

Op weg naar een gezond ecosysteem

Social enterprises: kansen voor sociale innovatie in gemeenten

DOOR Aukje Smit

Social enterprises zijn bedrijven met een maatschappelijke missie. Een geschenk uit de hemel voor een terugtrekkende overheid die moet bezuinigen? De hoogste tijd om meer zicht te krijgen op deze bedrijven, ontwikkelingen en de kansen voor gemeenten.

Laatst kreeg ik een cadeaubon voor een Van Hulley: een boxershirt gemaakt van je oude overhemd, versleten maar te bijzonder om weg te gooien. Van Hulley is een Gronings naaiatelier opgericht in 2012. Vrouwen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt doen hier werkervaring op, krijgen een gerichte opleiding en vergroten zo hun kansen op regulier werk. Met dit concept past Van Hulley naar eigen zeggen perfect in deze tijd: sociaal, duurzaam en persoonlijk. Is dit bedrijf nu een echte social enterprise?

Definitiegeneuzel

Er is veel discussie en soms zelfs onenigheid over de definiëring van social enterprises. Discussies gaan over de meest uiteenlopende zaken, zoals wat te doen met de winst, kan een stichting een social enterprise zijn, mag je eisen stellen aan de wijze waarop de onderneming wordt gerund, moet er altijd sprake zijn van loondienst en sociale innovatie? Ook de termen vliegen je om de oren: sociale ondernemingen, sociale firma's, maatschappelijke ondernemingen, sociale bedrijven. Niet alleen in Nederland, maar wereldwijd is er (nog) geen overeenstemming over de exacte definitie en kenmerken van een social enterprise. Het is daarom

belangrijk om niet te star met definities om te gaan en vooral te kijken naar hoe een organisatie zich daadwerkelijk gedraagt en ontwikkelt.

Maar het is wel handig om het met elkaar over hetzelfde soort bedrijven te hebben. Doe je dat niet, dan is het veel lastiger om gericht beleid te uit te voeren. Om deze reden hanteert het landelijk platform Social Enterprise NL de internationale term social enterprise. Social Enterprise NL gaat, net zoals de Europese Commissie, uit van de volgende kenmerken voor een social enterprise:¹

- Heeft primair een maatschappelijke missie: impact first.
- Realiseert dat doel als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert.
- Is financieel zelfvoorzienend en dus beperkt of niet afhankelijk van giften of subsidies.
- Is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd:
 - Het bedrijf is transparant;
 - Winst mag, maar de financiële doelen staan ten dienst van de missie. En winstneming door de aandeelhouders is redelijk;
 - Bestuur en beleid zijn gebaseerd op een evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen;

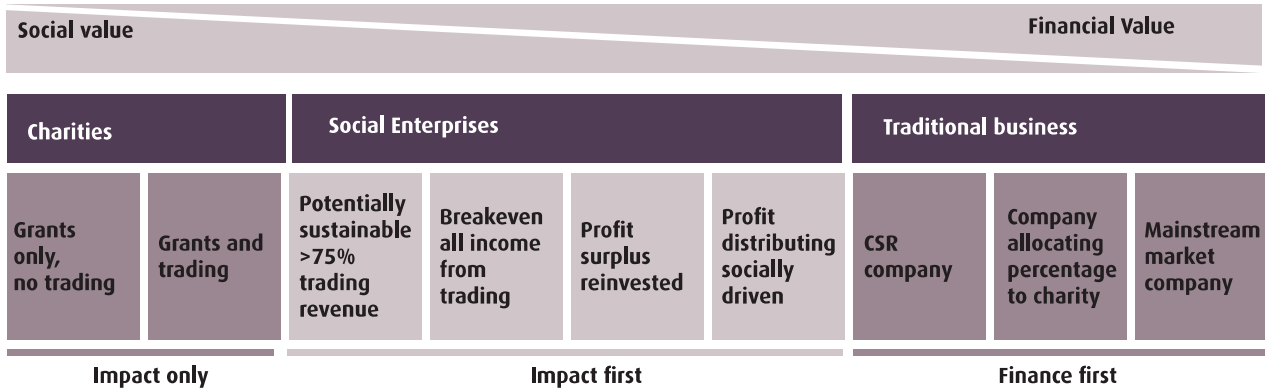
- Het bedrijf is fair naar iedereen;
- Het bedrijf is zich bewust van haar ecologische voetafdruk.

Van Hulley

Terug naar Van Hulley en de vraag of dit nu een social enterprise is. Het is duidelijk dat deze onderneming maatschappelijke doelen heeft. Of die doelen altijd primair moeten zijn, is voor oprichtster Jolijn Creutzberg nog wel een discussiepunt: 'Ik voel mij primair een ondernemer met een goed idee.'

Van Hulley is een zelfstandige onderneming (BV) maar nog niet helemaal financieel zelfvoorzienend. De vooruitzichten zijn echter goed volgens Creutzberg. Ook voldoet Van Hulley volgens haar aan de gestelde criteria voor een sociale bedrijfsvoering. Het antwoord op de vraag of van Hulley een echte social enterprise is, kan dan ook bevestigend beantwoord worden: ja, een echte social enterprise in de opstartfase.

In de literatuur wordt veelal gerefereerd aan een aanlooptijd van zo'n drie jaar die social enterprises nodig hebben om op eigen benen te kunnen staan.² In die eerste jaren maken ze nog wel eens gebruik van aanvullende donaties of subsidies.



Bron: www.social-enterprise.nl

MVO

Commerciële bedrijven zijn zich steeds meer bewust van hun verantwoordelijkheid en vertalen dat in MVO-beleid. Maar zolang ze primair een financieel doel nastreven zal winstmaximalisatie altijd boven de maatschappelijke missie staan. Dat lijkt een nuanceverschil, maar vertaalt zich wel degelijk in ander gedrag van de onderneming.

Het schema van figuur 1 laat zien hoe goede doelenorganisaties, social enterprises en gewone bedrijven van elkaar verschillen in het streven naar maatschappelijke en financiële waarde.

Soorten en maten

Social enterprises zijn er in allerlei soorten en maten. Sommigen blijven klein en werken lokaal, anderen willen opschalen en weer anderen richten zich op wereldwijde systeemverandering. Ook de maatschappelijke doelstellingen lopen uiteen: van sociale cohesie tot milieuproblemen en van werk voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt tot ethisch handelen. Social enterprises kunnen op allerlei manieren worden ingedeeld en getypeerd. Een mooie indeling is die waarbij onderscheid gemaakt wordt in innovatieve koplopers, sociale firma's en buurtbedrijven/coöperaties:³

- **Innovatieve koplopers.** Deze social enterprises laten zien hoe het ook kan. Wat ze doen kan leiden tot een systeemverandering. Andere bedrijven, ook gewone commerciële bedrijven, nemen dan hun voorbeeld over. Een mooi voorbeeld is Tony's Chocolonely. De oprichter Teun van der Keuken wil met zijn bedrijf laten zien dat je ook betaalbare chocola kan maken zonder daarvoor kinderen als slaven

uit te buiten. Zijn doel is om met zijn eigen merk en de publiciteit die hij genereert de hele chocolade-industrie te veranderen. Mede door zijn werk kondigde Verkade al in 2007 aan alleen nog maar fair trade-cacao te gebruiken.

- **Sociale firma's.** Primaire missie van deze bedrijven is werk creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, al dan niet in combinatie met een andere missie zoals hergebruik. In de praktijk zien we allerlei varianten. Er zijn sociale firma's die dagbesteding of leerwerkplekken bieden, anderen nemen mensen in loondienst of bieden een heel beschutte werkomgeving. Ook zijn er sociale firma's die een mix van dit alles bieden.⁴ Mooie voorbeelden zijn kringloopbedrijf Het Goed, timmerfabriek De Verbinding, de biologische bakkerij Driekant en Swink Webseries.
- **Buurtbedrijven en coöperaties.** De coöperatie is afkomstig uit Engeland en ook de community trust of buurtonderneming komt hiervandaan. Doel van een trust is het verbeteren van de leefkwaliteit in de wijk door economische activiteiten. De gemeenschap bestuurt de trust zelf en is eigenaar van verschillende ondernemingen, bijvoorbeeld een autowasplaats, horeca, meubelmakerij en opleidingscentrum. Ook in Nederland is de buurtonderneming in opkomst. Een andere mooie ontwikkeling is bijvoorbeeld de zorgcoöperatie die het klassieke verpleeghuis vervangt en waar bewoners zelf het dagritme bepalen. Ook de stadslandbouw is weer helemaal terug, veelal als particulier initiatief in een wijk of buurt.

Duwtje

De verzorgingsstaat staat onder druk en er moet bezuinigd worden. De kloof tussen arm en rijk neemt toe. Er zijn te weinig banen. Veel mensen, met of zonder arbeidsbeperking, komen niet (meer) aan de bak. De lucht in Nederland behoort tot de vuilste in Europa. In de zorg is haast geen tijd meer voor persoonlijke aandacht. Veel mensen zijn eenzaam. Dit zijn zo een paar belangrijke uitdagingen waar de overheid voor staat.

De traditionele manier van werken, blijkt onvoldoende om deze problemen goed aan te pakken.⁵ Omdat de overheid beseft dat nieuwe aanpakken nodig zijn, stimuleert ze het zelforganiserend vermogen in de samenleving. Social enterprises passen perfect in dit plaatje. Deze private bedrijven dienen het maatschappelijk belang terwijl ze de overheid maar weinig of geen geld kosten. Bovendien zorgen ze tegen de economische trend in voor werkgelegenheidsgroei.⁶

Een duwtje in de rug kan social enterprises helpen om sneller resultaten te boeken (= maatschappelijke impact). Dat is win-win-win: voor de overheid, de sociaal ondernemer en de samenleving. Bovendien kan het de overheid kosten besparen. Volgens de OESO⁷ is dit een belangrijke reden voor overheden om social enterprises te ondersteunen: 'However, the benefits of social enterprises are increased when they are adequately supported by public services as a number of analyses demonstrate.'

Een andere reden om een handje te helpen is dat social enterprises nogal eens tegen knelpunten aanlopen die hen belemmeren om te groeien en meer impact te creëren⁸:

- Zo geven 'gewone' banken niet gauw een lening als het bedrijf niet primair

is gericht op winst, een langere aanlooptijd nodig heeft en meerkosten kan hebben als gevolg van de missie. Doelen van de investeerder en sociaal ondernemer lopen hier uiteen.

- De overheid reageert over het algemeen traag en risicomijdend op nieuwe sociale innovaties die ook van social enterprises kunnen komen. Als er financiering beschikbaar is dan is dat vaak beperkt, terwijl social enterprises vaak op meerdere terreinen tegelijk oplossingen bieden en dus een brede blik nodig is.
- Social enterprises brengen vaak nieuwe producten en diensten op de markt en het kost tijd voordat ze door de consument en markt worden ontdekt. Voor inkopers is het ook (nog) niet gewoon om via aanbestedingen met gerichte inkoop bij deze bedrijven maatschappelijke waarde te creëren.
- Er is behoefte aan een eigen identiteit en acties om de bekendheid en het imago te verbeteren. De meeste bedrijven willen (h)erkend worden als social enterprise en niet als een commercieel bedrijf of een goede doelenorganisatie. Dat is ook belangrijk voor overheden en klanten die met een echte social enterprise zaken wil doen.

Black hole?

Ook in Europa staat sociaal ondernemen prominent op de agenda. De Europese Commissie heeft in 2011 social enterprises omarmd binnen het Social Business Initiative (SBI). Reden is de overtuiging dat deze bedrijven met hun focus op sociale innovatie, duurzaamheid en inclusieve groei substantieel bijdragen aan de doelen van de Europe 2020 strategie. Het SBI bevat een groot aantal maatregelen om voor sociale ondernemingen:

- de toegang tot kapitaal te verbeteren;
- de zichtbaarheid van sociaal ondernemen te vergroten;
- de juridische context waarbinnen sociaal ondernemen plaatsvindt te verbeteren.

Niet alleen de Europese Commissie, maar ook veel landen om ons heen hebben beleid ontwikkeld om sociaal ondernemerschap te stimuleren. Dat er al veel gebeurt was goed te merken op het grote congres begin dit jaar in

Straatsburg 'Social Entrepreneurs: Have Your Say!' Het congres bracht meer dan 2000 bezoekers vanuit heel Europa op de been, waaronder ook veel politici en beleidsmakers. De deelname vanuit Nederland was helaas heel beperkt. Nederland werd zelfs 'the black hole of Europe' genoemd, onder andere omdat er geen landelijke betrokkenheid is bij het Social Business Initiative.⁹ Hoewel veel landen al beleid en soms zelfs een minister voor sociale economie hebben, was de belangrijkste boodschap op het congres toch dat we nog maar aan het begin staan. Er moet nog heel veel gebeuren voordat er sprake is van een goed ecosysteem waarbinnen social enterprises kunnen bloeien en groeien.

SER advies

Om ervoor te zorgen dat er ook in Nederland veel meer social enterprises komen, hebben Willemijn Verloop en Mark Hillen in 2012 het platform Social Enterprise NL opgericht. Dit platform heeft als doel het identificeren, professionaliseren en opschalen van social enterprises in Nederland. Social Enterprise NL is heel actief op allerlei gebieden. Zo'n tweehonderd social enterprises hebben zich al aangesloten. Begin dit jaar heeft de club onder andere een beleidsagenda gepresenteerd waarin staat hoe de rijksoverheid de social enterprisesector kan bevorderen. Minister Kamp wil echter nog niet praten over beleidswijzigingen; hij wil eerst een advies van SER afwachten, dat naar verwachting het eerste kwartaal van 2015 komt.

Aanbevelingen

Ook al is er nog geen landelijk kader, gemeenten kunnen natuurlijk wel alvast hun rol zo goed mogelijk pakken. Dat kan een zoektocht zijn, want koplopergemeenten waar we van kunnen leren zijn er nog niet. Wel zijn er succesverhalen van samenwerkingen van een gemeente met specifieke social enterprise. Om die succesverhalen te delen en met elkaar de zoektocht aan te gaan organiseerde Social Enterprise NL op 4 september een landelijk congres over sociaal ondernemerschap en de rol van de gemeente.¹⁰

Tot slot van dit artikel een aantal aanbevelingen of misschien wel uitdagingen voor gemeenten die meer willen dan een enkele succesvolle samenwerking.^{11,12}

Bestuurlijke steun en visie

Verschillende beleidsdomeinen hebben relaties met sociaal ondernemen. Verbanden leggen is noodzakelijk, maar niet eenvoudig. Organiseer daarom waar mogelijk bestuurlijke steun, maak in een visie helder wat je wilt bereiken en geef ondernemerschap daarbinnen de ruimte om zich te ontwikkelen. Een visie geeft richting, binnen de gemeente maar ook daarbuiten. Concentreer de samenwerking in het begin op een thema, bijvoorbeeld stadslandbouw, zorg of sociale firma's. Neem bij voorkeur de doelen op in het collegeprogramma en leg de verantwoordelijkheid voor de realisatie daarvan zo hoog mogelijk in de organisatie (wethouder).

Faciliteren

Een visie is alleen nog maar het raamwerk. De volgende stap is ruimte (durven) geven en voorwaarden scheppen. Breng verschillende initiatieven met elkaar in contact, denk mee en los eventuele belemmeringen in wet- en regelgeving op. Wat er nodig is, kan per type social enterprise en sociaal ondernemer verschillen. Zorg daarom voor een vast aanspreekpunt en geef de contactpersoon ruimte om zaken intern te regelen. Ook financiële hulp is bij uitstek maatwerk en echt niet bij elke social enterprise nodig. Maar soms kan het nodig zijn om de helpende hand te bieden in de opstartfase of bij onverwachte tegenslag. Er zijn allerlei mogelijkheden, van zachte leningen, waarborgen, Social Impact Bonds tot het beschikbaar stellen van een leegstaand gebouw of mankracht.

Sociaal aanbesteden

Als je aan sociaal ondernemers vraagt wat hen vooral kan helpen dan staat met stip op één dat ze graag willen dat de overheid klant wordt en het bedrijf opdrachten verstrekt. Op die manier kan de gemeente social enterprises helpen aan een *launching customer*. En dat kan zomaar zorgen voor een succesvolle (door)start. Gemeenten kunnen ook via aanbestedingen sociaal ondernemen belonen. Als dat structureel gebeurt zal het zeker een stimulerende werking hebben. Een dergelijke aanpak is anders dan het huidige social returnbeleid van de overheid. Daarbij wordt namelijk niet zozeer de duurzaamheid beloond, maar een

tijdelijke extra inspanning. In de huidige tijd werkt zo'n aanpak vooral als een draaideur en faillissementen van vooral kleinere bedrijven.¹³ Experimenten en durf zijn nodig om te onderzoeken hoe sociaal aanbesteden het beste vorm kan krijgen.

Sociale firma's stimuleren

Benut de kansen van de decentralisaties en zorg er voor dat alle onnodige "schotten" tussen zorg- en werkbudgetten verdwijnen. Voeg deze samen en besteed het beschikbare geld integraal aan burgers met een beperking en/of afstand tot de arbeidsmarkt. Sociale firma's kunnen meerdere doelgroepen activeren en re-integreren, voorzien in dagbesteding en werk(ervaringsplekken). Goede samenwerkingsafspraken tussen sociale firma's en gemeenten kunnen meer kwetsbare mensen aan het werk helpen tegen lagere uitvoeringskosten. Coherent beleid van de gemeente is wel een randvoorwaarde. De Amsterdamse Brancheorganisatie Sociaal Ondernemers (ABOSO) signaleert dat dit in Amsterdam nog wel beter kan. Aan de ene kant is de gemeente goed bezig met beleid om sociaal ondernemers met een stimuleringsfonds te ondersteunen. Aan de andere kant start de gemeente

overheidsbedrijven waar ambtenaren zelf traject- en werkbegeleiding organiseren.¹⁴

Denktank of sociale innovatiearena Gemeenten kunnen de regie nemen, ervoor zorgen dat belangrijke partijen bij elkaar komen en een gezamenlijk maatschappelijke vraagstuk oppakken. Zet cruciale personen uit verschillende leefwerelden bij elkaar, betrek vooral enthousiaste mensen die binnen hun eigen organisaties iets voor elkaar kunnen krijgen en maak er een denktank of sociale innovatiearena van. Op die manier ontstaat ook een netwerk van partners in sociaal ondernemen. Zij kunnen de gemeente scherp houden en vooroordelen wegnemen. Vaak komt er bij zo'n samenwerking nieuwe energie vrij en komen zaken in beweging. Daar kan zomaar een nieuwe social enterprise uitkomen! ■

Aukje Smit is adviseur sociaal en inclusief ondernemen. www.aukjesmit.nl

Noten

1. www.social-enterprise.nl
2. Het gaat hier om subsidies op bedrijfsniveau en niet om loonkostensubsidies voor individuele medewerkers.

3. Verloop en Hillen. Verbeter de wereld. Begin een bedrijf. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact, 2013.
4. Smit, de Graaf, Verweij en Brouwer. Sociale ondernemingen en werknemers met een arbeidsbeperking. Hoofddorp: TNO, 2011.
5. Hillen, Panhuijsen en Verloop. Iedereen winst. Samen met de overheid naar een bloeiende social enterprise sector. Amstredam: Social Enterprise NL, 2014.
6. Social Enterprise NL. De social enterprise monitor 2014. Amsterdam: Social Enterprise NL, 2014.
7. OECD: Policy Brief on Social Entrepreneurship. Entrepreneurial Activities in Europe (2013).
8. Smit en Brouwer. Opschalen van succesvolle sociale ondernemingen. Hoofddorp: TNO, 2014.
9. Meer informatie over het congres en het Social Business Initiative is op de website van de Europese Commissie (ec.europa.eu).
10. www.gemeentecongres.strikingly.com.
11. Smit, Penninga, Fermin en Andriessen. Sociale economie en de lokale overheid. Hoofddorp: TNO, 2007.
12. Hillen, Panhuijsen en Verloop. De social enterprise als businesspartner van de gemeente. Amsterdam: Social Enterprise NL, 2014.
13. Tinnemans W. De kwetsbaren. Verdringing en concurrentie aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Amsterdam: Nieuw Amsterdam Uitgevers.
14. Amsterdamse Branche Organisatie Sociaal Ondernemers. Ongedeelde Stad. Iedereen die kan werkt. Amsterdam: ABOSO, 2014.