

Stedennetwerk

# G40



## Meer impact met sociaal ondernemerschap

Roadmap voor gemeenten

2<sup>e</sup> druk

# Inhoud

Voorwoord .....	4
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>5</b>
1.1 Sociaal ondernemerschap – wat is het? .....	6
1.2 Sector in beeld .....	10
1.3 Uitdagingen voor de toekomst .....	12
1.4 Impact investeren .....	14
1.5 Gemeente en sociaal ondernemen .....	15
<b>2. Integraal organiseren van accountmanagement .....</b>	<b>19</b>
<b>3. Stimuleren van sociaal inkopen .....</b>	<b>25</b>
3.1 Social Return .....	25
3.2 Prestatieladder Socialer Ondernemen .....	27
3.3 Rapid Circular Contracting .....	28
<b>4. Aanbesteden maatschappelijke opgaven .....</b>	<b>31</b>
4.1 Challenges .....	31
4.2 Social Impact Bonds .....	33
<b>5. Verbeteren ecosysteem .....</b>	<b>41</b>
5.1 Verkennen van het lokaal ecosysteem .....	42
5.2 Netwerkvorming en bevorderen van een ‘sociaal ondernemers vriendelijk’ ecosysteem .....	42
5.3 Extra ondersteuning van sociaal ondernemers .....	43
<b>6. Nawoord van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid .....</b>	<b>50</b>
<b>7. Partners die je op weg helpen .....</b>	<b>53</b>

## Voorwoord

### Meer impact door sociaal ondernemerschap!

Maatschappelijke opgaven aanpakken op een ondernemende wijze; dat is waar ik voor sta als wethouder. Dat schreef ik in het voorwoord van de eerste druk van de Roadmap (juni 2017) en dat is nog steeds zo. In Ede hebben we inmiddels een aanpak waarmee we concreet aan de slag zijn.

In 2016 heb ik sociaal ondernemerschap als prioriteit verklaard voor het Stedennetwerk G32. Het Stedennetwerk heeft zich inmiddels ontwikkeld tot de G40. De eerste Roadmap voor het Stedennetwerk was al snel uitverkocht. Ook omdat er inmiddels nieuwe voorbeelden zijn hoe steden sociaal ondernemerschap stimuleren hebben we besloten tot een geactualiseerde tweede druk.

De G40 legt graag verbindingen tussen de overheid en sociale ondernemers. De Roadmap geeft inspiratie voor gemeenten over hoe ze sociaal ondernemerschap kunnen inzetten om maatschappelijke opgaven aan te pakken. Afgelopen zomer mocht ik een gastcollege geven aan de Summerschool van Social Enterprise NL om met sociale ondernemers in gesprek te gaan hoe ze het beste zaken kunnen doen met de gemeente. Met Platform31 organiseren we bijeenkomsten om kennis uit te wisselen en samen te werken. Onlangs hebben we de Social Impact Bonds onder de loep genomen. We hebben besproken wat we kunnen leren van al gesloten bonds en hoe steden samen kunnen werken aan een nieuwe bond rond jong volwassenen. Ook zijn we inmiddels in gesprek met het nieuwe kabinet.

Sociaal ondernemerschap is een groeiende bewustwording. Ook met deze tweede druk 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 G40

## 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 blijken steeds meer 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 G40-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 tot landelijk actief. Er zijn talloze goede en inspirerende voorbeelden. U kent er vast heel wat; wellicht zelfs vanuit uw eigen wijk of regio.

Het is nu februari 2018. 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. Dit is de tweede druk van deze roadmap. Het verschil met de eerste druk (2017) is dat in deze versie nieuwe inzichten en voorbeelden zijn opgenomen. Alle eerdere voorbeelden zijn opgenomen in het digitale en openbare kennisdossier van het Stedennetwerk G40.

## 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 centraal, bijvoorbeeld werkgelegenheid of hergebruik van materialen, en is de bedrijfsvoering hierop gericht.

De SER heeft in 2016 schematisch aangegeven waar sociaal ondernemen staat tussen enerzijds winstgedreven ondernemers en anderzijds filantropische organisaties. Hieronder is deze positionering weergegeven.

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 werkdocument 'Garanteering Social Enterprises'<sup>1</sup> opgesteld.

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

<sup>1</sup> 'Garanteering Social Enterprises' The EaSI way, februari 2017

Sociaal		Financieel			
Filantropie (goede doelen)		Social ondernemingen, impact ondernemers		Ondernemingen	
Donaties en/of subsidies	Donaties/subsidies en inkomsten uit markt	Inkomsten uit de markt	Significant inkomsten uit de markt	CSR / MVO in de kern van het bedrijf	Puur financieel gedreven
		Winst volledig of deels herinvesteren in impact doelstelling			
Puur impact		Impact voorop		Financiën voorop	

Figuur 1. Ondernemerscontinuüm

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;
  - > 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. Ze verschaffen vaak maatwerk dat voor het grootste deel onafhankelijk van subsidies en giften is. De afhankelijkheid van meerwaarde creëren voor klanten en marktwerking versterken de focus van ondernemers op efficiency, vernieuwing en daarmee meer impact.

### 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.

### Praktijk: Hoe Ede sociaal ondernemerschap bevordert met concrete stappen

Beleidsontwikkeling op sociaal ondernemerschap staat vaak nog in de kinderschoenen. Een terechte vraag is dan ook: hoe en waarmee te beginnen? De praktijk uit Ede biedt een zowel pragmatische als goed doordachte aanpak. In 2016 heeft Social Enterprise NL in opdracht van de gemeente onderzoek gedaan naar de stand van zaken van sociaal ondernemerschap in Ede. Het vermoeden dat sociaal ondernemerschap nog in de kinderschoenen staat, werd hiermee bevestigd. Op basis van dit onderzoek zijn in 2017 drie concrete stappen gezet:

1. Aanpassen inkoopbeleid; Het inkoopbeleid is aangepast zodat sociaal ondernemers meer kans maken op gegund werk vanuit de gemeente. Er is besloten dat sociaal ondernemers bij gelijke kwaliteit de voorkeur hebben om de opdracht uit te voeren. Ook de onderdelen “gunnen op maatschappelijke waarde” en de criteria uit de PSO ladder zijn toegevoegd in aanbestedingen.
2. Inclusie binnen de gemeente vormgeven; Ten aanzien van de interne organisatie wil Ede een voorbeeld zijn door inclusief werkgeverschap actief vorm te geven.
3. Het opstellen van een plan van aanpak; De laatste stap in 2017 is het opstellen van een plan van aanpak, inclusief theoretisch kader, Edese visie en vijf pilots. De uitvoering van het plan van aanpak is belegd bij Werkkracht BV, het participatiebedrijf van de gemeente Ede.

Alle maatregelen gezamenlijk creëren een bodem waarop sociaal ondernemerschap in Ede kan groeien en bloeien.

Ook ‘gewone’ bedrijven hebben mogelijkheden – zij het niet als hoogste doel – om maatschappelijke impact te realiseren. 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. Het is ook mogelijk om gecertificeerd te worden; bijvoorbeeld als een B-corp<sup>2</sup> of via de Prestatieladder Sociaal Ondernemen. Een recent initiatief om duidelijk te maken hoe sociaal een onderneming is komt van Social Enterprise NL.

<sup>2</sup> <http://bcorporation.eu/>

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. Eind 2017 is het Handvat Code Sociale Ondernemingen gepubliceerd met daarin de principes op een praktische manier uitgewerkt.<sup>3</sup> Het uiteindelijke doel van de code is dat ondernemers deze adopteren en opnemen in hun beleid, statuten en aandeelhoudersovereenkomsten.

<sup>3</sup> <http://bit.ly/2FWgylQ>

### Praktijk: Hoe Zaandam sociaal ondernemerschap bevordert door doen

Kenmerkend voor de Zaanse aanpak is dat zij niet gestart zijn met beleid of plannen, maar met doen. Allereerst door een groep basisschoolscholieren als uitvinder te bevragen. Ze zijn klassen in gegaan met de vraag: Wat is je grootste probleem en welke oplossing zou je daar voor uitvinden?

Dit gesprek leverde tientallen uitvindingen op, variërend van hippe bekleding voor windmolens en lantaarnpalen tot sloffen waarmee je de vloer kunt dweilen. Bij gesprekken in de stad over deze werkwijze, ontstond contact met een ondernemer die aankomende ondernemers traint en coacht. Hij raakte geïnspireerd door de ideeën en besloot een Summer-school Sociaal Ondernemen te organiseren voor ondernemers in spé. Die vond afgelopen zomer plaats, gefinancierd door gemeente Zaanstad. Ondertussen zijn twee deelnemers met hun onderneming gestart en zijn de andere initiatiefnemers verder aan het werk om hun idee tot uitvoering te krijgen.

Vanuit het doen, is de volgende visie geformuleerd: “Sociale ondernemingen ontstaan als een idee op het juiste moment verbonden wordt met middelen en energie om er aan te werken.” Vanuit deze visie gaat Zaandam weer doen, waarbij hun aanpak zich richt op het vergroten van de kans dat ideeën middelen en energie vaker zinvol bij elkaar komen. Dit gebeurt onder andere door maatschappelijke initiatiefnemers te helpen door hun ideeën op haalbaarheid te toetsen.

Een andere lijn is het verbinden van netwerken. Zo wordt een reeds opgericht platform van een bedrijventerrein gebruikt om bedrijven te verbinden aan scholen zodat zij gezamenlijk maatschappelijke vraagstukken oplossen. Kortom, in Zaandam werken ze in de praktijk aan sociaal ondernemerschap.

## 1.2 Sector in beeld

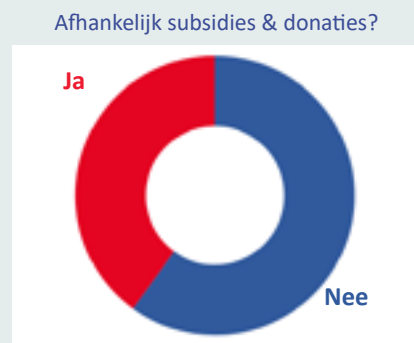
De omvang van sociaal ondernemerschap als sector is aan het groeien. Schattingen lopen uiteen van 6.000 (McKinsey, 2016) tot 4.000 á 5.000 (ABNAMRO, 2017) sociale ondernemingen. ABNAMRO schat in dat ongeveer 90% van de ondernemers zich in de eerste of tweede fase van ontwikkeling bevindt. Deze fase wordt gekenmerkt door lage omzet en bijna geen werknemers in dienst. Ten opzichte van 'gewone' bedrijven valt wel op dat de overlevingskracht van deze nieuwe bedrijven relatief hoog is. Een eerste inschatting van ABNAMRO is dat 80% van de starters na vijf jaar nog altijd actief is. Dat is een hoog percentage ten opzichte van het gemiddelde.

### Groei

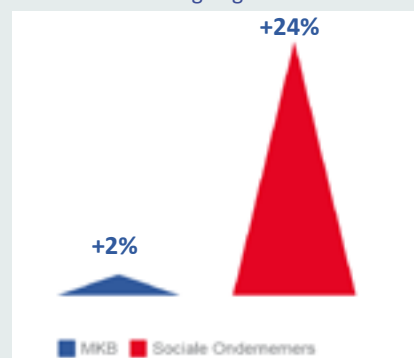
Hoewel in Nederland nog op betrekkelijk bescheiden schaal ervaring wordt opgedaan met sociaal ondernemerschap, is de snelle groei in de sector de laatste jaren opgevallen. We zien dat in Nederland in 2016 meer dan de helft van de ondernemingen in staat is om onafhankelijk van donaties, giften en subsidies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

### Werkgelegenheid

Het aantal banen is volgens McKinsey & Company (2016) in de periode 2010-



Groei overall werkgelegenheid 2014-2016



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

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 werkgelegenheids groei. Het aantal werknemers steeg in de periode 2014-2016 met 24%. De werkgelegenheids groei 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.

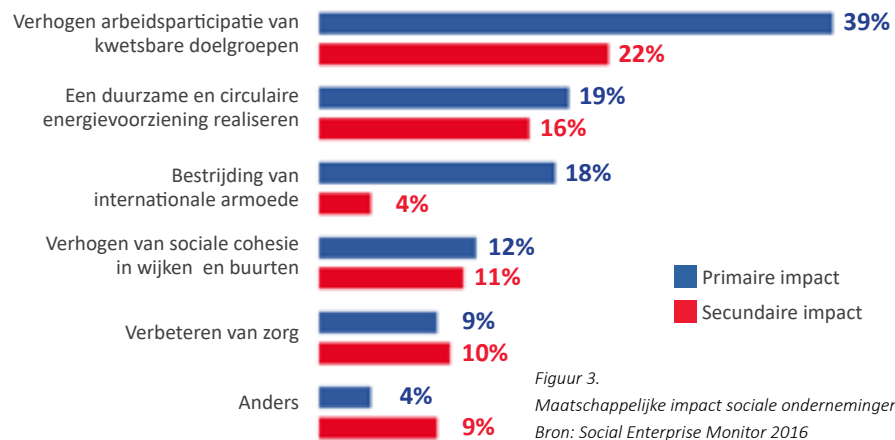
### Impact

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 op pag. 12).

De impact van sociaal ondernemers kan ook worden geïnventariseerd via de Sustainable Development Goals. Een eerste inschatting is dat met name de goals 'decent work', 'climate action' en 'responsible consumption' hoog scoren als impactgebied (elk 11%) (ABNAMRO, 2017).

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. McKinsey, de SER en onze eigen ervaringen 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 hogere risico's van het verdienmodel. Een risico is bijvoorbeeld vaak de sterke afhankelijkheid van de gemeente als het gaat om instroom van arbeidscapaciteit.

#### Ecosysteem

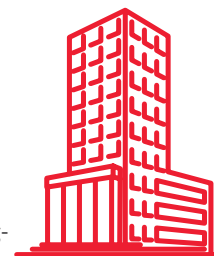
Een tweede uitdaging is het creëren van een sociaal ondernemersvriendelijk ecosysteem.



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.

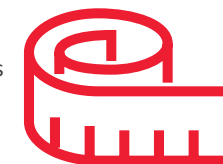
#### Professionalisering

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 groei-fase, 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.



#### Impact meters maken

Het project 'Impact meters maken' heeft tot doel om impact meten toegankelijk en betaalbaar te maken voor sociaal- en andere ondernemers. Het eindproduct, het Impactpad, wordt in juni 2018 gelanceerd. Het Impactpad is een online en open source handleiding die ondernemers praktische hulp biedt bij het zetten van de volgende stap(pen) in het meten van hun impact. De handleiding zal bestaan uit een overzicht van de meest relevante impact performance indicators en instrumenten om die te meten voor de thema's: arbeidsparticipatie, circulaire economie en duurzame waardeketens. Ook gemeentes en impact investors kunnen gebruik maken van het Impactpad.

Het project wordt gesteund door een breed consortium en geleid door Avance Impact, Impact Center Erasmus en Social Enterprise NL, in opdracht van de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Economische Zaken en Buitenlandse Zaken. Het is de bedoeling dat het Impactpad doorgroeit tot een basis voor landelijke standaarden en methodieken. De ontwikkeling is te volgen via de nieuwsbrief van Social Enterprise NL.

## 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 en kredietfaciliteiten, maar ook aan de inzet van reguliere instrumenten zoals tegemoetkoming loonkosten of de No Risk polis.

De gemeente is geen investeerder, maar er zijn wel andere partners. 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, familie-stichtingen 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 diverse fondsen actief 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 een 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 Gemeenten 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.)



## 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.

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.

Er zijn diverse platforms die ondersteunen bij crowdfunding.



## Praktijk: Kansenkaart Haarlemmermeer

De Social Impact Factory heeft voor de gemeente Haarlemmermeer gebruik gemaakt van de kansenkaartmethode. Hierin stond de vraag centraal: welke kansen liggen er voor de gemeente Haarlemmermeer op het gebied van sociaal ondernemerschap en welke rol kan zij daar het beste in spelen? Voor het inventariseren van de kansen zijn verschillende interviews gehouden en twee Social Impact Rooms georganiseerd voor zowel medewerkers van de gemeente als voor (sociaal) ondernemers en (netwerk)organisaties.

Uit de kansenkaart bleek dat er kansen lagen voor de gemeente Haarlemmermeer door sociaal ondernemende samenwerkingsverbanden vorm te geven. Dat is gerealiseerd door contactpersonen binnen de gemeente actief te verbinden met een contactpersoon die buiten de gemeente zichtbaar en vindbaar is op het thema. 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 is als kans geïdentificeerd. 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.



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



## 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 inkoopende of aanbestedende partij.

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 experimenteeruimte 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 experimenteeruimte 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 vaak ingericht vanuit Economische Zaken met als doel te faciliteren bij vraagstukken rondom (omgevings)vergunningen, financiën en subsidieregelingen. Het andere loket is dan 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 domeinen zoals economie, financiën, werk, participatie, sociale werkvoorziening, re-integratie, inkomen en zorg. Effectief accountmanagement voor sociaal ondernemers vraagt daarom om een integrale, domeinoverstijgende 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 geven bij andere financiers. Om meer draagvlak voor de totaal benodigde financiering te creëren, kan crowdfunding een goede aanvullende optie zijn. 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.

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](http://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.

### **Praktijk: Ondernemerstafel Haarlem: 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 ambtelijke gebouwen open te stellen 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 en werkplek in het gemeentekantoor, waar sociaal ondernemers en initiatiefnemers werken, laagdrempelig toegang hebben tot de gemeente en hun vragen kunnen stellen.

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 over maatschappelijke uitdagingen die door ambtenaren worden aangedragen. Behalve in het gemeentekantoor 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.



### **ROZ: Netwerk voor sociaal ondernemers**

Het ROZ (Regionale Organisatie Zelfstandigen) is een adviesorganisatie in Twente en de Achterhoek voor de bevordering van ondernemerschap en sociaal ondernemen. ROZ heeft sociale ondernemingen bij elkaar gebracht in een nieuw netwerk, zodat ondernemingen met een maatschappelijke missie en impact meer zichtbaar worden en elkaar kunnen versterken.

In juli 2017 is het netwerk van start gegaan. De eerste bijeenkomsten zijn geweest en begin 2018 zijn er al bijna dertig sociaal ondernemers uit Twente en de Achterhoek lid. Binnen het netwerk staat kennisdeling, inspiratie en samenwerking op het gebied van sociaal ondernemerschap centraal. Samen met de sociaal ondernemers wil ROZ de sector versterken en impact vergroten.

De leden kunnen gebruik maken van het uitgebreide netwerk en gemeentelijke contacten van ROZ. Ze worden uitgenodigd voor de jaarlijkse werkconferentie sociaal ondernemen. ROZ promoot hen via onder meer de ROZ website, social media kanalen en de nieuwsbrief sociaal ondernemen. Tot slot biedt ROZ diverse trainingen op het gebied van sociaal ondernemen.

### **Social Impact Lab helpt sociaal ondernemers starten in Den Haag**

Een vestiging openen in een nieuwe stad vraagt veel tijd van ondernemers, gemiddeld zo'n 600-1200 uur. De gemeente Den Haag verkort deze tijd met een versnellingsprogramma van één middag: het Social Impact Lab. Het doel is om samen te komen tot een verbetering van het vestigingsklimaat voor Sociaal Ondernemers en hiermee direct meer mensen aan het werk te helpen en te houden.

Het Social Impact Lab helpt sociaal ondernemers van buiten Den Haag om een vestiging in Den Haag te openen. Dit gebeurt in één middag aan zogenoemde 'versnellingsstafels'. Aan elke tafel zit een team van professionals van de gemeente Den Haag, banken, fondsen, bedrijven en sociale verbinders. Alle expertisegebieden die relevant zijn voor de ondernemer in kwestie zijn vertegenwoordigd (denk aan huisvesting, vergunningen, financiering, instroom doelgroepen, markt).

De facilitators aan de tafel zorgt dat de tijd goed wordt gebruikt en dat er ook meteen wordt gebeld en gemailld. Hiermee zijn acties direct in gang gezet! Aan het einde van de dag gaan de ondernemers naar huis met een roadmap en worden gekoppeld aan het partner netwerk van de Haagse Social Hub. Hiermee kunnen zij de volgende dag direct concrete stappen zetten!

Het programma wordt aangeboden aan ondernemers die na een intake fase zijn geselecteerd. Ook na het Social Impact Lab is er nazorg voor de ondernemers. Eén van de eerste deelnemers aan het Social Impact Lab was Brouwerij De Prael. Het Social Impact Lab heeft hen geholpen om in het voorjaar 2018 de deuren te openen in Den Haag.



### 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, het scheppen van leer-werkbanen of 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 arbeidsmarkt-

#### 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 RAWsystematiek 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](http://bit.ly/2GRysaL). (<http://bit.ly/2GRysaL>)

regio'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'. Hierbij haken de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, voor wie social return

wordt ingezet, uiteindelijk af<sup>1</sup>. Er zijn ook kansen. Door gelijke spelregels tussen de gemeenten af te spreken en het beschikbare instrumentarium voor social return

---

<sup>1</sup> Een initiatief om deze draaideurconstructie te verbreken, is om via een publiek-private detacheringssentiteit duurzaam werkgeverschap te organiseren. Hierbij wordt het risico van werkgeverschap gedeeld tussen private (grote werkgevers) en publieke (gemeenten) partijen. Vanuit Cedris is er een publicatie beschikbaar waarin dit verder wordt uitgewerkt <http://bit.ly/2C5K6Ls>

## Gemeente Utrecht maakt werk van sociaal inkopen

Utrecht maakt werk van sociaal inkopen op verschillende manieren. Allereerst is de SROI-regeling verbreed waardoor bedrijven aan hun verplichting kunnen voldoen door in te kopen bij Utrechtse sociaal ondernemers. Daarnaast is de gemeente actief om zelf in te kopen bij sociaal ondernemers door mogelijkheden in beeld te brengen om enkelvoudig onderhands aan te besteden aan sociaal ondernemers en in te kopen bij het Sociaal Werkbedrijf: UW-bedrijven.

Utrecht heeft aan de hand van de eerste ervaringen, de volgende succesfactoren gedefinieerd:

- Sociaal ondernemerschap is een onderwerp in het coalitieakkoord en het is uitgewerkt binnen de kaders van het inkoopbeleid en er is draagvlak op directieniveau.
- Er is draagvlak gecreëerd op verschillende niveaus binnen de gemeente over het hoe en waarom van sociaal inkopen.
- Er is een overzicht van sociaal ondernemers en in welke branche(s) ze actief zijn (via de Social Impact Market van Buy Social).
- Inkopers en aanvragers zitten overal in de organisatie, waardoor ambassadeurs belangrijk zijn in de organisatie. Voed de ambassadeurs met kennis en inspiratie door bijeenkomsten te organiseren en goede voorbeelden te delen. In Utrecht is de burgemeesters de interne ambassadeur!
- De inkoop bij sociaal ondernemers wordt gemonitord.

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. Wel is het thema benoemd in het regeerakkoord. Dit geeft de gemeente de beleidsvrijheid om hier nader invulling aan te geven en toe te spitsen op het stimuleren van sociaal ondernemerschap.

## 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 werkgele-

genheid 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 PSOCertificaat 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 gehandicapt 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](http://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 het oog op meervoudige maatschappelijke meerwaarde als eindresultaat. En passend in de Europese aanbestedingsregels.

Aan de wieg van deze revolutionaire inkoopmethodiek staat de 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 een 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.

#### Praktijk: aanbesteden warme en koude drankvoorziening 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 drankvoorziening 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) 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: <http://bit.ly/2n2YmAX>



## 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 zijn meestal relatief klein van omvang, tegelijkertijd moet er 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.

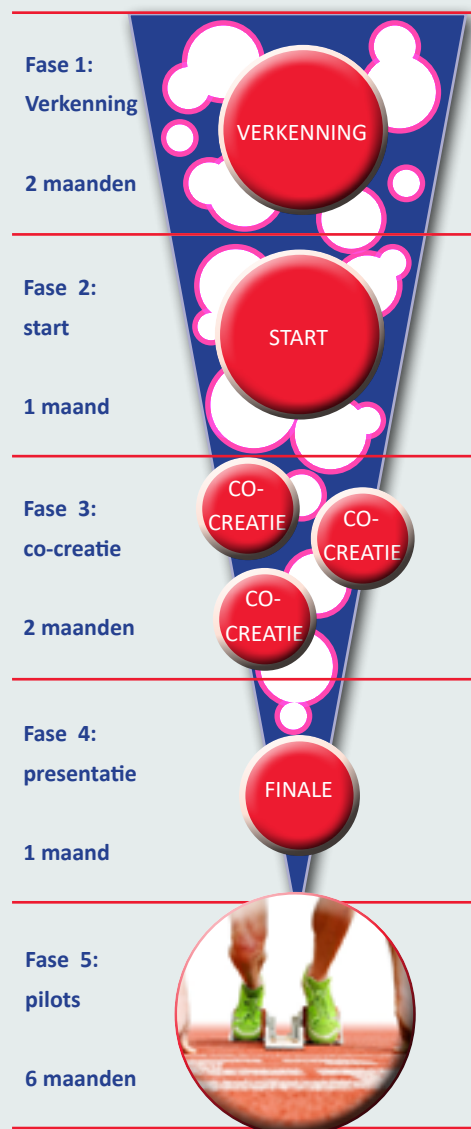
De Social Impact Factory hanteert twee varianten:

• **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.



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

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 maatschap-

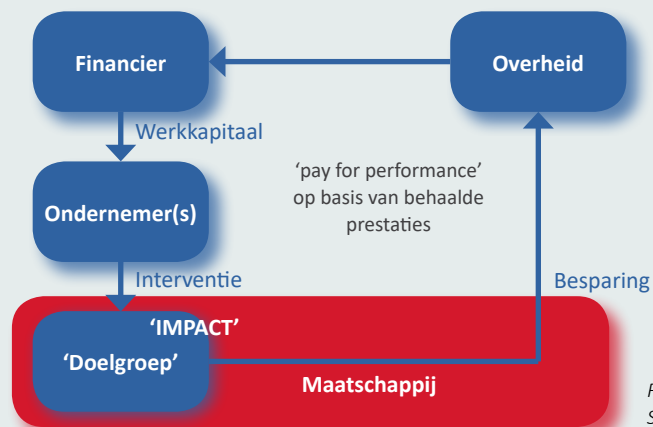
pelijke uitdagingen aan te pakken. Een gemeente, een private investeerder en een sociale onderneming sluiten een sociaal prestatiecontract. Als de ondernemer de maatschappelijke doelen haalt, betaalt de gemeente de investeerder terug. Zo wordt privaat kapitaal ingezet voor een maatschappelijk doel en 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,

**Vernieuwende Social Impact Bond Jongvolwassenen wordt werkelijkheid**

De SIB Jongvolwassenen wordt realiteit: voor deze doelgroep hebben de gemeenten Hengelo, Enschede en Eindhoven een aanbesteding in de markt gezet. Deze gemeenten zijn samen met Leiden, Utrecht en Amsterdam en in samenwerking met het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) en Deloitte initiatiefnemer. Doel van hun aanpak? Jongeren met meervoudige problematiek integraal en duurzaam ondersteunen.

Sinds 2015 gaan gemeenten over een breed deel van het sociaal domein: onderwijs, veiligheid, hulp en ondersteuning, werk en inkomen en wonen. Jongeren in een kwetsbare positie in de leeftijd van 16-27 ondervinden vaak op meerdere van deze terreinen problemen. Op ieder terrein gelden echter diverse wetten. Zonder een integrale aanpak loop je het risico dat de jongere niet vooruitkomt in zijn of haar situatie, waardoor er op de lange termijn meer problemen op de loer liggen. De SIB Jongvolwassenen helpt om die integrale aanpak te realiseren.

De nieuwe SIB Jongvolwassenen die eind 2017 in de markt is gezet, wordt als vernieuwende SIB in Nederland gezien om drie redenen. Allereerst vanwege de integrale benadering. De problematiek van deze doelgroep is meervoudig en complex, vaak worden meerdere leefvelden van een individu en diens omgeving geraakt. De constructie van deze SIB verplicht uitvoerders om te komen met een integrale oplossing, op maat gemaakt voor de jongere. De maatschappelijke uitkomst staat daarbij voorop. Ten tweede werkt deze SIB met een vooraf opgestelde rate card. Hierop definiëren gemeenten de gewenste effecten voor de doelgroep en geven zij aan wat zij bereid zijn te betalen daarvoor. Tot slot geldt voor deze SIB dat meerdere gemeenten samen één model hebben ontwikkeld dat relatief eenvoudig te kopiëren is naar andere gemeenten.



Figuur 7. Basisschema Social Impact Bond

maar is mogelijk ook op andere thema's toe te passen zoals bijvoorbeeld energiebesparing.

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 7 ton 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 deze 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<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://bit.ly/2EsPcXu>

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 beslissboom gemaakt waarin een aantal volgende vragen centraal staan<sup>2</sup>:

- 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 de opbrengsten meetbaar en te monetariseren? Er moet immers een basis zijn om financiële afspraken te maken rond investeringen en rendement.

<sup>2</sup> <http://bit.ly/2EaP67r>

- 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 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 één van de argumenten (unique selling points) 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. 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:

#### Volledige MKBA

- Vereist veel informatie over effecten en mogelijkheid tot moneteriseren
- Hoogste doorlooptijd en kosten
- Levert meest uitgebreide en robuuste resultaten

#### Kengetallen KBA

- Kengetallen over effecten nodig
- Minder doorlooptijd dan volledige MKBA
- Geeft grotendeels kwantitatief inzicht

#### Quick scan KBA

- Lagere vereisten aan informatie over effecten
- Snel op te laten stellen
- Geeft een snel inzicht in belangrijkste effecten. Is slechts deels gekwantificeerd.

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 (€/IND) x aantal cases/klanten (IND) = OUTCOME
<b>Deadweight, Attributie en Substitutie zijn schattingspercentages ter negatieve correctie op het totaal gerealiseerde effect.</b>		
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 (OUTCOME - (DW+AT+SE) = 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.

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

### 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 herwaarderen.

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.





Figuur 8: Ecosysteem met 'lokale biotopen'

## 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-ondernemersvriendelijk' ecosysteem? Hoe breng je de juiste mensen en organisaties samen?

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 en 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 (zie ook pagina 56).

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.

## 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.

## 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

### SSENT: kennis en innovatie uit Europa in verbinding met de regio Kennemerland

De in Haarlem gevestigde onderneming stichting Stadsgarage is deelnemer aan het EU Interreg2Seas programma SSENT (Spark Social Enterprise), onderdeel van het Europees Regionaal Ontwikkelingsfonds. 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 en er wordt een innovatie-acceleratie programma opgezet. Hierin worden leerreizen, symposia en conferenties over innovatie voor sociaal ondernemers georganiseerd. Verder biedt het programma coaching, een e-learning hub en een programma voor start-ups.

#### Kenniscentrum

De Stadsgarage biedt sociale ondernemers in Kennemerland hiermee toegang tot 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) minder. Hierin dicht het lokale Kenniscentrum een hiaat in het veld van sociaal ondernemerschap in Nederland. Ondernemers uit de regio worden in staat gesteld om ideeën voor business plannen met sociale impact in een aantal stappen tot wasdom te brengen. Daarvoor krijgen zij steun van regionale experts uit het netwerk van de Stadsgarage. Zo krijgen de sociaal ondernemers 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 innoveren en een betere positie in de economie van de twee zeeën regio in West-Europa te geven, en dat daarmee meer werkgelegenheid en sociale cohesie wordt gecreëerd. Dit doel brengt de Stadsgarage met het regionaal Kenniscentrum dicht op lokale en regionale situaties; een regionale economie heeft tenslotte een andere dynamiek dan een landelijke.

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 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 pitches 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 pagina 21.) 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.

### Social Hub Den Haag

Social Hub Den Haag is het startpunt voor sociaal ondernemers met plannen om in Den Haag te starten of uit te breiden. De sociaal ondernemers kunnen met hun vragen terecht op een website met uitgebreide kennisbank en tijdens fysieke spreekuren.

Via Social Hub Den Haag wordt de ondernemer doorverwezen naar de juiste loketten bij de gemeente of partnerorganisaties in de stad.

Aanleiding voor de social hub is onderzoek waaruit een duidelijke behoefte aan één overzichtelijk loket voor sociaal ondernemers naar voren kwam. Sociaal ondernemerschap raakt op veel vlakken evenredig veel aspecten van de gemeentelijke organisatie.

In de praktijk betekende dit dat de sociaal ondernemers op verschillende plekken de gemeentelijke organisatie binnen kwamen en dat de behandelend ambtenaren niet goed wisten wat zij met deze sociaal ondernemers aan moesten.

En niet alleen de gemeentelijke organisatie laat zich moeilijk navigeren, andere organisaties weten ook niet altijd wat zij met deze bijzondere ondernemers aan moeten. Bezoek aan een bank bijvoorbeeld brengt sociaal ondernemers soms in de veronderstelling dat hun plannen

niet financieerbaar zijn terwijl een bezoek aan een geschikte bank of een fonds juist de wind onder de vleugels kan geven.

Voor de gemeente Den Haag was dit alles voldoende aanleiding om samen met

Social Club Den Haag (de community voor sociaal ondernemers in Den Haag), Social Hub Den Haag te initiëren. Een duidelijk en logisch startpunt voor de sociaal ondernemers.

### Move2Social

Move2Social is er op gericht om startende sociaal ondernemers op weg te helpen. Move2Social is een regionaal programma waarbij ook de stakeholders van de sociaal ondernemers actief worden betrokken. In drie maanden tijd ondersteunen de partners de sociaal ondernemers bij het opstellen van hun businessplan. De ondernemers worden geholpen bij het vergroten van hun netwerk en ze krijgen concreet mogelijkheden voor financiering aangereikt waarmee zij hun idee naar de markt kunnen brengen.

Move2Social is een unieke samenwerking van diverse partners: onderwijs- en kennisinstellingen, informals, banken, overheid, ondernemerscentra en het bedrijfsleven slaan de handen ineen. Zo ontstaat een uniek netwerk van contacten en expertise waarmee sociaal ondernemers écht een stap kunnen maken.

Move2Social is in Twente ontwikkeld in 2017. Daar deden elf sociaal ondernemers mee in een eerste ronde. Een half jaar na afronding heeft dit diverse vormen van werkgelegenheid opgeleverd in Twente: 12 reguliere banen, 4 banen voor sw-medewerkers, 30 leerwerkbanen voor statushouders en 11 leerwerkbanen voor overige doelgroepen. Deze impact staat nog los van gerealiseerde impact door innovatief ondernemerschap rond zorg- en welzijnsinitiatieven, en duurzaamheid. In 2017 is in Twente een tweede ronde gestart voor nieuwe ondernemers en in Groningen is een eerste ronde gestart. In 2018 zal Move2Social in meerdere regio's starten.







### Sociaal ondernemerslab

#### Innovatieve samenwerking met sociaal ondernemers



Stroomopwaarts™

Duurzame werkgelegenheid creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat is het doel van Stroomopwaarts, het participatiebedrijf voor de gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam.

Startende ondernemers en Stroomopwaarts vinden elkaar door hun gemeenschappelijke doelstelling om werkgelegenheid te creëren. Beide lopen daarbij tegen obstakels aan. In de opstartfase hebben starters vaak nog te weinig investeringsmogelijkheden om personeel aan te nemen. Dit belemmert hen om de gewenste groei te realiseren. Stroomopwaarts kampt juist met een tekort aan passende werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Met het Sociaal OndernemersLab speelt Stroomopwaarts hierop in. Deze innovatieve samenwerking met startende ondernemers levert beide partijen winst op. Startende ondernemers kunnen gebruikmaken van faciliteiten als bedrijfsruimte, wifinetwerk, vergader- en trainingsruimtes, kantinevoorzieningen en de schoonmaak binnen het Werkleerbedrijf van Stroomopwaarts. Hierdoor krijgen zij de financiële ruimte en slagkracht om hun bedrijf sneller op te starten. Hun start en vlotte groei, creëren vervolgens meer werkgelegenheid voor de doelgroep van het participatiebedrijf.

De kosten van de faciliteiten worden verrekend met producten of diensten die startende ondernemers bieden aan het participatiebedrijf. Een goed voorbeeld is Inspirational Sales, dat als tegenprestatie voor geleverde faciliteiten bij Stroomopwaarts telefonische acquisitie doet voor het Werkleerbedrijf.

Voor startende ondernemers levert het Sociaal OndernemersLab als voornaamste voordeel op dat er bijna geen voorfinanciering noodzakelijk is. De eerste factuur volgt na afloop van de inzet van de medewerkers - tegelijk met het moment waarop de ondernemers hun klanten kunnen factureren. Hierdoor wordt de financieringsbehoefte van startende sociaal ondernemers geminimaliseerd. Voor Stroomopwaarts leidt de samenwerking tot meer werkgelegenheid voor de doelgroep.

## 6. Nawoord van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

De G40 heeft in deze publicatie best practices voor sociaal ondernemen bijeengebracht en ik ben hen daarvoor zeer erkentelijk. Graag wil ik deze gelegenheid aangrijpen om kort uiteen te zetten waar SZW nu staat met het beleid rond sociaal ondernemen. In reactie op het SER-advies Sociale ondernemingen (2014) heeft het vorige kabinet een aantal acties aangekondigd om ondernemers die het werken aan maatschappelijke doelen voorop stellen te erkennen en dit fenomeen verder te brengen. De acties zijn momenteel in uitvoering of zijn reeds volbracht.

Een belangrijke actie uit deze brief aan de Tweede Kamer was het opdracht geven voor een webbased tool waarmee (sociale) ondernemingen hun impact kunnen aantonen. Deze tool wordt momenteel ontwikkeld door een consortium van het bureau Avance, de Erasmus Universiteit en Social Enterprise NL. De resultaten worden eind juni 2018 verwacht. Het kunnen aantonen van de impact van (sociale) ondernemingen is belangrijk om opdrachtgevers, zoals gemeenten, en (sociale) investeerders inzicht te geven in welke diensten en producten ondernemers met sociale of maatschappelijke doelen kunnen leveren.

Een andere actie was het vergroten van kennis bij (decentrale) overheden over sociale ondernemingen. Het initiatief van de G40 om samen met Platform 31 kennis te delen over o.a. de Social Impact Bond en het bevorderen van een gunstig eco-environment is daarom zeer toe te juichen. Begin 2017 is in samenwerking met VNO-NCW een rondetafel met belangrijke spelers binnen het thema sociaal ondernemen georganiseerd. Dagvoorzitter Bernard Wientjes concludeerde dat het model van sociaal ondernemen over 10 jaar de norm voor alle ondernemers zou kunnen zijn.

Ook heeft SZW met een positieve blik gekeken naar initiatieven om (sociale) ondernemers te certificeren. Een voorbeeld hiervan is de PSO-certificering op het gebied van re-integratie. De SER is om een nog te volbrengen vervolgadvis gevraagd over de vraag hoe publieke partijen, reguliere werkgevers en sociale ondernemingen kunnen samenwerken om kwetsbare groepen zoveel mogelijk te kunnen helpen aan werk en ondersteuning.

Ook het nieuwe kabinet is positief over ondernemers met sociale of maatschappelijke doelen. In het Regeerakkoord is opgenomen dat er passende regels komen en meer ruimte gecreëerd wordt voor ondernemingen met sociale of maatschappelijke doelen met behoud van een gelijk speelveld. Dit voornemen zal de komende kabinetsperiode verder uitgewerkt worden. Ook zal de overheid haar inkoopkracht beter benutten voor het versnellen van duurzame transities, inschakelen van kwetsbare groepen en innovatieve manieren om in te kopen. Ook dit zal een gunstige uitwerking kunnen hebben op sociale ondernemingen. Een nieuwe periode is aangebroken om de positieve voorbeelden van sociale ondernemers te blijven stimuleren. Ik ondersteun daarom deze publicatie van de G40 van harte.



Wouter Koolmees  
Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

*Redactioneel: het kabinet Rutte III wil passende regels en meer ruimte voor ondernemingen met sociale of maatschappelijke doelen met behoud van een gelijk speelveld.*



## 7. Partners die je op weg helpen

Secretaris G40 pijler Economie & Werk	Tjeerd Leistra	<a href="mailto:Tjeerd.leistra@ede.nl">Tjeerd.leistra@ede.nl</a>
Gemeente Apeldoorn	Marjolein Postma	<a href="mailto:m.postma@apeldoorn.nl">m.postma@apeldoorn.nl</a>
Gemeente Den Bosch	Harry van Haren	<a href="mailto:h.vanharen@s-hertogenbosch.nl">h.vanharen@s-hertogenbosch.nl</a>
Gemeente Den Haag	Gert-Willem van Mourik	<a href="mailto:gert-willem.vanmourik@denhaag.nl">gert-willem.vanmourik@denhaag.nl</a>
Gemeente Enschede	Tjalling de Vries	<a href="mailto:t.devries@enschede.nl">t.devries@enschede.nl</a>
Gemeente Eindhoven	Yuri Starrenburg	<a href="mailto:y.starrenburg@eindhoven.nl">y.starrenburg@eindhoven.nl</a>
Gemeente Groningen	Eric Wams	<a href="mailto:eric.wams@groningen.nl">eric.wams@groningen.nl</a>
Gemeente Haarlem	Alex Jansen	<a href="mailto:a.jansen@haarlem.nl">a.jansen@haarlem.nl</a>
Gemeente Haarlemmermeer	Cecile de la Rambelje	<a href="mailto:Cecile.rambelje@haarlemmermeer.nl">Cecile.rambelje@haarlemmermeer.nl</a>
Gemeente Hengelo	Birgit Koers	<a href="mailto:b.koers@hengelo.nl">b.koers@hengelo.nl</a>
Gemeente Leeuwarden	Oleg Boneschansker	<a href="mailto:Oleg.Boneschansker@leeuwarden.nl">Oleg.Boneschansker@leeuwarden.nl</a>
Gemeente Leiden	Sarah Jacques	<a href="mailto:S.Jacques@leiden.nl">S.Jacques@leiden.nl</a>
Gemeente Utrecht	Evelien van Batenburg	<a href="mailto:e.van.batenburg@utrecht.nl">e.van.batenburg@utrecht.nl</a>
Gemeente Zaanstad	Lodewijk Kleijn	<a href="mailto:l.kleijn@zaanstad.nl">l.kleijn@zaanstad.nl</a>
Regio Alkmaar	Bram Verrips	<a href="mailto:BramVerrips@debuch.nl">BramVerrips@debuch.nl</a>
Platform 31	Sabina Gietema	<a href="mailto:Sabina.gietema@platform31.nl">Sabina.gietema@platform31.nl</a>
Social Impact Factory	Roos Spekman	<a href="mailto:hallo@socialimpactfactory.com">hallo@socialimpactfactory.com</a>
Social Enterprise NL	Stefan Panhuijsen	<a href="mailto:stefan@social-enterprise.nl">stefan@social-enterprise.nl</a>
KplusV	Joost Clarenbeek	<a href="mailto:j.clarenbeek@kplusv.nl">j.clarenbeek@kplusv.nl</a>

### Cirkelstad: Circulaire Economie en sociaal ondernemerschap

Cirkelstad biedt een platform aan vooruitstrevende publieke en private partijen die werk maken van steden zonder afval, zonder uitval. Dat gebeurt door de materialen die vrijkomen bij het slopen, renoveren of beheren van gebouwen terug te brengen in de kringloop. De materialen worden vervolgens toegepast in nieuwe producten met een gelijkwaardige toepassing. Geen afval dus. Het werk wordt daarnaast verricht met de mensen uit de stad. Zij komen met inspiratie over hoe zij willen wonen, nemen initiatief tot wijkactiviteiten of worden uitgenodigd voor leer-, of werkplekken bij de betrokken partijen. Geen uitvallers dus.

Cirkelstad Coöperatie U.A. staat voor een systeemaanpak om doorbraken te forceren naar een blijvende nieuwe (markt)logica. Deelnemende partijen zoeken elkaar op rondom projecten, behalen resultaat, delen kennis en borgen de resultaten in de (lijn)organisatie om een volgende keer, weer met nieuwe partijen te blijven werken aan steden zonder afval, zonder uitval.



### Over Social Impact Factory

De Social Impact Factory brengt verschillende werelden bij elkaar: sociaal ondernemers, (lokale) overheden, bedrijven, buurt- en wijkinitiatieven en onderwijsinstellingen. Dit allemaal vanuit het idee dat veel maatschappelijke vraagstukken schreeuwen om een antwoord.

Sociaal ondernemerschap is hier de oplossing voor. Door verschillende werelden bij elkaar te brengen creëren we gezamenlijk een inclusieve en groene samenleving, die ook financieel duurzaam is. Het nieuwe normaal!

De Social Impact Factory biedt de volgende dienstverlening:

- Het opbouwen van ecosystemen rondom sociaal ondernemerschap.
- Groener en socialer inkopen via de Social Impact Market.
- Het faciliteren van een oplossing voor een maatschappelijk vraagstuk via een challenge.
- Actief veranderen door middel van projecten op het gebied van bijvoorbeeld vluchtelingen of impactmeting.



### Social Impact Market

Om de inkoopvraag van publieke en private organisaties te koppelen aan het aanbod van sociaal ondernemers heeft Buy Social, een samenwerking van Social Enterprise NL en Social Impact Factory, een vernieuwde Social Impact Market gelanceerd.

Op de Social Impact Market staat een groeiend aanbod van sociale ondernemingen in heel Nederland. Bezoekers kunnen eenvoudig zoeken naar producten en diensten door een branche, regio, impactgebied en/of Sustainable Development Goal te selecteren. Daarnaast biedt de Market partners de mogelijkheid om inkoopvragen te stellen aan het netwerk van sociale ondernemingen en om social return in te vullen.

## Do's and dont's in samenwerking met sociaal ondernemers

Op het kantoor van Social Enterprise NL keken we reikhalzend uit naar de presentatie van het regeerakkoord. D66, CDA en de ChristenUnie hadden alle drie het stimuleren van sociaal ondernemerschap opgenomen in hun verkiezingsprogramma. Zou deze ambitie de formatie hebben overleefd? Een snelle ctrl search bracht goed nieuws; Er komen passende regels en meer ruimte voor ondernemingen met sociale of maatschappelijke doelen, met behoud van een gelijk speelveld.'

We zullen zien hoe het kabinet passende regels en meer ruimte gaat invullen. Maar het zal wel 2020 zijn voordat deze invulling voor gemeentes beschikbaar komt, in de tussentijd zullen gemeentes dus invullingen moeten zoeken binnen bestaande kaders. Een gelijk speelveld is vanzelfsprekend, we kennen in Nederland het rechtsgelijkheidsbeginsel, de Wet Markt en Overheid en ook de Aanbestedingswet staat vol richtlijnen om een gelijk (Europees) speelveld te garanderen.

Hoe ervaren sociaal ondernemers deze passages? Die reageren het sterkst op het woord-je behoud, want dat impliceert dat er nu een gelijk speelveld zou zijn, maar dat voelen ondernemers lang niet altijd zo. Deze missie-gedreven ondernemingen bieden werkplekken aan mensen met een arbeidsbeperking, maken van afval nieuwe spullen of creëren nieuwe verbindingen in een buurt.

Vaak maken ze het zichzelf daarmee extra moeilijk, gewoon omdat ze dat zelf belangrijk vinden. Als je fietsen wilt verkopen is het goedkoper om de basismaterialen uit China te halen en de fiets in Oost-Europa te laten assembleren dan een nieuwe fiets te maken van oude frames met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Terwijl dit laatste beter is voor mens, milieu en de BV Nederland. En zo zijn er vele voorbeelden van sociaal ondernemers die zichzelf veel meer- en veel hogere standaarden opleggen dan de wet- en regelgeving van hen vraagt. De concurrent doet dit niet en kan producten of diensten goedkoper aanbieden of veel meer geld investeren in reclame. De sociaal ondernemer kiest dus zijn eigen concurrentienadeel, ten faveure van het publiek belang.

Als gemeente wil je sociaal ondernemerschap dus omarmen. Hardnekkige problemen zoals armoede en de werkloosheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt vragen om nieuwe samenwerkingen. Maatschappelijk gedreven ondernemers zijn dan de ideale businesspartner. Steeds meer gemeenten realiseren zich dat en zoeken naar manieren om de samenwerking te verbeteren. Dit wordt door sociaal ondernemers enorm gewaardeerd.

De eerste stap is deze ondernemers opzoeken en erkennen. En dat is het goed om je te realiseren wat voor beelden sociaal ondernemers over de gemeente hebben. Terecht of onterecht, woorden als traag, doolhof en bureaucratisch komen terug als het gaat om de samenwerking met gemeenten. Wat kan je als gemeente doen om dit beeld te veranderen?

1. Ga er niet vanuit dat een sociaal ondernemer het verschil tussen Europees, meer-voudig onderhandse en enkelvoudig aanbesteden (en andere gemeentelijke logica) begrijpt. Gemeenten zijn nu eenmaal complexe organisaties. Wees daarom als een gids voor de ondernemer om zijn weg te vinden in het doolhof.
2. Sociaal ondernemers zijn niet op zoek naar vrijblijvende subsidie, wel naar een zakelijk ingestoken samenwerking. Beoordeel de sociaal ondernemer op resultaat, maar wees ook bereid daarvoor te betalen.
3. Leer van andere gemeenten. Dankzij het werk van de G32 maken steeds meer gemeenten mooie stappen in de samenwerking met gemeenten. Ga dus niet het wiel opnieuw uitvinden, maar zoek je collega's op en leer van elkaar!

*Stefan Panhuijsen is directeur bij Social Enterprise NL, de landelijke beweging van sociale ondernemingen.*

### G40, Platform31 en KplusV

De Pijler Economie en Werk van het Stedennetwerk G40 richt zich op economische ontwikkeling, ondernemerschap, de rol van de overheid in het economische ecosysteem, de arbeidsmarkt en binnensteden. Speerpunten voor de pijler zijn “ruimte voor ondernemen” en “sociaal ondernemerschap”. Het Stedennetwerk werkt hierin nauw samen met Platform31 en KplusV.

Platform31 is dé kennis- en netwerkorganisatie voor bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders. KplusV is een ondernemend en innovatief kennisbedrijf dat zich inzet voor belangrijke thema's in samenleving, waaronder sociaal ondernemerschap en circulaire economie.

In 2018 worden er meerdere (landelijke en regionale) bijeenkomsten georganiseerd voor gemeenten en andere partijen om sociaal ondernemerschap te bevorderen. Zodra de agenda bekend is, wordt deze gedeeld via de nieuwsbrief van de G40.



