



Naar een sterk sociaal Ondernemersklimaat in Rotterdam

Actieplan sociaal ondernemen
2017 - 2018





Inhoud

1	Inleiding	3
2	Waarom aandacht voor sociaal ondernemers?	4
3	Wat is een sociaal ondernemer?	5
3.1	Sociaal ondernemers en goededoelenorganisaties	5
3.2	Sociaal ondernemers en 'gewone' bedrijven	5
3.3	Werkdefinitie sociale onderneming	6
4	Wat gaan we doen?	9
4.1	Knelpunten en behoeften	9
4.2	Opzet gemeentelijke ondersteuning aan sociaal ondernemers	11
4.3	Thema 1: Verbetering van de dienstverlening	13
4.4	Thema 2: Impact en financiering	15
4.5	Thema 3: Platform bieden en promoten waar het kan	17
4.6	Thema 4: Partnerschappen aangaan	19



1 Inleiding

De afgelopen jaren zijn in Rotterdam steeds meer sociaal ondernemers gestart. Dit zijn ondernemers met een maatschappelijk doel als uitgangspunt. Dat is een mooie ontwikkeling. Immers, sociaal ondernemers leveren een bijdrage aan allerlei maatschappelijke uitdagingen, of het nu bijvoorbeeld om duurzaamheid gaat, om leefbaarheid in wijken of om banen voor arbeidsgehandicapten. Ook maatschappelijke uitdagingen waar de gemeente Rotterdam zich sterk voor maakt. Dat is reden genoeg om de gemeentelijke inzet voor sociaal ondernemers te beschrijven. Dat is gebeurd en het resultaat is het actieplan Sociaal ondernemen dat u nu voor zich hebt.

Dit actieplan sluit aan bij de ambities uit het collegeprogramma 'Kendoe' om Rotterdammers meer ruimte en zeggenschap te geven, om ruimte te bieden aan innovatie en experimenten, en om kansen te creëren voor alle Rotterdammers in een sociale stad met een duurzame, circulaire economie. Het college geeft graag ruim baan aan startende en groeiende sociaal ondernemers. In dit actieplan leest u de gemeentelijke visie op sociaal ondernemers en hoe de gemeente de relatie met hen wil vormgeven. Tevens is geïnventariseerd waaraan sociaal ondernemers behoefte hebben en de acties waarmee de gemeente een beter sociaal ondernemersklimaat wil creëren.

#Kendoe | Collegeprogramma Rotterdam 2014 - 2018

"Werk is het sleutelwoord. Voor ondernemers die de ruimte krijgen, voor mensen die er op vooruitgaan als ze uit de bijstand raken en voor wie dat niet lukt: het leveren van een tegenprestatie".
(Struijvenberg)

"Er gebeuren veel mooie dingen in de stad, maar iets waar ik me echt zorgen om maak, is het groeiende aantal Rotterdammers dat eenzaam is. Omzien naar elkaar en even je burens helpen, horen weer de normaalste zaken van de wereld te zijn in Rotterdam. We hebben meer sterke schouders nodig in de buurten en straten zodat samenleven weer daadwerkelijk samen leven wordt. Een sterker Rotterdam bereiken we ook door jongeren zo goed mogelijk op te leiden, met de beste leraren voor de klas en opleidingen die voor werkgevers herkenbaar zijn." (De Jonge)

"Ik wil mogelijk maken. Rotterdam barst van de creativiteit. Daar ga ik samen met de ambtenaren meer ruimte aan geven, zodat de stad levendiger en gezelliger wordt. Samen met partners in de stad zorgen we dat onze kinderen met al het goede van sport en cultuur kennismaken, want elke Rotterdammer, maar vooral de jeugd is bepalend voor de toekomst van onze stad!" (Visser)

"In Rotterdam bedenken we de oplossing. Nieuwe ideeën en, duurzame, innovaties krijgen alle ruimte in de stad en haven. Het schoner maken van de Rotterdamse lucht is mijn topprioriteit. Daar kunnen we allemaal aan bijdragen. Door voor korte ritjes in de stad de fiets, tram of metro te pakken. Zo maken we samen onze stad levendiger, schoner en gezonder." (Langenberg)

"Rotterdammers moeten meer zeggenschap krijgen en mee kunnen beslissen over de toekomst van hun wijk en hun stad. We gaan ook experimenteren met verschillende vormen van een directere relatie tussen wat Rotterdammers willen en wat bestuurders (en de politiek) doen en beslissen. Begin 2015 maken we een start met de burgerjury. En we introduceren 'right to challenge'; burgers krijgen daarmee het recht om voorzieningen in hun wijk of buurt over te nemen en zelf het beheer te voeren." (Eerdmans)

"Een gepassioneerd: "Ik wil in Rotterdam wonen". Dát is wat ik steeds meer wil horen op straat. Rotterdam moet een stad worden waar bewoners zich steeds meer op hun gemak voelen en willen en blijven wonen. Waar zowel grote investeerders als mensen met kleinschalige ideeën investeren in de ontwikkeling van de stad. En waar mensen elkaar letterlijk goed verstaan en met respect met elkaar omgaan." (Schneider)



2 Waaron aandacht voor sociaal ondernemers?

Het actieplan Sociaal ondernemen bevat acties om sociaal ondernemers in Rotterdam een goede uitgangspostie te geven en de relatie die de gemeente met hen heeft, te verbeteren. In de stad zijn er veel sociaal ondernemers werkzaam op uiteenlopende terreinen als milieu, horeca, maatschappelijke dienstverlening, hovenierswerk en textiel. Waaron zou de gemeente juist voor deze groep ondernemers een afzonderlijke beleidsontwikkeling in gang zetten? Volstaat hier niet de aanpak en de samenwerking die de gemeente met 'gewone' Rotterdamse ondernemers aangaat?

Sociale ondernemingen zijn al langere tijd in opkomst, zowel internationaal als in Nederland. In ons land zijn er ongeveer vierduizend sociale ondernemingen actief. De sector is dus nog klein, maar groeit snel. Het reguliere bedrijfsleven omarmt de doelstellingen in toenemende mate.

De werkgelegenheid bij sociale ondernemingen in Nederland is tussen 2013 en 2015 met 36% gestegen en de omzet groeide met 24%¹. Het zijn percentages die significant hoger liggen dan bij het reguliere midden- en kleinbedrijf. Sociale ondernemingen nemen binnen het bedrijfsleven een specifieke plaats in. Ze hebben een maatschappelijke doelstelling en het zijn bedrijven die geld verdienen op basis van een gezond bedrijfsplan.

Er zijn verschillende sociale ondernemingen met verschillende maatschappelijke doelstellingen. Sommige ondernemingen willen fungeren als ethische koplopers, bijvoorbeeld bedrijven die alleen circulair willen produceren of bedrijven die gericht zijn op participatie en arbeidsgehandicapten in dienst nemen. Er zijn bedrijven ook die zich vooral richten op sociale cohesie, zoals buurtbedrijven of leenwebsites waar je een klopboor kunt lenen.

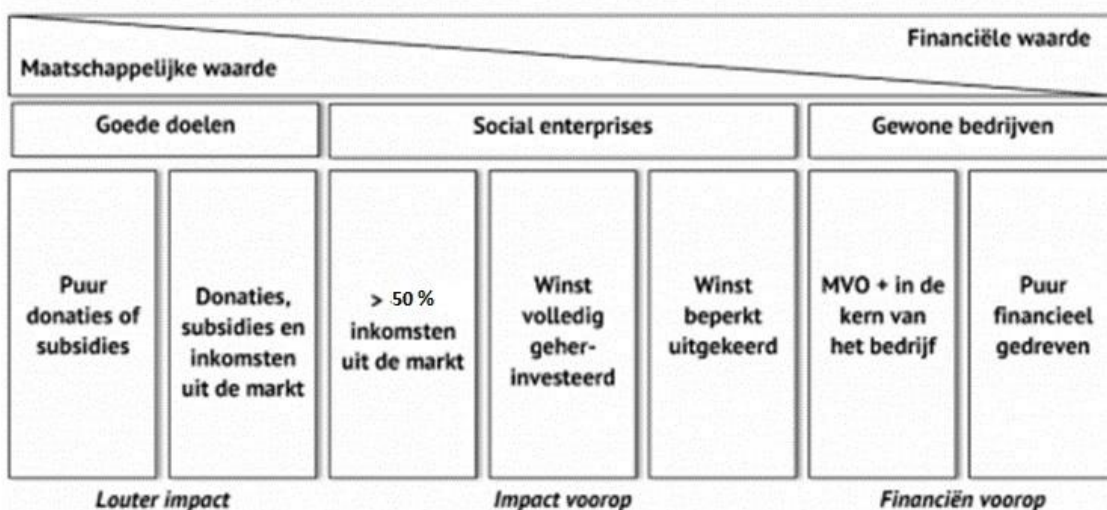
De maatschappelijke doelstellingen van sociale ondernemingen komen vaak overeen met doestellingen en plannen van de gemeente Rotterdam. Hier komt bij dat Rotterdam profiteert van de inventiviteit van de ondernemer en van de financiële zelfstandigheid van de onderneming. Het is bovendien een sector in opkomst. Dit rechtvaardigt een facilitair, flankerend beleid dat is gericht op stimulansen en het wegnemen van belemmeringen.

¹ Social Enterprise monitor 2016

3 Wat is een sociaal ondernemer?

3.1 Sociaal ondernemers en goededoelenorganisaties

Sociale ondernemingen kenmerken zich als ondernemingen met een maatschappelijke doelstelling, ook wel impact genoemd. Hiermee onderscheiden zij zich van goededoelenorganisaties. Die beperken zich tot één maatschappelijk doel en halen hun inkomsten grotendeels uit giften, donaties en subsidies. Een goededoelenorganisatie kan inkomsten genereren uit marktactiviteiten, maar die inkomsten blijven in omvang beperkt tot ongeveer 50%.



Schema afkomstig van de Sociaal Economische Raad (SER advies, mei 2015).²

Rotterdam kent ook bewonersinitiatieven. Die initiatieven komen van bewoners van straten, buurten of wijken. Hun activiteiten zijn gericht op sociale cohesie, ontmoeting en ondersteuning van elkaar in de directe levenssfeer. Voor bewonersinitiatieven bestaat een beleidskader met de mogelijkheid van subsidie. De gebiedscommissies kennen subsidies toe. Bewonersinitiatieven zijn in het kader van dit actieplan goededoelenorganisaties. Sociaal ondernemers kunnen een beroep doen op het beschikbare subsidiebudget, echter onder de voorwaarde dat de activiteiten met bewoners worden uitgevoerd.

3.2 Sociaal ondernemers en ‘gewone’ bedrijven

Ten opzichte van gewone bedrijven onderscheiden sociale ondernemingen zich doordat impact een prominentere rol speelt dan de financiële waarde van het bedrijf. Tenminste 50% van de inkomsten komt uit de markt. Eventuele winst keren zij beperkt uit of ze kiezen ervoor de winst geheel of gedeeltelijk te herinvesteren.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Bedrijven die Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) rekent de gemeente tot de ‘gewone’ bedrijven. Sociale ondernemingen stellen het maatschappelijk doel expliciet voorop;

² Social Enterprise NL hanteert > 50% inkomsten uit te markt, de SER gebruikt > 75%



overige bedrijven kunnen zich weliswaar committeren aan MVO, maar stellen het financiële doel voorop of proberen beide doelen in evenwicht te houden.

In het schema hierboven ontbreekt de 'traditionele' non-profit instelling die haar inkomsten wel uit markttransacties haalt - vaak uit dienstverlening - maar geen winstdoelstelling heeft.

3.3 Werkdefinitie sociale onderneming

Om vast te stellen wat een sociale onderneming (*social entrepreneur*³) is, gebruikt Rotterdam als uitgangspunt de werkdefinitie uit het SER-advies 'Sociale ondernemingen - een verkennend advies' (SER-advies, mei 2015)⁴ Deze werkdefinitie luidt als volgt:

Sociale ondernemingen zijn zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen.

Deze definitie is open geformuleerd. De gemeente Rotterdam erkent dat het onderscheid tussen sociaal ondernemers, reguliere bedrijven en goededoelenorganisaties niet helemaal met een schaarste te knippen valt. Tegelijkertijd is er behoefte aan heldere kaders. De definitie en de hieronder gegeven uitwerking daarvan vormen een richtlijn. In de loop van de tijd wordt duidelijk of de gemeente hiermee kan volstaan of een stringenter kader moet formuleren.

a. Onderneming

Een sociale onderneming is een onderneming die continue producten en diensten produceert en/of verkoopt. De sociale onderneming zorgt voor de eigen continuïteit door producten en diensten aan te bieden waarvoor een afzetmarkt is, dus waarvoor anderen willen betalen.

Klanten vindt de sociale onderneming onder consumenten, bedrijven en overheden. Een sociale onderneming kan haar diensten helemaal op de overheid richten - er zijn tenslotte ook gewone ondernemingen die dit doen, zoals sommige adviesbureaus - maar het moet wel gaan om markttransacties én de onderneming moet een ondernemingsrisico blijven lopen.

Inkomsten van de onderneming kunnen bestaan uit giften, donaties en subsidies. Deze kunnen echter - afgezien van de startfase - niet de hoofdinkomstenbron zijn. Dat past niet bij een economisch zelfstandige onderneming.

b. Maatschappelijk doel: de sociale dimensie

Een sociale onderneming streeft expliciet een maatschappelijk doel na. Dat kenmerkt de onderneming zichtbaar in de manier waarop de sociale onderneming zich vastlegt. Het maatschappelijk doel moet naar voren komen in businessplan, missie, doelstellingen, jaarverslagen, maar ook uit hoe de onderneming handelt en communiceert met haar stakeholders.

³ Het begrip is de vertaling van het Engelse 'social enterprise' dat breder is dan alleen sociaal (welzijn), namelijk maatschappelijk. Het gaat bijvoorbeeld ook om ondernemingen die gericht zijn op het realiseren van circulaire economie.

⁴ Sociale ondernemingen: een verkennend advies. Uitgebracht aan de minister van sociale zaken en werkgelegenheid. SER. Mei 2015



Het is lastig vast te leggen wat onder een maatschappelijk doel wordt verstaan. In de praktijk verschuift de betekenis voortdurend, mede door de inventiviteit van sociaal ondernemers. Om een aanwijzing te geven van verschillende maatschappelijke doelen, staan hieronder de categorieën die zijn gevormd aan de hand van wat sociaal ondernemers in Rotterdam zelf hierover zeggen. Dit zijn de voornaamste terreinen waaraan zij zeggen bij te dragen:

- Sociale cohesie
- Participatie
- Duurzaamheid
- Zelfredzaamheid
- Levensonderhoud
- Leefbaarheid
- Sociale veiligheid
- Werkgelegenheid & re-integratie (tegenprestatie)
- Dagbesteding

Sociaal ondernemers en de gemeente kruisen elkaars pad veelvuldig. Dat blijkt onder meer uit het overzicht hieronder van gemeentelijke beleidsterreinen en organisatieonderdelen die met sociaal ondernemers te maken hebben:

- Participatie
- Uitstroom naar werk en garantieplaatsen
- Inkomen, schulddienstverlening, armoedebestrijding
- Economie
- Duurzaamheid
- WMO
- Welzijn
- Onderwijs
- Cultuur
- Gezondheid
- Buitenruimte
- Schoon, heel en veilig
- Sport

c. Bestuurlijke dimensie

Winstuitkering

Om investeringen en continuïteit als zelfstandige onderneming mogelijk te maken is een voldoende mate van winstgevendheid noodzakelijk. Zonder een expliciete norm te stellen aan de winstuitkering verwacht de gemeente dat sociaal ondernemers terughoudend zijn met winstuitkering en een mogelijke winst inzetten voor het maatschappelijk doel. Transparantie over winst en winstbesteding helpt bovendien de maatschappelijke missie zichtbaar te maken. Een deel van de sociale ondernemingen heeft als de stichting als rechtsvorm en heeft daarmee expliciet geen winstdoelstelling.



Personeelsvoorziening

Een deel van de sociale ondernemingen rekruteert personeel onder arbeidsgehandicapten. In een aantal gevallen is het in dienst hebben van arbeidsgehandicapten expliciet de maatschappelijke doelstelling die het bedrijf nastreeft (sociale firma's⁵). Natuurlijk zijn dit voor de gemeente bijzondere partners, gezien de wettelijke taak van de gemeente om arbeidsgehandicapten naar garantieplaatsen te bemiddelen.

Productiewijze

Een sociale onderneming kan zich ook kenmerken door haar producten en de wijze waarop de onderneming deze produceert. Hierbij springen het meest in het oog de bedrijven die milieudoelstellingen hebben en die hun producten en diensten baseren op hergebruik of volledig circulaire productie.

⁵ De sociale firma wordt binnen de EU gedefinieerd als een bedrijf dat ten minste 30% van de arbeidsplaatsen invult met mensen met een beperking, bijvoorbeeld Kringloopwinkels, Autitalent, The Colour Kitchen of Balanz Facilitair.



4 Wat gaan we doen?

4.1 Knelpunten en behoeften

Directe contacten met sociaal ondernemers en diverse onderzoeken en consultaties leveren een palet op aan knelpunten en behoeften voor een beter klimaat voor sociaal ondernemers.

Onderzoek stadslandbouwinitiatieven

In 2015 werd in opdracht van de gemeente onderzoek gedaan naar elf stadslandbouwinitiatieven en hun economische waarde⁶. Uit het onderzoek komt een aantal aanbevelingen voort voor zowel de gemeente als de ondernemers. De essentie is dat veel sociaal ondernemers af willen van de subsidierelatie met de gemeente en in plaats daarvan een werkrelatie met de gemeente willen hebben. Daarnaast blijkt dat de initiatieven zeer gevarieerd zijn en aan verschillende doelstellingen van het college een bijdrage leveren, maar dat de initiatieven niet altijd aansluiten op de manier waarop de gemeente georganiseerd is. De activiteiten kunnen een bijdrage leveren aan re-activatie, re-integratie, sociale cohesie, gezondheid en ruimtelijke kwaliteit. Uit dit onderzoek blijkt ook dat specifieke vragen over stadslandbouw niet bij de ondernemersbalie op het juiste adres zijn. Hiervoor zou een meer specialistische vraagbaak wenselijk zijn.

Consultatie bij nieuwe aanbesteding zorg, welzijn en jeugdhulp

Begin 2016 vond een consultatie plaats van sociaal ondernemers met het oog op de aanbesteding van zorg, welzijn en jeugdhulp per 2018⁷. Daaruit komen de volgende relevante punten naar voren:

- meer ruimte voor lokale inkoop (wijk, gebied) bij sociaal ondernemers die vanuit de sociale infrastructuur werken aan zorg en welzijn;
- flexibele financiering die afhankelijk is van de ontwikkelfase van sociaal ondernemerschap;
- voorfinanciering bij innovatieve aanpakken;
- behoefte experimenteerterruimte;
- sturing en verantwoording op basis van impact en outcome;
- integrale benadering in plaats van een benadering per domein;
- samenwerking met lokale sociale ondernemers opnemen als voorwaarde in aanbestedingen;
- erkenning van sociaal ondernemers als serieuze partij;
- er is een (politieke) cultuur nodig van vertrouwen in plaats van afrekenen.

Social Enterprise NL en de Sociaal Economische Raad (SER)

Social Enterprise NL, de belangenorganisatie van sociaal ondernemers, publiceert jaarlijks een monitor van ontwikkelingen rondom sociaal ondernemers. Uit de monitors van 2015 en 2016⁸ komen verschillende belangrijke aspecten naar voren. Zo is de overheid de klant die sociaal ondernemers het lastigst kunnen bereiken, en vormen het beleid en de beleidsinconsistentie van gemeenten en het Rijk de belangrijke obstakels. Dat laatste geldt ook voor de regelgeving, onder meer voor het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Daarnaast zijn financiering, herkenning en erkenning en het vinden van nieuwe klanten belangrijke kwesties om de maatschappelijke impact te vergroten. Dergelijke onderzoeksresultaten onderschrijven de conclusies van het SER-advies⁹ (2015) over sociaal ondernemerschap en de rol van de overheid.

⁶ Economisch Onderzoek Stadslandbouw Gemeente Rotterdam (rapportage - maart 2016), TBT Consultancy

⁷ Verslag van de consultatie (29.2.2016) van sociaal ondernemers over de doorontwikkeling van zorg, welzijn en jeugdhulp 2018. Makers van Rotterdam, maart 2016

⁸ Social enterprise monitor 2015 en 2016. Social Enterprise NL. Mei 2015 en juni 2016

⁹ Sociale ondernemingen: een verkennend advies. Uitgebracht aan de minister van sociale zaken en werkgelegenheid. SER. Mei 2015



'De sociale ondernemer in Rotterdam'

Begin 2017 heeft de Impact Hub Rotterdam een verkenning gedaan naar de ondersteuningsstructuur voor sociaal ondernemers in Rotterdam. Deze verkenning leverde het beeld op dat het aantal sociaal ondernemers voorlopig blijft groeien en zeer divers is. De samenwerking met de overheid heeft aandacht nodig, onder andere omdat er een groot verschil is tussen de beleidswerkelijkheid en de praktijkwerkelijkheid. Een veelgehoorde wens is dat de gemeente een eerlijker speelveld biedt bij het aanbod van opdrachten en subsidies. Mede omdat de maatschappelijke impact voorop staat, vraagt de ontwikkeling van de professionaliteit van de sociaal ondernemer aandacht. Dit is vooral urgent na de startfase van de onderneming, twee tot drie jaar, als het verdienmodel moet gaan functioneren en fondsen plaats moeten maken voor klanten.

Aanbevelingen uit het Stadslandbouw onderzoek (TBT, 2016)

- creëer mogelijkheden voor kleine ondernemingen om met aanbestedingen mee te doen. Zoals het nu is zijn de gevraagde organisatie- en administratie inspanningen vaak veel te groot voor de sociaal ondernemer,
- stel sociaal ondernemers tijdig op de hoogte van subsidies en regelingen,
- wees launching customer,
- maak inkoop bij sociaal ondernemers gemakkelijk door zichtbaarheid (vergelijkbaar met www.woonwijzerwinkel.nl)
- bij aanbesteding gebruik maken van preferentiemogelijkheden
- platformorganisaties steunen die inkoop bij sociaal ondernemers/ social firma's zichtbaar maken/ promoten (voorbeeld Amsterdam: www.socialezaken.nl)
- ontwikkel financieringsmogelijkheden zoals borgstellingskredieten of investeringsfonds,
- zorg voor centraal aanspreekpunt,
- stroomlijn de communicatie,
- zorg voor stabiele overeenkomsten wat betreft grond/vastgoed huur, Er zijn veel verschillende tarieven, die voor ondernemers niet transparant zijn. De gemeente zou voor sociaal ondernemers vastgoed en/of grond voor tenminste kostprijs dekkende huur in rekening kunnen brengen.
- ontschot budgetten
- en mogelijk ook clusters.

Social Enterprise monitor 2016

Overheid lastig te bereiken als klant

Sociale ondernemingen geven aan dat de overheid de klantengroep is die het moeilijkst te bereiken is. Opvallend aangezien de overheid de ambitie heeft om 'maatschappelijk verantwoord in te kopen'. Sociale ondernemingen halen slechts 11% van hun omzet uit de overheid, het grootste deel komt vanuit uit B2B klanten (46%) en consumenten (32%).

Lokale overheid vaak als obstakel ervaren

Gevraagd naar wat de obstakels zijn voor het vergroten van de maatschappelijke impact wordt - naast het vinden van klanten – beleid van gemeenten het meest genoemd. Dit is de bestuurslaag waar een deel van de sociale ondernemingen het meest mee te maken hebben, gemeenten zijn nog zoekende hoe ze sociale ondernemingen het best kunnen faciliteren via inkoop of anderszins.

Social Enterprise monitor 2015

Regelgeving en overheidsbeleid belangrijkste barrière voor groei

Social enterprises noemen regelgeving en overheidsbeleid het belangrijkste obstakel voor het vergroten van hun maatschappelijke impact. Obstakels die worden genoemd zijn onder andere het aanbestedingsbeleid, regels rondom werken met mensen met een arbeidsbeperking en beleidsinconsistentie. Deze resultaten onderschrijven de conclusies van het SER advies over sociaal ondernemerschap en de rol van de overheid.



Daarnaast zijn financiering (22%), herkenning en erkenning (15%) en vinden van klanten (14%) belangrijke obstakels.

Knelpunten uit het SER advies (2015)

De raad ziet de volgende belangrijkste belemmeringen voor het vergroten van het maatschappelijk rendement van sociale ondernemingen:

1. Knelpunten bij het meten van de impact
2. Beperkte herkenning en erkenning
3. Knelpunten bij de financiering
4. Belemmeringen door wet- en regelgeving
5. Knelpunten bij overheidsinkoop.

'De sociale ondernemer in Rotterdam' (2017)

De belangrijkste conclusies die de verkenner (van de Impact Hub Rotterdam) naar de ondersteuningsstructuur voor sociaal ondernemers in Rotterdam trekken, zijn:

1. Er zijn veel sociale ondernemers en deze groep is groeiende.
2. Werken aan gezamenlijke taal en wederzijds begrip tussen gemeente en sociaal ondernemers is nodig. Hier gaat wel een keuze aan vooraf: Is het nodig om te gaan samenwerken, waarom en op welke vlakken? Een open dialoog en lerende omgeving is hierbij een voorwaarde. Dit lijkt ons een gezamenlijke aangelegenheid: ondernemers en gemeente.
3. De behoefte aan aanbod voor professionalisering van sociaal ondernemers (met name medior/senior doorgroeiers) kan nader onderzocht worden. Hierbij zijn de ondernemers wat ons betreft leidend.
4. Er lijken fysieke plekken voor sociaal ondernemers te zijn. Dit heeft voornamelijk geen aandacht. Er is wel een zorg: instandhouding van fysieke plekken kost geld en tijd voor beheer. Dit is niet bij iedereen volhoudbaar, helemaal als de vastgoedprijzen stijgen. Eigenaren van knooppunten zoeken daarom naar nieuwe oplossingen om (fysieke) knooppunten facilitair en financieel te kunnen blijven exploiteren. Hierbij zijn 'marktpartijen' wat ons betreft leidend.
5. Samenwerking tussen knooppunten en sociaal ondernemers heeft wel aandacht, waarbij diversiteit van onderwerpen en culturen wel erg groot is. Deze verschillen (moeten) worden uitgesproken. Er is voorzichtig begin gemaakt met een platform voor samenwerking van knooppunten. Wat ons betreft zijn de 'marktpartijen' hierbij leidend.

4.2 Opzet gemeentelijke ondersteuning aan sociaal ondernemers

Hoofdthema's

Alle zaken uit de voorgaande paragrafen zijn samengebracht in vier hoofdthema's:

1. Verbetering van de dienstverlening
2. Impact en financiering
3. Platform bieden en promoten waar het kan
4. Partnerschappen aangaan

In de uitwerking van deze hoofdthema's hanteert de gemeente de volgende uitgangspunten:

- Sociaal ondernemers zijn belangrijke partners bij het oplossen en aanpakken van maatschappelijke vraagstukken in de stad.
- Door innovatie kunnen sociaal ondernemers vernieuwende oplossingen vinden voor hardnekkige vraagstukken die de gemeente met de huidige beleidsmogelijkheden onvoldoende kan verbeteren.
- Sociaal ondernemers hebben gemeen dat ze gericht zijn op de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Er is tegelijkertijd een grote diversiteit aan sociaal ondernemers in de stad. Dat vraagt van de gemeente om maatwerk:
 - Verschil in start-up, groei en realisatiefase



- Verschil in schaalgrootte en ambities
- Verschil in impactgebieden, zoals werkgelegenheid, welzijn, leefbaarheid, milieu.
- Verschil in type organisatie en functie die men in het veld kiest (makel-schakel; uitvoering van diensten in buitenruimte; educatie; re-integratie; nieuwe productontwikkeling, etc.)
- Verschil in gewenste facilitering / financiële onafhankelijkheid van overheid en fondsen
- De gemeente ontplooit *aanvullende* acties waar dat kan en *nieuwe* waar dat nodig is. Deze acties moeten in lijn zijn met wat de gemeente al doet voor enerzijds bewonersinitiatieven en anderzijds 'gewone' ondernemers. Ook moeten de acties aansluiten bij de verschillende programma's, projecten en instrumenten¹⁰.
- Het gaat vooral om een andere manier van werken van de gemeente en de daarvoor benodigde cultuurverandering in de hele gemeentelijke organisatie. Meer gericht op "ken wèl".
- Alle kennis die verzameld wordt, komt (beter) online en wordt zo toegankelijk via Rotterdam.nl.
- De uitvoering van het actieplan gebeurt zoveel mogelijk in samenspraak met de sociaal ondernemers.

Rol van de gemeente

De gemeente kan vanuit verschillende rollen actie ondernemen om het sociaal ondernemersklimaat te optimaliseren. De belangrijkste rollen zijn die van stimulator, facilitator en opdrachtgever. Het draait daarbij enerzijds om realisatie van een ontvankelijke organisatie voor (de plannen van) sociaal ondernemers en anderzijds om de generatie van een grotere impact met inzet van sociaal ondernemers zelf. Waar nodig speelt de gemeente een initiërende rol en gaat ze partnerschappen aan. De rollen zijn even belangrijk maar verschillen van aard. Als opdrachtgever is de gemeente geen partner. Wel kan een gemeentelijke opdracht op impact gericht zijn.

¹⁰ Het gaat daarbij onder meer om de Roadmap Next Economy - met onderwerpen als Entrepreneurial region en Next society -, om een concembrede investeringsstrategie, om '100 Resilient Cities met social resilience', om het Verhaal van de Stad, om gebiedsplannen, om het Nieuw Rotterdams Welzijn, om het Kader bewonersinitiatieven, om het Programma Duurzaam, om wijkgestuurd werken, om het programma Sterke schouders, om de Kaart van de stad, om Citylab01, om Right to Challenge, om Rotterdammergericht werken en om de Uitvoeringsstrategie Rotterdam.



4.3 Thema 1: Verbetering van de dienstverlening

Doel

Een betere digitale en persoonlijke dienstverlening aan sociaal ondernemers en een heldere aanpak van de samenwerking.

Huidige situatie

De gemeente heeft in de Kamer van Koophandel de Ondernemersbalie ingericht. Ook wordt er met de Kamer van Koophandel en partners gewerkt aan de inrichting van het Ondernemersplein. Er is een online gemeentelijke pagina voor ondernemers: www.rotterdam.nl/ondernemen. De gebiedsorganisatie en de gebiedscommissie fungeren vaak als aanspreekpunt; bij de gebiedsorganisatie zijn dat de gebiedsnetwerkers en gebiedsmanagers. Stedelijk zijn de accountmanagers, bedrijfscontactfunctionarissen en divers andere collega's het aanspreekpunt voor ondernemers. Voor maatschappelijke organisaties zijn aanspreekpunten bij de clusters Maatschappelijke Ontwikkeling of Werk & Inkomen.

Daarnaast bieden we Rotterdammers met Citylab010, Bewonersinitiatieven en het initiatievenplatform de mogelijkheid om op eigen wijze maatschappelijke opgaven op te pakken. Voor het tot een subsidieaanvraag komt, is er meestal persoonlijk contact geweest.

Behoeftes sociaal ondernemer

Sociaal ondernemers vinden niet zozeer de ontoegankelijkheid een groot probleem, maar juist de grote verscheidenheid aan loketten die ze moeten of kunnen benutten. Ze ervaren bovendien dat het aan afstemming ontbreekt tussen de verschillende loketten.

Anderzijds is het niet zo dat alle sociaal ondernemers veelvuldige of intensieve contacten met de gemeente willen of nodig hebben. Ze zijn soms goed geholpen met een verwijzing of met het leggen van een relatie. Met andere sociaal ondernemers ontstaat een intensief contact. De ambtenaar en ondernemer werken dan samen op die onderdelen waar maatschappelijke impact en beleidsdoelen samenkomen, zoals het verdienmodel van de onderneming. Een dergelijke werkwijze met sociale ondernemers blijkt voor ambtenaren met ervaring op dit gebied vaak veel tijd te kosten. Slim organiseren lijkt hier het antwoord te zijn.

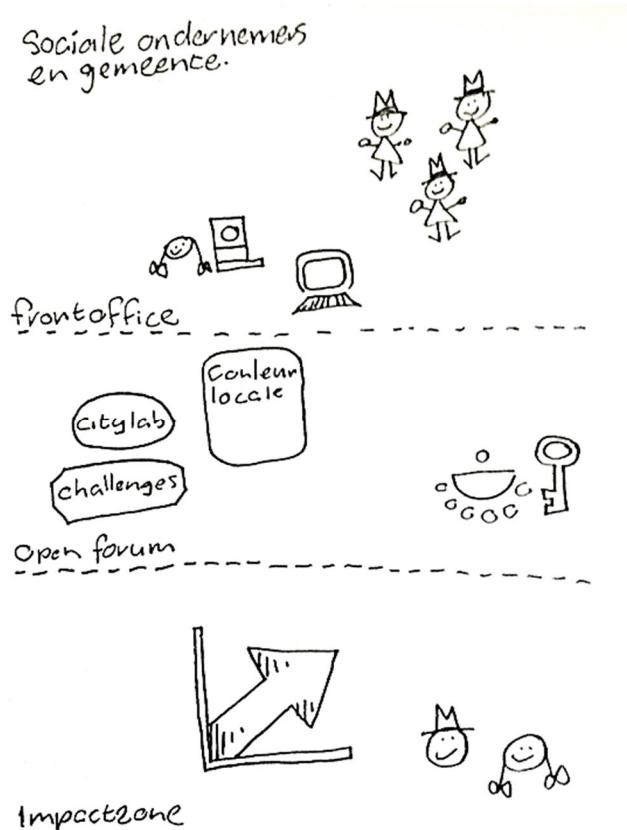
Op basis van gesprekken en ervaringen met sociaal ondernemers zijn de volgende uitgangspunten voor de verbeterde dienstverlening geformuleerd: gemakkelijk vindbaar, helder, transparant, persoonlijk en deskundig.

De gemeente organiseert de dienstverlening aan sociaal ondernemers als volgt:

- Omdat sociale ondernemers opereren op het snijvlak van maatschappelijke impact en ondernemerschap zijn er meerdere opties hoe zij de gemeente benaderen, bijvoorbeeld via de Ondernemersbalie, de gebiedsorganisatie, Citylab010 of in rechtstreeks contact met een beleidsmedewerker. Onafhankelijk van de benaderingswijze, zorgt de gemeente ervoor dat zij op een adequate wijze worden geïnformeerd of doorverwezen. Er komt onder andere op de ondernemerspagina van de gemeentelijke website een link naar specifieke informatie voor sociaal ondernemers in Rotterdam.
- Er komt een *open forum* voor sociaal ondernemers die willen samenwerken met de gemeente. Het forum bestaat uit een cyclus van bijeenkomsten met sleutelfunctionarissen uit de

verschillende clusters waar sociaal ondernemers een voorstel of een probleem kunnen voorleggen. Het forum is vooral bedoeld om ondernemers met concrete vragen direct een stap verder te helpen, bijvoorbeeld door deze snel te koppelen aan een medewerker met de vereiste deskundigheid. Deze werkwijze sluit aan op wat de gemeente al te bieden heeft, zoals Citylab010, de regeling bewonersinitiatieven, Couleur locale in het welzijnsaanbod en de consultants van het WerkgeverServicePunt Rijnmond (WSPR).

- Er komt een *impactzone* waarbinnen de samenwerking kan doorgroeien tot een partnerschap dat ten doel heeft de impact van de onderneming te ontwikkelen en meetbaar te maken. Succesvolle en schaalbare initiatieven die voortkomen uit bewonersinitiatieven of Citylab010, of die naar voren komen uit samenwerkingspartners, leidt de gemeente naar de werkgroep Impact Investing. Rotterdamse partijen, de gemeente en Rotterdam Partners zijn momenteel bezig deze werkgroep op te zetten. Deze zal met de verzamelde kennis, kunde en middelen sociaal ondernemers verder kunnen ondersteunen in de gewenste groei.



Bij het open forum, regelingen als Citylab010, en de impactzone, maakt de gemeente in meer of mindere mate gebruik van een procesaanpak. Deelnemers aan het proces brengen hun vragen, wensen of ideeën in. Werkende weg ontstaat een aanpak, verdienmodel of iets dergelijks. Samenwerking vindt plaats op basis van gelijkwaardigheid. Het doel is duidelijk, maar de weg erheen en de uitkomst liggen niet al vooraf vast. Ondernemer en gemeente betreden samen als het ware een nieuw speelveld. In de praktijk is de impactzone een interessante en veelbelovende aanpak, maar ook tijdrovend. Daarom begint de gemeente hiermee op bescheiden schaal.

Resultaat

Frontoffice (online en offline) en backoffice zijn zo ingericht dat duidelijk is waar sociaal ondernemers terecht kunnen binnen de gemeente en ze adequaat geholpen worden. De gemeente is goed in staat duidelijk te maken waar zij in haar rol als opdrachtgever behoefte aan heeft, zodat ondernemers hun aanbod kunnen aanpassen of naar andere opdrachtgevers of klanten kunnen zoeken.



4.4 Thema 2: Impact meten en financiering

Doel

Sociaal ondernemers ondersteunen met eigen financiële middelen, kennis over subsidies, en met partners en netwerken.

Huidige situatie en behoefte sociaal ondernemers

“Impact meten en financiering” gaat dieper in op de relatie tussen de maatschappelijke waarde van de producten en diensten die een sociaal ondernemer levert, de financiële bijdrage die daar tegenover zou moeten staan voor een gezonde bedrijfsvoering en de maatschappelijke vraagstukken waar de gemeente voor staat.

Impact meten en beoordelen

Net als bij elke andere onderneming is financiële gezondheid van belang. Bij sociaal ondernemers speelt de grote vraag hoe ze de maatschappelijke waarde - ofwel impact - kunnen omzetten in een verdienmodel dat niet of gedeeltelijk afhankelijk is van subsidies. Verschillende kennisinstituten werken aan het vraagstuk hoe maatschappelijke initiatieven en de impact van sociaal ondernemers gewaardeerd kan worden. De huidige instrumenten, zoals de maatschappelijke kosten- en batenanalyse (MKBA) - zijn vaak te ingewikkeld, tijdrovend en duur. Belangrijk is een houvast te hebben voor een gesprek over de impact en het opbouwen van vertrouwen tussen de sociaal ondernemer en de gemeente over de manier waarop de ondernemer de impact wil realiseren. Nu hanteert de gemeente verschillende beoordelingscriteria en waardetoekenningssystemen, afhankelijk van wie men spreekt of voor welke regeling de ondernemer aanklopt. Dit vormt nauwelijks een basis voor gesprek met de sociaal ondernemer. Er is nog amper sprake van een integrale benadering van begin tot eind, iets waaraan de sociaal ondernemers behoefte hebben.

Kapitaal en funding

Sociaal ondernemers kunnen in alle fasen van ontwikkeling behoefte aan kapitaal hebben. Het is voor elke start-up moeilijk om commerciële investeerders te overtuigen. Voor sociaal ondernemers kan dit extra moeilijk zijn, door de complexiteit van de problemen die zij willen aanpakken en vanwege het feit dat het voor sociaal ondernemers vaak langer duurt voor zij break-even draaien. Startende sociaal ondernemers zijn geholpen met een startsubsidie of een deelneming om hun idee te testen. Deze financiering zou deels de gemeente kunnen geven. In de scale-up fase kunnen sociaal ondernemers opnieuw behoefte hebben aan een lening of aan strategische investeerders. Dit soort financiering is over het algemeen goed in de markt te vinden. Ook volgroeide sociaal ondernemers kunnen behoefte aan kapitaal hebben. Zij zouden echter geen probleem moeten hebben om dat uit de markt te halen.

In de huidige situatie is er, buiten de subsidiemogelijkheden die te vinden zijn op www.rotterdam.nl, geen specifiek fonds voor sociaal ondernemers waaruit eventueel leningen gedaan kunnen worden. Wel zet de gemeente het instrument *social impact bond*¹¹ (SIB) in. Rotterdam heeft in 2014 samen met de Start Foundation, de ABN AMRO en de Buzinezzclub de eerste Nederlandse SIB gelanceerd.

¹¹ De SIB is een innovatief financieel instrument om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. De SIB constructie is opgebouwd uit een aantal partijen, zoals een overheid, een sociaal ondernemer, investeerder(s), een beoordelaar (assessor) en eventueel een intermediair. Deze combinatie van partijen maakt het voor een sociaal ondernemer mogelijk een innovatieve maatschappelijke interventie uit te voeren. De investeerder stelt vooraf de benodigde financiering voor de interventie beschikbaar. Bij een bewezen besparing betaalt de overheid het geïnvesteerde bedrag terug met eventueel een rendement uit de gerealiseerde besparing. De resultaten worden gemeten door een onafhankelijke beoordelaar.

Vooraf maken de partijen op gelijkwaardige voet afspraken over de realiseren maatschappelijke opbrengsten en de financiële beloning bij succes.



Acties

De gemeente zet de volgende stappen om op het terrein van impact meten en beoordelen, kapitaal en funding de inzet te verbeteren:

- alle aanwezige kennis en informatie over subsidiemogelijkheden, investeerders, fondsen, inkoop en aanbesteding, het meten van impact is op Rotterdam.nl te vinden;
- op basis van onder andere het eerste MKBA-*light* onderzoek¹², het instrument dat Citylab010 gebruikt, en kennis en ervaring van diverse kennisinstituten, ontwikkelt de gemeente een impact-meetinstrument om te gebruiken voor diverse type gesprekken en beoordelingen. Dit doet de gemeente in combinatie met een kenniskamer, waar de ondernemer al doende ervaring opdoet en waar verdere ontwikkeling plaatsvindt. Een voorbeeld is een kenniskamer rondom buurtbedrijven of sociaal ondernemers die zich voornamelijk richten op groen en gezondheid;
- de gemeente bekijkt de mogelijkheden van bestaande fondsen, subsidies (ook de EU-subsidies), en impactinvesteerders voor Rotterdamse sociaal ondernemers;
- naast de open oproep voor innovatieve plannen bij Citylab010 bekijkt de gemeente hoe we initiatiefnemers gericht kunnen uitdagen oplossingen te ontwikkelen voor specifieke vraagstukken. Deze aanpak combineert het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en het stimuleren van sociaal ondernemerschap. Een aantal steden experimenteert hiermee onder de noemer Citychallenge via het platform www.citychallenges.nl.¹³

Resultaat

Kennis en informatie over subsidiemogelijkheden, investeerders, fondsen, inkoop, aanbesteden en het meten van impact, is voor iedereen vindbaar.

Er is een stedelijke leeromgeving rondom impact, maatschappelijke waarde en financiering, en er is een meetinstrument beschikbaar om impact te kunnen beoordelen.

¹² MKBA Rotterdamse Munt. JSO en Lysias Advies ism Gemeente Rotterdam. Onderzoek loopt nog.

¹³ Gemeenten zijn o.a. Den Haag, Breda, Utrecht, Arnhem, Zaandam.



4.5 Thema 3: Platform bieden en promoten waar het kan

Doel

De gemeente neemt zoveel mogelijk producten en diensten zelf af en brengt deze onder de aandacht van anderen om hen te stimuleren klant of opdrachtgever te worden.

Huidige situatie en behoefte sociaal ondernemers

Bij dit thema, 'platform en promotie', koppelen we het aanbod van sociaal ondernemers aan producten en diensten aan de bevordering van de afname van dit aanbod door de gemeente zelf en door andere instellingen, organisaties en bewoners ofwel consumenten.

Inkoop en aanbesteding

Sociaal ondernemers willen graag opdrachten van de gemeente. Uit de monitors van Social Enterprise blijkt dat de gemeente slechts beperkt klant of opdrachtgever is van sociaal ondernemers, terwijl juist zij *launching customer* zouden kunnen zijn. Bovendien sluiten de diensten van sociaal ondernemers vaak aan bij de opgaven van de gemeente. Vooral voor de kleinere sociaal ondernemers, specifiek op het terrein van zorg en welzijn, is meedoen aan aanbestedingstrajecten geen haalbare kaart. Ze zijn te klein voor de hele aanbesteding; het ontbreekt hen aan capaciteit, kennis en middelen.

In de huidige situatie koopt de gemeente in op de beste prijs-kwaliteitsverhouding, gekoppeld aan voorwaarden voor duurzaamheid, arbeidsomstandigheden en Social return on investments (SROI). Er is bij medewerkers van de gemeente gebrek aan kennis over de mogelijkheden om in te kopen of aan te besteden bij sociaal ondernemers. Zij weten doorgaans ook niet goed hoe eventuele bezwaren, zoals concurrentievervalsing, te tackelen zijn waardoor ze geen risico durven te nemen. Momenteel loopt de voorbereiding van de aanbesteding van zorg en welzijn per 1 januari 2018. In deze voorbereiding zal de gemeente meer ruimte creëren voor sociaal ondernemers en aan initiatieven van bewoners.

Zichtbaarheid en (h)erkenning

Sociaal ondernemers hebben vaak moeite opdrachtgevers, investeerders en klanten te vinden. Het gaat dan niet alleen om hun eindproducten, zoals biologisch geteelde munt, maar ook om de mogelijk door hen te realiseren SROI of om partnerschap in een groepsonderneming. Voor marketing en lobby hebben ze geen oog, geen expertise of geen tijd. Hierdoor zijn ze vaak onzichtbaar en onbekend. De gemeente kan het goede voorbeeld geven, maar de gemeente kan bij haar relaties de producten en diensten van sociaal ondernemers onder de aandacht brengen.

De MAEX Rotterdam is een belangrijke tool voor platform en promotie. De gemeente heeft in samenwerking met Kracht in NL de MAEX Rotterdam opgezet en in november 2016 gelanceerd. De MAEX Rotterdam is een online platform voor maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers. Sociaal ondernemers kunnen zich aan de MAEX noteren en zo laten zien wat ze te bieden hebben en welke impact hun activiteiten hebben. Dat wordt zichtbaar met een zogenaamd 'waardenweb'. Gebruikers – de klanten van de sociaal ondernemer - kunnen het initiatief waarderen (à la de website IENS). Sociaal ondernemers kunnen zelf ook APPS toevoegen, bijvoorbeeld een doneerbutton.



Acties

Sociaal ondernemers zijn vanzelfsprekend zelf verantwoordelijk voor hun onderneming. De gemeente kan hen een platform bieden en hun producten en diensten - als die van waarde zijn - afnemen en helpen promoten.

Daarvoor:

- haakt de gemeente aan bij de acties voor het lokale Midden- en kleinbedrijf:
 - publicatie van een handzame toelichting op het gebruik van Tendered, het aanbestedingsplatform. Tevens publiceert de gemeente driemaandelijkse de gemeentelijke aanbestedingskalender op de website van de gemeente Rotterdam;
 - opstellen van een factsheet over samenwerkingsmogelijkheden. Door het vormen van samenwerkingsverbanden wordt de mogelijkheid vergroot, ook voor sociale ondernemingen, om deel te nemen aan aanbestedingen;
 - organisatie van workshops met MKB Rotterdam over het aanbestedingsproces.
- Onderzoekt de gemeente welke functionaliteiten ze kan toevoegen aan de MAEX Rotterdam, zodat de MAEX de plek wordt waar alle info over sociale ondernemingen in de stad te vinden is. Te denken valt aan een 'warenweb' naast het nu al zichtbare 'waardenweb' waarop sociaal ondernemers hun producten en diensten al duidelijk zichtbaar tonen. Sociaal ondernemers zijn zelf verantwoordelijk voor de informatie die ze bieden. Kracht in NL beheert de content. Inspiratie: www.socialezaken.nl.
- organiseert de gemeente eenmaal per jaar een publieksevenement rondom 'initiatief in Rotterdam'. Daar presenteren de deelnemers de gezamenlijke impact van alle Rotterdamse initiatieven en sociaal ondernemers die aan de MAEX genoteerd staan.

Resultaat

Sociaal ondernemers kunnen alle beschikbare informatie over inkoop en aanbesteding vinden op rotterdam.nl.

Via de MAEX Rotterdam zijn de maatschappelijke waarde, de producten en diensten van de sociale ondernemingen zichtbaar. Sociale ondernemingen kunnen via dit platform direct zaken doen met potentiële fondsen, opdrachtgevers en klanten en sympathisanten.

De gemeente stimuleert waar mogelijk lokale inkoop bij sociaal ondernemers en betreft hen voor zover van toepassing bij voorgenomen aanbestedingen.





4.6 Thema 4: Partnerschappen aangaan

Doel

Samenwerken met de stad aan een positief sociaal ondernemersklimaat.

Huidige situatie

De gemeente is niet de enige die kan bijdragen aan een positief sociaal ondernemersklimaat. Er is een groot aantal organisaties, ondernemers, kennisinstellingen, fondsen en banken in Rotterdam die iets willen met de stad en een rol pakken in het matchen van vraag en aanbod, kennisontwikkeling, ondersteuning van ondernemersvaardigheden, het vinden van kapitaal of ruimte, en ontwikkeling van businessmodellen. Hun inzet is welkom om gezamenlijk meer impact te genereren.

Om enig inzicht te krijgen in wat de stad nu al te bieden heeft en wat de behoefte is voor ondersteuning van sociaal ondernemers, heeft de Impact Hub Rotterdam onlangs een verkenning uitgevoerd¹⁴.

Het fysieke aanbod aan werkplekken voor sociaal ondernemers is goed. Wel hebben de huidige knooppunten (voor sociale ondernemers) moeite met hun verdienmodel. Het programmatisch aanbod in de stad is gericht op jonge mensen, starters en ondernemingen met ROI (return on investment). Het is een bepaalde 'elite'. Er is echter een gebrek aan ondersteuningsstructuur voor doorgroeiers: sociaal ondernemers die langer dan drie jaar bezig zijn. Dan lopen veel ondernemers tegen een muur op en sociaal ondernemers vormen daar zeker geen uitzondering op. Het aanbod richt zich vooral op jonge, startende ondernemers terwijl er zeker behoefte is aan ondersteuning in deze (consoliderende) fase. Mede omdat het accent ligt op de maatschappelijke impact, het 'sociale' in sociaal ondernemen, vraagt de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden, naast kennis van wet- en regelgeving en de werking van de overheid aandacht. Sociaal ondernemers mogen dus best op het ondernemende geprikkeld worden: *Heb je klanten of fondsen nodig? Wat is je verdienmodel? Kun je wel een verdienmodel voor je initiatief ontwikkelen?* Er is veel aandacht voor 'impact investor behoefte', maar na de startfase zoeken veel sociaal ondernemers klanten en niet zozeer fondsen.

Er is nog nauwelijks sprake van onderlinge samenwerking tussen (knooppunten van) sociale ondernemers. Daar komt bij dat de diversiteit aan onderwerpen en culturen erg groot is. In die zin is van een 'sector' geen sprake. Ook is nog nauwelijks sprake van een structurele vruchtbare relatie met gemeentelijke diensten of met andere potentiële partners in de stad.

Behoeftes sociaal ondernemers

Twee klankbordbijeenkomsten rond dit actieplan Sociaal ondernemen wezen uit dat sociaal ondernemers zich meer realiseren dat onderlinge netwerkvorming en samenwerking een logische vervolgstap is. Enige hulp van de gemeente hierbij vinden zij welkom.

Daarnaast hebben sociaal ondernemers toenemend behoefte aan kennis, expertise en onderzoek voor versterking en het toekomstbestendig maken van hun onderneming. Slechts een beperkt aantal sociaal ondernemers weet de weg te vinden naar de Rotterdamse kennisinstellingen en opleidingen.

¹⁴ De Sociale Ondernemer in Rotterdam, verkenning ondersteuningsstructuur sociaal ondernemers. Impact Hub Rotterdam, februari 2017



Uit de voornoemde verkenning komt tevens de behoefte aan experimenten naar voren, bijvoorbeeld op het gebied van werk en inkomen, afval, UWV, voedsel, markt APV en zo meer. Een open dialoog en een gezamenlijke leeromgeving van gemeente en sociaal ondernemers kunnen hierbij helpen.

Acties

Daarvoor:

- gaat de gemeente samenwerking en netwerkvorming van sociaal ondernemers faciliteren;
- stimuleert en faciliteert de gemeente samenwerking van en met kennisinstellingen om een kennisaanbod te ontwikkelen voor de individuele sociaal ondernemer en een stedelijke leeromgeving te ontwikkelen voor alle betrokken partijen in de stad. Te denken valt aan een Kenniswerkplaats sociaal ondernemen met verschillende kenniskamers of 'communities of practices' rond bijvoorbeeld werk, inkomen, tegenprestatie, de circulaire economie, zorg & welzijn en groen, voedselproductie & gezondheid. Het gaat om samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam, met DRIFT, Erasmus Centre for Enterprises; het Lectoraat Dynamiek van de stad van Hogeschool InHolland, Hogeschool InHolland, ActieAcademie; Hogeschool Rotterdam, Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie en Social Marketing; Veldacademie. werkt de gemeente, onder andere via de werkgroep Impact Investeren aan een samenwerking met fondsen, banken en impactinvesteerders.
- Vanzelfsprekend maken we bij deze acties zoveel mogelijk gebruik van en sluiten aan bij al bestaande contacten en netwerken.

Resultaat

Een herkenbaar partnernetwerk voor de ondersteuning van sociaal ondernemers, zowel op individueel niveau als netwerkniveau.



ROTTERDAM.

MAKE IT

HAPPEN.



Geraadpleegde bronnen

- Gemeente Amsterdam – Actieprogramma sociaal ondernemen Amsterdam, 2015
- Gemeente Den Haag – Sociaal ondernemerschap Den Haag, 2016
- Gemeente Utrecht - Social Impact Factory en Initiatievennetwerk
- Impact Hub Rotterdam. Amelie Veenstra en Cies de Theije. De Sociale Ondernemert. Verkenning ondersteuningsstructuur sociaal ondernemers. Februari 2017
- Klankbordbijeenkomsten op 18 november 2016 en 2 februari 2017 over het actieplan sociaal ondernemen in wording met sociaal ondernemers
- Makers van Rotterdam. Verslag van de consultatie (29.2.2016) van sociaal ondernemers over de doorontwikkeling van zorg, welzijn en jeugdhulp 2018. Maart 2016
- McKinsey. Scaling impact of social enterprise sector. November 2016 (vervolg op rapport uit 2011)
- Ministerie van SZW – Kabinetsreactie SER-advies Sociale ondernemingen. Juli 2016
- SER. Sociale ondernemingen: een verkennend advies. Uitgebracht aan de minister van sociale zaken en werkgelegenheid. Mei 2015
- Social Enterprise NL. Social enterprise monitor 2016, juni 2016; Social enterprise monitor 2015, mei 2015; De SE als businesspartner van de gemeente, maart 2014; Iedereen winst: overheid en SE sector, januari 2014
- TBT Consultancy. Economisch Onderzoek Stadslandbouw Gemeente Rotterdam (rapportage - maart 2016),