

Samenwerken met sociaal ondernemers

Zakboek
voor ambtenaren

Passende rol

Welke rol speel ik als ambtenaar?

De gemeente kan op allerlei manieren van betekenis zijn voor sociale ondernemingen, vaak betreft het een combinatie van functies: van ondersteunend en faciliterend tot verantwoordelijk voor het beleid. Het is goed om je daar bewust van te zijn. Het Zakboek is opgebouwd langs de belangrijkste rollen die je als ambtenaar kan vervullen in de samenwerking. Naast elk hoofdstuk vind je een omschrijving van zo'n rol.

Inhoud

Welke rol speel ik als ambtenaar?

Verbinder



Ecosysteem bouwer



Inkoper



Financier



Ambassadeur



Inleiding

TOOL De (on)redelijke mens

p.3

Sociaal ondernemen

TOOL Kennismaken: wat wil ik weten?

p.9

Beleid en strategie

TOOL Beleid maken voor sociale ondernemers

p.13

Sociaal inkopen van product of dienst

TOOL Code Sociale Ondernemingen

TOOL Vind een passende sociale ondernemer

TOOL Overtuig je collega's

TOOL Lessen uit Noord-Brabant

p.19

Samenwerken

TOOL Alternatieve steun, wat is er mogelijk?

p.27

Nawoord

p.32



Bakkerswerkplaats.

Dit is een gids over sociaal ondernemen voor gemeenteambtenaren.

Een zakboek voor iedereen - beginner of gevorderde - die in zijn of haar werk te maken heeft met ondernemingen die naar maatschappelijke impact streven. En voor ieder die zich nader wil oriënteren in het werkveld. Deze gids biedt stapsgewijs inzicht in de wereld van de sociale onderneming en wat voor samenwerking daarmee kan worden aangeaan.

Zelfde doelen, andere logica

Als het om het bereiken van maatschappelijke impact gaat, streven ambtenaren en ondernemers naar dezelfde doelen. Ze spreken alleen niet altijd dezelfde taal omdat ze ieder werken vanuit een andere logica, waardoor men elkaar soms onbedoeld niet goed 'verstaat'. Uit onderzoek en uit *feedback* van de leden van *Social Enterprise NL* blijkt dat er behoefte is aan een gezamenlijk kader.

Gemeenten staan voor grote uitdagingen

Decentralisatie van Rijkstaken dwingt gemeenten om nieuwe verantwoordelijkheden op zich te nemen op het gebied van werk en inkomen, parti-

cipatie, welzijn en zorg. Ondertussen vragen de digitale- en de energietransitie en het streven naar een circulaire economie om een wijziging van de bestaande infrastructuur. Steeds meer gemeenten, waaronder de vier grote steden, ontwikkelden de afgelopen jaren beleid om sociaal ondernemerschap te ondersteunen. Ook de G40 heeft sociaal ondernemerschap tot speerpunt benoemd. Desondanks is verbetering mogelijk, uit recent onderzoek van PwC komen de volgende knelpunten naar voren:

- ▲ Sociale ondernemingen voelen zich weinig herkend en erkend door gemeenten.
- ▲ Zowel gemeenten als sociale ondernemingen ervaren de verkokering van de gemeente als een groot probleem voor samenwerking.
- ▲ Gemeenten kopen weinig in bij sociale ondernemingen.
- ▲ Drie van de vier gemeenten geven aan niet genoeg kennis en expertise te hebben over sociaal ondernemerschap.

▲ ▲ Met deze
publicatie willen
we een brug slaan
tussen de wereld
van de ambtenaar
en die van de
ondernemer. ▼ ▼

Wereldwijde trend

De opkomst van sociaal ondernemerschap is een wereldwijde trend, de sector is volop in ontwikkeling. Er is een grote internationale beweging ontstaan die door veel landelijke overheden wordt gestimuleerd, door de Europese Unie en door de Organisatie voor Economische Samenwerking (OESO). Tussen 2018 en 2019 nam de werkgelegenheid bij sociale ondernemingen met 14% toe. (Bron: Social Enterprise Monitor 2019).

Sociale ondernemingen zijn niet over één kam te scheren, ze kennen talloze verschijningsvormen en dienen verschillende doelen. We hopen dat deze gids kan helpen de sociale onderneming op waarde te schatten. Sociaal ondernemers vinden het vaak moeilijk de weg te vinden binnen het gemeentelijk apparaat of aan te sluiten bij het lokale beleid. Daarom kent deze gids een tegenhanger in de vorm van een *Routekaart voor sociaal ondernemers* om goed voorbereid de gemeente tegemoet te treden.

TIP: Houding & verwachtingen

Je gaat de stap wagen: samenwerken met sociale ondernemingen. Hier een aantal tips voordat je gaat beginnen.

- ▶ Wees creatief, flexibel, niet-traditioneel, zoek je ruimte en neem die in.
 - ▶ Onderschat de hardnekkigheid van het systeem niet: “choose your battles” en neem de tijd. Echte verandering vraagt een lange adem; langzame groei is het meest duurzaam.
 - ▶ Vraag hulp en werk vanuit een netwerkgedachte. Een duurzame verandering in de manier van *denken en werken* van collega's (en de hele organisatie) kan je niet alleen organiseren. Zorg voor rugdekking en ruimte voor experiment, voorkom dat je als enige verantwoordelijk bent voor een nieuwe aanpak binnen je eigen organisatie.
-

Tool

De (on)redelijke mens

►► *The reasonable man adapts himself to the world: the unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself. Therefore all progress depends on the unreasonable man.* ▼▼

Deze quote van George Bernard Shaw is op veel sociaal ondernemers van toepassing. Ze willen de wereld verbeteren en komen vaak met radicale oplossingen. Wat betekent dit voor de samenwerking? Waar moet je rekening mee houden? Met wie heb je te maken? Door je beter in te leven in de drijfveren en vraagstukken van de sociaal ondernemer leg je de basis voor een mooie samenwerking.

Ongeduldig

Sociaal ondernemers willen de wereld verbeteren, liever vandaag dan morgen. Ze zijn ongeduldig en hebben weinig begrip voor uitstel. Daar kan je als gemeente natuurlijk niet altijd aan tegemoet komen, wel goed om te weten.

Koppig

Je hebt als gemeente een voorstel goed bekeken en ziet geen reden voor samenwerking. Dit heb je goed onderbouwd. Een (half) jaar later staat de ondernemer weer voor de deur. Ondernemers geven namelijk niet op, als ze dat wel zouden doen zouden ze nooit succesvol zijn. Het heeft geen zin hier geïrriteerd over te raken, zie het als teken van volharding.



Actiegericht

Sociaal ondernemers doen vaak iets wat nog niet eerder is gedaan. Ze komen met nieuwe oplossingen. Van te voren is niet met zekerheid vast te stellen of het ook daadwerkelijk gaat werken. Maar alleen door te doen, leer je. Zoals een sociaal ondernemer ooit zei: “Wij zijn de afdeling Research & Development van de samenleving”. Doe hier je voordeel mee, zorg dat je als gemeente leert van de innovaties.

Tijd is geld (I)

Rekeningen en lonen moeten iedere maand betaald worden. Vraag je dus een ondernemer ‘een middag mee te denken over beleid’, dan kan hij/zij niet op bezoek bij een potentiële klant. Bied daarom een tegenprestatie, financieel of immaterieel, bijvoorbeeld een introductie bij de wethouder.

Tijd is geld (2)

Ondernemers leven van facturen die betaald worden. Duurt dit bij jouw gemeente heel lang, dan komt een ondernemer in problemen. Door de betalingen goed af te stemmen met jouw financiële afdeling, help je een ondernemer enorm.

Falen hoort erbij

Ondernemen is risico nemen, dan gaat er weleens wat mis. Ook sociale ondernemingen gaan helaas wel eens failliet, dat hoort erbij. Raak dus niet in paniek als iets niet gaat zoals gepland. Zorg dat je ervan leert.



Passende rol

Verbinder

De gemeente is voor veel ondernemers een doolhof. Als ambtenaar wijs ik de ondernemer de weg en ik zorg dat deze bij de juiste mensen aan tafel komt binnen het gemeentelijk apparaat. Ik kijk ook of er nog andere *stakeholders* betrokken kunnen worden waar de gemeente al een relatie mee heeft, bijvoorbeeld uit het onderwijs of zorg- en welzijnsorganisaties.

Sociaal ondernemen, wat is dat eigenlijk?

De term sociale ondernemingen komt van het Engelse *social enterprise*. Sociaal slaat dus op alle maatschappelijke doelen zoals duurzaamheid, circulaire economie, energietransitie, arbeidsparticipatie, sociale cohesie of gezondheid. De afgelopen jaren is steeds meer consensus ontstaan over wat we met een sociale onderneming bedoelen, in deze publicatie houden we de definitie aan zoals de SER die in haar advies uit 2015 heeft opgesteld:

►► Sociale ondernemingen zijn zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen.



Essentieel is dat sociaal ondernemers ondernemen met een maatschappelijk missie. Ze leiden zelfstandige organisaties die hun geld uit de markt halen, waarbij niet de winst maar

het realiseren van maatschappelijke impact centraal staat. De bedrijfsvoering is bijvoorbeeld gericht op het creëren van werkgelegenheid of het hergebruik van materialen.

Sociale ondernemingen vervullen een eigen rol: ze dragen bij aan innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken waarin de overheid en de markt nog niet kunnen voorzien. Omdat ze vaak lokaal opereren, weten sociaal ondernemers goed wat er speelt. De sociale onderneming ziet winst als middel en niet als doel. Het bedrijf is transparant en sociaal op alle niveaus in de organisatie; bestuur en beleid zijn gebaseerd op evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen.

Sociale ondernemingen hebben in Nederland nog geen aparte juridische positie. De meeste zijn een BV. Andere zijn een stichting, vof of coöperatie. Sommige zijn een BV én een stichting.



Tool

Kennismaken: wat wil ik weten?



Een aantal vragen om de sociaal ondernemer beter te leren kennen.

1.

Wat zijn de doelstellingen van de onderneming?

Welke vraagstukken worden aangepakt?

2.

Aan welke beleidsdoelen draagt de sociale onderneming bij?

3.

Is de impact van de sociale onderneming in kaart gebracht?

- ▶ Is de impact meetbaar?
- ▶ Welke methode is hiervoor gebruikt?

4.

In welke (groei)fase zit de onderneming?

- ▶ Opstartfase
- ▶ Middellange-fase
- ▶ Ervaren onderneming

5.

Hoe zit de *business case* in elkaar?

- ▶ Maakt de ondernemer winst?
- ▶ Hoe doen andere bedrijven in deze branche het?
- ▶ TIP: check bij je EZ-collega's welke methode ze daarvoor hanteren.

6.

Weet de ondernemer wat hij/zij wil van de gemeente?



Passende rol

Ecosysteem bouwer

Wat moet er in gang gezet worden om sociale ondernemingen te laten bloeien en hun impact te vergroten? Kennen de juiste partijen elkaar? Wat is de rol van organisaties buiten de gemeente zoals fondsen en onderwijsinstellingen? Als ambtenaar kan ik een rol spelen in het opbouwen van een ecosysteem waarin de samenwerking met sociale ondernemingen centraal staat. Bijvoorbeeld door bij te houden welke sociale ondernemingen er actief zijn in de gemeente, wat ze te bieden hebben en welke afdelingen met hen samenwerken. Ook kan ik collega's en de verantwoordelijk wethouder betrekken, trainingen faciliteren en de uitwisseling van expertise mogelijk maken.

Beleid en strategie

Hoe kan je draagvlak creëren binnen de ambtelijke organisatie en hoe geef je sociaal ondernemen een plek binnen het gemeentelijk beleid?

Het is nog niet vanzelfsprekend om sociaal ondernemen in te bedden in bestaand beleid. Nederlandse gemeenten verschillen in de samenwerking met sociale ondernemingen. Terwijl in de ene gemeente al lang een *platform sociaal ondernemen* bestaat - onder supervisie van de afdeling Economische Zaken - moet in een andere een loket voor sociale ondernemingen nog worden opgetuigd.

Het kan in de praktijk lastig zijn om een passende infrastructuur te ontwikkelen waarbij recht wordt gedaan aan zowel de 'gewone' bedrijven als de sociale ondernemingen. Wat werkt, wat werkt niet? Er bestaat geen alomvattende methode. We proberen je zo goed mogelijk op weg te helpen.

Ga in gesprek

Ondernemers kunnen zelf goed aangeven waar ze behoefte aan hebben, ga met hen het gesprek aan. De uitdaging is die behoefte af te stemmen op de ambitie en doelstellingen van de gemeente. Zoek samen naar de overeenkomsten en kijk waar de onderneming aan kan sluiten op het beleid.

Beleid als obstakel

Ondernemers kunnen aanlopen tegen verouderde regelgeving, gebrek aan beleid of tegenstrijdigheden in beleid; allemaal obstakels om succesvol zaken te doen. Alleen een interdisciplinaire aanpak kan de drempels wegnemen. Laat verschillende eenheden binnen de (gemeentelijke) organisatie samenwerken vanuit het gemeenschappelijke doel om een probleem op te lossen.



Afval loont.

Een accountmanager en een plan

Het aanstellen van een accountmanager kan de zaken vlot trekken. Deze ambtenaar - met slagkracht - kan beginnen met het opbouwen van een netwerk, het oprichten van een taskforce, kan een loket openen, een broedplaats of een incubator voor startende bedrijven (helpen) oprichten. Dat kan heel lokaal beginnen in een wijk, in een buurthuis of in de wijkvereniging waar doelgroepen, activiteiten en geldstromen kunnen worden afgestemd.

Aan de slag met beleid

Ondanks dat er niet één methode bestaat om beleid te maken, zijn er wel degelijk elementen die in ieder beleidsplan zouden moeten terugkomen. Zie de tool 'Beleid maken voor sociaal ondernemers' op de volgende pagina.

Een loket

Het is voor ondernemers niet altijd makkelijk om de juiste ingangen en de juiste mensen te vinden in een gemeentelijke organisatie. In veel gemeenten bestaan er twee verschillende loketten voor ondernemers. Eén bij de afdeling Economische Zaken waar de ondernemer terecht kan met vragen over vergunningen, financiën en subsidieregelingen. Het tweede loket of werkgeversservicepunt, is voor alle kwesties betreffende werktoeleiding en participatie. Dit loket is dikwijls regionaal georganiseerd.

Bron: G40, Meer impact met sociaal ondernemerschap: "Roadmap voor gemeenten", 2018.

Tool

Beleid maken voor maatschappelijke impact

Randvoorwaarden: enthousiasme, regelruimte, creativiteit

1.

Doe een “quick-scan”

- ▶ Wat weet je van sociaal ondernemen?
 - ▶ Raadpleeg het “*Kennisdossier Sociaal Ondernemerschap*” van de G40 en zoek daar naar de voor jou relevante publicaties.
- ▶ Wat is er al binnen je eigen gemeente georganiseerd op dit gebied?
 - ▶ Check bij de afdeling inkoop of er beleid is rondom maatschappelijk verantwoord inkopen.
 - ▶ Bestaan er subsidieregelingen voor sociaal ondernemers?
- ▶ Inventariseer welke sociale ondernemingen er actief zijn in de regio, bijvoorbeeld via www.social-enterprise.nl/onze-leden.

2.

Inventariseer de wensen van sociaal ondernemers en prioriteer.

- ▶ Ga in gesprek met verschillende sociaal ondernemers. Welke impact bereiken ze? Waar lopen ze tegenaan? Wat verwachten zij van de gemeente?

3.

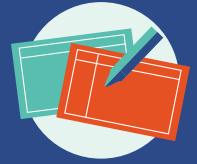
Zoek medestanders bij andere domeinen en afdelingen (Sociaal, Werk en Inkomen, Duurzaamheid en Inkoop)

TIP: Rondom de thema's circulair en duurzaamheid is er ruimte voor innovatie, dat biedt kansen voor nieuw beleid en samenwerking.

4.

Breng alle spelers bij elkaar.

- ▶ Organiseer een bijeenkomst voor collega's en nodig relevante sprekers uit (collega's met ervaring uit andere gemeenten, sociaal ondernemers, medewerkers van Social Enterprise NL).
- ▶ Koppel sociaal ondernemers en collega-ambtenaren rondom een maatschappelijke opgave.
- ▶ Bedenk welke overige partijen je hier nog bij kunt betrekken uit politiek, maatschappelijk middenveld, financiële- en kennisinstellingen.



5.

Stel een beknopt beleidsplan op. Je wilt snel aan de slag en je niet verliezen in papier, maar zonder een kader en plan kom je ook niet verder. Laat daarin in ieder geval de volgende elementen terugkomen:

- ▶ **Collegeakkoord:** zorg dat je verhaal aansluit bij het collegeakkoord of de opdracht van de wethouder.
- ▶ **Aanspreekpunt:** waar kunnen sociaal ondernemers terecht met vragen aan de gemeente?
- ▶ **Inkoop:** hoe kan de gemeente inkoop bij sociale ondernemingen bevorderen om maatschappelijke doelen te realiseren en sociaal ondernemerschap te stimuleren?
- ▶ **Support en netwerk:** waar kunnen ambtenaren en ondernemers elkaar vinden? Hoe kunnen ze hun vaardigheden verder ontwikkelen? Welke rol kan de gemeente op zich nemen?

6.

Durf te experimenteren en benoem in het beleidsplan wat je hiervan wilt leren.

7.

Aan de slag!

Wacht niet met samenwerken tot de perfecte omstandigheden daar zijn. Je kunt gewoon beginnen.



Passende rol

Inkoper

Een gemeente kan maatschappelijke doelen bereiken door een product of dienst van een sociale onderneming af te nemen. Dit kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld als *launching customer*. De gemeente neemt dan als eerste een product of dienst af. De ondernemer en gemeente kunnen het product testen en evalueren, de ondernemer kan deze aanpassen en verbeteren.

Sociaal inkopen van product of dienst

Inkoop

Sociale ondernemingen maken impact door het verkopen van hun product of dienst. Net als elke andere onderneming zijn zij constant bezig met het werven van nieuwe en het behouden van bestaande klanten. Gemeenten kopen jaarlijks voor miljarden euro's aan producten en diensten in. Als zij dat doen bij sociale ondernemingen kunnen zij een enorme bijdrage leveren aan de maatschappelijke impact die sociale ondernemingen nastreven. Uit onderzoek van PWC uit 2018 blijkt dat 40% van de gemeenten sociale ondernemingen noemt in hun inkoopbeleid. Het percentage gemeenten dat ook daadwerkelijk sociaal inkoop ligt lager. Hier liggen dus grote kansen voor gemeenten. Gemeenten kunnen zich bijvoorbeeld opstellen als *launching customer*: de eerste partij zijn die producten of diensten van een sociale onderneming afneemt om zo de onderneming te helpen lanceren en een vliegende start te geven.

Tips and tricks om de inkoop bij sociale ondernemingen te verhogen.

Deze *tips and tricks* zijn mede gebaseerd op de *Proeftuin Sociaal Inkopen* die Buy Social met de provincie Noord-Brabant organiseerde. De lessen die hieruit zijn geleerd, werden verwerkt in het digitaal magazine '*Inkopen met impact: De rem eraf!*' van de provincie Noord-Brabant.

► [**Inkopen met impact: De rem eraf!**](#)



Het Danspaleis. Foto: Herman Wouters

1. Creëer betrokkenheid binnen de gemeente

Een belangrijke onderdeel van sociaal inkopen is zorgen dat er *commitment* is van (de relevante personen in) de organisatie.

- ▶ Verzamel enthousiaste collega's om je heen die met jou kunnen werken aan de bekendheid van sociaal ondernemerschap.
- ▶ Zorg dat een gezaghebbende opdrachtgever in je organisatie achter je staat, of dat nou een wethouder, directeur of manager is.
- ▶ Laat zien dat inkopen bij sociale ondernemingen aansluit bij de missie en visie van jouw organisatie.
- ▶ Begin met een overzichtelijke casus en draag de impact van dit voorbeeld met goede PR uit.

2. Ken de markt

Wie sociaal wil inkopen, moet de markt verkennen en in gesprek gaan met de verschillende aanbieders. Zo kom je erachter wat de markt te bieden heeft en voorkom je dat je als inkopende partij de boot mist in het inkooptraject. Bij een marktconsultatie wissel je als inkopende organisatie informatie uit met de markt. Wat zijn geschikte gunningscriteria? Biedt de aangeboden dienst of product een mogelijke oplossing voor een probleem? Op basis van de verkregen informatie en *feedback* kan de aanbeveling door de inkopende organisatie worden aangepast.

Tool

Code Sociale Ondernemingen

Sociale ondernemingen leren herkennen.

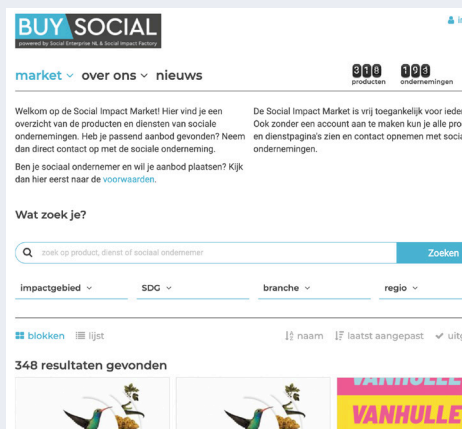
De Code Sociale Ondernemingen is gebaseerd op dé grondslag van sociaal ondernemen, namelijk *impact first*. Deze Code omvat 5 principes die tezamen laten zien waar sociaal ondernemen voor staat. Elk van de 5 principes wordt in de Code gevolgd door een praktische uitwerking. De sociaal ondernemer kan ervoor kiezen die principes – en daarmee de Code – te onderschrijven. Voegt de onderneming vervolgens ook echt de daad bij het woord en doorstaat deze de beoordeling door een Review Board, dan wordt de sociale onderneming opgenomen in het Register Sociale Ondernemingen.

► codesocialeondernemingen.nl

Tool

Vind een passende sociale ondernemer

Online platform Buy Social.



Voor de meeste inkoopvragen is een passend product of dienst van een sociale onderneming te vinden. Een online marktplaats voor producten en diensten is te vinden op de Social Impact Market:

► [Buy-social.nl](https://buy-social.nl)

3. Hou het klein

Vaak voegen gemeenten opdrachten samen. Nadeel daarvan is dat alleen grote bedrijven en organisaties dergelijke opdrachten kunnen verwerven; kleinere innovatieve sociale ondernemingen vallen buiten de boot. Door bijvoorbeeld een deel van de opdracht apart te zetten en klein te houden, maak je het mogelijk innovatieve partijen binnen te halen.

4. Gebruik wettelijke mogelijkheden

Binnen de *Aanbestedingswet* zijn volop mogelijkheden aan te sturen op sociale impact, zoals artikel 2.80 en 2.82 aantonen:

- ▶ Artikel 2.80 maakt het mogelijk om bijzondere uitvoeringsvoorwaarden te verbinden aan een overheidsopdracht. Zoals de voorwaarde dat verpakkingsmateriaal gerecycled moet worden, dat een bepaald deel van de opdracht moet worden uitgevoerd door mensen met afstand tot de arbeidsmarkt of dat de benodigde stroom moet worden opgewekt uit hernieuwbare energiebronnen.
- ▶ Artikel 2.82 biedt de mogelijkheid om aanbestedingen uit te schrijven waaraan uitsluitend sociale ondernemingen met 30% of meer medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen deelnemen. Door de opkomst van sociale ondernemingen is effectieve concurrentie ook bij deze aanbestedingen steeds waarschijnlijker. Via het certificaat PSO 30+ weet je zeker dat bij de sociale ondernemingen minimaal 30% van het personeelsbestand een arbeidsbeperking heeft. Meer info is onder meer te vinden bij PIANOO, Expertisecentrum Aanbesteden:

▶ pianoo.nl

Tool

Overtuig je collega's

Tips and tricks om je collega's enthousiast te maken voor sociaal ondernemen.

- Organiseer een werkbezoek. Neem een collega op sleeptouw om sociaal ondernemers te ontmoeten. Zo krijgt de onderneming een gezicht en wordt de business case levend en concreet.
- Inspiratie van elders. Verdiep je in voorbeelden uit andere gemeenten en uit andere landen. Overal ter wereld zijn beleidsmakers bezig met het stimuleren van sociaal ondernemerschap. Maak die kennis toegankelijk voor collega's.
- Koppel de impact van sociale ondernemingen aan beleidsdoelen van de gemeente. Sociale ondernemingen zijn geen leuke nieuwe hype, het zijn waardevolle partners die direct en concreet bijdragen aan beleidsdoelen van de gemeente.

Tool

Lessen uit Noord-Brabant

Digitaal magazine over inkoop met impact van de provincie Noord-Brabant



De provincie Noord-Brabant heeft samen met experts van Buy Social in 2019 een proeftuin georganiseerd om te onderzoeken hoe de inkoop bij sociale ondernemingen vergroot kon worden. Deze proeftuin bestond uit meerdere bijeenkomsten, de resultaten zijn gebundeld in het digitaal magazine *'Inkopen met impact: De rem eraf!'* van de provincie Noord-Brabant. Bekijk het magazine online om te leren van de lessen uit Noord-Brabant.

► [Inkopen met impact: De rem eraf!](#)

5. Benut *Social Return*

Social return betekent dat er bepaalde eisen worden gesteld aan grote opdrachtnemers. De eis van social return biedt ook de mogelijkheid om de inkoop bij sociale ondernemingen te bevorderen. Een opdrachtgever kan een deel van de social return invullen door in te kopen bij een sociale onderneming. Uiteraard moet het helder zijn dat deze sociale onderneming voldoet aan de eisen zoals beschreven in de *Code Sociale Ondernemingen*. Gemeenten in Twente werken op deze manier.

6. Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) betekent dat je bij de inkoop van producten en diensten de effecten op het milieu en sociale aspecten meeweegt. Bij MVI zijn de drie P's van People (mensen), Planet (milieu) en Profit (winst) in balans. Steeds meer gemeenten hebben zich gecommitteerd aan MVI. De kern van maatschappelijk verantwoord inkopen is ketenverantwoordelijkheid. Naast prijs, kwaliteit en levertijd, let je ook op milieu- en sociale aspecten. Zo oefen invloed uit op milieu en arbeidsomstandigheden. Inkopen bij sociaal ondernemers is een goede manier van MVI. Kijk voor tips om MVI bij jouw gemeente te stimuleren naar de tool op de bladzijde hiernaast.



Passende rol

Ambassadeur

Als ambassadeur kan ik een sociale onderneming een podium bieden. Bijvoorbeeld door de wethouder te betrekken bij publieke momenten (samen op de foto in lokale media). Ik kan het verhaal van de ondernemer verspreiden via de communicatiekanalen van de gemeente.



Passende rol

Financier

Sociale ondernemingen kunnen gebaat zijn bij financiële ondersteuning, zeker in de beginfase. Beschikt de gemeente over subsidies of financiële regelingen waar de ondernemer een beroep op kan doen? Met steun van de gemeente kan de sociaal ondernemer makkelijker aanspraak maken op aanvullende fondsen en financiële bronnen.

Samenwerken

Waar hebben sociale ondernemingen behoefte aan?

Je bent klaar om de samenwerking met een sociaal ondernemer aan te gaan. Maar hoe geef je die samenwerking vorm - anders dan een opdracht voor het inkopen van een product of dienst? Welke behoeften hebben sociale ondernemers en hoe kan jij daar op aansluiten?

Startende ondernemers hebben uiteraard andere behoeften dan gevestigde. Onderzoek samen met de ondernemer welke vragen er leven en hoe je daar mogelijk aan tegemoet kan komen. Sociaal ondernemers zijn liever niet afhankelijk van subsidies, zij zijn immers zelfstandige organisaties die hun geld uit de markt halen, al hebben zij het behalen van maatschappelijke impact als missie en niet alleen het behalen van winst.

Passende financiering

Het vergaren van startkapitaal vormt een van de grootste uitdagingen voor de ondernemer. Het verlenen van subsidie kan investeringsdrempels wegnemen. Bestaan er geen gemeentelijke subsidiemogelijkheden waar de ondernemer aanspraak op kan maken, dan kan onderzocht worden of een combinatie van fondswerving, *crowdfunding* en een lening soelaas kan bieden. Gebruik de *Finance Tool* van *Social Enterprise NL* om de sociaal ondernemer op weg te helpen:

► [Finance tool](#)



Atelier 4.

Subsidies

- ▶ Onderzoek eerst wat mogelijk is binnen lokale regelgeving. Welke subsidieregelingen zijn van toepassing binnen het staand beleid, welke participatie- of zorgbudgetten zijn beschikbaar? Zijn er regelingen in de maak naar aanleiding van het coalitieakkoord of recente raadsbesluiten?
- ▶ Sociaal ondernemers raken dikwijls verschillende domeinen: economie, financiën, werk, participatie, sociale werkvoorziening, re-integratie, inkomen en zorg. Is een domeinoverstijgende benadering geboden om te voorkomen dat de ondernemer voortdurend bij verschillende loketten zijn verhaal moet doen?
- ▶ Heeft jouw gemeente geen subsidie gereed en wil je de sociale onderneming toch op weg helpen? Op ondernemersplein.nl staat een [subsidiewijzer](#) die de weg wijst naar financieringsmogelijkheden op basis van regio, soort regeling en meer.

Ondersteuning in natura

Als alternatief voor financiële ondersteuning bestaat er ondersteuning in natura. Ondersteuning in natura is een zeer breed begrip en varieert van het aanbieden van workshops tot het introduceren van social enterprises in het netwerk van de gemeente. Gebruik de tips en kijk op www.social-enterprise.nl voor meer voorbeelden.

Tool

Alternatieve steun, wat is er mogelijk?

Een aantal manieren om sociale ondernemers op weg te helpen met hun financieringsvraagstukken.

1.

Wordt een *launching customer*.

TIP: zie het hoofdstuk Inkoop.

2.

Onderzoek of jouw gemeente over innovatiegelden beschikt en regel experimenteerruimte. Soms heeft een ondernemer deze ruimte nodig om een 'interventie' te doen slagen. Een gemeente is de partij die door het verstrekken van subsidie, het aanpassen van regelgeving en het creëren van draagvlak op ambtelijk en bestuurlijk niveau die experimenteerruimte kan borgen.

3.

Waardeer sociale ondernemingen, geef hen een podium. Introduceer sociaal ondernemers in het netwerk van jouw gemeente, nodig hen uit voor recepties, werkbezoeken en conferenties. Organiseer mediamomenten als maatschappelijke winst dankzij die ondernemingen gevierd wordt. Faciliteer ontmoetingen met ketenorganisaties en bestuurders.

4.

Organiseer workshops en trainingen of zorg voor een coachingstraject.

5.

Faciliteer een broedplaats rondom een maatschappelijk thema.

6.

Biedt vastgoed of andere faciliteiten aan met korting; stel ruimte ter beschikking.



7.

Geef advies en benut de expertise die al is opgedaan rondom een maatschappelijke opgave. Zo kan een ondernemer zijn strategieën optimaliseren en het maatschappelijke doel beter dienen.

8.

Verschaf informatie over investeringsfondsen, kredieten, (lokale en regionale) impact fondsen, social impact bonds en subsidieverstrekkers op nationaal of Europees niveau.

► social-entreprise.nl

9.

Bespreek de mogelijkheid van *crowdfunding*. Met *crowdfunding* kan de ondernemer testen of er een publiek is dat in het idee gelooft en er geld voor over heeft.

Social Enterprise NL

“It takes two to tango”

▶▶ Je zou dit ook voor sociaal ondernemers moeten organiseren, ◀◀

was de reactie aan het slot van een cursus sociaal ondernemerschap die we in 2015 voor beleidsmakers organiseerden. Dat leek mij direct een verdomd goed idee. Want als sociaal ondernemer en beleidsmaker elkaar beter begrijpen, kan er echt iets moois ontstaan.

Social Enterprise NL werkt sinds 2012 aan een beter klimaat voor sociale ondernemingen. Gemeenten spelen daarin een cruciale rol. Toen we in 2013 aan ondernemers vroegen wat zij van de overheid verwachtten, werd de rol van gemeenten het meest genoemd. En andersom waren het beleidsmakers van gemeenten die als eerste op ons af kwamen met de vraag: “Wat kunnen we voor sociale ondernemingen betekenen?” Sindsdien is er een hoop in gang gezet. Alle G4 steden stimuleren sociaal ondernemerschap, de G40 heeft het tot speerpunt benoemd, er worden talloze bijeenkomsten georganiseerd en er zijn verschillende publicaties verschenen. Vanuit Social Enterprise NL organiseren we inmiddels inderdaad een cursus *Omgaan met de gemeente voor sociaal ondernemers*.

Allemaal mooie ontwikkelingen. Waarom dan deze gids? Zit iemand daar op te wachten? Ik zeg volmondig: ‘Ja!’. In veel

gemeenten staat sociaal ondernemerschap nog niet of nauwelijks op de kaart. Door gebrek aan praktische kennis komt het ontwikkelen van beleid niet van de grond. Bestaande publicaties bieden waardevolle informatie maar nauwelijks een gemeenschappelijk kader. Om tot een betere samenwerking te komen moeten zowel beleidsmakers als de sociaal ondernemers zich in elkaar kunnen verplaatsen. Doel van deze gids is om beide partijen hiervoor de handvatten te bieden.

Deze gids is nog lang niet compleet, het is slechts een begin. Wij zullen de komende jaren blijven werken aan een betere samenwerking tussen sociale ondernemingen en gemeenten. Op onze website zullen we nieuwe inzichten en tools blijven aanbieden, gebaseerd op voortschrijdend inzicht. Als sociaal ondernemers en ambtenaren echt met elkaar gaan dansen, dan kunnen ze samen bouwen aan een swingende wereld, waarin het creëren van maatschappelijke meerwaarde centraal staat.

Veel dank aan iedereen die deze publicatie mogelijk heeft gemaakt, *you know who you are*, op naar een mooie tango!

Stefan Panhuijsen,
directeur Social Enterprise NL

Amsterdam, september 2019

colofon

We hebben als basis voor deze publicatie gebruik gemaakt van relevante literatuur en actueel onderzoek van o.a. provincie Noord-Brabant, PWC, G40, HvA, Mc Kinsey, SER, Social Enterprise.NL . Daarnaast hebben we sociaal ondernemers en ambtenaren geïnterviewd en drie ontwerpessies georganiseerd waaraan ambtenaren en sociaal ondernemers deelnamen uit verschillende Nederlandse gemeenten.

Versie 1.2 Oktober 2019

Research, tekst en ontwerp: Ad Korf,

Leonore Snoek, Marieke van Dijk,

Nick Tettero, Sandra Rottenberg,

Stefan Panhuijsen.

Illustraties ontleend aan:

flaticon.com, humaaans.

© Social Enterprise NL

Dit werk valt onder een Creative

Commons Naamsvermelding-

NietCommercieel 4.0

Internationaal-licentie.

