

# BETEKENISVOL BRABANT

*Inventarisatie naar de Betekeniseconomie in Noord-Brabant*



Uitgevoerd in opdracht van de  
provincie Noord-Brabant

**Provincie Noord-Brabant**



De Betekeniseconomie in één oogopslag.....	4
Voorwoord - Naar een bloeiende Betekeniseconomie in Brabant.....	5
<b>1. De Betekeniseconomie? .....</b>	<b>6</b>
<b>2. De Betekeniseconomie in beeld .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Levende bottom-up beweging van burgers en bedrijven die kiezen voor impact .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Maatschappelijke problematiek belangrijkste drijfveer.....	8
2.1.2. Ondernemingen actief op diverse maatschappelijke thema's en sectoren .....	9
2.1.4. BV en Stichting meest voorkomende rechtsvormen.....	10
<b>2.2 Financieel zelfstandig, maar hoog aandeel vrijwilligers .....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Meer dan driekwart winstgevend of break even .....	11
2.2.2 Inkomsten uit fondsen en subsidies zijn beperkt.....	11
2.2.3 Hoog aandeel vrijwilliger.....	12
<b>2.3 Ambities voor groei, maar passende financiering lastig .....</b>	<b>13</b>
2.3.1 Klein in omvang, maar ambities voor groei .....	13
2.3.2. Passende financiering obstakel voor groei .....	14
<b>2.4 Overheid geen vliegwiel voor vergroten impact .....</b>	<b>15</b>
2.4.1 Verkokering gemeente/provincie grootste obstakel voor ondernemers .....	15
2.4.2 Gemeenten en provincie nog geen vliegwiel.....	15
2.4.3 Ondernemer matig op de hoogte van dienstverlening overheid .....	16
<b>2.5 Veel netwerken en support-organisaties actief, niet altijd bekend bij ondernemers.....</b>	<b>17</b>
2.5.1 Veel netwerken en support-organisaties actief.....	17
2.5.2 Weinig programma's die zich richten op sociaal ondernemerschap.....	17
2.5.3 De weg naar ondersteuning niet altijd gevonden .....	19
<b>2.6 Betekeniseconomie cruciaal voor bereiken provinciale opgaven .....</b>	<b>20</b>
2.6.1 Ondernemers en initiatiefnemers actief binnen opgaven bestuursakkoord.....	20
2.6.2 Betekeniseconomie past in meerdere provinciale programma's .....	20
2.6.3 De provincie als samenwerkingspartner .....	22
<b>2.7 Gemeenten experimenteren, maar leren nog weinig van elkaar .....</b>	<b>23</b>
2.7.1 Beleidsprogramma sociaal ondernemen .....	23
2.7.2 Voorbeeld door inkoop.....	23
2.7.3 Subsidies voor maatschappelijke initiatieven.....	24
2.7.4 Veranderende rol gemeente .....	24
<b>3. Aanbevelingen: tijd voor de volgende stap .....</b>	<b>25</b>
Onderzoeksverantwoording.....	29
Bijlage 1: bronnenlijst.....	30
Bijlage 2: betrokken personen bij inventarisatie .....	32
Bijlage 3: inventarisatielijst initiatieven Betekeniseconomie .....	34
Bijlage 4: inventarisatielijst netwerken en ondersteuning .....	46

## Aanbevelingen voor versterken Betekeniseconomie:

### HERKENNING EN ERKENNING

- ▶ Meet brede welvaart
- ▶ Geef de Betekeniseconomie een plek in beleid
- ▶ Promoot ondernemers uit de Betekeniseconomie

### VERSTERKEN ONDERNEMERS EN INITIATIEFNEMERS

- ▶ Vergroot de toegang tot (groei) kapitaal
- ▶ Stimuleer civic crowdfunding
- ▶ Investeer in professionalisering van maatschappelijke initiatieven
- ▶ Stimuleer impact meting

### RELATIE OVERHEID

- ▶ Werk aan ontkokering binnen gemeenten en provincie
- ▶ Vergroot publieke afzetmarkten voor sociale ondernemingen
- ▶ Start een leernetwerk Betekeniseconomie voor gemeenten en provincie

## Resultaten inventarisatie:



In Noord-Brabant is een levendige en diverse beweging actief van burgers en bedrijven die kiezen voor impact. 80% van de ondernemers is actief op een van de provinciale uitdagingen.

Maatschappelijke problematiek belangrijkste drijfveer ondernemers en initiatiefnemers.



Sociale ondernemingen actief in Noord-Brabant zijn in hoge mate financieel zelfstandig. Meer dan de helft van de organisaties ontvangt geen subsidies of donaties.

Meer dan de helft van de onderzochte organisaties werkt met vrijwilligers.



De onderzochte organisaties verwachten dat het aantal werkzame personen in vijf jaar verdubbelt.



75% van de ondernemers geeft aan dat de organisatie meer impact kan maken indien er meer kapitaal beschikbaar zou zijn en 28% noemt het vinden van financiering het belangrijkste obstakel voor het vergroten van impact.



Het meest genoemde obstakel in relatie met de overheid is de verkokering van gemeenten en de provincie.

Er bestaan veel netwerken, programma's, hubs, ondersteuningsorganisaties en broedplaatsen. Ondernemers actief in de Betekeniseconomie zijn echter maar met weinig van deze programma's bekend.



Overheden zoeken naar manieren om op Betekeniseconomie in te spelen, maar leren nog te weinig van elkaar.

*“Eindhoven slimste regio ter wereld”*

*“Werkloosheid Brabant daalt sneller dan rest van het land”*

Afgaand op deze krantenkoppen lijkt het goed te gaan met Noord-Brabant. Onder leiding van de hightech regio Eindhoven trekt de economie aan en daalt de werkloosheid. Maar er is ook een ander verhaal te vertellen. De luchtvervuiling is ‘alarmerend’, opwekking van duurzame energie blijft achter, eenzaamheid onder ouderen is een groot probleem en mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt profiteren niet of nauwelijks van de aantrekkelijke economie. SER Brabant concludeert dat het verschil tussen de ‘winnaars en verliezers’ groter wordt.

Het is duidelijk dat traditionele economische groei niet genoeg is om de uitdagingen waarmee Noord-Brabant wordt geconfronteerd aan te pakken. Een *nieuwe economie* is hard nodig. Waarbij groei niet ten koste gaat van mens en milieu. Waar ondernemers kansen zien in maatschappelijke uitdagingen. Waar burgers en bedrijven niet wachten op de overheid, maar zelf in actie komen. We noemen deze ontwikkeling de Betekeniseconomie.

Uit deze inventarisatie blijkt dat de Betekeniseconomie in Noord-Brabant bloeit. Er zijn honderden ondernemers actief die impact vooropstellen. Van lokale zorgcoöperaties tot bedrijven met miljoenen omzet en internationale ambities. De Betekeniseconomie overstijgt traditionele beleidsdomeinen en sectoren.

De potentie van deze beweging is groot, maar wordt nog niet ten volle benut. Sociaal ondernemers zijn vaak klein, werken nog veel ‘onder de radar’, hebben moeite om passende financiering te vinden en vinden in de gemeente en provincie geen partner om hun impact te vergroten.

De provincie kan door een combinatie van innovatief beleid en concrete maatregelen de Betekeniseconomie versterken. Maak brede welvaart het uitgangspunt van economisch beleid zodat *groei* ten goede komt aan mens en milieu. En stimuleer sociaal ondernemers door maatschappelijke waarde voorop te stellen in het inkoopbeleid. In dit rapport vindt u nog vele andere aanbevelingen.

Noord-Brabant kan de eerste provincie in Nederland worden die de Betekeniseconomie ten volle omarmt. Dit onderzoek laat niet alleen zien dat het hard nodig, maar ook dat het kan.

Wij hopen dat de provincie onze aanbevelingen uitvoert en samen met ondernemers en initiatiefnemers werkt aan een economie waar maatschappelijke waarde voorop staat.

**Mark Hillen**

*Directeur en bestuurder Social Enterprise NL*

## 1. DE BETEKENISECONOMIE?

Dit rapport *inventariseert* wat er gebeurt binnen de Betekeniseconomie in de provincie Noord-Brabant en geeft adviezen hoe de Betekeniseconomie versterkt kan worden. Maar waar hebben we het dan over? De Betekeniseconomie is geen vastomlijnd begrip en kent per definitie grijze randen. Toch is het belangrijk enkele kaders te stellen. **De Betekeniseconomie is een bottom up beweging van ondernemers en initiatiefnemers die, vaak in samenwerking met anderen, vanuit eigen motivatie de wereld verbeteren.**

- **Bottom up beweging**

Er is een breed palet organisaties actief, wij onderscheiden de volgende drie hoofdgroepen:

- *Maatschappelijke initiatieven*. Initiatieven gericht op het aanpakken van een lokaal vraagstuk. Bijvoorbeeld het ontbreken van een plek om samen te komen in een wijk. Het initiatief is niet of in lichte mate professioneel georganiseerd. Het draait grotendeels op vrijwillige inzet en inkomsten komen voornamelijk uit subsidies of donaties.
- *Sociale ondernemingen*. Bedrijven primair gericht op het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk. Dit gebeurt met een zelfstandig verdienmodel. Dat wil zeggen dat het grootste deel van de inkomsten uit het aanbod van een product of dienst komt.<sup>1</sup>
- *MVO+ bedrijven*. Commerciële bedrijven die een concrete bijdrage leveren aan een maatschappelijk probleem door een onderdeel van de bedrijfsvoering te richten op dit maatschappelijk vraagstuk. Dit gaat verder dan het recyclen van de koffiebekertjes.

---

<sup>1</sup> SER, Sociale ondernemingen: een verkennend Advies (2015) 35.

<b>Financiële waarde</b>							
<b>Maatschappelijke waarde</b>							
Goede doelen/ burger-initiatieven/ maatschappelijk middenveld		Traditionele 'non-profit'		Sociale ondernemingen		'Reguliere' bedrijven	
Puur donaties of subsidies	Donaties/ subsidies/ lidmaat- schapsbij- dragen en inkomsten uit de markt	Grootste deel inkomsten uit markttrans- acties (verkoop van goederen of diensten)  Geen winst- doelstelling	Grootste deel inkomsten uit markt-trans- acties  Winst volledig geherinves- teerd	Grootste deel inkomsten uit markt-trans- acties  Winst beperkt uitgekeerd	Grootste deel inkomsten uit markt-trans- acties  MVO+ in de kern van het bedrijf	Grootste deel inkomsten uit markt-trans- acties  Vooral finan- cieel gedreven	
Louter maatschappelijke impact		Maatschappelijke impact voorop			Financiële waarde voorop		

Figuur 1: Het ondernemerscontinuüm van de SER laat zien hoe deze partijen zich tot elkaar verhouden.<sup>2</sup>

- **De wereld verbeteren?**

In dit rapport gaat het om vraagstukken die spelen binnen de provincie Noord-Brabant en houden we de zeven strategische opgaven aan uit het bestuursakkoord.<sup>3</sup> Een overstijgend kader zijn de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties.<sup>4</sup>

### Samenspel publiek en privaat

De Betekeniseconomie wordt dus vormgegeven door bottom up organisaties. Dat wil niet zeggen dat overheden en instituties geen rol hebben. In tegendeel. Net zoals *reguliere bedrijven* zijn betekenisorganisaties onderdeel van een ecosysteem.<sup>5</sup> Geeft de gemeente een vergunning voor een nieuwe activiteit? Kan er een lening verkregen worden bij een bank? Zijn er netwerken voor ondernemers? Is het personeel goed opgeleid? Ook kunnen er samenwerkingen ontstaan tussen een publieke en private organisaties, denk aan een samenwerking tussen een publiek SW-bedrijf en een start-up. In de Betekeniseconomie hebben publieke organisaties dus een duidelijke rol.

<sup>2</sup> SER, *Sociale ondernemingen*, 13.

<sup>3</sup> Provincie Noord-Brabant, *Perspectiefnota* (2017).

<sup>4</sup> Voor meer info, zie: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

<sup>5</sup> Erik Stam en Ben Spigel, *Entrepreneurial Ecosystems* (2016).

## 2. DE BETEKENISECONOMIE IN BEELD

Op basis van een bureauonderzoek, een online vragenlijst voor ondernemers en verschillende verdiepingsgesprekken met ondernemers, initiatiefnemers, beleidsmakers en financiers geven we een overzicht van wat voor soort organisaties actief zijn binnen de Betekeniseconomie, wat hun belangrijkste kenmerken zijn en hoe het ecosysteem eruitziet.

### 2.1 Levende bottom-up beweging van burgers en bedrijven die kiezen voor impact

In Noord-Brabant is een levendige *en* diverse beweging actief van burgers en bedrijven die kiezen voor impact. Van kleine zorgcoöperaties die grotendeels draaien op vrijwilligers tot grote bedrijven met een miljoenenomzet. Voor deze inventarisatie zijn 375 organisaties in kaart gebracht die binnen de scope van de Betekeniseconomie werken.<sup>6</sup>

De ondernemers en initiatiefnemers richten zich op verschillende maatschappelijke thema's, zijn in meerdere sectoren actief en werken vanuit verschillende organisatievormen. Ondernemers en initiatiefnemers actief in de Betekeniseconomie laten zich niet vangen in een maatschappelijk thema, sector of juridische structuur.

#### 2.1.1 Maatschappelijke problematiek belangrijkste drijfveer

Ondernemers actief in de Betekeniseconomie willen een maatschappelijk vraagstuk oplossen en vinden dat er voor de huidige problemen nieuwe oplossingen nodig zijn. Gevraagd naar de motivatie om een onderneming of initiatief te starten geeft 82% van de ondernemers aan: 'de toenemende ernst van de maatschappelijke vraagstukken in het algemeen heeft bijgedragen aan mijn besluit om een sociale onderneming te beginnen'. Dit laat zien de maatschappelijke uitdagingen niet voldoende worden aangepakt door traditionele organisaties en nieuwe oplossingen nodig zijn. Ondernemers wachten niet op de overheid, maar gaan uit eigen beweging aan de slag om van betekenis te kunnen zijn.

85% van de ondernemers geeft aan dat de onderneming primair een maatschappelijke doelstelling nastreeft en 84% wil met zijn of haar onderneming een voorbeeld vormen voor de maatschappij. De sociaal ondernemer wil dus meer dan een maatschappelijk probleem oplossen, hij wil anderen inspireren zich ook hiervoor in te zetten.

#### ***Zorgcoöperaties als antwoord op vergrijzing en krimp***

Noord-Brabant is de provincie in Nederland met het hoogste aantal zorgcoöperaties. Het aantal ouderen neemt in deze regio's toe (vergrijzing) terwijl een steeds groter aantal jongeren vertrekt naar de stad. Tegelijkertijd verdwijnen veel voorzieningen in een dorp: de bakker, de buurtsuper en het bankkantoor zijn in menig dorpskern verdwenen. Zorgcoöperaties vullen dit gat op, organiseren zich, en zorgen ervoor dat ouderen en anderen met een hulpvraag langer blijven wonen in hun dorp of buurt. In 2014 werden tijdens een eerste inventarisatie 38 zorgcoöperaties in kaart gebracht, inmiddels telt Noord-Brabant er meer dan 40. In 2005 werd de eerste Nederlandse zorgcoöperatie opgericht in Hoogeloon, Brabant. De coöperatie zet zich in voor het behoud en de ontwikkeling van zorg in het dorp, die door de schaalvergroting in de zorg onder druk is komen te staan. Door diensten en faciliteiten in het dorp te behouden kunnen ouderen en mensen met een beperking langer in het dorp blijven wonen. Deze initiatieven laten zien dat burgers, ook in de kleine kernen, de handschoenen oppakken om maatschappelijke problemen op te lossen.

<sup>6</sup> Er is niet geprobeerd alle organisaties actief in de Betekeniseconomie in kaart te brengen, maar een overzichtsbeeld te geven dat de belangrijkste ontwikkelingen weergeeft. Dit overzicht is te vinden in bijlage 3.



### 2.1.2. Ondernemingen actief op diverse maatschappelijke thema's en sectoren

Ondernemingen in de Betekeniseconomie hebben als doel een maatschappelijk probleem op te lossen of maatschappelijke waarde te creëren. Uit de online vragenlijst blijkt dat organisaties binnen de Betekeniseconomie actief zijn op verschillende maatschappelijke vraagstukken. Gevraagd naar de belangrijkste maatschappelijke missie van de organisatie werden het verbeteren van de zorg, het vergroten van de arbeidsparticipatie en het vergroten van de sociale cohesie het meest genoemd (figuur 2). Vaak worden verschillende maatschappelijke thema's gecombineerd.



Figuur 2: Belangrijkste maatschappelijke missie van de organisatie (survey, n=99).

Ondernemingen in de Brabantse Betekeniseconomie zijn in verschillen sectoren actief (figuur 3). De meeste ondernemingen zijn actief in de gezondheids- en welzijnszorg; de energievoorziening; de financiële- en zakelijke dienstverlening; en cultuur, kunst, sport en recreatie. Bijna de helft is actief in twee of meer sectoren. Dit beeld komt overeen met de Nederlandse social enterprise sector. Sociale ondernemingen in Nederland zijn het vaakst actief in de gezondheids- en welzijnszorg, de energievoorziening en de financiële- en zakelijke dienstverlening.<sup>7</sup>



Figuur 3: Belangrijkste sector waarin de ondernemingen actief zijn (survey, n=99).

<sup>7</sup> McKinsey & Company, *Scaling impact of social enterprise sector* (2016) 8.

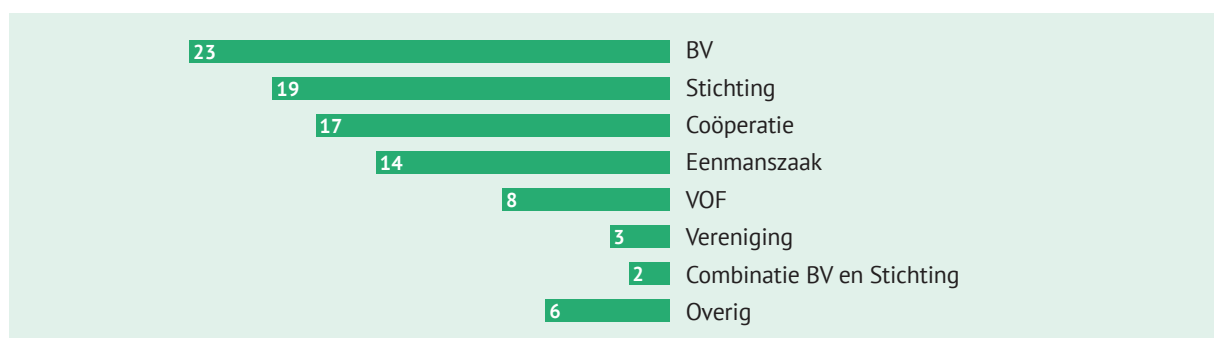
### **Herso: eigenwijs en innovatief**

Verstopt in Loosbroek, een klein dorp in de provincie Noord-Brabant, vinden we de circulaire houtbewerkers van Herso. De eigenaar, Rik Ruigrok, is een prachtig voorbeeld van een circulair ondernemer die al 17 jaar actief is op dit gebied. 95% van het hout dat Herso gebruikt is afkomstig uit afvalstromen. In zijn werkplaats loopt hij langs allerlei houtrestanten die keurig staan opgestapeld. "Voor andere partijen is dit hout waar ze niets mee kunnen, wij werken het op tot een nagelnieuw materiaal, dat iedereen wel weer binnen wil hebben staan", vertelt Ruigrok. "In de gevallen dat we nieuw hout nodig hebben komt dat van het Brabantse land, een kleine honderd kuub van de mooiste houtsoorten komt elk jaar voornamelijk uit de gemeente Bernheze: veldiep, christusdoorn, essen en Hollandse eiken en beuken. Er is dus geen transport van overzee of van een ander continent nodig." Als we vragen waar zijn motivatie en passie vandaan komen zegt hij gekscherend, maar met een serieuze ondertoon: "als we niks doen dan moet je je kinderen goed Duits leren en leren zwemmen. Als ze 33 uur borstcrawl komen ze vanzelf in Keulen aan en daar moeten ze dan de rest van hun leven doorbrengen." Klimaatverandering is de drijfveer voor Herso om het 'antiek van de toekomst' te maken. Tot in het kleinste detail wordt er aandacht besteed om telkens weer de perfecte tafel te maken. En als dat betekent dat zij een kwartiertje langer moeten schuren, dan nemen zij die tijd.

Daarmee wil een gemeente wel in zee voor een circulaire aanbesteding zou je denken, maar zo eenvoudig blijkt het voor Herso niet altijd te zijn. Een probleem is bijvoorbeeld de certificering die moet aantonen dat Herso duurzaam is. Een veel gebruikt keurmerk is epea (cradle to cradle), maar zij bestempelen de werkwijze van Herso als 'onmogelijk'. "Zij denken vanuit schoon hout", vertelt Rik, "wij vanuit vies en al gebruikt hout, het hout dat wij gebruiken is 'post-consumersafval'. Ander afval waar Herso de komende tijd graag mee aan de slag gaat zijn de essen die vanwege de essenziekte de komende jaren moeten worden gekapt. Mocht een Brabantse gemeente een circulaire oplossing zoeken dan ben je bij Rik aan het juiste adres. Met enige moeite kunnen er volop mensen mee aan de slag die anders nooit met hout zouden werken, of überhaupt een baan zouden hebben. In de gemeente Utrecht gaan ze hier mee aan de slag: de verwerking van 22.000 zieke essen gaat werk opleveren voor mensen uit de bijstand.

#### **2.1.4. BV en Stichting meest voorkomende rechtsvormen**

Organisaties die actief zijn in de Betekeniseconomie laten zich niet vangen binnen één of enkele rechtsvormen, maar maken gebruik van verschillen organisatievormen. Het grootste deel van de organisaties in de Betekeniseconomie werkt vanuit een bv (25%) of een stichting (21%). Daarnaast is de coöperatie een veel gebruikte rechtsvorm (figuur 4).



Figuur 4: In de Betekeniseconomie worden veel verschillende rechtsvormen gebruikt (survey, n=99).

## 2.2 Financieel zelfstandig, maar hoog aandeel vrijwilligers

Ondernemers en initiatiefnemers in de Betekeniseconomie willen een maatschappelijke bijdrage leveren. Maar net als ieder ander bedrijf hebben ze een verdienmodel nodig. In dit deel onderzoeken we hoe de inkomsten van ondernemers zijn opgebouwd. Het wordt duidelijk dat de meeste ondernemers het grootste deel van hun inkomsten halen uit de verkoop van een product of dienst en in beperkte mate afhankelijk zijn van subsidies of donaties. Wel werken veel organisaties met vrijwilligers.

### 2.2.1 Meer dan driekwart winstgevend of break-even

Ondernemingen in de Brabantse Betekeniseconomie zijn financieel zelfstandig. 44% gaf aan in 2016 winst te hebben gemaakt, 39% draaide break-even en 17% maakte verlies. Betekenisvol ondernemen hoeft dus niet ten koste te gaan van winstgevendheid. Vergelijken we dit met landelijke cijfers, dan lijken sociaal ondernemers in Brabant vaker winstgevend te zijn.<sup>8</sup>

### 2.2.2 Inkomsten uit fondsen en subsidies zijn beperkt

Het grootste deel van de ondernemingen en initiatieven is niet afhankelijk van inkomsten uit subsidies en/of donaties van fondsen. In 2017 maakt meer dan de helft van de ondernemingen geen gebruik van subsidies. 30% geeft aan wel gebruik te maken van subsidies maar niet als voornaamste inkomstenbron. Zij ontvangen tussen de 1% en 25% van hun inkomsten uit subsidies. Het aandeel uit donaties van fondsen is nog kleiner. Meer dan 75% geeft aan geen donaties te hebben ontvangen. Deze cijfers onderstrepen dat ondernemers in de Betekeniseconomie het grootste deel van hun inkomsten halen uit het aanbod van een product of dienst en daarmee zelfstandiger functioneren.

#### **KNHM: Investeren in maatschappelijke doelen**

De Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij (KNHM) begeleidt burgers in initiatieven die bijdragen aan de sociale cohesie in buurt, dorp of stad. Dit kan in verschillende vormen: door kennisdeling, procesbegeleiding, toegang tot KNHM's netwerk of door financieel te participeren in sociaal ondernemende initiatieven. Om burgerinitiatieven minder afhankelijk te maken van donaties is KNHM Participaties BV opgericht. Vanuit deze bv verstrekt de KNHM leningen en deelnemingen. Het succes van een initiatief is afhankelijk van een bevlogen ondernemer en een goede businesscase, maar heeft ook baat bij begeleiding en advies. Om hierin te voorzien heeft de KNHM 180 adviseurs uit het bedrijfsleven, de overheid en de dienstensector, die hun expertise vrijwillig inzetten.

---

<sup>8</sup> Uit McKinsey & Company, *Scaling impact of social enterprise sector* (2016) blijkt dat 1 op de 3 sociale ondernemingen in Nederland winstgevend is en 1 op de 2 commerciële ondernemingen. Uit ABN AMRO, *De romantiek voorbij. De noodzaak van marktontwikkelingen voor sociale ondernemingen* (2017) blijkt dit 1 op 5. Het verschil tussen de Brabantse en de nationale cijfers kan ook verklaard worden door een afwijkende samenstelling van de respondenten.

### 2.2.3 Hoog aandeel vrijwilliger

Veel ondernemers (69%) actief in de Betekeniseconomie werken met vrijwilligers. De inzet van vrijwilligers is positief. Het laat zien dat er draagvlak bestaat voor de initiatieven en heeft een verbindende functie. Desondanks kan het ook een belemmerende factor zijn als de onderneming door wil groeien. Er zit een grens aan wat van vrijwilligers mag worden verwacht.

#### ***Nieuwe verdienmodellen in kunst en cultuur***

In de kunst- en cultuursector zien we steeds meer nieuwe verdienmodellen. Kunstenaars verbinden zich aan andere domeinen zoals het FoodLab Food Heroes waarbij de creatieve sector een bijdrage levert aan het probleem van voedselverspilling of Social Label dat kunst en design 'in de samenleving brengt'. Social Label maakt aantrekkelijk producten, onder andere in samenwerking met Piet Hein Eek, met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Ondernemerschap is een belangrijke factor geworden in de kunst- en cultuursector. De afgelopen jaren is de overheidsfinanciering voor de kunst- en cultuursector op landelijke, provinciaal en lokaal niveau gereduceerd en worden kunstenaars gedwongen om financiering te zoeken aan de private kant. Hierdoor is een hybride markt ontstaan die om andere competenties vraagt van kunstenaars en organisaties. Volgens Chris van Koppen, directeur van bkcc, is meer nadruk op ondernemen in de kunst- en cultuursector goed. "In de afgelopen jaren is de vraagkant vaak erg onderbelicht geraakt, het moet wel beantwoorden aan een vraag." Desondanks zal het een hybride markt blijven omdat er sprake is van 'structureel markt falen' in de sector: "het rendement van cultuur slaat niet per definitie neer bij de maker van cultuur".

## 2.3 Ambities voor groei, maar passende financiering lastig

Ondernemers willen groeien. Ook in de Betekeniseconomie. Al betekent *groei* voor een lokale zorgcoöperatie iets anders dan voor een bedrijf met internationale potentie. Uit dit onderzoek komt naar voren dat meer dan de helft van de ondervraagde ondernemers de komende jaren verwacht te groeien. Passende financiering om deze groei te faciliteren is echter een obstakel.

### 2.3.1 Klein in omvang, maar ambities voor groei

De ondernemingen die deelnamen aan de survey zijn relatief klein, 50% van de ondervraagde ondernemingen heeft een omzet die kleiner is dan 100.000 euro per jaar. Maar deze ondernemingen hebben de wens en wil om te groeien. Dit blijkt uit de verwachte groei in betaalde arbeidskrachten: 65% van de ondernemingen voorziet een groei in arbeidskrachten, 32% verwacht gelijk te blijven en 3% voorziet een krimp van de organisatie. De verwachting bij de ondernemers is dat tussen 2017 en 2022 het aantal betaalde fte's verdubbelt.

#### ***Prins Heerlijk: van bezorgde ouder naar succesvol sociaal ondernemer***

Dowie, de pleegzoon van Ella Buijze, wist al op twaalfjarige leeftijd dat hij in de horeca wilde gaan werken maar werd hierin beperkt door zijn verstandelijke beperking. Het tempo van het reguliere onderwijs lag voor hem te hoog en extra begeleiding was noodzakelijk. Dowie zou naar het bijzonder voortgezet onderwijs gaan, maar wat daarna de vervolgstap zou zijn was onduidelijk. Daarom besloot Buijze samen met haar man zelf een opleidingsplek te creëren waar Dowie op zijn 18e stage kon gaan lopen. Prins Heerlijk was geboren.

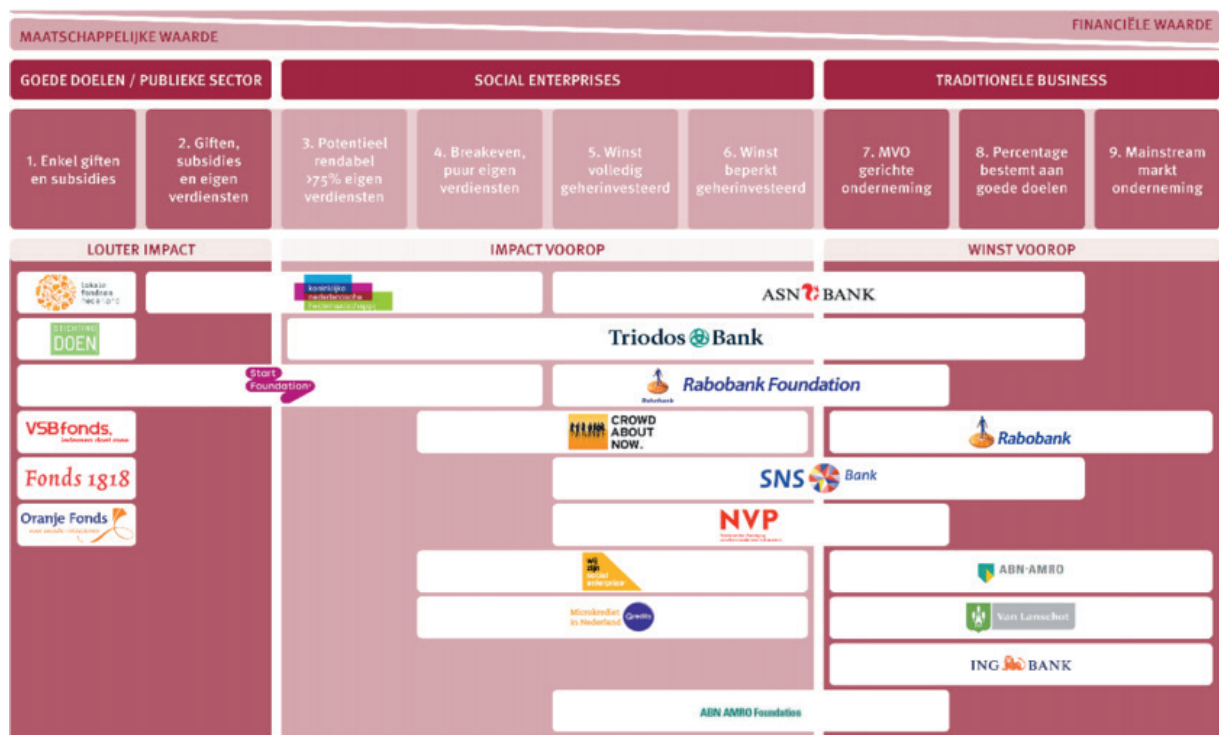
Momenteel volgen meer dan 200 jongeren jaarlijks een opleidingstraject via Prins Heerlijk. Het is een inspirerend verhaal. Niet alleen voor Brabant, maar voor heel Nederland. Dat blijkt ook wel uit de gasten, in 2014 reikte Maxima diploma's uit. De afgelopen jaren is het bedrijf sterk gegroeid en bestaat inmiddels uit zeven leerwerkbedrijven in de horeca, maar heeft ook een opleidingslocatie voor ouderenzorg en een zelfstandig woonproject.

### 2.3.2. Passende financiering obstakel voor groei

Het ontbreken van passende financieringsmogelijkheden is een obstakel voor groei voor ondernemers in de Brabantse Betekeniseconomie. 76% van de ondernemers gaf aan dat zij meer impact zou kunnen maken als zij meer kapitaal tot haar beschikking heeft. Gevraagd naar het belangrijkste obstakel voor het vergroten van maatschappelijke waarde werd financiering het meest genoemd (28%). Een respondent verwoordde het als volgt:

*'Ons obstakel is toegang tot kapitaal. We weten gewoon de weg niet naar het vinden van kapitaal en naar investeerders die ons zouden willen steunen en mee willen denken over een steviger verdienmodel. We zijn niet zo goed in het schrijven van subsidieaanvragen en eigenlijk willen we dat ook helemaal niet...'*

Dit sluit aan bij de landelijke bevindingen. In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties deed Twynstra Guddé onderzoek naar de financieringsmarkt voor maatschappelijke initiatieven en sociale ondernemingen.<sup>9</sup> Zij concludeerden dat er een relatief groot gat bestaat tussen de vraag en het aanbod voor maatschappelijke initiatieven.



Figuur 5: Financieringsmarkt voor maatschappelijke initiatieven door Twynstra Guddé.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Twynstra Guddé, *Samen maatschappelijke impact financieren. Naar een volwassen en groeiende financieringsmarkt* (2016). Aanleiding voor het onderzoek was de motie van Voortman en Fokke.

<sup>10</sup> De beweging in de financieringsmarkt is groot en de positionering van een aantal investeerders is inmiddels verschoven.

## 2.4 Overheid geen vliegwiel voor vergroten impact

Zowel gemeenten als de provincie kunnen de ontwikkelingen in de Betekeniseconomie versnellen en versterken. Door een samenwerking met een sociale onderneming aan te gaan. Of initiatieven juist de ruimte te geven. Uit het onderzoek onder ondernemers komt naar voren dat het deel van de ondernemers dat de gemeente als een obstakel ervaart ongeveer even groot is als de groep bij wie dit niet het geval is. De provincie wordt minder als obstakel ervaren. De verkokering van de gemeente en provincie wordt als grootste probleem ervaren en ondernemers zien de gemeente en provincie niet als een partner voor het vergroten van hun impact.

### 2.4.1 Verkokering gemeente/provincie grootste obstakel voor ondernemers

Ondernemers ervaren de verhouding met de gemeente en provincie verschillend. De groep ondernemers die de gemeente als een obstakel ervaart (37%) heeft dezelfde omvang als de groep bij wie dit niet het geval is (36%). Dit kan worden verklaard worden door het feit dat niet alle ondernemers met de gemeente te maken hebben en dat het beleid per gemeente erg verschilt. De provincie wordt door ondernemers minder als obstakel ervaren: 17% geeft aan dat de provincie een obstakel vormt.

Het meest genoemde obstakel is de verkokering van de gemeente / provincie. Ondernemers werken vaak aan meerdere maatschappelijke thema's en hebben dan meer verschillende beleidsafdelingen te maken die elkaar niet zelden tegenspreken:

*“Bij de gemeente wordt weinig integraal samengewerkt en er is een gebrek aan interne dwarsverbanden.”*

*“Gemeenten vormen geen obstakel, maar de juiste mensen binnen de gemeente zijn lastig te vinden.”*

### 2.4.2 Gemeenten en provincie nog geen vliegwiel

Gemeenten en provincie vormen geen obstakel voor sociaal ondernemers, maar zijn ook geen vliegwiel. 77% van de ondernemers en initiatiefnemers geeft aan dat ze meer impact zouden kunnen bereiken als de gemeente en/of provincie met haar beleid aansluit bij de aanpak van de ondernemer. Hier liggen dus kansen voor overheden:

*“Overheden hinderen niet maar voegen op dit moment ook niks toe, dat vinden we jammer.”*

*“Samenwerking zou nog beter kunnen, de behoefte is nog steeds groot. Obstakel is een groot woord, maar we lopen wel regelmatig tegen de beleidskaders aan die niet ingericht zijn op nieuwe ontwikkelingen.”*

### **Motorcycle Support: Maak de instroom makkelijker**

Motorcycle Support Nederland heeft plek voor iedereen. Aan de keukentafel vertelt oprichter Ruud van Gorp dat de motorwerkplek een plaats is waar mensen met een beperking of een lastige thuissituatie in een veilige omgeving werkervaring kunnen opdoen. Ze worden begeleid tijdens het sleutelen aan motoren, brommers en onderdelen en krijgen gedurende dit traject de middelen aangereikt om zelfstandig en volwaardig te kunnen leven en werken. Motorcycle Support Nederland gelooft in 'maatwerk' en begeleidt mensen op de wijze die bij hen past, dat kan variëren van dagbesteding tot stageplekken tot betaalde banen. De organisatie doet het financieel goed dankzij fondsen en succesvolle begeleidingstrajecten, maar ambieert meer. Motorcycle Support Nederland heeft de capaciteit om meer mensen te begeleiden maar is veel tijd kwijt met instroom vanuit gemeenten. Hier ligt volgens Van Gorp een duidelijk verbeterpunt voor gemeenten: "Maak de instroom makkelijker."

### **2.4.3 Ondernemer matig op de hoogte van dienstverlening overheid**

In Brabant zijn ondernemers op de hoogte van de dienstverlening die de overheid biedt. 40% geeft aan goed op de hoogte te zijn van de ondersteuning die de gemeente kan bieden, 24% geeft aan de weg bij de gemeente niet te kunnen vinden. De afstand tussen ondernemer en provincie lijkt groter. 40% van de ondernemers geeft aan niet goed op de hoogte te zijn van de ondersteuning die de provincie biedt. 30% is daar wel van op de hoogte.

### **Regionale samenwerking: het kan wel**

Gaby Westelaken is directeur van GWS Dé Schoonmaker, dat het *mooiste, beste en vriendelijkste* schoonmaakbedrijf van Noord-Brabant wil zijn. 200 van de 400 werknemers komen uit de bijstand en hebben door een opleiding en goede begeleiding weer een plek gevonden in de maatschappij. Daarnaast heeft Westelaken zitting in de stuurgroep van het Regionaal Werkbedrijf. Cruciaal in de samenwerking met gemeenten zijn volgens Westelaken de ambtenaren. "In een aantal plaatsen, zoals Vught, Oss en Uden, hebben we goede contacten met mensen bij de overheid. Zij zorgen ervoor dat projecten van de grond komen."

In de praktijk loopt hij er tegenaan dat gemeenten verschillende werkwijzen hanteren. In de ene gemeente krijgen we de ruimte om aan de slag te gaan, terwijl een andere gemeente de activiteiten in eigen beheer uitvoert. Dit is begrijpelijk vanuit het perspectief van de gemeente, maar lastig voor ondernemers. Zonder de ene methode boven de andere te verkiezen kan een regionale aanpak hierbij helpen. Daarnaast is het volgens Westelaken belangrijk dat kleine gemeenten ook meekomen.



## 2.5 Veel netwerken en support-organisaties actief, niet altijd bekend bij ondernemers

Ondernemerschap wordt volop gestimuleerd. Ook Brabant kent een breed palet aan netwerken, programma's, hubs, ondersteuningsorganisaties en broedplaatsen die relevant kunnen zijn voor ondernemers in de Betekeniseconomie. Er zijn echter maar weinig programma's specifiek voor sociaal ondernemers. Uit het onderzoek komt naar voren dat de bestaande programma's maar in beperkte mate bekend zijn bij ondernemers.

### 2.5.1 Veel netwerken en support-organisaties actief

Uit deze inventarisatie blijkt dat er veel netwerken, programma's, hubs, ondersteuningsorganisaties en broedplaatsen bestaan die relevant kunnen zijn voor ondernemers actief in de Betekeniseconomie.<sup>11</sup> Op basis van het bureau-onderzoek zijn er 98 organisaties in kaart gebracht die op verschillende manieren ondersteuning kunnen bieden.<sup>12</sup> Variërend van Bright Move dat ondersteuning biedt aan startende innovatieve ondernemers in de regio Zuidoost-Brabant tot de Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij dat landelijk wijk- en buurtinitiatieven ondersteunt.

Een aantal organisaties is op een specifiek impactgebied actief. De meeste organisaties richten zich op het verhogen van de arbeidsparticipatie van kwetsbare doelgroepen. Voorbeelden hiervan zijn AANtWERK, een platform voor werkgevers die elkaar inspireren op het gebied van arbeidsparticipatie; Brabants Besten, een podium voor de Brabants beste ondernemers onder meer op het gebied van inclusief werkgeverschap; en Verspild Talent, een groep bestaande uit ondernemers, kennisinstellingen en werk- en ontwikkelbedrijven die talentverspilling tegengaan.

#### ***Brabants Besten: Innovatieve werkgevers***

Het netwerk *Brabants Besten* bestaat uit bedrijven die niet per se maatschappelijke impact vooropstellen, maar wel een verschil willen maken op het gebied van sociale innovatie, inclusief werkgeverschap, flexicurity en reshoring. Neem bijvoorbeeld Huijbregts Groep, een wereldspeler gespecialiseerd in poedermengsels voor de levensmiddelenindustrie. Directeur Frans Huijbregts vindt dat zijn personeelsbestand een afspiegeling van de samenleving moet zijn. Bij Huijbregts Groep werken evenveel mannen als vrouwen en alle generaties zijn vertegenwoordigd. "Zolang je kunt en wilt werken, is dat bij ons mogelijk. Onze oudste programmeur is 71! Ik neem ook 60-plussers aan. Na hun pensioen kunnen ze voor een dag in de week bij ons blijven werken."

### 2.5.2 Weinig programma's die zich richten op sociaal ondernemerschap

Een groot deel van de organisaties die we in kaart brachten is actief op lokaal of provinciaal niveau (figuur 6). In de focus maakten we onderscheid tussen algemene ondernemerschapontwikkeling, Betekeniseconomie/sociaal ondernemerschap en organisaties die zich richten op een specifiek impactgebied zoals circulaire economie of voedselverspilling.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Veel ondersteuningsorganisaties en programma's zijn afhankelijk van overheidssubsidies. De uitdaging is om deze organisaties en programma's eveneens zelfvoorzienend te maken.

<sup>12</sup> Binnen de scope van het onderzoek was het onmogelijk om een uitputtende lijst samen te stellen en op basis daarvan te analyseren aan welke ondersteuningsorganisaties een gebrek is. Zie bijlage 4.

<sup>13</sup> Dit overzicht is niet uitputtend maar geef een indicatie.

Infrastructuur Betekeniseconomie				
Geografisch niveau	Aantal	Focus	Aantal	Voorbeelden
Lokaal	40	Ondernemerschapontwikkeling	10	Broed.nu StartersCentra West Brabant
		Betekenisconomie / sociaal ondernemerschap	4	Hilver B&O Enactus Tilburg
		Specifiek impactgebied	26	Beginstation Aantwerk
Provinciaal	36	Ondernemerschapontwikkeling	8	Beagle Brabant Stichting BOVO
		Betekenisconomie / sociaal ondernemerschap	4	MidPoint. Powered by Social Innovation Tussenheid
		Specifiek impactgebied	24	P2, Project: Verspild Talent Stuurgroep LIB

Figuur 6: Soort netwerk- en ondersteuningsorganisaties.

\* In deze boomdiagram zijn de landelijke organisaties niet meegenomen omdat dit het overzicht zou vertekenen. Diverse landelijke organisaties zijn ook actief in Brabant, zoals het Midden- en Kleinbedrijf (IMK) op het gebied van ondernemerschap en de KNHM op sociaal ondernemerschap.

Het aantal ondersteuningsorganisaties dat zich richt op ondernemerschap, zoals bijvoorbeeld Stichting BOVO, Broed.nu, Ondernemersrijk en Brabant Start, is groot. Organisaties die zich meer in het bijzonder richten op de Betekeniseconomie/sociaal ondernemerschap zijn schaars. Op het gebied van sociaal ondernemerschap zien we vooral organisaties in het onderwijs zoals Enactus Tilburg, een lokale afdeling van internationale studentenorganisatie Enactus die sociaal ondernemerschap onder studenten stimuleert en het trainingsprogramma van Starters4Communities dat wordt aangeboden op de Universiteit Tilburg.

### **Tussenheid: gebruik je adresboek en verjaardagskalender**

Maatschappelijke initiatieven ontstaan vanuit goede intenties, maar lopen niet zelden vast. In Brabant is het netwerk Tussenheid actief. Zij denken mee en werken aan het verduurzamen van maatschappelijke initiatieven. Tussenheid werkt met het 'verduurzamingsmodel' waarin mensen uit ruimtelijke, economische en maatschappelijke omgevingen worden verbonden en samengebracht in en bij het initiatief. Dit helpt volgens Wiet van Meel, coördinator van Tussenheid, om verkoking het hoofd te bieden en het initiatief sterker en *volhoudbaar* te maken. Door het leveren van professionele expertise én het inzetten van het nog slapende, maar veelal aanwezige, netwerk ondersteunt Tussenheid maatschappelijke initiatieven.

Het succes van de werkwijze illustreert van Meel aan de hand van het voorbeeld van Joep van der Hout, directeur van basisschool de Doelakkers in Hilvarenbeek, die robotonderwijs op zijn school wilde inzetten. Tussenheid ondersteunde bij het schrijven van een goed ondernemingsplan en stimuleerde hem ook om iedereen uit zijn netwerk in kaart te brengen die hierbij ondersteuning kon bieden. Deze contacten werden geordend in de drie omgevingen, ruimtelijk, economisch en maatschappelijk, en vervolgens benaderd voor een brainstormsessie over het plan. Twee weken voor de inmiddels geplande sessie was de kogel al door de kerk; mensen die uitgenodigd waren stonden uit zichzelf op en zorgden dat het project kon starten.

### 2.5.3 De weg naar ondersteuning niet altijd gevonden

Ondanks de rijke hoeveelheid aan netwerken, programma's, hubs, ondersteuningsorganisaties en broedplaatsen vinden ondernemers de weg naar ondersteuning vaak niet. Uit ons onderzoek komt naar voren dat maar een klein deel van deze netwerken en programma's bekend zijn bij ondernemers. De Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (67%), Agrifood Capital (43%), Midpoint Brabant (36%) en Stichting Zet (34%) zijn het best bekend onder ondernemers.<sup>14</sup> Dit is deels te verklaren doordat een supportorganisatie voor zorginitiatieven in Oost-Brabant niet relevant is voor een onderneming actief in landbouw in West-Brabant. Maar duidelijk is dat een groot deel van de programma's onbekend is bij de ondernemers waarvoor ze werken.

#### ***Starters4Communities, kickstart van een carrière met maatschappelijke impact***

Aan de Universiteit Tilburg kunnen studenten en alumni deelnemen aan een praktische training bij Starters4Communities in Tilburg. Starters4Communities biedt een carrièrekickstart voor maatschappelijk betrokken studenten en starters. Workshops, multidisciplinaire teams en praktische tools stomen starters klaar voor een toekomst in de Betekeniseconomie. Tijdens het Starters4Communities programma werken starters aan een maatschappelijk innovatieve toekomst van de stad Tilburg door met specifieke vraagstukken aan de slag te gaan. Starters worden gekoppeld aan ondernemende, bottom-up wijkinitiatieven en sociale ondernemingen zodat ze direct in de praktijk aan de slag kunnen.

---

<sup>14</sup> In de online vragenlijst is t.a.v. 17 organisaties gevraagd of ondernemers deze kennen. Slechts 4 van 17 organisaties scoren hier hoger dan 30%.

## 2.6 BETEKENISECONOMIE CRUCIAAL VOOR BEREIKEN PROVINCIALE OPGAVEN

De provincie Noord-Brabant heeft de ambitie om de Betekeniseconomie in de regio te stimuleren. Welke programma's leveren daar nu al een bijdrage aan? En hoe passen sociaal ondernemers binnen de beleidskaders van de provincie? Het grootste deel van de ondernemers en initiatiefnemers levert een bijdrage aan één of meerdere van de strategische opgaven van de provincie.

### 2.6.1 Ondernemers en initiatiefnemers actief binnen opgaven bestuursakkoord

Het bestuursakkoord van de provincie Noord-Brabant kent zeven strategische opgaven: arbeidsmarkt en economische ontwikkeling, organiseren slimme & duurzame mobiliteit, verduurzamen landbouw, versterken sociale veerkracht, vitaliteit natuur & (stedelijke) landschappen, circulair maken economie en versnellen energietransitie. 80% van de ondernemers actief is op één of meerdere van de strategische opgaven van de provincie.<sup>15</sup>. Dit past binnen de bestuurlijke visie van de provincie. In het bestuursakkoord geeft de provincie aan dat zij richting en meer ruimte wil geven aan 'eigen kracht' en 'initiatieven vanuit de Brabantse samenleving'. Hierin wil de provincie een faciliterende, initiërende en ondersteunde rol aannemen. Sociaal ondernemers leveren een belangrijke bijdrage aan het behalen van de strategische opgaven van de provincie.

### 2.6.2 Betekeniseconomie past in meerdere provinciale programma's

De Betekeniseconomie is niet in een hokje te plaatsen, maar veel beleidsprogramma's van de provincie raken aan verschillende impactgebieden waarop ondernemers uit de Betekeniseconomie actief zijn. In de onderstaande tabel zijn relevante provinciale programma's opgenomen zoals het Programma Sociale Veerkracht en het Uitvoeringsprogramma Energie. Beleid gericht op het versterken van de Betekeniseconomie moet dus terugkomen in verschillende programma's van de provincie.

---

<sup>15</sup> De indeling is gemaakt op basis van het bureau-onderzoek. Veel ondernemingen hebben meerdere maatschappelijke doelstellingen en leveren dan ook een bijdrage aan op meerdere gebieden. Op basis van het bureau-onderzoek, waarbij de website van de ondernemingen werden geraadpleegd, is bepaald welke doelstelling het voornaamst is. Twintig procent van de initiatieven was moeilijk thuis te brengen in de strategische opgaven.

Thema	Programma	Impactgebieden	Instrumentarium
Economie	Economisch programma 2020	Arbeidsmarkt & economische ontwikkeling/arbeidsparticipatie, Zorg, slimme mobiliteit, duurzame energie/ energietransitie	Innovatief inkopen, netwerk, kennis, samenwerken, financiering
	Programma werklocaties	Circulaire economie, vitaliteit natuur & stedelijke landschappen	Begeleiding, living labs, netwerk, kennis
	Uitvoeringsprogramma naar een krachtige arbeidsmarkt	Arbeidsmarkt & economische ontwikkeling/arbeidsparticipatie, circulaire economie	Innovatief inkopen, samenwerken, living labs, netwerk, financieren
	Uitvoeringsagenda vrijetijdseconomie 2013-2020	Arbeidsmarkt & economische ontwikkeling/arbeidsparticipatie, cultuur, vitaliteit natuur & stedelijke landschappen, zorg, sociale veerkracht	Netwerk, kennis, financiering
Cultuur	Uitvoeringsprogramma cultuur	Arbeidsmarkt & economische ontwikkeling/arbeidsparticipatie, sociale veerkracht, vitaliteit natuur & stedelijke landschappen	Financiering, begeleiding, netwerk
	Beleidskader Erfgoed	Arbeidsmarkt & economische ontwikkeling, sociale veerkracht, duurzame energie, zorg	Netwerk, faciliteren, financieren
Leefbaarheid	Programma versterken sociale veerkracht	Alle impactgebieden relevant	Innovatief inkopen, samenwerken, living labs, netwerk, financieren
Milieu	Uitvoeringsprogramma Energie / Circulaire economie	Energie/energietransitie, circulaire economie, sociale veerkracht, arbeidsparticipatie, vitaliteit natuur & stedelijke landschappen, slimme mobiliteit	Innovatief inkopen, netwerk, financiering, kennis
	Biobased Economy	Ibid.	Netwerk, kennis, financiering
	Provinciaal Milieu- en Waterplan	Ibid.	Innovatief inkopen, kennis, netwerk
Natuur en platteland	Landbouw innovatie Noord-Brabant, Innovatieprogramma Agrofood	Slimme mobiliteit, sociale veerkracht/zorg, Energie/energietransitie	Netwerk, samenwerking, financiering
	Brabant uitnodigend groen	Vitaliteit natuur & stedelijke landschappen, arbeidsparticipatie, zorg, energie	Betrekken, netwerk, financieren, ondersteuning
Sport	Sportplan 2016-2019	Sociale veerkracht, cultuur	Netwerk, faciliteiten
Ruimte	Omgevingsvisie	Sociale veerkracht, energie/ energietransitie, circulaire economie	Kennis, netwerk

### 2.6.3 De provincie als samenwerkingspartner

Ondernemers hebben behoefte aan meer samenwerking met de provincie. Een kwart van de ondervraagden noemt de provincie als relevante stakeholder en 84% van de ondernemers gaf aan meer samen te willen werken met de provincie. Driekwart geeft aan meer impact te kunnen maken wanneer de gemeente of de provincie haar werkwijze aanpast. Een ondernemer zei hierover:

*“De overheid mag meer een volwaardige stakeholder zijn, die investeert en meegroeit in plaats van subsidieert en faciliteert. De houding van de overheid is nog dusdanig dat wij, ondernemers in een afhankelijke positie komen te staan. Een overheid zou veel meer in verbinding mogen staan met burgers en ondernemers, waardoor het maatwerk kan leveren en wendbaar wordt. De gedachte dat we allemaal over 1 kam moeten worden geschoren (als ik dit doe, moet ik het voor iedereen doen) is achterhaald, want iedereen heeft andere behoeftes. We opereren allemaal in talloze netwerken, en spelen verschillende rollen in verschillende netwerken. De overheid mag ook veel meer gaan bewegen in die netwerken. Wanneer ambtenaren een vrijere rol krijgen, zal er veel meer lucht en ruimte komen voor iedereen.”*

Deze ontwikkeling naar een overheid die meer netwerkend en responsief werkt wordt beschreven in de publicatie ‘Sedimentatie in sturing’ van de NSOB.<sup>16</sup> De publicatie beschrijft het belang van het ontwikkelproces waarbij ambtenaren naar buiten gaan om in de lokale context met de initiatieven en andere stakeholders samen te werken aan bestendige oplossingen en te leren welke rol ambtenaren hierin kunnen spelen.

De provincie onderneemt al diverse acties op dit terrein, onder andere vanuit *Sterk Brabant* en *Develop To Invest*. In de programmalijn *Sterk Brabant* van Sociale Veerkracht heeft de provincie een verbindende functie. In samenwerking met Zet, Zorgbelang en de KNHM is een ondersteuningsstructuur opgezet voor maatschappelijke initiatieven. Hierbij speelt de provincie een faciliterende rol door (maatschappelijk) initiatieven te helpen bij het vinden van de juiste ondersteuning zoals expertise, financiering of een netwerk. Het programma *Develop To Invest* van de BOM richt zich op het realiseren van duurzame energieprojecten waarbij het zich onder andere richt op burgerinitiatieven voor wind- en zonne-energie.

---

<sup>16</sup> NSOB, *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren* (2015).

## 2.7 GEMEENTEN EXPERIMENTEREN, MAAR LEREN NOG WEINIG VAN ELKAAR

Gemeenten zijn voor ondernemers de meest relevante bestuurslaag. 79% van de ondernemers zou meer willen samenwerken met de gemeente. Daarom is in deze inventarisatie gekeken naar de rol van de B5: Eindhoven, Den Bosch, Tilburg, Helmond en Breda. Al deze gemeenten zoeken naar manieren om op de Betekeniseconomie in te spelen, maar leren hier nog te weinig van elkaar.

### 2.7.1 Beleidsprogramma sociaal ondernemen

Alhoewel het samenwerkingsverband van G32 gemeenten (waaronder Breda, Eindhoven, Helmond, 's-Hertogenbosch, Oss, Roosendaal en Tilburg) het thema sociaal ondernemerschap op de agenda heeft staan<sup>17</sup>, heeft de gemeente Eindhoven als enige een beleidsprogramma voor sociaal ondernemen ontwikkeld.<sup>18</sup> Het programma richt zich uitsluitend op mensen met een zwakkere positie op de arbeidsmarkt. Het programma bestaat uit vier pijlers. De gemeente Eindhoven acteert als inclusieve werkgever door 10 mensen uit de doelgroep in dienst te nemen; zet bij gemeentelijke opdrachtverstrekkingen in op Social Return en PSO (Prestatieladder Socialer Ondernemen); stimuleert sociaal ondernemerschap in de regio door met organisaties samen te werken en afspraken te maken en Social Impact Bonds in te zetten; en bevordert tot slot een integrale werkwijze rondom sociaal ondernemerschap. De gemeente Den Bosch verkent momenteel hoe zij sociaal ondernemerschap het best kan stimuleren.

### 2.7.2 Voorbeeld door inkoop

Via hun inkoopbeleid kunnen gemeenten de Betekeniseconomie stimuleren. Verschillende gemeenten maken hier eerste stappen. Social return, MVO en duurzaam inkopen vinden we in alle inkoopnota's van de B5 terug, maar in de praktijk merken sociaal ondernemers hier nog te weinig van.

#### ***Impact door inkoop: Specialisterren en de provincie***

In de kadernotitie 'Arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant en Provincie Noord-Brabant' zet de provincie in op een voorbeeldrol door ruimte te maken om in te kopen bij sociaal ondernemers. De provincie ging in zee met Specialisterren, een sociale onderneming die software test en werkt met mensen met autisme. Het autismeprofiel van de werknemers is geen zwakte, maar een kracht. Ze hebben meer oog voor detail en een hoger concentratievermogen. Om deze succesvolle samenwerking mogelijk te maken was het noodzakelijk om het aanbestedingstraject aan te passen. Voorheen eiste de provincie dat softwaretesters alle functieprofielen in huis moesten hebben, maar Specialisterren levert geen testmanagers en consultants en zou om die reden bij voorbaat afvallen. Inmiddels werkt de provincie al meer dan een jaar succesvol samen met het bedrijf.

<sup>17</sup> Stedennetwerk G32, *Meer impact met sociaal ondernemerschap. Roadmap voor gemeenten* (2017).

<sup>18</sup> Gemeente Eindhoven, *Programma Sociaal Ondernemen. Iedereen aan het werk*.

### 2.7.3 Subsidies voor maatschappelijke initiatieven

Op gemeentelijke niveau zijn subsidieregeling beschikbaar voor maatschappelijke initiatieven. De gemeente Den Bosch kent de subsidieregeling 'Maatschappelijk Initiatieven Fonds'. Deze regeling ondersteunt eenmalig niet-commerciële initiatieven die een bijdrage willen leveren aan de sociale kwaliteit van de stad.

De gemeente Helmond kent het 'Sociaal Innovatief Fonds'. De gemeente ondersteunt met behulp van een subsidie initiatieven met een sociaal innovatief karakter. Hoewel het geen primair commercieel belang mag hebben, moet het wel een duurzaam karakter hebben.

### 2.7.4 Veranderende rol gemeente

Gemeenten kunnen niet om de Betekeniseconomie heen en zoeken manieren om op deze ontwikkelingen in te spelen. Het vraagt om een andere houding van de gemeente.<sup>19</sup> Dit is niet altijd eenvoudig en gemeenten experimenteren volop.

De gemeente Helmond heeft het Stadslab opgericht: hier konden inwoners nieuwe ideeën voor de buurt of stad aandragen en met het Stadslab samen uitwerken. Hoewel het Stadslab geen onverdeeld succes is – het aantal ideeën uit de samenleving bleek beperkt en de ingediende plannen voldeden niet aan de criteria – passen dit soort initiatieven bij de Betekeniseconomie. Het is zoeken en experimenteren. Cruciaal is dat er lessen worden getrokken uit *best practices* en *brilliant failures* en dat deze worden gedeeld.

Dit gebeurt nog te weinig. Ondernemers geven aan dat wanneer zij in een nieuwe gemeente willen starten 'weer bij nul moeten beginnen'. Dit is een gemiste kans. Bewezen aanpakken kunnen makkelijk naar andere gemeenten worden gerepliceerd en kennis kan tussen gemeenten worden uitgewisseld op thema's zoals de financiering, inkoop en maatschappelijk vastgoed.

---

<sup>19</sup> NSOB, *Sturen en stromen. Overheid in een samenleving waarin iedereen stuurt* (2017).



### 3. AANBEVELINGEN: TIJD VOOR DE VOLGENDE STAP

Uit dit onderzoek komt naar voren dat de Betekeniseconomie in Brabant leeft. Er zijn ondernemers en initiatieven van verschillende grootte en uit diverse sectoren en regio's actief. Duidelijk is ook dat de Betekeniseconomie nog volop in ontwikkeling is, veel ondernemers verrichten pionierswerk. De beweging zal de komende jaren alleen maar groeien en door slimme maatregelen kan de provincie de Betekeniseconomie versterken en de impact vergroten.

De aanbevelingen zijn gericht aan de provincie, de *rol* van de provincie verschilt echter per aanbeveling. Soms moet de provincie zelf het initiatief nemen, soms een project mogelijk maken en soms juist niets doen en ruimte geven aan een *bottom up* ontwikkeling. De provincie is niet als enige verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de Betekeniseconomie. In tegendeel. Hét kenmerk van de Betekeniseconomie is dat deze wordt gevormd door verschillende spelers, waaronder burgers en bedrijven. De provincie moet een bestaande beweging verder helpen, niet het roer overnemen.

De aanbevelingen zijn ingedeeld in drie groepen, gericht op:

- het verbeteren van de (h)erkenning voor de Betekeniseconomie;
- het versterken van ondernemers en initiatiefnemers;
- het verbeteren van de relatie tussen overheid en ondernemer en initiatiefnemer.

#### *Herkenning en erkenning*

##### **Meet brede welvaart**

De werkloosheid daalt, maar het aantal eenzame ouderen neemt toe en de luchtvervuiling stijgt? Gaat het dan goed met Brabant? Het wordt steeds duidelijker dat welvaartsontwikkeling niet is te meten via veelgebruikte indicatoren zoals het bbp of werkloosheid. Dat concludeerde de Tweede Kamer Commissie 'Breed Welvaartsbegrip' ook al in 2016.<sup>20</sup> Recent onderzoek naar Breed Welvaartsbegrip van de Universiteit Utrecht en Rabobank wijst uit dat Noord-Brabant boven het Nederlands gemiddelde scoort, maar er valt nog veel te winnen.<sup>21</sup> Om de juiste keuzes te maken is het nodig om expertise te ontwikkelen op het gebied van impactmeting en waar nodig nieuwe indicatoren op te stellen die passen bij de Betekeniseconomie. Er is veel onderzoek gedaan naar het meten van brede welvaart en steeds meer kennis beschikbaar. De Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties, de Better Life Index van de OECD, onderzoek van de Universiteit Utrecht en van het Impact Centre van de Erasmus Universiteit Rotterdam bieden aanknopingspunten om brede welvaart te meten zonder hierbij relevante indicatoren uit de 'oude economie' uit het oog te verliezen.<sup>22</sup> Door op brede welvaart te sturen worden ondernemers gericht op impact eerder beloond, bijvoorbeeld in het aanbestedingsbeleid. Noord-Brabant kan een pioniersrol spelen door de eerste provincie in Nederland te worden die stuurt op brede welvaartsontwikkeling door bijvoorbeeld de Sustainable Development Goals als uitgangspunt te nemen van beleid.

---

<sup>20</sup> Tijdelijke commissie Breed welvaartsbegrip, *Parlementair onderzoek Breed welvaartsbegrip* (2016).

<sup>21</sup> Universiteit Utrecht en Rabobank, *Brede Welvaartsindicator 2017. Brede welvaart in Nederland: nationaal en regionaal* (2017).

<sup>22</sup> Auke Rijpma, e.a., *Netherlands beyond GDP: A Wellbeing Index* (2017).

### **Geef de Betekeniseconomie een plek in beleid**

De Betekeniseconomie is niet in een hokje te plaatsen. Ondernemers zijn in verschillende sectoren en impactgebieden actief. Van een bakkerij waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werken tot een app voor eenzame ouderen. Toch is het belangrijk de Betekeniseconomie een plek in beleid te geven, juist dan kan de verkokering en begripsverwarring tegen worden gegaan. Geen groot nieuw beleidsapparaat, maar een compact en integraal team dat enerzijds als aanspreekpunt fungeert voor ondernemers en initiatiefnemers en anderzijds een aanspreekpunt is voor de interne organisatie. Veel beleid dat vanuit andere programma's van de provincie wordt gemaakt, zoals Circulaire Economie, Cultuur, Economie, Sociale Veerkracht, Agrofood, is relevant voor de Betekeniseconomie. Cruciaal hierbij is dat beleidsmakers 'de deur uit gaan' en in de praktijk leren hoe ze het best met initiatieven en ondernemers kunnen samenwerken. Deze geleerde lessen en ervaringen kunnen uiteindelijk terugvertaald worden in nieuw beleid dat meer toegespitst is op het stimuleren van de Brabantse Betekeniseconomie.

### **Promoot ondernemers uit de Betekeniseconomie**

Noord-Brabant kent een levendige beweging van ondernemers die kiezen voor maatschappelijke waarde. Vele opereren nog echter 'onder de radar' en zijn nauwelijks zichtbaar voor publiek. Sociaal ondernemers beschikken niet over grote marketingbudgetten en blijven hierdoor uit zicht. Dit is zonde, want steeds meer consumenten geven aan ethisch te willen consumeren, maar weten vaak niet wat er te koop is.<sup>23</sup> Door een promotiecampagne te starten die het werk van betekenisondernemers uitlicht en zichtbaar maakt voor publiek kunnen consumenten bewustere keuzes maken. Tevens inspireert het bestaande en toekomstige ondernemers om maatschappelijke waarde voorop te stellen en maakt het beleidsmakers bewust van de kansen van sociaal ondernemerschap.

*Versterken ondernemers en initiatiefnemers*

### **Vergroot de toegang tot kapitaal**

Om de Betekeniseconomie te laten floreren moet de toegang tot (groei)kapitaal verbeteren. De provincie kan hierop in spelen door meer ruimte te creëren bij de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM). De BOM ziet het 'creëren van maatschappelijke impact' als een belangrijke opdracht. Om de Betekeniseconomie tot bloei te laten komen kan de BOM de SDG's opnemen in haar indicatoren. Dit biedt meer ruimte om ook te sturen op maatschappelijke en ecologische waardecreatie. Een alternatief is het oprichten van een nieuw revoluerend Brabants Social Impact Fonds dat zich volledig richt op het financieren van impact first ondernemingen. De BOM kan hierin participeren.

### **Investeer in professionalisering van maatschappelijke initiatieven**

De provincie Brabant kent een levendige beweging van initiatieven die samen veel maatschappelijke waarde creëren. Uit deze inventarisatie blijkt dat deze initiatieven grotendeels draaien op vrijwilligers. Dat is op zich niet erg en moet zelfs gekoesterd worden. Vrijwillige inzet betekent namelijk ook draagvlak. 65% van de ondernemingen heeft de ambitie om te groeien en verwacht in 2022 te verdubbelen in personeelsomvang. Om dit te bereiken is professionalisering nodig. De provincie kan veel impact creëren als het een programma faciliteert voor de groei en professionalisering van maatschappelijke initiatieven. Initiatiefnemers en ondernemers worden getraind in onderwerpen als impactmeting, businessmodel ontwikkeling, financiering en governance. Het ontwikkelen van een zelfstandig verdienmodel is geen doel op zich, maar kan bijdragen aan professionalisering en bestendigheid. Noord-Brabant kent verschillende programma's die startende ondernemers ondersteunen zoals Brabant Start, maar deze richten zich niet op maatschappelijke initiatieven die willen professionaliseren. Samenwerking met fondsen zoals KNHM en Start Foundation en de BOM is cruciaal. Zij hebben naast de middelen om professionalisering te ondersteunen ook relevante expertise.

---

<sup>23</sup> Kiezen bij de kassa, *Een verkenning van maatschappelijk bewust consumeren in Nederland (2016)*.

### **Stimuleer civic crowdfunding**

Niet alle organisaties actief in de Betekeniseconomie zijn in staat een zelfstandig verdienmodel te creëren. Dat is ook niet nodig. Alternatieve financieringsvormen zoals civic crowdfunding worden steeds populairder. Door zelf geld op te halen bij het publiek, creëren initiatieven draagvlak en werken ze transparant. Gemeenten en de provincie kunnen hier slim op inspelen door matching funds in te stellen. Dit betekent dat de gemeente en/of provincie het opgehaalde bedrag van een project aanvult. Dit blijkt een effectieve incentive voor een succesvolle crowdfundingcampagne.<sup>24</sup> En het sluit aan bij de veranderende rol van de overheid. Niet meer vanuit de ivoren torens bepalen waar het geld naar toe gaat, maar initiatief vanuit de samenleving versterken. De platforms *Voorjebuurt* en *CrowdAboutNow* hebben uitgebreide ervaring met civic crowdfunding.

### **Stimuleer impact meting**

Wat bereiken sociale ondernemingen nu eigenlijk? Een vraag die veel terugkomt in gesprekken met stakeholders zoals beleidsmakers en financiers. Uit landelijke cijfers blijkt dat ongeveer de helft van de sociale ondernemingen impact meet. De SER concludeerde in 2015 al dat het gebrek aan impact meting een belemmering is voor de ontwikkeling van sociale ondernemingen. Ondernemers geven op hun beurt aan dat ze tijd en / of geld missen voor een goede impactmeting. De provincie kan hierop inspelen door vouchers beschikbaar te stellen waarmee (een deel van) de kosten van een impactmeting op zich nemen. Dit kan gekoppeld worden aan een (bestaande) ondernemerswedstrijd zodat de ondernemingen die hier de meeste behoefte aan hebben deze winnen. Binnen het programma Sociale Veerkracht worden, in samenwerking met Avance Impact en de Erasmus Universiteit, al eerste stappen gezet door ervaring op te doen met impactmonitoring.

### *Relatie overheid*

### **Werk aan ontkokering**

Ondernemers in de Betekeniseconomie hebben moeite met de 'verkokering' van de overheid, zowel op gemeentelijk als provinciaal niveau. Een ondernemer die van afvalhout nieuwe producten maakt en hierbij werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt heeft al snel te maken met drie verschillende overheidsafdelingen. Dit leidt tot veel vertraging en verwarring bij de ondernemer: 'Praten die mensen bij de gemeente niet met elkaar?' Een volledig ontkokerde overheid bestaat niet, maar er bestaan wel degelijk mogelijkheden om pragmatisch te werken aan betere dienstverlening voor ondernemers.<sup>25</sup> Organiseer bijvoorbeeld werkstages voor ambtenaren bij sociale ondernemingen. Op deze manier krijgen beleidsmakers beter inzicht in de dagelijkse praktijk en integrale aanpak van sociale ondernemingen. Ook kunnen gemeenten en de provincie een aanspreekpunt 'Betekeniseconomie' instellen. Dit aanspreekpunt is verantwoordelijk voor het succesvol gidsen van ondernemers door het 'doolhof' van de provincie of gemeente. De gemeente Amsterdam heeft met Amsterdam Impact een herkenbaar aanspreekpunt ingesteld voor sociaal ondernemers en de gemeente Den Haag heeft hiervoor de Social Hub opgericht. Bij de provincie zijn eerste stappen gezet met Sterk Brabant. Ook liggen er mogelijkheden om het netwerk Brabant DC hiervoor effectiever in te zetten.

De Sustainable Development Goals bieden een relevant kader voor ontkokering. Hierdoor ontstaat een gezamenlijke taal voor beleidsmaker en ondernemer en wordt de samenhang tussen het economische, sociale en ruimtelijke domein duidelijker.

---

<sup>24</sup> Martijn Arnoldus, *Civic crowdfunding is het wilde westen voor burgerinitiatieven* (2015).

<sup>25</sup> Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, *De ontkokering voorbij. Slim organiseren voor meer regelruimte* (2008).

### **Vergroot afzetmarkten voor sociale ondernemingen**

Ondernemers actief binnen de Betekeniseconomie ambiëren te groeien zo blijkt uit dit onderzoek. De beste manier om te groeien is het vergroten van afzetmarkten. Meer afzet betekent meer impact (mensen aan het werk, hergebruik afval etc.) voor de meeste sociale ondernemingen. De provincie en gemeenten kunnen hier een belangrijke rol in spelen. 70% van de ondernemers geeft aan dat de provincie meer moet doen om de inkoop bij sociale ondernemingen te bevorderen. Maar de provincie en gemeenten zijn door ingewikkelde inkoopprocedures en focus op schaal vaak moeilijk te bereiken voor sociale ondernemingen. Dit terwijl een gemeente of provincie eigen beleidsdoelstellingen kunnen versnellen door in te kopen bij sociale ondernemingen. Het netwerk Buy Social biedt concrete tools voor publieke én private organisaties om de inkoop bij sociale ondernemingen te vergroten.

### **Start een leernetwerk Betekeniseconomie voor gemeenten en provincie**

Het werk van beleidsmakers verandert. Van aansturen naar faciliteren.<sup>26</sup> Uit dit onderzoek komt naar voren dat veel Brabantse gemeenten met deze beweging bezig zijn. Helmond heeft het *Stadslab* gestart, Eindhoven een *Social Impact Bond* gelanceerd en Den Bosch de *Wildcat Challenge* geïnitieerd. Maar veel gemeenten vinden 'opnieuw het wiel uit', er wordt nog te weinig kennis uitgewisseld. Ondernemers die in meerdere gemeenten werken geven aan dat ze iedere keer 'van vooraf aan moeten beginnen'. Dit kost tijd en geld. De provincie is de beste partij om gemeenten te stimuleren van elkaar te leren én zelf mee te leren. Hoe bevorder je de inkoop bij sociale ondernemingen? Wanneer is civic crowdfunding succesvol? Hoe reageer je op initiatieven die buiten de beleidsnota's vallen? Vragen waarvan inzichten en ervaringen uit de praktijk van groot belang zijn en beleidsmakers veel van elkaar kunnen leren. Ondernemers kunnen een actieve rol spelen in dit netwerk door aanwezig te zijn bij bijeenkomsten.

---

<sup>26</sup> NSOB, *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren* (2015).

De resultaten en aanbevelingen zijn op de volgende wijze tot stand gekomen:

### *Startbijeenkomst*

Op de startbijeenkomst zijn verschillende stakeholders uitgenodigd voor een brainstorm. Onderdeel hierbij was om bekende organisaties die actief zijn binnen de Betekeniseconomie in kaart te brengen.

### *Bureau-onderzoek*

Via een bureaustudie is een lijst van organisaties samengesteld. Hierbij is gebruik gemaakt van een groot aantal bronnen waaronder gegevens van fondsen (Anton Jurgens Fonds, Stichting DOEN, Start Foundation, Social Impact Ventures), netwerken (Brabants Besten), keurmerken (PSO) en brancheorganisaties (Vilans, HIERopgewekt, Social Enterprise NL). De lijst is daarna op basis van alle beschikbare (online) informatie geanalyseerd door Social Enterprise NL. In Brabant zijn 375 initiatieven in kaart gebracht en ongeveer 100 organisaties en netwerken die actief zijn binnen de Betekeniseconomie. Dit beeld is allerm minst volledig maar geeft indicatie van de omvang de Betekeniseconomie en de impactgebieden waar organisaties op actief zijn.

### *Online vragenlijst*

Om de analyse te verdiepen is een survey uitgezet onder ondernemingen die opereren binnen de Betekeniseconomie. Op basis van ons bureau-onderzoek zijn 319 ondernemingen per e-mail benaderd om de onlinevragenlijst in te vullen. Daarnaast is een hyperlink naar de vragenlijst verspreid via sociale media en relevante netwerken om de ondernemingen die bij ons nog niet bekend waren te bereiken.<sup>27</sup> De vragenlijst is door 99 ondernemingen ingevuld.<sup>28</sup>

### *Stakeholdersessies*

Om de analyse te verdiepen zijn drie stakeholdersessie georganiseerd. De eerste twee sessies waren verdiepingssessies voor zowel sociaal ondernemers en beleidsmakers waarbij ideeën, oplossingen en barrières werden besproken. De derde bijeenkomst was een feedbacksessie waarbij de belangrijkste resultaten en de concept aanbevelingen zijn gepresenteerd.

### *Werkbezoeken, interviews en gesprekken*

Om meer inzicht te krijgen in de praktijk zijn verschillende werkbezoeken, interviews en gesprekken gevoerd. In de bijlage vindt u een overzicht van de betrokken stakeholders.

---

<sup>27</sup> Deelname aan de vragenlijst was alleen mogelijk als de onderneming actief of van plan is actief te worden in de provincie Noord-Brabant.

<sup>28</sup> Dit is exclusief gediskwalificeerde vragenlijsten.

## BIJLAGE 1: BRONNENLIJST

- ABN AMRO, *De romantiek voorbij. De noodzaak van marktontwikkelingen voor sociale ondernemingen* (2017).
- Auke Rijpma, e.a., *Netherlands beyond GDP: A Wellbeing Index* (2017).
- Brabant Kennis, *Publiek ondernemerschap. Op waarde geschat?* (2016).
- Erik Stam en Ben Spigel, *Entrepreneurial Ecosystems* (2016).
- Gemeente Breda, *Inkoop- en Aanbestedingsbeleid Gemeente Breda* (2015).
- Gemeente Breda, *Beleidskader Social Return gemeente Breda* (2016).
- Gemeente Eindhoven, *Inkoop- en aanbestedingsbeleid gemeente Eindhoven* (2013).
- Gemeente Eindhoven, *Programma Sociaal Ondernemen. Iedereen aan het werk*
- Gemeente Helmond, *Nadere regels subsidie Sociaal Innovatief Fonds Helmond* (2016).
- Gemeente 's-Hertogenbosch, *Inkoopbeleid* (2014).
- Gemeente Tilburg, *Beleidskader Inkoop & Aanbesteding* (2016).
- KplusV, *Strategische verkenning Circulaire economie* (2017).
- Mariana Mazzucato, *Mission-Oriented Innovation Policy. Challenges and opportunities* (2017).
- Martijn Arnoldus, *Civic crowdfunding is het wilde westen voor burgerinitiatieven* (2015).
- McKinsey & Company, *Scaling impact of social enterprise sector* (2016).
- NSOB, *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren* (2015).
- NSOB, *Sturen en stromen. Overheid in een samenleving waarin iedereen stuurt* (2017).
- OECD, *Policy brief on scaling up social enterprises* (2016).
- OECD, *Policy Brief on Social Entrepreneurship* (2013).
- PON, *Sociale veerkracht in Brabant* (2016).
- Provincie Noord-Brabant, *Landbouw Innovatie Noord-Brabant. Activiteitenprogramma 2016-2019* (2015).
- Provincie Noord-Brabant, *Innovatieprogramma Agrofood Brabant 2020* (2013).
- Provincie Noord-Brabant, *Biobased economy. Brabant vernieuwt* (2016).
- Provincie Noord-Brabant, *De (verbeeldings)kracht van erfgoed. Beleidskader erfgoed 2016 – 2020* (2015).
- Provincie Noord-Brabant, *Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016-2019* (2016).
- Provincie Noord-Brabant, *Economisch Programma Brabant 2020* (2012).
- Provincie Noord-Brabant, *Uitvoeringsstrategie Zorgeconomie* (2012).
- Provincie Noord-Brabant, *Uitvoeringsprogramma werklocaties* (2016).

Provincie Noord-Brabant, *Werk in Uitvoering. Uitvoeringsprogramma cultuur 2016 – 2020* (2016).

Provincie Noord-Brabant, *Sportplan* (2016).

Provincie Noord-Brabant, *Beweging in Brabant. Bestuursakkoord 2015-2019* (2015).

Provincie Noord-Brabant, *Perspectiefnota* (2017).

Provincie Noord-Brabant, *Noord-Brabant, de meest innovatieve en gastvrije provincie van Nederland. Beleidskader & Uitvoeringsagenda vrijetijdseconomie 2013-2020* (2012).

Provincie Noord-Brabant, *Uitvoeringsprogramma Energie* (2016).

Provincie Noord-Brabant, *Provinciaal Milieu- en Waterplan 2016-2021. Samen naar een duurzaam gezonde en veilige leefomgeving in Brabant* (2016).

Provincie Noord-Brabant, *Brabant: uitnodigend groen. Integrale provinciale natuur- en landschapsvisie 2012-2022* (2012).

Provincie Noord-Brabant, *Inkoopbeleid 2016 Provincie Noord-Brabant. "Best value for taxpayers money"* (2016).

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, *De ontkokering voorbij. Slim organiseren voor meer regelruimte* (2008).

SER, *Sociale ondernemingen: een verkennend Advies* (2015).

Stedennetwerk G32, *Meer impact met sociaal ondernemerschap. Roadmap voor gemeenten* (2017).

Tijdelijke commissie Breed welvaartsbegrip, *Parlementair onderzoek Breed welvaartsbegrip* (2016).

Twynstra Gudde, *Samen maatschappelijke impact financieren. Naar een volwassen en groeiende financieringsmarkt* (2016).

Universiteit Utrecht en Rabobank, *Brede Welvaartsindicator 2017. Brede welvaart in Nederland: nationaal en regionaal* (2017).

Werkgroep Social Return 3.0, *Kadernotitie social return 3.0. Arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant en Provincie Noord-Brabant* (2017).

## BIJLAGE 2: BETROKKEN PERSONEN BIJ INVENTARISATIE

Naam	Organisatie
Andre Morssinkhof	Gemeente Landerd
Andrea van Schaik - Almasi	Provincie Noord-Brabant
Anneke Boezeman	Provincie Noord-Brabant
Annie van Genugten	Uden Deelt
Astrid Kaag	Provincie Noord-Brabant
Bianca Pouw	Eco-Units
Chris van Koppen	Bkkc
Daisy van de Kleut	Gemeente Landerd
Diana Reesink	Provincie Noord-Brabant
Edwin Mermans	Provincie Noord-Brabant
Egbert Piek	KNHM
Ella Buijze	Prins Heerlijk
Ellis van Boxtel	Zorgbelang Brabant
Erik Friedeberg	Manifesto
Esther Kiekebelt	Provincie Noord-Brabant
Freek de Bruijn	Provincie Noord-Brabant
Gaby Westeraken	Gascoigne Groep
Gé Gijzen	Kamer van Koophandel
Gertie Copal	Wereldtuin Verdriet Land van Cuijk
Hanneke Griffioen	Zorgbelang Brabant
Hans van de Wiel	Provincie Noord-Brabant
Harrie Vissers	Provincie Noord-Brabant
Jacoline Plomp	Avance Impact
Jan-Willem van Herpen	Provincie Noord-Brabant
Johan van Doornmalen	Provincie Noord-Brabant
Jolanda Schneider - Teering	Provincie Noord-Brabant
Joost Barendrecht	IVN
Jos van Delft	De Verspillingsfabriek
Joyce Bokhoven	BrabantDC
Karen de Meester	Cultuur+ondernemen
Karin Kleingeld	Next Level MKB
Leoni Delsink	Anton Jurgens Fonds
Lieke Hesemans	Zorgbelang Brabant
Liliane van Suijlen	Avans Hogeschool
Loet Visschers	Provincie Noord-Brabant
Lonneke Diemel	Provincie Noord-Brabant
Marc Jansen	BOM
Marga de Leeuw	Gemeente Den Bosch



<b>Naam</b>	<b>Organisatie</b>
Marielle Swinkels	Smarter Futures / De Vakschuur
Martien van Bavel	Provincie Noord-Brabant
Martijn Berghman	More2Win
Martijn Messing	Netnl
Martin Bakker	Provincie Noord-Brabant
Michael Baken	Kamer van Koophandel
Mijntje Notermans	Provincie Noord-Brabant
Monique Roosen	Provincie Noord-Brabant
Nathalie Baas	Stichting Zet
Nick de Laat	Stichting Zet
Norbert Heijl	U-approach
Patricia Braat	Bteken
Paul van Dijk	Provincie Noord-Brabant
Peter Princen	Stichting BOVO
Petra van Dijk	Provincie Noord-Brabant
Petra van Meeteren - van de Riet	Provincie Noord-Brabant
Piet Hein Jonkergouw	Gemeente Landerd
Renate Werkhoven - Schuur	Provincie Noord-Brabant
Ria Hein	BOM
Rik Ruigrok	Herso
Rob Schrauwen	ZLTO
Robbert Lauret	Provincie Noord-Brabant
Roland van de Pas	Provincie Noord-Brabant
Ronald Kramps	Provincie Noord-Brabant
Roos Sohier	Brabant Advies
Ruud Groenendijk	Tussenheid
Ruud van Gorp	Motorcycle Support
Sanne Abrahams	Zorgbelang Brabant
Sil de Graaf	Start Foundation
Simone Kramer	Social Label
Susan van Elteren	Avans Hogeschool
Teun Meulepas	Provincie Noord-Brabant
Tim van Dooren	More2Win
Tineke Laarhoven	Provincie Noord-Brabant
Vester Munnecom	Provincie Noord-Brabant
Waldo Maaskant	Provincie Noord-Brabant
Wiet van Meel	Tussenheid
William Peters	Stichting Zet

### BIJLAGE 3: INVENTARISATIELIJST INITIATIEVEN BETEKENISECONOMIE

Naam organisatie	Oprichting	Rechtsvorm(en)	Belangrijkste impactgebied
040Energie	2013	Coöperatie	Energie
22STARS	2011	Eenmanszaak	Eerlijke handel
Aalsthoeve	-	-	Biologische landbouw
Aannemersbedrijf van Wijlen	1990	BV	Arbeidsparticipatie
Aarts Onderhoudsgroep	2009	BV	Arbeidsparticipatie
ABS Autoherstel Hoppenbrouwers	1987	BV	Inclusief werkgeverschap
Afslag Eindhoven	2007	Stichting	Cultuur
Aireas	2011	Coöperatie	Milieu
Amelior Zorgboerderij Molenschot	2005	Eenmanszaak	Zorg
Asbest en Milieutechniek M Heezen Eindhoven	2012	BV	Arbeidsparticipatie
Asito Coöperatie Loopbaanstation	2017	Coöperatie	Arbeidsparticipatie
Asito Medical Oost Brabant	1993	BV	Arbeidsparticipatie
Asito Tilburg	1997	BV	Arbeidsparticipatie
B-teken	2013	Eenmanszaak	Wonen, zorg, welzijn
Barry Emons	1997	BV	Inclusief Werkgeverschap
BECO Bernhezer Energie	2013	Coöperatie	Energie
Beersche Hoeve	2016	BV	Biologische landbouw
Berco Truck Components	2007	BV	Arbeidsparticipatie
Berkel-Enschot energiecoöperatie (BEC)	2013	Coöperatie	Energie
Best Duurzaam	2013	Coöperatie	Energie
Bewust Wonen Werken Boschveld	2012	Vereniging	Wooncommunity
Biggelaar Groen	2006	BV	Arbeidsparticipatie
Bijenberkt	1982	Vereniging	Natuur
Bioart laboratories	2011	Stichting	Wetenschap
Bloesem Theehuis	2011	Stichting	Arbeidsparticipatie
Boerschappen	2015	BV	Landbouw
Bonheur Horeca Groep BV	2001	BV	Arbeidsparticipatie
Bouwbedrijf Pennings	1964	BV	Arbeidsparticipatie
Brain of Buildings	2005	BV	Sociale innovatie
Brainport Assembly	2015	BV	Arbeidsparticipatie
Breda DuurSaam Coöperatie (coöperatie Zonnewijde)	2011	Coöperatie	Energie
Bredaas Bijenhouders collectief	2014	Stichting	Natuur

Naam organisatie	Oprichting	Rechtsvorm(en)	Belangrijkste impactgebied
BRES Bredase Energie Coöperatie	2014	Coöperatie	Energie
Brownies & downieS	2013	BV	Arbeidsparticipatie
BTL Realisatie BV Roosendaal	–	BV	Arbeidsparticipatie
BTL Realisatie Haaren	2006	BV	Arbeidsparticipatie
BTL realisatie Veldhoven	–	–	Arbeidsparticipatie
Buurauto (Breda, begonnen in Amersfoort)	2016	BV	Mobiliteit
Buurttuin Bergboss	–	–	Stadslandbouw
BuzinezzClub Eindhoven	2016	BV	Arbeidsparticipatie
Campus WesterWind	?	?	Zorg
Capi Europe	2001	BV	Reshoring
Carin, Lifesense group (High Tech Campus)	2015	BV	Emancipatie
Casper de Haan onderhoud en renovatie	1986	BV	Arbeidsparticipatie
CDER Coöperatie Duurzame Energie Reeshof	2014	Coöperatie	Energie
Centric Infrastructure Professionals	1904	BV	Inclusief werkgeverschap
Chain Logistics	2000	BV	Arbeidsparticipatie
Code Qube	2015	VOF	Onderwijs ICT
Colour Kitchen (diverse locaties)	2005	BV, Stichting	Arbeidsparticipatie
ContourdeTwern	1983	Stichting	Sociale veerkracht
Coöperatie Biest-Houtakker		Coöperatie	Zorg
Coöperatie Boekel energie	2014	Coöperatie	Energie
Coöperatie Cranendonck	2014	Coöperatie	Energie
Coöperatie Hart van Brabant i.o	2016	Coöperatie	Energie
Coöperatie Korenstreep Veghel u.a	2016	Coöperatie	Energie
Coöperatie Morgen Groene Energie Eindhoven	2011	Coöperatie	Energie
Coöperatie T wind	2015	Coöperatie	Energie
Coöperatie ThuisVerbonden		Coöperatie	Zorg
Coöperatief Zonnepark Ouverture U.A.	2014	Coöperatie	Energie
Coöperatieve Vereniging Solar Green Point Den Bosch Noord-Brabant 2013 Solar Greenpoint De Gruyter Fabriek U.A.	2013	Coöperatie	Energie

Naam organisatie	Oprichting	Rechtsvorm(en)	Belangrijkste impactgebied
Copernikkel	2016	Coöperatie	Sociale cohesie, arbeidsparticipatie
Cubicco	2010	BV	Huisvesting, klimaat en milieu
Cure uitvoeringsdienst	2013	BV	Arbeidsparticipatie
Cuttin Class	2006	Stichting	Cultuur
D'n Ark	2013	Eenmanszaak	Biologische landbouw
De Bakkerij (Hutten Group BV)	–	–	Arbeidsparticipatie
De Blaakse Energiecoöperatie	2014	Coöperatie	Energie
De Fruitboogerd	2008	VOF	Natuur
De Groene Kamer	2000	BV	Inclusief werkgeverschap, sociale innovatie
De Kapel	2016	Stichting	Arbeidsparticipatie
De Locatie	2004	Stichting	Zorg, Arbeidsparticipatie
De Postbode	2005	BV	Arbeidsparticipatie
De Regte Heijden	1998	VOF	Biologische landbouw
De Soete Moeder	2011	Stichting	Arbeidsparticipatie
De Stoerderij	2010	Eenmanszaak	Dierenwelzijn
De Toltuin	2013	Stichting	Sociale cohesie
De Verspillingsfabriek (Hutten Group BV)	2015	BV	Circulair, arbeidsparticipatie
De Voortse Hoeve	2001	Eenmanszaak	Biologische landbouw
De Vrije Uitloop	–	–	Arbeidsparticipatie
De Zorgoppas	2016	BV	Zorg
Den Boer Stadslandbouw	2014	Eenmanszaak	Natuur
Depot Heesch	2015	Coöperatie	Arbeidsparticipatie
DeWeijer	2013	Stichting	Kunst en cultuur
Stichting Ru van Rossem Huis	2009	Stichting	Zorg
DON Bureau	2006	BV	Inclusief werkgeverschap, sociale innovatie
Donkergroen Etten Leur	2013	BV	Arbeidsparticipatie
Doorntuin (Stichting Doornakkers)	2011	Stichting	Sociale cohesie
Dorpsauto Boerdonk	–	Project	Sociale veerkracht
Dorpscoöperatie 't Middelpunt	–	Coöperatie	Zorg
Dorpscoöperatie Esbeek	–	Coöperatie	Zorg
Dorpscoöperatie Huijbergen	–	Coöperatie	Zorg
Dorpscoöperatie Lierop Leeft	–	Coöperatie	Zorg

Naam organisatie	Oprichting	Rechtsvorm(en)	Belangrijkste impactgebied
Dorpscoöperatie Samen 1	–	Coöperatie	Zorg
Dorpssteunpunt Heusden	–	–	Zorg
Droom van Nederland (Den Bosch)	–	–	Wijkinitiatief
Du Pré Groenprojecten	1979	BV	Inclusief werkgeverschap
Dual Inventive	2009	BV	Sociale innovatie
Dutch Design Foundation	2010	Stichting	Kunst en cultuur
Duurzaam Etten-Leur	2015	Coöperatie	Energie
Duurzaam Drimmelen	2014	Coöperatie	Energie
Duurzaam Riel Goirle	2016	Coöperatie	Energie
Duurzame energie coöperatief Altena Biesbosch (DeCab)	2012	Coöperatie	Energie
Duurzame Energie Haaren	2012	Coöperatie	Energie
Duurzame energiecoöperatie Oisterwijk	2013	Coöperatie	Energie
Ecodorp Boekel	2013	Coöperatie	Circulair
Eenzaamheid Informatie Centrum	–	Programma	Eenzaamheid
eFFect Festival	2014	Stichting	Cultuur, sociaal, duurzaamheid
Embedded Fitness	2007	BV	Sport en zorg
Energie Collectief Loon op Zand (ECLOZ)	2014	Coöperatie	Energie
Energie Coöperatie Anneville	2014	Coöperatie	Energie
Energie Dongen/ Coöperatieve vereniging Energie Dongen	2012	Coöperatie	Energie
Energie Gilze Rijen	2014	Coöperatie	Energie
Energiecoöperatie 073	2014	Coöperatie	Energie
Energiecoöperatie Boxtel	2012	Coöperatie	Energie
Energiecoöperatie Hilverström & Gas	2012	Coöperatie	Energie
Energiecoöperatie Oss	2014	Coöperatie	Energie
Energiecoöperatie Schijndel	2013	Coöperatie	Energie
Energiecoöperatie Udenhout	2013	Coöperatie	Energie
Energiefabriek 013	2013	Coöperatie	Energie
Energiek Moerdijk	2013	Coöperatie	Energie
EnergiekHalderberge	2013	Coöperatie	Energie
EnergiekHeusden	2014	Coöperatie	Energie
EnergieUden	2013	Coöperatie	Energie
EnergyPort Peelland	2013	Coöperatie	Energie

Naam organisatie	Oprichting	Rechtsvorm(en)	Belangrijkste impactgebied
Expeditebasisschool	2016	VOF	Onderwijs en sociale cohesie
Ferm O Feed	1988	BV	Arbeidsparticipatie
Firma Melkmannen / YFM	–	–	Voedsel
Fith Flex	2000	BV	Arbeidsparticipatie
FlexPay	1999	BV	Inclusief werkgeverschap
Flextensie	2014	BV	Arbeidsparticipatie
Foodsharing	–	–	Voedsel
Foodsquad	–	–	Voedsel
Futuris Zorg en Werk	2012	BV en Holding	Zorg
Gascogne Groep	1994/2013	BV	Arbeidsparticipatie
Gebr. Dijkhoff	2006	BV	Arbeidsparticipatie
Gennep	–	–	Arbeidsparticipatie
Gewildgroei	2017	Stichting	Natuur, milieu, biodiversiteit
Glascentrale Swinkels	2005	BV	Arbeidsparticipatie
GO4IT	2012	Eenmanszaak	Arbeidsparticipatie
Good Stuff International B.V.	2014	BV	Milieu
Green & So	2005	Eenmanszaak	Natuur
Green-Spots	2016	Eenmanszaak	Milieu
Greenmakers	2010	Eenmanszaak	Natuur
Groenmoes	–	–	Natuur
GWS de Schoonmaker	1991	Stichting en BV	Arbeidsparticipatie
Hanos Eindhoven	2005	BV	Arbeidsparticipatie
HeelNederlandDeelt	2015	Stichting	Deeleconomie
Hendriks SGR	1992	BV	Arbeidsparticipatie
Herenboeren	2013	Stichting	Landbouw
Herso	1993	BV	Circulair
Het Goed Dommeldal	2010	BV	Arbeidsparticipatie
Het Goed Regio Eindhoven	2000	BV	Arbeidsparticipatie
Hoppenbrouwers Techniek	1991	BV	Sociale innovatie
Houben Worstebrood	2014	BV	Arbeidsparticipatie
Huijbregts Groep	1985	BV	Inclusief werkgeverschap
IBN	1995	NV	Arbeidsparticipatie
IN2IT	2015	Coöperatie	Arbeidsparticipatie, governance
Interfocos	2001	BV	Sociale innovatie

Naam organisatie	Oprichting	Rechtsvorm(en)	Belangrijkste impactgebied
Isolayer	–	–	Arbeidsparticipatie
ITB Companies	1992	Boxmeer	Inclusief werkgeverschap
IVN Brabant	2000	Cover	Natuur
Jansen Hoveniers	2006	Eenmanszaak	Inclusief werkgeverschap, sociale innovatie
Joop van de Geijn	2015	VOF	Sport en cultuur
Kempen Energie	2013	Coöperatie	Energie
Kerkdorpen	2013	BV	Innovatie, Sociale Veerkracht, Erfgoed
Kinderboerderij De Sik	2007	Vereniging	Natuur
Klimaatplein.com	–	–	Energie
Klooster Zin	1999	BV	Arbeid
KMWE	1986	BV	Inclusief werkgeverschap
Kringloop Tilburg / Delvers	2013	Stichting, VOF	Circulaire economie, milieu
Krinkels BV	1978	BV	Arbeidsparticipatie
Kruiswerk voor u	1924	Vereniging	Zorg
Kusters bedrijven	1990	VOF	Inclusief werkgeverschap
Lab 0.73 (Vanuit Enexis (2000))	2015	BV	Energie
Landerij van Tosse	2011	Stichting	Natuur
Langehuizen	–	–	Arbeidsparticipatie
Langenboomse Zorg Centraal	–	Coöperatie	Zorg en leefbaarheid
Langenboomse Zorg Coöperatie	–	Coöperatie	Zorg
Langstraat Energie Coöperatie U.A.	2015	Coöperatie	Energie
Lastechniek	1996	BV	Inclusief werkgeverschap
Leefbaar Wintelre	–	–	Zorg
Leefbaarheidsgroep Zorg voor Gemonde	–	–	Zorg
Leer en veerkracht	2013	Eenmanszaak	Educatie
Lieskus Gerechten	2017	Stichting	Arbeidsparticipatie, milieu
Lightronics	1981	BV	Arbeidsparticipatie
Logistiekconcurrent	2012	BV	Inclusief werkgeverschap
Lokaal Plus (Summa College)	–	Project	Zorg, Wijkinitiatief, participatie
Luyten Adviesgroep	1981	BV	Inclusief werkgeverschap
Maakjestad	–	–	Wijkinitiatief
Maison Unique	2015	Stichting	Arbeidsparticipatie

Naam organisatie	Oprichting	Rechtsvorm(en)	Belangrijkste impactgebied
Mamaloes en Kids BV	2012	BV	Arbeidsparticipatie
Medica Europe	2014	Oss	Arbeidsparticipatie
Mentorhulp Oisterwijk	2014	Eenmanszaak	Zorg
Met Broodje Aap & Linke Soep	2017	Stichting	Arbeidsparticipatie, cultuur
Met Elkaar Oss	–	Stichting	Armoedebestrijding
MiBida B.V.	2013	BV	Zorg, participatie
Mooi straten	2013	Stichting	Leefbaarheid
Mooi zo Goed zo, Partners in Sociale Sponsoring	–	–	Sociale cohesie, wijkinitiatief
Moonen Onderhoud en Renovatie	1994	VOF	Arbeidsparticipatie
More 2 Win	2014	BV	Sport, Emancipatie
Motorcycle Support	2010	Stichting	Arbeidsparticipatie
MRK Uden	1973	Stichting	Kunst en cultuur
MSG	2012	BV	Sociale innovatie
MT products	1997	Oss	Arbeidsparticipatie
MTN Metaalwerk	2012	BV	Sociale innovatie
Nationale Talentenbank	2017	Stichting	Arbeidsparticipatie
Natuurentuin	2001	Eenmanszaak	Ecologische tuin
Natuursuper	–	–	Groene buurtinitiatieven
Netvlies Internetdiensten	2014	BV	Sociale innovatie
Netwerk Buitenruimte Contact	–	–	Natuur
Netwerk Stadslandbouw Breda	–	–	Natuur
Nlvoorelkaar	2011	BV	Zorg
No Food Wasted	2014	BV	Milieu, voedsel
Noorderpoort Samen Doen	2014	Stichting	Sociale cohesie
Oirschot Organics	2001	BV	Biologische landbouw
Oosterhout Nieuwe Energie (ONE): eerder Oosterhout Duurzame Energie	2013	Coöperatie	Energie
Op Groene Voet	2013	Stichting	Groene stad
Op GroeneVoet	2013	Stichting	Natuur
Opgewekt Heeze-Leende	2016	Coöperatie	Energie
Pennings Groenvoorziening	2014	BV	Arbeidsparticipatie
Philips Electronics Netherlands	1993	Eindhoven	Inclusief werkgeverschap
Pius Floris Vught	–	–	Arbeidsparticipatie



Naam organisatie	Oprichting	Rechtsvorm(en)	Belangrijkste impactgebied
Platform Mantelzorg voor beginners	-	-	Zorg
Playing for success PSV	2009	Stichting	Onderwijs en arbeidsparticipatie
Ploegmakers Cultuurtechniek	1981	BV	Arbeidsparticipatie
Plukroute	-	-	Natuur en voedsel
PodAa	2015	Stichting	Arbeidsparticipatie
Prins Heerlijk Tilburg	2007	Stichting, Vereniging, Holding	Arbeidsparticipatie
Proeftuin040: platform stadslandbouw	-	-	Natuur
ProgramIT	-	-	Arbeidsparticipatie
Protix Bio Systems BV	2009	BV	Milieu, circulair
Pure Jute	2010	BV & aparte stichting	Klimaat, milieu, duurzaam
PUUR Permacultuur	2010	Eenmanszaak	Natuur
QPC schoonmaak Uden	2006	BV	Arbeidsparticipatie
Qvention	2011	Stichting	Milieu, arbeidsparticipatie
Recreatieboerderij de Menmoerhoeve	2001	BV	Natuur
Reëlle Communicatie	1991	Eenmanszaak	Inclusief werkgeverschap
Rensson Opleidingen en Trainingen	2009	BV	Arbeidsparticipatie
Repair Schijndel / Uden	-	-	Milieu, circulair
RijkenVermaat	2007	VOF	Landschap en natuur
Rijp CMC bv	2006	BV	Arbeidsparticipatie
RJ Networks & Beveiliging	2004	BV	Sociale innovatie
Samen in Lennisheuvel	-	-	Zorg
Samen Slim Rijden	-	-	Milieu, Duurzaamheid
Schoongewoon Eindhoven (oud lid)	2014	Coöperatie	Mens en Governance
Searious Business	2016	Eenmanszaak	Milieu
Senior Service Brabant (landelijk actief)	1994	BV	Zorg
Senioren Sociëteit Andromeda	-	-	Zorg
Seniorenraad Vitaal Hilvarenbeek	-	-	Zorg
She Blooms	2011	Eenmanszaak	Onderwijs, emancipatie
Sjaak Langenberg & Rosé de Beer (allerlei projecten)	-	-	Wonen, werken
Sloop en Grondwerken M Heezen	1989	BV	Arbeidsparticipatie

Naam organisatie	Oprichting	Rechtsvorm(en)	Belangrijkste impactgebied
Slowcare	2012	Stichting	Zorg, sociale innovatie, sociale cohesie
Smart Robotics	2015	BV	Inclusief werkgeverschap
Smarter Futures EESV	2014	Europees economisch samenwerkingsverband	Sociale cohesie, sociale innovatie, biologische landbouw
Social label	2011	Stichting	Arbeidsparticipatie, kunst en cultuur
Social Salon	-	-	Sociale cohesie, eenzaamheid
Solar Team Eindhoven	2012	Stichting	Energie
Solarcinema	2010	Stichting	Internationaal, film, democratisering
SON Energie	2013	Coöperatie	Energie
Sophia's Tuin	2013	Eenmanszaak	(Zorg)landbouw; biologische landbouw
Spectrum Brabant	2005	BV's	Zorg
Sprankenhof	2003	Eenmanszaak	Natuur
Springplank	2013	BV	Arbeidsparticipatie
Stadslandbouw Tilburg	-	-	Stadslandbouw
Stadstuinderij Piushaven Duurzaam	-	-	Natuur
Stam + De Koning Vastgoed en Bouw	1976	BV	Arbeidsparticipatie
Sterker Werkt	2011	BV	Arbeidsparticipatie
Steungezin.nl	2013	Stichting	Armoedebestrijding
Stichting Beheer Park Meerland	2012	Stichting	Natuur
Stichting Boekenwerk	2012	Stichting	Arbeidsparticipatie
Stichting Buitengewoon Bijzonder	2008	Stichting	Zorg, Participatie, Sport
Stichting Burgerschuldhelp Waalre	2015	Stichting	Schuldhelp
Stichting Cement	2000	Stichting	Kunst en cultuur
Stichting de Groene Hemel	2014	Stichting	Natuur
Stichting de Kloostertuin	-	Stichting	Zorg
Stichting De La Vie	2013	Stichting	Zorg
Stichting De Vlinderhof	2012	Stichting	Zorg
Stichting de Zorggarage	2015	Stichting	Arbeidsparticipatie
Stichting Duvelhok	2014	Stichting	Sociale cohesie
Stichting Goed Ontmoet	2007	Stichting	Armoedebestrijding
Stichting Katrien	2015	Stichting	Sociale cohesie

Naam organisatie	Oprichting	Rechtsvorm(en)	Belangrijkste impactgebied
Stichting loww	2016	Stichting	Zorg
Stichting Multatuli lezing Nederland	1998	Stichting	Debat
Stichting Natuurspeelsterrein Schaijk	2011	Stichting	Speeltuin
Stichting Netstitch	2012	Stichting	Arbeidsparticipatie
Stichting Nieuwkomers en Vluchtelingenwerk	-	Stichting	Arbeidsparticipatie
Stichting Oisterwijk Centraal	2015	Stichting	Zorg
Stichting Ouderen Samen	2009	Stichting	Zorg
Stichting Pallialiefje	2014	Stichting	Zorg
Stichting Raket	2015	Stichting	Arbeidsparticipatie
Stichting Ru van Rossemhuis	2009	Stichting	Cultuur
Stichting Samen werken	1991	Stichting	Arbeidsparticipatie
Stichting Support Eindhoven	-	Stichting	Arbeidsparticipatie
Stichting Transformers	2011	Stichting	Natuur
Stichting Voedseltuin Boxtel eo/ info@voedseltuinboxtel.nl	2015	Stichting	Natuur, arbeidsparticipatie
Stichting Wij Wel	2014	Stichting	Zorg
Stock5	2014	Coöperatie	Vastgoed
Streekweb BV	2014	BV	Sociale cohesie, lokale economie
Studio Meek	2011	Eenmanszaak	Kunst en cultuur
Studio Van der Park	2007	Eenmanszaak	Natuur
Summa Zorg	-	-	Zorg, onderwijs, arbeidsparticipatie
Swinkels Glas BV	2005	BV	Arbeidsparticipatie
Synple	2015	BV	Milieu
T Huis Warm	2015	Stichting	Bewonersinitiatieven
T&G terrein en Groenvoorziening	1979	BV	Arbeidsparticipatie
Team Fast	2015	Stichting	Milieu
Technika	1995	BV	Inclusief werkgeverschap
Theaterfestival Boulevard	1997	Stichting	Kunst en cultuur
Thuisbasis Brabant	-	Coöperatie	Zorg
Thuisleefgids	2015	Stichting	Zorg
Tom Omnichannel Management	2010	BV	Reshoring, inclusief werkgeverschap

Naam organisatie	Oprichting	Rechtsvorm(en)	Belangrijkste impactgebied
TSD Groep	2006	BV	Reshoring, sociale innovatie
Tuin de Es	2013	Stichting	Zorg & natuurbehoud
Tuintovenier & Natuuradviseur	2017	Eenmanszaak	Natuur
Typisch Den Bosch	–	–	Cultuur
Tzorg personeel	1979	BV	Arbeidsparticipatie
Van Aarle Coolen Schilderwerken	–	–	Arbeidsparticipatie
Van Boxtel Logistiek	2013	BV	Arbeidsparticipatie
Van Bree Aerts	2012	BV	Arbeidsparticipatie
Van der Bouwhuijsen	–	–	Arbeidsparticipatie
Van Raak Staal	1992	BV	Inclusief werkgeverschap, sociale innovatie
Van Roessel Catering	1973	Eenmanszaak	Voedsel
Van Rooijen Logistiek	2014	BV	Inclusief werkgeverschap
Van Veghel Industrial Packaging	1993	BV	Inclusief werkgeverschap
Van Wijlen B.V.	2000	BV	Sociale innovatie
Variant Schoonmaak Service	2006	BV	Sociale innovatie
Vereniging Zorgcoöperatie Sint Hubert	–	Coöperatie	Zorg
VET Vught (Vughtse Energie Transitie)	2014	Coöperatie	Energie
Via Tim	2016	BV	Sociale cohesie
Waalre Energie Lokaal	2012	Coöperatie	Energie
Warmoezerij Wolfslaar	–	–	Natuur
Wasven	2005	Stichting	Natuur, cultuur, duurzaamheid, sociale cohesie
Webmastery	2003	Eenmanszaak	Arbeidsparticipatie
Weener XL werk en inkomen	–	–	Arbeidsparticipatie
WeHelpen	2012	Coöperatie	Zorg, welzijn, cohesie
Wereldtuin Verdriet Land van Cuijk	2013	Stichting	Natuur, sociale cohesie
Wereldtuin Verdriet LVC	2013	Vereniging	Natuur en mens
Wij-Wel Haghorst	–	–	Zorg
Wits Zuid	1982	BV	Arbeidsparticipatie
Woosh5	2014	BV	Emancipatie
WVS Schoonmaak	2009	VOF	Arbeidsparticipatie
Zelfstroom	2012	BV	Energie
Zonnehub Etten-Leur (in oprichting)	2017	Coöperatie	Energie

Naam organisatie	Oprichting	Rechtsvorm(en)	Belangrijkste impactgebied
Zorgbelang Brabant	2005	Stichting	Zorg
Zorgboerderij de Wederloop	2015	Stichting	Zorg
Zorgboerderij Power To Get Up	2011	VOF	Dagbesteding
Zorgcoöperatie 'Het Land van Herpen'	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie 'Zorg om Zorg' Putte	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie 'Zorg voor Elkaar'	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Cranendonck	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie De Duinen	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie De Mortel	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Elsendorp	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Gemert	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Graag Gedaan	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Haps	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Heerle	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Hoogeloon	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Nistelrode	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Nuland	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Oeffelt	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Reek	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Rooi	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Schaijk	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Sterksel	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Tot Uw Dienst	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Uden	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Veldhoven	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Weebosch Zorg(t)	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Wit Gele Kruis	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Zeelst	–	Coöperatie	Zorg
Zorgcoöperatie Zorg om het dorp	–	Coöperatie	Zorg
Zorgen voor elkaar Berghem	–	–	Zorg
Zummere Power	2013	Coöperatie	Energie

## BIJLAGE 4: INVENTARISATIELIJST NETWERKEN EN ONDERSTEUNING

Organisatie	Geografisch niveau	Focus
4AGeD		Impactthema
Aanhetwerk	Plaatselijk	Impactthema
AgriFoodCapital	Plaatselijk	Impactthema
Agrofoodpluim	Provincie	Impactthema
Anton Jurgens Fonds	Landelijk	Impactthema
Avans Ondernemerscentrum	Landelijk	Ondernemerschap
Beagle Brabant	Provincie	Ondernemerschap
Beginstation	Plaatselijk	Impactthema
Biobased Delta	Provincie	Impactthema
Bitterballenborrel	Landelijk	Ondernemerschap
Bort	Plaatselijk	Ondernemerschap
Bossche energie coalitie	Plaatselijk	Impactthema
BOV Trofee	Provincie	
Brabant Advies	Provincie	Impactthema
Brabant Kennis	Provincie	Impactthema
Brabant Stad	Provincie	Overig
Brabant Start	Provincie	Ondernemerschap
Brabants Besten	Provincie	Impactthema
Brabants Expertise Centrum Socialer Ondernemen (BESO)	Provincie	Impactthema
Brabantse Energie Alliantie	Provincie	Impactthema
Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij	Provincie	Ondernemerschap
Brainport	Plaatselijk	Ondernemerschap
Brains Award	Plaatselijk	Sociaal of publiek ondernemerschap
Brightmove	Plaatselijk	Ondernemerschap
Broed.nu	Plaatselijk	Ondernemerschap
Buro Plot	Plaatselijk	Impactthema
BZW	Provincie	Ondernemerschap
Cirkelstad	Plaatselijk	Impactthema
Coöperatie Coopnet	Provincie	Sociaal of publiek ondernemerschap
Cultuur+ondernemen	Landelijk	Impactthema
De Jamfabriek	Plaatselijk	Impactthema
De Normaalste Zaak	Landelijk	Impactthema

Organisatie	Geografisch niveau	Focus
Duurzame Diensten & Producten	Plaatselijk	Impactthema
Enactus Tilburg	Plaatselijk	Sociaal of publiek ondernemerschap
Ergon	Provincie	Impactthema
Fonds Brabant C	Provincie	Impactthema
Fontys Hogescholen	Provincie	Ondernemerschap
Food Up Brabant	Provincie	Impactthema
Green Chemistry Campus	Plaatselijk	Impactthema
Hart van Brabant	Plaatselijk	Impactthema
Het PodiumFonds Land van Cuijk	Plaatselijk	Impactthema
High Tech Campus	Provincie	Ondernemerschap
Hilver B&O	Plaatselijk	Sociaal of publiek ondernemerschap
HOFenVELD	Plaatselijk	Impactthema
ICSE	Landelijk	Impactthema
Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (IMK)	Landelijk	Ondernemerschap
Interreg-Eu project ITHACA	Provincie	Impactthema
IVN Brabant	Provincie	Impactthema
KNAP (Academie)	Landelijk	Sociaal of publiek ondernemerschap
Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij (van Arcadis)	Landelijk	Sociaal of publiek ondernemerschap
Kunst van Brabant	Provincie	Impactthema
Manifesto	Landelijk	Sociaal of publiek ondernemerschap
Midpoint Brabant	Provincie	Impactthema
Misfits	Plaatselijk	Impactthema
MOM-Tilburg	Plaatselijk	Sociaal of publiek ondernemerschap
Natuurnetwerk Brabant	Plaatselijk	Impactthema
Netnl	Landelijk	Impactthema
Next Move	Provincie	Ondernemerschap
Ondernemersrijk	Plaatselijk	Ondernemerschap
Ontmoetingsplaats voor jonge ondernemingen in de regio Tilburg (JOST)	Plaatselijk	Ondernemerschap
P2, Project: Verspild Talent	Provincie	Impactthema
Pakhuis B	Plaatselijk	Impactthema

Organisatie	Geografisch niveau	Focus
PB Cultuurfonds	Landelijk	Impactthema
PON	Provincie	Impactthema
Powered by Social Innovation	Provincie	Sociaal of publiek ondernemerschap
Regio Business	Plaatselijk	Ondernemerschap
RWB	Plaatselijk	Impactthema
Samen Groen en Gezond in Brabant	Provincie	Sociaal of publiek ondernemerschap
Smarter Futures eesv	Europees	Sociaal of publiek ondernemerschap
SmartwayZ	Provincie	Impactthema
Social Enterprise NL	Landelijk	Sociaal ondernemerschap
SPARK	Provincie	Impactthema
Stad van Morgen	?	Impactthema
Start Foundation	Landelijk	Impactthema
Starters4Communities	Plaatselijk	Impactthema
StartersCentra West-Brabant	Plaatselijk	Ondernemerschap
Starterslift	Plaatselijk	Ondernemerschap
Startup Eindhoven	Plaatselijk	Ondernemerschap
Startupbootcamp HighTechXL	Landelijk	Ondernemerschap
Stichting BOVO	Provincie	Ondernemerschap
Stichting DOEN	Landelijk	Impactthema
Stichting MOED	Plaatselijk	Impactthema
Stichting Streekhuis Het Groene Woud	Provincie	Impactthema
Stimuleringsfonds	Landelijk	Impactthema
Streekhuis Kempen	Plaatselijk	Impactthema
Stuurgroep LIB	Provincie	Impactthema
t Heft	Provincie	Impactthema
Tussenheid	Provincie	Sociaal of publiek ondernemerschap
UvT	Provincie	Sociaal of publiek ondernemerschap
VEC	Plaatselijk	Impactthema
Vitaal Leisure landschap	Plaatselijk	Impactthema
We Are Food	Provincie	Impactthema
Weener XL Wildcat Challenge	Plaatselijk	Impactthema
WerkgeversServicepunt Noordoost-Brabant	Plaatselijk	Impactthema



<b>Organisatie</b>	<b>Geografisch niveau</b>	<b>Focus</b>
Werkplaats de Gruyter	Plaatselijk	Impactthema
WijEindhoven	Plaatselijk	Impactthema
Stichting Zet (Wij Zijn Zet)	Provincie	Impactthema
Zorgbelang Brabant	Provincie	Impactthema







Social Enterprise NL  
Keizersgracht 264 - 1016 EV Amsterdam