en oprechtheid van de professional zelf.



Discussievragen

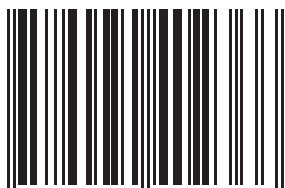
1. Zijn er competenties die niet in het rijtje hierboven staan en jij wel noodzakelijk vindt voor het ontwikkelen van zelfstandigheid van groepen?
2. In hoeverre vind je deze groep ouders ondernemend en waarom wel of niet?
3. Hoe zou je de vaardigheden kunnen aanleren om een groep bewoners tot zelfstandigheid en zelfbepaling te laten komen?

Professionals in het sociaal domein staan regelmatig voor lastige dilemma's. Ze komen op voor de belangen van hun cliënten, maar moeten tegelijkertijd efficiënt en kostenbewust werken en kunnen omgaan met de (lokale) overheid als opdrachtgever. Dit vraagt om een meer ondernemende rol van de sociaal professional. **Sociaal ondernemen** biedt handvatten om deze ondernemende kwaliteiten te ontwikkelen en vorm te geven en nodigt uit tot reflectie hierover.

Sociaal ondernemen beschrijft de competenties die sociaal professionals nodig hebben en het krachtenveld waarbinnen zij hun doelen willen bereiken. Aan bod komen motieven voor sociaal ondernemend handelen, de ethische consequenties daarvan en businessplannen die een onderneming kunnen onderbouwen. Hoe een ondernemende houding bijdraagt aan toegang tot recht, het zichtbaar maken van impact op lokaal niveau en het sociaal ondernemen door burgers wordt eveneens behandeld. Ook is er aandacht voor de vraag naar welke samenleving je wilt streven en welke richting wordt gekozen bij sociale verandering en innovatie. Elk hoofdstuk begint met een aansprekende casus met vragen waarmee het onderwerp van het hoofdstuk wordt geïntroduceerd en verbonden met de dagelijkse praktijk en bevat tevens een begrippenlijst en een samenvatting.

Bij dit boek hoort ook een website, www.sociaalondernemen1edruk.nl, met video's, achtergrondartikelen, links, een begrippentrainer en een oefentoets bij elk van de hoofdstukken.

Sociaal ondernemen is bestemd voor studenten Social work, Toegepaste psychologie en Pedagogiek. Ook startende sociaal ondernemers hebben baat bij dit boek.



9 789024 402366

www.sociaalondernemen1edruk.nl
www.boomhogeronderwijs.nl