

Werk maken van sociaal ondernemen in 's-Hertogenbosch



Juli 2016

Maatschappelijke ontwikkelingen/OAP/Marga de Leeuw-Franka van Lieshout

Stadsontwikkeling/EZ/Martin van der Broek

Weener XL/Strategie en beleid/Harry van Haren

Managementsamenvatting

Doel

Doel van voorliggend plan is inzicht te krijgen in de aard, omvang en betekenis van sociaal ondernemerschap in de stad en in de knelpunten die sociale ondernemers daarbij ervaren. Op basis daarvan valt te bezien of er een rol is voor de gemeente bij het onderwerp 'sociaal ondernemen' in 's-Hertogenbosch. We hanteren daarbij een gefaseerde aanpak:

1. in beeld brengen van sociale ondernemers in 's-Hertogenbosch
2. analyseren van de behoeften van sociaal ondernemers in de stad
3. uitwerking van het vervolg.

Deze rapportage gaat over de onderdelen 1 en 2. Besluitvorming vormt het startpunt van acties.

De hoofden van de afdelingen EZ, OAP (MO) en Strategie en beleid (Weener XL) een werkgroep van medewerkers ingesteld om een advies te formuleren over een gemeentelijke rol binnen dit thema.

Bevindingen

Vanuit de ruime definitie van sociaal ondernemen zijn gesprekken gevoerd met organisaties die maatschappelijke impact nastreven en dat in principe willen doen op een ondernemende manier. Ze acteren in principe aan de hand van een vorm van verdienmodel. Er zijn wel accentverschillen. Opvallend in de gesprekken is dat er volop creativiteit en innovatie in de stad is om mee te denken over nieuwe oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Mooi is te zien dat organisaties zich meer richten op verdienmodellen, ook bij "pure" maatschappelijk initiatieven.

We signaleren verschillende constructies in de stad die deze ontwikkeling ondersteunen maar nog geen logische verbinding met regulier bedrijfsleven en gemeente hebben.

Samengevat blijkt uit de interviews de volgende concrete behoefte: -

- fysieke ruimte, financiën, kennis van sociaal ondernemerschap -
- belanghebbenden, in alle variëteit, samenbrengen.

Advies

1. Kennis te nemen van de uitkomsten van de interviews met sociaal ondernemers in de stad
2. Te onderkennen dat er een beweging is van sociaal ondernemerschap en maatschappelijke initiatieven, die gelijke behoeften kennen als 'reguliere' startende ondernemers
3. Te besluiten dat we als gezamenlijke afdelingen in de periode tot juli 2017 proefondervindelijk onderzoeken welke rol het meest geëigend is voor onze gemeente. Deze pilotperiode maakt dan duidelijk wat er nodig is in de stad en wat de rol van de verschillende partijen, waaronder de gemeente, kan zijn.
4. Hiertoe de volgende activiteiten te ondernemen:
 - a. faciliteren van bijeenkomsten voor en door sociale ondernemingen ('cafés')
 - b. sociale ondernemers in contact brengen met opdrachtgevers (bijvoorbeeld via de Beursvloer en meetings met ondernemersverenigingen)
 - c. mogelijkheden onderzoeken voor een 'coaching'-spreekuur voor sociale ondernemers (bij voorkeur via Stichting Ondernemersklankbord)
 - d. het voeren van ronde-tafelgesprekken met katalyserende stakeholders en lokale bestuurders
 - e. binnen de gemeentelijke organisatie enkele workshops over sociaal ondernemen verzorgen.
 - f. concrete vraagstukken benoemen die we met sociale ondernemingen willen oplossen
 - g. best practices aanbestedingen gericht op inschakeling van sociale ondernemingen verzamelen.
5. De werkgroep opdracht te geven deze activiteiten te organiseren en de bevindingen eind 2e en eind 4e kwartaal 2016 terug te koppelen naar de stuurgroep en eind 2e kwartaal 2017 een afsluitende evaluatie met advies voor het vervolg (incl. organisatorische inpassing) op te stellen
6. Relevante portefeuillehouders Kagie, Hoskam, Van Olden te informeren over deze aanpak.

1. Inleiding

Aanleiding

In de stad poppen allerlei initiatieven op die het oplossen van maatschappelijk vraagstukken koppelen aan ondernemerschap. Het zijn initiatieven met verschillende doelstellingen. Ook benaderen op sociaal ondernemerschap gerichte advies- en ontwikkelbureaus de gemeente. Ze 'winkelen' bij diverse afdelingen in de hoop een haakje te vinden voor samenwerking, subsidie of opdracht. Tegelijk komt ook op dit thema de regio 's-Hertogenbosch meer in beeld. Zo richt het Anton Jurgens Fonds de IGNITE Award dit jaar op Noordoost-Brabant. Deze prijs daagt startende sociaal ondernemers uit tot verdere professionalisering. In 2017 houdt de Juniorkamer haar landelijke congres in onze stad. Thema: social impact initiatieven. Hun trofee voor de Beste Ondernemers Visie zal in 2017 naar een sociaal entrepreneur gaan. En de G32-themagroep Sterke keten Participatie, leren, werken en ondernemen, waar Weener XL in vertegenwoordigd is, oriënteert zich op de rol van G32-steden bij het bevorderen van sociaal ondernemerschap.



Het thema kent diverse invalshoeken: economie, onderwijs, werkgelegenheid, sociale innovatie en burgerinitiatieven. Daarom is er behoefte aan een gezamenlijke visie en een actieplan. Motiverend zijn vooral de kansen van de combinatie ondernemerschap en maatschappelijk doel:

- een nieuwe mogelijkheid tot het sneller en innovatiever oplossen van maatschappelijke problemen;
- het revitaliseren van het maatschappelijke middenveld waar, in het kader van de participatiesamenleving, steeds meer een beroep op wordt gedaan;
- extra werkgelegenheid¹, onder meer voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Relevant in het kader van het tekort op de middelen om uitkeringen uit te betalen en het Aanvalsplan Werk.

Sociale ondernemingen geven invulling aan ons beleid gericht op mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt en andere vormen van kwetsbaarheid, ze bevorderen zorg voor elkaar en dragen zo bij aan de kantelende samenleving die moet leiden tot een betere leefbaarheid, waarbij bewoners beter in staat zijn voor zichzelf en voor anderen te zorgen. en bewoners aan het stuur.

Doel: bepalen gemeentelijke rol

De hoofden van de afdelingen EZ, OAP (MO) en Strategie en beleid (Weener XL) hebben een werkgroep van medewerkers ingesteld om een advies te formuleren over een gemeentelijke rol binnen dit thema.

Gefaseerde aanpak

Doel is inzicht te krijgen in de aard, omvang en betekenis van sociaal ondernemerschap in de stad en in de knelpunten die sociale ondernemers daarbij ervaren om te bezien of er een rol is voor de gemeente om deze te helpen oplossen. We hanteren daarbij een gefaseerde aanpak:

1. in beeld brengen van sociale ondernemers in 's-Hertogenbosch
2. analyseren van de behoeften van sociaal ondernemers in de stad
3. uitwerking van het vervolg.

Met deze rapportage brengen we de onderdelen 1 en 2 in beeld. Besluitvorming daarover biedt het kader voor het vervolg: de uitwerking in concrete acties.

¹ In 2013 en 2014 zorgden sociale ondernemingen, tegen de economische trend in, voor banen: de werkgelegenheid bij sociale ondernemingen groeide met 12 procent.

2. Sociaal ondernemerschap

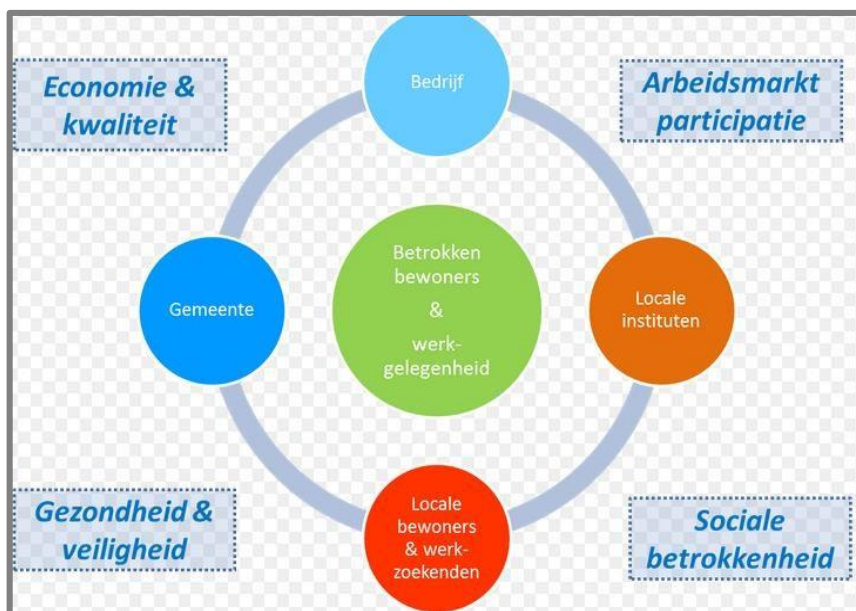
2.1 Wat verstaan wij onder Sociaal Ondernemerschap?

In onze visie gaat het bij sociaal ondernemerschap om bedrijven die in hun bedrijfsvoering het financiële en maatschappelijke doel (impact) op een gezonde manier weten te verbinden in één businesscase, met financieel en maatschappelijk rendement voor de stad en de onderneming.

Relevante impactgebieden zijn:

- verhogen van de arbeidsmarktparticipatie van een kwetsbare doelgroep
- bevorderen van duurzaamheid en tegengaan van milieuvervuiling
- bevorderen leefbaarheid (langer zelfstandig wonen, voorkomen en tegengaan van gezondheidsachterstanden, verhogen van sociale cohesie in buurten en wijken).

De sociale onderneming is een onderneming die haar inkomsten voor een belangrijk deel uit de markt haalt of wil gaan halen (>25%). Een belangrijk deel van de winst herinvesteert zij in de onderneming. De onderneming heeft een of meer van de bovenstaande onderwerpen uitgewerkt in haar bedrijfsplan en daarmee tot onderdeel van haar bedrijfsvoering gemaakt.



Door er dieper in te duiken zijn we tot de conclusie gekomen dat de door SocialEnterpriseNL geformuleerde definitie van een social enterprise (zoals gehanteerd in het Actieplan Werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) onvoldoende tegemoet komt aan de ontwikkelingen in de stad. Ook SocialEnterpriseNL onderkent dat getuige het volgende overzicht.

Maatschappelijke waarde		Financiële waarde	
Goede doelen		Social enterprises	
Puur donaties of subsidies	Donaties/subsidies en inkomsten uit de markt	>75% inkomsten uit de markt	Winst volledig geher-investeerd
Louter impact		Impact voorop	
		Gewone bedrijven	
		MVO+ in de kern van het bedrijf	Puur financieel gedreven
		Financiën voorop	

Bron: Willemijn Verloop en Mark Hillen (2013): 'Verbeter de wereld, begin een bedrijf'

Actieplan Werk maken van sociaal ondernemen in 's-Hertogenbosch

Rechts in het schema de gevestigde bedrijven die primair een financieel oogmerk hebben maar ook maatschappelijk waarde creëren in het kader van bijvoorbeeld social return en/of maatschappelijk verantwoord ondernemen en de prestatieladder socialer ondernemen. In het midden de 'social enterprises' die in hun bedrijfsvoering het financiële en maatschappelijke doel (impact) op een gezonde manier in één businesscase weten te verbinden. Links in het schema staan de wijk- en burgerinitiatieven met een maatschappelijk doel die veelal nog niet (voldoende) financieel zelfvoorzienend zijn.

De Sociaal-economische raad publiceerde mei 2015 een verkennend advies over sociale ondernemingen² aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Samenvattend signaleert de SER een toenemende opkomst van een nieuw type ondernemingen. Deze 'sociale ondernemingen' stellen zichzelf als primair en expliciet doel om een maatschappelijk probleem op te lossen. De raad ziet dan ook grote voordelen in de opkomst van deze ondernemingen. Wat betreft het karakter van deze ondernemingen sluit de SER zich aan bij het schema van Verloop en Hillen. De doelstellingen van sociale ondernemingen en van de overheid komen vaak overeen. De SER geeft aan dat het overige bedrijfsleven en de overheid innovatieve oplossingen voor maatschappelijke problemen van sociale ondernemingen kunnen overnemen. Deze partijen kunnen alleen al door hun schaal de impact van een innovatieve maatschappelijke oplossing vergroten. Sociale ondernemingen hebben daarom ook een belangrijke signalerings- en voorbeeldfunctie. Gelet op de gesignaleerde belangrijkste belemmeringen voor het vergroten van het maatschappelijk rendement van sociale ondernemingen, adviseert de SER aan de minister van SZW de volgende actiepunten:

1. investeer gezamenlijk in impactmeting
2. versterk de samenwerking tussen sociale ondernemingen
3. vergroot de kennis bij overheid en bij sociale ondernemingen
4. onderzoek de mogelijkheid voor een 'label' voor sociale ondernemingen
5. verbeter het financieringsklimaat
6. creëer meer ruimte bij overheidsinkoop.

In lijn met het voorgaande leggen wij de **focus van dit actieplan** op ondernemingen in het middendeel van het overzicht van Social Enterprise NL op pagina 3: sociale ondernemingen waarbij impact voorop staat. Belangrijk is vervolgens dat we nagaan waarom we als gemeente iets met sociale ondernemingen willen. Dat belang moeten we onderkennen en beschrijven. En vervolgens hoe sociale ondernemingen kunnen bijdragen aan het realiseren daarvan.

Uit de literatuur komen in hoofdzaak **drie rollen voor de lokale overheid** naar voren: a. 'agenderen' van het belang van sociale ondernemingen

- b. faciliteren van startende sociale ondernemingen
- c. inkopen en aanbesteden bij sociale ondernemingen

2.2 Quick scan in de stad

Om een beeld te krijgen van sociale ondernemingen in 's-Hertogenbosch hebben we een quickscan bij Bossche sociale ondernemingen uitgevoerd. De nadruk daarbij lag op organisaties in het midden waar het financiële en maatschappelijke doel binnen een gezond verdienmodel vorm krijgen. De behoeften van de grote groep 'gewone' bedrijven met een sociaal hart kennen we voldoende. En de 'goede doelen'-organisaties die zich richten op maatschappelijke impact vallen buiten onze scope.

Er zijn gesprekken gevoerd met een selectie van ondernemers: Social Label, Theaterfestival Boulevard, In de Roos, Weener XL, Fietsenwerkplaats PUB, Bij Katrien, Buurtmarkt Maliskamp, Starters4Community, Broed, De Zorgoppas, Boefjes en Barista. Ze kennen een variëteit qua verdienmodel en de manier waarmee ze in hun bedrijfsvoering een maatschappelijke meerwaarde creëren of meer een ondersteunende of faciliterende rol hebben.

² SER, Sociale ondernemingen: een verkennend advies, mei 2015.

Actieplan Werk maken van sociaal ondernemen in 's-Hertogenbosch

In interviews hebben we deze organisaties gevraagd naar:

- Welke knelpunten zij in hun ontwikkeling ervaren?
- Hoe ze daar aan werken?
- Wat hun ontwikkeling kan bevorderen?
- Welke rol zij voor de gemeente zien?

2.3 Interviews sociaal ondernemers

Ons uitgangspunt is dat ondernemen ook voor sociale ondernemers primair de eigen verantwoordelijkheid van de ondernemer is. Uit de gesprekken blijkt dat ook sociale ondernemers, zeker in de startfase, daarbij de nodige hobbels en valkuilen tegenkomen. Gerangschikt naar de drie dominante gemeentelijke rollen noemden zij de volgende zaken:

Agenderen

- Zorg voor een stedelijk expertisepunt voor sociaal ondernemers voor leren, uitwisseling van kennis, ervaring en voor innovatie en met kennis van netwerken, initiatieven en dergelijke
- Verbind sociale ondernemers en in de stad aanwezige relevante kennis (o.a. Avans)
- Bevorder toegang van sociale ondernemers tot relevante netwerken in de stad
- Daag ervaren ondernemers uit om deel te nemen in het platform ('what's in it for me....')
- Bevorder het contact van sociale ondernemingen met ketenpartners, netwerken en financiers
- Bevorder samenwerking van sociale ondernemingen met reguliere bedrijven in de stad
- Richt een platform in dat zich richt op het verbinden van maatschappelijke initiatieven, sociaal ondernemers, organisaties en overheid; dat geeft nieuwe boost, nieuwe creativiteit - Bevorder erkenning en waardering van sociaal ondernemers in de stad - Waak voor nagenoeg overlappende netwerken.

Faciliteren

- Stel fysieke ruimten in de stad/broedplekken beschikbaar (zoals de Jamfabriek)
- Stel in startfase cofinanciering/aanjaaggelden beschikbaar (subsidie om niet, garantielening, etc.). Voor deze groep ondernemers is het lastiger om krediet los te krijgen van de reguliere financiers.
- Realiseer een maatschappelijk stimuleringsfonds. ("gebruik het MIF hiervoor....")
- Verleen laagdrempelige toegang tot gemeentelijke dienstverlening
- Stimuleer kennis van de "basisbeginselen" van sociaal ondernemen (ondernemerskwaliteiten)
- Creëer mogelijkheden waarmee sociale ondernemingen van elkaar leren
- Help bij het opzetten van maatschappelijke verdienmodellen
- Ontwikkel een model om maatschappelijke meerwaarde te meten
- Stel kennis over subsidieregelingen, fondsen, etc. beschikbaar
- Fase om ideeën te valideren/testen alvorens een "go" (haalbaarheid van een plan)
- Realiseer een overzicht van maatschappelijke ondernemers in de stad en hun business - Facilitering coaching en advisering voor (startende) sociaal ondernemers - Zorg als gemeente voor één aanspreekpunt voor sociaal ondernemen.

Inkopen en aanbesteden

- Breng meer maatschappelijke impact in het gemeentelijke inkoopbeleid en bij aanbestedingen - Bevorder maatschappelijke impact via social-returnverplichtingen
- Breng sociale ondernemingen in een voorkeurspositie.

3. Gemeentelijke rol: waarom eigenlijk?

Er is een maatschappelijke verandering gaande. De decentralisaties in het sociale domein bewerkstelligen een grotere zorg van inwoners voor elkaar. We willen immers dat kwetsbare bewoners de zorg ontvangen die nodig is. Als gemeente willen we ook dat mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt volwaardig participeren in de samenleving.

Actieplan Werk maken van sociaal ondernemen in 's-Hertogenbosch

Tegelijk constateren we dat bewoners meer zelf het roer in hand nemen. Burgers nemen het initiatief om met elkaar of met anderen, waaronder sociaal ondernemers, maatschappelijke vraagstukken op een andere oplossing op te lossen. Er is veel innovatie, ondernemerschap en creativiteit. Wij zien dit terug bij de aanvragen voor Goed voor Elkaar, Maatschappelijk Initiatieven Fonds en aanvragen voor vouchers voor de Kamer van Doen.

En ook steeds meer reguliere bedrijven formuleren maatschappelijke impact expliciet als doel, naast het behalen van winst. Niet alleen sociale ondernemingen zijn daar de exponent van, ook veel reguliere bedrijven zien nut en noodzaak van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De gemeente ondersteunt startende reguliere ondernemers op allerlei manieren. Het belang voor de stad van sociale ondernemingen groeit. Ze benaderen maatschappelijke uitdagingen (re-integratie arbeidsmarkt, sociale cohesie, leefbaarheid en zorg) op een ondernemende manier. Desondanks is de gemeentelijke ondersteuning van sociale ondernemingen beperkter en meer versnipperd over de sectoren. Ongeacht hun vertrekpunt vragen startende ondernemers om grotendeels dezelfde typen ondersteuning. Om het realiseren van maatschappelijke impact door ondernemingen te bevorderen, denken wij dat het verstandig is op een meer eenduidige manier startende ondernemers te faciliteren.

Willen we als lokale overheid op een verantwoorde manier sociale ondernemingen stimuleren, dan is het belangrijk om de impact van hun resultaten te meten. Het geeft inzicht in wat de ondernemer bereikt en waar er verbeterpotentie is. En het helpt om claims van maatschappelijke waardecreatie hard te maken. Door impactmeting als managementtool verder te ontwikkelen, kunnen we beter sturen op impactmaximalisatie. Impact meten is niet eenvoudig en vraagt een serieuze inspanning. Een meerjarige aanpak van steeds kleine stappen is vaak heel effectief.

4. Financiering

Een belangrijk aspect bij sociale ondernemingen is het financieringsvraagstuk. Sociale ondernemers lukt het vaak niet om via de reguliere kanalen van banken middelen te genereren voor hun startende onderneming. De wijze van beoordeling van levensvatbaarheid is bij de financierende partijen gestoeld op economische resultaten. Het realiseren van maatschappelijke impact is daar geen onderdeel van. Het biedt deze traditionele financiers te weinig houvast voor de levensvatbaarheid en hun return on investment.

Zoals eerder aangegeven, leveren sociale ondernemingen – vaak op innovatieve wijze – een bijdrage aan het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk. Door hun inzet kan het bijvoorbeeld mogelijk zijn dat er een besparing plaats vindt van de uitgaven van de lokale overheid.

Dit heeft geleid tot nieuwe samenwerkingsvormen zoals social impact bonds. En met nieuwe financiers en nieuwe vormen van financiering. Zo kent de gemeente Amsterdam een fonds voor startende sociale ondernemers. En zijn er steeds meer landelijke fondsen die investeren in sociale ondernemingen (o.a. Start Foundation, Stichting Doen, VSB fondsen, Stichting Kansfondsen).

In 's-Hertogenbosch kan de doorontwikkeling van het Maatschappelijke Initiatieven Fonds in dit verband nuttig zijn. Ook door binnen het gemeentelijk inkoopbeleid (inclusief social return verplichting) van de gemeente expliciet ruimte te bieden aan sociale ondernemingen, kunnen we als gemeente eveneens bijdragen aan de levensvatbaarheid van deze ondernemingen (zie bijvoorbeeld social impact markt Utrecht).

Actieplan Werk maken van sociaal ondernemen in 's-Hertogenbosch

Voorlopig voorstel voor concrete activiteiten.

Wij stellen voor de volgende activiteiten³ te ondernemen, maar gaan daar over in gesprek met de betreffende organisaties.

- a. faciliteren van drie bijeenkomsten voor en door sociale ondernemingen ('cafés')⁴ (eerstvolgende gepland voor november 2016)
- b. het voeren van een ronde-tafelgesprek 5 oktober as met de geïnterviewde organisaties en de vertegenwoordiger(s) van het college met als doel feedback op de interviews te geven
- c. sociale ondernemers in contact brengen met opdrachtgevers (bij voorkeur door te investeren in De Beursvloer).
- d. sociale ondernemers (in de dop) voor coaching verwijzen naar de Kamer van Doen en de Stichting Ondernemersklankbord ('coaching'-spreekuur op basis van € 100 eigen bijdrage)
- e. binnen de gemeentelijke organisatie een of meer workshops over sociaal ondernemen in relatie tot inkopen en aanbesteden te verzorgen.
- f. best practices van aanbestedingen met inschakeling van sociale ondernemingen verzamelen.

Juli 2016

- Maatschappelijke ontwikkelingen/OAP/Marga de Leeuw-Franka van Lieshout
- Stadsontwikkeling/EZ/Martin van der Broek
- Weener XL/Strategie en beleid/Harry van Haren

³ We achten het nog te vroeg om nu al drie concrete vraagstukken te benoemen die we met door ons financieel gesteunde sociale ondernemingen willen oplossen.

⁴ De gemeente 's-Hertogenbosch participeert in ESSE, Employability Skills through Social Enterprise. Dit Europese samenwerkingsproject vergelijkt sociaal ondernemen en de bijdragen vanuit het beroepsonderwijs voor sociaal ondernemers. In de periode 12-14 mei 2016 brengen de deelnemers uit Duitsland, Zweden, UK en Italië een werkbezoek aan 's-Hertogenbosch. Onderdeel van het programma voor de vertegenwoordiging is het eerste café voor sociale ondernemingen. We nodigen de bij ons bekende sociaal ondernemers uit 's-Hertogenbosch hierbij uit.