

CODE SOCIALE ONDERNEMINGEN

Handvat

Code Sociale

Ondernemingen

Voorwoord

Sociale ondernemingen geven vorm aan een nieuwe sociale en circulaire economie. Ze hebben een maatschappelijke missie: geld is een middel en geen doel. Sociale ondernemingen zoeken naar herkenning, en ook hun stakeholders willen sociale ondernemingen kunnen onderscheiden. Een onafhankelijke commissie heeft de Code Sociale Ondernemingen ontwikkeld om in deze behoeftes te voorzien.

In de Code, gebaseerd op de Europese definitie van sociaal ondernemen, staan vijf leidende principes centraal. De principes hebben betrekking op de missie, stakeholders, financiën, implementatie van de Code en transparantie. De Code is 'principle-based', in plaats van 'rule-based': de onderneming kiest zelf hoe zij aan elk principe een gepaste invulling geeft, mede afhankelijk van haar leeftijd en omvang. De implementatie van de Code kan meegroeien met het bedrijf.

Dit boekje bevat voor elk principe voorbeelden van ondernemingen die laten zien hoe een principe praktisch uitgewerkt kan worden. Het is bedoeld als inspiratie en wil voorkomen dat elke onderneming zelf opnieuw het wiel moet uitvinden. Van elkaar leren en elkaar helpen is een belangrijk onderdeel van de Code.

De kracht van de Code Sociale Ondernemingen is dat deze blijft stimuleren om de onderneming verder te verbeteren. Vanuit het uitgangspunt 'Als het beter kan, doe dat dan' blijft de ondernemer op zoek naar verbeteringen. Laat je dus inspireren door wat andere sociale ondernemingen al gedaan hebben!

Josephine de Zwaan,
bestuurslid van de Code Sociale Ondernemingen

Inhoud

4	Inleiding
6	De vijf principes
8	Grondslag 'impact first'
11	Principe 1: Missie
21	Principe 2: Stakeholders
28	Principe 3: Financiën
33	Principe 4: Implementatie
34	Principe 5: Transparantie
36	Hoe neem ik deel aan de Code?

Inleiding

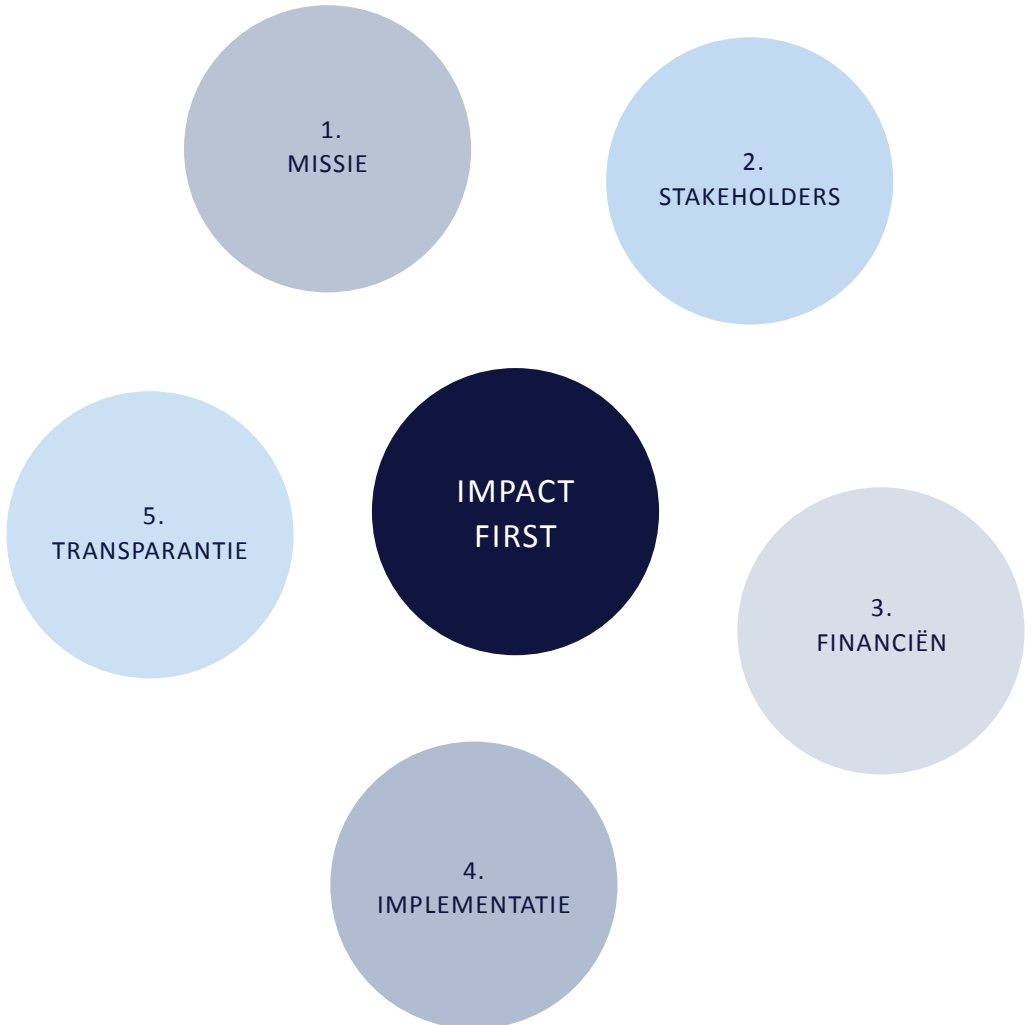
De Code Sociale Ondernemingen is gebaseerd op dé grondslag van sociaal ondernemen; het maken van maatschappelijke impact staat voorop, we noemen dit impact first. De vijf principes van de Code laten tezamen zien waar sociaal ondernemen voor staat. Elk van de principes wordt gevolgd door een praktische uitwerking. De sociaal ondernemer kan ervoor kiezen te voldoen aan deze principes en daarmee deel te nemen aan de Code.

De Code creëert herkenbaarheid en vertrouwen. Is een onderneming opgenomen in het Register, dan kan iedereen – van consument tot overheid en van medewerker tot investeerder – zien dat het, tot diep in de vezels van de bedrijfsvoering, gaat om een sociale onderneming. De Code biedt stakeholders als overheden, corporates en fondsen een expliciet kader voor beleid op samenwerking met sociale ondernemingen.

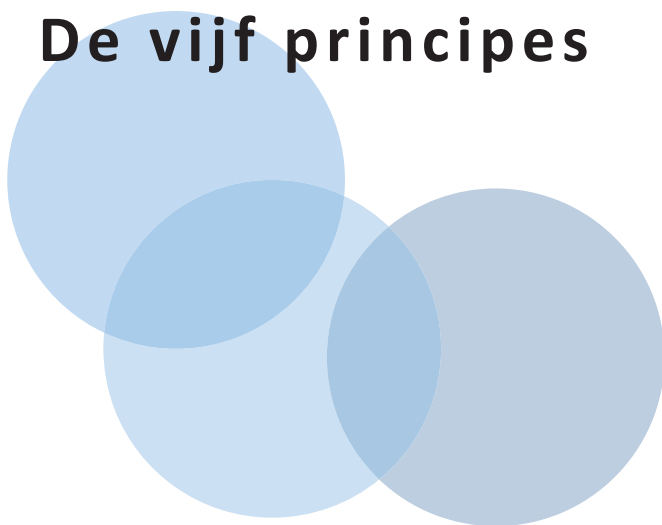
De Code is ook een stuk gereedschap op de weg naar groei en verbetering: sociaal ondernemen is een proces en in dat proces kan de Code als gids fungeren. En last but not least, door toetreding tot het Register wordt de sociaal ondernemer onderdeel van een lerend netwerk van gedreven collega's die, ieder op hun eigen wijze, hetzelfde doel nastreven: impact first!

Doorstaat de sociale onderneming de beoordeling door de Review Board, dan wordt deze opgenomen in het Register Sociale Ondernemingen. Sociale ondernemingen evalueren ook elkaar: elke twee jaar vindt er een peer review plaats met collega-ondernemers uit het Register. Zo stimuleren ondernemers elkaar om een volgende stap te zetten in de invulling van de principes.

In dit Handvat geven we voorbeelden en ideeën over hoe de principes stevig kunnen worden ingevuld. Niet alle gegeven voorbeelden zijn deelnemer aan de Code Sociale Ondernemingen.



De vijf principes



Om in het Register van de Code Sociale Ondernemingen te worden opgenomen, dient een onderneming aan bepaalde criteria te voldoen. Deze zijn gebaseerd op de vijf principes van de Code en draaien om één centraal uitgangspunt: *impact first*.

Een onderneming kan actief zijn in één of meerdere impactgebieden, denk aan het verhogen van arbeidsparticipatie, het verbeteren van de zorg, het verhogen van sociale cohesie in wijken of buurten, het bijdragen aan duurzame of circulaire productie, de voedsel- of energietransitie, of het werken aan een eerlijke internationale handelsketen.

Principe 1 vraagt van de onderneming dat zij haar maatschappelijke missie statutair vastlegt en deze inzichtelijk maakt aan de hand van bijvoorbeeld een Theory of Change. Ook meet de onderneming de impact die zij realiseert.

Bij **principe 2** brengt de onderneming in kaart wie de relevante stakeholders zijn in het licht van haar missie. Het is belangrijk in dialoog te gaan met deze stakeholders; deze dialoog is dé weg naar systeemverandering en creëert meer draagvlak.

Principe 3 stelt dat ter bescherming van de impact, de onderneming een gebalanceerde afweging maakt tussen impact en financieel resultaat. Denk hierbij aan beperkingen op dividenduitkeringen en vermogensuitkeringen, maar ook aan een afgewogen beloningsbeleid.

Principe 4 vraagt dat, wanneer de onderneming is opgenomen in het Register, zij actief deelneemt aan de gemeenschap van sociale ondernemingen. De onderneming doet gemotiveerd mee aan de peer reviews, en stelt zich aanspreekbaar op voor verbeteringen aan de eigen onderneming.

In **principe 5** staat transparantie centraal: de onderneming voert een actief en toegankelijk informatiebeleid. Dit doet zij onder andere door de statuten en wettelijke jaarstukken op haar website te publiceren, evenals het jaarlijkse impactrapport en informatie over het beloningsbeleid.

Tot slot vraagt de Code dat de onderneming zelfstandig is en haar inkomsten baseert op de levering van goederen en/of diensten. Minimaal 50 procent van de omzet bestaat uit marktinkomsten. Eenmanszaken en VOF's komen in aanmerking voor een aspirant status binnen het Register van de Code.



Dé grondslag van sociaal ondernemen: *impact first*



Het creëren van maatschappelijke impact staat voor een sociale onderneming voorop. Hierbij neemt de onderneming verantwoordelijkheid voor haar impact in de hele keten.

De onderneming vertaalt deze grondslag naar drie niveaus: de missie, visie en strategie.

1.

De missie is de 'waarom/waartoe' vraag. De onderneming verklaart haar bestaansreden in termen van de maatschappelijke vraagstukken waarop zij zich richt.

2.

De visie is de 'wat' vraag. De onderneming verklaart wat zij doet om de maatschappelijke vraagstukken aan te pakken en/of op te lossen.

3.

De strategie is de 'hoe' vraag. De onderneming maakt inzichtelijk op welke wijze de gewenste oplossingen gerealiseerd worden.

De onderneming maakt de missie, visie en strategie op een passende manier bekend. Hierdoor is het voor stakeholders duidelijk welke maatschappelijke vraagstukken de onderneming wil aanpakken en hoe zij maatschappelijke impact wil creëren.



Refugee Team

COMMUNICEREN MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

Nelis Company is een glazenwassersbedrijf waar jongeren met weinig zicht op werk een kans krijgen. Zij doen werknemersvaardigheden en zelfvertrouwen op én ze leren een vak. De jongeren krijgen hierbij intensieve begeleiding. Nelis Company communiceert haar missie, visie en strategie duidelijk op de website. Ze maakt hiermee beknopt en helder duidelijk hoe ze impact wil maken.

- 1.** De missie, 'waarom': [...] het creëren van werkgelegenheid voor Koekeloorders die een langere afstand tot de arbeidsmarkt ervaren.
- 2.** De visie, 'wat': Nelis Company wil per 31 december 2030 minimaal 360 Koekeloorders te werk hebben gesteld met een 100% duurzame inkoopketen [...].
- 3.** De strategie, 'hoe': In samenwerking met (non)profit organisaties verwezenlijken wij innovatieve projecten om kwetsbare doelgroepen te laten re-integreren in de samenleving door toeleiding naar betaald werk. [...].

De 'waarom/waartoe' vraag staat centraal bij de missie. De volgende missies zijn daar goede voorbeelden van.

REFUGEE TEAM

Wij helpen vluchtelingen op een vernieuwende manier snel en goed integreren.

NOT FOR SALE

Wij geven slachtoffers van mensenhandel een nieuw perspectief op de toekomst.

DE FRUITMOTOR

We willen samen met anderen onze omgeving mooier maken. We willen bijdragen aan een wereld waarin we geen voedsel verspillen en de schoonheid van natuur en landschap weer herstellen.

VERKEERSBUREAU ZORG

Wij streven naar een maatschappij waarin mensen zowel kunnen mantelzorgen, als ook volwaardig werknemer kunnen zijn.

DOPPER

Wij bieden mensen de mogelijkheid om herbruikbare flesjes te verkiezen boven single-use waterflesjes, om zo de waterbronnen van de wereld te beschermen.

DE STREEKBOER

Een gezond voedselsysteem dat voor iedereen eerlijk is.



Principe 1

MISSIE: GEBORGD EN MEETBAAR

De onderneming concretiseert haar doelen en maakt de realisatie ervan inzichtelijk door haar impact te meten. Ook legt zij haar missie statutair vast en borgt de missie in de organisatie van zeggenschap: de missie kan niet zonder meer worden aangepast. Dit voorkomt dat een sociale onderneming, bijvoorbeeld na het toetreden van nieuwe aandeelhouders of een overname, de maatschappelijke missie uit het oog verliest.

MISSIE INZICHTELIJK MAKEN

Om de missie inzichtelijk te maken, is het van belang om deze uit te werken in een (jaar)plan. De missie, visie en strategie worden hierin vertaald naar wat er in het komende jaar gebeurt. Welke activiteiten gaan er plaatsvinden, en welke resultaten verwacht de onderneming daarmee te bereiken in het licht van de missie?

Steeds meer ondernemingen kiezen ervoor om de missie inzichtelijk te maken in een Theory of Change, een model waarin de onderneming toont op welke manier haar activiteiten bijdragen aan de beoogde missie, op korte en lange termijn.

Best practice Vanhulley

Deelnemer Register Sociale Ondernemingen

OPSTELLEN VAN EEN THEORY OF CHANGE

De Theory of Change van Vanhulley is hier een goed voorbeeld van. Vanhulley maakt boxershorts van oude overhemden. Dit wordt gedaan door vrouwen die een steuntje in de rug kunnen gebruiken. In de Theory of Change toont de onderneming hoe haar activiteiten uiteindelijk leiden tot de te verwezenlijken missie.



HET METEN VAN IMPACT

Impact meten maakt het mogelijk om te sturen op impact en deze te vergroten. Daarnaast is het een goede manier om claims die de onderneming maakt goed te onderbouwen. Tot slot draagt het zichtbaar maken van gemaakte impact bij aan de motivatie van werknemers en andere betrokkenen.

Het is relevant om de belangrijkste stakeholders van de onderneming bij de impactmeting te betrekken, omdat de onderneming impact kan hebben op gebieden waar zij zelf nog niet aan heeft gedacht. Het publiceren van de uitkomsten maakt de impact voor iedereen inzichtelijk. De volgende voorbeelden laten zien hoe ondernemingen dit kunnen doen.



Best practice Vanhulley

Deelnemer Register Sociale Ondernemingen

THEORY OF CHANGE VERTAALD NAAR MEETBARE DOELSTELLINGEN

Vanhulley formuleert vanuit haar Theory of Change de volgende doelstellingen:

Kwantitatieve doelstellingen per jaar

- Minimaal 15 vrouwen instroom per jaar
- Maximaal 10% uitval tijdens traject
- Minimaal 80% van schoolgangers haalt diploma

Kwalitatieve doelstellingen per jaar op individueel niveau

Na afronding van het traject beschikken de vrouwen over 1 of meerdere van de onderstaande mogelijkheden:

- Toelaatbaar zijn in een beroepsopleiding op mbo 2 niveau
- Geschikt zijn voor een arbeidssituatie
- In staat zijn om een eigen bedrijf op te starten
- Een rolmodel zijn voor de woon-leefomgeving

In een sociaal verslag toont Vanhulley in hoeverre deze doelstellingen zijn behaald. Ook geeft zij aan op welke wijze de impact is gemeten en welke vervolgambities de onderneming heeft op het verbeteren van haar sociale impact.

Best practice Moyee Coffee

Deelnemer Register Sociale Ondernemingen

MISSIE OMGEZET IN CONCRETE DOELEN

Moyee Coffee zet zich in om de opbrengsten van de koffieketen eerlijker te verdelen. Hierbij is het onder andere belangrijk dat waarde wordt toegevoegd in het gebied waar de koffie vandaan komt en dat opbrengsten eerlijk verdeeld worden.

In de impactrapportage is te lezen dat zij dit vertaalt naar concrete doelen op sociaal, economisch en milieu gebied. De doelen op economisch gebied zijn het aantal gecreëerde banen, het aantal kilo geroosterde en geëxporteerde koffiebonen en toegenomen bewustzijn, gemeten door het aantal geleverde kopjes koffie. Op sociaal gebied zijn er doelen op het aantal boeren dat een premium krijgt uitbetaald, de hoogte van de welvaartsindex van boeren en het percentage werknemers dat boven de marktprijs verdient. Voor milieu heeft Moyee Coffee doelen met betrekking tot de CO²-voet-afdruk, bodemvruchtbaarheid en biodiversiteit.

YEAR	2016	2017	2020
ECONOMIC			
Fair Chain in Kilograms (additional export value by roasting beans in Addis Ababa)	25	44	140
Fair Chain impact in € (€7 per kilogram)	175.000	308.000	980.000
SOCIAL			
Premium paid (€1000)	19	16	101
ENVIRONMENTAL			
Carbon footprint	3,92	3,92	0

Alle doelen zijn gekwantificeerd, waardoor het duidelijk is of de doelstelling behaald is of niet. Dit draagt bij aan de transparantie omtrent de impact.

Best practice Hét Bakkerscafé

Deelnemer Register Sociale Ondernemingen

METEN OP DE EFFECTEN VAN DE ACTIVITEITEN

Hét Bakkerscafé creëert werkplekken voor en biedt begeleiding aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Samen met een onderzoeksbureau heeft Hét Bakkerscafé haar impact in kaart gebracht. De focus ligt hierbij op de impact op de trajectmedewerkers die bij Hét Bakkerscafé werk en zorg krijgen. Behalve dat er wordt gekeken naar het aantal leerlingen dat het traject (geheel of gedeeltelijk) heeft gevolgd of is uitgestroomd, vragen zij ook naar hun ervaringen met en de effecten van het traject. De ontwikkeling van de medewerkers wordt onderzocht op de groei van zelfvertrouwen, stijging van zelfredzaamheid, toename van deelname aan georganiseerde activiteiten en de behaalde individuele doelen tijdens het ontwikkeltraject. De onderneming verzamelt op deze manier informatie over hoeveel, hoe en in welke mate leerlingen geholpen zijn door haar inspanningen.

Hét Bakkerscafé heeft de **impactrapportage** op haar website gepubliceerd. Voor stakeholders is het belangrijk dat ondernemingen transparant zijn over de impact, Hét Bakkerscafé geeft hier op deze manier een heldere invulling aan.

AANTONEN VAN IMPACT DOOR KEURMERKEN

Keurmerken kunnen ook een manier zijn om de impact van je onderneming aan te tonen. Op het gebied van arbeidsparticipatie is de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) hier een voorbeeld van. Met dit keurmerk krijgen organisaties erkenning voor het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Zo toont PSO 30+, de hoogste trede van de ladder, aan dat 30 procent of meer mensen uit kwetsbare groepen in dienst zijn. Een van de ondernemingen met dit keurmerk is Nelis Company.

Met het PSO-certificaat toont Nelis Company op output-niveau aan wat hun maatschappelijke bijdrage is. Daarnaast brengt zij middels een impactrapport haar in- en uitstroom helder in kaart.

HET BORGEN VAN DE MISSIE IN ZEGGENSCHAP

Sociale ondernemingen nemen hun maatschappelijke missie op in de statuten. Het is van belang dat de missie van een sociale onderneming leidend is en blijft. Maar hoe verzeker je jezelf en andere stakeholders ervan dat een verandering, in bijvoorbeeld de aandeelhoudersstructuur, niet zal leiden tot een koerswijziging. Aan de hand van twee ondernemingen laten we zien hoe de missie geborgd kan worden in de (statutaire) organisatie van zeggenschap: met behulp van een Raad van Advies of een prioriteitsaandeel.



MISSIE OPGENOMEN IN DE STATUTEN EN GEBORGD DOOR EEN RAAD VAN ADVIES

De onderneming heeft in haar statuten vastgelegd dat zij een sociale onderneming is. De maatschappelijke missie van de vennootschap staat voorop. *“Het verbeteren van de arbeidspositie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het verduurzamen van de samenleving”* is als missie in de statuten opgenomen.

Vanhulley heeft de maatschappelijke missie geborgd door het instellen van een Raad van Advies (RvA). De samenstelling en taken van de RvA zijn in de statuten vastgelegd, met de volgende formulering: De Raad van Advies “bestaat zoveel mogelijk uit stakeholders van de vennootschap” en heeft als taak “het bewaken en borgen van de maatschappelijke missie en doelstelling van de vennootschap zoals in deze statuten is omschreven ...”. Het bestuur heeft bij het “geheel dan wel gedeeltelijk verkopen en/of vervreemden van de onderneming van de vennootschap” toestemming nodig van de RvA.

Doordat de missie is vastgelegd en geborgd door de RvA kunnen stakeholders vertrouwen op de continuïteit van de maatschappelijke activiteiten van de onderneming.



PRIORITEITSAANDEELHOUDER BORGTE DE MISSIE

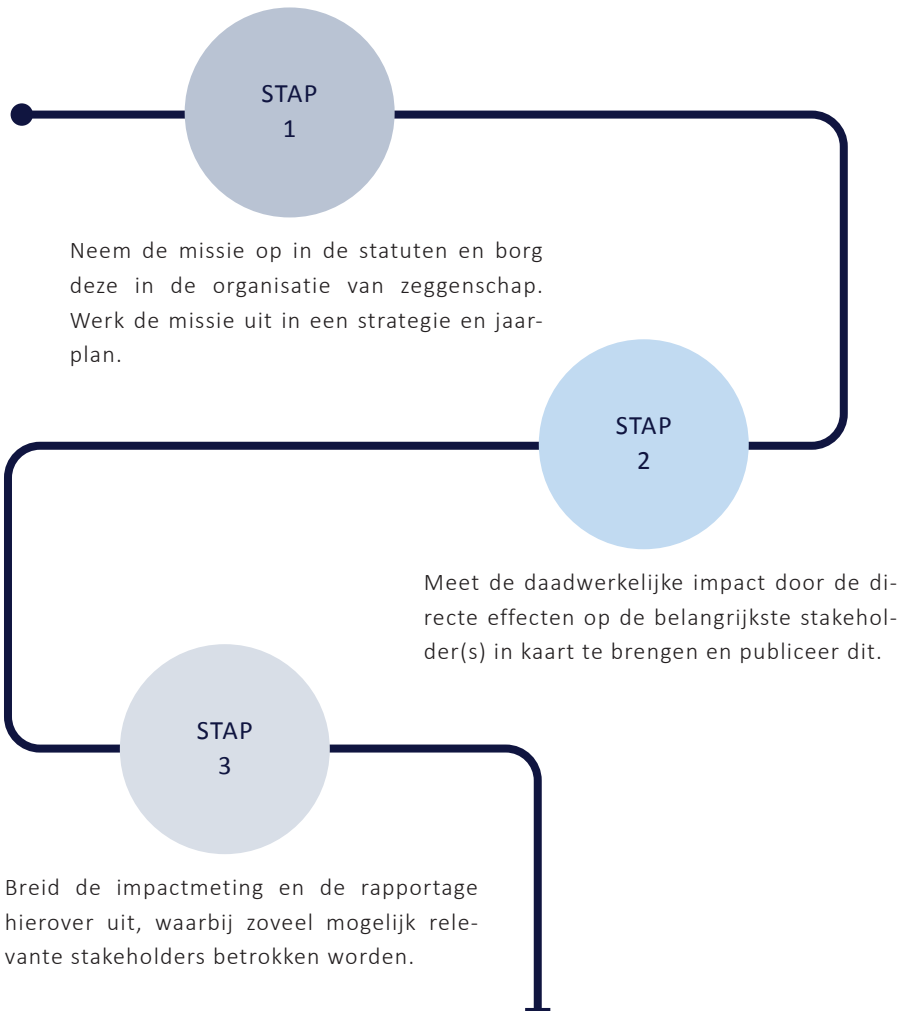
A Beautiful Mess draagt bij aan een inclusieve samenleving door mensen met een vluchtelingenachtergrond te ondersteunen richting een betekenisvol (economisch-sociaal) leven. Zij biedt hiertoe leerwerktrajecten aan in haar restaurant en maakatelier. De zakelijke activiteiten zijn ondergebracht in een **holding**, waar twee BV's (Restaurant en Makerspace) onder vallen. De onderneming heeft een **prioriteitsaandeel** ondergebracht in de **stichting** Refugee Company.

De stichting heeft een onafhankelijk bestuur. De statuten van beide BV's bepalen dat de stichting via het prioriteitsaandeel haar voorafgaande goedkeuring moet geven over o.a.:

- Het vaststellen of wijzigen van de jaarlijkse sociale doelstellingen;
- Het uitbreiden, wijzigen of staken van ondernemingsactiviteiten;
- Het wijzigen van de statuten.

Er is hiermee een onafhankelijke partij die toezicht houdt op de naleving en het behoud van de maatschappelijke missie van A Beautiful Mess. Deze constructie met een prioriteitsaandeel in handen van de stichting Refugee Company zorgt ervoor dat de missie stevig geborgd is.

DE WEG NAAR PRINCIPE 1



Meer informatie over het opstellen van een Theory of Change of het meten van impact is te vinden op Het Impactpad via [impactpad.nl](https://www.impactpad.nl).



Principe 2

RELEVANTE STAKEHOLDERS: BEPALING EN DIALOOG

De onderneming bepaalt wie de relevante stakeholders zijn in het licht van de missie. Ze organiseert een dialoog met deze stakeholders over de strategie waarmee ze invulling geeft aan de missie. De stakeholders leveren hiermee een belangrijke bijdrage aan het meten van impact. De stakeholderdialoog is dé weg naar systeemverandering en creëert meer draagvlak voor de activiteiten van de onderneming.

De eerste stap is het opstellen van een profielschets van de relevante stakeholders. Deze stakeholders worden uitgenodigd om met de ondernemer in gesprek te gaan. Voor een goede dialoog is het belangrijk dat stakeholders goed geïnformeerd worden en dat de dialoog plaatsvindt op een moment dat deze invloed kan hebben op het beleid. Door de input van stakeholders mee te nemen in haar strategie, kan de onderneming haar activiteiten beter onderbouwen en legitimeren.

De stakeholderdialoog kan formeel van aard zijn, denk hierbij aan een Raad van Advies, bestaande uit een vertegenwoordiging van de belangrijkste stakeholders. Ook binnen een informele stakeholderdialoog, zoals het betrekken van medewerkers tijdens werksessies of het uitzetten van een klanttevredenheidsonderzoek, kan waardevolle informatie worden verzameld.

De belangrijkste uitkomsten van het gesprek met stakeholders worden gepubliceerd. De volgende ondernemingen geven een goed voorbeeld van hoe je stakeholders kunt identificeren en betrekken bij de onderneming.

Best practice A Beautiful Mess

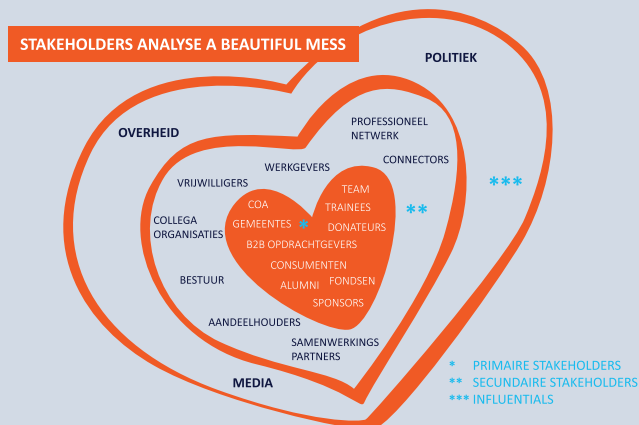
Deelnemer Register Sociale Ondernemingen

PROFIELSCHETS STAKEHOLDERS

A Beautiful Mess heeft haar **stakeholders en hun belangen** geïdentificeerd. De stakeholders zijn o.a.:

1. de trainees en alumni
2. het team, het bestuur en de aandeelhouders
3. gemeenten, COA en opdrachtgevers
4. fondsen, donateurs en sponsors
5. consumenten

In onderstaand beeld worden de verschillende stakeholders in kaart gebracht. Aanvullend hierop geeft de onderneming op haar website een toelichting op het belang van iedere stakeholder en de geformuleerde ambities per stakeholdergroep. Het in kaart brengen van stakeholders is voor A Beautiful Mess niet alleen een belangrijke stap voor het meten van impact, maar ook voor het betrekken van stakeholders bij de activiteiten van de onderneming.



STAKEHOLDERDIALOOG

Duurzaam bed- en badgoed bedrijf Yumeko identificeert klanten, wederverkopers, fabrikanten en hun arbeiders, toeleveranciers en keurmerken als haar stakeholders. Via een dialoog met deze partijen probeert Yumeko haar keten, producten, impact en propositie te verbeteren. Voor de verschillende geïdentificeerde stakeholders zijn andere thema's van belang. Daarom worden gesprekken niet met alle stakeholders tegelijkertijd gevoerd.

- 1.** Met **klanten** wordt in gesprek gegaan over productvoorkeuren, zoals kleuren en nieuwe producten. Dit gebeurt zowel op het moment dat klanten in de winkel komen, als via online enquêtes.
- 2.** Met **fabrikanten en toeleveranciers** wordt op een structurele basis gesproken. Zo vindt er twee keer per jaar een overleg plaats met de leveranciers en de boerencoöperatie. Hieruit is bijvoorbeeld voortgekomen dat Yumeko samen met een leverancier een eigen waardeketen, met bijbehorend keurmerk, voor duurzaam dons heeft opgezet. Andere uitkomsten zijn dat er samen met leveranciers een duurzame boxspring op de markt is gezet en dat er stappen worden genomen om plasticverbruik te verminderen.
- 3.** Aangezien Yumeko niet direct met de **boeren** kan overleggen, voert zij een dialoog met de coöperatie over thema's zoals leefomstandigheden van boeren, biologische productie en vrouwen- en kinderrechten. Door deze dialoog is de impact op boeren verhoogd. Veel boeren moesten een deel van de oogst nog steeds tegen wereldmarktprijs, die sterk kan verschillen per periode, verkopen. Dankzij Yumeko ontvangen zij een minimumprijs van minimaal +50% bovenop de wereldprijs voor hun katoen. Als de prijzen te laag zijn, ontvangen de boeren altijd Fairtrade prijzen.



Best practice Specialisterren

Deelnemer Register Sociale Ondernemingen

SCHETSEN EN BETREKKEN STAKEHOLDERS

De stakeholderanalyse van Specialisterren bevat medewerkers, managers, eigenaren, opdrachtgevers, investeerders, donateurs, de gemeente Utrecht, het UWV en de belangenverenigingen. Met een aantal van deze stakeholders zit Specialisterren regelmatig om de tafel, zoals in de tabel te zien is.

Werknemers	Elk kwartaal
Klanten	Jaarlijks
Overheid	Via samenwerkingen Social Impact Factory en De Normalste Zaak
Financiers, donateurs en aandeelhouders	Jaarlijks



Specialisterren

Hoe betreft Specialiststerren deze verschillende stakeholders bij haar missie?

- 1.** Elk kwartaal is er een gesprek met de **werknemers**.
- 2.** Jaarlijks spreekt Specialiststerren met de vijf belangrijkste **klanten** over het geleverde werk en de impact. Een onderdeel hiervan is het uitdelen van 'social return certificaten'. Dit certificaat wordt uitgekeerd aan klanten die bijdragen aan het creëren van duurzame werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- 3.** Specialiststerren gaan niet rechtstreeks met **de overheid** in gesprek, maar maakt voor de dialoog met deze stakeholder gebruik van samenwerkingsverbanden die geregeld met deze partijen om tafel zitten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de Social Impact Factory en De Normaalste Zaak.
- 4.** In de dialoog met **financiers, donateurs en aandeelhouders** wordt de afweging tussen het maximaliseren van maatschappelijke impact en financieel resultaat besproken. Hierbij wordt ook de Specialiststerren Foundation betrokken. Deze stichting is erop gericht om zoveel mogelijk mensen met autisme, bij voorkeur binnen de ICT-sector, aan een baan te helpen. De stichting houdt zich bijvoorbeeld bezig met de opleiding van mensen met een vorm van autisme. Hiermee is het een erg belangrijke stakeholder voor Specialiststerren.

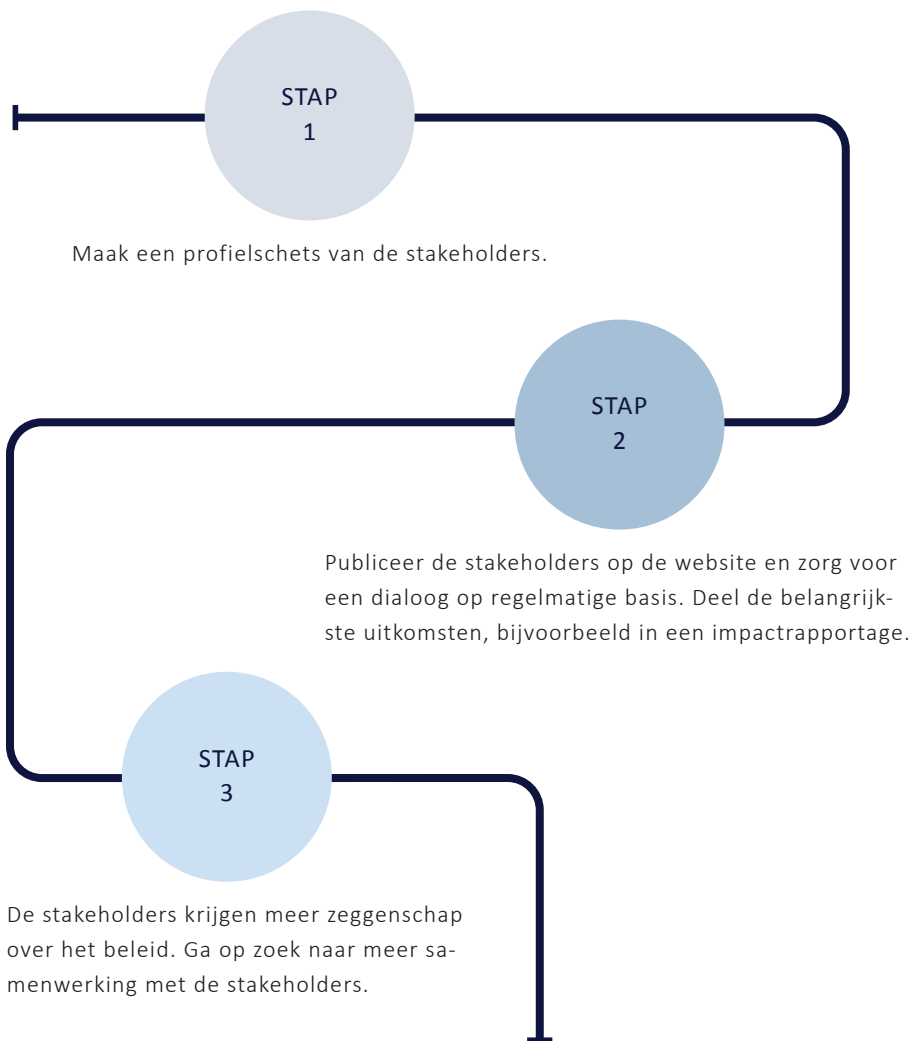
Specialiststerren laat zien dat zij voor iedere stakeholder een eigen benadering heeft vormgegeven. Het betrekken van deze verschillende stakeholders draagt bij aan de legitimiteit van de activiteiten van de onderneming.





Moyee Coffee

DE WEG NAAR PRINCIPE 2





Principe 3

FINANCIËN: IN OVERLEG EN ZORGVULDIG AFGEWOGEN

Ter bescherming van de impact maakt de onderneming een zorgvuldige afweging tussen impact en financieel resultaat. De onderneming heeft een beleid ten aanzien van uitkeringen aan aandeelhouders en de opbrengst bij verkoop en liquidatie van de onderneming. Bij dit beleid worden waar mogelijk de stakeholders van de onderneming betrokken, zoals terug te lezen in principe 2.

Onderdeel van het financieel beleid is ook het loonbeleid: de salarissen van de directie en de vergoeding aan de werknemers, evenals de secundaire arbeidsvoorwaarden. Bij het vaststellen van het beloningsbeleid wordt, indien dit redelijkerwijs mogelijk is, gesproken met de medewerkers. De ondernemer verzekert zich er op deze wijze van dat er voldoende draagvlak is voor het beleid.

Een onderneming heeft zelf ruimte om invulling te geven aan dit principe, zoals duidelijk wordt in onderstaande voorbeelden.

Best practice Tony's Chocolonely

AFWEGING TUSSEN IMPACT EN UITKERING AAN AANDEELHOUDERS

Tony's Chocolonely zet zich in voor slaafvrije chocolade. Niet alleen haar eigen chocolade, maar alle chocolade wereldwijd. Het bedrijf vertaalt haar missie in een routekaart. De drie pijlers hiervan zijn: Tony's maakt bewust, Tony's geeft 't voorbeeld en Goed voorbeeld doet volgen. Als onderdeel van de pijler 'Tony's geeft 't voorbeeld' hoort het uitbouwen van een **succesvolle business case**. Het kunnen uitbetalen van dividend is daar een onderdeel van. Tony's Chocolonely heeft de hoogte van de dividenduitkering gelinkt aan de gerealiseerde winst (maximaal vijftig procent), en heeft ook bepaald dat de dividenduitkering niet hoger mag zijn dan vijftig procent van de investering in de 'keten-impactkosten'.

Dit staat voor de investering in de chocoladeketen door premies betaald aan boeren, projecten en de stichting. Als aandeelhouders meer dividend willen, kan dit dus alleen door eerst meer impact te realiseren. De onderneming heeft dit gedaan om een duidelijke afweging te maken tussen investeren in impact, herinvesteren in de onderneming en de vergoeding aan aandeelhouders. Op deze manier verzekert Tony's dat het bereiken van impact voorop staat. Meer informatie is terug te vinden in het jaarFAIRslag.

BEPERKING VAN UITKERING AAN AANDEELHOUDERS

A Beautiful Mess heeft besloten tot een dividendbeperking over te gaan die zij heeft vastgelegd in de statuten van de onderneming. De eerste twee jaar na oprichting, zal er geen winst worden uitgekeerd aan de aandeelhouders. Daarna zal te allen tijde zeventig procent van de winst worden gereserveerd en aangewend voor en ten behoeve van de **maatschappelijke doelstelling**. De resterende dertig procent kan als **dividend** worden uitgekeerd. Hiermee zorgt de onderneming dat de maatschappelijke missie altijd leidend zal zijn ten opzichte van financiële overwegingen.

Verkoop en staking van de onderneming

In haar statuten heeft A Beautiful Mess opgenomen dat “hetgeen na de voldoening van de schulden is overgebleven, wordt uitgekeerd als volgt: zeventig procent zal worden uitgekeerd aan de stichting; dertig procent zal worden uitgekeerd aan de aandeelhouders”. De stichting heeft een maatschappelijk doel dat overeenkomt met de doelstelling van de BV’s. Door deze bepaling blijft de maatschappelijke missie ook voorop staan bij verkoop of staking van de onderneming.

Inmiddels hanteren meerdere ondernemingen de norm om een deel van het overschot bij ontbinding te besteden aan het maatschappelijke doel. Dit kan het schenken aan een goed doel zijn, maar in toenemende mate ook het investeren in een andere sociale onderneming of het beginnen van een nieuwe sociale onderneming. Het maken van zoveel mogelijk impact blijft hiermee dus doorgaan.

Het vaststellen van de factor tussen hoogste en laagste salaris binnen de onderneming is dé manier om ervoor te zorgen dat er balans blijft in het salarishuis. Bovendien wordt hiermee tegelijkertijd aan de onder- als bovenkant voorkomen dat er sterk afwijkende salarissen ontstaan.



A Beautiful Mess

Best practice Vanhulley en Nelis Company

Deelnemers Register Sociale Ondernemingen

BELONINGSBELEID MET FACTOR TUSSEN LAAGSTE EN HOOGSTE SALARIS

Vanhulley rapporteert op haar website: “De verhouding tussen de laagst en de hoogst betaalde medewerker is 56%.”

Nelis Company publiceert de salarissen van alle functies op haar website en geeft hierbij aan dat de factor tussen het laagste en hoogste salaris maximaal 3,5 is.

Best practice Squarewise

Deelnemer Register Sociale Ondernemingen

HET BETREKKEN VAN MEDEWERKERS BIJ DE TOTSTANDKOMING VAN BELONINGSBELEID

Squarewise, een adviesbureau dat zich richt op duurzame vraagstukken, heeft in enkele teambijeenkomsten gesproken over de beloningen voor medewerkers. Welk salaris vindt men passend en nodig? Welke verhoudingen voelen eerlijk en doen recht aan de verschillende niveaus van verantwoordelijkheid? De notulen van deze bijeenkomsten zijn gepubliceerd op de website, waarmee de onderneming tevens laat zien dat zij streeft naar maximale transparantie.

DE WEG NAAR PRINCIPE 3





Principe 4

IMPLEMENTATIE: REGISTREREN EN REFLECTEREN

Een onderneming die de toelatingsprocedure succesvol heeft doorlopen, wordt opgenomen in het Register Sociale Ondernemingen. De onderneming participeert actief in de gemeenschap van sociaal ondernemers en wordt onderdeel van de peer review van de Code. Dit is een collegiale evaluatie op basis van de eigen ontwikkelagenda van de ondernemer met betrekking tot de vijf principes. Hierbij kan de ondernemer gebruik maken van de ervaringen van andere ondernemers. Daarnaast stelt de onderneming zich aanspreekbaar op voor personen of instellingen die constructieve suggesties voor verbetering hebben.

In de praktijk ondergaat de onderneming eens per twee jaar zelf een peer review, en voert tevens peer reviews uit bij collega sociaal ondernemers. Tijdens de peer review bevragen de sociaal ondernemers elkaar op hun praktische invulling van de Code-principes: “Hoe meet jij je impact? Hoe ga je om met je belangrijkste stakeholders?” Aan de hand hiervan stelt de onderneming die gereviewd wordt een verbeterplan op, waarin zij aangeeft op welke wijze zij zich verder wil ontwikkelen. Immers, ‘als het beter kan, doe dat dan’.

De peer review is een belangrijk onderdeel van de Code: aan de ene kant stimuleert dit ondernemers om daadwerkelijk een praktische invulling te geven aan de principes, aan de andere kant biedt het de mogelijkheid om van collega's te leren.





Principe 5

TRANSPARANTIE: ACTIEF EN TOEGANKELIJK

In dit principe staan een actief informatiebeleid en maximale openheid centraal. De onderneming deelt informatie met betrekking tot de invulling van de missie, impactmeting, financieel beleid en financiële resultaten, betrokkenheid van stakeholders en resultaten van de peer review.

Alle informatie is eenvoudig te vinden en eventuele vragen worden beantwoord. Transparantie is een voorwaarde voor vertrouwen in de sector en vergroot het bewustzijn van de gehele keten. Daarnaast geeft het een beter inzicht in de bijdrage van de onderneming aan de maatschappij.

Door het beschikbaar stellen van deze informatie, kan niet alleen de Review Board van de Code Sociale Ondernemingen, maar iedere stakeholder, de afweging maken of de onderneming een passende invulling geeft aan de term sociaal ondernemerschap.

Best practices Refugee Team en Hét Bakkerscafé

Deelnemers Register Sociale Ondernemingen

TRANSPARANTIE

Refugee Team maakt op een aparte pagina op haar website inzichtelijk hoe zij borgt dat de missie voorop blijft staan in alles wat zij doet. Zij deelt de Theory of Change, de impactmeting en stakeholderanalyse. Ook stelt zij de statuten, jaarcijfers en het jaarverslag beschikbaar. Hiermee toont Refugee Team aan wat het inhoudelijk betekent om een sociale onderneming te zijn.

Een ander voorbeeld is Hét Bakkerscafé; op de website wordt informatie over de sociale onderneming onderverdeeld in vier pagina's: het organogram, de missie en visie, de publicatiecijfers en een overzicht van de behaalde resultaten, zoals een impactrapportage.



Best practice Tony's Choclonely

AANDEELHOUDERS OPENBAAR

In het jaarFAIRslag van Tony's Choclonely worden de aandeelhouders van het bedrijf kenbaar gemaakt. Dit geeft informatie over het economische recht, bijvoorbeeld het recht op dividend, alsook over het stemrecht. Door het jaarverslag op de website te plaatsen zijn alle jaarstukken beschikbaar voor stakeholders.

Best practice Fairphone

TRANSPARANTIE OVER DE KETEN

Fairphone richt zich op de productie van een ethische, modulaire smartphone. Transparantie is voor Fairphone een belangrijk uitgangspunt: zij wil het maakproces van de telefoons zo inzichtelijk mogelijk maken. Het bedrijf communiceert daarbij niet alleen over de behaalde successen, maar ook over de obstakels en de stap-voor-stap aanpak.

Voor de zogenoemde vier conflictmineralen ondersteunt Fairphone bijvoorbeeld een eerlijker alternatief en laat daarbij de gehele reis zien, van de mijn naar het eindproduct. Zij gebruikt daarbij video's en wereldkaarten. Fairphone publiceert ook een lijst met alle leveranciers van de onderdelen. Het inzichtelijk maken van de gehele waardeketen geeft stakeholders meer duidelijkheid over hoe het product gemaakt wordt. Op de website van Fairphone is hier meer informatie over te vinden.

DE WEG NAAR PRINCIPE 5



STAP 1

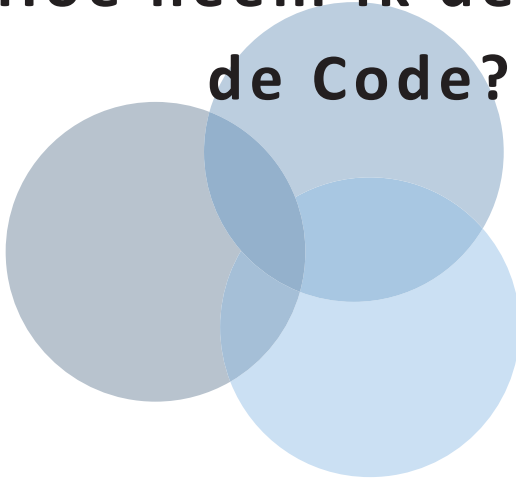
Zorg dat alle informatie met betrekking tot de principes van de Code is beschreven in toegankelijke teksten en documenten. Denk hierbij aan informatie over de missie en gerealiseerde impact; de beschrijving en uitkomsten van de stakeholderdialoog en het financieel en beloningsbeleid.



STAP 2

Publiceer deze informatie, evenals de statuten en meest recent gedeponeerde jaarcijfers, op een goed vindbare pagina op de website.

Hoe neem ik deel aan de Code?



Wil jij deelnemen en je inschrijven in het Register van de Code Sociale Ondernemingen? Start vandaag nog het aanmeldingsproces!

Op deze pagina lees je in het kort hoe het proces van toelating in zijn werk gaat. Het toelatingsproces is er om te waarborgen dat alle ondernemingen op dezelfde manier beoordeeld worden bij een aanvraag tot deelname.

Dit proces bestaat uit vier stappen:

1.**Invullen vragenlijst en aanleveren documentatie**

Meld je aan voor de Code door een mail te sturen naar info@codesocialeondernemingen.nl. Je ontvangt de link naar een online vragenlijst, waarin je aangeeft hoe de onderneming invulling geeft aan de principes van de Code. Ook verstuur je aanvullende documenten aan Team Code, denk hierbij aan statuten en jaarcijfers.

2.**Beoordeling en Adviesrapport**

Nadat de aanmelding compleet is, wordt deze beoordeeld door een Beoordelaar van PwC. Op basis van een schriftelijke analyse en een persoonlijk gesprek brengt de Beoordelaar een advies uit. Dit advies wordt voorgelegd aan de Review Board.

3.**Besluit Review Board**

De Review Board neemt het uiteindelijke besluit over toelating van een onderneming tot het Register Sociale Ondernemingen.

4.**Deelname**

Wanneer de onderneming is toegelaten, wordt deze opgenomen in het online Register Sociale Ondernemingen.

Meer informatie

Informatie over de Code Sociale Ondernemingen en de volledige versie van de Code is terug te vinden op www.codesocialeondernemingen.nl

Colofon

Claudia Cuypers en Marijt Regts
Stichting Code Sociale Ondernemingen

Met dank aan:
Selma Steenhuisen
Joost Backer

Vormgeving:
Lieke van den Berge

Voor vragen of opmerkingen over deze publicatie kunt u contact opnemen via info@codesocialeondernemingen.nl



CODE SOCIALE ONDERNEMINGEN