

November 2020



social  
enterprise<sup>nl</sup>

# Zicht op duurzame samenwerking

Vervolgonderzoek naar de samenwerking tussen gemeenten  
en sociale ondernemingen



[www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)



# Voorwoord

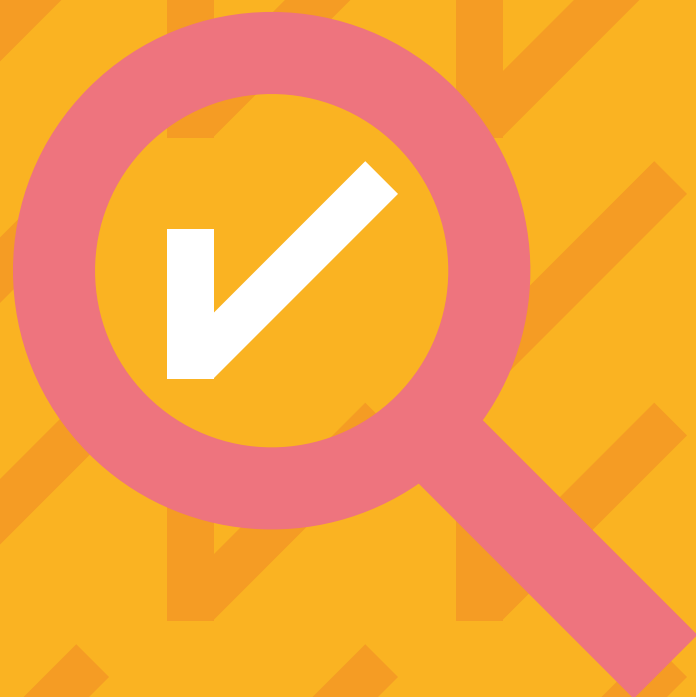
Een gemeente heeft veel taken en verantwoordelijkheden die bijdragen aan een prettige en leefbare samenleving. Dat geeft gemeenten een centrale rol bij het oplossen van sociaal maatschappelijke vraagstukken. Maar gemeenten kunnen het niet alleen. Sociale ondernemingen zijn daarin een belangrijk instrument. Gemeenten en sociale ondernemingen zijn daarmee de ideale partners die zich – al dan niet gezamenlijk – richten op het leveren van een bijdrage aan die samenleving.

Vanuit deze basisgedachte wil gemeente Haarlem de positie van maatschappelijk betekenisvol ondernemen in de stad versterken. We hebben daartoe een ambitieus [Actieprogramma Impact Ondernemen 2020 - 2024](#) opgesteld. Daarin geven we niet alleen positie aan sociaal ondernemers, maar ook breder aan die ondernemers die op een andere manier impact willen maken. Bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid. Zowel het opstellen van het Actieprogramma als het uitvoeren ervan doen we met alle impact ondernemers samen. We richten ons daarbij op het versterken van inclusiviteit, duurzaamheid en leefbaarheid in de stad. Juist in deze onzekere tijden als gevolg van de Corona crisis, blijkt dat onderwerpen als de energietransitie en aandacht voor zorg en welzijn onder druk staan. Dat maakt het Actieprogramma met als speerpunten inclusiviteit, duurzaamheid en leefbaarheid, extra relevant.

Hoewel de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen voor realisatie van gezamenlijke doelen vanzelfsprekend lijkt, is de praktijk een stuk minder eenvoudig. In de aanloop naar ons Actieprogramma hebben we bijvoorbeeld van ondernemers geleerd hoe complex zij het contact met onze organisatie ervaren. Het takenpakket van de gemeente wordt groter waarmee beschikbare financiën onder druk staan. De vrijheid die de gemeente heeft om zelf te bepalen bij wie zij inkoop, is minder groot dan hij lijkt. Dan komt het erop aan dat partners kennis en ervaring uitwisselen en samen met slimme oplossingen komen. Dit rapport draagt daaraan bij door – naast de ontwikkeling in de afgelopen twee jaar – best-practices in kaart te brengen en concrete aanbevelingen te doen.

Uit het rapport komt duidelijk naar voren dat gemeenten zich bewuster zijn geworden van de potentiële voordelen van samenwerking en zich hebben ingespannen om de juiste stappen te maken. Vanuit de gedachte dat we de uitdagingen van deze tijd alleen door Duurzaam Samen Doen kunnen oplossen, wens ik u veel leesplezier.

Robbert Berkhout,  
wethouder Economische Zaken van Haarlem



Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 155 landen met meer dan 284.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.500 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl).

# Inhoudsopgave

Inleiding	7
Hoofdstuk 1 - Samenwerking, beleid en de ontwikkeling daarvan	15
Hoofdstuk 2 - De invloed van sociale ondernemingen op regulier bedrijfsleven	23
Hoofdstuk 3 - Gemeentelijke inkoop en inkoopbeleid in relatie tot sociale ondernemingen	31
Hoofdstuk 4 - Thema: Sustainable Development Goals	39
Hoofdstuk 5 - Twee casestudies over gemeentelijke interne organisatie ten behoeve van sociale ondernemingen	43
Conclusies en aanbevelingen	49
Verantwoording	53
Bijlage 1: Literatuurlijst	57
Bijlage 2: respondenten vragenlijst en interviews	61

---

## Leeswijzer

- In de inleiding wordt de aanleiding van het onderzoek nader uitgewerkt. Hierbij worden het doel van het onderzoek en de keuze voor de verdiepende elementen nader uitgewerkt.
  - In hoofdstuk 1 wordt een landelijk beeld gegeven van samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen en hoe zich dat de afgelopen twee jaar heeft ontwikkeld.
  - In hoofdstukken 2 en 3 kijken we naar twee verdiepende elementen in de samenwerking met sociale ondernemingen die gemeenten direct kunnen helpen bij het uitvoeren van haar taken. Het betreft de invloed van sociaal ondernemers op het reguliere bedrijfsleven en het inkoopbeleid van gemeenten en bevat concrete handvatten om de samenwerking voor deze elementen succesvol vorm te geven.
  - In hoofdstukken 4 en 5 worden twee verdiepende elementen uitgewerkt die - mits adequaat vormgegeven - een stimulans kunnen zijn voor een goede samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen en daarmee indirect kunnen helpen bij het uitvoeren van gemeentetaken. Het betreft het gebruik van SDGs als kader voor het duiden en meten van de impact van sociale ondernemingen en de interne organisatie bij gemeenten. Opnieuw inclusief concrete handvatten om de samenwerking voor deze elementen succesvol vorm te geven. Het element 'interne organisatie' wordt daarnaast uitgewerkt in een dubbele case-study over de wijze waarop twee gemeenten (Utrecht en Delft) hun interne organisatie ten behoeve van samenwerking met sociale ondernemingen succesvol hebben vormgegeven.
  - Het rapport sluit af met een aantal conclusies over de gesignaleerde ontwikkelingen en een samenvatting van de concrete handvatten.
-

# Inleiding

Minder eenzaamheid onder ouderen. Hergebruik van afval. Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt weer laten meedoen. Gemeenten en sociaal ondernemers streven vaak dezelfde doelen na. Maar te vaak vinden zij elkaar niet. Een gemiste kans, want door samen te werken wordt hun impact groter en duurzaam. Dat is goed voor de gemeenten, goed voor de sociale onderneming, en vooral: goed voor de inwoners.

Mede door de coronacrisis groeit de noodzaak om ongelijkheid te verminderen. Sociale ondernemingen kunnen daar bij uitstek een rol in spelen omdat zij maatschappelijke impact als primair doel hebben.

Waar staat de samenwerking tussen gemeente en sociaal ondernemer? Welke knelpunten zijn er en welke kansen blijven liggen? Wat is de impact van de coronacrisis op deze samenwerking? Dat zijn vragen waar PwC en Social Enterprise NL een antwoord op zoeken.

Om alvast een tipje van de sluier te lichten: we zien positieve ontwikkelingen. Er is een groter bewustzijn dat samenwerken werkt. Gemeenten lijken te investeren in hun kennis en contacten met sociaal ondernemers. Het beeld in dit vervolgonderzoek is daarmee positiever dan twee jaar geleden. En we zien kansen voor verdere verduurzaming van de samenwerking. Bijvoorbeeld door binnen een gemeente het reguliere bedrijfsleven en sociaal ondernemingen in contact te brengen. Want sociaal ondernemerschap is niet iets van een kleine groep ondernemers. Om duurzaam vooruit te gaan, is het van belang dat alle bedrijven blijven nadenken over hun bredere impact.

Met dit onderzoek willen houvast bieden over hoe gemeenten en sociaal ondernemingen elkaar kunnen versterken. Vanuit de gedachte dat we een duurzame morgen samen maken.

Renate de Lange,  
Raad van Bestuur PwC

### Aanleiding voor het onderzoek

Social Enterprise NL en PwC hebben in 2017/2018 onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen: 'Prille Kansen'. De aanleiding voor dit onderzoek waren de resultaten uit de Social Enterprise Monitor 2016 van Social Enterprise

NL waaruit bleek dat het beleid van de lokale overheden gezien werd als één van de belangrijkste hindernissen voor verdere groei en ontwikkeling. Ondanks dat lieten de sociale ondernemingen als groep in Nederland in 2016 en daarna een indrukwekkende groei zien.

### Prille Kansen

Het onderzoek in 2017/2018 geeft het beeld dat er in algemene zin nog veel verbetering mogelijk is in de samenwerking tussen sociale ondernemingen en gemeenten. De soms vele loketten van gemeenten bleken voor sociale ondernemingen een struikelblok en met aanpassing van hun inkoopbeleid zouden gemeenten meer kansen kunnen creëren voor sociale ondernemingen. 40% van de gemeenten gaf aan beleid te hebben om sociaal ondernemerschap te stimuleren en faciliteren.

Ondanks de prille fase van het gemeentelijk beleid, was de samenwerking ook veelbelovend. Een van de factoren voor die conclusie is de toename van het gemeentelijk takenpakket door decentralisatie.



### Het (vervolg)onderzoek

Tijdens het onderzoek in 2018 werd al de wens geuit om het onderzoek na ongeveer twee jaar te herhalen. Belangrijk doel daarbij is om gemeenten te inspireren en (verder) te activeren door duidelijk te laten zien wat samenwerking met sociale ondernemingen kan opleveren. Daarnaast willen we inzichtelijk maken waar de verschillende gemeenten met hun huidige beleid staan en vervolgens aanbevelingen geven voor de manier waarop sociaal ondernemerschap verder kan worden gefaciliteerd en waarbij tegelijkertijd invulling wordt gegeven aan gemeentelijke doelstellingen.

In het eerdere onderzoek stonden de agendering en bewustwording centraal. In het vervolgonderzoek wordt de nadruk gelegd op ontwikkelingen in bewustwording en beleidsvorming, alsmede verdieping op een aantal elementen. De focus van het vervolgonderzoek ligt op de gemeenten. Het rapport is dan ook gericht aan gemeenten en zal onder andere via de Vereniging van Gemeentesecretarissen en de G40 aan gemeenten worden aangeboden.

### Begripskader 'Sociale Onderneming'

Bij ieder onderzoek ter zake van sociaal ondernemen is het van belang om duidelijk te hebben wat onder een sociale onderneming wordt verstaan. Voor het onderzoek hebben we de definitie van PwC en [social enterprise NL gebruikt](#). Onlangs is een werkdefinitie ontwikkeld in een gezamenlijk onderzoek van KPMG en Nyenrode voor het

ministerie van Economische Zaken en Klimaat.<sup>1</sup> Beide definities zijn in de hoofdrichting gebaseerd op de definitie van de Europese Commissie.

Gegeven het gewichtige doel waarvoor deze werkdefinitie wordt gebruikt - ontwikkeling van een wettelijk kader voor sociale ondernemingen: de BVM - en de verwachting dat deze definitie de komende jaren leidend zal zijn, geven we deze hieronder weer.

Sociale ondernemingen zijn ondernemingen die:<sup>2</sup>

- a. een product of dienst leveren;
- b. in plaats van met een winstdoelstelling dit primair en expliciet doen om bij te dragen aan een maatschappelijk doel dat is vastgelegd in haar statuten;
- c. een deel van de omzet (her)investeren in het bereiken van het maatschappelijke doel en/of beperkt zijn in de verdeling van winst en vermogen, e.e.a. om te garanderen dat het maatschappelijk doel voorgaat;
- d. hun relevante stakeholders identificeren en daarmee minimaal jaarlijks in dialoog gaan;
- e. transparant zijn op hun website (of op andere wijze mits publiekelijk toegankelijk – zoals in hun jaarverslag) over de meest materiële gecreëerde maatschappelijke waarde; en
- f. onafhankelijk van de overheid en/of andere entiteiten een eigen strategie kunnen nastreven.

*Sociaal ondernemen en impact ondernemen*

Lokaal overheidsbeleid richt zich bij veel gemeenten

<sup>1</sup> Kamerbrief, 'Stimuleren van (h)erkenning van sociale ondernemingen', 10 juli 2020. Het verdient opmerking dat in deze brief wordt voorgesteld om voortaan te spreken van 'maatschappelijke onderneming' omdat 'sociale onderneming' te beperkt kan worden uitgelegd.

<sup>2</sup> KPMG/Nyenrode, 'Stimuleren van (h)erkenning van sociale ondernemingen', in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, Den Haag maart 2020.



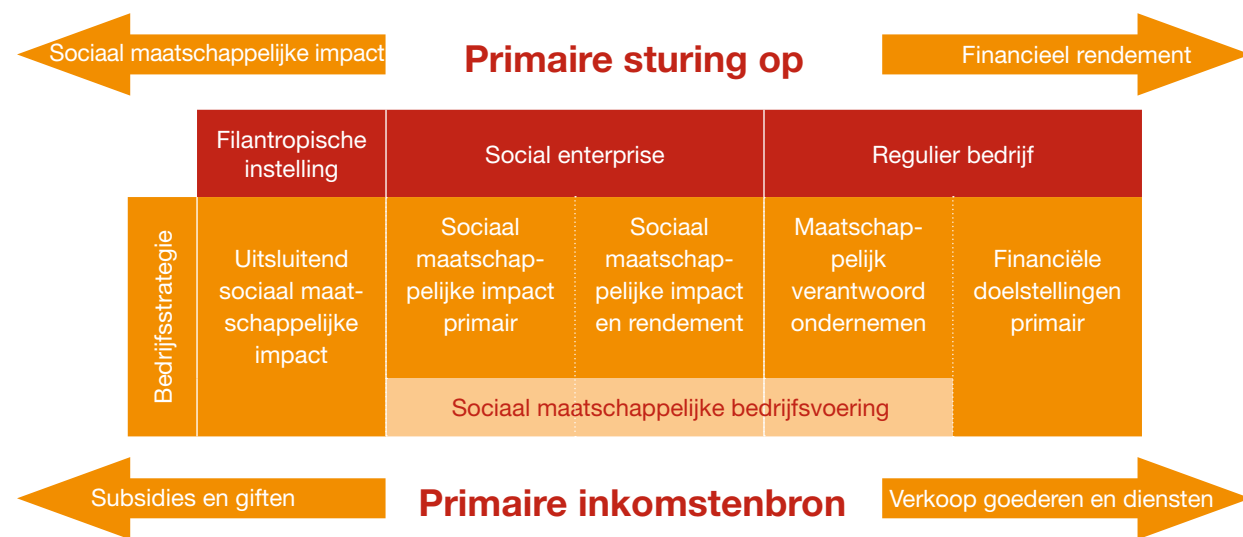
niet alleen op sociaal ondernemen maar ook breder op impact ondernemen. Daarbij wordt in zekere zin primair gekeken naar de sociaal maatschappelijke impact die een ondernemer nastreeft. De andere elementen uit de definitie van sociale onderneming zijn daaraan

van ondergeschikt belang. Hoewel er geen algemeen geaccepteerde definitie is van impact ondernemen, wordt aan de hand van het maatschappelijk continuüm van organisaties goed zichtbaar waar impact ondernemen zich bevindt, zie het kader en figuur 1 hieronder.

### Het maatschappelijk continuüm van organisaties

Het maatschappelijk continuüm geeft de samenhang weer tussen sociale impact en financiële opbrengst. Het continuüm loopt van 'uitsluitend gericht op sociaal maatschappelijke impact' (links) naar 'uitsluitend gericht op financieel rendement en winstmaximalisatie' (rechts). Links in het overzicht staan filantropische instellingen zoals fondsen, maatschappelijke organisaties en goede doelen en rechts de traditionele commerciële ondernemingen. Impact ondernemen bevindt zich binnen het gebied van de sociale bedrijfsvoering.

Figuur 1. Maatschappelijk continuüm van organisaties.



Vanwege het belang dat wordt gegeven aan impact ondernemen en de positieve uitstraling die een breed kader kan hebben op andere bedrijven is deze brede benadering meegenomen in het onderzoek. Dat is in de vragenlijst gedaan door in de meerkeuzevragen (bijvoorbeeld over beleid) naast sociale ondernemingen ook expliciet maatschappelijk impact van bedrijven in antwoordmogelijkheden op te nemen.

### De BVm

Op 10 juli 2020 heeft de staatssecretaris van Economische Zaken en Klimaat, Mona Keijzer, in een Kamerbrief de inzet van het kabinet uiteengezet om sociale ondernemingen beter op de kaart te krijgen en te faciliteren<sup>3</sup>.

In opdracht van het ministerie heeft KPMG in samenwerking met Nyenrode in kaart gebracht in hoeverre er behoefte bestaat aan maatregelen voor een betere (h)erkenning van sociale ondernemingen, alsmede op welke wijze het beste in die behoefte kan worden voorzien. Op basis van de resultaten van het onderzoek en praktische overwegingen ziet het kabinet een maatschappelijke BV (BVm) als de meest geschikte juridische vorm.

### Vervolgstappen

Bij de nadere uitwerking van de regeling voor de BVm vormt de werkdefinitie van sociale ondernemingen, zoals hiervoor beschreven, het uitgangspunt. De kern van de regeling zal zijn dat de kenmerken uit deze definitie worden uitgewerkt in een aantal vereisten waaraan de onderneming en haar statuten aan moeten voldoen indien zij zich als maatschappelijke onderneming wenst te registreren. De regeling zal tenminste het volgende omvatten:

- Een set van voorschriften waaraan de inrichting van de ondernemingen en de statuten moeten voldoen
- Eén of meer bepalingen die zien op het kunnen voeren van de aanduiding 'maatschappelijke BV'
- Eén of meer bepalingen die zien op de registratie van de maatschappelijke BV in het Handelsregister

Het kabinet streeft ernaar om voor de Tweede Kamerverkiezingen een voorontwerp van de wettelijke regeling in consultatie te brengen.

<sup>3</sup> Kamerbrief, 'Stimuleren van (h)erkenning van sociale ondernemingen', 10 juli 2020.

## Onderzoeksvragen

In dit onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Wat is de huidige stand van zaken in de samenwerking tussen sociale ondernemingen en gemeenten?
2. Wat is de huidige stand van zaken in de beleidsvorming rond sociaal ondernemerschap op gemeentelijk niveau?
3. Hoe heeft de samenwerking en de beleidsvorming zich in de afgelopen twee jaar ontwikkeld?
4. Hoe kunnen gemeenten de samenwerking met sociale ondernemingen verbeteren en hun sociaal maatschappelijke impact vergroten?

### *Vier verdiepende elementen*

Het onderzoek kent daarbij vier verdiepende elementen.

- Sociale ondernemingen hebben impact op het reguliere bedrijfsleven (voornamelijk voor het MKB) met veelal een voorloop functie waardoor een bredere economische beweging op gang kan komen. We onderzoeken welke kansen dit biedt voor gemeenten en de rol die zij hierin kunnen vervullen.
- We onderzoeken in hoeverre gemeentelijk inkoopbeleid rekening houdt met sociale impact, hoe dat in de praktijk wordt uitgevoerd en wat de ontwikkeling is geweest in de afgelopen twee jaar. Inkoopbeleid blijft een relevant instrument met veel potentie.

- SDGs bieden een logisch kader voor de vormgeving van de werkwijze en het meten van impact van sociale ondernemingen. We onderzoeken in hoeverre gemeenten gebruik maken van het SDG-framework in relatie tot sociale ondernemingen en hoe dat - onder andere als gemeenschappelijke taal - ondersteunend kan zijn aan de samenwerking.
- Aan de hand van twee case-studies onderzoeken we de interne organisatie van de gemeente gericht op interactie met sociale ondernemingen. Hoe zorg je er als ambtenaar voor dat deze interactie daadwerkelijk plaatsvindt?

### *Actualiteit: coronacrisis*

Tenslotte besteden we in dit onderzoek ook aandacht aan de impact van de coronacrisis op de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen. We kijken naar (aanpassingen in) de beleidsvorming en de vormgeving van eventuele (steun)maatregelen, alsmede de condities die hieraan verbonden zijn, met betrekking tot de coronacrisis.

## Onderzoeksmethode

Het belangrijkste deel van de data hebben we verzameld via een vragenlijst die is uitgezet bij alle Nederlandse gemeenten. Van de 355 Nederlandse gemeenten hebben 47 gemeenten de vragenlijst ingevuld. Dit omvat de vier grootste Nederlandse gemeenten (G4) en 50% van de G40-steden. Daarnaast hebben we een zestal interviews afgenomen, met name om best practices te verzamelen. Voor het perspectief van sociaal ondernemers is de [Social Enterprise Monitor 2020](#) gebruikt. Dat is het 2020 rapport van onderzoek door Social Enterprise NL naar de status en ontwikkelingen van sociale ondernemingen in Nederland.

In dit rapport vergelijken we veelvuldig de resultaten uit het huidige onderzoek met de resultaten uit het onderzoek in 2017/2018. Aan dat onderzoek hebben 100 van destijds 280 Nederlandse gemeenten meegedaan. Hoewel het aantal gemeenten dat heeft meegewerkt aan het onderzoek in 2020 minder groot is dan in 2018, achten wij het onderzoek in zekere mate representatief omdat de vier grootste Nederlandse gemeenten en de helft van de volgende 40 grootste Nederlandse gemeenten (G40) de vragenlijst hebben ingevuld.

Zie de volledige toelichting op de onderzoeksmethode het hoofdstuk 'Verantwoording'.

# Hoofdstuk 1 - Samenwerking, beleid en de ontwikkeling daarvan

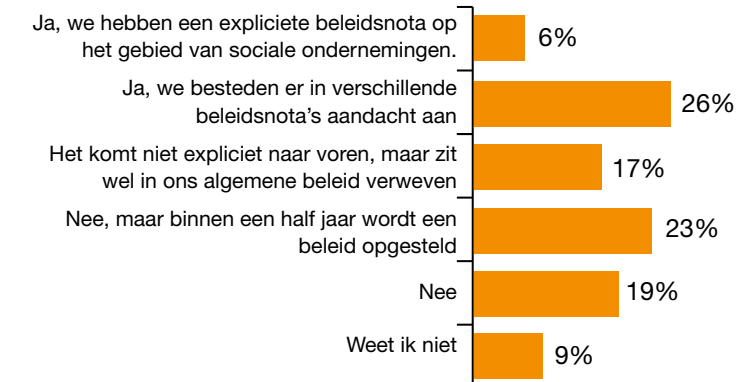
Uit het onderzoek in 2017/2018 bleek dat de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen in Nederland 'veelbelovend, complex en in veel gevallen nog pril' was. In dit hoofdstuk kijken we hoe zich die samenwerking zich in de afgelopen twee jaar heeft ontwikkeld. Het beeld dat daarbij naar voren komt is dat gemeenten zich hebben ontwikkeld op dit gebied en tevens inzetten op verdere ontwikkeling, maar dat dit nog niet altijd wordt gezien door sociale ondernemingen.

## *Het perspectief van gemeenten op de ontwikkeling van de samenwerking*

In dit vervolgonderzoek lijken we aan de kant van gemeenten een verhoogde inzet op samenwerking en ondersteuning van sociaal of impact ondernemen te zien. Zo zien we een toename in de aandacht vanuit gemeenten voor de samenwerking met sociale ondernemingen. Ten opzichte van 2018 is er een lichte stijging van het percentage gemeenten dat aangeeft specifiek beleid te hebben voor sociale ondernemingen, 49% in 2020 ten opzichte van 41% in 2018. Daarnaast geeft nog eens 23% aan dat het voornemens is om binnen een half jaar beleid in dit verband op te stellen. Zie figuur 2.

Figuur 2. Gemeentebestuur op het gebied van sociale ondernemingen 2020.

### **Vraagstelling: Heeft uw gemeente een beleid op het gebied van sociale ondernemingen?**



n=47



Aan de gemeenten is tevens opnieuw gevraagd hoe ze de samenwerking met sociale ondernemers waarderen, met een cijfer tussen 1 en 10. De gemiddelde waardering van alle gemeenten tezamen is in 2020 met een 6,8 min of meer gelijk aan de waardering in 2018, namelijk een 6,9.

*Het perspectief van sociale ondernemingen op de ontwikkeling van de samenwerking*  
Wanneer we de uitkomsten van de Social Enterprise Monitor 2020 bekijken, dan zien we een ander beeld aan de zijde van sociale ondernemingen. ‘Samenwerking met

Tabel 1. Stellingen 2020 versus 2018.	2020		2018	
	(Zeer) eens Gemeenten	(Zeer) eens Sociale ondernemingen	(Zeer) eens Gemeenten	(Zeer) eens Sociale ondernemingen
1. Mijn gemeente erkent en waardeert sociale ondernemingen in wat zij wensen te bereiken.	71%	42%	84%	40%
2. Mijn gemeente heeft kennis en expertise om sociale ondernemingen te ondersteunen in hun ontwikkeling.	69%	22%	23%	24%
3. Mijn gemeente koopt producten of diensten bij sociale ondernemingen in.	64%	34%	59%	41%
4. Mijn gemeente wil flexibel meedenken en inspelen op de producten en/of diensten die sociale ondernemingen leveren.	29%	22%	64%	27%
5. Alle afdelingen van mijn gemeente werken goed samen en hebben (met name in de samenwerking met sociale ondernemingen) geen last van verkoking.	53%	3%	27%	5%
6. De gemeente heeft extra rekening gehouden met sociale ondernemingen in de corona crisis.	87%	14%	nvt	nvt
n	45	191	100	168

### Happy Tosti - Wibe Smulders (Sociaal ondernemer)

Happy Tosti is een lunchroomketen met als doel om zoveel mogelijk mensen voor de lange termijn een leuke, waardevolle en betaalde baan te bieden. De onderneming stelt zichzelf de verplichting om minimaal 65% van hun arbeidsuren te laten uitvoeren door medewerkers met een arbeidsbeperking, zoals autisme, borderline, lichamelijke aandoeningen en auditieve- of visuele beperkingen. De onderneming maakt hiervoor veelvuldig gebruik van de Participatiewet. Deze wet stelt (loonkosten)subsidies beschikbaar voor mensen die kunnen werken mits zij daarbij de juiste ondersteuning krijgen. De uitvoering ervan valt onder de gemeentelijke taken. Happy Tosti groeit sinds haar oprichting in 2015 gestaag en heeft op dit moment zeven vestigingen, voornamelijk in midden-Nederland.

In de coronacrisis heeft Happy Tosti direct onder haar medewerkers geïnventariseerd wie er, gezien hun beperkingen en/of thuissituatie, niet thuis konden zitten. Voor deze medewerkers hebben zij een alternatieve (niet omzetgenererende) dagbesteding gevonden. Daarnaast heeft Happy Tosti recent in samenwerking met Heineken en Milieuwerk Social Capital opgericht. Social Capital is een bedrijf waar zoveel mogelijk mensen met een zichtbare of onzichtbare arbeidsbeperking een betaalde baan aangeboden krijgen bij partners van Heineken in de horeca- en facilitaire dienstverlening.

#### Samenwerking met de gemeente

Happy Tosti komt veel in contact met gemeenten, voornamelijk gerelateerd aan de Participatiewet en andere werkgeverssubsidies en dit beperkt zich niet tot de zeven gemeenten waar zij haar vestigingen heeft. Dat komt voornamelijk doordat een werkgeversvergoeding per medewerker en in de gemeente waarin de medewerker woont, moet worden aangevraagd. Dit systeem verzwaart de administratieve last die werken met mensen met een arbeidsbeperking met zich meebrengt, aldus Wibe Smulders, mede-eigenaar van Happy Tosti.

Een andere belangrijke uitdaging voor ondernemingen die zich richten op arbeidsparticipatie zit hem in de door de Rijksoverheid opgestelde arbeidsparticipatie doelstellingen voor gemeenten. Deze doelstellingen richten zich voornamelijk op de korte termijn, waardoor deze doelstellingen soms contraproductieve gevolgen voor de lange termijn kunnen hebben. Ten eerste zijn de doelstellingen met betrekking tot de bijstand alleen gericht op uitstroom aantallen en worden instroom aantallen buiten beschouwing gelaten. Dit creëert een prikkel om mensen uit de bijstand te helpen, maar niet per se om hen voor de lange termijn uit de bijstand te houden. Als gevolg hiervan wordt er veel geld uitgegeven aan ineffectieve programma's die mensen met een arbeidsbeperking tijdelijk uit de bijstand halen. Ten tweede, de werkgeverssubsidies voor job coaching die vanuit de gemeenten beschikbaar worden gesteld bij het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking zijn voornamelijk op de korte termijn (ca. 1 à 2 jaar) gericht. Waar een werkgever in de eerste jaren nog gecompenseerd wordt voor de begeleiding van een werknemer met een arbeidsbeperking, verdwijnt deze compensatie op de langere termijn, waardoor werknemers met een arbeidsbeperking relatief duurder worden en de (financiële) prikkel om hen aan het werk te helpen vermindert. Volgens Wibe leidt het gebrek aan lange termijnvisie in de arbeidsparticipatie doelstellingen van gemeenten tot minder waardering voor sociale ondernemers die werknemers voor langere tijd werk verschaffen.

Daarnaast zit er volgens Wibe nog een uitdaging in de financiering van (projecten van) sociale ondernemingen. Doordat het maatschappelijk rendement niet in het financiële plaatje wordt meegenomen is het voor sociaal ondernemers lastiger om financiering bij een bank aan te trekken. Wibe heeft hier al een oplossing voor bedacht: resultaat financiering, waarbij de gemeente een sociaal ondernemer inschakelt om een maatschappelijk probleem op te lossen en hiervoor een beloning krijgt op basis van het afgeleverde resultaat. Het grote voordeel volgens Wibe is dat sociaal ondernemers zo de vrijheid krijgen om hun eigen ding te doen, hetgeen waar zij het beste in zijn, en niet worden belet door bureaucratistische regels.

de gemeente' staat net als in de [Social Enterprise Monitor 2019](#) nog altijd in de top 3 van belangrijkste obstakels voor het vergroten van maatschappelijke impact. Tegelijkertijd waarderen ondernemers de relatie met gemeenten over het algemeen goed. Een verklaring kan zijn dat de persoonlijke relatie met de gemeenteambtenaren positief is, terwijl er een negatieve beleving is van de wijze waarop gemeenten als geheel opereren.

Uit een aantal stellingen (zie tabel 1) blijkt ook dat sociale ondernemingen zeer kritisch tegenover gemeenten staan.<sup>4</sup> Zo is het deel van de ondervraagde sociaal ondernemers dat aangeeft dat gemeenten voldoende kennis hebben om hen in hun ontwikkeling te ondersteunen licht afgenomen. Datzelfde geldt voor de beleving van sociale ondernemers met betrekking tot de mate waarin gemeenten bij hen inkopen en de visie van sociaal ondernemers op de interne organisatie van gemeenten. Waar in 2018 41% van de sociale ondernemingen tevreden was met hun afzet bij gemeenten, is dit in 2020 gedaald naar 34%. Sociale ondernemers die de samenwerking met verschillende afdelingen binnen een gemeente goed vinden verlopen is afgenomen van 5% naar 3% van de ondervraagden.

Gemeenten schatten de ontwikkelingen over het algemeen positiever in dan sociaal ondernemers en ten opzichte van twee jaar geleden. Een sterk toegenomen deel van de ondervraagden geeft aan voldoende kennis en expertise te hebben om sociale ondernemingen te ondersteunen in hun ontwikkeling, van 23% in 2018

naar 69% in 2020. Ook op het gebied van interne samenwerking hebben de deelnemende gemeenten een veel positiever beeld dan sociale ondernemingen, van 27% in 2018 is het aandeel van gemeenten waarbij de verschillende afdelingen naar eigen inschatting goed samenwerken gestegen naar 53%.

#### *Gemeenten kritischer en minder flexibel*

Opvallend is dat uit de eerste stelling in tabel 1 blijkt dat de erkenning en waardering van gemeenten van wat een sociale onderneming wenst te bereiken met 13% is afgenomen. Gemeenten lijken daarmee zelfkritischer te zijn geworden op de mate waarin hun gemeente sociale ondernemingen erkennen en waarderen.

Een nog sterkere daling tekent zich af in de mate waarin gemeenten flexibel willen meedenken en inspelen op sociale ondernemingen. Aangezien de vragenlijst is uitgezet in juli 2020, tijdens de coronacrisis, laat zich dit mogelijk verklaren door de extra financiële druk die bij gemeenten ontstaat door deze crisis. Waar de flexibiliteit van gemeenten in 2018 64% was, is dat in 2020 slechts 29%. Naast de verklaring dat het mogelijk een tijdelijk effect is als gevolg van de coronacrisis, kan een tweede mogelijke verklaring liggen in de toegenomen druk op het takenpakket van gemeenten door de overheveling van taken vanuit de nationale overheid.

Desondanks is precies dit aspect in interviews genoemd als kans en aanleiding voor verbetering van de samenwerking met sociale ondernemingen. Sociale

ondernemingen kunnen gemeenten helpen bij het vervullen van het toegenomen gemeentelijk takenpakket.

Gemeenten schatten hun eigen kennis, expertise, inkoop en interne samenwerking flink positiever in dan in 2018, maar dit heeft zich niet vertaald in een positievere beleving vanuit het perspectief van sociale ondernemingen. Mogelijk moeten deze positieve inschattingen nog doorwerken in de concrete samenwerking met sociale ondernemingen. Meer gemeenten hebben bijvoorbeeld de aanbeveling uit het vorige onderzoek, om één vast aanspreekpunt voor sociale ondernemingen op te zetten, ter harte genomen. In 2020 heeft 51% van de gemeente een vast aanspreekpunt ten opzichte van 41% in 2018.

.....  
*Het is duidelijk dat er in de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen nog veel te winnen valt. Ook verdient de communicatie met sociale ondernemingen meer aandacht.*  
.....

<sup>4</sup> De input van sociale ondernemingen komt uit de Social Enterprise Monitor 2018, respectievelijk 2020. Voor beide jaren geldt dat een deel van de sociaal ondernemers geen samenwerking heeft met gemeenten en veelal neutraal heeft gereageerd.

### Gemeente Emmen - Guido Rink (Wethouder Economie, Wmo en Emancipatie)

Samenwerking met sociale ondernemingen staat hoog op de verlanglijst van de Gemeente Emmen en Guido Rink, wethouder economische zaken. Guido is gedreven om samenwerking met sociale ondernemers verder te ontwikkelen en te stimuleren. Hoewel de gemeente niet veel middelen beschikbaar heeft om haar doelen in relatie tot sociaal en impact ondernemen te verwezenlijken, probeert ze met de middelen die er zijn tot actie over te gaan. Guido ziet het als een uitdaging om het gesprek aan te gaan met lokale ondernemers over het onderwerp betekeniseconomie. Volgens hem is een belangrijk uitgangspunt van de betekeniseconomie dat wordt gestreeft naar maximalisatie van waarden in plaats van winst. "Beide economieën hebben elkaar nodig, maar de uitdaging ligt vooral op de overtuiging dat de focus op winstmaximalisatie altijd randvoorwaardelijk blijft", aldus Guido.

Het samenbrengen van vraag en aanbod is wat voor Guido valt onder de verantwoordelijkheden van een wethouder. Het blijft evenwel een uitdaging om ook die partijen die nog niet betrokken zijn bij het onderwerp betekeniseconomie te overtuigen van de toegevoegde waarde hiervan. In de gemeente zijn meerdere voorbeelden van mooie initiatieven, een bekend voorbeeld is het bedrijf Drentea. Drentea produceert duurzame kantoor- en projectmeubelen voor de zakelijke markt.

Sociale ondernemingen spannen zich enorm in om hun doelstellingen te verwezenlijken, maar vaak zijn het de bedrijven die al actief zijn op dit vlak die reageren. De uitdaging is om bedrijven die veel potentie hebben ook enthousiast te maken en actief te betrekken. Reguliere bedrijven die veel potentie hebben om aan de samenleving bij te dragen, zijn nog niet altijd in zicht of voelen zich niet aangesproken om hierbij aan te sluiten. Momenteel wordt er bij de gemeente Emmen gewerkt aan een actieprogramma impactondernemen. Guido ziet de toekomst positief in, de motivatie is er om actielijnen uit te zetten en uit te voeren. Het is nu een kwestie van tijd en de juiste middelen voor concretisering en verdere stappen. Guido streeft naar kleine handelingen die veel impact hebben: "think big, act small".

De interne organisatie voor samenwerking en stimulering van sociale ondernemingen in de gemeente Emmen verloopt volgens Guido voorspoedig. Er zijn twee contactpersonen, met relevante achtergrond, die intrinsiek bij het interne proces betrokken zijn. Ten behoeve van inkoop geniet artikel 2.82 nog niet veel bekendheid, maar Guido is overtuigd van de toegevoegde waarde van social return. Hij vindt het daarbij van belang dat de social return regionaal wordt ingezet en dat beperkingen op de arbeidsmarkt dicht bij huis wordt opgepakt. Het doel van de gemeente Emmen is dat regionale vooruitgang wordt geboekt met een daarbij passende aanbestedingsstrategie.

Op het voorbeeld voor het stimuleren van social return, zoals het lanceren van een regionaal platform voor inkopen van diverse sub-diensten, reageert Guido positief. Het idee vindt hij interessant, maar geeft aan dat de beperkte financiële middelen hierbij een belemmering kunnen zijn.

De inzet van de gemeente Groningen op impact ondernemen en het collegeakkoord van de gemeente Leeuwarden 2018-2022 ziet Guido als inspirerende voorbeelden. Het gebruik van de SDGs is momenteel nog niet zo vergevorderd bij de gemeente Emmen als Guido zou willen. Hij zou graag willen dat de gemeente Emmen de positie van de 100'ste SDG-gemeente van Nederland inneemt, maar geeft aan dat dit voor nu een te grote stap is.



## Hoofdstuk 2 - De invloed van sociale ondernemingen op regulier bedrijfsleven

Sociale ondernemingen hebben invloed op het reguliere bedrijfsleven wanneer deze bedrijven zich - naar voorbeeld van sociale ondernemingen - socialer en duurzamer (gaan) gedragen. De achterliggende gedachte is dat sociale ondernemingen met deze beïnvloeding kunnen bijdragen om een dergelijke brede economische beweging op gang te brengen, bijvoorbeeld vanuit een voorbeeld- of voortrekkersrol of vanuit een samenwerkende rol met andere bedrijven. De mate van invloed van sociale ondernemingen op de rest van het bedrijfsleven is evenwel moeilijk concreet aan te tonen en komt in de praktijk vooral naar voren in voorbeelden. In dit hoofdstuk kijken we naar de verhouding tussen sociale ondernemingen en het reguliere bedrijfsleven en de (potentiële) betrokkenheid van gemeenten.

In het Nederlandse bedrijfsleven is er een grotere bewustwording van het feit dat de omgeving waar een onderneming zich vestigt, ook impact heeft op het reguliere bedrijfsleven zelf. Deze bewustwording heeft eigenlijk ervoor gezorgd dat maatschappelijk verantwoord ondernemen zich geïmplementeerd heeft in het bedrijfsleven.<sup>5</sup> Volgens Dominique Schrijer, zie ook het interview hierna, zouden zowel de sociaal ondernemers als het reguliere bedrijfsleven van elkaar kunnen leren waarbij de ervaring van het MKB zou kunnen zorgen voor 'commerciële opschaling' van de sociale onderneming zodat deze uit de pioniersfase komt en kan doorgroeien tot een volwassen onderneming. Het MKB zou zich kunnen onderscheiden door (deels) de visie en werkwijze van een sociale onderneming over te nemen.

### City Deal in de maak

De City Deal is een instrument ontwikkeld door de Rijksoverheid voor concrete samenwerkingsafspraken tussen steden, provincies, ministeries, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Sinds 2016 hebben er verscheidene City Deals plaatsgevonden, die variëren van één tot vier jaar. Op dit moment is er een nieuwe City Deal in de maak gericht op Impact Ondernemen. Onder impact ondernemers vallen zowel Code-ondernemers (bedrijven die lid zijn van de Code Sociaal Ondernemen en/of Social Enterprise NL) als reguliere MKB-bedrijven met sociale of duurzame ambities. Doel van de City Deal is dus niet louter het versterken van de positie van de sociaal ondernemer met impact first. Ook de samenwerking met zogenoemde impact second ondernemingen is waardevol voor een sterk impact ecosysteem. Doel van de City Deal is om sociaal ondernemers en reguliere bedrijven met een sociaal hart te laten samenwerken om stedelijke vraagstukken op te lossen. De City Deal is daarmee een concreet en actueel voorbeeld van een samenwerking tussen gemeente, sociaal ondernemers en regulier MKB.

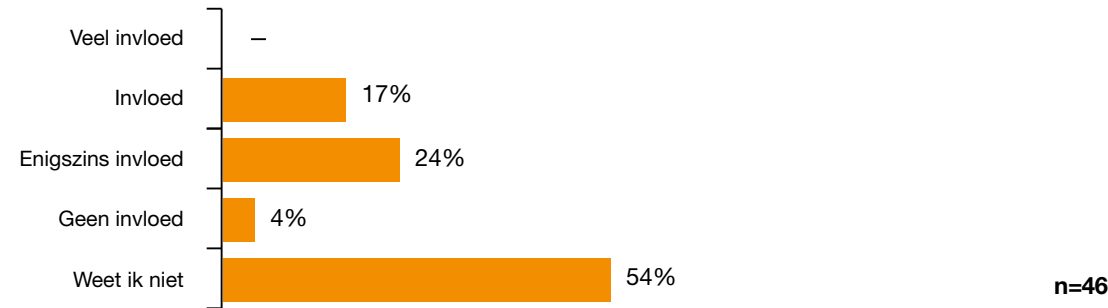
De City Deal Impact Ondernemen richt zich op het stimuleren van sociaal maatschappelijke inkoop, het toegankelijker maken van fondsen en het versterken van regionale en lokale netwerkvorming van impact ondernemers onderling. Daarnaast wil de City Deal een aanspreekpunt binnen de gemeente creëren in de vorm van een verbindingsofficier. Hij of zij zal een gemandateerde functie bekleden en impact ondernemers met de interne organisatie van de gemeente kunnen verbinden.

<sup>5</sup> Sustainalyze (2017), 'Monitoring Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Nederland: In opdracht van het Planbureau voor de Leefomgeving'.



Figuur 3. Invloed op tot reguliere bedrijfsleven vanuit gemeente perspectief 2020.

**Vraagstelling: In hoeverre hebben sociale ondernemingen invloed op andere 'reguliere' typen bedrijven?**



**Samenwerkingen tussen sociale ondernemingen en reguliere bedrijven**

Er zijn meerdere aansprekende voorbeelden van succesvolle samenwerkingen tussen het reguliere bedrijfsleven en sociale ondernemingen. Zo hebben recent Happy Tosti, Heineken en Milieuwerk gezamenlijk Social Capital opgezet, een initiatief voor een inclusieve

arbeidsmarkt, en heeft kringloopwinkel Rataplan samenwerkingsovereenkomsten met zowel Coolblue als Zara. Tegelijkertijd blijft de daadwerkelijke invloed op het reguliere bedrijfsleven lastig te duiden. Meer dan de helft van de ondervraagde ambtenaren geeft aan niet te weten of en in hoeverre sociale ondernemingen een impact hebben op het reguliere bedrijfsleven, zie figuur 3.

**Dominic Schrijer**

Dominic Schrijer is voorzitter van Koninklijke BLN-Schuttevaer, een branchevereniging voor de Nederlandse binnenvaart, bestuurslid van MKB-Nederland en heeft daarnaast nog een aantal functies als toezichthouder en commissaris. Dominic heeft tevens ruime bestuurlijke ervaring onder andere als burgemeester van Zwijndrecht en Wethouder Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Stedelijke Economie van Rotterdam.

Dominic beschrijft de maatschappij als de interacties tussen de overheid, het maatschappelijke middenveld (waaronder kerken, scholen, ziekenhuizen, woningcorporaties en verenigingen), (sociale) ondernemingen en burgers. Hij noemt dat de quadruple helix.<sup>6</sup> Deze visie hangt sterk samen met het Rijnlands model waarin de overheid, in vergelijking met het Angelsaksisch model, een relatief grote rol speelt in sociale zaken als milieu, ruimtelijke ordening, onderwijs en de zorg. In de quadruple helix, in tegenstelling tot de triple helix (samenwerking tussen Overheid, Ondernemers en Onderzoek/Onderwijs), wordt het belang van de burger benadrukt. De burger representeert de massa en kan onder andere in de rol van consument invloed uitoefenen op de maatschappij.

Een andere component is het bedrijfsleven, dat zowel reguliere bedrijven als sociale ondernemingen omvat. Door het maken van onderscheid tussen deze typen ondernemingen kan soms wat verontwaardiging ontstaan bij het midden en kleinbedrijf (MKB). De term sociale onderneming kan onbedoeld de suggestie wekken dat bedrijven die niet aan die definitie voldoen niet sociaal zijn. 'Ook het regulier bedrijfsleven draagt op verschillende manieren bij aan de maatschappij, op zowel lokaal, regionaal als op nationaal niveau, maar vinkt niet op elk vlak de criteria van een sociaal onderneming aan', aldus Dominic.

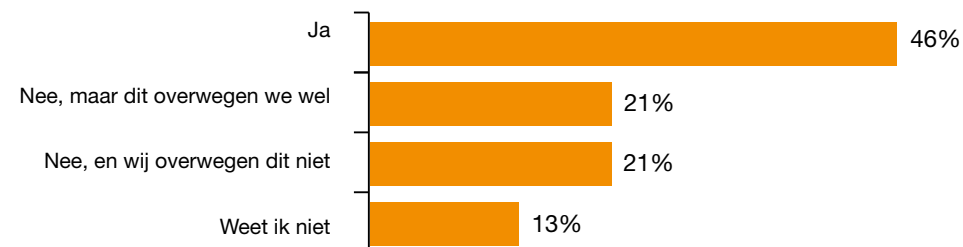
Dominic pleit op het gebied van sociaal ondernemerschap voor een grotere rol van de overheid door onder andere verbeterde kenbaarheid (herkenning en erkenning) van sociale ondernemingen binnen de verschillende lagen van de overheid, en een juridische erkenning voor sociale ondernemingen. Hij mist op dit moment nog een voldoende robuuste, eenvormige beleidsopvatting op het gebied van sociaal ondernemen. Hierin zou de landelijke overheid een rol kunnen spelen door regelgeving omtrent juridische erkenning te introduceren. Daarbij kunnen tevens 'samen met de sector' handvatten en richtlijnen op basis van best practices worden opgesteld ter ondersteuning van bestaande en nieuwe sociale ondernemingen. Hierdoor ontstaat er meer uniformiteit binnen en tussen gemeenten in de beleidsvorming en uitvoering met betrekking tot sociaal ondernemen. Hoewel we nog niet weten hoe de BVm er precies uit komt te zien, kan deze wettelijke duiding helpen om in de breedte meer eenduidig beleid te vormen doordat sociale ondernemingen daarmee herkenbaarder zijn.

Verschillende andere (Europese) landen bieden reeds een juridische rechtspositie specifiek voor sociale ondernemingen zoals bijvoorbeeld Engelse [Community Interest Company](#) (CIC) en de Luxemburgse [Societal impact company](#) (SIS). Voorts is interessant dat in Frankrijk reguliere ondernemingen die in hun missie statement een maatschappelijke missie opnemen, zich '[société à mission](#)' mogen noemen. Wat Dominic tot dusver in de maatschappij ziet is dat bedrijven vaak ofwel als regulier bedrijf ofwel als sociale ondernemingen worden ingericht, er wordt tot nog toe na de oprichting - zeker door grote bedrijven - niet vaak meer geswitcht. Een uitzondering op die regel is [Danone](#), die in 2019 als eerste Franse beursgenoteerde bedrijf overstapte naar de [société à mission](#) kwaliteit. 'Dit is een erg mooie gebeurtenis', aldus Dominic, 'Het zou in het kader van samenwerking tussen reguliere bedrijven en SE's zeker helpen als een aantal hele grote, reguliere bedrijven zich gaat onderscheiden door (deels) de visie en werkwijze van een sociale onderneming over te nemen'. Andere voorbeelden van grote aansprekende ondernemingen die meer maatschappelijke invulling geven aan hun bedrijfsvoering zijn Heineken (groen transport en bereidheid tot investeren in o.a. Happy Tosti), Hoogvliet (circulaire stad) en Coldplay (klimaatneutraal toeren).

<sup>6</sup> Dominic Schrijer (2019), 'Groeien aan de Maas - De verbindende kracht van Vitale Coalities'.

Figuur 4. Faciliteren van contact tussen sociale ondernemingen en reguliere bedrijven 2020.

**Vraagstelling: Brengt uw gemeente sociaal ondernemers en andere 'reguliere' ondernemers met elkaar in contact?**



Ondanks deze relatief hoge mate van onbekendheid, geven gemeenten aan samenwerkingsverbanden te willen stimuleren en hierin ook een grotere rol te willen vervullen. 46% van de gemeenten geeft aan reguliere bedrijven en sociale ondernemingen samen te brengen, terwijl bijna een derde van deze groep op een eerdere vraag heeft aangegeven geen duidelijk beeld te hebben

van de mate waarin sociale ondernemingen het reguliere bedrijfsleven beïnvloeden, zie figuur 4. Hieruit blijkt een grote welwillendheid vanuit gemeenten om een rol te spelen in het stimuleren van positieve beïnvloeding door sociale ondernemingen en het tot stand brengen van deze samenwerkingen.

*De rol van gemeenten in het stimuleren van samenwerking*  
De gemeenten die een rol vervullen in het samenbrengen van het reguliere bedrijfsleven en sociale ondernemingen doen dit door middel van onder andere netwerkevents, accountmanagers en inkoopbeleid. Dominic Schrijer geeft nog als suggestie om bij het organiseren van bijeenkomsten tussen sociale ondernemingen uit te gaan van de concrete behoefte van regulier bedrijfsleven - zoals ondernemers die geen afval willen produceren - en vervolgens een bijeenkomst met een sociale onderneming te organiseren die dit als doelstelling heeft. Gemeente Haarlem gebruikt een andere vorm om dit samenbrengen voor elkaar te krijgen. Namelijk via een regionaal online

platform met een informatie- en 'buy social' functie. Dit wordt momenteel ontwikkeld en is er op gericht om in de regio een mogelijkheid wil creëren om online inkopen bij impact ondernemers makkelijker mogelijk te maken.

*Het structureel verbeteren van de communicatie tussen sociale ondernemingen en gemeenten wordt gezien als een kans om wederzijds begrip en een netwerk op te bouwen. Door kruisverbanden te ontwikkelen tussen gemeente(n), reguliere bedrijven en sociaal en impact ondernemers kunnen grote stappen worden gemaakt in bijvoorbeeld circulariteit.*



### Rataplan - Gert-Jan Dekker (sociaal ondernemer)

Rataplan is een kringloopbedrijf van 24 kringloopwinkels met daarnaast 48 bewaakte NS-fietsenstallingen verspreid over het land. De kringloopwinkels en fietsenstallingen maken het mogelijk voor Rataplan om werkplekken te realiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast is duurzaamheid een belangrijke doelstelling voor Rataplan, met een verlenging van de levensduur van producten en recycling van grondstoffen.

#### *Samenwerking met gemeenten*

In samenwerking met gemeenten, zet Rataplan goede stappen in het creëren van werkgelegenheid, sociale werkplaatsen en diensten. Het contact en de samenwerking met de meeste gemeenten verloopt soepel en prettig, daarbij helpt het hebben van een specifiek aanspreekpunt binnen deze gemeenten. Vanuit het perspectief van Rataplan is vergroting van de bewustwording binnen gemeenten van de sociale component in haar doelstelling een belangrijk ontwikkelpunt. Ook missen wethouders momenteel soms nog inzicht van welke activiteiten met een maatschappelijke impact in verschillende portefeuilles worden uitgevoerd. Dat maakt het lastig om daar meer samenhang en interactie in te bereiken terwijl dat wel zou helpen in de effectiviteit van samenwerking met sociale ondernemingen en het behalen van de gemeenschappelijke doelstellingen.

Gemeenten implementeren de SDGs mondjesmaat in hun communicatie, maar het concretiseren en meetbaar maken daarvan blijkt in de praktijk lastig uitvoerbaar te zijn. Rataplan rapporteert bijvoorbeeld concreet over de CO2 besparing door hergebruik of recycling van producten. Dat is een duidelijke en concrete indicator voor gemeenten van wat Rataplan bijdraagt.

Een aspect dat sociaal ondernemen voor onder andere Rataplan wel eens lastiger maakt is dat landelijke doeleinden, zoals geformuleerd door de centrale overheid, niet altijd overeenkomen of soms zelfs aanzienlijk verschillen per afzonderlijke gemeente. Een voorbeeld is circulariteit en inclusiviteit, dat de landelijke overheid wil stimuleren en daarom ook hoog op de agenda zet. Gemeenten zien in dat kader dat de kosten van afval oplopen en proberen de afvalstoffenheffing voor de burger te beperken. In plaats van kiezen voor kringloopwinkels als filter, valt de afweging uit op een hogere rekening aan de kringloopwinkels voor gestort afval. Kringloopwinkels worden hierdoor genoodzaakt om kritischer te zijn op inname met mogelijk een vermindering van circulariteit tot gevolg en door de hogere kosten minder budget voor het bieden van werkgelegenheid.

Recent is Rataplan een samenwerking aangegaan met een aantal grote bedrijven voor een meer circulaire aanpak. Deze samenwerkingen ziet Rataplan als een goed voorbeeld van de manier waarop sociale ondernemingen reguliere bedrijven kunnen helpen om meer sociaal maatschappelijk verantwoord te acteren. Een van de bedrijven waar Rataplan mee samenwerkt is Coolblue, een Nederlandse retailer gespecialiseerd in de verkoop van onder andere witgoed. De samenwerking tussen Rataplan en Coolblue heeft als primaire doelstelling om afval te verminderen (circulariteit van wasmachines en drogers) en geeft Coolblue ook nog eens financieel voordeel. Ditzelfde geldt voor de samenwerking met het internationale kledingbedrijf Zara, waarbij wederom de circulariteit en vermindering van afval centraal staat met het inzamelen van tweedehands kleding.

Gemeenten kunnen bijdragen aan het samenbrengen van het reguliere bedrijfsleven met sociale ondernemingen meent Rataplan. Daarbij denken zij aan de creatie van een platform of marktplaats, met landelijke erkenning, voor sociale ondernemingen die daar hun diensten en goederen kunnen aanbieden. Ondanks alle verschillende en vele keurmerken die sociale ondernemingen hebben, kan een dergelijk platform de samenwerking tussen reguliere bedrijven en sociale ondernemingen in Rataplan's optiek bevorderen. Vooroordelen en ongunstige beeldvorming van sociale ondernemingen kan hierdoor mogelijk worden verkleind.



## Hoofdstuk 3 - Gemeentelijke inkoop en inkoopbeleid in relatie tot sociale ondernemingen

Het gemeentelijk inkoopbeleid is een relevant instrument met veel potentie om de maatschappelijke impact van gemeenten te vergroten. Ook gemeenten onderkennen dat en hebben bestuurlijke afspraken gemaakt om vanaf 1 januari 2015 100% duurzaam in te kopen. Uit monitoring van de voortgang in 2016 blijkt dat die doelstelling niet overal is behaald. Duurzame inkopen is qua thematiek breed en houdt in dit kader in feite in dat bij de inkoop wordt gelet op de effecten op milieu en sociale aspecten. Omdat inkoop zo breed is en de relevante regelgeving vrij complex en uitgebreid is, beperken we ons in dit hoofdstuk tot inkoop gericht op arbeidsparticipatie.

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de algemene richtlijnen die op zowel Europees, nationaal en gemeentelijk niveau bestaan om sociale inkoop te stimuleren, waarbij we verwijzen naar detailbepalingen. Daarnaast kijken we in hoeverre gemeenten deze richtlijnen in de praktijk toepassen en op die manier via inkoop sociale impact nastreven. We onderzoeken ook of alle ruimte die de Europese en nationale richtlijnen bieden volledig door gemeenten wordt benut, alsmede hoe het gemeentelijke beleid met betrekking tot (sociale) inkoop zich de afgelopen twee jaar heeft ontwikkeld. Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te geven in de mogelijkheden voor gemeenten met betrekking tot een sociaal inkoopbeleid en concreet de daarbij behorende stappen uit te tekenen.

### Mogelijkheden voor maatschappelijk aanbesteden

Aanbesteden is een manier voor de overheid om haar opdrachten voor werken en leveringen of diensten in de markt te zetten en zo de beste prijs-kwaliteitverhouding te verkrijgen. In 2016 is de Aanbestedingswet 2012 hiervoor in werking getreden. De wet is van toepassing op alle aanbestedingen van (semi-) publieke instellingen en bevat regels voor verschillende aanbestedingsprocedures, gebaseerd op vier basisprincipes:

1. non-discriminatie,
2. gelijke behandeling van ondernemers,
3. transparantie en
4. proportionaliteit.

Allereerst zijn er overheidsopdrachten met een geraamde waarde boven de Europese drempelbedragen, waarvoor [Europese richtlijnen en procedures](#) gelden. De [drempelbedragen](#) voor werken en leveringen of diensten verschillen per richtlijn en er wordt onderscheid gemaakt tussen opdrachten vanuit de centrale overheid, decentrale overheden (waaronder gemeenten) en speciale sectorbedrijven. Er bestaan twee standaardprocedures voor Europese aanbestedingen: een openbare en een niet-openbare aanbestedingsprocedure. Voor beide procedures geldt dat de aanbestedingen verplicht op [TenderNed](#) gepubliceerd dienen te worden.

Voor overheidsopdrachten met een geraamde waarde onder de drempelbedragen gelden nationale aanbestedingsprocedures. Deze aanbestedingsprocedures zijn minder strikt dan de Europese procedures, maar moeten alsnog voldoen aan de eerdergenoemde vier basisprincipes. Er zijn vier typen nationale aanbestedingsprocedures: een enkelvoudig onderhandse procedure, een meervoudig onderhandse procedure, een nationale openbare procedure en een nationale niet-openbare procedure. In de gemeentelijke inkooprichtlijnen moet zijn beschreven wanneer van welke procedure gebruik wordt gemaakt. Een onderhandse procedure is korter, met lagere kosten en vereist geen officiële (voor)aankondiging van de aanbestedende dienst te doen, wat wel verplicht is bij keuze voor een nationale procedure. Er zitten ook een aantal nadelen aan, meer informatie over deze nationale (en Europese) aanbestedingsprocedures vindt u op [Planoo](#).

De Aanbestedingswet 2012 bevat naast de reguliere nationale aanbestedingsprocedures ook een aantal specifieke afwijkingsmogelijkheden. Een daarvan is [artikel 2.82](#), waarmee gemeenten de mogelijkheid hebben om de aanbestedingen alleen open te stellen voor partijen die zich primair richten op de maatschappelijke en professionele integratie van gehandicapten of kansarmen (mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt).<sup>7</sup> Om in aanmerking te komen dient ten minste 30% van het totale werknemersbestand van de ondernemer uit gehandicapten of kansarmen te bestaan.

Er bestaat naast artikel 2.82 nog een manier voor gemeenten om meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt: het [Social Return](#) principe. Er is geen generiek landelijk beleid op social return on investment (SROI) en het principe kan dan ook op verschillende manieren worden toegepast. Een veel gebruikte toepassingsvorm is contractbepaling. De gemeente kan inschrijvers op een aanbesteding bijvoorbeeld verplichten om een bepaald percentage van de opdrachtwaarde, waarbij 5% geldt als streefpercentage, aan te wenden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten. Er zijn echter ook andere mogelijkheden, zoals het stellen van bijzondere uitvoeringsvoorwaarden, het opnemen van gunningscriteria of het voorbehouden van een opdracht aan Sociale Werkvoorziening bedrijven. Veel gemeenten en andere (semi-) publieke instellingen hebben daarom vaak een eigen beleid op het SROI principe geformuleerd. Het SROI principe richt zich op alle ondernemingen die maatschappelijke impact maken, en is dus niet alleen van toepassing bij sociale ondernemingen.

*In hoeverre maken Nederlandse gemeenten gebruik van deze mogelijkheden?*<sup>8</sup>

Een grote meerderheid van de gemeenten (65%) geeft

aan dat hun inkoopbeleid specifieke voorwaarden bevat om inkoop bij sociale ondernemingen te stimuleren, zie figuur 5. Ruim 60% van deze gemeenten noemt hierbij

<sup>7</sup> Een andere mogelijkheid is artikel 2.82a Aanbestedingswet, op basis waarvan rekening kan worden gehouden met kwalificerende sociale en andere specifieke diensten.

<sup>8</sup> Bij de interpretatie van de resultaten uit de vragenlijst hebben wij alleen de antwoorden van de 43 gemeenten meegenomen waarbij de desbetreffende ambtenaar aangaf bekend te zijn met het inkoopbeleid binnen zijn of haar gemeenten. De vraag of gebruik wordt gemaakt van artikel 2.82 Aanbestedingswet (figuur 6) is alleen beantwoord door de 32 deelnemers die aangaven bekend te zijn met dit artikel.

de integratie van het SROI principe in aanbestedingen. Het principe wordt zowel bij de G40 als bij de kleinere

gemeenten toegepast en lijkt daarmee gemeengoed bij Nederlandse gemeenten te worden.

#### Gemeente Haarlem - Robbert Berkhout (wethouder Duurzaamheid, Economie en Mobiliteit)

##### *Duurzaam doen*

In het [coalitieakkoord 'Duurzaam Doen'](#) van de gemeente Haarlem, is het versterken van sociaal ondernemerschap, een belangrijk onderdeel. De gemeente is met het Actieprogramma Impact Ondernemen een traject gestart dat uitgaat van een gemeenschappelijk belang van overheid, onderwijs en bedrijfsleven. De doelstelling is om sociaal gericht ondernemen in brede zin - impact ondernemen - te stimuleren. Robbert Berkhout, wethouder Duurzaamheid, economie en mobiliteit, legt uit dat dit programma zich niet alleen richt op sociaal ondernemers, maar ook breder op impact ondernemers die vanuit maatschappelijke verantwoord ondernemen (MVO) een bijdrage leveren aan de maatschappij. Het stimuleren van impact ondernemen doet de stad in samenwerking met de Stadsgarage, Haarlems' innovatiecentrum voor Sociaal Ondernemerschap.

##### *Samenwerking met sociale ondernemingen*

Met de Stadsgarage heeft de gemeente Haarlem een inventarisatie gemaakt van knelpunten waar sociaal ondernemers tegenaan lopen. Dit heeft geresulteerd in een meerjarenprogramma met onder andere als doel voor de gemeente om in 2030 volledig circulair in te kopen. Voor het behalen van deze doelstelling zoekt de gemeente actief samenwerking met bedrijven, bij voorkeur grotere. Door kruisverbanden te ontwikkelen tussen gemeente(n), reguliere bedrijven en sociaal en impact ondernemers kunnen grote stappen worden gemaakt in circulariteit.

Een van de aansprekende manieren waarop deze kruisverbanden worden gestimuleerd is de ontwikkeling van een platform met een informatiefunctie en een 'buy social' functie. De gemeente Haarlem werkt samen met andere gemeenten in de regio om op deze manier het online inkopen bij impact ondernemers mogelijk te maken. Impact ondernemers bieden hun diensten en producten aan op het platform ten behoeve van inkoop door reguliere bedrijven en gemeenten. Door 'vraag en aanbod' op die wijze samen te brengen, worden de afnemers geholpen bij de invulling van hun duurzame, maatschappelijke doelstellingen en eventuele SROI-verplichtingen.

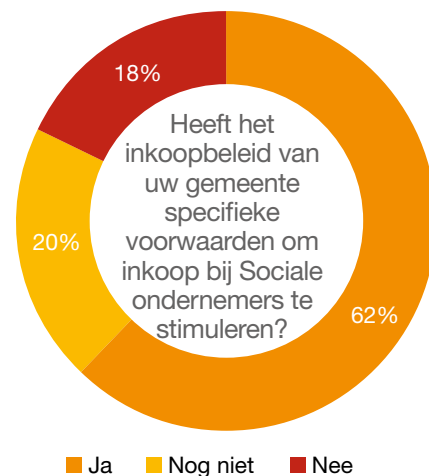
##### *Meting duurzaamheidsdoelstellingen*

De gemeente Haarlem maakt in algemene zin wel gebruik van de SDGs en heeft bijvoorbeeld ook in haar coalitieakkoord de ambitie uitgesproken om SDG-gemeente te worden. In dat kader richt Haarlem zich concreet op het creëren van arbeidsplaatsen, het bevorderen van duurzaamheid en circulariteit, zorg en welzijn, sociale samenhang en rechtvaardigheid.

Wethouder Robbert Berkhout: "Maar voor meting zijn de SDGs op zichzelf evenwel onvoldoende concreet." Op dit moment wordt gewerkt aan een duurzaamheidsbegroting en wordt per beleidsonderdeel onderzoek gedaan om tot een meetbare set aan duurzaamheidsindicatoren te komen, met daarbij een gerichte sturing om het actieprogramma en de gemeentelijke doelstellingen samen te brengen. Op die manier wil Haarlem het waarmaken van haar maatschappelijke en duurzame doelstellingen meetbaar en inzichtelijk maken.



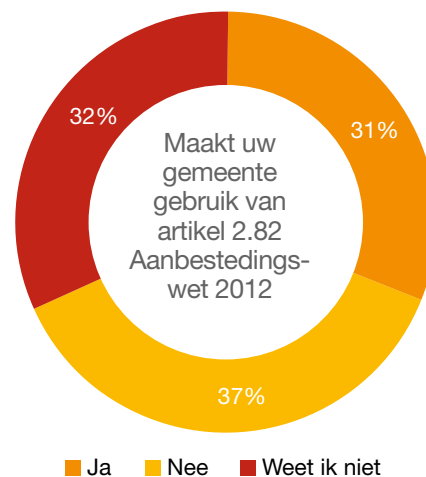
Figuur 5. Gemeentelijk inkoopbeleid vanuit gemeente perspectief 2020.



Ondanks dat het SROI principe zich niet specifiek richt op sociale ondernemingen is het opvallend dat het aantal sociale ondernemingen, waarvan velen zich op arbeidsparticipatie richten, dat zich voor gemeentelijke aanbestedingen inschrijven betrekkelijk laag ligt. Een mogelijke verklaring hiervoor betreft de toegankelijkheid van de aanbestedingsopdrachten voor sociale ondernemingen, met name met betrekking tot de omvang van de opdracht. Sociale ondernemingen kijken hier op verschillende manieren naar. Zo stelt Jack Stuijbergen van Breedweer dat de omvang van aanbestedingsopdrachten groter moet zodat de sociale onderneming de benodigde investeringen kan doen én levensvatbaar blijft. Happy Tosti pleit juist voor kleinere opdrachten zodat deze behapbaar zijn en binnen de capaciteit van de sociale ondernemer vallen.

<sup>9</sup> De handleiding is ontwikkeld door het Nederlandse advocatenkantoor Van Doorne

Figuur 6. Artikel 2.82 Aanbestedingswet 2012 vanuit gemeente perspectief 2020.



Evenwel wordt relatief weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheden die artikel 2.82 Aanbestedingswet biedt. Ruim driekwart van de ondervraagde gemeenten geeft bij beantwoording van de vraag daarover in de vragenlijst aan enigszins tot goed bekend te zijn met deze mogelijkheid. Desondanks maakt slechts 28% van deze gemeenten ook daadwerkelijk gebruik van artikel 2.82, zie figuur 6. Een veelvuldig gehoorde verklaring is de complexiteit van dit artikel. De bepaling wordt vanuit zowel de sociale ondernemer als de gemeente vaak niet begrepen en dus gemeden. Om die reden heeft Cedris, een landelijke vereniging die staat voor een inclusieve arbeidsmarkt, voor gemeenten een handleiding laten ontwikkelen voor sociaal aanbesteden middels artikel 2.82 (inclusief stappenplan; gericht op arbeidsparticipatie).<sup>9</sup>

*Het verduidelijken van processen, procedures en mogelijkheden om daarin rekening te houden met sociaal ondernemers en impact ondernemers biedt veel kansen voor het verbeteren en intensiveren van de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen.*





### Breedweer - Jack Stuifbergen (sociaal ondernemer)

Breedweer is een facilitaire dienstverlener die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzet. Via (betaalde) werkervaring en scholing worden deze kwetsbare groepen geholpen om zelfstandig op de arbeidsmarkt te participeren. Dat Breedweer succesvol onderneemt blijkt uit de opname in de top 250 groei-bedrijven van [nlgroeit](#). Hoewel ook Breedweer stevig is geraakt door de corona crisis hebben zij hierin een kans gezien om in actie te komen. In samenwerking met een gemeente is een groep sekswerkers, die het bijzonder zwaar hebben door de corona maatregelen, ingezet voor het schoonmaken van gemeentepanden, met daarbij aanbod van een opleidingstraject.

#### *Samenwerking met de gemeente*

Breedweer heeft meerdere gemeenten als klant binnengehaald via zowel reguliere aanbestedingen als artikel 2.82-aanbestedingen. Op basis van [artikel 2.82 Aanbestedingswet](#) kan een gemeente voor inschrijving op een aanbesteding vereisen dat een onderneming ten minste 30% of meer gehandicapte of kansarme werknemers in dienst heeft.

Jack Stuifbergen, directeur bij Breedweer, vertelt dat het maatschappelijke rendement dat sociaal ondernemers verwezenlijken vaak lastig is om mee te nemen in de aanbestedingsprocedure. Dat heeft onder andere te maken met de verschillende portefeuilles waar gemeenten mee werken. Portefeuilles van inkoop en het sociaal domein hebben ieder een eigen budget. Wanneer zodanig wordt ingekocht bij een sociaal ondernemer dat een financieel voordeel ontstaat voor het sociaal domein, dan kan dat vrijgekomen budget niet zonder meer worden gebruikt voor eventuele extra financiering van de inkoop. Sociaal ondernemers richten zich naast zaken die binnen het inkoopbudget vallen vaak ook op het sociaal domein, als onderdeel van hun sociaal maatschappelijke doelstelling. Het inkopen bij sociaal ondernemers via een aanbesteding vraagt daarom om een structurele verandering in de denkwijze van de gemeenten. Volgens Jack zijn de omstandigheden op dit moment goed voor deze verandering. 'De corona crisis heeft de maatschappij bewuster en weker gemaakt, hierdoor is verandering mogelijk'.

Een andere belemmering voor sociaal ondernemers die meedoen aan aanbestedingen is het gemis van een gemeenschappelijke taal waarin het maatschappelijke rendement dat sociaal ondernemers verwezenlijken kan worden uitgedrukt, en dus kan worden meegenomen in de aanbestedingsprocedure.

Ondanks dat de SDGs vaak bekend terrein zijn voor de burgemeester en wethouders, geldt dat niet altijd voor de volledige organisatie. Niet iedere ambtenaar die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het inkoopbeleid, is ook bekend met de SDGs. Jack ziet hierin ruimte voor verbetering die kan bijdragen aan betere samenwerking en communicatie met gemeenten. Naar zijn mening zouden gemeenten er goed aan doen om haar inkoopmedewerkers te informeren over de SDGs en hen te begeleiden bij het vertalen van deze doelstellingen naar concrete richtlijnen in het beoordelen van een aanbesteding.

Dit is belangrijk voor Breedweer, want het bedrijf gaat graag samenwerkingen aan met gemeenten en andere partijen. 'Dit is een must voor vooruitgang', aldus Jack. Voor hem is SDG17 (partnership for the goals) niet voor niets de belangrijkste SDG, want 'zonder samenwerking komt men nergens'.



## Hoofdstuk 4 - Thema: Sustainable Development Goals

Om partijen bij elkaar te brengen, kan een gemeenschappelijke taal helpen en onze veronderstelling is dat de [SDGs](#) daarin kunnen voorzien. Ook vanwege de sociaal maatschappelijke gerichtheid van de SDGs. Het gaat dan om gebruik van SDGs in communicatie, weergave van (gewenste) impact en rapportage. In dit hoofdstuk kijken we naar de mate waarin gemeenten SDGs of een ander framework in het kader van duurzame ontwikkeling gebruiken en op wat voor manier.

Uit onderzoek in 2018/2019 met een analyse van de websites van 343 gemeenten blijkt dat de SDGs behoorlijk bekend zijn, maar nog nagenoeg geen concrete rol spelen in het beleid en de implementatie daarvan.<sup>10</sup> De onderzoeksrapportage, de [SDG-booster](#), geeft de aanbeveling dat behoefte is aan een richtinggevende rol en concrete handvatten vanuit de rijksoverheid.

Het beeld van de SDG-booster komt ten dele terug in ons onderzoek, 89% van de gemeenten geeft aan dat zij bekend zijn met de SDG's en ruim driekwart geeft aan dat hun gemeente ook daadwerkelijk gebruik maakt (of gaat maken) van de SDGs of een ander framework in het kader van duurzame ontwikkeling, zie figuur 7. Dat gebruik is voornamelijk gericht op algemene communicatie (40%) en in het kader van (inkoop)beleid (44%). Daarnaast gebruikt een relatief kleine groep van deze gemeenten (16%) het voor een vorm van impactmeting met betrekking tot sociale ondernemingen (of is dat van plan). Daarmee lijken gemeenten weer een stap verder te zijn ten opzichte van de situatie in het eerdere onderzoek.

Figuur 7. Gebruik van de Sustainable Development Goals vanuit gemeente perspectief 2020.

### Vraagstelling: Gebruikt uw gemeente de SDG's of gaat zij dit doen?



<sup>10</sup> PwC (2019) 'Toepassing van SDG's door Nederlandse organisaties'.



### *Het perspectief van de toepasbaarheid van het gebruik van de SDGs*

Een van de knelpunten voor de verdere ontwikkeling van sociaal ondernemerschap dat het [onderzoek van BMC](#)<sup>11</sup> heeft aangetroffen is dat het meten van maatschappelijk rendement moeilijk is. Bijvoorbeeld het Impactpad van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat biedt wel een 'menu' aan mogelijk te gebruiken meetinstrumenten, maar schrijft niet één norm of indicator voor. BMC concludeert dat de SDGs zich goed lijken te lenen voor het verder uitwerken van 'een eenduidig instrument dat toepasbaar is op alle impact domeinen waar sociaal ondernemers actief zijn.' Wanneer sociale ondernemingen gebruik maken van een framework voor duiding en meting van hun impact, kan dat ook behulpzaam zijn in de directe communicatie met een gemeente. Het meest effectief lijkt ons dit wanneer de sociale onderneming en de gemeente eenzelfde (type) framework gebruiken. Dat vergroot de kans dat dit als gezamenlijke taal de onderlinge communicatie en daarmee een samenwerking vergemakkelijkt.

Veel gemeenten staan aan het begin van daadwerkelijke implementatie en de invoering van de SDGs in hun beleidsvelden (met de daarbij behorende KPI's). Dit biedt grote kansen voor de ontwikkeling van SDGs als een gemeenschappelijke taal voor de samenwerking. De gemeente Amsterdam onderstreept het belang om aan te haken bij de huidige maatschappelijke ontwikkelingen om sociaal ondernemerschap effectief te stimuleren. SDGs kunnen hier een rol bij vervullen, maar worden

op dit moment vooral nog gebruikt voor algemene communicatiedoelstellingen. De gemeente Haarlem heeft een actieprogramma opgezet om maatschappelijk betekenisvol ondernemen te stimuleren. De SDGs worden hier alleen expliciet genoemd in de jaarbegroting en vooralsnog bewust niet gebruikt in hun actieprogramma. In het actieprogramma is namelijk geconcentreerd op de korte termijn actielijnen en het behalen van zichtbare resultaten. Dat wordt onder andere gedaan door vraag en aanbod samen te brengen met behulp van een online sociaal inkopers platform.

Bij de sociale ondernemingen zijn ruim 85% van de ondernemers bekend met de SDGs, waarvan bij 65% van de ondernemingen de SDGs ook daadwerkelijk zijn (of worden) geïntegreerd in de strategie van de sociale onderneming. Een conclusie is dat bij zowel de gemeenten als sociale ondernemingen grote bekendheid is met de SDGs, maar dat de toepassing en de implementatie van de SDGs met name bij gemeenten nog in de kinderschoenen staat. Daarnaast gebruiken gemeenten en sociale ondernemingen de SDGs nu nog voornamelijk als een uniform communicatiemiddel naar buiten toe of als meetindicatoren van impact.

Uitzonderingen daargelaten, hebben beide partijen nog te weinig inzicht in de manier waarop de SDGs gebruikt kunnen worden ter verbetering en stimulering van de samenwerking tussen sociale ondernemingen en gemeenten. Dat biedt veel kansen voor beide partijen.

<sup>11</sup> BMC, Versterken sociaal ondernemerschap, april 2020.

### **Gemeente Amsterdam - Ellen Oetelmans (programmamanager Amsterdam Impact)**

De gemeente Amsterdam heeft zichzelf de ambitie gesteld om de stad met het beste ecosysteem voor impact ondernemers te worden. Een belangrijk initiatief dat deze ambitie invulling geeft en ondersteunt is [Amsterdam Impact](#). Het programma dat fungeert als eerste gemeentelijk aanspreekpunt voor sociale ondernemers en werkt aan het versterken van het ecosysteem van impact ondernemen. Amsterdam Impact ondersteunt sociale ondernemers middels het organiseren van verschillende evenementen, programma's en workshops en verbindt hen met andere partijen, waaronder potentiële klanten en partners.

#### *Samenwerking met sociale ondernemingen*

Volgens Ellen Oetelmans, programmamanager Amsterdam Impact, is er sprake van een goede samenwerking vanuit Amsterdam Impact met sociale ondernemingen en dat geldt ook in toenemende mate vanuit de gemeente als geheel. Sociaal ondernemers zoeken steeds meer de samenwerking met de gemeente op en weten, onder andere dankzij support van het Amsterdam Impact steeds beter de juiste persoon te vinden.

In de huidige maatschappij groeit volgens Ellen het gevoel dat we dingen op een andere manier moeten doen. Deze ontwikkeling wordt versterkt door de coronacrisis en maakt mensen meer ontvankelijk voor sociaal ondernemerschap, een andere, innovatieve manier van ondernemen waarbij naast financiële waarde ook sociaal maatschappelijke waarde wordt meegenomen. De ontwikkeling is ook zichtbaar binnen de gemeente Amsterdam; het besef dat sociale ondernemingen zich net als gemeenten op maatschappelijke uitdagingen richten en daarmee een logische gemeentepartner zijn, wordt steeds breder gedragen.

Om sociaal ondernemerschap effectief te stimuleren is het van belang om aan te haken bij deze maatschappelijke ontwikkelingen, aldus Ellen. "Daár zit de energie, en op die manier krijgen we de mensen binnen het gemeentelijke apparaat in beweging."

Met deze huidige ontwikkeling krijgen ook de SDGs van de Verenigde Naties meer aandacht binnen de samenleving. De SDGs sluiten aan op de door de gemeente Amsterdam gevormde doelstellingen, aangezien gemeenten zich in de basis richten op het oplossen van maatschappelijke uitdagingen, aldus Ellen. De SDGs worden ook expliciet gebruikt, binnen Amsterdam Impact is een challenge uitgevoerd waarin de SDGs centraal stonden.

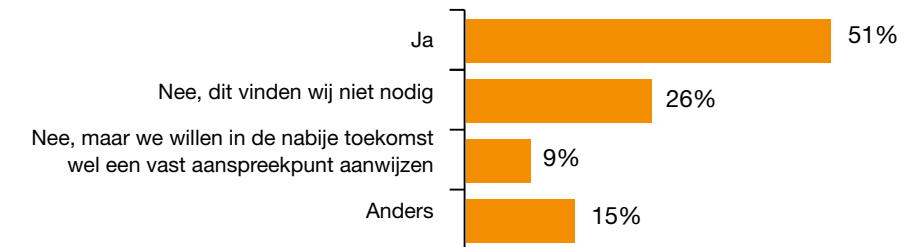
De Gemeente Amsterdam stimuleert sociaal ondernemerschap op verschillende manieren. Allereerst erkent en herkent de gemeente sociale ondernemers door het, waar mogelijk, uitspreken van haar waardering via zoveel mogelijk kanalen, zoals nieuwsberichten en (social) media. Daarnaast draagt de gemeente haar steentje bij aan meerdere initiatieven om sociale ondernemers en het reguliere bedrijfsleven te verbinden. Ter stimulatie van sociale inkoop heeft Amsterdam Impact de jaarlijkse [Impact Days](#) geïnitieerd, een nationale campagne om de bekendheid van sociale inkoop te vergroten en organisaties te activeren om zich hieraan te verbinden. Amsterdam Impact is daar nog steeds medeorganisator van, net als van de [Buy Social](#) pitch-and-match evenementen, gericht op het verbinden van sociale ondernemers met de corporates, MKB en organisaties (potentiële klanten). De gemeente Amsterdam speelt tevens een directe rol in het samenbrengen van sociale ondernemingen en potentiële financiers en investeerders. Volgens Ellen speelt de gemeente als relatief objectieve buitenstaander een belangrijke rol in de totstandkoming van die samenwerking. De gemeente stimuleert dat alle betrokken partners het grotere doel, gezamenlijk impact maken, in het oog houden. Tot slot probeert Amsterdam Impact intern de bekendheid met sociaal ondernemerschap te vergroten binnen de verschillende gemeenteafdelingen, door sociaal ondernemerschap constant onder de aandacht brengen, onder andere door middel van workshops, presentaties en flyers op het intranet.

## Hoofdstuk 5 - Twee casestudies over gemeentelijke interne organisatie ten behoeve van sociale ondernemingen

Sociale ondernemingen werken vaak aan meerdere maatschappelijke opgaven, waardoor ze te maken krijgen met meerdere gemeentelijke afdelingen. Dit maakt de samenwerking niet makkelijker. Elke afdeling van de gemeente heeft weer een andere focus, grondslag en geschiedenis. Sociaal ondernemers kunnen hiertussen vallen. Waar in 2018 slechts 27% van de ondervraagde gemeenten aangaf dat de afdelingen van de gemeenten goed samenwerken, is dat nu toegenomen naar 53%

(zie ook de tabel 1 hiervoor in hoofdstuk 1). Dit is een stevige toename en lijkt te impliceren dat gemeenten de afgelopen twee jaar aandacht hebben besteed aan hun interne organisatie. Meer dan de helft van de gemeenten geeft ook aan een vast aanspreekpunt voor sociaal ondernemers te hebben en nog eens bijna 10% is van plan om dit in de nabije toekomst te ontwikkelen, zie figuur 8.

### Vraagstelling: Heeft uw gemeente een aanspreekpunt voor sociale ondernemingen?



n=46

Daarom zoomen we in dit hoofdstuk in op de interne organisatie. Hoe is sociaal ondernemerschap binnen de organisatie geborgd? Hoe zorg je ervoor dat een ondernemer niet van het kastje naar de muur wordt gestuurd?

We spraken de gemeente Utrecht en Delft over dit onderwerp. Hoe doen zij dit? Waar lopen zij tegenaan en wat zijn hun ambities voor de toekomst?

Beide gemeenten voeren actief beleid sociaal ondernemerschap. Voor wethouder Voortman van de gemeente Utrecht zit de waarde van sociaal ondernemers

in het feit dat ze met hun ideeën voorlopen omdat ze niet denken in vaste structuren. Ook wethouder Brandligt van de gemeente Delft is positief over sociaal ondernemers: “In de diepste kern gaat het erom dat we zoveel mogelijk een inclusieve samenleving zouden willen zijn. Inclusief op allerlei terreinen.” Hij vertelt dat recent deze verantwoordelijkheid weer op gemeenten is komen te liggen. Hoe organiseer je dan dat bedrijven weer meer mensen kunnen aannemen om ervoor te zorgen dat deze mensen mee kunnen doen in de samenleving? Hierin zijn sociaal ondernemers van groot belang, aldus wethouder Brandligt.

#### **Gemeente Utrecht - Linda Voortman (wethouder werk en inkomen, diversiteit, publieksdienstverlening, personeel en organisatie)**

*Hoe zit het met de samenwerking tussen afdelingen in de gemeente Utrecht?*

“De gemeentelijke organisatie in Utrecht is erg groot en bevat zo’n 4.000 medewerkers. Sinds oktober 2014 zitten alle medewerkers in hetzelfde stadskantoor. Hierdoor is het makkelijker voor ondernemingen om te weten waar ze moeten zijn met een hulpvraag en afdelingen weten elkaar zo ook beter te vinden. Desalniettemin kan de samenwerking tussen afdelingen af en toe ook nog wat stroef verlopen.”

*Heeft de gemeente Utrecht een vast aanspreekpunt voor sociaal ondernemers?*

#### **Gemeente Delft - Stephan Brandligt (wethouder Duurzaamheid, Werk en inkomen en Financiën)**

*Heeft de gemeente Delft een vast aanspreekpunt voor sociaal ondernemers?*

“In de gemeente Delft is een kleine club actief genaamd Publiek Ondernemen. Zij hebben als belangrijkste opdrachtgever de opdrachtgevers uit de stad, waarbinnen dus ook sociaal ondernemers vallen. Initiatieven van sociaal ondernemers komen vaak binnen via netwerken, maar ze weten Publiek Ondernemen regelmatig snel te vinden. Deze groep treedt als intermediair op en kan gezien worden als de interne versneller. De Publieke Ondernemers liggen tussen de gemeente en de stad in. Zij zorgen ervoor dat de sociaal ondernemers snel antwoord krijgen op hun vragen. Daarnaast helpen ze met praktische vraagstukken, zoals het opzetten

“De gemeente Utrecht heeft een initiatievennetwerk waar een grote groep beleidsmedewerkers inzitten. Hier kunnen bewonersinitiatieven en sociale ondernemingen hun ideeën pitchen en met hun vragen terecht. Via dit netwerk wordt intern afgestemd wie de vraag kan oppakken in plaats van dat de onderneming niet weet waar die moet aankloppen. Dit initiatievennetwerk probeert voorafgaand aan de vraag te bedenken voor welke mensen de vraag het meest geschikt zal zijn en deze te betrekken bij het overleg.”

*In hoeverre is borging van sociaal ondernemerschap binnen de gemeente Utrecht een uitdaging?*

“Sociaal ondernemerschap past bij de ene afdeling beter dan bij de andere. Bij de afdeling Werk en Inkomen gaat het vaak wat makkelijker omdat het daar over het creëren van banen gaat. Bij WMO gaat het al lastiger, want ‘anderen doen dit al’. De duurzaamheidsafdeling wil vooral grote projecten steunen die grote klappen maken. Daarom maken de kleine sociale ondernemingen hier minder kans. Als je intern sociaal ondernemerschap wil borgen, moet de toegevoegde waarde heel duidelijk zijn voor collega’s. Er is niet een los plan over sociale ondernemingen dat één keer per jaar wordt gepresenteerd, maar je ziet het in verschillende stukken terugkomen. Daarom is het belangrijk dat als een ambtenaar iets wil, om ervoor te zorgen dat hij of zij hier de juiste collega’s bij betreft die ook met dit onderwerp bezig zijn. Het ligt er daarnaast natuurlijk ook heel erg aan waar je als wethouder zelf mee bezig bent. Er zijn namelijk ook voorbeelden die niet passen binnen het beleid.

van een goed businessplan. Eveneens geven ze deze ondernemers vaker een podium via de sociale media van de gemeente.”

*In hoeverre is de borging van sociaal ondernemerschap binnen de gemeente Delft een uitdaging?*

“Er is geen terrein te bedenken waar je als gemeente alleen je doelstellingen kan halen. Je hebt altijd anderen nodig. Echter, is daar de gemeente nog niet helemaal op ingericht. Als er een initiatief is dat toevallig past, is het mooi. Als het initiatief niet past is het nog wel ingewikkeld. Om daar wat aan te doen hebben we als college de gemeentesecretaris de opdracht gegeven om te onderzoeken hoe we als interne organisatie zouden kunnen veranderen.”

*Welke ambities heeft de gemeente Delft om deze verkokering nog verder tegen te gaan en het belang van sociaal ondernemerschap nog beter te borgen in de organisatie?*

“Wij denken dat er minder gedacht moet worden in afdelingen, maar dat er meer ambtenaren persoonlijk benaderd horen te worden. Zo kunnen complexe opgaven een stuk minder complex worden.

Ten eerste willen we kennis en training voor ambtenaren. Hiermee willen we de mindset van ambtenaren veranderen zodat ze beter adaptief te werk kunnen gaan en ze zo ontvankelijker te maken voor initiatieven.

Naast kennis zijn vaardigheden ook van belang om adaptief te werk te gaan. Zodat de ambtenaren meer vanuit de vraag kunnen denken en minder

Als je als bestuur hier niet de meerwaarde van ziet, dan kwijnt iets toch weg op een gegeven moment.”

*Welke ambities heeft de gemeente Utrecht om de verkokering nog verder tegen te gaan en het belang van sociaal ondernemerschap nog beter te borgen in de organisatie?*

“De gemeente Utrecht wil graag kijken hoe ze de basiskennis van medewerkers kan vergroten. Gebrek aan kennis moet geen reden zijn dat mensen elkaar niet kunnen vinden.

Daarnaast is het goed als medewerkers middels trainingen te zien krijgen wat sociaal ondernemers precies zijn, zodat vooroordelen niet te veel een rol gaan spelen en ze zien hoe breed de terreinen zijn waar sociale ondernemingen actief op zijn.

Eveneens is het ook van belang is om te kijken naar de inkoopkalender om bij te houden wat interessante aanbestedingen voor sociaal ondernemers zouden kunnen zijn en te onderzoeken wat mogelijkheden zijn om deze aanbestedingen aantrekkelijk te maken voor sociale ondernemingen, zodat zij vaker worden betrokken. Een andere gelegenheid is het verzoek om een aanbesteding vaker op te knippen, zodat sociale ondernemingen meer kans krijgen om hieraan mee te doen.”

*Welke advies zou u willen geven aan beleidsmedewerkers van andere gemeenten die graag hun wethouder willen overtuigen van de waarde van sociale ondernemingen voor de doelen van de gemeente?*

“Het is belangrijk om duidelijk te maken dat deze sociaal ondernemers vaak hetzelfde willen als jouw

vanuit afdelingen. Hiervoor is interne communicatie belangrijk. Eveneens is het goed om te denken op het niveau van wat nodig is en groeit in de samenleving. Het is niet nodig om zelf het wiel uit te vinden, dat wordt al in de stad gedaan.

Bovendien is het belangrijk dat ambtenaren hierin lef tonen, maar ook eerlijk zijn tegen elkaar of tegen het bestuur. Als er fouten gemaakt worden, moet dit gewoon gelijk verteld worden zodat dit niet te laat aan de bestuurlijke tafel komt. Er is dan nog maar erg weinig manoeuvreerruimte om met een oplossing te komen.

Verder is het belangrijk dat de interne organisatie vertrouwen krijgt in elkaar. Het kan nu nog weleens voorkomen dat te veel mensen zich ermee gaan bemoeien, wat de situatie niet bevordert.”

*Welke advies zou u willen geven aan beleidsmedewerkers van andere gemeenten die graag hun wethouder willen overtuigen van de waarde van sociale ondernemingen voor de doelen van de gemeente?*

“Er zijn bepaalde doelstellingen die iedere gemeente heeft. Gemeenten willen vaak welvarendere, betere gemeenten worden. Echter kun je nooit alleen je doelstellingen realiseren. Je hebt de samenleving hiervoor nodig. Sociale ondernemingen kunnen hieraan bijdragen en dit versnellen. Als ambtenaar zou het kunnen werken om dat deel naar voren te halen en te laten zien dat sociale ondernemingen iets kunnen toevoegen in de stad zodat de wethouder en ambtelijke collega's hier een goed beeld van krijgen.”

wethouder. Wethouders willen het college-akkoord bereiken. Laat zien dat sociaal ondernemers als middel kunnen werken om deze doelen voor elkaar te krijgen.

En het is van belang om concreet te maken wat een samenwerking precies kan opleveren. Zo wordt het aantrekkelijker om daarmee aan de slag te gaan. Werkbezoeken zouden hier bevorderlijk voor kunnen zijn, omdat hierdoor meer tot leven komt wat deze ondernemingen doen en wat ze voor de gemeente zouden kunnen betekenen.”

# Conclusies en aanbevelingen

## **Inzet en groter bewustzijn vertalen naar daadwerkelijke samenwerking**

Op de verschillende gebieden zien we vooral veel kansen voor verdere toenadering en samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen. De doelen van sociale ondernemingen richten zich net als gemeenten op het bijdragen aan de maatschappij en het oplossen van sociaal maatschappelijke problemen. Uit het onderzoek komt naar voren dat gemeenten in de afgelopen twee jaar meer aandacht hebben gekregen voor sociale ondernemingen en in hun beleid en aanpak verbeteringen hebben aangebracht. Het is nu van belang dat deze inspanningen ook zichtbaar worden voor sociale ondernemingen en uiteindelijk tot (meer) concrete resultaten gaan leiden.

Het beeld dat sociale ondernemingen van de samenwerking met gemeenten hebben ziet er namelijk heel anders uit en is in de afgelopen twee jaar niet significant verbeterd. Dat biedt grote kansen en roept verwachtingen op voor de komende tijd. In de nabije toekomst zouden de verbeteringen aan de kant van de gemeenten zich moeten vertalen in een daadwerkelijk betere samenwerking.

## **Verduidelijk het begrip impact onderneming**

Een ander aspect dat duidelijk naar voren is gekomen, is dat verschillende gemeenten zich heel expliciet niet alleen op sociale ondernemingen richten, maar breder op impact ondernemen en de beoogde sociaal maatschappelijke impact. Om met die brede aanpak daadwerkelijk vanuit samenwerking de nagestreefde impact te bereiken, is het zinvol en aan te raden om duidelijk af te bakenen waar het (inkoop)beleid zich op richt. Bijvoorbeeld met een definitie of afkadering van impact ondernemen.

## **Intern en extern begrip van sociaal ondernemen**

De gemeenten Delft en Utrecht zijn zeer actief op het gebied van sociaal ondernemen en besteden daarbij bijzondere aandacht aan hun interne organisatie. Zij geven beide aan dat je als gemeente en als individuele ambtenaar goed moet realiseren dat je zowel intern als extern altijd anderen nodig hebt om de gemeentelijke doelstellingen te bereiken. Intern moeten collega's begrijpen wat een sociaal ondernemer doet en hoe deze kan bijdragen aan de doelstellingen. Een goede manier om dat breed binnen de organisatie scherp te krijgen is het aanbieden van interne trainingen op dit gebied. Wanneer je daar sociaal ondernemers uit de (lokale) praktijk bij aanhaakt maak je in feite een dubbelslag door gelijktijdig de externe ondernemers uit samenleving erbij te betrekken.

Een ander belangrijk element is dat samenwerking met sociale ondernemers niet geïsoleerd vanuit één afdeling zou moeten gaan omdat de doelstelling van deze ondernemers - net als de corresponderende gemeentelijke doelstellingen - vaak binnen meerdere beleidsterreinen vallen. Bijvoorbeeld het bereiken van een inclusieve samenleving ligt op een veelheid aan terreinen en valt binnen vrijwel alle gemeentelijke afdelingen. Een best-practice van de gemeente Amsterdam is om steeds bewust verschillende gemeentelijke afdelingen en ambtenaren op te zoeken om bij samenwerkingen met sociaal ondernemers te betrekken. Daarnaast wordt het interne begrip vergroot onder andere door middel van workshops, presentaties en flyers op het intranet. Ook streven verschillende gemeente er naar vanuit een directe rol sociale ondernemingen en potentiële financiers en investeerders samen te brengen.

## Aanbevelingen

Op de verschillende onderdelen van het onderzoek hebben we aanbevelingen geformuleerd.

### *Interne organisatie*

Geef intern training over sociaal ondernemen aan alle ambtenaren. Zorg dat ambtenaren meer vanuit de vraag kunnen denken en minder vanuit de afdelingen. Stimuleren dat alle ambtenaren begrijpen wat sociale ondernemingen doen en hoe dat kan bijdragen aan het behalen van de gemeentelijke doelstellingen, vergroot de kans op succesvolle samenwerkingen die daadwerkelijk maatschappelijke impact maken. Denk aan evenementen, programma's en workshops over thema's bijvoorbeeld SDG thema's.

### *Betrek sociaal ondernemers bij verhogen kennis*

Meer gemeenten geven aan de kennis over sociaal ondernemen te hebben verhoogd, maar dit wordt nog niet zo ervaren door sociaal ondernemers. Gemeenten kunnen dit verhelpen door meer interactie met sociaal ondernemers te bewerkstelligen, bijvoorbeeld door hen bij interne trainingen en andere gemeentelijke bijeenkomsten een presenterende of faciliterende rol te geven of een concreet vraagstuk van een sociaal ondernemer te behandelen. Dat kan helpen bij het noodzakelijke verbeteren van het beeld vanuit sociale ondernemingen op de inzet van gemeenten op samenwerking.

### *Sla een brug tussen portefeuille budgetten*

Om het maatschappelijke rendement in bijvoorbeeld aanbestedingsprocedures mee te kunnen nemen, is het van belang dat wordt nagedacht over mogelijkheden om budgetten van verschillende portefeuilles binnen gemeenten tegelijkertijd aan te spreken. Omdat het in de basis complex is om verschillende portefeuille

budgetten met elkaar te laten interacteren, kan daar zo nodig een procedure voor worden ontwikkeld. Daarmee kan namelijk een eventueel financieel voordeel in het sociaal domein dat voortkomt uit het maatschappelijk verantwoord inkopen bij een sociaal ondernemer mee worden genomen als extra financiering in het aanbestedingsproces.

### *Gebruik de SDGs als gemeenschappelijke taal*

Zowel gemeenten als sociale ondernemingen geven aan bekend te zijn met de SDGs, maar deze worden nog weinig gebruikt in de samenwerking. Juist SDGs kunnen helpen om partijen bij elkaar te brengen en goed met elkaar te communiceren. Als beide partijen SDGs gebruiken voor het weergeven van de beoogde maatschappelijke impact, creëert dit meer duidelijkheid en kunnen gemeenten beter sturen op de meest relevante samenwerkingen.

### *Maak werk van artikel 2.82*

Inkoop blijft een van de belangrijkste instrumenten om de ontwikkeling van sociale onderneming te stimuleren. Gemeenten hebben bestuurlijke afspraken gemaakt om per 1 januari 2015 100% duurzaam in te kopen. De beschikbare instrumenten daarvoor, zoals artikel 2.82 Aanbestedingswet 2012 op het gebied van arbeidsparticipatie blijft onvoldoende onbenut. Zorg dat de bij inkoop betrokken ambtenaren goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden, dat zij de complexiteit van de procedure goed doorgronden en de te doorlopen stappen daarbij begrijpen. Indien hiervoor trainingen worden georganiseerd, zouden bijvoorbeeld sociale ondernemingen die eerder een artikel 2.82-aanbesteding hebben gewonnen kunnen worden betrokken. Zie ter zake van arbeidsparticipatie ook de [handleiding](#) die Van Doorne heeft opgesteld voor sociaal aanbesteden, inclusief een handzaam stappenplan.

### *Breng het MKB en sociale ondernemingen verder bij elkaar*

Sociale ondernemingen kunnen andere bedrijven aanzetten tot maatschappelijk verantwoord gedrag. Dit wordt nog weinig gezien door gemeenten. Door het reguliere bedrijfsleven (voornamelijk MKB) en sociale ondernemingen binnen een gemeente samen te brengen, kunnen nieuwe samenwerkingen ontstaan en kunnen zij elkaar inspireren en van elkaar leren. Deze bijeenkomsten kunnen ook helpen bij het zichtbaar maken van de inzet van gemeenten op de samenwerking met en ondersteuning van sociale ondernemingen. Ook kan dit gemeenten helpen om relevante maatschappelijke thema's op het vizier te krijgen waar aandacht voor nodig is.

### *Ga creatief om met financieel beperkte ruimte*

Gemeenten hebben een omvangrijk takenpakket met een bijbehorende stevige financiële druk. Dat maakt dat er veelal beperkte financiële ruimte is voor beleidsvorming en samenwerking met sociale ondernemingen. Het is belangrijk voor gemeente om zich te realiseren dat samenwerking met sociale ondernemingen niet per se extra financieel beslag hoeft te leggen en zelfs financieel ruimte kan opleveren. Bijvoorbeeld doordat met de samenwerking meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk worden geholpen wat een besparing oplevert aan de uitkeringszijde. Verder kunnen gemeenten een brug slaan met sociale ondernemers binnen de gemeente en regio. Het investeren in en aanspreken van het bestaande, lokale ecosysteem van sociaal ondernemerschap hoeft geen groot financieel beslag te leggen.

## Woord van dank

Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de hulp van de Vereniging van Gemeentesecretarissen en de vele gemeenten en sociale ondernemingen die hun ervaringen met ons deelden middels vragenlijsten en interviews. We danken in het bijzonder de leden van de klankbordgroep, dr. Maarten Hogenstijn (Hogeschool van Amsterdam), prof. mr. dr. Tineke Lambooy (Nyenrode Business Universiteit), drs. Tjeerd Leistra (adviseur Programma regionale economie en arbeidsmarkt VNG), Marjon Lingbeek MA (gemeente Emmen), drs. Dominic Schrijer en Fleur de Vries MA (gemeente Rotterdam / Voor Goed) voor hun waardevolle inbreng. Veel dank voor alle inzet en betrokkenheid bij dit onderzoek! Het heeft het onderzoek en het uiteindelijke rapport bijzonder verrijkt.

Namens het onderzoeksteam: Stefan Panhuijsen, Nick Sens, Rosalie van Meijl, Maria Kapteijns (Social Enterprise NL), Emma Kruijswijk, Dana van Dijk en Pjotr Anthoni (PwC).



# Verantwoording

In deze bijlage lichten wij onze onderzoeksopzet en -aanpak toe.

## Onderzoeksvragen en verdiepende elementen

In dit onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Wat is de huidige stand van zaken in de samenwerking tussen sociaal ondernemingen en gemeenten?
2. Wat is de huidige stand van zaken in de beleidsvorming rond sociaal ondernemerschap op gemeentelijk niveau?
3. Hoe heeft de samenwerking en de beleidsvorming zich in de afgelopen twee jaar ontwikkeld?
4. Hoe kunnen gemeenten de samenwerking met sociale ondernemingen verbeteren en hun sociaal maatschappelijke impact vergroten?

Het onderzoek kent daarbij vier verdiepende elementen.

- Impact op het reguliere bedrijfsleven;
- Gemeentelijk inkoopbeleid;
- SDGs; en
- Interne organisatie van de gemeente gericht op interactie met sociale ondernemingen.

Ten slotte is in dit onderzoek aandacht besteed aan de impact van de coronacrisis op de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen.

## Onderzoeksmethode

Voor het onderzoek zijn de volgende stappen doorlopen:

- Desk-research en opstellen plan van aanpak - Bij de start van het onderzoek is relevante literatuur geraadpleegd, zie bijlage 1 met de literatuurlijst. Op basis hiervan, alsmede op basis van het voorgaande onderzoek in 2017/2018 is een plan van aanpak opgesteld.
- Vragenlijst - Op basis van de bevindingen uit het onderzoek in 2017/2018 en de desk-research is een vragenlijst opgesteld. Vervolgens is deze vragenlijst ter toetsing voorgelegd aan de klankbordgroep. Vervolgens zijn alle Nederlandse gemeenten tussen 1 juni 2020 en 30 september via verschillende paden uitgenodigd om de vragenlijst online in te vullen. De uitnodiging is opgenomen in de nieuwsbrief van de Vereniging Gemeentesecretarissen en is verstuurd vanuit de G40. Daarnaast is de uitnodiging op de websites van PwC en Social Enterprise NL geplaatst. Tenslotte is gebruik gemaakt van de persoonlijke contacten van verschillende betrokkenen, waaronder het onderzoeksteam en de klankbordgroep. 47 van de 355 Nederlandse gemeenten hebben de vragenlijst ingevuld. De response rate is daarmee 13%. Dit omvat de vier grootste Nederlandse gemeenten (G4) en 50% van de volgende 40 grootste Nederlandse gemeenten (de G40-steden).

- Interviews - Vijf gemeenten, drie sociale ondernemers en Dominic Schrijer hebben een interview gegeven. Deze interviews zijn gericht op het ophalen van best practices en inspiratie. In de keuze van gemeenten is getracht om een mix te bereiken qua ervaring in samenwerking met sociale ondernemingen, verschillende regio's en omvang van de gemeenten. De sociale ondernemingen zijn uitgekozen op ruime ervaring in samenwerking met gemeenten. Dominic Schrijer is gevraagd vanwege de combinatie van zijn bestuurlijke ervaring en kennis en ervaring van het bedrijfsleven. Deze uitkomsten zijn gebruikt ter verdieping en verrijking van de uitkomsten en het rapport. Zie bijlage 2 met een overzicht van de geïnterviewde personen.
- Perspectief sociale ondernemingen - Voor het perspectief van sociaal ondernemers hebben we gebruik gemaakt van de Social Enterprise Monitor 2020. Dit is het 2020 rapport van onderzoek door Social Enterprise NL naar de status en ontwikkelingen van sociale ondernemingen in Nederland.
- Werksessie - Met de klankbordgroep zijn de voorlopige resultaten op 18 augustus 2020 besproken. De daarin gegeven input is gebruikt voor de vormgeving van dit rapport.
- Afstemming finaal rapport - Ten slotte is de klankbordgroep gevraagd om mee te lezen in het uiteindelijke rapport.

Bij het opzetten van het onderzoek en analyseren van de verkregen uitkomsten heeft een klankbordgroep ons bijgestaan. De klankbordgroep bestaat uit academische deskundigen, gemeente deskundigen en praktijkdeskundigen:

- dr. Maarten Hogenstijn, Hogeschool van Amsterdam
- prof. mr. dr. Tineke Lambooy, Nyenrode Business Universiteit
- drs. Tjeerd Leistra, Strategisch adviseur stedennetwerk G40
- Marjon Lingbeek MA, gemeente Emmen
- drs. Dominic Schrijer
- Fleur de Vries MA, gemeente Rotterdam / Voor Goed



# Bijlage 1: Literatuurlijst

Argyrou, A. (2018). Social enterprises in the EU. Law promoting stakeholder participation in social enterprises. Diss. Utrecht (Instituut voor Ondernemingsrecht nr. 1111), Deventer: Wolters Kluwer.

Avance, Social Enterprise NL en Impact Centre Erasmus. (2018). Het Impactpad – Hoe je als ondernemer groeit in het meten van je maatschappelijke impact.

Backer, J.W. (2019). Understanding social enterprise in The Netherlands, an application of the macro-institutional social enterprise framework to identify the institutional characteristics of social enterprise in The Netherlands. *Social Enterprise Journal*, 16(1), 18-45.

BMC. (2020, april). Versterken sociaal ondernemerschap: Knelpunten die sociaal ondernemers tegenkomen en voorstellen voor maatregelen om deze weg te nemen.

Gemeente Haarlem i.s.m. de Stadsgarage. (2020, mei). Actieprogramma Impact Ondernemen 2020 - 2024: Op weg naar de betekenseconomie in Haarlem.

Gemeente Haarlem. (2019, maart). Betrouwbare informatie over duurzaamheid, uitkomsten onderzoek artikel 213a (1.0). FRESHB.

Gemeente Haarlem. (2018, maart). Actieplan maatschappelijk verantwoord inkopen.

Heineken. (2020, juli). Organisatie op: Social Capital.

Hogentijn, M. (2018). Sociaal ondernemerschap: grip op het begrip. Uitgeverij Eburon.

Hogeschool Utrecht. (2018, oktober). Opschalen van sociale ondernemingen: Groei in impact, 20 bedrijfscases van ambitieuze sociale ondernemingen.

Keijzer, M.C.G. (2020, 10 juli). Kabinetsinzet Sociaal Ondernemen [Kamerbrief].

KPMG Nyenrode. (2020, maart). Stimuleren van (h)erkenning van sociale ondernemingen.

Lambooy, T., Anthoni, P.A., Argyrou, A. (2020, 5 februari). Aren't we all pursuing societal goals in our businesses? Defining "societal purpose" as pursued by social enterprises.

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2019, september). Mind the governance gap, map the chain. Evaluation of the Dutch government's policy on international responsible business conduct (2012-2018).

OECD (2019). Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Development in the Netherlands, In-depth Policy Review. OECD LEED Working Papers, 2019, OECD Publishing, Paris.

Pianoo. (2020). Drempelbedragen Europees aanbesteden.

Pianoo. (2020). Nationale-procedure.

PwC. (2019, februari). SDG Booster 2019: Toepassing van SDG's door Nederlandse organisaties.

PwC. (2018). Sociale ondernemingen en gemeenten vinden elkaar mondjesmaat.

PwC. (2017, november). SDG Booster 2017: Realisatie SDG's alleen te bereiken met samenwerking.

Rijksoverheid. (2019, oktober). Inkopen met impact.

RIVM. (2018). Het effect van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Ministerie van I&W.

Schrijer, Dominic. (2019). Groeien aan de Maas - De verbindende kracht van Vitale Coalities.

SER Noord Nederland. (2019, februari). Impact ondernemen in Groningen, het andere winstdenken. Winst als middel voor sociaal-maatschappelijke doelen.

Stedennetwerk G40. (2018, februari). Meer impact met sociaal ondernemerschap.

Stumbitz, B., Vickers, I., & Lyon, F. (2019). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country-Report Social Europe.

Social Enterprise. (2020). Sociale ondernemingen: wat zijn het?

Social Enterprise NL. (2020). De Social Enterprise Monitor 2020.

Social Enterprise NL. (2019). De Social Enterprise Monitor 2019: Het onderzoek naar de ontwikkelingen van sociale ondernemingen in Nederland.

Sustainalyze. (2017, 22 december). Monitoring Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Nederland: In opdracht van het Planbureau voor de Leefomgeving.

Telos en VNG International. (2016, 31 januari). Hoe ambitieus zetten gemeenten Duurzaam Inkopen in?

Universiteit Utrecht. (2019). Versnelling en verbreding van sociaal ondernemerschap. Een onderzoek naar de wenselijkheid van nieuwe juridische kaders.

## Bijlage 2: respondenten vragenlijst en interviews

### Vragenlijst

Namens 47 gemeenten is tijd vrij gemaakt om onze vragenlijst in te vullen. Wij danken deze gemeenten en de ambtenaren die hiermee een essentiële bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek.

Aalten	Groningen	Roerdalen
Amsterdam	Haarlem	Roermond
Arnhem	Haarlemmermeer	Roosendaal
Assen	Heerde	Rotterdam
Bunnik	Hengelo	Soest
Coevorden	Hillegom (Hillegom, Lisse en	Terschelling
Cuijk (Cuijk, Grave, Mill en Sint	Teylingen)	Teylingen (Hillegom, Lisse en
Hubert)	Leeuwarden	Teylingen)
De Ronde Venen	Leiden	Utrecht
Delft	Lisse (Hillegom, Lisse en Teylingen)	Veendam (Veendam en Pekela)
Den Haag	Maastricht	Wageningen
Deventer	Meerijstad	Westervoort
Dordrecht	Mill en Sint Hubert (Cuijk, Grave,	Zaanstad
Ede	Mill en Sint Hubert)	Zwolle
Eindhoven	Nijmegen	
Emmen	Oldenzaal	
Enschede	Pekela (Veendam en Pekela)	
Grave (Cuijk, Grave,	Renswoude	
Mill en Sint Hubert)	Rijssen-Holten	

## Interviews

Voor het onderzoek hebben vijf gemeenten, drie sociale ondernemingen en Dominic Schrijer een interview gegeven waarmee we verdieping, waardevolle reflecties en mooie voorbeelden hebben gekregen die het onderzoek significant hebben verrijkt. Ook aan hen veel dank!

Gemeente	Respondent(en)
Gemeente Amsterdam	Ellen Oetelmans (Amsterdam Impact)
Gemeente Delft	Stephan Brandligt (wethouder Duurzaamheid, Werk en inkomen en Financiën)
Gemeente Emmen	Guido Rink (Wethouder Economie, Wmo en Emancipatie)
Gemeente Haarlem	Robbert Berkhout (wethouder Duurzaamheid, Economie en Mobiliteit)
Gemeente Utrecht	Linda Voortman (wethouder werk en inkomen, diversiteit, publieksdienstverlening, personeel en organisatie)

Sociale onderneming	Sociaal ondernemer
Breedweer	Jack Stuifbergen
Happy Tosti	Wibe Smulders
Kringloopwinkel Rataplan	Gert-Jan Dekker

# Contactgegevens

*Stefan Panhuijsen*  
Directeur Social Enterprise NL  
stefan@social-enterprise.nl

*Nick Sens*  
Programmamanager Beleid en Onderzoek Social Enterprise NL  
nick@social-enterprise.nl

*Rosalie van Meijl*  
Stagiair Beleid en Onderzoek Social Enterprise NL

*Maria Kapteijns*  
Stagiair Beleid en Onderzoek Social Enterprise NL  
maria@social-enterprise.nl

**Social Enterprise NL**  
www.social-enterprise.nl  
info@social-enterprise.nl

**PwC Corporate Sustainability**  
www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/corporate-sustainability

**Vereniging van Gemeentesecretarissen**  
www.gemeentesecretaris.nl  
vgs@gemeentesecretaris.nl

**Stedennetwerk G40**  
www.g40stedennetwerk.nl  
info@g40stedennetwerk.nl

*Marloes Tap*  
PwC Corporate Sustainability  
Mobiel: +31 (0)6 2059 0574  
marloes.tap@pwc.com

*Pjotr Anthoni*  
PwC Knowledge Centre  
Mobiel: +31 (0)6 1091 7345  
pjotr.anthoni@pwc.com

*Emma Kruijswijk*  
PwC Deals en Corporate Sustainability  
Mobiel: +31 (0)6 2332 9268  
emma.kruijswijk@pwc.com

*Dana van Dijk*  
PwC Subsidy Compliance Services & Center of Excellence  
Mobiel: +31 (0)6 4805 8293  
dana.d.van.dijk@pwc.com



Deze publicatie is uitsluitend opgesteld als algemene leidraad voor relevante kwesties en dient niet te worden geïnterpreteerd als professioneel advies. U dient niet te handelen op basis van de in deze publicatie vervatte informatie zonder nader professioneel advies te hebben ingewonnen. Er wordt geen enkele expliciete of impliciete verklaring verstrekt of garantie geboden ten aanzien van de juistheid of volledigheid van de in deze publicatie vervatte informatie, en voor zover toegestaan krachtens de wet, aanvaarden PricewaterhouseCoopers, aan haar gelieerde ondernemingen, medewerkers en vertegenwoordigers geen enkele aansprakelijkheid, en wijzen zij iedere verantwoordelijkheid af, voor de gevolgen van enige handeling dan wel omissie door hetzij uzelf hetzij enige andere persoon op basis van de in deze publicatie vervatte informatie of voor enig besluit waaraan die informatie ten grondslag ligt.

'PwC' is the brand under which member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) operate and provide services. Together these firms form the PwC network. Each firm in the network is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way.

