



Meer impact met sociaal ondernemerschap

Roadmap voor gemeenten

juni 2017

Inhoud

Voorwoord	4
1. Inleiding	5
1.1 Sociaal ondernemerschap – wat is het?	6
1.2 Sector in beeld	8
1.3 Uitdagingen voor de toekomst	10
1.4 Impact investeren	11
1.5 Gemeente en sociaal ondernemen	12
2. Integraal organiseren van accountmanagement	14
3. Stimuleren van sociaal inkopen	18
3.1 Social Return	18
3.2 Prestatieladder Socialer Ondernemen	20
3.3 Rapid Circular Contracting	21
4. Aanbesteden maatschappelijke opgaven	23
4.1 Challenges	23
4.2 Social Impact Bonds	25
5. Verbeteren ecosysteem	30
5.1 Verkennen van het lokaal ecosysteem	31
5.2 Netwerkvorming en bevorderen van een 'sociaal ondernemers vriendelijk' ecosysteem	34
5.3 Extra ondersteuning van sociaal ondernemers	36
6. Tenslotte	40
7. Contactpersonen Sociaal Ondernemerschap	41

Voorwoord

Meer impact door sociaal ondernemerschap!

Maatschappelijke opgaven aanpakken op een ondernemende wijze; dat is waar ik voor sta als wethouder in Ede, en als bestuurslid in het stedennetwerk G32. Als overheid kunnen we veel leren van ondernemers, en we kunnen ondernemers meer inzetten om stedelijke opgaven aan te pakken. Sociale ondernemers geven weer nieuwe invulling aan werkGEVERSchap.

In ons college in Ede hebben we deze maand besproken hoe we sociaal ondernemen in onze gemeente willen stimuleren. Een aantal grote steden zoals Utrecht is al langer bezig met het stimuleren van sociaal ondernemerschap, andere steden zijn inmiddels gevolgd. In de Strategische agenda die we hebben vastgesteld in de G32-Pijler Economie en Werk is het stimuleren van sociaal ondernemerschap als prioriteit opgenomen. Als steden kunnen we veel van elkaar leren. Veel kennis en ervaringen zijn nu gebundeld in deze Roadmap, waaraan zo'n 12 steden hebben meegewerkt.

Met deze Roadmap willen we gemeenten inspireren met een groot aantal tips en voorbeelden. Zodat we nog meer impact door sociaal ondernemerschap kunnen realiseren!

Willemien Vreugdenhil
Wethouder in Ede
Voorzitter Pijler Economie en Werk van Stedennetwerk G32



1. Inleiding

De samenleving verandert. De maatschappelijke uitdagingen van nu vragen om een overheid die de samenleving betreft en ruimte biedt voor inwoners- en ondernemersinitiatieven. In deze participatiesamenleving zoekt de overheid naar partnerships en nieuwe samenwerkingsvormen. Er is behoefte aan innovatie en ondernemende oplossingen om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Vraagstukken die de overheid niet alleen kan oplossen. Sociaal ondernemers springen in op deze behoefte en stellen maatschappelijke impact voorop. Zij zijn een natuurlijke partner van de overheid en, vanwege het lokale karakter, vooral voor de gemeente. Zij leveren een directe bijdrage aan verschillende belangrijke maatschappelijke thema's als duurzaamheid, circulaire economie, zorg en welzijn en een meer inclusieve arbeidsmarkt.

De G32-gemeenten hebben de afgelopen vijf jaar ervaring opgedaan met het benutten van de ondernemerskracht van sociale ondernemers om maatschappelijke vraagstukken op te pakken. Deze ervaringen bieden gemeenten handvatten om van elkaar te leren. Tevens zijn er in de loop der tijd instrumenten ontwikkeld om sociaal ondernemerschap verder te stimuleren. In deze roadmap worden deze ervaringen en inzichten gebundeld. Het perspectief van de gemeente staat centraal. Maar ook ondernemers, financiers en andere partijen zoals onderwijsinstellingen, kunnen de voorbeelden en instrumenten uit deze roadmap gebruiken.

Sociaal ondernemerschap als sector is sterk in ontwikkeling. Er zijn in Nederland heel veel sociaal ondernemers actief. Er is daarmee ook een enorme variatie binnen de sector. Van startup tot gevestigde orde. Van meer tot minder impact. Van lokaal actief tot landelijk actief. Er zijn talloze goede en inspirerende voorbeelden. U kent er vast heel wat; wellicht zelfs vanuit uw eigen wijk of regio. We kiezen ervoor om in deze roadmap juist geen ondernemers als voorbeeld te benoemen. Dit zou geen recht doen aan de gezamenlijke inspanningen en impact van de sector als geheel.

Deze roadmap biedt gemeenten inzicht in de manieren waarop sociaal ondernemerschap kan worden vormgegeven en gestimuleerd.

Het is nu juni 2017. Er is een groeiend aantal sociaal ondernemers dat met succes aan de slag gaat. Steeds meer gemeenten zien het belang en de mogelijkheden van sociaal ondernemerschap. De voorbeelden die we noemen zijn een momentopname. Er zijn er vast en zeker meer. De voorbeelden die we noemen bieden geen volledig of representatief beeld; het doel is te inspireren.

1.1 Sociaal ondernemerschap – wat is het?

Er zijn verschillende definities van sociaal ondernemen. De rode draad in deze definities is dat sociaal ondernemers zelfstandige organisaties zijn, die hun geld uit de markt halen en het realiseren van maatschappelijke impact als primair doel hebben. In deze context staat het resultaat, bijvoorbeeld werkgelegenheid of hergebruik van materialen, centraal en is de bedrijfsvoering hierop gericht.

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft in 2016 schematisch aangegeven waar sociaal ondernemen staat tussen, aan de ene kant volledig winst gedreven ondernemen, en aan de andere kant, volledig werken voor goede doelen met giften, donaties en sponsors. Hieronder is deze positionering weergegeven.

Sociaal					Financieel	
Goed doel (publieke sector)		Social enterprise			Onderneming	
Donaties/ of subsidies	Donaties/ subsidies en inkomsten uit de markt	> 75% inkomsten uit de markt	Winst volledig geherinvesteerd	Winst beperkt uitgekeerd	CSR/ MVO in de kern van het bedrijf	Puur financieel gedreven
Puur impact		Impact voorop			Financiën voorop	

Figuur 1. Rapport Wetenschappelijke Raad Regeringsbeleid (WRR) (2016)

Er is ook veel discussie over de definitie van sociaal ondernemerschap. En dat is logisch, want de jonge sector is enorm in ontwikkeling. Er wordt dagelijks nieuwe ervaring opgedaan met de verhouding tussen 'maatschappelijke impact maken' en 'ondernemen in én met de markt'.

Recent is binnen de EU het werkdokument *'Garanteeing Social Enterprises'*¹ opgesteld. Het werkdokument is ter voorbereiding op een Europees financieringsfonds voor sociale ondernemingen. Hierin wordt de stand van zaken rondom de definitiekwestie op een rijtje gezet. Een sociale onderneming:

- is **binnen de markt** actief in de sociale economie en heeft als voornaamste doel om **sociale impact** te realiseren in plaats van om winst uit te keren aan aandeelhouders;
- levert goederen en diensten voor de markt op een **ondernemende en innovatieve** manier en gebruikt **winst primair om de sociale doelstelling** te realiseren;
- is georganiseerd op een **open, verantwoordelijke** manier in relatie tot personeelsbeleid, consumentenbelang en betrokken stakeholders die met de commerciële activiteiten te maken hebben;
- heeft als karakteristieken:
 - om het sociale doel te bereiken, hebben de commerciële activiteiten vaak een **innovatief** karakter;

¹ 'Garanteeing Social Enterprises' The EaSI way, februari 2017

- winst wordt voor een belangrijk deel **geherinvesteerd**; er wordt **balanskapitaal** opgebouwd;
- de organisatie is **transparant**, betreft belanghebbenden en houdt rekening met **sociale rechtvaardigheid**.

In het algemeen ziet de EU-werkgroep achter het werkdocument dat (nieuwe) sociale ondernemingen bijdragen aan innovatieve oplossingen waarin overheid en markt nog niet voorzien, en als antwoord op maatschappelijke vraagstukken. Deze oplossingen voegen waarde toe en voorzien in consumentenbehoeften. Veelal van zwakkere of meer kwetsbare consumenten, of van groepen in de samenleving waarvoor markt- en overheidsaanbod tekortschiet of niet aansluit bij de behoefte. Door het veelal meer lokale karakter is de sociale onderneming beter in staat om in behoeften te voorzien dan centrale overheden. Dat maakt sociale ondernemingen kostenefficiënt. Ze verschaffen vaak maatwerk dat voor het grootste deel onafhankelijk van subsidies en giften is.

Social Enterprise NL² en de SER (2015)³ hebben eerder voor Nederland een aantal kenmerken geformuleerd van sociale ondernemingen. Die zien we terug in de EU-beschrijving:

- Maatschappelijke impact op één.
- Organisatorisch zelfstandige onderneming met een product of dienst.
- Economisch zelfstandig en niet volledig afhankelijk van subsidies, schenkingen en donaties.
- Sociale bedrijfsvoering (bestuur, governance en beperking winstuitkering).

Er zijn diverse manieren waarmee sociaal ondernemerschap aangetoond kan worden. Ook 'gewone' bedrijven die – zij het niet als hoogste doel – maatschappelijke impact willen realiseren hebben mogelijkheden.

Dat start eenvoudigweg met transparantie ten aanzien van de impact (sociaal dan wel duurzaam) als onderdeel van het jaarverslag of het sociaal jaarverslag. Door actief bij te dragen aan social return is het ook mogelijk om impact te maken. En door een eigen social return beleid te hanteren richting leveranciers.

Verdringing?

Het is van belang om kritisch te blijven kijken naar overdracht van (semi-) overheidstaken naar de marktsector. Met door de overheid gesubsidieerd werk kan een ongelijk speelveld ontstaan ten opzichte van 'reguliere' ondernemingen. Maar sociaal ondernemen kan bijdragen aan economische ontwikkeling en groei, en toename van werkgelegenheid. De spelregels voor sociale ondernemers zijn identiek aan die van 'reguliere' ondernemers. Voor elk bedrijf geldt dat toegevoegde waarde wordt omgezet in een prijs voor geleverde diensten en/of producten. Maatschappelijke impact kan daar onderdeel van zijn. Sociale ondernemingen zetten maatschappelijke impact voorop. In en met de markt. En vragen daar een prijs voor. Het is aan de overheid om te bepalen wat de toegevoegde waarde is vanuit beleidsdoelstellingen. Daarmee vindt geen verdringing plaats van 'regulier' ondernemen, omdat immers ook reguliere ondernemers gebruik kunnen maken van dezelfde proposities. Elke werkgever kan gebruik maken van overheidsvoorzieningen zoals startsubsidies, loonkostensubsidie en bijvoorbeeld de no-risk polis. Het speelveld is gelijk, alleen sociale ondernemingen profileren zich op maatschappelijke impact, en gebruiken dat als selling-point. Het staat iedereen vrij dit te doen, of niet.

² <https://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen/definitie/>

³ <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2015/sociale-ondernemingen.aspx>

Het is ook mogelijk om gecertificeerd te worden; bijvoorbeeld als een B-corp⁴ of via de Prestatieladder Sociaal Ondernemen. Een recent initiatief duidelijk te maken hoe sociaal een onderneming is komt van Social Enterprise NL. Middels de Code Sociale Ondernemingen worden de leidende principes van sociaal ondernemen uitgewerkt, inclusief een voorstel om een register aan te leggen voor sociaal ondernemers die voldoen aan de code. Dit initiatief komt voort uit de wens van sociale ondernemingen om hun drijfveren en manier van werken zichtbaar en controleerbaar uit te dragen. De consultatieversie van de Code is in april 2017 online gezet. Het uiteindelijke doel van de code is dat ondernemers deze adopteren en opnemen in hun beleid, statuten en aandeelhoudersovereenkomsten.

1.2 Sector in beeld

Recent zijn nieuwe Europese cijfers gepubliceerd over de omvang van de sector van sociale ondernemingen, in afgeronde aantallen:

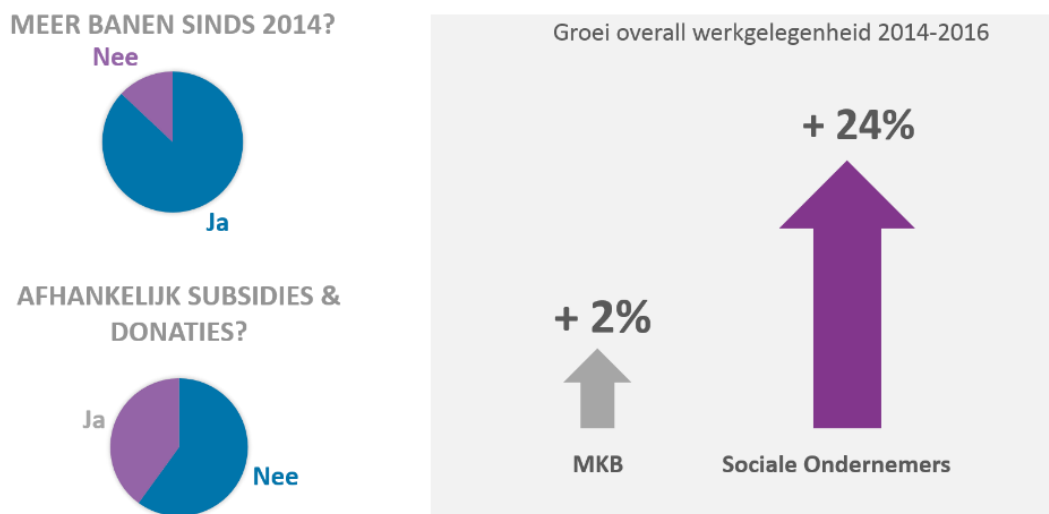
Land:	Aantal:
Duitsland	50.000
Engeland	40.000
Italië	35.000
Frankrijk	17.000
Spanje	8.000
Roemenië	7.000
Rest van Europa	28.000
Nederland	3 - 4.000

Tabel 1. Sociale ondernemingen in Europa volgens raming EU Investing Fund 2017; raming Nederland op basis van onderzoek rapporten McKinsey en SER (2015)

Groei

Hoewel in Nederland nog op betrekkelijk bescheiden schaal ervaring wordt opgedaan met sociaal ondernemerschap, is de snelle groei in de sector de laatste jaren opgevallen. We zien dat in Nederland in 2016 meer dan de helft van de ondernemingen in staat is om onafhankelijk van donaties, giften en subsidies in de eigen continuïteit te voorzien. En we zien een spectaculaire groei van werkgelegenheid in deze niche ontstaan.

⁴ <http://bcorporation.eu/>



Figuur 2. Bron: Social Enterprise Monitor NL (2016)

Werkgelegenheid

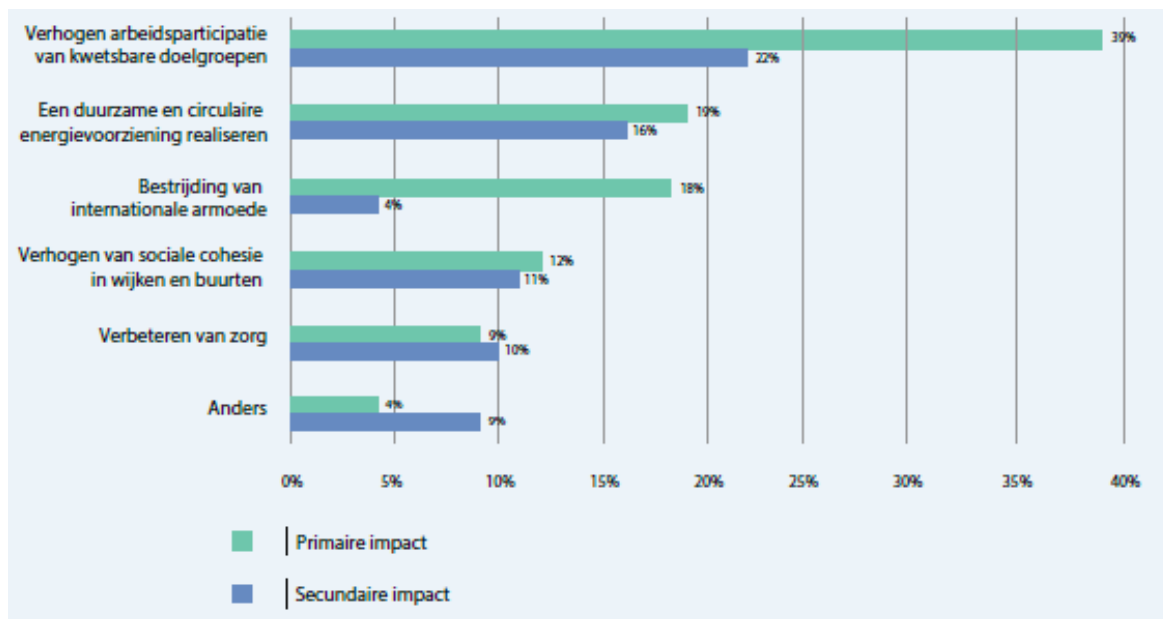
Het aantal banen is volgens McKinsey & Company (2016) in de periode 2010-2016 gegroeid met 60%: van 40.000-50.000 naar 65.000-80.000 banen. Deze banen kwamen in een tijd waarin ongeveer 75.000 banen verdwenen in andere sectoren. De omzet nam in deze periode toe van 2 miljard in 2010 naar 35 miljard in 2016.

Bij 87% van de sociale ondernemingen die meededen in de Social Enterprise Monitor 2016, was sprake van werkgelegenheidsgroei. Het aantal werknemers steeg in de periode 2014-2016 met 24%. De werkgelegenheidsgroei wordt ook bevestigd in de omzetcijfers. In de periode 2014-2015 werd een stijging in totale omzet van 23% gemeten.

De sector van sociale ondernemingen zit dus in de lift. Zowel het aantal ondernemingen als de werkgelegenheid en omzetcijfers nemen toe. Daar komt bij, zo blijkt uit de Social Enterprise Monitor 2016, dat deze groei gepaard gaat met minder subsidies – 60% zelfs zonder enige vorm van subsidie – en een stabiele winstgevendheid.

Impact

De meeste sociale ondernemingen zijn actief in het stimuleren van circulaire economie (25%) en het vergroten van arbeidsparticipatie en gelijkheid (20%), aldus het rapport van McKinsey & Company (2016). De kleinste impactgebieden zijn internationale ontwikkeling (8%) en onderwijs (7%). In een ander onderzoek van de Social Enterprise Monitor 2016 (N=130) blijkt juist dat de meeste sociaal ondernemers zich richten op het verhogen van arbeidsparticipatie van kwetsbare doelgroepen (zie figuur hieronder).



Figuur 3. Maatschappelijke impact sociale ondernemingen. Bron: Social Enterprise Monitor 2016

De definitiediscussie blijft op het niveau van maatschappelijke impactrealisatie en afhankelijkheid van donaties, giften en subsidies erg theoretisch. In de praktijk zien we dat sociale ondernemingen een meer dan gemiddeld lange aanloopperiode nodig hebben om een levensvatbare omzet en bedrijfsresultaat te halen. De mate waarin initiatieven worden ondersteund met subsidies, donaties, giften en sponsorgelden in aanvulling op het basis verdienmodel, is sterk afhankelijk van de waarde die partners toekennen aan de gewenste impact.

In de kern gaat het steeds om de ondernemersvraag: wat is mijn toegevoegde waarde, en wie is bereid daarvoor te betalen? In de markt, maar in het geval van sociale ondernemingen ook vanuit de belangen van geïnteresseerde en belanghebbende stakeholders. Of en hoeveel er wordt bijdragen door stakeholders in de vorm van subsidies, giften en donaties, verandert in de praktijk bovendien door tijd heen.

1.3 Uitdagingen voor de toekomst

De onderzoeken van o.a. McKinsey⁵ en de SER⁶ laten zien dat sociaal ondernemers met een viertal uitdagingen te maken hebben.

Kapitaal

Een eerste uitdaging voor sociaal ondernemers is het verkrijgen van start- of werkkapitaal. Financiers blijken terughoudend bij het verstrekken van kapitaal door het relatief lage rendement en de gemiddeld wat hogere risico's van het verdienmodel.



⁵ <http://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector>

⁶ <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2015/sociale-ondernemingen.aspx>

Een risico is bijvoorbeeld vaak de sterke afhankelijkheid van de gemeente als het gaat om instroom van arbeidscapaciteit.

Ecosysteem

Een tweede uitdaging is het creëren van een sociaal ondernemers-vriendelijk ecosysteem. Sociaal ondernemers zijn een relatief nieuw fenomeen in het maatschappelijk ecosysteem, waardoor de samenwerking met andere spelers, zoals de gemeente, nog niet volledig op elkaar aansluit. Uit het eerder genoemde onderzoek van McKinsey blijkt dat de toegang tot de overheid voor sociaal ondernemers een belemmering is voor meer groei. Een goede samenwerking met banken en andere financiers, kennis- en onderwijsinstellingen en overheden draagt bij aan succes. Daarbij valt op dat de overheid zelf voor veel ondernemers ingewikkeld is georganiseerd. Interne samenwerking binnen gemeenten met afdelingen als EZ, werk en inkomen, milieu en duurzaamheid, en vergunningen kan startende sociaal ondernemers flink helpen.



Professionalisering

De derde uitdaging is het professionaliseren van de bedrijfsvoering en ondernemersvaardigheden van bestaande sociaal ondernemers. Veel sociaal ondernemers bevinden zich in de start-upfase en ondervinden problemen naar de groeifase, zoals het aantrekken van kwalitatief goede medewerkers. Ook zijn er grote verschillen in 'mensen met een bevlogen idee' die zich in het ondernemen moeten ontwikkelen, en 'bevlogen ondernemers' die minder goed thuis zijn in bijvoorbeeld het sociaal domein.



Impactmeting

De laatste uitdaging is het zichtbaar maken van de impact. De sociaal ondernemer onderscheidt zich juist doordat impact op één staat. Het verdienmodel staat in functie van die impact. Voor stakeholders zoals financiers en gemeente is het dus nodig om ondubbelzinnig aan te tonen dat impact wordt gerealiseerd. Maar het meetbaar maken van impact is geen sinecure. Als de impact niet op een objectieve manier meetbaar is – of er is discussie rond de methode – dan zijn financiers terughoudend bij het verstrekken van kapitaal omdat er risico's zijn ten aanzien van rendement.

1.4 Impact investeren

De groeiende aandacht voor sociaal ondernemerschap maakt dat de omvang van impact investeringen groeit. Dit is ook voor een gemeente een interessant gegeven. Een gemeente heeft zelf een heel aantal financiële instrumenten ter beschikking om sociaal ondernemers te ondersteunen – en daarmee maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Denk aan startsubsidies, kredietfaciliteiten, maar ook aan duurzame inzet van instrumenten zoals de loonkostensubsidie of de No Risk polis voor werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of een beperking binnen sociale ondernemingen. Maar de gemeente is geen investeerder.

Er zijn in Nederland diverse fondsen en investeerders die graag willen investeren in maatschappelijke oplossingen. Het business model van deze fondsen en investeerders is veelal (nog) niet ingericht op het vinden van de juiste sociale startup of scaleup. Er is vanuit vermogensfondsen, familiestichtingen en impact fondsen kapitaal beschikbaar om missie gerelateerd te investeren: de "impact investeerders". Vanuit de groep sociale ondernemers is er behoefte aan (groei)kapitaal en Impact investeerders zijn juist op zoek naar het realiseren van deze maatschappelijke meerwaarde of 'impact'. Dus met "impact investing" in de vorm van bijvoorbeeld direct investments kunnen de sociale ondernemers gefinancierd worden als het beoogde maatschappelijke en financiële rendement bij beide partijen overeenkomen. De gemeente kan een rol spelen in het leggen van die verbinding. Daarbij blijkt vertrouwen van de gemeente in de ondernemer een grote rol te spelen bij de afwegingen van de investeerder om de sociaal ondernemer verder te helpen.

Naast de welbekende banken zijn er in Nederland diverse fondsen beschikbaar die sociaal ondernemerschap ondersteunen. In het kader enkele voorbeelden. Deze fondsen stellen vaak andere voorwaarden (minder streng) dan banken ten aanzien van rendement.



Tenslotte zijn er in elke regio vaak ook corporate ventures of 'angels'. Corporate venturing is het aangaan van een strategische relatie tussen een groot bedrijf en een klein

bedrijf. Dit is een manier voor grote bedrijven om maatschappelijke impact te realiseren, maar tegelijkertijd biedt een dergelijke alliantie de grote bedrijven ook mogelijkheden om te innoveren. Angels zijn privépersonen die vanuit een zakelijk oogpunt investeren in uw onderneming. Zij worden ook wel particuliere of informele investeerders genoemd. Een business angel investeert met name in (pre)starters- en ondernemers in een vroege groeifase van hun bedrijf. Vanuit een maatschappelijke betrokkenheid en een sterke regionale binding zijn angels en corporate ventures vaak interessante financiers die sociaal ondernemers graag verder willen helpen. Inzicht in het lokale ecosysteem helpt om deze verbindingen te leggen.

1.5 Gemeente en sociaal ondernemen

Sociaal ondernemers kunnen een bijdrage leveren aan maatschappelijk opgaven. Gemeenten kunnen via beleid en uitvoering ruimte bieden aan sociaal ondernemers, waardoor zij op een ondernemende en innovatieve manier hun rol kunnen pakken.

Met een rol voor sociaal ondernemers verandert de positie van gemeenten als reguliere opdrachtgever of subsidieverstrekker. Tegelijkertijd hebben gemeenten een belang in de ondernemingsdoelstellingen. Sociaal ondernemers dragen direct bij aan een maatschappelijk vraagstuk, waardoor zij dezelfde doelen nastreven als gemeenten. Hierdoor is het voor een gemeente aantrekkelijk om sociaal ondernemers te faciliteren en stimuleren.

Samenwerking tussen gemeenten en sociaal ondernemers leidt in het land nu al tot inspirerende voorbeelden voor een nieuwe werkwijze om gemeentelijke doelstellingen te realiseren. Een gemeente kan op een aantal manieren zelf direct ruimte creëren voor sociaal ondernemerschap!

- Door accountmanagement effectiever te organiseren.
- Door kansen te creëren voor sociaal ondernemers via inkoop.
- Door specifieke maatschappelijke uitdagingen als een 'challenge' in de markt te zetten.
- Door een rol te pakken in het organiseren of stimuleren van een ecosysteem waarin sociaal ondernemerschap ruimte krijgt. (De gemeente is maar één van de actoren en afhankelijk van andere partijen zoals financiers, provincie, werkgevers/ondernemers, onderwijs en bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden zoals het werkbedrijf of een Economic Board.)

2. Integraal organiseren van accountmanagement

Samenwerking met de gemeente is voor sociaal ondernemers essentieel. Zij opereren immers binnen de driehoek overheid, 'civil society' en markt. De wijze van samenwerking is afhankelijk van het verdienmodel van de ondernemer. Zo zien we in de praktijk vaak dat de gemeente een van de belangrijkste partners is die potentiële werknemers of tijdelijke krachten aanlevert vanuit de Participatiewet of de Wmo. Dit moet goed georganiseerd worden, want vaak berust het verdienmodel van de ondernemer op de inzet van deze arbeidscapaciteit. Daarnaast is de gemeente vaak ook een inkopende of aanbestedende partij.

Tegelijkertijd zien we dat betrokkenheid van de gemeente vanaf de start van een sociale onderneming belangrijk is. Daarbij moet worden opgemerkt dat sommige sociale ondernemingen goed functioneren zonder enige steun van de overheid. De betrokkenheid van de gemeente kan divers zijn en variëren van het creëren van draagvlak op bestuurlijk of ambtelijk niveau tot het leggen van de verbinding met andere ondernemers, financiers of stakeholders zoals onderwijsinstellingen. Soms is er experimenteerruimte noodzakelijk om een sociale onderneming of een 'interventie' te doen slagen, zodat er opgeschaald kan worden. Een gemeente is de partij die via de as van subsidie, regelgeving of draagvlak die experimenteerruimte goed kan borgen.

Het blijkt in de praktijk lastig voor ondernemers om de juiste ingangen en de juiste mensen te vinden in een gemeentelijke organisatie. Gemeenten hebben veelal één integraal loket voor ondernemers of twee loketten. In geval van twee loketten is één loket ingericht vanuit Economische Zaken ingericht met als doel te faciliteren bij vraagstukken rondom (omgevings)vergunningen, financiën en subsidieregelingen. Het andere loket is gericht op werktoeleiding en participatie, veelal regionaal georganiseerd of in een werkgeversservicepunt.

De sociaal ondernemer raakt veel verschillende domeinen en heeft dus te maken met verschillende budgetten en domein zoals economie, financiën, werk, participatie, sociale werkvoorziening, re-integratie, inkomen en zorg. Effectief accountmanagement voor sociaal ondernemers vraagt daarom een wat andere benadering. Naast de 'klassieke' ondernemingsvraagstukken (domein EZ) is het van belang de verbinding te leggen naar het sociaal domein. Welke zorg- of participatiebudgetten zijn beschikbaar? Welke schadelastbeperking en impact worden gerealiseerd? Past de impact die de ondernemer realiseert, bij de maatschappelijke doelstellingen die de gemeente nastreeft? Wat is de afhankelijkheid tussen ondernemer en gemeentelijke uitvoering (werkgeversservicepunt, casemanagers sociale dienst) en hoe dat in te richten? Welke vormen van financiering zijn er beschikbaar? Zowel vanuit de gemeente (subsidies, innovatiegelden, lokaal of regionaal impactfonds) als vanuit de markt (social impact bonds, fondsen, crowdfunding)?

De gemeente kan actief meedenken met de ondernemer over verschillende vormen van financiering. Hoe kan bijvoorbeeld het risico worden gespreid, zodat de drempel voor investeerders lager wordt? Private investeerders, overheden en banken zijn vaak voorzichtig in het verstrekken van financiering voor sociaal ondernemers. 'Pizzafinanciering' kan hier een oplossing voor zijn. Pizzafinanciering is een combinatie van verschillende financieringsvormen, bijvoorbeeld een deel lening, subsidie en crowdfunding. Als een ondernemer een deel van zijn financieringsbehoefte heeft ingevuld, kan hem dat voordeel voor geven bij andere financiers. Om meer draagvlak voor de totaal benodigde financiering te creëren, kan crowdfunding een goede aanvullende optie zijn.

Accountmanagement gericht op sociaal ondernemerschap betekent verbinding leggen tussen domeinen; op het niveau van beleid én uitvoering. Soms ook op het niveau van de wijk; zie bijvoorbeeld ontmoet- en ontwikkelplek www.athos-maastricht.nl, waar doelgroepen, activiteiten en geldstromen worden gecombineerd.

De organisatorische oplossingen die we zien, variëren. Soms is er één aanspreekpunt of loket voor sociaal ondernemers. Soms is er een afdelingsoverstijgend team dat ondernemers verder helpt. Soms wordt er een fysieke ruimte georganiseerd, zoals de Ondernemerstafel in Haarlem. De organisatorische oplossing hangt natuurlijk ook samen met de ambitie of doelstellingen, die een gemeente heeft. Gezien de schaal van sociaal ondernemerschap is het voor gemeenten de uitdaging om integraal accountmanagement te organiseren, waarbinnen een passende infrastructuur voor zowel sociaal ondernemers als 'gewone' bedrijven wordt georganiseerd.

Hieronder worden drie voorbeelden uitgewerkt van initiatieven om de overheid en sociaal ondernemers samen te brengen en het accountmanagement te organiseren.

Crowdfunding

Crowdfunding is een alternatieve manier van financiering waarbij de ondernemer op een online platform vraagt mensen te investeren in zijn of haar onderneming. Omdat sociale ondernemingen een extra gunfactor hebben, lijkt de feel good investeerder de voor de hand liggende doelgroep. Middels crowdfunding kunnen ondernemingen ambassadeurs aan zich binden die meebouwen aan het succes van een campagne. Daarnaast blijkt ook dat investeerders in crowdfunding initiatieven niet alleen financieel gedreven beslissingen nemen. Juist ook de maatschappelijke impact is belangrijk. Hier zit nou juist de match met sociaal ondernemerschap. Uit het Nationaal Crowdfunding onderzoek (2016) blijkt dat 65% van de investeerders investeert in een project vanwege de maatschappelijk impact. En 25 tot 35% van de investeerders investeert in een project vanwege een financieel rendement of reward. Daarnaast biedt crowdfunding mogelijkheid tot het bereiken van nieuwe doelgroepen en het overtuigen van andere financiers.

Er zijn diverse platforms die ondersteunen bij crowdfunding.

oneplanetcrowd

1%club

B
voor
je Buurt
voorjebuurt.nl

Pifworld
The crowdsourcing platform

lendahand

Met crowdfunding test de ondernemer gelijk of er een publiek is dat in het idee gelooft en er geld voor over heeft. Dit kan een private investeerder in bijvoorbeeld een Social Impact Bond verder overtuigen van plannen en de financiële haalbaarheid ervan. Daarom is deze combinatie zo krachtig. Bovendien is er dan minder financiering nodig, wat de kans op verstrekking ervan weer vergroot.

Ondernemerscentrum Hengelo; "Advies, klankbord en ondersteuning"

In Hengelo wordt het accountmanagement voor sociaal ondernemen georganiseerd en mogelijk gemaakt via het Ondernemerscentrum H164. Het centrum biedt betaalbare en kleinschalige kantoor- en bedrijfsruimtes voor startende en kleine bedrijven. Tevens stimuleert H164 sociaal ondernemerschap en is het partner in sociaal ondernemen. Sociaal ondernemers worden geholpen door de Regionale Organisatie Zelfstandigen (ROZ) in Hengelo. ROZ biedt advies, een klankbord en ondersteuning aan sociaal ondernemers of mensen die de ambitie hebben om te starten met een sociale onderneming. Daarnaast fungeren ze als makelaar en brengen organisaties en (sociaal) ondernemers rondom dit thema met elkaar in contact. Ook ontwikkelt ROZ initiatieven voor sociale ondernemingen, veelal samen met partners, om arbeidsplaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In H164 hebben reeds een aantal sociale ondernemingen hun plek gevonden.



Figuur 4. Ondernemerscentrum H164 Hengelo en logo Regionale Organisatie Zelfstandigen (ROZ)

Collectief 040/Koenraad (gemeente Eindhoven)

Collectief040 verenigt ondernemers uit de regio Eindhoven die wat terug willen doen voor de maatschappij. Die bereid zijn te investeren volgens Social return principes en zich willen conformeren aan PSO normen. Met name middelgrote bedrijven die wel baat hebben aan uitbreiding van personeel, maar niet de tijd om zich alle regels eigen te maken. Bedrijven die gebruik willen maken van collectieve afspraken en willen investeren in personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het is een hybride collectief dat bestaat uit reguliere ondernemingen die sociaal ondernemen of willen gaan ondernemen en sociale ondernemingen. Naast gemeente Eindhoven en verschillende re-integratiebedrijven heeft Collectief040 gesprekken met veel mogelijke partners die zich willen verbinden aan Collectief040. Alle partners (waaronder ook Philips, VDL etc.) hebben iets te bieden aan de aangesloten bedrijven of kandidaten op het gebied van HR+ diensten. Namens de deelnemende ondernemers maakt Collectief040 afspraken met partners die voor iedereen iets opleveren.



Collectief040 heeft als doel een onderscheidende invulling geven aan Social return voor deelnemende ondernemers via aantoonbare overlegbare certificering (zoals PSO) kansen creëren voor mensen met een grote achterstand op de arbeidsmarkt door het genereren van extra werk en arbeidsplaatsen het delen van kennis en slim gezamenlijk inkopen van human resource management gerelateerde zaken.

Ondernemerstafel Haarlem; "Haal buiten naar binnen"

Hoe kunnen we de kracht van de samenleving benutten voor gemeentelijke doelstellingen en meer 'social impact' realiseren? Dat is de vraag die de gemeente Haarlem zichzelf stelde. De oplossing werd gevonden in samenwerking met de Social Impact Factory. Het uitgangspunt: haal buiten naar binnen door bijvoorbeeld ambtelijke gebouwen open te stellen, internaliseer de ondernemende aanpak in de gehele ambtelijke organisatie en zorg voor een integraal team dat zichtbaar en vindbaar is voor sociaal ondernemers. De oplossing werd gevonden in de oprichting van een zogenoemde ondernemerstafel. Een ontmoetingsruimte/werkplek in het gemeentekantoor Zijlpoort (oud postkantoor), waar sociaal ondernemers en initiatiefnemers werken, laagdrempelig toegang hebben tot de gemeente en hun vragen kunnen stellen.



Figuur 5. Ondernemerstafel en ontmoetingsplek voor sociaal ondernemen in Haarlem

De inhouse ondernemerstafel startte als een pilot voor drie maanden, waarin het mogelijk was om twee dagen per week in het gemeentekantoor te werken. Inmiddels is de pilot verlengd tot eind 2017 en kunnen ondernemers en initiatiefnemers vijf dagen per week op de locatie terecht. Ook worden regelmatig ontmoetingslunches en bijeenkomsten georganiseerd, waardoor snelle verbindingen ontstaan tussen sociaal ondernemers en ambtenaren. De ondernemerstafel is als flexibele werkplek opgezet door Seats2meet. Dit platform zorgt voor de verbindingen met de stad (naar buiten) en de gemeente zorgt voor de verbindingen met ambtenaren. Daarvoor stelde de gemeente één contactpersoon aan. Om de ervaringen en successen van de ondernemerstafel te delen en mensen in beweging te brengen, werkt de gemeente samen met het Haarlemse platform De Verhalenmakers.

Met de ondernemerstafel worden de deuren naar de stad opengezet. De tafel functioneert als een 'mixed zone' binnen de gemeente Haarlem, waar ondernemers en ambtenaren elkaar ontmoeten en is een plek waar ambtenaren hun uitdagingen kunnen delen met ondernemers. Ondernemers betalen met hun sociale kapitaal en denken mee aan maatschappelijke uitdagingen die door ambtenaren worden aangedragen. Behalve in de Zijlpoort organiseert Seats2meet inmiddels ook bijeenkomsten op locatie in de stad. De filosofie hierachter is om de ambtenaren de wijk in te brengen, dicht bij de initiatiefnemers, ondernemers en thematiek.

3. Stimuleren van sociaal inkopen

Gemeenten kopen jaarlijks voor vele miljoenen euro's in aan werken, diensten en leveringen. De manier waarop gemeenten inkopen, biedt daarmee mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de manier waarop het bedrijfsleven haar steentje kan bijdragen aan maatschappelijke opgaven. We lichten hier een drietal instrumenten toe: Social Return, de Prestatieladder Socialer Ondernemen en Rapid (Circular) Contracting.

3.1 Social Return

Social return is een aanpak om meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De gemeente kan social return ook breder toepassen, bijvoorbeeld door een verplichting of stimulering op te nemen voor circulair inkopen.

De meest voorkomende manier is een verplichting van de overheid aan de leverancier om een vast percentage (meestal 5% of meer) van de waarde van de opdracht in te laten vullen door een prestatie te leveren met maatschappelijke impact. Bijvoorbeeld het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of het scheppen van leer-werkbanen, in te kopen bij sociaal ondernemers. Social return is een arbeidsmarktinstrument dat als hefboom ingezet kan worden om sociaal ondernemen te stimuleren. De focus ligt steeds meer op organisaties die social return structureel geborgd hebben en duurzaam werk maken van sociaal ondernemen. Gemeenten willen rekening houden met organisaties die al veel doen op dit vlak en actief met hen de samenwerking aangaan. Een duurzame samenwerking met deze organisaties kan ervoor zorgen dat personen die aan de entree van de arbeidsmarkt staan, een kans krijgen op echt werk of scholing. In deze samenwerking wordt de rol van de arbeidsmarktregio's en de werkgeversservicepunten geoptimaliseerd. Ook komen samenwerkingen met de SW-bedrijven en sociale ondernemingen tot stand.

Social return in zijn huidige vorm kent beperkingen. Een concrete uitdaging is het vraagstuk van verdringing bij social return, maar ook de tijdelijkheid van een baan op een project speelt in negatieve zin een rol. Deze werkwijze stimuleert het gebruik van 'draaideurconstructies'.

Standaardisering van Social Return

In 2014 hebben opdrachtnemersorganisaties een bestek-tekst voor duurzame social return aangeboden aan CROW, om hiermee lijn te brengen in de veelheid van SROI-bepalingen die in omloop zijn bij gemeenten. CROW is een onafhankelijke kennisorganisatie op het gebied van infrastructuur, openbare ruimte en verkeer en vervoer. CROW is een werkgroep gestart met als doel (RAW-)standaardteksten op te stellen voor social return, (mede) op basis van de aan CROW aangeboden bestekstekst voor duurzame social return. De afkorting RAW staat voor Rationalisatie en Automatisering Grond-, Water- en Wegenbouw. Met de vaststelling door de Beheerraad Aanbesteden en Contracteren van de nieuwe teksten voor Social return 2017 zijn vanaf nu uniforme teksten beschikbaar voor RAW-bestekken. De teksten zijn geschikt gemaakt voor de verschillende sectoren waarin de RAW-systematiek wordt toegepast, waaronder de grond-, water- en wegenbouw- en de groensector. Deze tekst zal worden opgenomen in de Catalogus Bepalingen en de Handleiding van de RAW-systematiek. Meer weten? Zie [LINK](#).

Hierbij haken de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, voor wie social return wordt ingezet, uiteindelijk af⁷. Er zijn ook kansen. Door gelijke spelregels tussen de gemeenten af te spreken en het beschikbare instrumentarium voor social return helder in beeld te brengen, kunnen er gezamenlijk grote stappen worden gemaakt om van social return een effectief instrument te maken.

Bovenregionale en landelijke samenwerkingen zijn mogelijke volgende stappen. Een effectiever en eenduidiger social return-beleid komt tegemoet aan de wens van gemeenten en sociale partners om de inzet van instrumenten te harmoniseren. Zo worden bovenregionale verschillen geminimaliseerd, waardoor het voor werkgevers direct duidelijk is aan welke eisen zij moeten voldoen.

Er is op dit moment geen landelijk beleid op social return. Dit geeft de gemeente de beleidsvrijheid om hier nader invulling aan te geven en toe te spitsen op het stimuleren van sociaal ondernemerschap. Het Stedennetwerk G32 is een agenda aan het maken om gemeenten te ondersteunen rond social return.

Social Impact Market

Een van de manieren om sociaal ondernemerschap te stimuleren, is om producten en diensten in te kopen bij sociaal ondernemers. Sociaal inkopen vergroot de omzet bij sociaal ondernemers, zodat deze kan worden ingezet bij het creëren van meer maatschappelijke waarde. Daarnaast stimuleert het bewustwording bij publieke en private organisaties om middels inkoop maatschappelijke impact te maken. Om dit te stimuleren, wordt sociaal inkopen gekoppeld aan social return-regelgeving.

Om de inkoopvraag van publieke en private organisaties te koppelen aan het aanbod van sociaal ondernemers, is de Social Impact Market ontwikkeld: een initiatief van de Social Impact Factory (SIF). De Social Impact Market is een landelijke online marktplaats waar producten en diensten van sociaal ondernemers op staan en waar organisaties inkoopvragen op kunnen plaatsen. Op deze manier kan er gemakkelijk een match worden gemaakt. De resultaten van de market (bron: Social Impact Factory):

- In 2016 is er voor ruim € 165.000 aan omzet gerealiseerd voor sociaal ondernemers middels de dienstverlening van de SIF en de Social Impact Market.
- Er staan inmiddels ruim 120 producten en diensten op de Social Impact Market.
- Ruim 80 organisaties hebben gebruikgemaakt of maken nog steeds gebruik van de Social Impact Market, waarbij a.s.r., JCDcaux en Jacobs Douwe Egberts specifiek zijn aangesloten als partners.
- De gemeente Utrecht en de uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen Lekstroom maakten in 2016 al gebruik van de Social Impact Market ter invulling van social return. In 2017 sluiten de gemeente Haarlemmermeer en de Sociale Verzekeringsbank zich hier ook bij aan.

Samen met Social Enterprise NL wordt de Social Impact Market verder ontwikkeld, waarbij Buy Social wordt opgezet: een leernetwerk voor publieke en private organisaties om aan de slag te gaan met sociaal inkopen.

⁷ Een initiatief om deze draaideurconstructie te verbreken, is om via een publiek-private detacheringseenheid duurzaam werkgeverschap te organiseren. Hierbij wordt het risico van werkgeverschap gedeeld tussen private partijen (grote werkgevers) en publiek (gemeente). Vanuit Cedris worden er momenteel twee verkenningen uitgevoerd naar de haalbaarheid van dit concept.

3.2 Prestatieladder Socialer Ondernemen

Om sociaal ondernemen meetbaar te maken, heeft TNO samen met PSO Nederland en stakeholders een meetinstrument ontwikkeld, de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO). Organisaties die structureel werk maken van sociaal ondernemen en zichtbaar hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, kunnen zich laten certificeren.

De Prestatieladder meet in welke mate organisaties aantoonbaar werkgelegenheid bieden aan kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt en vergelijkt dit resultaat met andere organisaties binnen dezelfde grootteklasse (benchmark). Gemeten worden:

- de **directe** bijdrage: het aantal werkzame personen met een afstand tot de arbeidsmarkt ten opzichte van het totale personeelsbestand. Hierbij wordt ook gemeten of inzet van deze personen op een kwalitatief goede manier gebeurt.
- de **indirecte** bijdrage: in welke mate organisaties inkopen bij andere PSO-gecertificeerde organisaties en SW-bedrijven. (Steeds meer PSO-gecertificeerde organisaties nemen de PSO op in hun eigen inkoopcode. Hierdoor ontstaat een ketenstimulering op het gebied van sociaal ondernemen. Een sociale economie begint te ontstaan. Werkgevers die elkaar aanspreken op een stukje maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat dit een direct effect heeft mag duidelijk zijn, bij een keuze tussen een organisatie met en een organisatie zonder PSO certificering die een gelijke dienst of product aanbieden wordt steeds vaker gekozen voor de organisatie met een PSO certificering. Zo worden organisaties die aantoonbaar duurzaam sociaal ondernemen beloond voor hun inzet.)



De directe en indirecte sociale bijdragen worden bij elkaar opgeteld tot een totaalscore en vergeleken met de PSO-normen. Deze zijn gebaseerd op de landelijke Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) van TNO en worden om de twee jaar geactualiseerd. Inmiddels zijn er ruim 700 organisaties vanuit diverse branches PSO gecertificeerd, van Philips tot het Leger des Heils.

Steeds meer gemeenten en publieke opdrachtgevers accepteren een geldig PSO-Certificaat als invulling van (een deel van) de Social Return verplichting bij aanbestedingen. De nieuwe aanbestedingswet geeft publieke organisaties de mogelijkheid opdrachten voor te behouden aan ondernemingen, werkplaatsen of programma's 'mits ten minste 30% van de werknemers van deze werkplaatsen, ondernemingen of programma's gehandicapte of kansarme werknemers zijn' (art. 2.82 Aanbestedingswet). Organisaties die voldoen aan deze (wettelijke) criteria worden ook wel 30+ (Abw-)organisaties genoemd. Sinds 1 april 2017 is het mogelijk om een separaat 30+ (Abw-)certificaat aan te vragen als een PSO-aanvrager in aanmerking komt voor PSO-Trede 3.

Volledige informatie over wat de PSO exact meet en certificeert is terug te vinden in de PSO-Handleiding op www.pso-nederland.nl. De Prestatieladder Socialer Ondernemen wordt in nauwe samenwerking met de markt continu doorontwikkeld, en elk jaar in april geactualiseerd en aangepast naar de marktomstandigheden.

3.3 Rapid Circular Contracting

Geen voorgekookte eindoplossing, maar intensieve samenwerking. Geen programma van eisen, maar een programma van ambitie. Geen langlopend proces, maar een strakke doorlooptijd. Dit is een nieuwe manier van inkopen, die Rapid Circular Contracting heet. Met slimme, innovatieve oplossingen met een oog op meervoudige maatschappelijke meerwaarde als eindresultaat. En passend in de Europese aanbestedingsregels.

Aan de wieg van deze revolutionaire inkoopmethodiek staat Stichting Circulaire Economie. Om met behulp van inkoopprocessen het bedrijfsleven veel meer uit te dagen tot vernieuwende oplossingen en vakmanschap de ruimte te geven, is vanuit de stichting de Rapid Circular Contracting-methode (RCC) ontwikkeld. Bij een aanbesteding wordt niet langer gewerkt met uitgebreide bestekken, een juridische insteek en een uitvraag op prijs, maar met selectie van partijen om hun expertise, vakmanschap en innovatievermogen. Met de winnaar gaat de aanbestedende partij een partnerschap aan, waarin wordt toegewerkt naar een eindresultaat met maximale maatschappelijke en duurzame meerwaarde.

Met deze inkooptool ontstaat een inspirerend partnership: Uitgangspunt is niet een vastomlijnd eindresultaat, maar een ambitie, visie en plan van aanpak om samen tot de allerbeste oplossing te komen. In haar aanbesteding hoeft de gemeente dus geen volledig uitgewerkte eindsituatie uit te vragen, die zo goedkoop mogelijk moet worden bereikt. Het draait nu om de juiste kennis, ervaring en creativiteit, waarmee een marktpartij kan meedenken over vernieuwende creatieve oplossingen. Dit creëert ruimte voor vernieuwing en verrassing, snelheid in het inkoopproces, een betere prijs-kwaliteitsverhouding, meer tevredenheid en een optimale inzet van sociaal ondernemerschap. En je kunt het op allerlei terreinen toepassen. Van het sociale domein tot het fysieke domein. De stichting heeft het ontworpen om ondernemers hun vakmanschap te laten tonen op circulair vlak in de GWW, interieur branche, IT voorzieningen en de facilitaire dienstverlening.



Hoe? Door de ambities en uitdagingen als organisatie voor te leggen aan de markt. Creëer zoveel mogelijk ruimte in aanbestedingsstukken en werk bij voorkeur met een zo minimaal, of beter gezegd geen programma van eisen. Door de uitvraag functioneel te omschrijven, schrijf je geen product of dienst voor maar wordt gezocht naar een oplossing voor de specifieke situatie van de (gemeente)organisatie. Door daar ambities aan toe te voegen, bijvoorbeeld zo circulair, inclusief of duurzaam mogelijk, krijgen potentiële opdrachtnemers maximaal de kans invulling te geven aan wederzijdse ambities.

*De praktijk: aanbesteden van warme en koude drankenvoorziening
Enschede via RCC*

Mogelijkheden voor sociaal ondernemers



Deze aanbestedingsmethodiek is ontworpen om circulaire innovaties mogelijk te maken binnen het fysieke domein. Maar deze aanbestedingsmethodiek heeft het in zich om op elk terrein meerwaarde te bieden en het maximale uit de markt te halen.

Zo heeft Enschede de ambitie geformuleerd om de warme en koude drankenvoorziening zo inclusief mogelijk te laten plaatsvinden. De opdrachtnemer (Douwe Egberts) gaat aan de slag om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op te leiden die het onderhoud van de voorziening kunnen verzorgen. Daarnaast wordt er een samenwerking gezocht tussen de gemeente Enschede, Douwe Egberts en de Dienst Complementaire Werkvoorziening (DCW) aangegaan om de koffieprut die vrijkomt in te zetten om hier champignons op te kweken waar verschillende gerechten van gemaakt gaan worden voor de kantine van de gemeente Enschede. Circulariteit optima forma en ook nog eens met de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Zie ook: <https://docs.com/SCE-RCC/4997/nl-rapid-circular-contracting>

4. Aanbesteden maatschappelijke opgaven

Sociale ondernemingen willen maatschappelijke problemen oplossen en tegelijkertijd een dienst of product leveren. De gemeente kan een rol spelen door vraag (maatschappelijk vraagstuk) en aanbod (ondernemende ideeën) actief bij elkaar te brengen. Dit kan door een challenge te organiseren.

Startende sociaal ondernemers zitten vaak tussen initiatieven fase en commerciële bedrijven in maar er moet uiteraard wel geld verdiend worden. Om de maatschappelijke impact van sociaal ondernemingen te vergroten en om financieel duurzaam te worden, is kapitaal nodig. Net als voor reguliere startende en groeiende ondernemingen is het bij sociaal ondernemerschap essentieel dat de organisaties een goede toegang hebben tot financiering. De kapitaalmarkt biedt hiervoor weinig mogelijkheden, omdat het financieel rendement van een sociale onderneming vaak bescheiden is. Daardoor dient er te worden gekeken naar alternatieve vormen van financiering voor sociale ondernemingen. De Social Impact Bond is zo'n alternatieve vorm.

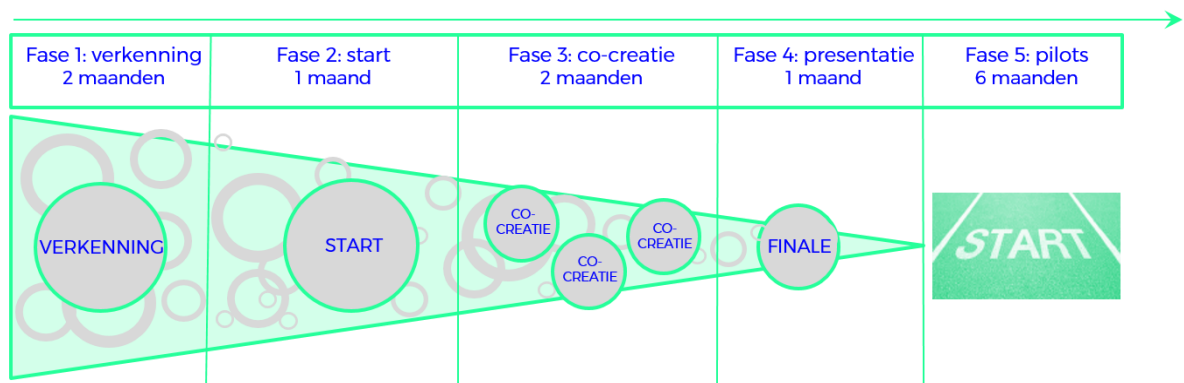
Hieronder beschrijven we kort instrumenten die een gemeente kan inzetten om maatschappelijke uitdagingen in de markt te zetten: de challenge en het instrument van impact bond (inclusief impact meten).

4.1 Challenges

Een concrete en inmiddels goed bewezen manier om impact te realiseren is het organiseren van een maatschappelijke challenge, ook wel 'impact challenge' genoemd. Wat moet een gemeente regelen om een challenge in de markt te zetten?

Een challenge houdt in dat de overheid een beroep doet op het innovatieve vermogen van de samenleving. De overheid daagt (lokale) stakeholders uit om sociaal ondernemende oplossingen te bedenken voor maatschappelijk vraagstukken. De overheid stelt hiervoor middelen of ondersteuning beschikbaar als 'prijs' voor het beste idee. Hiermee geeft de overheid een boost aan sociaal ondernemende oplossingen en stimuleert het de eigen kracht in de samenleving. Vraagstukken hebben betrekking op verschillende thema's, zoals schulden, (jeugd)werkloosheid en eenzaamheid.

Een Impact Challenge wordt meestal georganiseerd door een gemeente, maar dat kan ook een corporate foundation of grote organisatie zijn. Als voorbeeld wordt hier opgenomen de werkwijze van de Social Impact Factory. De Social Impact Factory werkt in co-creatie met de opdrachtgever en een selectie van sociaal ondernemers. Gedurende 6 maanden worden de beste ideeën geselecteerd en worden sociaal ondernemers klaargestoomd om hun idee in pilot uit te voeren. Hieronder volgt een schematische weergave van het challenge proces, zoals uitgevoerd door de Social Impact Factory.



Figuur 6. Voorbeeld van challenge proces (Social Impact Factory)

De Social Impact Factory hanteert twee varianten:

- **Middels een uitvraag voor actie**

Er wordt een specifiek maatschappelijk probleem gedefinieerd en de markt wordt gevraagd met een oplossing te komen. Een selectie van de inzenders gaat het challenge proces in. Zij worden begeleid met de aanscherping van hun oplossing. Tijdens de finale pitchen de deelnemers hun oplossing; de jury selecteert de winnaar(s) en bepaalt wie er startfinanciering krijgt en daadwerkelijk de pilot gaat starten.

- **Middels het vormen van een coalitie**

Er wordt een brede groep stakeholders verzameld rondom een vraagstuk. Het doel is om tot een coalitie te komen die aan de oplossing wil bouwen. Zij worden begeleid met de vorming en aanscherping van hun sociaal ondernemende oplossing. Tijdens een presentatie laat de coalitie deze oplossing zien. Deze presentatie markeert de start van de pilot, uitgevoerd door deze coalitie.

De resultaten van de Impact Challenge zijn als volgt:

- Gerealiseerde pilots waarin de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie worden behaald
- Duurzame samenwerking tussen de organisatie en sociaal ondernemers op een specifiek thema

4.2 Social Impact Bonds

Social Impact Bonds worden in Nederland steeds vaker ingezet als een alternatief, en innovatief, instrument om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Een gemeente, een private investeerder en een sociale onderneming sluiten een sociaal prestatiecontract. Als de ondernemer de maatschappelijke doelen haalt, betaalt de gemeente de investeerder terug. Zo wordt privaat kapitaal ingezet voor een maatschappelijk doel en verschuift het risico van het publiek naar privaat domein. Kortom: een zakelijke impuls voor sociale projecten, die investeerders een kans biedt om sociale projecten te steunen én rendement te behalen. Deze vorm wordt ingezet bij arbeidsintegratie, maar is mogelijk ook op andere thema's toe te passen zoals bijvoorbeeld energiebesparing.

Voorbeeld Impact Challenge; Futurespecs

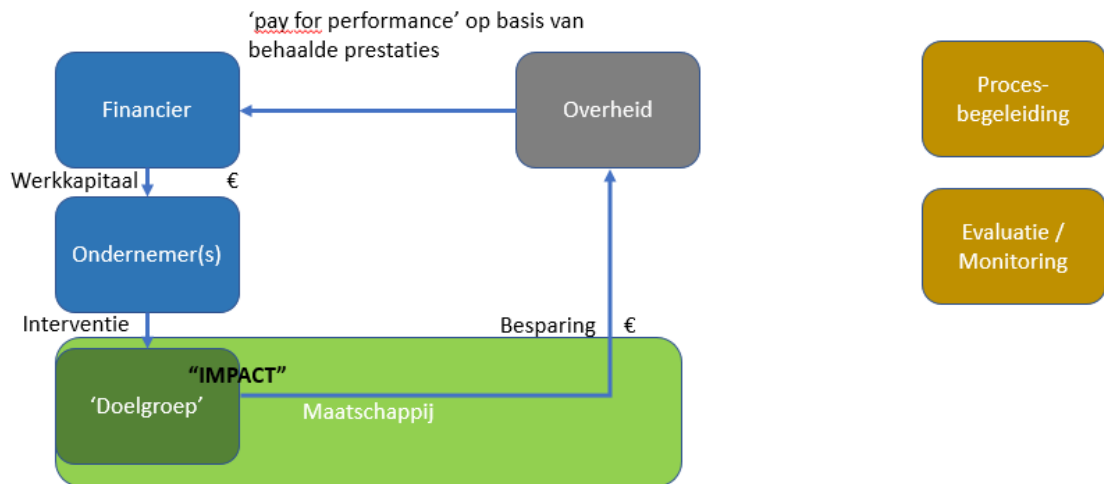
Een voorbeeld van een Impact Challenge is de challenge 'Futurespecs' in Utrecht. De gemeente Utrecht is samen met de Social Impact Factory een challenge gestart om werkaanbod te creëren voor jongeren tussen de 16 en 27 jaar zonder startkwalificatie of baan. Deze jongeren missen werkaanbod in lijn met hun verwachtingen en interesses en leven vaak in een kansarme omgeving. Door te investeren in de toekomst van deze jongeren, wilde de gemeente voorkomen dat zij afhankelijk worden van een uitkering of in de criminaliteit belanden. De finale was eind maart 2017, waarna de pilots zijn gestart en impact wordt gemeten.



Er is een uitvraag gedaan in de markt naar ondernemers die met een commercieel product of dienst, arbeidsplekken willen creëren voor jongeren die aansluiten bij hun leefwereld. Uit de ruim 30 inzendingen werd samen met gemeente Utrecht een selectie gemaakt naar 3 ondernemers. Zij zijn door de Social Impact Factory begeleid met het opstellen van de pilotplannen en het voorbereiden van hun pitch voor de finale. In de finale werd het investeringsbedrag van €60.000 verdeeld door de jury. In de finale hebben twee sociaal ondernemers hun plannen gepitched. Beide ondernemers hebben een startkapitaal gewonnen. Pitch één ging over een stadsstrand met bioscoop, virtual reality experience en biertuin te openen op het dak van een parkeergarage in Utrecht. De jongeren krijgen hier een eerlijke kans op een gave werkplek en worden opgeleid. Pitch twee ontving eveneens investeringsgeld met een opleidingsconcept voor jongeren in glazenbewassing en schoonmaak, maar wel met een hippe branding waardoor het een aantrekkelijke werkplek voor jongeren is.

Social impact bond

'pay for success contract'



Figuur 7. Basisschema Social Impact Bond

In Nederland is er in de periode 2014-2017 een aantal impact bonds afgesloten, o.a. in Rotterdam, Utrecht, Eindhoven, Enschede en Den Haag. Enkele kenmerken zijn:

- De afspraken zijn er op gericht om één (sociaal) ondernemer te ondersteunen bij de start: de Buzinezz Club in Utrecht, Rotterdam en Eindhoven, Colour Kitchen Utrecht, BOAS werkt, Sociaal Hospitaal.
- De impact/prestatie is vooral gericht op duurzame arbeidsparticipatie van een specifieke doelgroep: jongeren. Ook wordt er via impact bonds gewerkt aan voorkomen recidive (door snel naar werk toe te leiden). De impact bond in Den Haag is er op gericht gezinnen met multiproblematiek effectiever te helpen. Uitstroom naar werk is dus steeds de prestatie waar het om draait.
- Het geïnvesteerde bedrag per impact bond varieert van € 0,7 mln. tot enkele miljoenen euro's.
- Er zijn momenteel diverse impact bonds in voorbereiding die zijn gericht op bijvoorbeeld zorg of schulden. Een heel aantal van bonds zijn wel voorbereid maar hebben nooit het levenslicht gezien omdat de partijen er samen niet uit kwamen of omdat de (maatschappelijke) business case niet sluitend bleek te maken. Momenteel zijn er enkele grote gemeenten bezig met een impact bond die is gericht op ondersteuning van jongeren die op de drempel van volwassenheid komen te staan. Enschede, Eindhoven en Hengelo zijn hiermee bezig. Zie ook: <http://www.werkagendamenzorggemeenten.nl/gezocht-gemeenten-voor-ontwikkeling-health-impact-bond/>. Interessante aspecten aan deze bond is dat er meerdere gemeenten zijn betrokken en dat er niet op één prestatie wordt afgerekend maar op een scala aan prestaties waarmee ondernemers en financiers rendement kunnen realiseren (en natuurlijk maatschappelijke impact).

- In alle impact bonds is er sprake van meerdere investeerders; steeds een combinatie van een bank en een fonds. De mate waarin gemeenten en ondernemers zelf risico dragen varieert. Het grootste deel van het risico wordt echter steeds gedragen door de combinatie bank en fonds.

Hoewel de SIB voordelen kent, kan het ook een complex instrument zijn. Daarom is het goed om als gemeente vroegtijdig af te wegen wanneer een SIB kan slagen. De gemeente Rotterdam heeft een beslisboom gemaakt waarin een aantal volgende vragen centraal staan⁸:

- Zijn de maatschappelijke opbrengsten of besparingen duidelijk? Is er een maatschappelijke business case?
- Is er een relatie tussen interventie/project en de maatschappelijke opbrengst? Zijn op opbrengsten meetbaar en te monetariseren? Er moet immers een basis zijn om financiële afspraken te maken rond investeringen en rendement.
- Is het aantal partijen dat profijt heeft overzichtelijk? Als er veel partijen zijn betrokken dan wordt het al snel een complexe samenwerking.
- Is er een business case? Oftewel zijn de opbrengsten hoger dan de kosten?
- Het organiseren van een Social Impact Bond vraagt tijd en geld. Daarom is een bepaalde schaal nodig want anders zijn de kosten van de voorbereiding al snel te hoog ten opzichte van het rendement. Op termijn kunnen er overigens wel routines worden opgebouwd waardoor de schaal uiteindelijk minder groot kan zijn zodat er ook kleinere impact bonds kunnen ontstaan.
- Zijn er ondernemers en investeerders die geloven in het project en er voor willen gaan?

De werelden van gemeente en ondernemer zijn anders. Samenwerking via een social impact bond kan voor synergie zorgen maar vraagt ook dat beide werelden elkaar goed moeten begrijpen. Het is bijvoorbeeld belangrijk om met elkaar goed door te spreken om welke 'impact' het gaat en wat gemeente en ondernemer elkaar kunnen/moeten bieden. Welke garantie kan de gemeente bieden als het gaat om voldoende aanlevering van mensen uit de Participatiewet? Wat heeft de ondernemer nodig aan competenties, beschikbaarheid, vaardigheden?

Inzicht in de impact van een sociale onderneming is voor financiers, klanten en samenwerkingspartners zoals gemeenten van groot belang. Die impact is immers een van de argumenten (unique selling points/usp's) om zaken te doen met sociale ondernemers. We zien het als een verantwoordelijkheid van de sociaal ondernemer (eventueel in samenwerking met financiers) om de impact te laten zien aan stakeholders. De maatschappelijke kosten/baten analyse (mkba) is een instrument om die impact inzichtelijk te maken.

Impact meten en maatschappelijke kosten/baten analyse

De mkba laat zien dat er ook maatschappelijk rendement is en laat zien dat er op een andere manier over rendement kan worden nagedacht.

⁸ <https://www.rotterdam.nl/werken-leren/sib/Beslisboom-Social-Impact-Bonds-Rotterdam.pdf>

Veel sociaal ondernemers realiseren impact en vaak wordt dat ook gezien. Maar veelal is de impact nog niet specifiek genoeg om als basis te dienen voor financieringsafspraken. Daarnaast is de mkba ook een middel om binnengemeentelijk duidelijk te maken op welke beleidsterreinen (en budgetten) een prestatie invloed heeft. Financiering van samenhangende zaken komt vaak uit meerdere bronnen. Die met elkaar in verband brengen is vaak een taaie klus en vraagt 'ontschotting' binnen de gemeenteorganisatie. Een mkba kan daarbij nuttig zijn.

In de handreiking van de rijksoverheid (2012) wordt onderscheid gemaakt in drie typen mkba:



Figuur 9; typologie maatschappelijke kosten/baten analyse volgens Handreiking Rijksoverheid (2012)

Veelal blijkt een volledige mkba of een kengetallen mkba niet mogelijk, bijvoorbeeld omdat er nog niet voldoende empirische gegevens zijn om de impact vast te stellen. In dat geval helpt een vereenvoudigde versie (quick scan) om een indruk te krijgen van de impact en om duidelijk te maken wat de aannames zijn. Het maken van een mkba is dan ook maar voor een deel een rekenkundige exercitie. De meerwaarde van een mkba is tevens dat partijen (gemeenten, impact financiers) met elkaar vertrouwen krijgen in wat de ondernemer doet.

De volgende begrippen zijn van belang om te betrekken in een mkba:

Afkorting	Terminologie	Beschrijving
IND	Indicator	Kwantificeerbare indicator dat het aantal cases aangeeft. Deze is direct gekoppeld aan het gekwantificeerde subdoel van de stakeholder.
€ / IND	Euro per indicator	Hoeveel waarde in euro's levert het bereiken van één indicator op.
OUTCOME	Outcome	Totaal bedoelde effect of resultaat. Dit is de opbrengst per indicator ($\text{€/IND} \times \text{aantal cases/klanten (IND)} = \text{OUTCOME}$)
<i>Deadweight, Attributie en Substitutie zijn schattingspercentages ter negatieve correctie op het totaal gerealiseerde effect.</i>		
DW	(-/-%) Deadweight	Vraag: in hoeverre was het effect in een later stadium ook zonder het project opgetreden (vooruitkijkend)?
AT	(-/-%) Attributie	Vraag: in hoeverre treedt het effect op door eerdere interventies van anderen (terugkijkend) i.p.v. door eigen interventie in het project?
SE	(-/-%) Substitutie	Vraag: in hoeverre is het voordeel bereikt ten koste van partij(en) buiten het project?
IMPACT	Impact	Uiteindelijk netto duurzaam maatschappelijk rendement. Gelijk aan de outcome gecorrigeerd voor deadweight, attributie en substitutie ($\text{OUTCOME} - (\text{DW} + \text{AT} + \text{SE}) = \text{IMPACT}$).
<3j 3-5j >5j	Effectbereiking in tijd	Procentuele effectbereiking vanaf nu (huidige situatie) op korte (<3 jaar), midden (3-5 jaar) en lange termijn (>5 jaar). In het model worden de duurzaam kwantitatieve baten (impact) van deze effecten over de jaren verspreid.

Theory of change

Een essentieel element bij impact meten is de 'theory of change'. Hiermee wordt geschetst hoe bepaalde activiteiten (van de onderneming) leiden tot bepaalde veranderingen en impact voor stakeholders. Denk aan het aanbieden van tijdelijk werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het werk is er bovendien op gericht een specifieke afvalstroom (kleding, textiel, kunststoffen, elektronische apparatuur) te herwaarderden. Dit leidt er toe dat de afvalstroom vermindert. Het tijdelijke werk maakt dat mensen werkervaring opdoen, hun sociale netwerk vergroten en uiteindelijk werk vinden bij de ondernemer zelf of bij een andere werkgever. Op basis van deze theory of change blijkt wat de relevante impact indicatoren zijn, bijvoorbeeld uitstroom naar werk en een bepaalde reductie van de afvalstroom.

5. Verbeteren ecosysteem

Sociaal ondernemers behoren in Nederland tot relatief nieuwe spelers in het maatschappelijk ecosysteem. Met de verschuiving van de verzorgingsstaat naar de participatiesamenleving, is meer ruimte ontstaan voor sociaal ondernemende oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. De infrastructuur van het ecosysteem blijft echter achter. Dat komt onder andere doordat de overheid, ondernemers en kapitaalstromen elkaar onvoldoende weten te vinden. Er is dus winst te halen in het verder ontwikkelen en optimaliseren van het maatschappelijke ecosysteem waarin sociale ondernemers een steeds prominentere rol spelen. Maar hoe zorg je als gemeente voor een 'sociaal-ondernemers-vriendelijk' ecosysteem? Hoe breng je de juiste mensen en organisaties samen?



Figuur 8; ecosysteem met 'lokale biotopen'

Om de vruchten te plukken van sociaal ondernemerschap is het belangrijk dat de gemeenten zicht hebben op het 'ecosysteem' rondom een maatschappelijk vraagstuk. Net als bij een biologisch ecosysteem, spelen in een maatschappelijk ecosysteem diverse actoren een rol met een grote wederzijdse afhankelijkheid.

Neem bijvoorbeeld het participatievraagstuk. Hierin spelen diverse spelers een rol, zoals mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de gemeente, het UWV, wijkteams, (sociaal) ondernemers, scholen, enzovoorts. Veel partijen die niet alléén, maar wel samen het vraagstuk kunnen oplossen. Voor de gemeente is het de uitdaging om breed te kijken naar een maatschappelijk ecosysteem en de juiste verhouding en samenwerking tussen mensen, organisaties en belangen te creëren.

Naast sociale doelstellingen ten aanzien van arbeidsparticipatie en inclusiviteit ('people') kan sociaal ondernemerschap ook gerelateerd zijn aan circulaire economie en impact hebben op duurzaamheid ('planet'). Voor gemeenten geldt dat er financiële prikkels zijn om aandacht te besteden aan de 'people' kant langs de as van sociaal ondernemerschap. Een groot deel van de gemeentebegroting wordt besteed aan het sociaal domein. Het bevorderen van werkgelegenheid en participatie zijn daarin de meest effectieve instrumenten om het huishoudboekje van de gemeente op orde te houden. Tegelijkertijd is maar al te duidelijk dat we onze planeet en leefomgeving op een meer duurzame manier moeten inrichten. Veel sociaal ondernemers focussen zich daarom op dubbele impact. Enerzijds vanuit de overtuiging dat het echt anders moet rond people én planet. Anderzijds omdat beide aspecten in combinatie een prima verdienmodel kunnen opleveren. Het concept Cirkelstad is een voorbeeld waarin die combinatie op een succesvolle manier wordt gevonden, onder het motto Geen Afval, Geen Uitval. Cirkelstad biedt een zakelijke oplossingsrichting voor partijen die actief zijn in de sectoren van wonen, beheren en bouwen.

Wat is er (behalve een goede toegang tot de overheid) belangrijk voor sociaal ondernemers en wat kan een gemeente daarin doen? We behandelen achtereenvolgens:

- Verkennen van het lokaal ecosysteem;
- Netwerkvorming en bevorderen van een 'sociaal ondernemers vriendelijk' ecosysteem;
- Extra ondersteuning van sociaal ondernemers.

5.1 Verkennen van het lokaal ecosysteem

Het is de moeite waard om te starten met een inventarisatie of verkenning van het ecosysteem rond sociaal ondernemerschap. Ondernemers, gemeenten, financiers en andere stakeholders weten elkaar niet altijd te vinden, waardoor sociaal ondernemers niet de start of opschaling maken die wenselijk is. Een concrete manier om hiermee te starten is aan de hand van de kansenkaart van de Social Impact Factory.

De kansenkaart van de Social Impact Factory is een methode om in een korte periode te verkennen wat kansen zijn voor sociaal ondernemerschap binnen een lokale of regionale economie, welke rol de gemeente kan spelen om deze te benutten en welke instrumenten kunnen worden ingezet. Dit is een interactief proces, waarbij er aan de hand van zogenaamde 'Social Impact Rooms' kansen worden benoemd. Tijdens de Social Impact Room maakt de SIF gebruik van een interactieve spelvorm, waarbij zowel de gemeente als relevante externe partijen, zoals sociale ondernemers, worden betrokken.

Kansenkaart Haarlemmermeer

De SIF heeft onder meer voor de gemeente Haarlemmermeer gebruik gemaakt van de kansenkaart-methode. Hierin stond de vraag centraal: welke kansen liggen er voor de gemeente Haarlemmermeer op gebied van sociaal ondernemerschap in de regio en welke rol kan zij daar het beste spelen als het gaat om het stimuleren van arbeidsparticipatie? Voor het inventariseren van de kansen zijn verschillende interviews uitgevoerd en twee Social Impact Rooms georganiseerd voor zowel medewerkers van de gemeente als voor (sociaal) ondernemers en (netwerk)organisaties binnen de gemeente.



Uit de kansenkaart bleek dat er kansen lagen voor de gemeente Haarlemmermeer om meer werkgelegenheid te creëren door sociaal ondernemende samenwerkingsverbanden vorm te geven. Dat kon worden gerealiseerd door binnen de gemeente actief te verbinden met een contactpersoon die buiten de gemeente zichtbaar en vindbaar is op het thema en sociaal ondernemerschap een podium te bieden. Op deze manier krijgt sociaal ondernemen een gezicht binnen de gemeente en wordt de link naar buiten gelegd. Ook het vinden van nieuwe financieringsvormen voor sociale ondernemers werd als kans gezien.



Sociaal ondernemers, organisaties met sterk MVO-beleid en netwerkorganisaties in Haarlemmermeer

De uitwerking van de kansen heeft geleid tot de volgende adviezen en uitwerking:

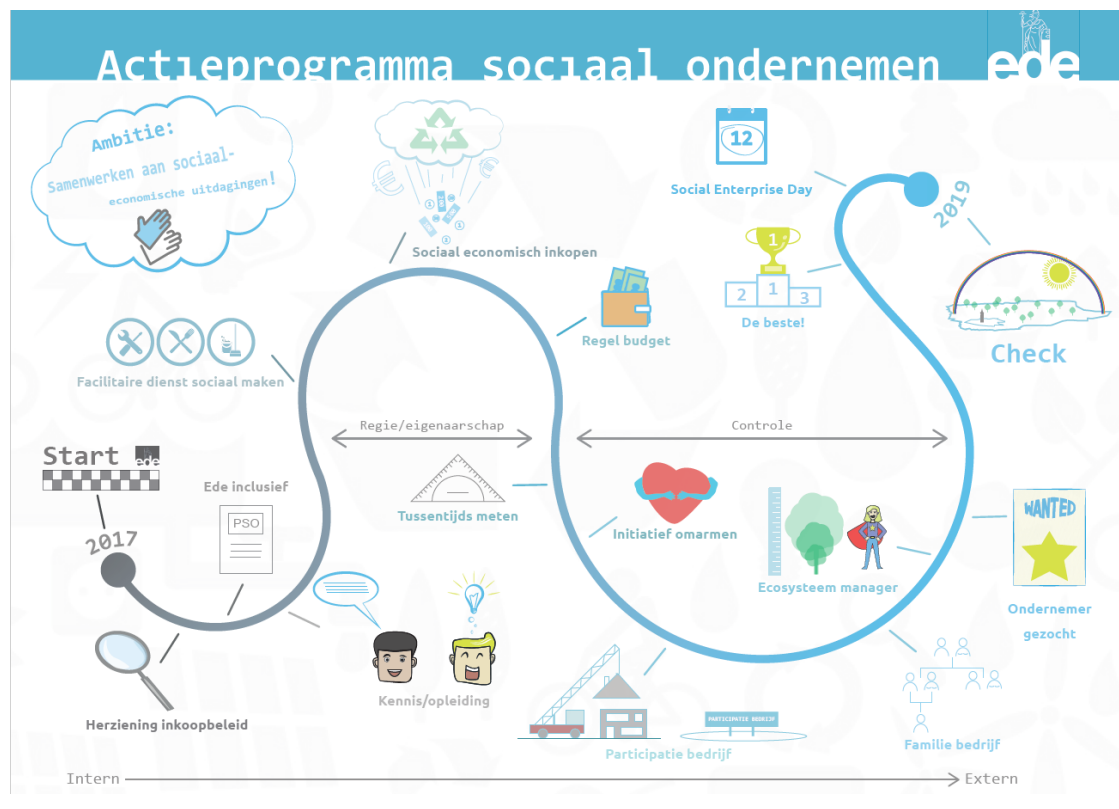
- **Integraal samenwerken**
Maak actief verbinding tussen de verschillende clusters van de gemeente Haarlemmermeer. Zorg voor een vast contactpersoon die sociaal ondernemerschap door zichtbaarheid en samenwerking stimuleert.
- **Podium**
Maak actief verbinding tussen sociaal ondernemende initiatieven door een podium voor sociaal ondernemerschap in Haarlemmermeer te creëren.
- **Nieuwe financieringsvormen**
Stimuleer de beweging van sociaal ondernemerschap en voeg daadkracht toe door nieuwe financieringsvormen te faciliteren.

Sociale Ondernemingen in Ede in beeld

Social Enterprise NL heeft voor de gemeente Ede in beeld gebracht welke sociale ondernemingen in de gemeente Ede actief zijn, wat hun kenmerken zijn en wat hun ideeën zijn voor samenwerking met de gemeente.

Het rapport leidt tot de volgende aanbevelingen aan de gemeente: Creëer een aanspreekpunt, maak de inkoop toegankelijk voor sociaal ondernemers, faciliteer een netwerk, daag sociale ondernemers uit en betrek stakeholders in de regio.

De gemeente Ede heeft vervolgens zelf een actieprogramma sociaal ondernemen gemaakt.



5.2 Netwerkvorming en bevorderen van een 'sociaal ondernemers vriendelijk' ecosysteem

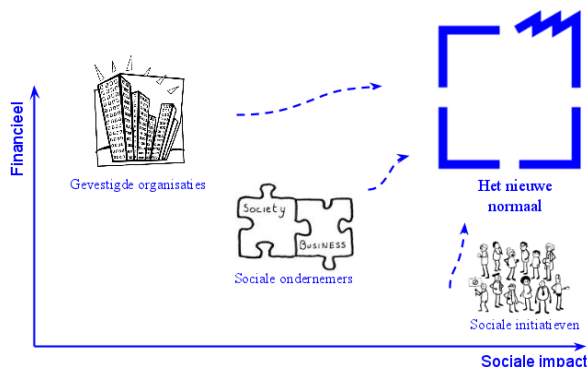
Er is geen blauwdruk voor het bouwen van een ecosysteem of voor het leggen van de juiste verbindingen. Er is wel een aantal uitgangspunten om een ecosysteem gezond te houden:

1. Inventarisatie. Wat voor sociale ondernemers zijn er al? Hoe ziet hun netwerk er uit? Nederland kent talloze initiatieven om ondernemerschap en innovatie te stimuleren. Maar niet alles dient dezelfde doelgroep. Soms is er sprake van een geografische begrenzing, soms bestaat er een thematische afbakening en soms gelden beide criteria. Om scherp te krijgen wat er wel en niet tot het ecosysteem behoort, is het belangrijk eerst de grenzen te bepalen. Oftewel: baken het ecosysteem af. In het verlengde hiervan moet ook de doelgroep duidelijk worden. Elke doelgroep vraagt een eigen benadering: startups hebben andere behoeften dan corporates. Juist de gemeente heeft vaak contacten en netwerken die interessant zijn voor sociaal ondernemers en kan de verbinding leggen.
2. Maak de wederkerigheid voldoende expliciet: met welke belangen, verwachtingen en doelstellingen hebben we te maken in het ecosysteem? Waarom doen spelers mee en waarom niet? Hoe kunnen we hier rekening mee houden?
3. Bewaak de samenhang. Een ecosysteem is een gezond spel van actoren. Als de wederkerigheid of de belangen onvoldoende in balans zijn dan wordt het systeem 'aangetast'.
4. Zorg voor een (interne) motor om het ecosysteem te ontwikkelen, gezond te houden en te laten groeien.

Er zijn diverse inspirerende voorbeelden die laten zien hoe (sociaal) ondernemers, financiers, gemeenten en andere spelers in een regio elkaar weten te vinden. Voor ondernemers is netwerkvorming onderling belangrijk, maar ook netwerkvorming met reguliere ondernemers. Cirkelstad is daar een voorbeeld van, evenals de Social Impact Factory.

Over Social Impact Factory

De Social Impact Factory is het platform waar gevestigde organisaties uit het [gehele land](#), sociaal ondernemers uit de stad en initiatieven uit de wijk samen ondernemende en innovatieve oplossingen bedenken voor maatschappelijke en ecologische uitdagingen. Denk hierbij aan uitdagingen op het gebied van verduurzaming van woningbouw, oplossingen voor maatwerkvervoer in de stad, het bieden van een ondernemende oplossing voor mensen met schuldenproblematiek en het realiseren van nieuwe arbeidsplekken voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. In de Factory wordt elke sociale vraag met een ondernemersvisie benaderd: het product levert zowel winst voor de samenleving als financiële winst op om zo voort te kunnen bestaan. Dit zorgt ervoor dat de oplossing ook op lange termijn succesvol is. Het concept is ontwikkeld in Utrecht met als ambitie de kennis en tools te delen met andere gemeenten en zo landelijke dekking te bieden. De ambitie van de stichting: sociaal ondernemerschap tot het nieuwe normaal maken.



De Social Impact Factory is een stichting zonder winstoogmerk. Om die ambities waar te kunnen maken, worden diensten aangeboden om sociale impact te maken én inkomsten te genereren.

1. De SIF gaat partnerschappen aan met (grote) werkgevers en fondsen.
2. Bij een succesvolle invulling van social return (een 'match') wordt een 'matchingsfee' afgedragen van de waarde van de match voor de inkoper én voor de sociaal ondernemer.
3. De Factory helpt gemeenten op weg met bijvoorbeeld een analyse, visiedocument, een plan van aanpak of een lokale Social Impact Factory.
4. In opdracht van gemeenten of gevestigde organisaties worden Impact Challenges georganiseerd om samen te werken aan oplossingen voor een maatschappelijke vraagstuk.

SOCIAL IMPACT FACTORY

Cirkelstad: Circulaire Economie en sociaal ondernemerschap



GEEN AFVAL, GEEN UITVAL

Geen afval

De gebouwde omgeving wordt gezien als een enorme mijn. Vol met materialen die niet op de afvalberg hoeven te verdwijnen, omdat ze van waarde blijven door bij onderhoud, renovatie of sloop de materialen terug te brengen in kringloop en weer kunnen worden gebruikt als grondstof. Wat geldt oplevert.

Geen uitval

Een stad zit vol met talenten. Er ontstaat echter een pool aan uitvallers omdat "werkgevend Nederland" deze talenten nog niet ontdekt heeft. Wanneer we in een wijk actief zijn, hebben we oog voor ieders talent en zetten in op ontwikkeling. Dat levert een hogere betrokkenheid op in de wijk, daar wordt ons werk beter van en levert een goede maatschappelijke businesscase op.

Cirkelstad faciliteert publieke en private koplopers in de regio. Door een bestuurlijk en operationeel netwerk te verbinden, 10 jaar aan ervaringen te delen via de Cirkelstad Academie, gezamenlijk optrekken in de betreffende regio met periodieke afstemming om impact te genereren. Cirkelstad zelf heeft geen juridische entiteit, geen extra regels of toezeggingen. Vertrouwen, openheid en respect voor ieders rol en positie bindt elkaar. Puur gericht op het creëren van een vruchtbare voedingsbodem voor blijvende samenwerking tussen de partners.

Het concept van de netwerk en kennisorganisatie Cirkelstad is omarmd door ondermeer Den Haag, Amsterdam, Den Bosch, Arnhem/Nijmegen, Drechtsteden, Rotterdam en Utrecht. Recent is ook Haarlem aangesloten. Cirkelstad is vorig jaar gestart met een verkenning en inventarisatie van mogelijkheden voor de circulaire economie van een groot transformatiegebied in Haarlem-Schalkwijk. Een groep van stadsmakers, verenigd in de coöperatie Circus Circulair werkt in Haarlem aan een circulaire hub. Een plek waar bedrijven zich kunnen vestigen die werken aan circulaire oplossingen en circulaire dienstverlening aanbieden. Een plek waar organisaties komen met hun waardestromen. En zeker ook een plek voor het circulaire experiment, met kansen voor sociaal ondernemers. Zie www.vuilrak.nl.

5.3 Extra ondersteuning van sociaal ondernemers

Veel sociaal ondernemers zijn starters. Grote bedrijven, investeerders en overheid hebben de laatste jaren veel aandacht voor startende ondernemingen omdat juist daar vernieuwing vandaan komt. Om startups een succesvolle groei te laten doormaken en kruisbestuiving plaats te laten vinden is het incubator model erg geschikt. In een incubator worden de randvoorwaarden gecreëerd om versnelde groei van de startup naar succesvolle onderneming mogelijk te maken. De accelerator maakt gebruik van dezelfde principes maar is meer gericht op scale-ups die klaar zijn voor een volgende (groei)spurt.

Incubators bestaan al jaren, maar het gebruik er van wordt steeds populairder. De aanleiding is dat overheid, universiteiten en bedrijfsleven zich steeds meer realiseren dat nieuwe hoogwaardige bedrijvigheid essentieel is om de Nederlandse economie te laten concurreren met de rest van de wereld. Startups en scale-ups zijn daarin een sleutel tot succes omdat zij aan de wieg staan van innovaties en hiermee de werkgelegenheid en economie een boost geven.

Hetzelfde geldt voor sociaal ondernemers, waarbij niet zozeer de (technische) hoogwaardigheid een rol speelt maar de maatschappelijke impact. Tegelijkertijd geldt dat voor sociaal ondernemers er net wat andere uitdagingen gelden dan voor 'gewone' startups en scale-ups: een complex speelveld waarin niet alleen private maar ook publieke actoren een rol spelen, een grotere afhankelijkheid van impact investeerders en de mate waarin je objectief kan aantonen dat het verdienmodel ook écht maatschappelijke impact realiseert. Hierop moet het programma dan ook aangepast worden. In het algemeen heeft een incubator- of acceleratorprogramma een drietal fasen.

1. In de eerste fase wordt er een brede groep van startups of scale-ups betrokken. Het concept wordt getoetst aan een aantal criteria waaruit moet blijken dat er potentie is om het te starten of te groeien. Na deze selectie gaat een deel van de groep verder in het programma om de startup of scale-up voor te bereiden op een start. Voor het deel van de ondernemers dat niet naar de tweede fase doorstroomt, geldt dat deelname aan het eerste deel vaak al meerwaarde heeft. Er is namelijk meer inzicht ontstaan in de kansrijkheid van het concept en vaak ook in de eigen persoonlijke vaardigheden als ondernemer.
2. In de tweede fase wordt een intensieve begeleiding en ondersteuning georganiseerd rond (groepen) van ondernemers. De focus daarbij kan afhankelijk van het programma verschillen. Vaak is het nodig om meer inzicht te krijgen in mogelijke verdienmodellen, juridische en fiscale aspecten van ondernemen, marketing en financiering. We zien dat bij sociaal ondernemers ook vaak alternatieve vormen van financiering aan de orde komen, zoals social impact bonds of crowdfunding. Maar ook manieren om impact te meten en te 'vermarkten'. Persoonlijke vaardigheden krijgen ook vaak aandacht, bijvoorbeeld in de vorm van pitchen en effectief communiceren. Het voordeel van deze fase is dat er, naast de inhoudelijke kennisoverdracht, ook wordt gewerkt aan het actief vergroten en benutten van het netwerk. Dit leidt vaak al tot business opportuniteiten en omzet.
3. De derde en laatste fase is er veelal op gericht om tijdens een event te pitchen voor een selectie van potentiële klanten of financiers.

Ook het bieden van huisvesting is een manier om te bouwen aan het ecosysteem en zo de netwerkvorming van sociaal ondernemers te ondersteunen.

Voorbeelden daarvan zijn het Ondernemershuis in Haarlem (zie eerder in deze roadmap) of de samenwerking tussen het participatiebedrijf Stroomopwaarts en een sociaal ondernemer.

Kennis delen, leren en elkaar kennen is een belangrijke sleutel voor succes. Een voorbeeld van hoe dat op internationale schaal wordt vormgegeven is het Europese Interreg programma SSENT; feitelijk een groot internationaal acceleratieprogramma.

Twente Move2Social

In Twente hebben tien partners elkaar in januari 2017 gevonden om een project vorm te geven: ROC van Twente, Saxion, Gemeente Enschede, Rabobank Enschede-Haaksbergen, Start Foundation, Wadinko, ROZ Groep, Twente Board, Provincie Overijssel en KplusV. Twente Move2Social werft en selecteert goede ideeën met maatschappelijke impact en ondernemers die deze impact organiseren in een sociale onderneming. Deze ondernemers worden begeleid en gestimuleerd met een intensief programma (tien dagdelen), vijf expertmeetings en begeleidend mentorschap en business coaching door ondernemers vanuit het netwerk. Om uiteindelijk de beste plannen voor te leggen aan een financieringstafel, waarmee plannen daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden. Inmiddels zijn ook aangehaakt: de gemeenten Hengelo en Almelo, Rabobanken Hengelo en Almelo, de Rabo Foundation, de TU Twente.



**Twente
Move2Social**

Uit een inventarisatie van ruim 50 initiatieven zijn 28 innovatieve ondernemingsplannen voorgelegd aan de partners. Hieruit zijn 11 deelnemers gekozen om deel te nemen aan het versnellingsprogramma naar de financieringstafel.

Nieuwe werkgelegenheid is een belangrijk resultaat. In totaal wordt er toegewerkt naar ruim 25 nieuwe arbeidsplaatsen voor mensen met een beperking en 25 plaatsen voor statushouders. Daarnaast is er impact op welzijn, zorg, milieu en duurzaamheid. Het concept gaat in verschillende regio's worden uitgevoerd, met steeds wisselende regionale samenwerkingsverbanden.

Sociaal OndernemersLab; innovatieve samenwerking sociaal ondernemer en Participatiebedrijf Stroomopwaarts



Stroomopwaarts™

De gemeente Schiedam, Vlaardingen en Maassluis hebben de uitvoering van de Participatiewet belegd in het Participatiebedrijf Stroomopwaarts.

Het probleem van de startende ondernemer is, dat er beperkte investeringsmogelijkheden zijn in de opstartfase van zijn sociale onderneming. Het probleem van het participatiebedrijf is, dat er relatief weinig passende werkplekken zijn voor arbeidsbeperkten en PW-cliënten met meer administratieve en communicatieve kwaliteiten.

Stroomopwaarts en de startende ondernemer hebben gemeenschappelijke doelstellingen (groei van deze specifieke werkgelegenheid) maar kunnen dat door direct te factureren, niet laten ontwikkelen. Door de startende ondernemer te faciliteren binnen het Werkleerbedrijf met bedrijfsruimte, WIFI-netwerk, vergader- en trainingsruimtes, kantinevoorzieningen, schoonmaak en dergelijke, behoudt de sociale ondernemer de financiële ruimte en slagkracht om het bedrijf sneller op te starten. Zijn start en vlotte groei, creëert meer werkgelegenheid voor de doelgroep van het Participatiebedrijf.

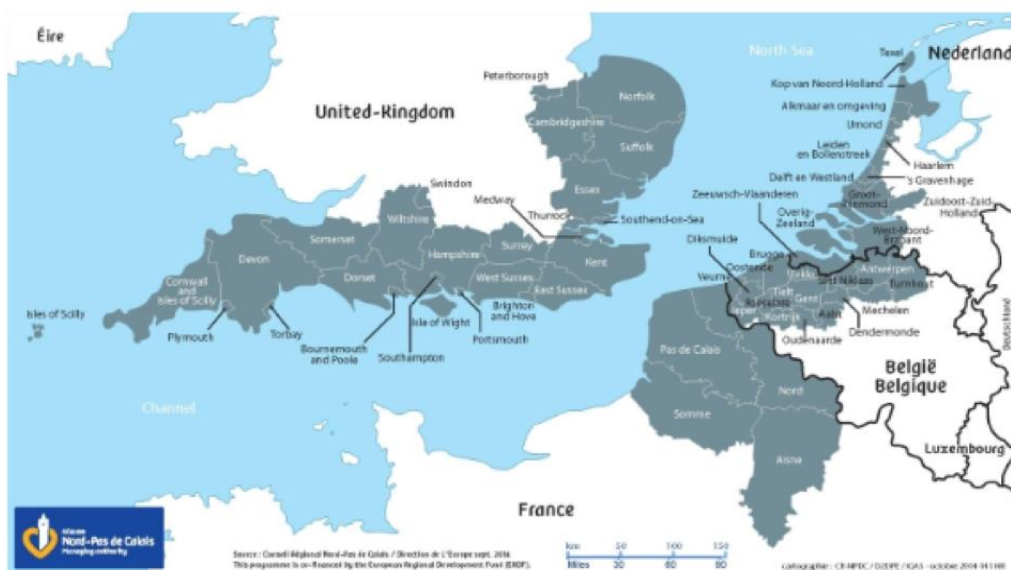
De kosten van de faciliteiten worden gekwantificeerd en uitgeruild met diensten aan het Participatiebedrijf. Concreet betekent het hier dat het call center telefonische acquisitie voor loonwerk voor het Werkleerbedrijf doet. Daarnaast kan de ondernemer de verplichting om voor de werkzaamheden mensen in dienst te nemen vanuit onze doelgroep (mensen met arbeidsbeperking en PW-cliënten), van haar eindklanten overnemen.

Er is geen voorfinanciering noodzakelijk. De eerste factuur volgt na afloop van de inzet van de medewerkers, tegelijk met het moment dat de ondernemer zijn klanten kan gaan factureren. Dat minimaliseert de financieringsbehoefte van de startende sociaal ondernemer.

SSENT; social enterprise innovation accelerator programme

De in Haarlem gevestigde onderneming Seinwezen / stichting Stadsgarage is deelnemer aan het EU Interreg2Seas programma SSENT, Spark Social Enterprise, onderdeel van het Europees Regionaal Ontwikkelingsfonds. Stichting Stadsgarage is de uitvoeringsorganisatie en heeft als partners De [Sociale Innovatie Fabriek](#) en [De Punt](#) uit België, en de [University of Brighton](#) en de [County of Sussex](#) uit het Verenigd Koninkrijk (VK). Leadpartner is [The Platform](#), expertise centrum voor Social Enterprises in Brighton. De gemeente Haarlem is supporting partner. Het programma loopt van 2016 – 2019 en heeft als doel sociale ondernemingen in de regio (zie kaartje) te ondersteunen met innovatieve aanpakken zodat zij kunnen groeien.

Dit doet SSENT door het maken (en beschikbaar stellen) van een model, gebaseerd op informatie uit interviews met 100 respondenten waarvan 55 sociale ondernemingen (SO's) uit Engeland, België en Nederland en opgesteld door de Universiteit van Brighton. Er wordt een Innovatie-acceleratie programma opgezet, genaamd Social Enterprise Innovation Accelerator Programme (SEIAP). Hierin zijn safari's voor in totaal 75 SO's (waarvan 25 uit Nederland en een groot deel uit Kennemerland). De Stadsgarage maakt een selectie van meest kansrijke sociale ondernemingen die aan het programma mogen deelnemen. Deelname is gratis. De safari's (leerreizen) worden gehouden in Engeland (juni 2017), in België (oktober 2017) en in Haarlem (eerste kwartaal 2018). Het programma bestaat verder uit symposia, drie conferenties over innovatie voor SO's, coaching trajecten per groep en in een op een situaties, een e-learning hub en een programma voor start-ups. Begin 2018 is een Social Enterprise symposium in Haarlem.



Daarnaast is het cross border netwerk van groot belang voor alle deelnemende sociale ondernemingen en is de kennis en kunde van bij het programma betrokken wetenschappers en praktijkdeskundigen van grote waarde in het meehelpen opzetten van bijvoorbeeld business cases voor de SO's in de drie regio's. De ondersteuning die deze ondernemingen ontvangen, is gebaseerd op de samen met de Universiteit van Brighton ontwikkelde methode om sociale ondernemingen innovatiever en succesvoller te maken. Op basis van de kennis en contacten die we opdoen, bouwt de Stadsgarage het programma verder uit tot een regionaal expertise centrum Kennemerland.

Uitkomsten

De Stadsgarage biedt sociale ondernemers in Kennemerland dus toegang tot regionale expertise, experts en investeerders – waarbij de nadruk ligt op lokaal en regionaal. Landelijk is een aantal goede en grote spelers actief maar regionaal (en lokaal) niet. Hierin dicht het lokale Kenniscentrum (werknaam Kennisgarage) een hiaat in het veld van social enterprises in Nederland.

Ondernemers uit de regio nodigen wij, het team van de Stadsgarage uit om met ideeën voor business plannen met sociale impact te komen. We stellen hen in staat om die in een aantal stappen tot wasdom te brengen. Daarvoor krijgen zij steun van regionale experts uit het netwerk van de Stadsgarage. Zo krijgen de SO's toegang tot sociale impact investeerders en fondsen die met de Stadsgarage samenwerken. En vice versa: het Kenniscentrum ontwikkelt zich tot dienstverlener voor investeerders in sociale business plannen in Kennemerland. Het uiteindelijke doel van SSENT is sociale ondernemingen helpen te innoveren en een betere positie in de economie van de twee zeeën regio in West-Europa te geven, dat er meer werkgelegenheid en sociale cohesie wordt gecreëerd. Dit doel brengen wij met het regionaal Kenniscentrum dicht op lokale en regionale situaties; een regionale economie heeft tenslotte een andere dynamiek dan een landelijke. Hiermee wil de Stadsgarage met haar Kenniscentrum een model neerzetten dat ook elders in Nederland kan worden opgezet.

6. Tenslotte

Deze roadmap heeft als doel om gemeenten te helpen en te inspireren om werk te maken van sociaal ondernemerschap. Er is een overzicht opgenomen van de contactpersonen die aan deze roadmap hebben meegewerkt, zij zijn beschikbaar voor het beantwoorden van vragen over de in de roadmap genoemde voorbeelden.

Het perspectief van de gemeente en de praktijk staan centraal. We hopen dat duidelijk te hebben gemaakt met de voorbeelden uit het land. Er zijn verschillende manieren om sociaal ondernemerschap te bevorderen. Voor de gemeente is er een aantal concrete instrumenten zoals sociaal inkopen. Maar uiteindelijk is de gemeente maar één van de vele actoren naast financiers, werkgevers, onderwijsinstellingen en niet te vergeten de sociaal ondernemer zelf. Daarom besteden we ook aandacht aan andere instrumenten waarbij de gemeente niet per definitie trekker of initiator is, maar wel een belangrijke rol kan spelen. Denk aan het bouwen van een ecosysteem of impact financiering. Het doel van deze roadmap is niet om een uitputtend of representatief beeld te schetsen van de mogelijkheden, maar wel om te inspireren en concrete handvatten te bieden aan gemeenten. De voorbeelden laten zien dat het kan; meer publiek private samenwerking om maatschappelijke vraagstukken effectiever op te pakken.

7. Contactpersonen Sociaal Ondernemerschap

Secretaris G32 pijler Economie & Werk	Tjeerd Leistra	Tjeerd.leistra@ede.nl
Gemeente Haarlem	Alex Jansen	a.jansen@haarlem.nl
Gemeente Haarlemmermeer	Cecile de la Rambelje	Cecile.rambelje@haarlemmermeer.nl
Gemeente Den Bosch	Harry van Haren	h.vanharen@s-hertogenbosch.nl
Gemeente Hengelo	Joop Wikkerink	j.wikkerink@hengelo.nl
Gemeente Zaanstad	Lodewijk Kleijn	l.kleijn@zaanstad.nl
Gemeente Apeldoorn	Marjolein Postma	m.postma@apeldoorn.nl
Gemeente Enschede	Tjalling de Vries	t.devries@enschede.nl
Gemeente Eindhoven	Yuri Starrenburg	y.starrenburg@eindhoven.nl
Gemeente Utrecht	Evelien van Batenburg	e.van.batenburg@utrecht.nl
Gemeente Den Haag	Gert-Willem van Mourik	gert-willem.vanmourik@denhaag.nl
Gemeente Leeuwarden	Oleg Boneschansker	Oleg.Boneschansker@leeuwarden.nl
Regio Alkmaar	Bram Verrips	BramVerrips@debuch.nl
Platform 31	Sabina Gietema	Sabina.gietema@platform31.nl
Social Impact Factory	Kim Kiszelnik	kim@socialimpactfactory.com
Social Enterprise NL	Stefan Panhuijsen	stefan@social-enterprise.nl
KplusV	Joost Clarenbeek	j.clarenbeek@kplusv.nl