

Onderzoek & Advies

# Sociaal Ondernemerschap in Noord-Nederland

Werk   
inZicht







# Voorwoord

---

De regio Groningen-Assen is een regio met veel kansen en uitdagingen. Het streven is een ondernemersklimaat te realiseren waardoor regionale problematiek wordt aangepakt. Hierbij gaat het om regionale uitdagingen rondom werkgelegenheid en veroudering, maar ook om mondiale uitdagingen zoals circulariteit en verspilling.

Breder gezien is ook Noord-Nederland een regio die veel mogelijkheden heeft. Tegelijkertijd zijn er veel belemmeringen voor het benutten van die mogelijkheden. Overheden, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties streven samen naar de ontwikkeling van een circulaire, inclusieve economie en samenleving. Daarbij wordt gezocht naar nieuwe wegen om dat doel te bereiken. Zo hebben eind 2015 bijvoorbeeld zestien partijen de krachten gebundeld, om samen projecten te gaan doen die deze doelen helpen realiseren. Dat werd de MVO-

Alliantie Noord-Nederland, waar inmiddels 40 partners actief zijn in diverse projecten. Een van die projecten is het project SO2 : Sociaal Ondernemerschap en Sociale Ondernemingen. In 2016 hebben over dit onderwerp twee werkconferenties plaatsgevonden, waaruit als kern voor het vervolg de volgende gezamenlijke opvatting naar voren kwam:

**De trends die nu in onze regio zichtbaar zijn laten zien dat er steeds meer behoefte is aan hoger opgeleid personeel, met als gevolg toenemende werkloosheid onder laaggeschoolden en oudere werknemers. Daarnaast is en komt er een tekort aan hooggeschoolden. Onze uitdaging is dan ook het scheppen van nieuwe soorten werkgelegenheid in onze regio voor lager geschoolden en oudere werkenden/werkzoekenden en daarbij steun van bestaande bedrijven/organisaties mobiliseren.**

Het projectplan SO2 heeft een bredere scope. Dit rapport zoomt in en richt zich specifiek op het nieuwe fenomeen 'sociale ondernemingen'. Deze vorm van ondernemerschap biedt heel veel kansen voor nieuwe vormen van werkgelegenheid die kunnen gaan bijdragen aan de circulaire, inclusieve economie. Bovendien kunnen deze innovatieve bedrijven door samenwerking met reguliere bedrijven (zoals wij die nu kennen) bijdragen aan sociaal ondernemerschap binnen de reguliere sector. Teneinde aansluiting te vinden bij de landelijke en mondiale kennis en netwerken omtrent sociale ondernemingen, heeft de projectgroep de verbinding gelegd met de landelijke actor Social Enterprise NL, zodat de actuele ontwikkelingen rond Sociale Ondernemingen ook vastgelegd kunnen worden.

Daarnaast is in november 2016 voor het eerst de Social Impact Day georganiseerd in Groningen, een uitverkocht evenement met ondernemingen uit diverse branches, gemengd met bestuurders en maatschappelijke organisaties. Dit evenement liet niet alleen de interesse zien van de regio in ondernemen met maatschappelijke impact, het benadrukte ook het belang van branche-overstijgende samenwerking. Zo ontwikkelt zich geleidelijk een ecosysteem rondom sociaal ondernemen dat niet alleen bestaat uit bedrijven maar ook uit maatschappelijke instellingen, lokale overheden, onderwijs- en onderzoeksinstellingen en bedrijfsverenigingen.

Sociaal ondernemen is een manier van ondernemen die zich, los van branches of specialismen, onderscheidt van regulier ondernemen doordat het realiseren van impact centraal staat – dat wil zeggen: het oplossen van maatschappelijke problemen. 'Impact first' in andere woorden, waarbij financiële gezondheid een voorwaarde vormt voor het

blijven uitvoeren van de missie, maar niet het einddoel is van de onderneming. Het uitvoeren van oplossingen voor maatschappelijke problemen is waar deze ondernemingen voor zijn opgericht. Ze onderscheiden zich anderzijds van fondsen of maatschappelijke instellingen omdat ze wel opereren met een winst oogmerk, in ieder geval in zulke mate, dat ze grotendeels onafhankelijk zijn van donaties of subsidies.

Sociaal ondernemen kan een belangrijke rol spelen in het aangaan van maatschappelijke uitdagingen. De combinatie van ondernemerschap en impact die kenmerkend is voor sociaal ondernemen, maakt dat we maatschappelijke problemen die relevant zijn voor de regio sneller en innovatiever kunnen aanpakken. Sociaal ondernemers (in spé) zijn dus ook een belangrijke partner voor de lokale overheden voor maatschappelijke verbetering, en spelen de hoofdrol in het ecosysteem rondom sociaal ondernemen.

Tegelijk is sociaal ondernemen voor de ondernemer zelf niet altijd de makkelijkste route naar succes: de ondernemer krijgt te maken met nieuwe en onbekende verdienmodellen en andere organisatiestructuren dan de branche waarin hij traditioneel gezien zou opereren. Sociale ondernemingen zijn vaak niet voor één gat te vangen, omdat ze op meerdere terreinen opereren en waarde creëren (productie, scholing, werkgelegenheid, circulariteit). De ondernemer dient daarom vaak een complex verhaal uit te leggen aan de buitenwereld, en krijgt te maken met verschillende beleidsterreinen, die organisatorisch bij de lokale overheid vaak gescheiden van elkaar opereren.

Hoewel het Noorden een sterke historie heeft van aandacht voor sociale en maatschappelijke

problematiek, zoals mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is de huidige achterstand op het gebied van sociaal ondernemen een gemiste kans. De noordelijke arbeidsmarktregio kenmerkt zich bijvoorbeeld door grote verschillen tussen laag- en hoogopgeleiden – tussen arm en rijk – die onvoldoende worden aangepakt. Als we willen voorkomen dat het noorden de boot mist op dit gebied, dient sociaal ondernemen een prominente plaats in te nemen op de bestuursagenda's. Sociaal ondernemen is in deze tijd – zeker gezien nieuwe wet- en regelgeving – hét middel bij uitstek om deze problematiek op structurele en positieve wijze aan te pakken.

In dit rapport gaan we in op het fenomeen sociale ondernemingen, de actuele ontwikkelingen, de inventarisatie van regionale sociale ondernemingen, hun ondernemerschap en behoeften aan support. Tenslotte bespreken we de vervolgstappen die in die behoeften kunnen gaan voorzien en de context waarin die stappen het meest kansrijk zullen zijn. Een belangrijke factor hierbij is dat maatregelen of vervolgstappen goed aansluiten bij de

behoeften van sociale ondernemers: een vraaggestuurd aanbod dus.

We willen vanaf deze plaats onze dank uitspreken naar al onze gesprekspartners, geïnterviewde sociale ondernemers en geraadpleegde onderzoekers voor hun enthousiaste medewerking. We hebben goed gebruik kunnen maken van de input van onze alliantiepartners in het project SO2 en de projectgroep bestaande uit Claudia van Orden (onderzoeker Hanzehogeschool), Huub van Kampen, die het studentenonderzoek uitvoerde, Roelof de Vries (Schilders de Vries; Met Andere Waarde), die ons scherp hield en niet op zijn laatst Noor van Leeuwen, die als projectleider SO2 en grondlegger van de MVO-Alliantie Noord het alliantienetwerk openstelde voor ons onderzoek.

Rik Sijm en Jan Willem Wennekes

### **Bries**

bureau voor maatschappelijke impact  
[www.burobries.nl](http://www.burobries.nl)



“

**Mensen moeten weten wat  
wij hier voor elkaar krijgen,  
dat verhaal zou vaker verteld  
moeten worden**

-Luuk Duursma, Almed

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>16</b>
Sociaal ondernemen als ontwikkeling	17
De regio als ontwikkelgebied	19
Sociale Ondernemingen in Noord-Nederland	20
Doel van dit onderzoek	22
<b>2. Wat is sociaal ondernemerschap?</b>	<b>24</b>
Voorgeschiedenis: MVO en People Planet Profit	25
Opkomst en ontwikkeling van het werkveld	27
Afbakenen sociaal ondernemen	27
Social Enterprise en sociaal ondernemen	29
Sociaal ondernemen als sector	30
Werkbare definitie sociaal ondernemen	31
Conclusie werkdefinitie	32
<b>3. Ontwikkelingen rondom sociaal ondernemerschap</b>	<b>35</b>
Landelijke trends en ontwikkelingen	35
Landelijke belemmeringen en kansen	37
<b>4. Sociaal ondernemen in de regio</b>	<b>45</b>
Ontwikkelfases sociale onderneming	46
Regionaal beeld	50
Bedrijfsactiviteiten, ontwikkelfase en omvang	54
Aansluiting Social Enterprise NL	55
Inzicht in behoeften en kansen sociale ondernemers	55
<b>5. Investeren in de kracht en groei van sociale ondernemingen</b>	<b>59</b>
Het belang van investeren in de sector sociaal ondernemen	59
Behoeftes van de sector in Noord-Nederland	61
<b>6. Advies en maatregelen</b>	<b>71</b>
Tweeledig advies	71
Op gang brengen van de beweging	74
Bouwen aan een duurzaam fundament	80
<b>7. Uitdagingen voor de toekomst</b>	<b>83</b>
<b>Verantwoording</b>	<b>86</b>
Geraadpleegde bronnen	86
Betrokken sociale ondernemingen	88
Opdrachtgever	88
Uitvoerende partijen	88





# Samenvatting

## 1. Inleiding

De arbeidsmarktregio Groningen en Noord Drenthe is een regio met veel kansen en uitdagingen. Sociaal ondernemerschap is een innovatieve manier om maatschappelijke uitdagingen op te lossen. Er is in de regio veel animo voor sociaal ondernemen, niet alleen bij de ondernemers zelf, maar ook in het omliggende ecosysteem bestaande uit overheid, onderzoeksinstellingen, het reguliere bedrijfsleven, belangenorganisaties (samen het ecosysteem genoemd) en de samenleving in het algemeen.

Dit onderzoeksrapport richt zich op het in kaart brengen van de kansen en mogelijkheden van sociaal ondernemen voor de arbeidsmarktregio Groningen en Noord Drenthe. Sociaal ondernemen is een manier van ondernemen die zich onderscheidt door het primair stellen van het oplossen van maatschappelijke problemen. Hierdoor gaan sociale ondernemingen een belangrijke rol spelen in economie en samenleving, en zijn zij een belangrijke partner aan het worden van de (lokale) overheid.

Sociaal ondernemen heeft een extra moeilijkheidsgraad: door nieuwe verdienmodellen en overschrijden van traditionele werkgebieden is het vaak lastig om voldoende waardering te realiseren, zowel financieel als maatschappelijk en beleidsmatig. Daarom is het belangrijk dat de overheid een ondersteunende rol neemt om deze bij aanvang kwetsbare ondernemingen tot bloei te laten komen, en zo de maatschappij te verbeteren.

Omdat de overheid belang heeft bij het oplossen van maatschappelijke problemen, en sociale ondernemingen vaak samenwerken met overheden, is het noodzakelijk dat (lokale) overheden op de hoogte zijn van het fenomeen sociaal ondernemen in het algemeen, en specifiek van de wensen en belemmeringen van sociaal ondernemers.

Uit de eerste resultaten van dit onderzoek blijkt dat er nog een hoop te doen is in de regio om van sociaal ondernemen een bloeiende en groeiende sector te maken. Er ligt een belangrijke opgave voor de lokale overheden om de kansen te realiseren die zich aandienen rondom deze innovatieve mix van ondernemerschap en maatschappelijke impact.

Dit onderzoek is in zes belangrijke vragen samen te vatten. De beantwoording van deze zes vragen vormt de leeswijzer van dit rapport. De eerste hoofdstukken vormen de noodzakelijke (voor sommigen reeds bekende) theorie en achtergrond over het thema sociaal ondernemen. De latere hoofdstukken gaan in op de regionale stand van zaken, en de conclusies en aanbevelingen daaruit.

1. **Wat is sociaal ondernemen, en hoe vallen sociale ondernemingen te onderscheiden?**  
*Dit wordt uitgewerkt in hoofdstuk 2: Wat is sociaal ondernemerschap*
2. **Wat is de (landelijke) stand van zaken in deze sector, met betrekking tot trends, ontwikkelingen, kansen en belemmeringen?**  
*Zie hoofdstuk 3: Ontwikkelingen rondom sociaal ondernemerschap*
3. **Welke sociale ondernemingen zijn er al in de regio Groningen?**  
*Zie hoofdstuk 4: Sociaal ondernemen in de regio*
4. **Wat zijn hun vragen met betrekking tot ondersteuning?**  
*Zie hoofdstuk 5: Investeren in de kracht en groei van sociale ondernemingen*
5. **Hoe kunnen zij de krachten bundelen om door te groeien en te ontwikkelen?**  
*Zie hoofdstuk 6: Advies en maatregelen*
6. **Hoe is de samenwerking met reguliere bedrijven en (lokale) overheden te stimuleren?**  
*Zie hoofdstuk 6: Advies en maatregelen*

## 2. Wat is sociaal ondernemerschap?

Een sociale onderneming wordt gekenmerkt door:

- a) het nadrukkelijk primair **stellen van een maatschappelijk** doel;
- b) het hebben van een **winstgevend verdienmodel** waarmee de entiteit zelfstandig is en voldoende onafhankelijk kan opereren ten opzichte van fondsen, goede doelen en overheden;

Door de specifieke aard van sociale ondernemingen, de bijzondere problematiek waarmee alleen deze soort bedrijven mee te maken krijgen, en het ontstaan van ondersteunde diensten specifiek gericht op sociale ondernemingen kunnen we spreken van een nieuwe sector.

## 3. Ontwikkelingen rondom sociaal ondernemerschap

Wereldwijd is sociaal ondernemen een groeiende beweging, die noodzakelijk is voor de samenleving en voor sociaaleconomische ontwikkeling. Sociale ondernemingen groeien sterker qua werkgelegenheid en omzet, en zijn bovenmatig

innovatief (vergeleken met het landelijke gemiddelde). Sociale ondernemingen zijn gericht op meervoudige waardecreatie en realiseren op deze manier nieuwe businessmodellen.

Belangrijke trends op de markt zijn ook dat het bewustzijn van consumenten, inkopers en werknemers groeit. Deze trend geeft niet alleen een groeiende behoefte aan, maar ook de noodzaak tot het stimuleren van sociaal ondernemerschap, om te voorkomen dat de regio achterblijft bij (inter)nationale ontwikkelingen.

Uit landelijk onderzoek blijkt dat sociale ondernemingen veelal de volgende belemmeringen ervaren:

- de investering in tijd en energie van impact meten
- zichtbaarheid en erkenning van sociaal ondernemerschap
- landelijke wet- en regelgeving
- overheidsbeleid op lokaal niveau
- het vinden van financiering

Deze belemmeringen worden in veel andere landen en regio's binnen Nederland actief aangepakt, vaak in de vorm van een (regionaal) netwerk voor sociale ondernemers, aangevuld met een actieprogramma bestaande uit het versterken van zichtbaarheid, bevorderen van financiering, bevorderen van ondernemersvaardigheden, groei en omzet, bevorderen van impactmeting en in sommige gevallen het instellen van een aparte juridische of fiscale status.

## 4. Sociaal ondernemen in de regio

Voor dit onderzoek zijn 56 ondernemingen geïnventariseerd, waarvan er 22 gekenmerkt kunnen worden als sociale onderneming volgens de werkdefinitie. Deze ondernemingen zijn door middel van interviews, analyse en deskresearch onderzocht. Er is een aantal belangrijke verschillen met de landelijke stand van zaken op te merken.

### Ontwikkel fases sociale onderneming

Er worden vier fases onderscheiden in de ontwikkeling van sociale ondernemingen: start-up, professionalisering, volwassen en scale-up. Er zijn in de regio Groningen minder sociale ondernemingen dan in andere regio's, relatief veel start-ups, maar relatief weinig ondernemingen in de professionaliseringsfase. Dit komt door het

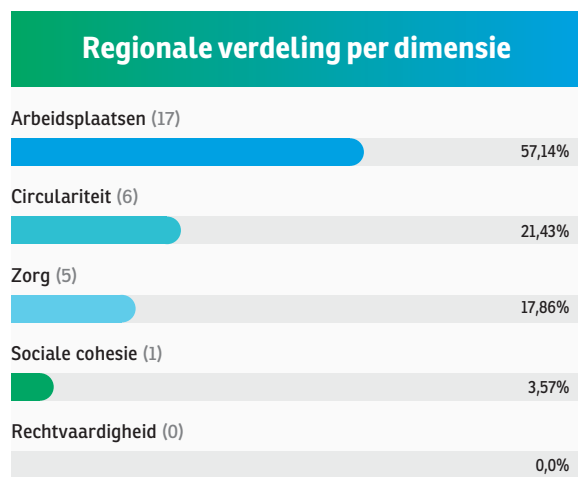


ontbreken van een netwerk voor sociale ondernemers, goede ondersteuning voor start-ups en professionaliserende bedrijven, en weinig mogelijkheden voor doorgroei.

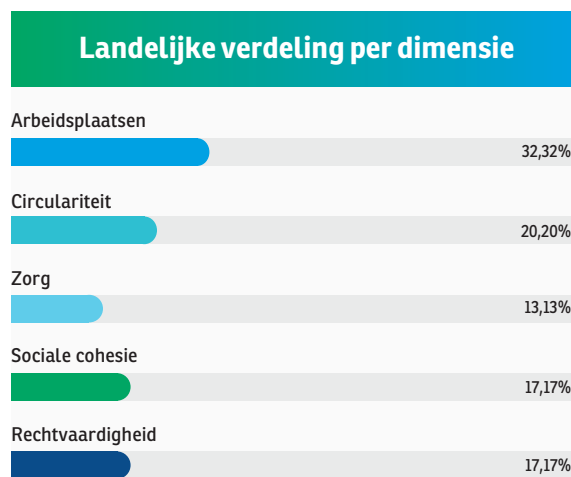
Binnen sociaal ondernemen worden vijf dimensies onderscheiden; maatschappelijke problematiek waarop een sociale onderneming zich kan richten. Dit zijn het bevorderen van arbeidsplaatsen, circulaire economie, zorg, sociale cohesie of rechtvaardigheid. Een duidelijk verschil van de regio ten opzichte van de landelijke stand van zaken is de bovenmatige aanwezigheid van sociale ondernemingen gericht op arbeidsparticipatie, en de matige aanwezigheid van ondernemingen gericht op de dimensies sociale cohesie en rechtvaardigheid.

Wel is er een grote diversiteit in bedrijfsactiviteiten, die wijst op een grote kans voor de regio om met sociaal ondernemen nieuwe ontwikkelingen door te maken. Een groot deel van de in kaart gebrachte ondernemingen, ongeveer 70%, is nog relatief jong en heeft weinig personeel (<10 mensen).

Met name in de randstad zijn er a) meer sociale ondernemingen en b) veel sociale ondernemingen al een of meer fase(s) verder in de ontwikkeling. Enerzijds lopen we in de regio dus wat achter op de randstad. Dit biedt ons tegelijkertijd de kans om te slim te leren van alles wat er al in de randstad gedaan is. Zo kunnen we ontwikkelingen hier sneller en beter doorvoeren.



Bron: eigen onderzoek, 2017



Bron: Social Enterprise NL, 2016

## 5. Investeren in de kracht en groei van sociale ondernemingen

Er ontstaat een andere economie in de samenleving, waarin sociaal ondernemen een grote rol speelt. Juist in een gebied met maatschappelijke problemen is het noodzakelijk om groei en ontwikkeling van deze sector te stimuleren. Omdat sociale ondernemingen vaak extra kwetsbaar zijn, is het noodzakelijk dat de overheid een

ondersteunende rol neemt, en dus op de hoogte is van de behoeftes van sociale ondernemingen. De regio Groningen loopt landelijk (en internationaal) achter op het gebied van beleid, maatregelen en investeringen in deze sector, terwijl het belang van deze sector voor de samenleving alleen maar toeneemt.

Uit dit regionaal onderzoek blijkt dat sociale ondernemingen de volgende zeven kernbehoeftes hebben:

1. **Zichtbaarheid en verbinding:** Uit het onderzoek blijkt een duidelijke behoefte aan het vergroten van de bekendheid van sociale ondernemingen. Het gaat hier allereerst om de zichtbaarheid als sector en onderlinge verbinding met mede-ondernemers. Ten tweede zou een grotere bekendheid bij bedrijven en overheid kunnen zorgen voor beter beleid en meer klanten. Als laatste zou marketing van de regio als aantrekkelijk vestigingsklimaat voor sociale ondernemingen het aantal sociale ondernemingen kunnen vergroten
2. **Kennisontwikkeling:** In de regio Groningen blijven veel kansen voor sociaal ondernemerschap liggen vanwege een gebrek aan kennis. Meer kennis over de kansen en uitdagingen van het lokale ecosysteem helpt bij agendering van het onderwerp en waardering van sociale ondernemingen. In het bijzonder is bij de overheid dringend meer kennis nodig om passend beleid te kunnen maken en zodoende samen met sociale ondernemingen succesvol maatschappelijke problemen te kunnen aanpakken. Een bredere waardering van impact wordt daarbij regelmatig genoemd door ondernemers.
3. **Toegang tot de overheid:** Vanwege hun focus op maatschappelijke problemen hebben sociale ondernemingen vaker en op diversere manieren te maken met de overheid. Een soepele samenwerking is een sterke behoefte van beide partijen. Ondernemers spraken in deze context over een 'hot line' met de overheid of een 'vertaler'. Afstemming tussen verschillende domeinen



en beleidscongruentie kan ondernemers helpen hun weg te vinden binnen de overheid.

4. **Groei van productie en omzet:** Om meer impact te kunnen maken willen sociaal ondernemers groeien in omzet en productie. Ze hebben een sterke behoefte om in contact te komen met inkopers van zowel het bedrijfsleven als de overheid. Daarbij vinden ze het belangrijk dat de maatschappelijke impact passend gewaardeerd wordt.
5. **Professionalisering:** Veel sociaal ondernemers zijn gestart vanuit maatschappelijke drijfveren en zijn niet per se bedreven in het vinden en binden van klanten. Hierdoor is er een grote behoefte aan de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden door trainingen en verdiepingstrajecten. Advies en coaching van doorgewinterde ondernemers die snappen wat sociaal ondernemerschap is, is daarbij een tweede behoefte.
6. **Faciliteren en ontwikkelen van social start-ups:** In verhouding tot andere regio's in Nederland is het aantal sociale ondernemingen laag. De grootste groeipotentie voor sociaal ondernemerschap in de regio zit in de groei van social start-ups in aantal en omvang.

## 6. Advies en maatregelen

Om sociaal ondernemerschap in de regio te stimuleren, en daarmee meer werkgelegenheid, innovatie en economische groei mogelijk te maken is een advies samengesteld over welke acties en maatregelen genomen kunnen worden om sociaal ondernemerschap in de regio te stimuleren.

Het advies aan de arbeidsmarktregio is tweeledig. Allereerst is het van belang dat er iemand actie onderneemt en de beweging op gang brengt. De regio loopt achter op de rest van Nederland. Nederland loopt op zijn beurt achter op de rest van de wereld. Kortom: Er valt nog veel te leren en is geen tijd te verliezen. De arbeidsmarktregio is vanwege haar directe belang een passende partij om initiatief te nemen in het stimuleren van sociaal ondernemerschap. Ten tweede is het vervolgens van belang dat er gebouwd wordt aan een duurzaam fundament. Dit gaat over een aantal grotere structurele veranderingen die een lange adem vergen en geschikt zijn voor een bredere coalitie. De inzet en baten van dit beleid zijn groter dan de verantwoordelijkheid van de arbeidsmarktregio, waardoor het aan te raden is om deze zaken een plek te geven in langetermijnbeleid van gemeente, provincie of bredere noordelijke samenwerkingsverbanden.

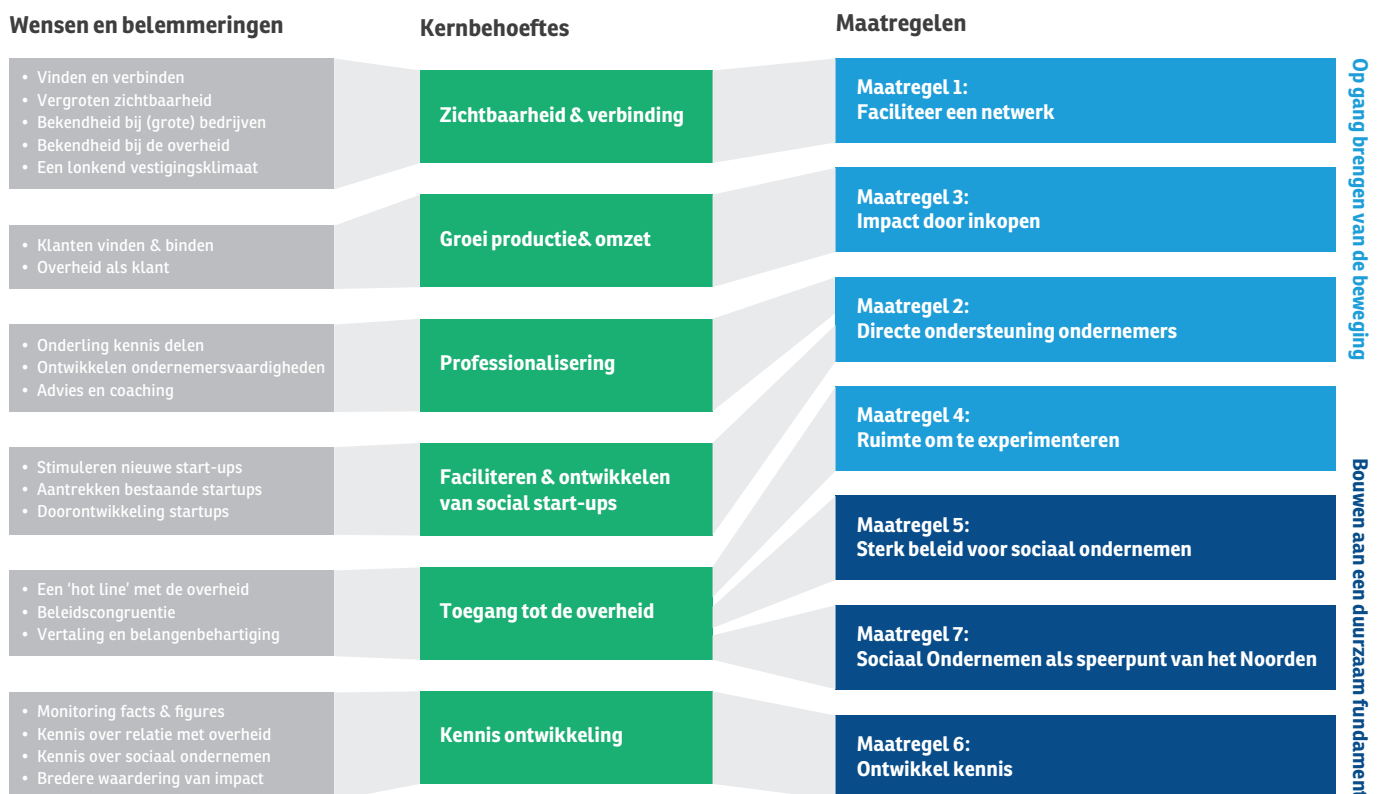
### Op gang brengen van de beweging

Voor het op gang brengen van de beweging wordt geadviseerd om een netwerk te faciliteren in de vorm van een Platform Sociaal Ondernemen. Dit zou inspelen op de

wens vanuit ondernemers, overheid en onderwijs om de zichtbaarheid en verbinding van de sector te vergroten. Een tweede maatregel zou genomen kunnen worden door het inrichten van een jaarprogramma. Er zijn veel thema's waar sociale ondernemingen vanwege hun karakter uniek in zijn en waar ze specifieke ondersteuning in kunnen gebruiken. Op deze manier kunnen de ondernemers direct geholpen worden in het versterken van hun onderneming en vergroten van hun impact.

De derde maatregel heeft betrekking tot het feit dat sociale ondernemingen willen groeien en hiervoor op zoek zijn naar meer klanten. De gemeente is zelf een grote inkoper en kan in die rol de omzet en impact van ondernemingen vergroten door in aanbestedingen meer waarde te hechten aan maatschappelijke waarde. Ook kan de overheid het contact faciliteren tussen sociaal ondernemers en inkopers uit het (grote) bedrijfsleven. Een vierde maatregel waar direct mee begonnen kan worden is het creëren van ruimte om te experimenteren. Door Social Impact Challenges en Social Impact Bonds kan de overheid ondernemers uitdagen om met ondernemende oplossingen te komen voor maatschappelijke problemen. Daarnaast zou een 'Chef Sociaal Ondernemen' ingesteld kunnen worden die deze experimenteerruimte en ander passend beleid aanjaagt en regisseert bij de gemeente.

## Stimuleren sociaal ondernemen



## **Bouwen aan een duurzaam fundament**

De vruchten van een bloeiende sector van sociale ondernemingen vallen niet alleen onder de boom van de arbeidsmarktregio. Door samen te werken met andere domeinen binnen de gemeente kan congruent beleid gemaakt worden en kan sociaal ondernemerschap een brede betekenis hebben in de regio. Door op bestuurlijk niveau prioriteit te geven aan sociaal ondernemerschap ontstaat er ruimte op ambtelijk niveau. Verschillende gemeenten hebben sociaal ondernemerschap een plek gegeven in een coalitieprogramma, dit zou in Groningen ook kunnen. Naast ambtelijke ruimte is het belangrijk om kennis te ontwikkelen. Voor passend beleid is het van belang om personeel op te leiden en experts aan te wijzen. Het Noorden kan haar voordeel doen door te leren van andere koplopers in den lande. Als laatste advies wordt de suggestie gedaan om sociaal ondernemerschap te kiezen als speerpunt voor noordelijk beleid als aanvulling op de huidige lijnen Energie, Healthy Aging en IT. Op die manier kan geïnvesteerd worden in een sterke economie ten bate van de samenleving.

## **7. Uitdagingen voor de toekomst**

Groei van sociale ondernemingen zorgt voor het aanpakken van een breed scala aan maatschappelijke uitdagingen. Het creëert een regio waarin iedereen meedoet. Dat er voor iedereen een plek is, qua arbeid, of qua maatschappij-participatie. Sociaal ondernemen is een totaal nieuwe manier van werken en ondernemen, waarbij impact voorop staat.

Naast Energie, Healthy Ageing en Digitale Innovatie zou Sociaal Ondernemen een kenmerk kunnen worden van de Noord-Nederlandse economie én maatschappij. De potentie is breed aanwezig in de regio, het is wel noodzakelijk dat er actie wordt ondernomen.

Naast de vier noodzakelijke maatregelen zijn er in de toekomst meer mogelijkheden. Mogelijkheden zijn het instellen van Social Impact Challenges, het inrichten van een Social Business Bridge met het reguliere bedrijfsleven, of het gezamenlijk met het ecosysteem ontwikkelen van nieuwe financieringsvormen (varianten op Social Impact Bonds).

Dit rapport laat zien dat er in de regio veel uitdagingen zijn, maar ook veel kansen. Er is nog veel te doen en te ontwikkelen. Maar elke grote reis begint met de eerste stap.





# Inleiding

# 1. Inleiding

## Sociaal ondernemen als ontwikkeling

Sociaal ondernemen is wereldwijd een groeiende beweging, die relevant is voor de samenleving en voor sociaal economische ontwikkeling. Binnen Europa is een goede spreiding te zien van deze ontwikkeling, en de Europese Unie is zelf ook actief met onderzoek en het aanscherpen van beleid. Adviezen en regelingen worden binnen Europa steeds meer ingevoerd, onderzocht en uitgebreid.

Onderzoek van de Sociaal Economische Raad (SER) roept inmiddels op om alle relevante partners in het ecosysteem rondom sociaal ondernemen te ondersteunen. Hierbij gaat het niet alleen om ondernemers en brancheverenigingen, maar om alle belanghebbenden die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de sector. Denk hierbij aan het onderwijs dat kennis inbrengt, of aan het grootbedrijf of de instellingen die inkopen doen bij een sociale onderneming. Maar ook zeker aan lokale overheden, netwerken en belangenverenigingen of de consument.

De SER adviseert tevens knelpunten weg te nemen, door het meten van impact, het verbeteren van de zichtbaarheid, erkenning van sociaal ondernemen, het vinden van financiering, maar ook wet- en regelgeving, fiscale voorzieningen, en overheidsinkoop.

### Ecosysteem sociaal ondernemen



## De Verbinding

De Verbinding is een constructiebedrijf in hout en aluminium. Op zich niet bijzonder, maar de werknemers wel: die zijn namelijk bijna allemaal doof. Door ze bij elkaar te brengen en samen in een onderneming te laten werken valt een groot deel van de belemmering van hun handicap weg. Ze zijn gewend om op dezelfde manier met elkaar te communiceren en hierdoor

is De Verbinding in staat om hoogwaardige producten te leveren voor een marktconforme prijs. Daarbij komt dat De Verbinding banen creëert voor mensen die normaal gesproken moeilijk aan werk komen. In 2017 won De Verbinding de Goed Ontmoet Award voor meest maatschappelijk betrokken onderneming van Groningen.

Het stimuleren van sociale ondernemingen leidt tot groei van werkgelegenheid, dus het mes snijdt aan twee kanten: het is immers ook een manier om maatschappelijke uitdagingen via ondernemerschap aan te pakken. Kortom: economische drijfveren worden aangevuld met maatschappelijke drijfveren.

Sociale ondernemingen werken graag samen met de overheid of in opdracht van de overheid, maar door hun innovatieve aanpak krijgen zij vaak te maken met verschillende beleidsafdelingen van een lokale overheid, wat het proces kan bemoeilijken. Het is dus belangrijk dat lokale overheden goed op de hoogte zijn van de sociale ondernemingen, hun wensen, belangen en behoeften, om zo goed in te kunnen spelen op de kansen die zich voordoen in de economie en maatschappij. Daarom is het van belang de rol van sociale ondernemingen te kennen bij het bestrijden van maatschappelijke problemen in de regio Groningen-Assen.

Het eerste deel van dit onderzoek is in twee belangrijke vragen samen te vatten:

1. **Wat is sociaal ondernemen, en hoe vallen sociale ondernemingen te onderscheiden?**  
*Dit wordt uitgewerkt in hoofdstuk 2: Wat is sociaal ondernemerschap*
2. **Wat is de (landelijke) stand van zaken in deze sector, met betrekking tot trends, ontwikkelingen, kansen en belemmeringen?**  
*Zie hiervoor hoofdstuk 3: Ontwikkelingen rondom sociaal ondernemerschap*

Deze vragen vormen de basis voor het eerste deel van dit rapport (hoofdstukken 2 en 3). Dit deel vormt de theoretische basis en achtergrond voor het veldonderzoek dat in de regio is uitgevoerd.

## De regio als ontwikkelgebied

Ook regionaal kunnen we spreken van een groeiende interesse in het onderwerp, een groeiend resultaat (in de zin van oplossingen en ook van werkgelegenheid). Inmiddels mogen we dan ook duidelijk spreken van een behoefte bij de lokale overheid om sociaal ondernemen, gezien de kansen die deze vorm van ondernemen biedt, beter in kaart te brengen.

In het recente SER Noord-rapport "Het werkend alternatief voor Noord Nederland", wordt er aanbevolen meer ruimte te maken voor het faciliteren van sociale ondernemingen, om belemmeringen weg te nemen, en om de noodzakelijke expertise en kapitaal beschikbaar te maken voor de ontwikkeling en groei van deze



sector. Er wordt voorgesteld dat provincies en gemeenten aanvullende middelen beschikbaar stellen. Zo kunnen er onder gunstige voorwaarden verantwoorde investeringen in sociale ondernemingen tot stand komen (SER Noord, 2017).

De regio (in ieder geval de stad Groningen) heeft een geschiedenis van sociale innovatie, solidariteit en zorgzaamheid die goed aansluit bij de wijze waarop sociaal ondernemers opereren. Deze wortels zijn nog steeds aanwezig, ondanks veranderend beleid en een zich terugtrekkende overheid. Veel ondernemers willen de omgeving net zo goed, zo niet beter, achterlaten. Hier ontstaat nu ook meer behoefte aan, juist door die zich terugtrekkende overheid. Het is niet meer vanzelfsprekend dat de overheid bepaalde maatschappelijke taken of verantwoordelijkheden op zich neemt.

Doordat de regio meer in de periferie ligt van Nederland zijn we hier meer op

elkaar aangewezen en dat werkt door in de wijze van ondernemen, burgerschap en overheid. De traditie van ondernemerschap gecombineerd met innovatie en goed burgerschap is geen vreemde voor de regio, en sociaal ondernemen past in deze historische lijn.

Naast het kennen van de maatschappelijke uitdagingen, de sociale ondernemers en de wensen van het werkveld, is het ook belangrijk om aan te sluiten bij het bestaande ecosysteem rondom sociaal ondernemen. Zo kan worden voortgeborduurd op bestaand succes en kunnen eventuele leemtes opgevangen worden. Het bestaande ecosysteem bevat naast sociale ondernemingen ook overheden, maatschappelijke organisaties, adviesbureaus, investeerders, onderwijs- en onderzoeksinstituten.

De vraag is in hoeverre de regionale overheid een rol kan en moet spelen in het stimuleren van de ontwikkeling en groei van sociale ondernemingen, en wat de overheid daartoe het beste kan doen. Dit onderzoek is uitgevoerd om de kansen voor de economie en werkgelegenheid in de regio te vergroten middels sociaal ondernemen. Met deze aanzet tot onderzoek spreekt de regio zich positief uit over sociaal ondernemerschap. Onze lokale overheden geven hiermee het signaal af dat sociaal ondernemen als een belangrijke ontwikkeling wordt gezien die veel kan betekenen voor de regio.

Tegelijk blijkt uit de eerste resultaten reeds dat er nog een hoop te doen is in de regio om van sociaal ondernemen een bloeiende en groeiende sector te maken. Er ligt een belangrijke opgave om de kansen die zich voordoen rondom deze innovatieve mix van ondernemerschap en maatschappelijke impact te realiseren.

## Sociale Ondernemingen in Noord-Nederland

Sociaal ondernemerschap leeft dus in de regio Groningen-Assen, en er is een duidelijke behoefte aan het wegnemen van belemmeringen en het faciliteren van ontwikkeling en groei (SER Noord, 2017). Met de resultaten van een serie werkconferenties van de MVO-Alliantie Noord-Nederland, de interesse en het resultaat van de Social Impact Day Groningen evenals de werk- en onderzoekservaring van de betrokken stakeholders (MVO-Alliantie Noord-Nederland, Bries, Hanzehogeschool en Werk In Zicht) is een onderzoek ingesteld naar de stand van zaken met betrekking tot sociaal ondernemerschap. Hierin is specifiek gekeken naar de aanwezigheid van deze ondernemingen en de wensen en belangen van deze ondernemers, en de kansen en mogelijkheden voor ontwikkeling van deze sector.



ondernemingen, anderzijds om een betere begripsvorming van wat sociaal ondernemen in de regio behelst. Allereerst is het voeren van een eenduidige omschrijving of definitie belangrijk voor het vormen van een goede selectie, en vervolgens voor een duidelijker beleid en effectieve vervolgstappen. Om de regio te versterken, te werken aan een inclusieve toekomst met sociale, duurzame en circulaire ondernemingen, is het van belang dat sociaal ondernemen gestimuleerd wordt. In andere landen en andere regio's van Nederland begint sociaal ondernemen een steeds belangrijkere rol te nemen in de economie en maatschappij. Om deze ontwikkelingen bij te blijven is het van belang dat ook de arbeidsmarktregio Groningen hierin investeert. Hiertoe is het belangrijk de wensen, belangen en belemmeringen in kaart te brengen van de sociale ondernemingen, en te onderzoeken hoe de samenwerking met reguliere bedrijven en overheden verloopt.

De arbeidsmarktregio Groningen (Groningen en Noord-Drenthe) heeft met diverse vertegenwoordigers een actieve rol gespeeld in de voorbereidingen van dit onderzoek en het daaruit voortkomende plan. Daarom ligt de focus op deze arbeidsmarktregio. Belangrijke vragen voor het regionale onderzoek zijn:

3. **Welke sociale ondernemingen zijn er al in de regio Groningen?**  
*Dit wordt toegelicht in hoofdstuk 4: Sociaal ondernemen in de regio*
4. **Wat zijn hun vragen met betrekking tot ondersteuning?**  
*Zie hoofdstuk 5: Investeren in de kracht en groei van sociale ondernemingen*
5. **Hoe kunnen zij de krachten bundelen om door te groeien en te ontwikkelen?**  
*Zie hoofdstuk 6: Advies en maatregelen*
6. **Hoe is de samenwerking met reguliere bedrijven en (lokale) overheden te stimuleren?**  
*Zie hoofdstuk 6: Advies en maatregelen*

Deze vragen worden behandeld in het tweede deel van dit rapport (hoofdstukken 4, 5 en 6) waarin de regionale stand van zaken, de behoeftes in de regio en de maatregelen ter stimulatie van de sector aan bod komen.

## Doel van dit onderzoek

Het gaat in dit rapport om een voorverkenning van een programma dat sociale ondernemingen kan gaan helpen groeien en ontwikkelen om hiermee de kansen voor economie en werkgelegenheid in de regio te vergroten. In dit onderzoek gaat het enerzijds om het inventariseren van (landelijke) ontwikkelingen rondom sociaal ondernemerschap en het vaststellen van een werkbare definitie van sociaal ondernemen, middels literatuuronderzoek, deskresearch en gesprekken met (landelijke) stakeholders (hoofdstukken 2 en 3). Vervolgens wordt de regionale stand van zaken in kaart gebracht, middels veldwerk, interviews en analyse van de in kaart gebrachte bedrijven, en wordt er een analyse gegeven van de kernbehoeftes van de sector sociaal ondernemen in de regio (hoofdstuk 4 en 5). Uit deze ontwikkelingen en de analyses worden conclusies getrokken, die de basis vormen voor de aanbevelingen aan het einde van dit rapport (hoofdstuk 6).

Dit onderzoek brengt de huidige kansen en mogelijkheden in kaart van sociaal ondernemen in de regio. Voorts wordt een aantal aanbevelingen gedaan dat essentieel is voor het versterken van sociaal ondernemen in de regio. Deze aanbevelingen en maatregelen zijn ontwikkeld op verzoek van, en in samenspraak met de sector zelf, op basis van gesprekken en vragenlijsten. Het is een aanbeveling om ook in de toekomst in gesprek te blijven met stakeholders uit het ecosysteem voor sociale ondernemingen, om duurzaam te waarborgen dat de maatregelen aansluiten en nieuwe kansen en ontwikkelingen niet verloren gaan.





## ARISE MEDIA

Op 1 januari 2015 is AriseMedia opgestart. AriseMedia is een internetbureau dat zich richt op het ontwerpen en bouwen van websites en webapplicaties en is gevestigd in Assen en Groningen. Het engelse woord Arise (je spreekt het op z'n engels uit) staat voor: opstaan, in actie komen. De missie van AriseMedia is om mensen die zich niet staande kunnen

houden of niet functioneren in een normale werkomgeving, toch een kans te geven om hun talenten in te zetten voor de maatschappij. Bij AriseMedia wordt veel van het werk gedaan door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het ultieme doel is om deze mensen te begeleiden naar een baan in een normale werkomgeving.

# Theorie en

# 2. Wat is sociaal ondernemerschap?

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond en het ontstaan van sociaal ondernemen beschreven. De randvoorwaarden en vereisten rondom sociale ondernemingen, neergelegd door Europese en landelijke belangengroepen, worden besproken. Vervolgens wordt toegewerkt naar een werkbare definitie van sociaal ondernemen voor Noord Nederland. Dit en het volgend hoofdstuk vormen de theoretische achtergrond voor het onderzoek dat in de arbeidsmarktregio Groningen en Noord Drenthe is uitgevoerd naar sociaal ondernemerschap.

De relevante onderzoeksvraag voor dit hoofdstuk is: "Wat is sociaal ondernemen, en hoe vallen sociale ondernemingen te onderscheiden?"

## **Voorgeschiedenis: MVO en People Planet Profit**

Sociaal ondernemen is de laatste jaren wereldwijd in opkomst. De term sociaal ondernemen komt vanuit het Engelse Social Enterprise en is de volgende stap na maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), of corporate social responsibility (CSR). Het is nuttig terug te kijken op wat voorafging aan sociaal ondernemen zoals het hierna beschreven gaat worden.

De eerste invulling van de wens om het ondernemen duurzamer en inclusiever aan te pakken begon met het maatschappelijk verantwoord ondernemen. MVO wordt door MVO Nederland, een invloedrijke netwerkorganisatie op het gebied van duurzaam ondernemen, omschreven als "de verantwoordelijkheid die organisaties (willen) dragen voor maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering, arbeidsomstandigheden en vergrijzing. MVO kan gezien worden als de minimale eis dat organisaties proberen maatschappelijke problemen niet groter te maken." (MVO Nederland, 2017)

Bij MVO staan op basis van de 3P's-theorie van Elkington drie dimensies centraal. Het uitgangspunt is om binnen de bedrijfsvoering en in de keten te streven naar een balans tussen deze drie dimensies: people (mensen), planet (planeet/milieu) en profit (opbrengst/winst), die op harmonieuze wijze gecombineerd zouden moeten worden voor optimaal resultaat (Elkington, 1998):

- **People:** de zorg voor werknemers en mensen buiten de organisatie. Enerzijds betreft deze zorg het tegemoetkomen van de behoeften van mensen binnen de organisatie, zoals scholing, arbeidsrechten, arbeidsomstandigheden en professionele ontwikkeling.

Anderzijds gaat het om het zorgen voor mensen buiten de organisatie, waarbij leefbaarheid, gezondheid, veiligheid en rechtvaardigheid belangrijke aspecten zijn. Inclusie is hierbij een veelgebruikt begrip: het insluiten van achtergestelde/kwetsbare groepen in de samenleving en deze laten participeren op de arbeidsmarkt op basis van gelijkwaardige rechten en plichten.

- **Planet:** het bewustzijn van de effecten die de organisatie heeft op het leefmilieu en een proactieve opstelling hierbij. Voorbeelden hiervan zijn afvalscheiding, zuinig c.q. fossielvrij energieverbruik, verantwoord ketenmanagement en het gebruik van recyclebare materialen.

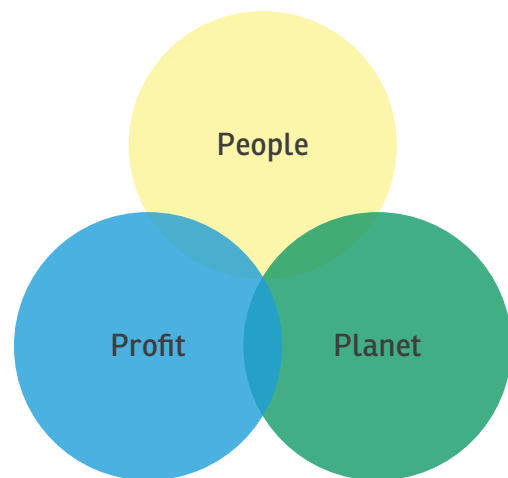
Tegenwoordig wordt er in dit kader veel gesproken over circulaire economie: op een herstellende en vernieuwende wijze producten, onderdelen en materialen zo lang mogelijk te kunnen (her)gebruiken, en afvalstromen als grondstoffen te zien.

- **Profit:** het scheppen van economische waarde door het produceren van goederen of het leveren van diensten. De aanwezigheid van winst is een voorwaarde om de andere twee P's na te kunnen streven. Zonder onafhankelijk verdienmodel is er geen continuïteit voor de organisatie. De waarde die voortkomt uit de people- en planet-activiteiten levert maatschappelijke waarde op, die uiteindelijk ook weer tot economische waarde moet leiden.

Waar MVO om maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat, gaan sociale ondernemingen nog een stap verder. Zij focussen zich op maatschappelijk verbeterend ondernemen (Klomp, Wobben & Kleijer, 2016). Dit houdt in dat zij proberen een of meerdere maatschappelijke problemen op te lossen door het leveren van een product of dienst.

Het onderscheid tussen MVO en sociaal ondernemen kan als volgt worden samengevat: MVO-ondernemers zoeken naar de balans tussen mens, milieu én winst (people, planet, profit). Sociaal ondernemers willen vooral en in eerste

MVO People Planet Profit



instantie maatschappelijke problemen oplossen, en gaan dus een stap verder.

## Opkomst en ontwikkeling van het werkveld

De ontwikkeling van bedrijven om meer en meer verantwoordelijkheid te nemen gaat dus langer terug dan het begrip sociaal ondernemen. Toch kan gezegd worden dat sociaal ondernemen nu een fenomeen is waar de markt niet meer omheen kan. Het ontstaan van dit nieuwe werkveld - we zouden in dit geval ook kunnen spreken van de doorontwikkeling van het bestaande MVO- of 3P-werkveld - wordt vaak gekenmerkt door een divergentie van begrippen, labels, terminologie en regelingen.

Dit valt ook terug te zien: er worden diverse begrippen gebruikt zoals social enterprise, maatschappelijk verantwoord ondernemen, people planet profit, social impact, duurzaam ondernemen, circulariteit, social return on investment, meervoudige waardecreatie en inclusiviteit, om maar een selectie te noemen. Om een geschikt beleid op te zetten om de positie en groeimogelijkheden te versterken van sociale ondernemingen, is er een duidelijke en werkbare definitie nodig van het begrip sociale ondernemingen.

Een ander belangrijk kenmerk van een nieuw werkveld is dat zodra dit werkveld meer volwassen begint te worden, er weer convergentie optreedt in de terminologie, labels en regelingen. Ook dit is de laatste jaren terug te zien, onder andere door de oprichting en lobbywerkzaamheden van Social Enterprise NL, gevestigd in Amsterdam, maar ook door activiteiten elders in de Europese Unie.

Recentelijk zijn twee grote Belgische koepelorganisaties gefuseerd op dit vlak (Kokomosie en Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling). Dit laat zien dat de overlap tussen organisaties helderder wordt, als kenmerk van een convergerend werkveld. Binnen de EU zijn in verschillende landen al heldere definities, specifieke regelgeving en soms zelfs specifieke rechtsvormen<sup>1</sup> bepaald, zoals onderzocht door de European Social Enterprise Law Association (hierna te noemen ESELA).

## Afbakenen sociaal ondernemen

Ditzelfde ESELA stelt dat een Social Enterprise gekenmerkt wordt door drie factoren:

**"Social Enterprise:** for the purposes of the Social Business Initiative, an enterprise with an entrepreneurial dimension (engagement in continuous economic activity), a social dimension (a primary and explicit social purpose) and a governance dimension (the existence of mechanisms to prioritise social purpose and sensitivity to different stakeholder interests" (ESALA, 2015).

<sup>1</sup> Landen waarin reeds een juridische structuur is of waar hieraan gewerkt wordt binnen de EU: Denemarken, Luxemburg, Verenigd Koninkrijk, België, Tsjechië, Frankrijk, Italië, Portugal, Spanje, Finland, Letland, Litouwen, Polen, Slowakije, Hongarije, Slovenië, Kroatië, Griekenland en Malta.

Kortom: een sociale onderneming is a) een ondernemende entiteit (die voldoende winst maakt om onafhankelijk te zijn), heeft b) een uitgesproken maatschappelijk doel (wil een maatschappelijk probleem oplossen), en heeft c) een structuur die waarborgt dat het maatschappelijk doel prioriteit houdt ten opzichte van de financiële doelen (toekomstbestendigheid). Deze drie vereisten kunnen we samenvatten als a) ondernemende entiteit, b) maatschappelijk doel voorop en c) goede governance-structuur. Belangrijk hier is te benadrukken dat de rechtsvorm niet altijd de standaard onderneming hoeft te zijn (bijv. BV), maar dat juist ook stichtingen of (coöperatieve) verenigingen zich ondernemend en financieel onafhankelijk kunnen opstellen om een maatschappelijk doel te realiseren.

De Europese Commissie publiceerde een jaar eerder (in 2014) nog de volgende definitie, bestaande uit vijf centrale kenmerken (European Commission, 2014):

- a. *The organization must engage in economic activity: this means that it must engage in a continuous activity of production and/or exchange of goods and/or services;*
- b. *It must pursue an explicit and primary social aim: a social aim is one that benefits society;*
- c. *It must have limits on distribution of profits and/or assets: the purpose of such limits is to prioritise the social aim over profit making*
- d. *It must be independent i.e. organisational autonomy from the State and traditional for-profit organisations; and,*
- e. *It must have inclusive governance i.e. characterised by participatory and/or democratic decisionmaking processes.*

Punten a) en b) hierboven zijn vergelijkbaar met de ESALA bepalingen ondernemende entiteit en maatschappelijk doel voorop, de laatste drie punten (c, d, e) zijn goed te vangen onder het derde punt c) van de driedelige ESALA bepalingen, goede governance structuur. Hierbij kan nog opgemerkt worden dat punt d) aansluit bij de voorwaarde van een (onafhankelijke) ondernemende entiteit.

In het algemeen volgen landen binnen de EU een soortgelijke definitie. De Nederlandse partij Social Enterprise NL adviseert daarom het volgende (Verloop en Hillen 2013):

**Een social enterprise:**

1. *Heeft primair een maatschappelijke missie: impact first;*
2. *Realiseert dat als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert;*
3. *Is financieel zelfvoorzienend, gebaseerd op handel of andere vormen van waarde-uitruil, en is dus beperkt afhankelijk van giften of subsidies;*

4. *Is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd;*
5. *Heeft een transparante bedrijfsvoering;*
6. *Heeft winst nodig, maar voornamelijk financiële doelen die ten dienste staan van de missie, en winstneming door de aandeelhouders is redelijk;*
7. *Heeft bestuur en beleid die gebaseerd zijn op evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen;*
8. *Is fair naar iedereen;*
9. *Is zich bewust van zijn ecologische voetafdruk.*

Ook hier zien we de drie voorwaarden van ESELA terugkomen: ondernemende entiteit (2, 3), maatschappelijk doel voorop (1) en goede governance structuur (5, 6, 7). Punten 4, 8 en 9 zijn te zien als toevoegingen op een toekomstbestendige/ duurzame structuur voor ondernemingen, om te waarborgen dat zij blijven bestaan en hun maatschappelijk doel kunnen nastreven.

De definities van de Europese Commissie en Social Enterprise NL bieden een duidelijke en uitgebreide afbakening, maar sluiten door de vele voorwaarden ook veel initiatieven en organisaties uit die nog niet aan alle kenmerken voldoen. Hierdoor is nog onvoldoende sprake van een inclusieve en brede definitie, passend bij de regio Groningen-Assen.

## Social Enterprise en sociaal ondernemen

Op dit punt is het relevant te kijken naar de (inmiddels dominante) terminologie binnen Nederland. De laatste jaren is er duidelijke sprake van een convergentie naar de term "sociaal ondernemen" als overkoepelend begrip voor alle bedrijven

### Van Hulley

Van Hulley is een naaiatelier, gevestigd in Groningen, dat van oude overhemden boxershorts maakt. Niet meer gedragen overhemden kunnen worden opgestuurd, waarna een team van naaisters er een mannen- of vrouwenboxershorts van maakt. Dit team bestaat uit vrouwen die door hun allochtone afkomst een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Bij Van

Hulley krijgen ze niet alleen naailes, maar kunnen ze ook een (voorbereidende) opleiding volgen, waardoor ze weer durven te dromen, zelfstandiger en autonomer worden. Naast dit sociale aspect levert Van Hulley ook een grote bijdrage aan het recyclen van textiel. Een dubbele opbrengst, dus.

die zich bezighouden met maatschappelijke verbetering. In meer of mindere zin vallen bedrijven hieronder die zich beroepen op MVO-beleid, People Planet Profit-principes, betekenisvol ondernemen, circulair ondernemen, duurzaam ondernemen, inclusief ondernemen, purpose economy, gelukseconomie of maatschappelijk ondernemen.

Het mag duidelijk zijn dat de term sociaal ondernemen een vertaling is van social enterprise. De connotatie 'maatschappelijk' van het Engelse 'social' gaat echter deels verloren. Dit leidt er soms toe dat sociaal ondernemerschap vooral geïdentificeerd wordt als ondernemen met een sociale component in de enge zin, dat wil zeggen: gericht op het realiseren van arbeidsplaatsen voor hen die niet of met beperking werken (mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt).

Deze uitleg is echter te beperkt voor het scala aan sociale ondernemingen dat actief is binnen dit nieuwe werkveld, omdat bijvoorbeeld ook circulaire ondernemingen (die zich richten op het hergebruik van materialen) en zorgondernemingen onder deze noemer vallen. Er zijn meer dimensies aan het sociaal ondernemen dan enkel het realiseren van arbeidsplaatsen. Het is dus belangrijk om de maatschappelijke component van deze ondernemingen te benadrukken en niet alleen de 'sociale' component in de enge zin van het woord.

## Sociaal ondernemen als sector

Kan sociaal ondernemen gezien worden als een aparte sector? Hierover verschillen de meningen op dit moment nog, wat logisch is gezien de ontwikkelfase waarin het werkveld zich bevindt. Toch begint zich langzaam wel voortgang af te tekenen. Er kan gesteld worden dat sociale ondernemingen binnen elke branche of sector kunnen ontstaan en als het ware een 'horizontale' laag vertegenwoordigen binnen elke 'verticale' sector: ze zijn te zien als clusters binnen de vroegere beroepsgildes. In die zin zijn sociale ondernemingen meer 'bijzondere' ondernemingen binnen bestaande branches. Zo kan binnen de schildersbranche een duurzaam en sociaal schildersbedrijf ontstaan, of in de bakkersbranche een bakkerij die uitsluitend werkt met mensen met een beperking.

Toch tekent zich ook een ander beeld af. Er is een dienstensector aan het ontstaan die zich specifiek richt op sociale ondernemingen. Er zijn inmiddels marketing- of communicatiebureaus die sociale ondernemingen helpen hun boodschap te vertellen (Dawn, De Zaak van Betekenis), administratiebureaus die financiële ondersteuning en advies combineren met ondernemersadvies gericht op maatschappelijke ondernemingen (Manifesto), of intermediairs die helpen bij het vinden van financiering (Social Ventures NL), de juiste partners of de juiste mensen (een dienst van Social Enterprise NL). Ook is er in de markt een opkomst te zien van bureaus die helpen om de impact van sociale ondernemingen inzichtelijk te



maken door impact meting (Sinzer, Avance).

De verwachting is dat deze dienstensector meegroeit met de stijging van het aantal sociale ondernemingen. Naast deze aanbieders van diensten en intermediairs ontstaan er ook netwerken, regelingen en afspraken (actieprogramma's), specifiek gericht op het versterken en faciliteren van sociale ondernemingen. De regio's Amsterdam, Den Haag en Utrecht gelden hier als sterke voorbeelden, maar ook in de regio Zwolle en de provincie Noord-Brabant wordt een programma ontwikkeld.

Bovenstaande punten zijn goede redenen om toch van een sector te spreken: de bedrijfsvoering, strategie en ondernemersproblematiek waar een sociale onderneming mee te maken krijgt is (voor een deel) uniek voor deze bedrijven: ondernemers kunnen dus niet voor alles bij reguliere partijen terecht voor advies, ondersteuning of uitvoering. Dit wordt ook weer bevestigd door onderzoek naar meervoudige waardecreatie (nieuwe businessmodellen): sociale ondernemingen vernieuwen de wijze waarop ondernemingen geld verdienen en realiseren waarde op meerdere manieren. Hier moet in sommige gevallen de lokale omgeving nog deels mee leren omgaan, door nieuw beleid, nieuwe methodieken en nieuwe regelingen.

## Werkbare definitie sociaal ondernemen

De Sociaal Economische Raad (SER) heeft op basis van de definities van de Europese Commissie en Social Enterprise NL een duidelijke definitie geformuleerd in haar rapport 'Sociale ondernemingen: een verkennend advies'. In dit rapport is de keuze gemaakt voor een brede, inclusieve en korte definitie:

"Sociale ondernemingen zijn **zelfstandige ondernemingen** die een product of dienst leveren en **primair en expliciet een maatschappelijke doel nastreven**, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen."  
(SER, 2015)

In deze werkdefinitie worden de twee belangrijke kenmerken van sociale ondernemingen benadrukt, die ook in de ESALA en EU definities naar voren komen.

Ten eerste worden met de term zelfstandige ondernemingen die ondernemingen bedoeld, die economisch zelfstandig zijn en dus niet duurzaam volledig afhankelijk zijn van subsidies, schenkingen en donaties. De ondernemingen moeten in staat zijn om hun beleid onafhankelijk van de overheid of van 'reguliere' ondernemingen te kunnen voeren. Voor sociale ondernemingen is de financiële doelstelling ondergeschikt aan het primaire maatschappelijke doel. Deze benadering

onderscheidt de sociale onderneming van de 'reguliere' onderneming.

Een belangrijke nuance die hier wederom gemaakt dient te worden is dat sociale ondernemingen niet altijd de vorm hoeven te hebben van een onderneming, aangezien ook stichtingen of verenigingen de mix van ondernemerschap en impact realiseren<sup>2</sup>.

De tweede factor die sociale ondernemingen van andere ondernemingen onderscheidt is het nastreven van een maatschappelijk doel. Hiermee wordt de maatschappelijke waarde bedoeld die deze ondernemingen expliciet en primair willen creëren.

De derde voorwaarde van governance is voor de regio Groningen-Assen een te strenge eis, gezien het feit dat er geen sprake is van een aparte juridische of fiscale structuur in Nederland. Tevens is voor de organisatorische beveiliging van de balans tussen het maatschappelijke doel en de financiële doelen, door middel van governance, nog geen heldere oplossing.

De afgelopen jaren is hier op landelijk niveau wel aan gewerkt, bijvoorbeeld door lobbyvoering in Den Haag. Bovendien publiceert Social Enterprise NL dit jaar een governance structuur onder de titel 'Code Sociaal Ondernemen, om deel c van de ESELA-voorwaarden beter in te gaan vullen in Nederland (Social Enterprise NL, 2017). Deze ontwikkelingen zijn echter nog te pril om mee te nemen in de werkdefinitie van dit rapport. Het is in de fase waarin Noord-Nederland zich bevindt niet bevorderlijk.

## Conclusie werkdefinitie

Door met een werkdefinitie te komen heeft de SER een goede impuls gegeven. De definitie zoals voorgesteld door de SER lijkt de meest werkbare en realistische definitie voor de regio Groningen-Assen en Noord-Nederland in het algemeen. De nuance die aangebracht moet worden is dat maatschappelijke impact voor vrijwel alle sociaal ondernemers voorop staat, en dat het niet altijd om de traditionele ondernemersvorm gaat. Daarom wordt de volgende (aangepaste) werkdefinitie voorgesteld:

Een sociale onderneming wordt gekenmerkt door:

- c) het nadrukkelijk primair stellen van een **maatschappelijk doel**;
- d) het hebben van een **winstgevend verdienmodel** waarmee de entiteit zelfstandig is en voldoende onafhankelijk kan opereren ten opzichte van fondsen, goede doelen en overheden.

<sup>2</sup> De term "sociale onderneming" kan dus dubbel misleidend zijn: enerzijds gaat het niet om organisaties die louter 'sociaal' opereren in de enge zin van het realiseren van arbeidsplaatsen, anderzijds gaat het niet altijd om de traditionele 'onderneming' in de vorm van een VOF, NV of BV. Zowel "sociaal" als "onderneming" dienen dus met een bredere blik gelezen te worden.

De klassieke benadering is dat het nastreven van winst en het nastreven van het maatschappelijke doel twee tegengestelde krachten zijn. Hierdoor is er sprake van grijze gebieden waar onduidelijkheid heerst over wanneer er wel sprake is van een sociale onderneming en wanneer niet. Opgemerkt kan worden dat het kenmerkend is voor 'ideale' sociale ondernemingen dat de klassieke benadering niet klopt: juist het nastreven van het maatschappelijke doel leidt tot het bereiken van de financiële doelen (bijvoorbeeld door marketing of door voordeel op de markt). Dit blijkt ook uit landelijke cijfers zoals in het volgende hoofdstuk te lezen valt. Uiteraard geldt dit niet voor alle ondernemingen die onder de noemer sociale onderneming vallen. Het Model Sociaal Ondernemen is een bruikbaar model om dit in beeld te brengen.

## Model Sociaal Ondernemen

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

Gebaseerd op: Verloop, W. & Hillen, M., (2013)

In dit model worden sociale ondernemingen bijvoorbeeld onderscheiden van 'reguliere' ondernemingen met een sterk MVO-beleid, maar zijn zij ook te onderscheiden van goede doelen, burgerinitiatieven of non-profitinstellingen. Veel ondernemingen laten op bepaalde vlakken sociaal ondernemende activiteiten zien, zonder een sociale onderneming te zijn.

Een implicatie van het model voor sociale ondernemingen zoals weergegeven is dat het een continuüm betreft waarin 'vrij' bewogen kan worden door organisaties. Zo kan gesteld worden dat een goed doel of burgerinitiatief zich ondernemender op gaat stellen en transformeert naar een sociale onderneming. Of zo zou een regulier bedrijf kunnen transformeren naar een sociale onderneming. De praktijk is vaak echter weerbarstiger en vooral de laatste beweging (van rechts naar het midden) komt niet tot zelden voor. De impact van "MVO+" bedrijven kan wel degelijk groot zijn, soms groter dan sociale ondernemingen zelf, vanwege de omvang van deze organisaties. Dit geeft echter nog niet aan dat zij zelf (al) sociale ondernemingen zijn.

## Bikkels & Bikes

Bikkels & Bikes is een initiatief van stichting Goed Bezig en is een fietsenzaak. Hier doen jonge werknemers aan onderhoud en verkoop van fietsen, en verzorgen ze de inrichting van het pand in Vinkhuizen (Groningen). Het voornaamste doel is jongeren die moeilijk hun draai kunnen vinden, te leren meedoen aan de maatschappij of een zinvolle dagbesteding te krijgen. En

dit werkt. Een mooi voorbeeld hiervan is dat onlangs een oud-werknemer van Bikkels en Bikes met ondersteuning van Stichting Goed Bezig een eigen fietsenzaak in de stad heeft geopend.



# 3. Ontwikkelingen rondom sociaal ondernemerschap

Om inzicht te krijgen in de behoeften van sociale ondernemers, is het van belang een duidelijk beeld te krijgen van de huidige trends en ontwikkelingen, maar ook de kansen en belemmeringen die in het algemeen beschreven zijn in verband met sociale ondernemingen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de landelijke (en internationale) trends, ontwikkelingen, belemmeringen en kansen rondom sociaal ondernemen. Deze vanuit literatuuronderzoek en deskresearch geïdentificeerde trends, ontwikkelingen, kansen en belemmeringen zullen vervolgens worden aangevuld door middel van kwantitatief en kwalitatief onderzoek in de regio Noord Nederland (in het volgende hoofdstuk). Kanttekening bij deze bevindingen is dat het merendeel van de landelijk onderzochte sociale ondernemingen zich bevindt in een andere regio, vaak in de Randstad of de regio Amsterdam. Bij het vertalen van de trends en ontwikkelingen naar de regio Noord Nederland dient hier dus rekening mee gehouden te worden.

Dit hoofdstuk beantwoordt de tweede onderzoeksvraag: "Wat is de (landelijke) stand van zaken in deze sector, m.b.t trends, ontwikkelingen, kansen en belemmeringen?"

## Landelijke trends en ontwikkelingen

Zoals beschreven is het werkveld nog in ontwikkeling, al kan gezegd worden dat het sociaal ondernemen zich niet meer in de pioniersfase bevindt. Sociaal ondernemen wordt steeds zichtbaarder, in de media, bij netwerken en ook evenementen rondom het thema zijn op meerdere plaatsen actief. Ook het aantal (inter)nationale publicaties over het onderwerp neemt toe. Toch is het niet zo dat sociaal ondernemen al business as usual genoemd kan worden. McKinsey schatte in 2011 dat er ongeveer 4000 tot 5000 sociale ondernemingen actief zijn in Nederland (McKinsey & Company, 2011). Social Enterprise NL, de landelijke organisatie, telt ruim 350 leden (Social Enterprise NL, 2016).

Uit de Social Enterprise Monitors (2013-2016) blijkt wel dat zowel de werkgelegenheid als de omzet in deze sector bovenmatig is toegenomen (ten opzichte van het landelijk gemiddelde), en dat deze trend zich al 4 jaar voortzet (Social Enterprise, 2016). Ruim 40% van de landelijk onderzochte ondernemingen draait winst, 20%

break even. Ook geven sociale ondernemingen aan minder afhankelijk te zijn van subsidies en donaties. De meerderheid streeft dus een maatschappelijk doel na en weet hier voldoende geld mee te verdienen om onafhankelijk te zijn. Er is volgens de Social Enterprise Monitor sprake van een duidelijke trend: sociale ondernemingen realiseren economische groei. Zowel werkgelegenheid als omzet groeien harder dan het MKB-gemiddelde.

Sociale ondernemingen zijn ook bovengemiddeld innovatief: meer dan de helft geeft aan producten of diensten op de markt gebracht te hebben die voorheen niet bestonden. Sociale ondernemingen zijn gericht op meervoudige waardecreatie en realiseren op deze manier nieuwe businessmodellen. Sociale ondernemingen zijn ook vaak gericht op duurzaamheid, en dragen op deze manier bij aan de circulaire economie. Ze zijn dus ook technisch innovatief. Eerdergenoemde innovatieve

bedrijfsconcepten en businessmodellen kunnen gedeeld worden en vaker worden gestart in andere regio's, wat kan leiden tot meer innovatie en economische groei.

Ook het maatschappelijk bewustzijn van consumenten groeit. Een ruime meerderheid van de consumenten geeft aan het belangrijk te vinden dat een bedrijf meer doet dan alleen winst maken. Sociale ondernemingen geven zelf aan dat zij een toename zien van maatschappelijke bewustzijn bij hun klanten. Toonaangevend onderzoek van Edelman (Brandshare, 2014) spreekt zelfs van het ontstaan van een 'derde consumentenbehoefte', namelijk de maatschappelijke component.

“

**Maatschappelijk ondernemen is een randvoorwaarde, sociaal ondernemen is een doel.**

(Willemijn Verloop en Marc

Hillen, 2013)

Tegelijk geeft de meerderheid van nieuwe werknemers (pas afgestudeerden, nieuwe arbeidskrachten op de markt) aan te willen werken bij een bedrijf waar ze zinvol werk kunnen doen. Ondernemers kunnen er straks dus niet meer omheen dat zij bevroegen werknemers nodig hebben om evenzo bewuste consumenten te bedienen.

Het grootste deel van de omzet halen sociale ondernemingen overigens uit de business to business markt, B2B (46%), daarna van consumenten (32%) en op de laatste plaats komt de overheid als inkoper (11%). Veel sociale ondernemingen geven aan dat het lastig is de overheid als klant of marktpartij te bereiken, terwijl zij wel graag voor de overheid zouden willen werken (Social Enterprise NL, 2016).

Eerder werd al beschreven dat sociaal ondernemen zich nu ontwikkelt als een eigen sector, met daarbij ook leveranciers van diensten die zich specifiek

richten op deze ondernemingen. Naarmate deze ontwikkeling zich doorzet zal ook de groei van sociale ondernemingen gestimuleerd worden, het wordt immers makkelijker om ondersteuning te vinden voor de specifieke drempels en problematiek van het voeren van een sociale onderneming.

Een verklaring hiervoor is dat lokale overheden nog onvoldoende kennis hebben over de sociale ondernemingen en huiverig zijn om samen te werken met een ondernemende partij in het publieke domein. Daarnaast worden moeizame aanbestedingen als factor genoemd, temeer daar maatschappelijke impact niet of onvoldoende een rol speelt in de gunningscriteria, en sociale ondernemingen niet altijd kunnen voldoen aan de formele eisen.

Twee andere belangrijke landelijke trends zijn dat het vinden van financiering voor sociale ondernemers steeds minder als een obstakel wordt ervaren, en dat het meten van impact professioneler en volwassener begint te worden.

## Landelijke belemmeringen en kansen

Vanuit literatuur en deskresearch, en uit gesprekken met landelijke partners die gevoerd zijn, komen verschillende knelpunten voor sociale ondernemingen naar voren die als kans of belemmering kunnen worden gezien. Belangrijk is ook hier te wijzen op de Randstedelijke concentratie van de onderzochte ondernemingen met betrekking tot de volgende belemmeringen en kansen.

### Impact meten

De eerste belemmering is het meten en zichtbaar maken van de maatschappelijke waarde, ook wel impact genoemd, van sociale ondernemingen. Deze wordt als eerste beschreven omdat de effecten van dit knelpunt volgens landelijk onderzoek bij alle andere knelpunten doorwerken.

Het meten en onderbouwen van de maatschappelijke impact is belangrijk voor sociale ondernemingen om herkend en erkend te worden en om hun maatschappelijke missie te onderbouwen (Social Enterprise NL, 2014). Dit komt doordat sociale ondernemingen zich expliciet en primair op hun maatschappelijke doelstelling richten en zich op basis van deze missie moeten onderscheiden van andere 'traditionele' organisaties.

Het meten en zichtbaar maken van deze maatschappelijke waarde is op dit moment nog een moeilijk punt voor veel sociale ondernemingen. Dit komt doordat het tijdsintensief is en daardoor vaak nog complex en kostbaar, zeker voor ondernemers die doorgaans weinig kapitaal of tijd over hebben.

Er zijn echter wel kansen voor sociale ondernemingen op het vlak van social

impact meten en zichtbaar maken. In de Social Enterprise Monitor 2016 geeft 64% van de ondernemers aan dat stakeholders om een impactrapportage vraagt, dit was in 2015 nog 50% (Social Enterprise NL, 2016). Het meten en zichtbaar maken van de maatschappelijke waarde wordt ook steeds professioneler aangepakt: 40% van de ondernemingen die impact meet geeft aan dat de meting is uitgevoerd of ondersteund door een externe partij (Social Enterprise NL, 2016). Ook in Groningen wordt nu gewerkt aan een programma voor het meten van impact, onder de noemer "RAAK-MKB Social Impact voor een krachtig MKB", door de Hanzehogeschool Groningen. Door deze impactmetingen en rapportages te laten uitvoeren of ondersteunen wordt er vaak een objectiever en diepgaander inzicht gegeven in de maatschappelijke waarde van een sociale onderneming.

## Zichtbaarheid van sociaal ondernemen

Doordat het een uitdaging is voor sociale ondernemingen om hun maatschappelijke waarde aan te tonen en zichtbaar te maken, is er op dit moment ook nog beperkte herkenning en erkenning op het gebied van sociaal ondernemen. Social Enterprise NL noemt herkenning en erkenning herhaaldelijk als belangrijke knelpunten in haar jaarlijkse Social Enterprise Monitor.

De SER onderscheidt drie aspecten met betrekking tot het knelpunt erkenning en herkenning haar rapport 'Sociale ondernemingen: een verkennend advies' (SER, 2015). Ten eerste kan er sprake zijn van onbekendheid met het fenomeen sociale onderneming. Veel potentiële klanten zijn onvoldoende bekend met het bestaan van sociale ondernemingen in Nederland. Doordat er geen eenduidige definitie is van een sociale onderneming bestaan er veel misverstanden met betrekking tot sociaal ondernemen.

Ten tweede kan het gaan om herkenning van de intentie van de ondernemer en de missie van de onderneming. Het vertrouwen van klanten en investeerders in de

### Almed

Almed, assembling and packaging is een joint venture van Alescon en SCA. SCA is een wereldwijd werkzame producent van producten mbt hygiene. Bij Almed werken ..(?) mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan het verpakken van washandschoenen t.b.v. ziekenhuis

e.d. Door zorgvuldige begeleiding voldoet Almed volledig aan de commerciële wensen die SCA stelt aan een dergelijk onderdeel van het productieproces. Qua kosten maar ook qua foutmarge scoort Almed zeer goed.



maatschappelijke missie is essentieel voor sociale ondernemingen. Bij veel sociale ondernemingen lukt het niet goed genoeg om dit vertrouwen te wekken en de klanten en investeerders er van te overtuigen dat de missie na verloop van tijd niet op een zijspoor komt.

Een derde aspect op het gebied van erkenning en herkenning is het zichtbaar maken van de impact. Als de gemeten maatschappelijke waarde niet transparant en toegankelijk wordt gepresenteerd op ondernemingsniveau aan een groter publiek, kunnen zij er niet van worden overtuigd dat de onderneming haar missie kan behalen en in staat is om deze maatschappelijke waarde te realiseren (SER, 2015).

### **Landelijke wet- en regelgeving**

In de Social Enterprise Monitor van 2015 worden regelgeving en overheidsbeleid als belangrijkste barrière gezien voor de groei van sociale ondernemingen (Social Enterprise, 2015). Sociaal ondernemen is zoals benoemd een relatief nieuw soort van ondernemen. De ondernemingen maken doorgaans gebruik van nieuwe en innovatieve business modellen (lees: ongebruikelijke modellen), waarvoor binnen het huidige systeem van wet- en regelgeving vaak weinig ruimte is om te experimenteren. Hierdoor komen startende sociale ondernemingen vaak niet van de grond of kost het veel geld en tijd om wel aan de huidige wet- en regelgeving te voldoen. Dit vormt doorgaans ook een probleem bij het voldoen aan de formele eisen voor aanbestedingen.

De huidige wet- en regelgeving in Nederland is op dit moment nog een belemmering voor sociale ondernemingen, maar door het aanpassen van belemmerende maatregelen en het introduceren van nieuwe stimulerende wet- en regelgeving ontstaat er meer ruimte voor sociale ondernemingen in Nederland. Ruimte kan worden gecreëerd door middel van stimulerende wet- en regelgeving zoals beloningen in de vorm van fiscale maatregelen voor de positieve maatschappelijke externe effecten die sociale ondernemingen teweeg brengen.

### **Overheidsbeleid op lokaal niveau**

Ook overheidsbeleid op lokaal niveau wordt gezien als een belangrijke belemmering voor de groei van sociale ondernemingen. Dit komt doordat dit de bestuurslaag is waar veel sociale ondernemingen het meest mee te maken hebben. De lokale

“

**Het kan niet vaak genoeg gezegd worden dat het voorop stellen van een maatschappelijke missie echt een compleet andere vorm is dan regulier ondernemerschap. Het gaat om een paradigmaverandering, en het is een eye-opener als je het eindelijk ziet.**

overheid heeft haar beleid vaak nog niet aangepast aan het relatief nieuwe fenomeen sociaal ondernemen. Door decentralisatie hebben gemeenten echter wel verantwoordelijkheden gekregen; bijvoorbeeld het weer aan het werk krijgen van mensen met een arbeidsbeperking. Veel sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsparticipatie hebben nu te maken met lokaal overheidsbeleid. Dit sluit echter vaak nog niet goed aan bij de activiteiten van de sociale ondernemingen. De ondernemingen moeten hierdoor vaak lange en ingewikkelde procedures doorstaan om toegang tot subsidies of dergelijke gelden te krijgen of om aan de voorwaarden van aanbestedingen te voldoen (Social Enterprise NL, 2016).

“

**Of een bedrijf een sociale onderneming is, zie je aan de ambitie van de ondernemer. Als je belangrijkste doel een maatschappelijke missie is, dan is dat meteen duidelijk. Je ziet het ook terug in de gehele organisatie: het is de kern van het bedrijf.**

Willemijn Verloop

Veel sociale ondernemingen zijn voor een deel van hun omzet afhankelijk van de inkoop van overheden, vooral gemeentes. Tegelijk is het aandeel van lokale overheden nog beperkt, terwijl veel ondernemers graag met de overheid zeggen te werken. Doordat lokale overheden bij bijvoorbeeld aanbestedingstrajecten vaak nog de aanschafprijs als doorslaggevend zien, en de sociale ondernemingen vaak niet de nodige kennis en ervaring in huis hebben om met aanbestedingsvormen om te gaan, lukt het veel sociale ondernemingen niet om deze gelden te verkrijgen. Door het

afstemmen van het nieuwe lokale overheidsbeleid op de activiteiten van sociale ondernemingen ontstaat er meer ruimte voor sociale ondernemingen om te groeien en hun maatschappelijke waarde toe te laten nemen (SER, 2015).

Dit gebrek wijst ook op een kans: overheden zouden ook door het zijn van reguliere klant of zelfs launching customer een stimulans kunnen vormen voor de groei en ontwikkeling van sociale ondernemingen. Lokale overheden kunnen hierin een grote verantwoordelijkheid nemen.

### **Het vinden van financiering**

Het vinden van financiering was de afgelopen jaren een structureel probleem voor sociale ondernemingen in Nederland (Social Enterprise Monitor, 2014, 2015). Ook de SER geeft extra aandacht aan de knelpunten rond het verkrijgen van kapitaal in haar rapport 'Sociale ondernemingen: een verkennend advies' (SER, 2015).

Sociale ondernemingen passen vaak nieuwe en innovatieve bedrijfsconcepten toe die nog niet bewezen hebben rendabel te zijn of waar de investeerders niet mee bekend zijn. Vaak moet het juiste verdienmodel nog gevonden worden. Tegelijk is het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen, zoals hybride financieringsvormen of social impact bonds, kansrijk voor deze sector (Jonker, 2014). Hierdoor is het voor veel traditionele investeerders een drempel om in dit type onderneming te investeren. Dit heeft ook te maken met de beperkte manieren om de maatschappelijke waarde die naast de economische waarde wordt gecreëerd te meten en zichtbaar te maken richting investeerders, aangezien die doorgaans gewend zijn om louter economische waarden te beoordelen bij hun keuze voor investering.

Er zijn echter wel kansen voor sociale ondernemingen op het gebied van het verkrijgen van financiering. Zo blijkt uit de Social Enterprise Monitor 2016 dat er steeds meer en nieuwe investeringsvormen en bronnen beschikbaar komen. Er is een opkomst te zien van impact investeerders zoals Social Ventures NL, en ook bestaande fondsen richten zich steeds meer op dit werkveld (VSB fonds, Stichting DOEN, KNHM, etc.). Naast deze verschillende investeringsfondsen gericht op sociaal ondernemen, zijn ook informele investeerders en filantropen actief die zich richten op het ondersteunen van maatschappelijke waardecreatie via sociale ondernemingen (Social Enterprise NL, 2016).

De kansen en belemmeringen die door de SER en Social Enterprise NL zijn gesignaleerd, gelden hoogstwaarschijnlijk ook voor de sociale ondernemingen in de regio Groningen-Assen. Er zijn echter weinig sociale ondernemingen in Noord-Nederland meegenomen in de eerdere onderzoeken van deze instanties. Uit het onderzoek uitgevoerd voor dit rapport blijkt dat de belemmeringen die worden beschreven in de Social Enterprise Monitor 2016, ook in Noord-Nederland worden ervaren door sociaal ondernemers. Meer onderzoek hiernaar binnen de regio zou relevant kunnen zijn.



Naast landelijke is er ook een aantal internationale trends en ontwikkelingen te benoemen:

- Erkend wordt dat het om een nieuwe vorm van ondernemerschap gaat die zich onderscheidt van regulier ondernemerschap door de focus op maatschappelijke impact én zelfstandig ondernemerschap. Het gaat om de combinatie van een zelfstandig en winstgevend verdienmodel en het primair stellen van een maatschappelijk doel
- Sociaal ondernemen kenmerkt zich door de inbedding in een bredere ecosystem met stakeholders buiten het ondernemersveld (zoals onderwijs, maatschappelijke instellingen, overheid).
- Sociaal ondernemen is een nieuwe vorm van ondernemerschap (soms een sector genoemd) die een eigen vorm van ondersteuning en stimulering nodig heeft door de bijzondere en innovatieve aard van de bedrijvigheid, en de moeilijkheidsgraad die ontstaat door het mengen van verschillende beleidsterreinen (zoals werk, zorg en economie).
- Veel (lokale) overheden hebben er beleid voor gemaakt of zijn ermee bezig.

Dit beleid elders bestaat vaak uit:

- versterken van netwerk tussen sociale ondernemingen en binnen het ecosysteem (online en offline, bijeenkomsten, events, interface met overheden en instanties, het formeren van een netwerk of platform)
- versterken van zichtbaarheid, erkenning, marketing
- bevorderen van financieringen en inkoopbeleid
- bevorderen van ondernemersvaardigheden, ontwikkeling en groei
- het bevorderen en makkelijker maken van impactmeting
- marketing van regio of land als hotspot voor sociale ondernemingen
- in sommige gevallen het instellen van aparte juridische of fiscale status



# Regionaal onderzoek

# 4. Sociaal ondernemen in de regio

Om de stand van zaken in de regio in kaart te brengen is een praktijkonderzoek uitgevoerd middels een enquête, vragenlijst en interviews, uitgezet onder sociaal ondernemers in Groningen en Drenthe. Dit is aangevuld met deskresearch en analyse van de in kaart gebrachte ondernemingen. Dit hoofdstuk geeft daarmee een antwoord op de derde onderzoeksvraag: "Welke sociale ondernemingen zijn er al in de regio Groningen?". In de volgende hoofdstukken wordt ingegaan op de resultaten van dit veldonderzoek en de analyses daarvan, en volgen een aantal conclusies en aanbevelingen die kunnen leiden tot het stimuleren van de sector sociaal ondernemen.

Er is aangevangen met een lijst van 56 ondernemingen die op het eerste gezicht een behoorlijke mate van maatschappelijk toegevoegde waarde realiseren. Het betreft hier in de meeste gevallen toegevoegde waarde in het kader van arbeidsparticipatie of inclusie. Uitgaande van de voorgestelde werkdefinitie, primair gericht op een maatschappelijk doel én het opereren als zelfstandige ondernemende entiteit, kunnen 22 bedrijven gekwalificeerd worden als sociale onderneming<sup>3</sup>.

Dit aantal geeft uiteraard niet de volledige status weer van de sector in de regio Groningen-Assen, dan wel Noord Nederland. Om beter in beeld te krijgen wat de omvang is van de sector is meer tijd nodig. Ook speelt er een andere belangrijke factor mee: de zichtbaarheid en erkenning van sociaal ondernemen. Hierdoor blijven veel organisaties nog onder de radar: er zijn ondernemingen die zonder het te beseffen een sociale onderneming vormen, en het netwerk in de regio is nog onvoldoende ontwikkeld om alle partijen bij elkaar te brengen. Daarbij komt dat het beoordelen van deze ondernemingen in zekere mate nog een subjectieve kwestie is, doordat de sector jong en in ontwikkeling is.

Het is goed te vermelden dat het hier niet alleen om bedrijven gaat, hieronder valt ook een aantal stichtingen en coöperaties die bedrijfsmatige activiteiten uitvoeren. Er is hierbij altijd enige sprake van meervoudige waardecreatie, of

<sup>3</sup>Ter vergelijking, de jaarlijkse Social Enterprise Monitor 2016 wordt gebaseerd op de antwoorden van 130 sociale ondernemingen in 2016, uit een totaal van ruim 350 aangesloten leden. Deze vierde editie is de grootste tot nu toe. Voor de arbeidsmarktregio Groningen is 22 sociale ondernemingen daarmee een relatief hoog aantal, zeker gezien de distributie van inwoners en ondernemingen over Nederland.

anders gezegd, ze leveren maatschappelijke waarde door bijvoorbeeld mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een baan of dagbesteding aan te bieden, maar creëren ook marktwaardige producten en/of diensten die verkocht worden.

## Ontwikkelfases sociale onderneming

Net als andere ondernemingen kan een sociale onderneming een ontwikkeling doormaken van idee tot grootschalige realisatie: van start-up via doorgroei naar scale-up. Uiteraard leidt niet ieder idee voor het oplossen van een maatschappelijk probleem tot een grootschalig bedrijf, net zoals niet ieder regulier MKB-bedrijf zich ontwikkelt tot multinational. Afhankelijk van de fase waarin een onderneming zich bevindt, zullen er andere behoeften, barrières en mogelijkheden zijn voor de onderneming. Een andere factor die meegenomen kan worden is dat de schaalgrootte van de sociale onderneming invloed heeft op de impact: een bedrijf dat zich richt op het realiseren van arbeidsplaatsen zal met meer productie en omzet, uiteindelijk meer arbeidsplaatsen kunnen realiseren (het maatschappelijk doel waarvoor de onderneming is opgericht). Toch zal niet iedere ondernemer kiezen voor doorgroei, het behalen van een bescheiden doel is vaak ook al een hele prestatie.

“

**Goed is goed genoeg,  
als ik al tien man aan  
het werk heb, ben ik  
een gelukkig man**





## WerkPro

WerkPro is een stichting waar meerdere bedrijven onder vallen. Voorbeelden hiervan zijn het Simplon Jongerenhotel en Goudgoed kringloopwinkel. Bij WerkPro staat het creëren van werk en arbeidsplaatsen centraal, daar worden ondernemingen bij bedacht. Ontstaan vanuit

de voormalige SW bedrijven heeft WerkPro zich steeds meer richting een ondernemende partij ontwikkeld, die ook bereid is om investeringen te doen en joint ventures met reguliere marktpartijen aan te gaan t.b.v. het creëren van arbeidsplaatsen.

## Ontwikkelfases sociale onderneming

Er worden vijf fases onderscheiden in de ontwikkeling van een sociale onderneming. De start-up fase behelst in feite iedereen met een goed maatschappelijk idee. Net als reguliere ondernemingen begint het vaak met een idee, waaromheen een verdienmodel wordt ontwikkeld. Niet ieder concept leidt tot het daadwerkelijk starten van een onderneming. In deze fase hebben initiatieven behoefte aan en zekere bescherming omdat ze kwetsbaar zijn. Er is ook behoefte aan ondersteuning zodat er ontwikkeld en gegroeid kan worden, zodat het idee deze fase kan overleven.



De professionaliseringsfase gaat over ambitie. Deze organisaties hebben de eerste fase overleefd en werken nu aan de toekomst. Hier is vooral behoefte aan (ondersteuning bij) netwerk, kennis en ontwikkeling, soms ook financiering.

Daarna zijn er 2 richtingen, óf ze groeien door naar de volwassenfase of gaan richting scale-up fase. Vanuit de volwassenfase kan later ook nog een doorgang gemaakt worden naar de scale-up fase. Toch is opvallend dat de meeste scale-ups ontstaan doordat een zich ontwikkelend bedrijf kiest voor de 'snelle route'.

In de volwassenfase gaan ondernemers op een degelijke manier aan de slag om 10-20% groei te bewerkstelligen. Dit is ook voor reguliere bedrijven vaak de fase waarin zij het langst verblijven. Deze fase wordt gekenmerkt door relatief weinig risico's, zekerheid met betrekking tot cashflow en nieuwe investeringen. Dit zijn belangrijke bedrijven om te koesteren omdat ze continuïteit bieden en wel degelijk een maatschappelijk probleem oplossen, zij het soms in beperkte mate.

De andere richting gaat naar de scale-up fase. Dit betekent dat de onderneming ervoor kiest om met risico de wereld (Nederland) te

bestormen, met groeiplannen die gestoeld zijn op véél ambitie. Deze bedrijven maken op termijn de échte impact, maar lopen ook het risico op een spoedige tenondergang (Mckinsey & Company, 2011). Deze laatste ondernemingen hebben we in het noorden nauwelijks, maar we zien wel veel voorbeelden in andere sectoren zoals de IT.

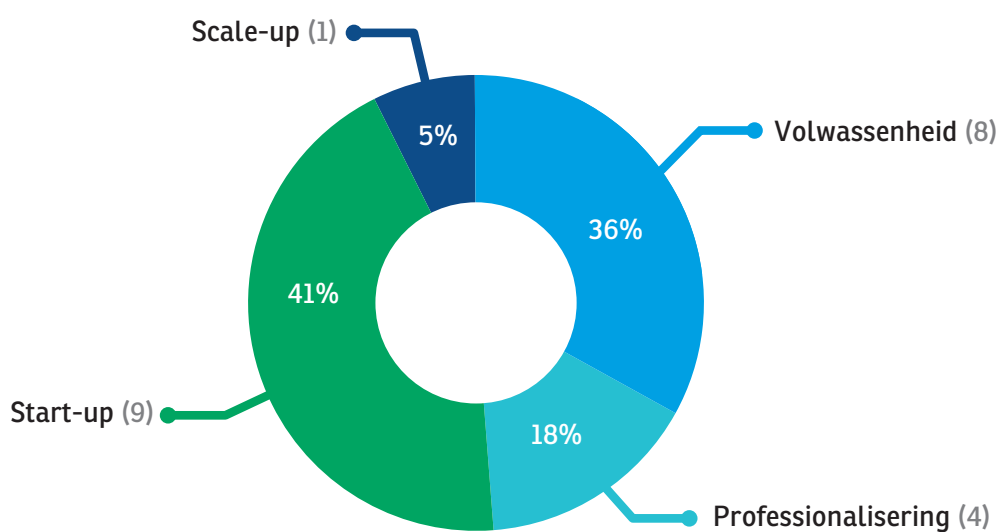
Noot: over de ideefase zijn in het onderzoek geen gegevens verzameld. In de regio is echter wel degelijk een aantal locaties en programma's waar ondernemende mensen of studenten ideeën uitwerken<sup>4</sup>. In het werkveld van de betrokken stakeholders wordt regelmatig gesproken met partijen die zich nog in de ideefase bevinden. Het is echter lastig in te schatten hoeveel van deze plannen daadwerkelijk zal leiden tot een startende sociale onderneming (social start-up). De indruk is dat een aanzienlijk deel van deze plannen niet tot ontwikkeling zal komen door diverse drempels, zoals het ontbreken van goede coaching en advies, financiering of garantstelling en ondernemersvaardigheden.

<sup>4</sup>Bries bood in het verleden ook de zogenaamde Starters Workshop aan: werksessies voor mensen met een sociaal of duurzaam idee, om hieruit een volgende stap richting bedrijf te realiseren. De afgelopen jaren zijn hier tientallen ondernemers in spé bij aanwezig geweest, maximaal 20% leidde uiteindelijk tot een daadwerkelijk bedrijf.

## Regionaal beeld

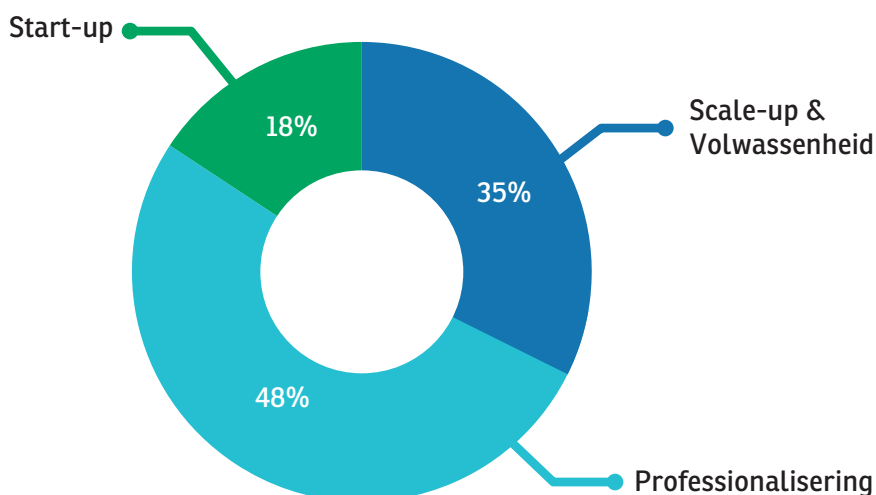
Uit de landelijke Social Enterprise Monitor 2016 blijkt dat 18% van de ondernemingen zich nog in de start-up fase bevindt. 48% bevindt zich in de professionaliseringsfase (doorgroei), en 35% van de bedrijven bevindt zich in de volwassenfase/scale-up fase. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen de volwassenfase en de scale up fase. Het regionale beeld ziet er als volgt uit, in verhouding tot dit landelijke beeld:

### Ontwikkelfases regionaal



Bron: eigen onderzoek, 2017

### Ontwikkelfases landelijk



Bron: Social Enterprise NL, 2016

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de sector in de Noordelijke regio zich minder heeft ontwikkeld dan het landelijk gemiddelde, in acht nemend dat het landelijk gemiddelde vooral de 'Randstad-plus' behelst. Dat er veel start-ups zijn is een teken dat de sector wel voeten aan de grond krijgt, maar juist in deze fase zijn ondernemingen extra kwetsbaar. Het is dan ook geen verrassing dat de professionaliseringsfase maar een kleine groep behelst: er zijn immers nog geen ondersteuningsprogramma's of regelingen gericht op het stimuleren van social start-ups. Om dit in de toekomst mogelijk te maken is het van belang de kansen voor social start-ups aanzienlijk te verbeteren. Het relatief grote aantal ondernemingen in de volwassenfase kan verklaard worden door de transformatie van bestaande bedrijven, verenigingen en stichtingen richting sociale ondernemingen. Het zijn over het algemeen (helaas) geen doorgesloede sociale ondernemingen uit de professionaliseringsfase. Dit is voor de regio een gemiste kans, ook hier ligt een uitdaging om de kansen voor sociale ondernemingen in de professionaliseringsfase te verbeteren. Er zijn een aantal scale-ups te duiden, maar deze zijn vooral 'import' van sociale ondernemingen die elders in Nederland zijn gestart en nu een filiaal in de regio hebben geopend. De regio Groningen wordt dus wel gezien als een geschikte vestigingsplaats door geslaagde sociale ondernemingen, maar deze succesvolle bedrijfsmodellen worden hier nog niet ontwikkeld. Ook hier ligt een kans voor de regio om middels ondersteuning en actieprogramma sociale scale-ups mogelijk te maken.

## BeeWorkz

Beeworks is een kringloopwinkel en lunchcafé in Assen, die ook voorziet in dagbesteding. Het biedt een plek aan mensen die niet vanzelfsprekend de arbeidsmarkt kunnen betreden, maar dit wel graag willen. De oprichters zijn zelf zorgprofessionals, die kansen zagen om ook marktgericht een effectieve plek te creëren voor

hun doelgroep. Op deze manier hebben ze niet alleen inkomsten van PGB, maar ook uit de verkoop van hun kringloop en lunchcafé. Daarbij komt de sociale functie in de wijk: bewoners komen er graag om elkaar te ontmoeten en contact te leggen.

### Dimensies sociaal ondernemen

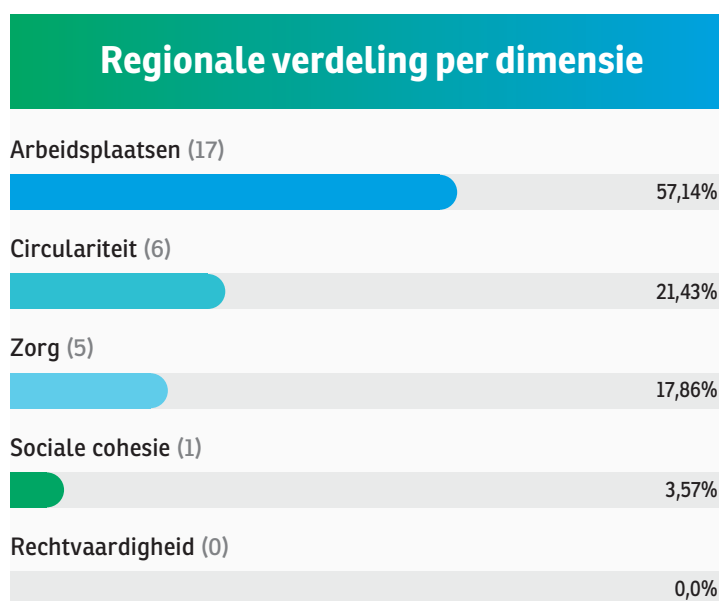
Sociale ondernemingen zijn gericht op het oplossen van maatschappelijke problemen. Uiteraard zijn er grotere lijnen te zien in het soort maatschappelijke problemen die deze ondernemingen oplossen. Dit leidt tot een aantal dimensies voor sociale ondernemingen, ook wel impactgebieden genoemd. Het is kenmerkend voor veel van deze ondernemingen dat zij zich niet op één, maar juist op meerdere van deze dimensies richten. De volgende dimensies kunnen worden onderscheiden volgens de Social Enterprise Monitor van 2016:

1. **Arbeidsplaatsen:** ondernemingen die actief zijn met werktoeleiding, verloren talent inzetten, kwetsbare doelgroep aan het werk helpen, arbeidsparticipatie vergroten, afspraakbanen realiseren, sociale en economische integratie van achtergestelde of buitengesloten groepen;
2. **Circulaire economie:** ondernemingen die werken aan duurzaamheid, circulariteit, oplossen klimaatprobleem, verminderen van afval of verspilling;
3. **Rechtvaardigheid:** ondernemingen die zich richten op fairtrade, fairchain, bestrijden van armoede of ongelijkheid, vergroten van emancipatie, ontwikkelingshulp;
4. **Zorg:** ondernemingen actief op het gebied van gezondheid, preventie, tegengaan van eenzaamheid, langdurige zorg voor kinderen of ouderen;
5. **Sociale cohesie:** versterken van wijken, burgerinitiatieven, verenigingen;

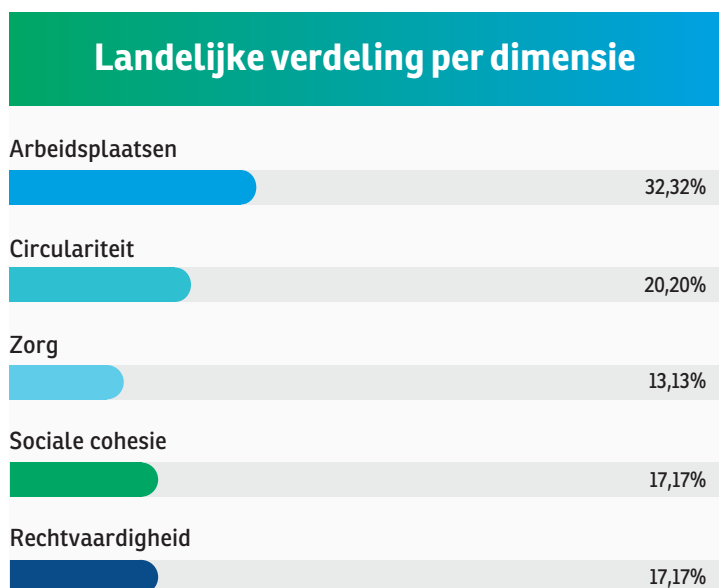
Ondanks dat het benoemen van bovenstaande dimensies zin heeft, is het goed te realiseren dat de dimensies elkaar inhoudelijk deels overlappen. Hetzelfde geldt voor sociale ondernemingen.

Hun activiteiten zijn te typeren door één van deze dimensies, en vaker nog een combinatie ervan. Zo is bijvoorbeeld een naaiatelier dat werkt met vrouwen met een migratieachtergrond én als grondstof bestaand textiel hergebruikt, actief in de dimensie arbeidsplaatsen én in de circulaire economie. Het focussen op één of meerdere van deze dimensies is overigens nog geen garantie tot het zijn van een sociale onderneming.

Uit het praktijkonderzoek en analyse blijkt de volgende verdeling per dimensies, in verhouding tot de landelijke verdeling.



Bron: eigen onderzoek, 2017



Bron: Social Enterprise NL, 2016

Hieruit kunnen we concluderen dat het aandeel van de dimensie arbeidsplaatsen in de regio het grootste is. Dit komt overeen met het beeld wat heerst over de regio: een hoge mate van werkloosheid. Er is in deze arbeidsmarktregio een grotere afstand tussen mensen en werk dan in de rest van Nederland. Tegelijk is het een duidelijk bewijs dat sociale ondernemingen zich richten op de aanwezige maatschappelijke problematiek. Dit wijst dus op een kans voor de lokale en regionale overheden om deze problematiek aan te pakken middels het stimuleren van sociale ondernemingen: we willen dat iedereen meedoet. Op het gebied van circulariteit wijkt de regio nauwelijks af van het landelijk gemiddelde, terwijl

op het gebied van zorg het niveau wat hoger ligt. Ook dit komt overeen met het beeld van de regio: meer vergrijzing en armoede, met als gevolg een hogere behoefte aan zorg. Wederom is te zien dat de sector juist de problemen in de (lokale) samenleving probeert aan te gaan. Dat er weinig ondernemingen zijn op het gebied van sociale cohesie en rechtvaardigheid heeft vooral te maken met de landelijke of zelfs internationale aard van deze maatschappelijke problematiek: een sociale onderneming die zich bijvoorbeeld richt op het verbeteren van de arbeidspositie van textielarbeiders in Indonesië zal zich logischerwijs eerder vestigen in Den Haag of Amsterdam. De regio Groningen kent van oudsher een socialistische en sterk ontzorgende overheid, wat de maatschappelijke problematiek op dit vlak lange tijd heeft afgehouden. De vraag is of deze trend blijft bestaan met een zich terugtrekkende overheid, decentralisatie en het streven naar een participatiesamenleving.

## Bedrijfsactiviteiten, ontwikkelfase en omvang

Er is een enorme diversiteit aan bedrijfsactiviteiten onder de onderzochte ondernemingen. Van retail en productie, tot horeca én dienstverlening<sup>5</sup>. Hieruit kan worden geconcludeerd dat er een brede mogelijkheid is voor de sector om door te groeien in de regio. Bedrijfsconcepten en businessmodellen kunnen gedeeld worden en vaker worden gestart, zowel binnen de regio als 'export' en 'import' van bedrijfsformules naar of van andere regio's. Een voorbeeld van dit laatste is Brownies en Downies, een landelijk concept dat sinds 2016 in Groningen is gevestigd. Dergelijke uitbreidingsmodellen, bijvoorbeeld in de vorm van franchising, zijn (inter)nationaal in opkomst voor sociale ondernemingen.

Wat betreft de ontwikkelfase valt op dat ongeveer 60% van de in kaart gebrachte entiteiten nog relatief jong is en zich in de opstartfase of de professionaliseringsfase bevindt. De omvang van de bedrijven is over het algemeen klein te noemen (< 10 mensen), op een aantal uitzonderingen na (zeven van de 22 ondernemingen zijn groter dan 10 mensen).

Veel ondernemers zijn nog op zoek naar hun (definitieve) businessmodel, mede door de fase waarin ze zich bevinden en omdat het ontwikkelen van een businessmodel niet de primaire insteek was voor de oprichting van de onderneming. Desalniettemin hebben al deze ondernemingen wel gemeen dát er een businessmodel aan ten grondslag ligt.

Hieruit kunnen drie belangrijke conclusies getrokken worden. Ten eerste dat het aantal sociale ondernemingen nog ondermaats is, zeker voor een regio die bekend staat als een krachtige MKB-regio. Dit wijst ook op een risico: zonder ondersteuning en stimulering zal het aantal innovatieve (sociale) ondernemingen

<sup>5</sup> In alfabetische volgorde: Verpakking, Administratie, Advies en integratie, Energiebedrijf, Fietsmakers, Horeca, IT, Productiebedrijf, Retail, Transport, Zorgmiddelen.



niet toenemen wat een groeiende achterstand op het gebied van innovatie met de rest van Nederland tot gevolg zal hebben. Ten tweede dat de potentie van de regio vooral ligt in het stimuleren en beschermen van start-ups, en het doorontwikkelen van de ondernemingen in de start-up fase en professionaliseringsfase. Ten derde dat het de regio nog niet lukt om succesformules te ontwikkelen op het gebied van sociale scale-ups. De omvang van de meeste sociale ondernemingen in de regio is feitelijk nog te klein om het maatschappelijke probleem waar ze voor zijn opgericht echt op te lossen. Hiervoor is sterkte groei noodzakelijk. Bovendien kan de regio met een aantal toonaangevende en aansprekende voorbeelden van sociaal ondernemerschap, zich beter te positioneren als een geschikte en interessante locatie voor sociale ondernemingen. Denk hierbij aan (inter)nationale succesvolle sociale ondernemingen zoals Tony's Chocolonely, Dopper, Fairphone, Vandebron of The Colour Kitchen.

## Aansluiting Social Enterprise NL

Van de in kaart gebrachte ondernemingen uit de arbeidsmarktregio Groningen zijn slechts drie bedrijven aangesloten bij Social Enterprise NL, de landelijke organisatie voor sociale ondernemingen. Al is de landelijke aansluiting uiteraard geen noodzaak, het zou wel de kansen voor (lokale) erkenning en zichtbaarheid vergroten. Ook Social Enterprise NL geeft aan dat het merendeel van haar leden in de Randstad gevestigd is en baat heeft bij regionale netwerken of organisaties. Het mag duidelijk zijn dat de oprichting en de jarenlange inspanning van Social Enterprise NL zijn vruchten afwerpt in de Randstadregio, als we kijken naar het aantal én de groei van de sociale ondernemingen aldaar. Een dergelijke organisatie in het Noorden zal een soortgelijk effect sorteren. Naast het profijt dat aansluiting bij een netwerk biedt voor de sociale ondernemingen, kunnen regionale netwerken of clusters juist ook weer een sterke impuls geven aan de landelijke beweging richting sociaal ondernemen. Het mes snijdt aan twee kanten. Kortom: het is van belang om ook in de regio Groningen zorg te dragen voor een netwerkorganisatie of platform voor en door sociaal ondernemers.

## Inzicht in behoeften en kansen sociale ondernemers

Om een goede voorstelling te kunnen maken van het type sociale ondernemingen in de regio, zijn er vanuit de resultaten van het veldonderzoek een aantal persona's beschreven. Deze persona's zijn fictieve maar voorstelbare voorbeelden van de verschillende types sociale ondernemingen die voorkomen in de regio, ieder met eigen kansen, belemmeringen en behoeften. De eerder beschreven ontwikkelfases van (sociale) ondernemingen vormen hiervan de basis, omdat iedere fase weer andere uitdagingen, processen en kansen met zich meebrengt. De persona's laten duidelijk zien dat de behoeftes en knelpunten per fase verschillend zijn.

## Start-up

*Denk hierbij aan een worstelende social start-up die 0-2 jaar bestaat*

De start-up is een bedrijf dat nog niet heel lang geleden begonnen is (jonger dan 2 jaar) en zich nog primair bezighoudt met 'overleven'. Vragen als, "Wat is mijn businessmodel?" worden beantwoord, of moeten nog beantwoord worden. Het is nog lang niet vastgelegd welke wegen bewandeld gaan worden en welke potentie de organisatie uiteindelijk heeft. Deze onderneming kan nog moeilijk vertellen wat haar maatschappelijke meerwaarde precies is en heeft dus ook moeite om klanten en financiering te vinden.

Aanwezigheid in de regio

41% van de ondernemingen die we bekeken hebben, valt onder deze groep.

Behoeften

- Ondersteuning bij het ondernemerschap. Veel Sociale Ondernemers zijn gestart vanuit hun missie, of hun professionele achtergrond. Ondernemen is dus niet per se hun primaire kracht.
- Het doorontwikkelen van hun businessmodel. Het businessmodel van een SO vraagt een hoge mate van creativiteit omdat je op meerdere velden tegelijkertijd "schaakt". Hulp hierbij is een veel gewenste behoefte.
- Uitwisselen van kennis. Door het spreken van andere Sociale Ondernemers kunnen ze snel en doelgericht leren en ontwikkelen.
- Zichtbaarheid en erkenning. Zoals elke start-up is het gewenst om ondersteuning te krijgen bij het marketing en communicatieproces. In dit geval ook met een specifieke aandacht
- Bewijzen van ROI om "ook" een maatschappelijk doel te kiezen
- Contact met de overheid, als klant en als ondersteuner.

## Professionalisering

*Denk hierbij aan een groeiende jonge sociale onderneming die 2-5 jaar bestaat*

Deze onderneming is al een fase verder dan de start-up. Ze weet wat haar businessmodel is en waar de inkomsten vandaan komen. Het bedrijf is zich aan het oriënteren om te bepalen welke stap de volgende is. Er is nog niet per se een hele stabiele inkomstenstroom, maar er heerst wel een sterke groeiambitie.

Aanwezigheid in de regio

18% van de ondernemingen die we bekeken hebben, vallen onder deze groep.

Behoeften

- Herkenning en erkenning. Ook voor deze fase is het van belang dat ze niet

onder de radar van overheid en bedrijfsleven blijven en dat hun specifieke propositie goed wordt gezien.

- Ondersteuning in groei en professionalisering. Hierbij gaat het om specifieke ondersteuning voor de uitdagingen waar de ambitieuze sociale ondernemer voor staat: het vinden en binden van (nieuwe) klanten.
- Kennis delen, een terugkerende behoefte. De SO bevinden zich eigenlijk nog allemaal in een bepaalde pionierfase, waardoor het delen van kennis een zeer goed middel kan zijn om te reflecteren op de ontwikkeling van de eigen onderneming.
- Impact meting, om aan te kunnen tonen dat er meervoudige waardecreatie plaatsvindt, is het van belang dit aan te kunnen tonen.
- Vinden van partners en financiering. Om de route richting Scale-Up in te kunnen zetten, zijn partners en middelen noodzakelijk.
- Contact met de overheid, als klant maar vooral als ondersteuner. Het blijkt dat, door de multidisciplinaire identiteit van de SO, het niet altijd even eenvoudig is om de juiste mensen te vinden bij de lokale overheid.

## Volwassen

*Denk hierbij aan een stabiel MKB (familie)bedrijf dat al 15 jaar in de regio actief is.*

Deze onderneming kan gekenmerkt worden als 'gevestigd' en focust zich op de bestendiging van de omzet en een redelijke groei. De organisatie van of achter deze onderneming staat solide en ze kunnen een stabiel werkgeverschap bieden.

Aanwezigheid in de regio

36% van de ondernemingen die we bekeken hebben, vallen onder deze groep..

Deze bedrijven zorgen voor een significante doch stabiele impact, ze zullen over het algemeen niet opeens enorm opschalen.

Behoeften

- Ondersteuning bij omzetgroei, bijvoorbeeld door inkopen van de overheid en maatschappelijke organisaties. Maar ook specifieke ondersteuning richting marktpartijen.
- Zichtbaarheid en erkenning van de markt, de juiste exposure als SO. En daarmee ook een direct signaal voor Buy Social-intenties bij allerhande potentiële klanten
- Kennis delen.
- Meer erkenning en mogelijkheden m.b.t. financieringsbehoefte. Groei betekend financieringsbehoefte, maar de partijen die dit kunnen verstrekken zijn lang niet altijd op de hoogte van deze manier van ondernemen.

## Scale-up

*Denk hierbij aan een zeer sterk groeiende onderneming met een landelijk uitrolmodel*

Deze onderneming richt zich op de sterren. Ze probeert haar concept uit te rollen en neemt hiervoor risico's. Kapitaal is hiervoor het sleutelwoord, in de overtuiging dat de markt er wel is, of gecreëerd kan worden. In sommige gevallen is de schaalvergroting ook de enige manier om tot een sluitend businessmodel te komen. Want als de onderneming ervoor zou kiezen haar groei beperkt te houden, zou ze na verloop van tijd haar bestaansrecht verliezen.

### Aanwezigheid in de regio

5% van de ondernemingen die we bekeken hebben, vallen onder deze groep. De sociale onderneming die in onze regio hier het dichtst bij in de buurt komt, is Van Hulley. Ondernemer Jolijn Creutzberg flirt reeds met concept-uitrol en heeft hiervoor al contacten gezocht met impact investors. Tot op heden nog niet met het bijhorend succes, maar de bijvangst van dit traject was evengoed bijzonder waardevol voor de onderneming. Een ander voorbeeld is Brownies en Downies, een lokaal filiaal van een landelijk concept dat duidelijk heeft gekozen voor schaalvergroting.

### Behoeften

- Grootschalige financieringsmogelijkheden en investeerders.
- Kwalitatieve en diepgrondige impactmeting, ook met het oog op de investeringsbehoefte.
- Voor deze groep geldt ook dat de behoefte aan kennis delen, contact met de overheid als inkoper en ondersteuner, specifieke ondersteuning etc. blijft bestaan.



# 5. Investeren in sociale ondernemingen

## Het belang van investeren in de sector sociaal ondernemen

Er is een andere economie aan het ontstaan in de samenleving. Een waarbij niet alleen productiviteit en groei een belangrijke rol speelt, maar waar juist ook andere meerwaarde wordt geleverd. Het oplossen van maatschappelijke problematiek door middel van ondernemerschap is een nieuwe ontwikkeling waarin de regio nog niet haar volle potentie benut. In andere landen binnen Europa, maar ook binnen andere regio's van Nederland wordt hier inmiddels beter gebruik van gemaakt, zoals eerder is beschreven.

Eenzijds is er sprake van een zich terugtrekkende overheid, en wordt er meer participatie van burgers en bedrijfsleven verwacht met betrekking tot maatschappelijke verbetering. Anderzijds is er in het algemeen, maar ook specifiek in deze regio, sprake van een toename van maatschappelijke problemen, zoals toenemende werkloosheid, veroudering en meer behoefte aan zorg, vervuiling, verspilling, klimaatverandering en bijvoorbeeld de aarbevingsproblematiek en bijbehorende sociale gevolgen voor de regionale samenleving. Juist de ondernemers die deze problematiek aanpakken zijn extra kwetsbaar, omdat zij gebruik maken van nieuwe en vaak onbekende verdienmodellen, zich dubbel moeten bewijzen, en een extra moeilijkheidsgraad hebben in het ondernemerschap door de mix van maatschappelijke impact én een financieel duurzaam doel. Dit betekent dat juist deze kwetsbare ondernemingen extra ondersteuning nodig hebben, om de maatschappelijke impact te realiseren die zo noodzakelijk is in de regio.

Ondernemerschap heeft een bewezen innovatieve kracht in zich, en sociaal ondernemerschap in het bijzonder. Sociale ondernemingen zijn bovenmatig innovatief. Het is dus van belang voor de regio om te investeren in de groei en ontwikkeling van sociaal ondernemerschap. De arbeidsmarktregio Groningen en Noord Drenthe staat nu nog bekend als een sterke MKB-regio, maar de

ontwikkelingen rondom sociaal ondernemerschap zijn op dit moment onvoldoende in beeld. Aangezien sociaal ondernemen en onweerstaanbare ontwikkeling is, en het belangrijk is een goede positie niet te verspelen, kan de regio het zich niet veroorloven om niet te investeren in deze vorm van ondernemerschap met maatschappelijke impact. Door nieuwe sociale ondernemingen aan te trekken en op te richten, en door bestaande MKB om te vormen naar sociale en circulaire ondernemingen kan de regio niet alleen een competitieve MKB-regio worden, maar zelfs nationaal voorop gaan lopen binnen deze sector.

Op het gebied van beleidsvoering, maatregelen en investeringen ligt de regio Groningen achter op andere regio's van Nederland. Niet alleen in de randstad

wordt al langere tijd actief gewerkt aan het stimuleren en faciliteren van sociaal ondernemerschap (actieprogramma's in Amsterdam, Utrecht en Den Haag bijvoorbeeld), maar ook in andere regio's zijn programma's gerealiseerd of worden op dit moment in gang gezet (bijvoorbeeld in Overijssel/Zwolle, Provincie Drenthe en Provincie Brabant). Dit onderzoek is in feite de eerste beleidsmatige actie van de regio om werk te maken van sociaal ondernemerschap.

“

**100% van de mensen die hier nu werken, zouden anders thuis op de bank zitten.**

Toine van Bijsterveld,

Naast bovengenoemde zaken is het ook van belang dat de regio talent weet vast te houden, en consumenten blijft binden aan het bedrijfsleven. Zoals eerder geschetst is het merendeel van nieuwe arbeidskrachten, zoals pas afgestudeerden, zich intrinsiek bewust van de betekenis-economie: zij willen zinvol werk doen en bijdragen aan een beter wereld. Talent dat geen werk kan vinden op dit gebied, veel moeite moet doen om ondernemerschap op dit vlak tentoon te spreiden, en wel kansen ziet in andere regio's, zal wegtrekken. De landelijke trend is dat consumenten zich meer en meer bewust gaan gedragen en ook zo inkopen. Het is aannemelijk dat de regio Groningen ook op dit vlak de volle effecten nog niet ervaart, dit betekent echter wel dat in de nabije toekomst consumenten meer sociaal ondernemerschap zullen verwachten van de lokale bedrijven, of anders hun heil elders zullen zoeken.

Dit hoofdstuk gaat in op de vierde onderzoeksvraag: "Wat zijn de vragen van sociale ondernemingen in de regio met betrekking tot ondersteuning?"



## Behoeftes van de sector in Noord Nederland

Wat is de groeipotentie van deze opkomende en innovatieve vorm van ondernemerschap en welke kansen zijn er voor de ontwikkeling van de regionale economie? In dit hoofdstuk worden de conclusies gepresenteerd vanuit het veldonderzoek en de analyse van de stand van zaken in de regio.

In het vorige hoofdstuk zijn de regionale sociale ondernemingen onderzocht. Aan de hand van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat sociaal ondernemerschap zich meer en meer vestigt in de arbeidsmarktregio Groningen, maar dat er kansen gemist worden tot groei en ontwikkeling. Sociaal ondernemen is een sector met potentie, en de (regionale) overheid dient hier de juiste aandacht aan te besteden, om de kansen ten volle te benutten. Niet alleen vanuit economisch en arbeidsmatig perspectief - sociale ondernemingen zorgen voor werk en innovatie - maar ook vanuit maatschappelijk perspectief; deze ondernemingen dragen zorg voor taken die tot voor kort vanzelfsprekend bij de overheid lagen. Het is daarom een verantwoordelijkheid van de lokale overheden om het resultaat van sociale ondernemingen breder te waarderen dan financiële winst alleen, en zorg te dragen voor actief en stimulerend beleid op dit vlak.

Uit de resultaten komen zes kernbehoeften naar voren die hieronder zullen worden toegelicht. Als de overheid daadwerkelijk werk wil maken van sociaal ondernemerschap, zal voor deze kernbehoeften de juiste invulling gerealiseerd moeten worden. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op passende maatregelen hiertoe.

## 1) Zichtbaarheid en verbinding

### Grotere zichtbaarheid

Uit het onderzoek blijkt een duidelijke behoefte aan het vergroten van bekendheid van de sociale ondernemingen. Bijvoorbeeld door het voeren van marketingcampagnes en het uitdragen van sociaal ondernemerschap, maar ook door het organiseren of aantrekken van toonaangevende evenementen (zoals Social Impact Day Noord). Veel sociaal ondernemers kiezen een complexe route richting succes, maar missen de waardering van de omgeving, klanten en overheid voor de maatschappelijke meerwaarde die ze leveren.

Niet alleen het onderwerp sociaal ondernemen, maar ook de verschillende ondernemingen zelf hebben behoefte aan meer zichtbaarheid en erkenning. Het vieren van bestaande successen en publiceren van lokale voorbeelden, kan een effect hebben richting de B2B-markt én de consumenten.

#### Bekendheid bij (grote) bedrijven

Voor de consument gaat het vooral om betrokkenheid, waarom ze juist die producten zouden moeten kopen of diensten af zouden moeten nemen. Voor B2B is vooral onbekendheid een belemmerende factor. Veel "reguliere" ondernemingen hebben wel de intentie om sociaal of circulair in te kopen, maar weten de juiste ondernemingen of producten niet te vinden.

#### Bekendheid bij de overheid

Sociaal ondernemers, maar ook de SER, VNG en Social Enterprise NL, geven aan dat ze er tegenaan lopen dat er bij overheden weinig bekendheid is over sociaal ondernemerschap. Ook lokale overheden kunnen hier een voorbeeldrol op zich nemen, mits zij zich voldoende bewust zijn van de mogelijkheden die sociale ondernemingen bieden. De bekendheid richting overheden is nog onvoldoende.

#### Een lonkend vestigingsklimaat

Het vergroten van de zichtbaarheid van sociale ondernemingen in de regio kan een missionair effect hebben. Om het aantal sociale ondernemingen in de regio te laten toenemen is het belangrijk om de regio te promoten als 'geschikt voor sociale ondernemingen'. Een aantrekkelijk vestigingsklimaat kan nieuwe ondernemingen of franchises van sociale ondernemingen aantrekken, sociale start-ups lokken, of geïnteresseerden inspireren om als sociaal ondernemer te starten.

“

**Ik heb geen zin in wéér een  
praatclubje voor ondernemers**



## 2) Kennisontwikkeling

Kennis over het lokale ecosysteem

Er blijven veel kansen voor sociaal ondernemerschap liggen vanwege onbekendheid. Meer kennis over de kansen en uitdagingen van het lokale ecosysteem helpt bij agendering van het onderwerp en waardering van sociale ondernemingen. Het ontwikkelen en verzamelen van relevante facts & figures kan hierbij helpen. Op landelijk niveau vervult de Social Enterprise Monitor in deze behoefte. Een regionale variant zou hetzelfde effect kunnen hebben voor de regio Groningen, of zelfs Noord Nederland. Kennis over het ecosysteem kan regionale spelers (financiers, inkopers, overheden, onderwijs, consumenten) uitdagen en ondersteunen in het vervullen van hun rol binnen het ecosysteem voor sociaal ondernemerschap. Daarnaast kan het verzamelen en delen van 'good practices' van overheidsbeleid of vruchtbare samenwerkingen helpen bij de ontwikkeling van het lokale ecosysteem.

Kennis over de relatie met de overheid

Sociaal Ondernemen is een nieuwe vorm van ondernemen, dit vereist nieuwe kennis en expertise van beleidsmakers. Om passend beleid te kunnen ontwikkelen is het nodig om personeel op te leiden en experts aan te wijzen op dit gebied. Het vergroten van kennis bij overheden is één van de actiepunten die de SER aandraagt in haar advies (SER, 2015). *"Volgens de raad kan meer kennis over sociale ondernemingen bij overheden (beleidsmakers en inkopers) de knelpunten rondom experimenteerruimte, schotten bij de gemeentes en overheidsinkoop helpen verminderen. [...] Meer persoonlijk contact, meer informatie-uitwisseling en kleine aanpassingen van interne regels en procedures kunnen al een groot verschil maken. [...] Dit bevorderen van kennis is een gezamenlijke taak van overheden en (platforms van) sociale ondernemingen."*

Kennis over sociaal ondernemen

De laatste jaren is er steeds meer bekend geworden over nieuwe businessmodellen voor de circulaire economie, bijvoorbeeld in de vorm van hybride financiering (Jonker, 2014), en voor sociaal ondernemen geschikte vormen als gebiedscoöperaties en franchisevormen. Meer kennis over deze nieuwe vormen van sociaal ondernemerschap stimuleert regionale spelers, ondernemers en biedt kansen aan studenten en starters om te innoveren.

“

**Bij elkaar komen en ervaringen en kennis delen, daar zou ik zeker behoefte aan hebben. We hebben dit in het verleden in een bredere context gedaan, zonder veel succes. Maar ik verwacht dat de tijd daar nu wel rijp voor is.**

Peter Rutgers, WerkPro

### Bredere waardering van impact

Sociaal ondernemers lopen vaak tegen onbegrip aan. Enerzijds komt dit doordat er weinig zichtbaarheid is, maar vaak ook doordat gesprekspartners de maatschappelijke meerwaarde van sociaal ondernemerschap niet erkennen en waarderen. Het doel van sociale ondernemingen is maatschappelijke meerwaarde creëren en daar zou de onderneming ook op afgerekend en om gewaardeerd moeten worden. Meer kennis over impact meten en de specifieke impact van sociale ondernemingen draagt bij aan een gepaste waardering. Dit biedt ook mogelijkheden om impact te evalueren, te vergroten en samenwerkingen te waarderen en af te rekenen op impact. Er is dus een sterke behoefte aan meer kennisontwikkeling op het gebied van impact meten, waarderen en het ontwikkelen van innovatieve financieringsvormen hierbij.

## 3) Toegang tot de overheid

### Een 'hot line' met de overheid

Sociale ondernemingen en overheden treffen elkaar regelmatig. Omdat sociale ondernemingen maatschappelijke uitdagingen aan het oplossen zijn, is samenwerking met (lokale) overheden een logische stap. Er is een duidelijke behoefte bij de ondernemers in de regio aan een "hotline" met lokale overheden. De belangen van sociale ondernemingen dienen op een goede en effectieve manier behartigd te worden richting overheid. Ondernemers zijn gewend om snel te schakelen en hebben behoefte aan snel resultaat bij of ondersteuning (niet per se financieel) van de overheid.

### Beleidscongruentie

Een andere belemmering is dat sociaal ondernemen vaak meerdere beleidsdomeinen raakt, zoals een combinatie van armoedebestrijding en duurzaamheid, of een combinatie van werktoeleiding en het tegengaan van verspilling. Hiertoe is het belangrijk dat er makkelijk geschakeld kan worden tussen verschillende afdelin-



## Wat doet Buy Social?

Buy Social stimuleert sociaal inkopen door te informeren, te inspireren en te begeleiden. Op Buy Social events brengen we vraag en aanbod bij elkaar door sociaal ondernemers te laten pitchen voor een groep van potentiële klanten. En door het delen van best practices laten we zien welke voordelen sociaal inkopen oplevert.

Bron: <https://www.social-enterprise.nl/voor-ondernemers/buy-social/>

gen van een gemeente of provincie. Relevante afdelingen binnen een gemeente zijn bijvoorbeeld Sociale Zaken, Economische Zaken, Zorg en Onderwijs, maar ook thema's zoals wijkgericht werken of armoedebestrijding kunnen relevant zijn. Een sociale onderneming kan bovendien te maken krijgen met het UWV, de Provincie, andere arbeidsmarktregio's en semi-overheid in de vorm van maatschappelijke instellingen.

### Vertaling en belangenbehartiging

Ondervraagde sociaal ondernemers spraken in deze context over een "vertaler": een persoon of partij die de taal van de ondernemer vertaalt naar de taal van de overheid. En vice versa, een belangenbehartiger die ondernemers begrijpt en hen vertegenwoordigt bij de overheid. Een dergelijke belangenbehartiger kan ook connecties en samenwerking met de overheid versterken, of zelfs namens de sociale ondernemers meewerken aan het aanpassen van regelgeving en beleid van de overheid.

## 4) Groei van productie en omzet

Zoals beschreven hebben veel ondernemers groeiambities. Het realiseren van meer productie en omzet is echter geen doel op zich, het dient ter vergroting van de maatschappelijke impact. Dat is immers waartoe de onderneming is opgericht. Een ondernemer die zich richt op het realiseren van arbeidsplaatsen voor mensen met een beperking, kan bijvoorbeeld met een omzet van €500.000 dit jaar tien arbeidsplaatsen realiseren. Door te groeien naar een omzet van €1.000.000 kan hij volgend jaar twintig arbeidsplaatsen realiseren.

Om meer impact te kunnen maken willen sociaal ondernemers dus groeien in omzet en productie.

Klanten vinden en binden

De meeste ondernemers zien kansen in de markt waarin ze actief zijn, en vanuit hun maatschappelijke missie zouden ze graag hun producten of diensten verder uitdragen, bijvoorbeeld om meer mensen een arbeidsplaats te kunnen leveren of meer verspilling tegen te gaan. Een sociaal ondernemer is simpel gezegd op zoek naar klanten om zijn omzet en (daarmee) impact te vergroten. Het is voor sociaal ondernemers belangrijk om in contact te komen met potentiële klanten.

“

**Mooi, zo'n platform. Maar ik heb vooral behoefte aan omzet. We moeten weer terug naar het aantal werkplekken van vóór de crisis.**

Toine van Bijsterveld, De Verbinding

Verschillende initiatieven, zoals de Social Business Bridge van de MVO-Alliantie Noord Nederland en het BuySocial-programma van Social Enterprise NL en Social Impact Factory, helpen sociale ondernemingen en potentiële klanten om met elkaar in contact te komen.

Overheid als klant

De overheid lijkt voor sociaal ondernemers een logische partner voor het realiseren van impact. Toch blijkt dat de overheid hier regelmatig niet op is ingericht.

Zo wordt de maatschappelijke

meerwaarde van sociale ondernemingen niet passend gewaardeerd bij aanbestedingen. Een lage prijs is nog te vaak doorslaggevend in plaats van maatschappelijke waarde. Dit terwijl een flinke aanbesteding een groot verschil kan maken voor de relatief kleine sociale ondernemingen in de regio. Door betere samenwerking met lokale overheden en de inkoopafdelingen van maatschappelijke organisaties kan grootschaliger sociaal worden ingekocht, wat een groot verschil kan maken voor de relatief kleine sociale ondernemingen in de regio.

## 5) Professionalisering

### Onderling kennis delen

Net als reguliere ondernemers hebben sociaal ondernemers de behoefte om de onderneming te ontwikkelen en te laten groeien. Temeer omdat sociaal ondernemers vaak met complexere situaties en nieuwe businessmodellen werken, is er behoefte aan het uitwisselen van kennis en ervaring. Dit kan relevant zijn binnen de eigen regio, maar zeker ook landelijk of tussen verschillende regio's in Nederland. Aangezien het hier een redelijk nieuwe sector betreft, zijn er nog weinig vastomlijnde bedrijfsformules, organisatiestructuren of verdienmodellen.

De ondervraagde ondernemers zijn allemaal gemotiveerd om de ervaringen met

elkaar te delen, en zo te profiteren van elkaars leergeld. Uit gesprekken in andere delen van Nederland is opgehaald dat deze behoefte ook elders leeft.

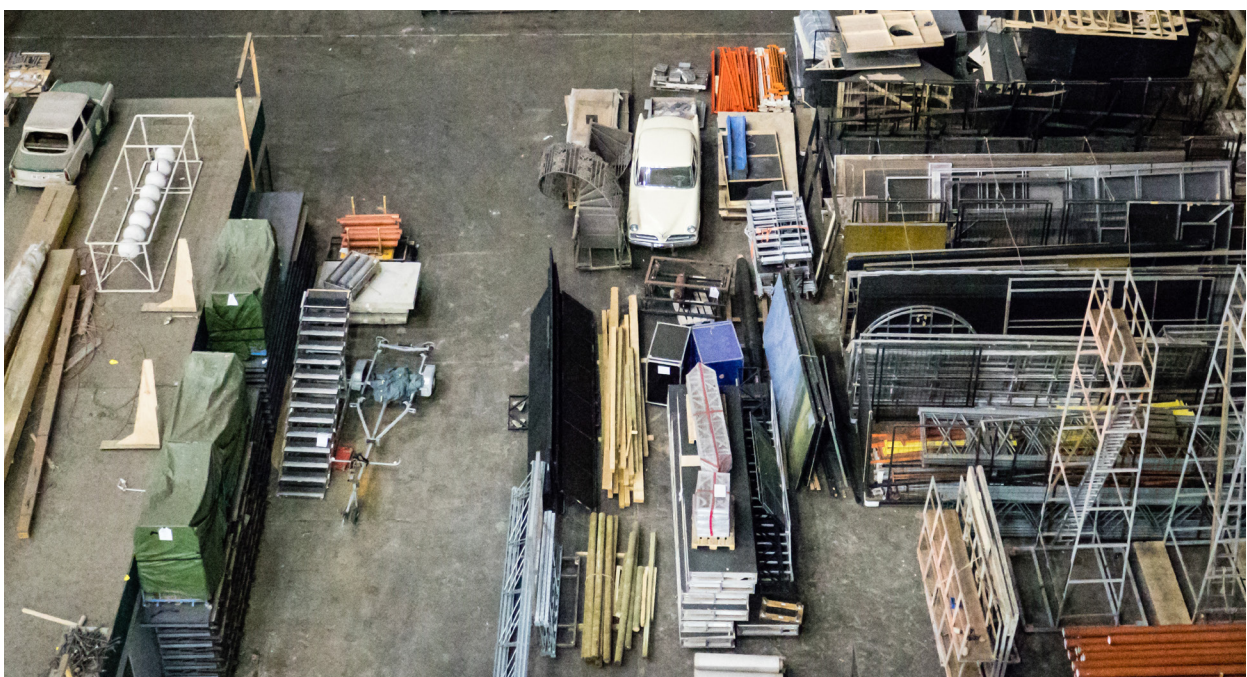
### Ontwikkelen van ondernemersvaardigheden

Een deel van de ondernemers geeft aan behoefte te hebben aan een beter en breder aanbod met leerprogramma's specifiek ontwikkeld voor de situatie van sociaal ondernemers. De meeste ondervraagde ondernemers hebben duidelijke ambities en willen zich ontwikkelen tot betere ondernemers. Veel sociaal ondernemers zijn gestart vanuit maatschappelijke drijfveren en zijn niet per se bedreven in bijvoorbeeld het vinden en binden van klanten. Hetzelfde geldt voor het aanvragen van subsidies, meedingen naar aanbestedingen of het onderhandelen met grotere marktpartijen. Daarnaast is er een behoefte in ontwikkeling van algemenere ondernemersvaardigheden, zoals goed management of professionele bedrijfsvoering.

Aansluiting bij de daadwerkelijke behoefte en de complexe situatie of problematiek van sociaal ondernemers is hierbij van belang. Bij het ontwikkelen van deze vaardigheden en het professioneel verbeteren van de onderneming zal telkens de impactdoelstelling van de ondernemer voorop moeten staan. Expertise op het gebied van sociaal ondernemen en social impact is hierbij dus van groot belang, onder andere om te voorkomen dat het vanuit een *finance first*-bril wordt bekeken, in plaats van uit een *impact first*-optiek. Deze ondersteuning kan helpen ondernemers in de professionalisering van hun bedrijf en het realiseren van meer en duurzame impact. Ook uitwisseling met andere sociaal ondernemers kan hierin van meerwaarde zijn.

### Advies en coaching

Jonge of onervaren ondernemers geven aan dat er behoefte is aan koppeling aan ervaren mentoren of geslaagde ondernemers. Advies en coaching van



## The Colour Kitchen

“Wil je graag ook een eigen ‘The Colour Kitchen’ opzetten? Dat kan! Heb jij ook een groot sociaal hart en zie je dat sociaal ondernemen veel oplevert? Dan praten we graag met je verder over de mogelijkheden. Voor jou als toekomstig ondernemer betekent dit dat je een aantal voordelen optimaal kunt benutten, zoals landelijke inkoop, assortiments- en conceptontwikkeling, marketing en communicatie en ondersteuning op gebied van HRM.

De hoofdgedachte is dat The Colour Kitchen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een interne opleiding biedt tot horecaprofessional. Een gedegen opleiding op maat die resulteert in een erkend diploma. De leerlingen leren en werken in onze eigen restaurants en in de verschillende bedrijfsrestaurants die door ons gerund worden. Na de opleiding begint het echte werk! Jobcoaches van The Colour Kitchen begeleiden de leerlingen die inmiddels horecaprofessional zijn naar betaald werk.”

Voorbeeld van een succesvol franchise-model

[Bron: <http://www.thecolourkitchen.com/franchise/>]

doorgewinterde (sociaal) ondernemers kan hen helpen om kansen te zien en de bedrijfsvoering te professionaliseren. Door ondernemers één op één te koppelen aan een coach kan een langdurige relatie opgebouwd worden en kunnen concrete problemen aangepakt worden. De behoefte aan ervaren advies op maat zou ook vervuld kunnen worden in een verdiepingsprogramma.

### 6) Faciliteren en ontwikkelen van social start-ups

In verhouding tot andere regio's in Nederland is het aantal sociale ondernemingen laag. Er is dus behoefte aan groei en ontwikkeling op dit vlak. De grootste groeipotentie voor sociaal ondernemerschap in de regio zit in de groei van social start-ups in aantal en omvang, en het koesteren van start-ups zodat deze zich kunnen ontwikkelen tot volwaardige bedrijven.

#### Stimuleren nieuwe start-ups

Indien we een regio willen zijn waar sociaal ondernemen een prominente rol speelt en zich ontwikkelt, is het van belang niet alleen bestaande sociale ondernemingen te ondersteunen, maar ook de komst van nieuwe social start-ups te faciliteren.

Allereerst kan dit door het ontwikkelen van nieuwe sociaal ondernemende ideeën en businessmodellen te stimuleren. Bijvoorbeeld door de samenleving uit te dagen om met ondernemende oplossingen te komen voor actuele maatschappelijke uitdagingen. Naast de benodigde nieuwe aanwas voor het ecosysteem biedt de regio op deze manier ook een kans aan starters. In een regio waarin veel studenten wonen en startend ondernemerschap een hot item is, is dit een belangrijk aspect.

### **Aantrekken bestaande start-ups**

Daarnaast kan er ingezet worden op het aantrekken van bestaande sociale ondernemingen in de vorm van franchises of het kopiëren/delen van sociale businessmodellen. Het voordeel hiervan is dat deze ondernemingen zich elders al bewezen hebben. Tegelijk nemen ze ervaring en expertise mee waar andere sociale ondernemingen in onze regio van kunnen leren. Er zijn verschillende landelijke concepten die hiervoor in aanmerking komen.

### **Doorontwikkeling start-ups**

Uit het onderzoek blijkt dat er relatief weinig (18%) van de ondernemingen in de fase 'Professionalisering' zitten. Uit de gesprekken ontstaat het beeld dat deze ondernemingen al gestopt zijn doordat ze vastgelopen zijn. Er is voor sociaal ondernemers in deze fase weinig ondersteuning ontwikkeld, terwijl er veel potentie schuilt in het doorontwikkelen van social start-ups. Pas in de volwassen of scale-up fase wordt voldoende impact bereikt. Een versnelling van groei, hulp bij het slechten van barrières en het voorkomen van beginnersfouten zijn behoeften die aanwezig zijn onder deze groep. Een verdiepingsprogramma en/of een incubatorprogramma voor sociale ondernemingen in deze fase zou in deze behoefte kunnen voorzien, waardoor deze nieuwe initiatieven zich kansrijker kunnen ontwikkelen tot volwaardige en toekomstbestendige bedrijven.



Foto: Leo Hoek



# 6. Advies en maatregelen

Sociaal ondernemerschap is een belangrijk onderwerp om in te investeren. Het stimuleren van sociaal ondernemerschap leidt tot meer werkgelegenheid en economische groei (Social Enterprise NL, 2015, 2016). En sociaal ondernemen kan veel grotere beloftes voor de regio inhouden. De combinatie van impact en ondernemerschap leidt tot het oplossen of verbeteren van maatschappelijke uitdagingen, die in Noord Nederland voldoende aanwezig zijn.

Naast een verkennend onderzoek heeft de opdrachtgever gevraagd om een advies over welke acties en maatregelen genomen kunnen worden om sociaal ondernemerschap in de regio te stimuleren. Het doel van dit advies is allereerst om de arbeidsmarktregio een handelingsperspectief te bieden. Daarnaast wil het handvatten geven om in samenwerking met andere regionale spelers sociaal ondernemerschap te stimuleren in Noord-Nederland.

Dit hoofdstuk beantwoord daarmee de vijfde en zesde onderzoeksvraag: "Hoe kunnen de sociale ondernemingen in de regio de krachten bundelen om door te groeien en te ontwikkelen?" en "Hoe is de samenwerking met reguliere bedrijven en (lokale) overheden te stimuleren?"

## Tweeledig advies

Op basis van onderzoek, gesprekken en feedback van betrokkenen is het advies opgebouwd uit een aantal maatregelen die in twee delen zijn opgesteld. Deze dienen als advies voor de regionale en lokale overheden, om sociaal ondernemen in de arbeidsmarktregio Groningen te stimuleren. Voor het optimale resultaat zijn de juiste ingrediënten nodig: succes van maatregelen is altijd afhankelijk van de lokale context. Het is dus van groot belang om de regionale spelers, belangenbehartigers en ingevoerde partijen mee te nemen in dit actieprogramma, en te zorgen dat de sociale ondernemers ook sturing krijgen, om aansluiting bij hun behoeftes en knelpunten te waarborgen.

Het advies aan de arbeidsmarktregio is tweeledig. Allereerst het 'Op gang brengen

# Stimuleren sociaal ondernemen

## Wensen en belemmeringen

## Kernbehoeftes

- Vinden en verbinden
- Vergroten zichtbaarheid
- Bekendheid bij (grote) bedrijven
- Bekendheid bij de overheid
- Een lonkend vestigingsklimaat

### Zichtbaarheid & verbinding

- Klanten vinden & binden
- Overheid als klant

### Groei productie & omzet

- Onderling kennis delen
- Ontwikkelen ondernemersvaardigheden
- Advies en coaching

### Professionalisering

- Stimuleren nieuwe start-ups
- Aantrekken bestaande startups
- Doorontwikkeling startups

### Faciliteren & ontwikkelen van social start-ups

- Een 'hot line' met de overheid
- Beleidscongruentie
- Vertaling en belangenbehartiging

### Toegang tot de overheid

- Monitoring facts & figures
- Kennis over relatie met overheid
- Kennis over sociaal ondernemen
- Bredere waardering van impact

### Kennis ontwikkeling

## Maatregelen

**Maatregel 1:  
Faciliteer een netwerk**

**Maatregel 3:  
Impact door inkopen**

**Maatregel 2:  
Directe ondersteuning ondernemers**

**Maatregel 4:  
Ruimte om te experimenteren**

**Maatregel 5:  
Sterk beleid voor sociaal ondernemen**

**Maatregel 7:  
Sociaal Ondernemen als speerpunt van het Noorden**

**Maatregel 6:  
Ontwikkel kennis**

**Opvang brengen van de beweging**

**Bouwen aan een duurzaam fundament**

van een beweging', waarmee de arbeidsmarktregio gelijk en zelf aan de slag kan. De arbeidsmarktregio is vanwege haar directe belang een passende partij om initiatief te nemen in het stimuleren van sociaal ondernemerschap. Het tweede deel van het advies is het 'bouwen aan een duurzaam fundament', waar de focus ligt op het ontwikkelen van een langetermijnvisie op samenwerkend beleid voor sociaal ondernemerschap in het Noorden.

Er is gekozen voor deze tweetrapsraket, omdat het allereerst van belang is dat er iemand begint met actie ondernemen. Uit het rapport komt duidelijk naar voren dat sociaal ondernemerschap in Noord-Nederland erg achterloopt op de rest van Nederland en de rest van de wereld. Er valt nog veel te leren en er is geen tijd te verliezen. Het is belangrijk dat overheden niet op elkaar wachten, maar dat er actie ondernomen wordt en de beweging ook hier op gang komt. In het onderzoeksrapport komt duidelijk naar voren dat de arbeidsmarktregio Groningen en Noord-Drenthe een direct belang heeft bij een sterk ecosysteem voor sociaal ondernemerschap. Ook in andere gemeenten komt het eerste beleid voor sociaal ondernemerschap regelmatig vanuit de arbeidsmarktregio. Gemeente Den Haag en gemeente Ede zijn daar goede voorbeelden van. Het advies aan de arbeidsmarktregio is daarom zo opgebouwd dat de arbeidsmarktregio initiatiefnemer is van het beleid.

Vervolgens is het noodzakelijk om al doende regionale partners te betrekken om gezamenlijk te bouwen aan een sterk ecosysteem voor sociaal ondernemerschap in Noord-Nederland. Het stimuleren van sociaal ondernemerschap kan het beste in samenwerking met andere partners binnen het ecosysteem rondom sociaal ondernemerschap. In het onderzoeksrapport komen de brede maatschappelijke baten van een bloeiende Noord-Nederlandse sector van sociaal ondernemers veelvuldig aan de orde. Vanwege de vele verschillende impactgebieden waar sociale ondernemingen actief zijn, kunnen er binnen een groot aantal beleidsgebieden raakvlakken gevonden worden met sociaal ondernemerschap. Daarnaast trekken ondernemingen zich weinig aan van de geografische grenzen als die van de arbeidsmarktregio. De arbeidsmarktregio doet er daarom goed aan om snel na de start andere noordelijke partners mee te nemen bij het opstellen en uitvoeren van beleid.

## Op gang brengen van de beweging

Het eerste gedeelte is het 'op gang brengen van een beweging'. Hier worden adviezen aangedragen waarmee de arbeidsmarktregio direct en zelf het initiatief kan nemen om sociaal ondernemerschap te stimuleren. Deze maatregelen lenen zich goed om te experimenteren en gaandeweg een visie te vormen in

plaats van het instellen van een uitgebreid beleidsonderzoek. Anders gezegd: ze vragen een doe-mentaliteit.

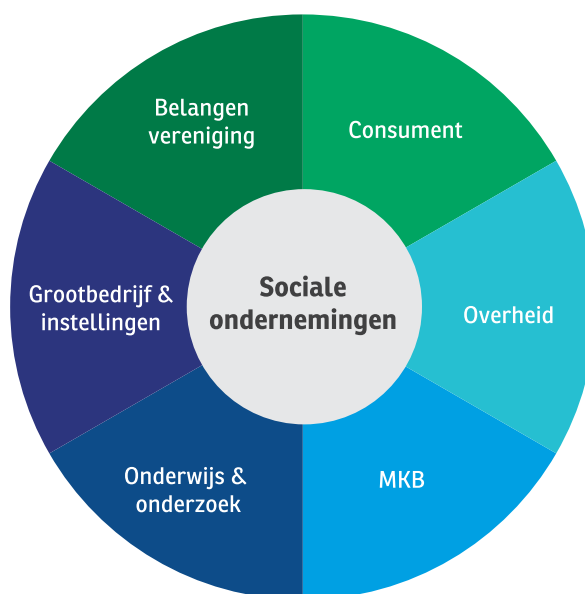
## Maatregel 1: Faciliteer een netwerk

De afgelopen jaren zijn er in het Noorden veel kansen blijven liggen vanwege onbekendheid met sociaal ondernemerschap. Er is groeiende aandacht voor het thema en verschillende partijen zien kansen om de achterstand in te halen. Vanuit verschillende hoeken is er de wens ontstaan om de zichtbaarheid te vergroten en het lokale ecosysteem te versterken door de oprichting van een platform. Het is daarom van belang dat de sociale ondernemingen zich gaan formeren of organiseren tot een zichtbare en sterke community.

Allereerst is er de behoefte vanuit sociaal ondernemers aan het vergroten van zichtbaarheid, leggen van verbinding en belangenbehartiging. Daarnaast is er vanuit de overheid behoefte aan een gesprekspartner en de ontwikkeling van expertise. Als derde zien ondernemers, overheid en onderwijs gezamenlijk kansen voor kennisontwikkeling over het lokale ecosysteem voor sociaal ondernemerschap. Een platform zou slim op deze verschillende wensen kunnen inspelen. Door sociaal ondernemers te verbinden in een platform wordt de regionale beweging zichtbaar. De (lokale) overheid kan een dergelijk platform (in de opstartfase) faciliteren door budget ter beschikking te stellen en zelf actief te participeren. Deze zichtbare beweging kan vervolgens andere regionale spelers uitnodigen om zich vanuit hun eigen rol aan te sluiten. Voorbeelden van succesvolle platforms zijn Impact Hub Amsterdam, Social Club Den Haag, Social Impact Factory Utrecht en het landelijke Social Enterprise NL.

Naast de sociale ondernemingen zelf is het van groot belang de lokale overheden te betrekken, onderzoeksinstituten zoals de Hanzehogeschool en de Rijksuniversiteit Groningen, ondernemersnetwerken zoals VNO-NCW Noord en MKB Noord, maar ook nieuwere verbanden zoals de MVO-Alliantie Noord. Deze vormen een deel van de stakeholders uit het ecosysteem rondom sociaal ondernemen (de beschermende schil). Het is hierbij van belang dat er voldoende ruimte en aandacht is voor de relatief kwetsbare sociale ondernemingen zelf. Een dergelijk platform moet werken voor en door sociale ondernemers, zij vormen immers het uitgangspunt.

### Ecosysteem sociaal ondernemen



Een belangrijke behoefte om rekening mee te houden is dat een platform de ondernemers daadwerkelijk iets oplevert en dat ze er weinig tot geen tijd aan kwijt zijn. De sociale ondernemers hebben vooral baat bij contact met elkaar en het gezamenlijk kunnen agenderen van onderwerpen. Ze zitten minder te wachten op veelvuldig 'netwerken' met andere stakeholders in het ecosysteem. Om het in ondernemerswoorden te duiden: "Er moet voor ons wat te halen zijn."

Een regionaal netwerk voor sociaal ondernemers kan in de volgende behoeftes voorzien:

- Het vinden en verbinden van sociale ondernemingen
- Het vergroten van de zichtbaarheid van sociaal ondernemen
- Het vergroten van de bekendheid van sociaal ondernemen bij (grotere) bedrijven
- Het realiseren van een lonkend vestigingsklimaat voor sociale ondernemingen

## **Maatregel 2: Directe ondersteuning aan ondernemers**

Directe ondersteuning aan bestaande en beginnende ondernemingen zou geboden kunnen worden door het inrichten van een jaarprogramma Sociaal Ondernemen. Er zijn veel thema's waar sociale ondernemingen vanwege hun karakter uniek in zijn en waar ze specifieke ondersteuning in kunnen gebruiken. Denk aan workshops en masterclasses met thema's als Financiering, Sociale Bedrijfsvoering, Impact Meting, Marketing en Positionering als sociale onderneming. Hiervoor zou aansluiting gezocht kunnen worden bij Social Enterprise NL die een zeer gewaardeerd BOOST-programma aanbiedt voor sociale start-ups in de Randstad.<sup>6</sup> In de praktijk blijkt dit te ver te zijn voor sociaal ondernemers uit het Noorden. Naast bijeenkomsten zouden ook ondernemersvaardigheden verbeterd kunnen worden door mentoring, coaching en advies en kan er actief gewerkt worden aan onderlinge kennisuitwisseling. Het organiseren van een programma voor het opzetten, aantrekken en doorontwikkelen van social start-ups zou ook onderdeel kunnen worden van dit jaarprogramma.

Een jaarprogramma voor sociaal ondernemers zou in de volgende behoeftes voorzien:

- Het onderling uitwisselen van kennis tussen ondernemers
- Het verbeteren van ondernemersvaardigheden, door educatie, coaching en advies
- Advies en coaching speciaal voor sociaal ondernemers (bijvoorbeeld hulp bij groei van omzet en productie)
- Het stimuleren van nieuwe social start-ups
- Het aantrekken van bestaande sociale ondernemingen
- Het doorontwikkelen van social start-ups tot volwaardige bedrijven

<sup>6</sup> <https://www.social-enterprise.nl/voor-ondernemers/boost-lidmaatschap/>

### Maatregel 3: Impact door inkopen

Sociale ondernemingen willen groeien en zijn hiervoor op zoek naar meer klanten. De gemeente kan hierin verschillende rollen spelen. Allereerst is zij zelf een grote inkoper en kan zij bij het opstellen van aanbestedingen meer rekening houden met sociaal ondernemers door bijvoorbeeld in de gunningscriteria meer waarde te hechten aan maatschappelijke waarde. De gemeente Groningen is al bezig met Social Return en zou dit breder kunnen toepassen, bijvoorbeeld door verplichtingen of stimuleringen op te nemen voor circulair inkopen. Daarnaast kan de gemeente ook andere grote inkopers in de regio zoals bedrijven, onderwijs- en zorginstellingen oproepen meer in te kopen bij sociale ondernemingen. De mogelijkheden hiervoor kunnen verder onderzocht worden. Bijvoorbeeld door zelf te experimenteren of aan te sluiten bij BuySocial, een landelijk leernetwerk voor publieke en private organisaties om aan de slag te gaan met sociaal inkopen.

Een sterker en breed gedragen regionaal inkoopbeleid zou in de volgende behoeftes voorzien:

- Het vinden en binden van meer klanten
- De overheid als klant

### Maatregel 4: Ruimte om te experimenteren

De relatie tussen sociaal ondernemers en de overheid is een nieuw fenomeen en nodigt uit tot beleidsinnovatie. Door te experimenteren met innovatieve samenwerkingsvormen kunnen gemeenten nieuwe, ondernemende manieren vinden om maatschappelijke problemen aan te pakken.

#### Social Impact Challenge

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. Thema's als het tegengaan van eenzaamheid, armoedebestrijding, minderhedenbeleid, participatie, circulaire economie, innovatie in de zorg en rechtvaardigheid lenen zich uitstekend om op een ondernemende manier aangepakt te worden.



## Social Impact Bonds

Dit innovatieve instrument om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken wordt steeds vaker ingezet in Nederland. Kortgezegd sluiten een gemeente, een private investeerder en een sociale onderneming een sociaal prestatiecontract. Als de onderneming 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. Deze vorm wordt op verschillende plekken in Nederland al ingezet rondom arbeidsintegratie. Ook in de arbeidsmarktregio Groningen en Noord-Drenthe kan hiermee geëxperimenteerd worden.

## Stel een Chef Sociaal Ondernemen aan

Om de samenwerking tussen sociale ondernemingen overheden en het grotere bedrijfsleven te verbeteren kan een aanjagend en verbindend persoon aangesteld worden. Bovenstaande maatregelen zouden plaats kunnen vinden onder de regie van deze 'Chef Sociaal Ondernemen'. De chef kan als 'ondernemend denkende ambtenaar' of 'ambtelijk denkende ondernemer' optreden als aanspreekpunt en belangenbehartiger. Een natuurlijk persoon kan makkelijk in contact staan met sociaal ondernemers en hun behoeften vertalen richting overheden en andere spelers, waardoor samenwerking en op elkaar aansluitend beleid bevorderd wordt. Het tegengaan van heterogeen beleid wordt onder andere als actiepunten voor gemeenten genoemd in het SER-advies Sociale Ondernemingen (pagina 100).

Anderzijds kan de Chef Sociaal Ondernemen de weg wijzen aan sociaal ondernemers, zodat zij op het juiste moment terecht komen bij de regelingen die voor hen bedoeld zijn en partners die bij hen passen. Een vergelijkbare oplossing is recentelijk ontwikkeld in Groningen rondom de IT en digitale ontwikkelingen met het aanstellen van een Chief Digital Officer. Vanzelfsprekend zou de Chef Sociaal Ondernemen nauw samenwerken met een platform voor sociaal ondernemers.

Meer ruimte om op deze wijze te experimenteren binnen het nieuwe werkveld van sociaal ondernemen zou in de volgende behoeftes kunnen voorzien:

- Het realiseren van een 'hot line' met de overheid
- Beleidscongruentie zodat sociale ondernemers effectiever kunnen samenwerken met overheid
- Vertaling en belangenbehartiging richting overheid en buitenwereld van sociaal ondernemen



“

Als ondernemer moet je gewoon snel kunnen schakelen. Volgende week kan zich een nieuwe kans voordoen die je deze week nog niet voorzag, en dan wil je daar zo snel mogelijk op kunnen handelen.



## Bouwen aan een duurzaam fundament

Het tweede gedeelte van dit advies gaat over het 'Bouwen aan een duurzaam fundament'. Dit gaat over een aantal grotere structurele veranderingen die een lange adem vergen en geschikt zijn voor een bredere coalitie. De inzet en baten van dit beleid zijn groter dan de verantwoordelijkheid van de arbeidsmarktregio, waardoor het aan te raden is om deze zaken een plek te geven in lange termijn beleid van gemeente, provincie of bredere noordelijke samenwerkingsverbanden.

### **Maatregel 5: Maak sterk beleid voor sociaal ondernemen**

Om sociaal ondernemerschap in de regio op een volgend niveau te brengen is het belangrijk dat er ambtelijke ruimte is om kennis te ontwikkelen en te experimenteren. Anders gezegd: ruimte om actie te ondernemen. Door op bestuurlijk niveau prioriteit te geven aan sociaal ondernemerschap ontstaat er ruimte op ambtelijk niveau. In andere gemeenten blijkt dat een bestuurlijke 'go' veel actie teweeg kan brengen.

Kortom: neem sociaal ondernemen op in nieuwe beleidsnota's en bereid collegeprogramma's voor zodat dit onderwerp een prominente plaats op de provinciale en gemeentelijke agenda krijgt. Alleen al het feit dat er beleid gemaakt wordt op sociaal ondernemen - waar dit nu niet het geval is - kan veel teweeg brengen. Dit is duidelijk zichtbaar in andere regio's in Nederland zoals de vier grote steden, maar ook in de provincies Gelderland, Brabant en Overijssel, waar reeds beleid is gemaakt en sneller en makkelijker stappen gezet kunnen worden door het ambtelijk apparaat.

Door beleid te maken voor sociaal ondernemen wordt een betere toegang tot de overheid gerealiseerd, een belangrijke behoefte van de sector.

### **Maatregel 6: Ontwikkel kennis**

Sociaal Ondernemen is een nieuwe vorm van ondernemen, dit vereist nieuwe kennis en expertise van beleidsmakers. Om passend beleid te kunnen ontwikkelen is het nodig om personeel op te leiden en experts aan te wijzen op dit gebied. Het vergroten van kennis bij overheden is één van de actiepunten die de SER aandraagt in haar advies (SER, 2015, pagina 100).

*"Volgens de raad kan meer kennis over sociale ondernemingen bij overheden (beleidsmakers en inkopers) de knelpunten rondom experimenteerruimte, schotten bij de gemeentes en overheidsinkoop helpen verminderen. [...] Meer persoonlijk contact, meer informatie-uitwisseling en kleine aanpassingen van interne regels en procedures kunnen al een groot verschil maken. [...] Dit bevorderen van kennis is een gezamenlijke taak van overheden en (platforms van) sociale ondernemingen."*

Voor de ontwikkeling van kennis kan goed aangesloten worden bij andere organisaties die veel kennis hebben over de relatie tussen gemeenten en sociaal ondernemerschap. Social Enterprise NL publiceert regelmatig rapporten en organiseert jaarlijks een gemeentecongres voor ambtenaren en een Leeratelier voor senior beleidsmakers. Een andere aansluiting kan gezocht worden in de G32-pijler Werk en Economie, welke kennisdossier heeft aangelegd en een 'Roadmap sociaal ondernemerschap voor gemeenten' heeft ontwikkeld.<sup>7</sup> Kortom: er is in den lande al veel kennis beschikbaar waar makkelijk bij aangesloten kan worden. Deze kennis kan vervolgens vertaald worden naar de lokale situatie en beleid van de arbeidsmarktregio. Samenwerking met onderwijsinstellingen ligt daarbij voor de hand.

Het ontwikkelen van specifieke kennis over sociaal ondernemerschap, de stand van zaken in de regio en de waardering van impact kan in de volgende behoeftes uit de sector worden voorzien:

- Het bijhouden van relevante facts & figures middels jaarlijkse regionale monitoring (= kennis over het lokale ecosysteem)
- Het verbeteren van de kennis over de relatie van sociale ondernemingen met de overheid
- Het verbeteren van het kennisniveau over sociaal ondernemen
- Een bredere waardering van impact en beter begrip van impactmeting

### **Maatregel 7: Sociaal Ondernemen als speerpunt van het Noorden**

Uit veel onderzoeken blijkt dat sociaal ondernemerschap leidt tot meer werkgelegenheid en economische groei (Social Enterprise NL, 2015, 2016). Maar sociaal ondernemerschap behelst veel grotere beloften voor de regio. De combinatie van impact en ondernemerschap zorgt ervoor dat economische groei samen gaat met het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen, zoals werkloosheid, uitsluiting, vervuiling of eenzaamheid. Sociaal ondernemerschap is een sterk innovatieve sector die voor de nodige vernieuwing kan zorgen, zodat een sterke positie als MKB-regio behouden blijft. De arbeidsmarktregio Groningen en Noord-Drenthe heeft met dit onderzoek een belangrijke stap gezet op de weg naar beleid voor sociaal ondernemerschap. In navolging zouden betrokken partners in Noord-Nederland van sociaal ondernemerschap een speerpunt kunnen maken als aanvulling op de huidige lijnen van Energie, Healthy Aging en IT. Op die manier kan geïnvesteerd worden in een sterke economie ten bate van de samenleving.

<sup>7</sup> <https://www.g32.nl/kennisdossier/werkdossier-sociaal-ondernemerschap>

“  
**De Hanzehogeschool  
 Groningen is een  
 deskundige partner op  
 het gebied van sociaal  
 ondernemerschap.  
 Wij hebben ervaring  
 met het uitvoeren van  
 praktijkgericht onderzoek,  
 samen met ondernemers én  
 hun ecosysteem.**

Claudia van Orden,  
 Hanze Hogeschool Groningen.

# Toekomst

# 7. Uitdagingen voor de toekomst

Groei van sociale ondernemingen zorgt voor het aanpakken van een breed scala aan maatschappelijke uitdagingen. De ontwikkeling van deze sector gaat dus niet alleen over economische groei en arbeidsplaatsen. In onze regio, landelijk en wereldwijd. Het biedt ruimte aan maatschappelijk verbeterende (regionale) export, door de uitvoer van de juiste producten en het vertalen van succesvolle concepten richting andere regio's. Het creëert een regio waarin iedereen meedoet. Dat er voor iedereen een plek is, qua arbeid, of "gewoon" ook qua maatschappij-participatie.

Sociaal ondernemen is dus niet zomaar een ontwikkeling, maar gaat een totaal nieuwe manier van werken en ondernemen, anders waarderen. Een manier om in veel bredere zin maatschappelijke uitdagingen aan te pakken, op een wijze die voor iedere betrokkenen voordeel levert.

Waar de landelijke onderzoeken en rapporten, zoals beschreven, inzetten op een reeks uitdagingen, moeten we in het Noorden in eerste instantie inzetten op het bundelen van krachten. Van daaruit kunnen we een eerste stap te zetten richting groei in kwaliteit en kwantiteit. We sluiten echter niet onze ogen voor de volgende stappen waar de sector en de overheid zich op moeten voorbereiden.

Het Noorden heeft in het verleden veel aandacht gehad voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierdoor hebben onder andere de sociale werkvoorzieningsschappen zich ook zo sterk ontwikkeld, met alle gevolgen van dien. De noordelijke arbeidsmarktregio kenmerkt zich door grote verschillen tussen hoog- en laagopgeleiden. Gezien de gewijzigde wet- en regelgeving (decentralisatie) lijkt hét moment aangebroken om sociaal ondernemerschap een prominente plaats op de agenda te geven. Juist om bovengenoemde kloof te dichten.

Hoe kan het Noorden snel en slim een sterke speler worden in de sector sociaal ondernemen? Door aanwezige speerpunten te combineren met sociaal ondernemerschap. Het Noorden kan specifieke onderwerpen binnen de sector als expertisegebieden ontwikkelen, door slim gebruik te maken van de reeds ingezette ontwikkelingen, opgedane kennis en opgebouwde instituten. Op deze

wijze haalt het Noorden slim en effectief de opgelopen achterstand in op de rest van Nederland.

Er zijn in Noord-Nederland voldoende sterke onderwerpen die passen bij sociaal ondernemerschap. Energie, circulaire economie, bio-based economy, agro, healthy ageing en digitale innovatie kunnen binnen de landelijke sector sociaal ondernemen het kenmerk worden van de Noord-Nederlandse economie én maatschappij. De potentie is breed aanwezig in de regio, er dient echter wel actie op ondernomen te worden. Het versterken van de bestaande speerpunten van het Noorden (zoals circulaire economie) middels sociaal ondernemerschap zal niet alleen effect hebben op de kwaliteit van deze speerpunten, maar ook op werkgelegenheid en economie. Ga dus uit van bestaande agenda's en samenwerkingsverbanden. Neem bijvoorbeeld de Noordelijke Innovatie Agenda als leidraad en zorg voor een sterke samenwerking met partijen als de Noordelijke Innovation Board, de Noordelijke Ontwikkelings Maatschappij en het Samenwerkingsverband Noord Nederland<sup>8</sup>.

Voor de stimulering van sociaal ondernemerschap in de regio is al een aantal adviezen en richtingen uitgeschreven waar op korte termijn aan gewerkt kan worden. Dit kan in de toekomst uitgebreid worden teneinde de sector nog meer te stimuleren. Een suggestie is de Social Business Bridge, waarin vanuit een sterk platform de verbinding gemaakt kan worden met de reguliere ondernemingen en organisaties in de regio. Als een Platform Sociaal Ondernemen de kern gaat vormen voor de sector in de regio, bestaande uit ondernemingen die volgens de werkdefinitie onder sociaal ondernemerschap vallen, dan vormt de Social Business Bridge de schil om dit platform heen voor het gehele ecosysteem. Deze schil betreft alle organisaties en instellingen die sociaal ondernemen een warm hart toedragen, inkopen bij sociaal ondernemers, hen adviseren of stimuleren, en zo de kern van de sector vooruit helpen. Ook zijn er nog vele mogelijkheden en voorbeelden van (overheids-)fondsen en subsidieverstrekkingen zoals de NOM en het SNN die regelingen ontwikkelen, speciaal voor de groei van deze sector.

Er is nog veel te doen, en veel te ontwikkelen. Maar elke grote reis begint met de eerste stap.

<sup>8</sup>Een aantal van deze samenwerkingsverbanden is reeds aan het verkennen hoe sociaal ondernemen (binnen door hen gestelde richtlijnen voor financiering) bevorderd kan worden. Dit verdient echter aandacht en inzet van expertise op het gebied van sociaal ondernemen. Voor zover bekend zijn er (nog) geen specialisten op het gebied van sociaal ondernemen betrokken bij dit beleid.



# Verantwoording

---

## Geraadpleegde bronnen

Brandshare, (2014). *How brands and people collaborate to build a value exchange*.  
<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/brandshare-2014/about-brandshare-2014/executive-summary/>

Elkington, J., (1998) .*Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*. New Society Publishers.

ESELA, (2015). *Social Enterprise in Europe Developing Legal Systems which Support Social Enterprise Growth*.  
[https://esela.eu/wp-content/uploads/2015/11/legal\\_mapping\\_publication\\_051015\\_web.pdf/](https://esela.eu/wp-content/uploads/2015/11/legal_mapping_publication_051015_web.pdf/)

European Commission, (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis report*.  
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en/>

Gemeente Amsterdam, (2015). *Actieprogramma sociaal ondernemen 2015-2018*.  
<https://www.iamsterdam.com/media/pdf/actieprogrammasociaalondernemenamsterdam.pdf?la=en>

Hogestijn, M., (2016). *Sociaal ondernemerschap: een inleiding voor onderzoek en onderwijs*. Hogeschool van Amsterdam.  
[http://www.hva.nl/binaries/content/assets/subsites/kc-be-carem/assets\\_11/publicatie-sociaal-ondernemerschap-inleiding-voor-docenten-en-studenten.pdf/](http://www.hva.nl/binaries/content/assets/subsites/kc-be-carem/assets_11/publicatie-sociaal-ondernemerschap-inleiding-voor-docenten-en-studenten.pdf/)

G32 Stedennetwerk, (2017) *Meer impact met sociaal ondernemerschap - Roadmap voor gemeenten*  
<https://www.g32.nl/kennisdossier/werkdossier-sociaal-ondernemerschap>

Jonker, J., (2014) . *Nieuwe Business Modellen: Samen Werken aan Waardecreatie*. Den Haag: Academic Service.

Klomp, K., Wobben, S., Kleijer, J. (2016). *Handboek betekenisvol ondernemen*. Amsterdam: Business Contact.



McKinsey & Company, (2011) . *Opportunities for the Dutch Social Enterprise Sector*.  
<https://www.social-enterprise.nl/files/6714/4181/6376/Opportunities.pdf> /

MVO Nederland. (2017) Wat is MVO?  
<https://mvonederland.nl/wat-mvo/>

Schulz, M., & Steen, M. van der & Twist, M. van, (2013). *De koopman als dominee: sociaal ondernemerschap in het publieke domein*.  
<http://www.nsob.nl/wp-content/uploads/2015/08/W.-De-koopman-als-dominee-compleet.pdf/>

Sociaal Economische Raad (SER), (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*.  
<https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2015/sociale-ondernemingen.aspx/>

Sociaal Economische Raad Noord (SER Noord), (2017). *Het werkend alternatief voor Noord Nederland*.  
<http://www.sernoordnederland.nl/onze-adviezen/advies-arbeidsmarkt/>

Social Enterprise NL. (2013) *Social Enterprise Monitor 2013*. Amsterdam.  
<https://www.social-enterprise.nl/files/4614/4181/6381/SE-Monitor-2013.pdf/>

Social Enterprise NL, (2014). *Social Enterprise Monitor 2014*. Amsterdam.  
<https://www.social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2014/04/De-social-enterprise-monitor-2014.pdf/>

Social Enterprise NL, (2015). *Social Enterprise Monitor 2015*. Amsterdam.  
[https://www.social-enterprise.nl/files/5714/4181/6384/Social\\_Enterprise\\_NL-monitor\\_2015-digitaal.pdf/](https://www.social-enterprise.nl/files/5714/4181/6384/Social_Enterprise_NL-monitor_2015-digitaal.pdf/)

Social Enterprise NL, (2016) *Social Enterprise Monitor 2016*. Amsterdam.  
[https://www.social-enterprise.nl/files/6814/6425/0554/Social\\_Enterprise\\_Monitor\\_2016.pdf/](https://www.social-enterprise.nl/files/6814/6425/0554/Social_Enterprise_Monitor_2016.pdf/)

Social Enterprise NL, (2017). *Code Sociale Ondernemingen*. Amsterdam.  
[https://www.social-enterprise.nl/files/5614/9855/5734/Vastgestelde\\_versie\\_Code\\_Sociale\\_Ondernemingen.pdf/](https://www.social-enterprise.nl/files/5614/9855/5734/Vastgestelde_versie_Code_Sociale_Ondernemingen.pdf/)

Verloop, W. & Hillen, M., (2013). *Verbeter de wereld, begin een bedrijf. Hoe social enterprises winst voor iedereen creëren*. Amsterdam: Business Contact.

Zwiers, T., Schellevis, J., Kruytzer, J., (2013) . *Sociale firma's in beeld. Het huidige werkveld van en het toekomstbeeld voor sociale firma's in Amsterdam.*  
[https://www.stimulansz.nl/documenten-1/nb-signalering/amsterdam-onderzoek-sociale-firmas2013/at\\_download/file/](https://www.stimulansz.nl/documenten-1/nb-signalering/amsterdam-onderzoek-sociale-firmas2013/at_download/file/)

## Betrokken sociale ondernemingen

Aletho

Almed, Assembling & Packaging

*Luuk Duursma*

Arise Media

Beeworkz

*Marijke Boomsma & Kelly Boskma*

Beste EHBO Doos

*Bob Kolsteeg*

Bikkels & Bikes Erwin Grose

Brownies & Downies

De verenigbare club

*Patrick Kampherbeek*

Door Mensen Hier voor Mensen Daar

Elmer's

Goudgoed (Werkpro)

*Peter Rutgers*

Growing Workplace

*Adriaan Pals*

Grunneger Power

*Steven Volkers*

Handmade Hopes

*Kirsten van Holsteijn*

Laiverds (Het Schathuis)

*Anneloes Stoetman*

Mamamini

Mothers United

Nieuw Nabuurschap

Simplon Jongerenhotel (Werkpro)

*Peter Rutgers*

Timmerfabriek de Verbinding

*Toine van Bijsterveld*

Van Hulley

*Jolijn Creutzberg*

Zebra

## Opdrachtgever

Werk in Zicht, de arbeidsmarktregio Groningen en Noord Drenthe

## Uitvoerende partijen

Bries

MVO-Alliantie Noord Nederland

Hanzehogeschool Groningen