

# De social enterprise als businesspartner van de gemeente



**social  
enterprise<sup>nl</sup>**

Mark Hillen  
Stefan Panhuijsen  
Willemijn Verloop

# Inhoudsopgave

|  |           |  |           |
|--|-----------|--|-----------|
| <b>De waarde van sociaal ondernemerschap</b>             | <b>4</b>  | <b>Aanbeveling 4: Sociale innovatie arena's</b>  | <b>12</b> |
| <b>Aanbeveling 1: Wees constructief passief</b>          | <b>6</b>  | Midwest - Amsterdam                              | 13        |
| Verzorgingshuis de Benring - Voorst                      | 7         | <b>Aanbeveling 5: Financieringsmogelijkheden</b> | <b>14</b> |
| <b>Aanbeveling 2: Gemeente als businesspartner</b>       | <b>8</b>  | Grunneger Power - Groningen                      | 15        |
| Zorgvoorelkaar.com - Geldrop-Mierlo                      | 9         | <b>Aanbeveling 6: Aanbesteden</b>                | <b>16</b> |
| <b>Aanbeveling 3: Beleidsagenda en beleidscoherentie</b> | <b>10</b> | Greenfox - Rotterdam                             | 17        |
| Kringloopbedrijf - Oss                                   | 11        | <b>Tot slot</b>                                  | <b>18</b> |

# De waarde van sociaal ondernemerschap

Social enterprises zijn bedrijven die primair het maatschappelijk belang dienen en die in hoge mate financieel zelfvoorzienend zijn. Ze kunnen een sterke bondgenoot zijn voor de gemeente bij het oplossen van maatschappelijke problemen.

De waarde van social enterprises wordt ook in Nederland steeds breder erkend, getuige de eerste reactie van het kabinet op onze beleidsagenda voor de Rijksoverheid “Iedereen Winst”. Minister van Economische Zaken Henk Kamp:

*“Het kabinet is om verschillende redenen betrokken bij sociaal ondernemerschap in Nederland en moedigt de verdere ontwikkeling daarvan aan.*

Sociale ondernemingen dragen bij aan maatschappelijke vernieuwing en bieden innovatieve oplossingen voor complexe vraagstukken rond gezondheid(szorg), veiligheid en leefbaarheid, arbeidsparticipatie, voedsel- en energievoorziening, etc.

Social enterprises komen voort uit particulier initiatief, ze zijn niet door de overheid af te roepen. Sociaal ondernemers ruimte en rugwind geven is in de praktijk niet zo gemakkelijk voor veel overheden, het vraagt een iets andere houding en aanpak dan de gebruikelijk processen van subsidie verstrekken of aanbesteden, de sociaal ondernemer is business partner.

We willen laten zien dat het kan, en hoe het kan. Op verschillende plekken in het land gaat het namelijk al heel goed. De hier gepresenteerde *best practices* hebben met elkaar gemeen dat gemeenten en social enterprises als bondgenoten optrekken en hierdoor meer maatschappelijke waarde creëren tegen lagere kosten. Dat begint met her- en erkenning.

Sociaal ondernemerschap is lokaal, vraaggestuurd en vaak persoonlijk. Het vraagt maatwerk binnen kaders. Wij hopen dat u deze zoektocht zal inzetten.

# Aanbeveling 1

## Wees constructief passief

Sociaal ondernemers kunnen niet door overheidsbeleid worden gezaaid en geoogst, het werkt alleen als ze op basis van intrinsieke motivatie en eigen ondernemerschap zelf opstaan. Gemeenten die proberen te dirigeren met subsidies eindigen meestal met problemen omdat daar niet de juiste mensen op af komen, maar de traditionele spelers die zich gemakkelijk bewegen in subsidie- en aanbestedingsprocessen. Dat zijn ook de mensen die weer stoppen als de geldkraan wat minder stroomt. Mensen met een echte passie om het probleem op te lossen zullen tot het gaatje gaan. Die zijn slecht in de procedures, maar verdienen juist de steun van de gemeente.

Van de gemeente vraagt dit andere opstelling en gedrag, wat wij 'constructief passief' noemen. De gemeente kan proactief communiceren en intenties uitspreken, maar moet zich dan tegen natuurlijk opstellen, wachten tot de juiste personen opstaan uit de gemeenschap.

## Verzorgingshuis de Benring - Voorst

Het Nederlandse systeem van verzorgingshuizen is failliet. Eigenlijk wil niemand er graag heen. Mensen zijn een object van zorg in een overgereguleerd systeem waar zij niet hun eigen leven kunnen inrichten. Werknemers zijn bezig met handelingen en niet met aandacht, niemand wordt er blij van. Het systeem is ingericht op kostenbeheersing, en toch is het onbetaalbaar geworden.

In Voorst ontstaat een nieuw bedrijfsconcept, het huis wordt teruggegeven aan de bewoners en hun sociale omgeving. Instituut er uit, buurt er in. Zij kunnen het inrichten zoals zij het wensen. Kippen in de tuin, jongeren in de lege aanleunwoningen, zelf beslissen hoe het dagritme is, een levendige gemeenschap. Zorg wordt vraag gestuurd en op maat geregeld.

De wens moet leven in de gemeenschap. Habion, de eigenaar van het gebouw, werkt heel actief mee. De gemeente was snel ingehaakt, een enthousiasmerende wethouder en binnen de gemeente één aanspreekpunt om alle vergunningsperikelen te regelen. Dat helpt.

## Aanbeveling 2

### Wees een betrouwbare businesspartner

Een ondernemer zoekt geen douceurtjes die hem afhankelijk maken, maar een betrokken en betrouwbare business partner die dezelfde waarde hecht aan de maatschappelijke missie. De gemeente kan zich spiegelen aan de ondernemers en afspraken maken die de verschillende belangen in redelijkheid reflecteert.

Zoveel mogelijk op basis van gelijkwaardigheid, en net als alle anderen betrokkenen haar afspraken nakomen. Dat vraagt direct contact tussen de ondernemer en de gemeente; intermediairs werken zelden. Eén aanspreekpunt op ambtelijk niveau, en een directe betrokkenheid van een wethouder zijn grote succesfactoren. Dat maakt de gemeente aanspreekbaar en betrouwbaar, en brengt haar in de positie om het verschil te maken tussen succes en falen.

### Zorgvoorelkaar.com - Geldrop-Mierlo

Gemeenten staan voor een grote opgave. De budgetten voor de (thuis)zorg krimpen enorm de komende jaren terwijl verantwoordelijkheden toenemen. Anders gezegd, er moet meer gebeuren met minder geld. Hierbij neemt het belang van informele zorg toe. Social enterprise Zorgvoorelkaar.com springt hier op in. Via dit online platform komen mensen met een hulpvraag in contact komen met vrijwilligers of professionals bij hen in de buurt. Het platform bereikt nieuwe doelgroepen vrijwilligers en in samenwerking met gemeenten en lokale organisaties wordt succesvol geïnvesteerd in versterking van de informele zorgcapaciteit en sociale cohesie.

De gemeente Geldrop-Mierlo zag als een van de eerste de waarde van dit concept en zocht de samenwerking op, zodat men nu met vertrouwen de decentralisaties tegemoet ziet. Bijna 20 gemeenten in Noord-Brabant, Zuid-Holland en Noord-Holland hebben het voorbeeld van Geldrop-Mierlo gevolgd en Zorgvoorelkaar.com heeft in deze gemeenten naar schatting al meer dan 1000 matches tussen zorgvragers en zorgaanbieders gerealiseerd.

## Aanbeveling 3

### **Stel een beleidsagenda op en maak werk van beleidscoherentie**

En daarmee bedoelen we niet een beleidsagenda in de traditionele zin, dat staat haaks op het eerste punt. Wat de gemeente kan doen is een aantal domeinen aanwijzen waar zij zich in haar eigen omgeving nadrukkelijk openstelt voor sociaal ondernemende oplossingen uit de gemeenschap. Uit de best practices blijkt op welke thema's social enterprises zich allemaal richten. Deze gebieden kunnen binnen de gemeente worden verankerd in de organisatie, dat per onderwerp helder is wie aanspreekpunt is en wie politiek verantwoordelijk.

Sociaal ondernemers streven vaak meerdere maatschappelijke doelen na, dat kan moeilijk anders als je echt betrokken bent bij mens en milieu. Dus én minder milieuvervuiling én meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk én sociale binding. Wanneer ze in contact treden met de gemeente wordt het lastig, de verschillende departementen zijn gericht op hun eigen doelstellingen en vaak slecht in staat om beleid te synchroniseren. Sociaal ondernemers begrijpen niet dat de gemeente niet op dezelfde integrale manier kijkt en opereert. Hierdoor wordt de potentie van een goede samenwerking tussen de gemeente en een social enterprise niet benut. Een duidelijk uitgesproken intentie vanuit de gemeenteraad en het college van burgemeesters en wethouders kan helpen, evenals het inrichten van een duidelijk aanspreekpunt binnen de gemeente.

### **Kringloopbedrijf Oss**

Oss kent een succesvol kringloopbedrijf, er werken 100 mensen waarvan een groot deel met een arbeidshandicap. Hergebruik van spullen levert een CO2 reductie van 800 ton per jaar op en de winkel draait een omzet van ruim een miljoen euro. De gemeente Oss heeft een belangrijke rol, niet door de kringloopwinkel als bedrijf te subsidiëren, maar door te kijken welke taken de kringloopwinkel in de gemeente kan invullen. In 2005 besloot de gemeente het ophalen van het grofvuil uit te besteden aan het kringloopbedrijf, waardoor de winkel meer spullen binnenkrijgt die verkocht en hergebruikt worden.

Door deze additionele stroom kan het kringloopbedrijf meer goederen verkopen en daardoor meer mensen passend werk bieden, en bespaart de gemeente Oss op uitkeringen en dagbesteding. Afval wordt werk. Door goed zakelijk te kijken wat 'marktpartijen' kunnen, integraal over de dossiers 'arbeid' en 'milieu' heen, heeft de gemeente Oss een win win gecreëerd. Voor de gemeente, het kringloopbedrijf en de mensen die er een plek vinden.

# Aanbeveling 4

## Creëer sociale innovatie arena's

Initiatief uit de samenleving kan naar voren worden gebracht door dialoog proactief en oplossingsgericht te structureren via sociale innovatiearena's. Hoe jeugdwerkloosheid aan te pakken? Wat te doen om lokaal duurzame energie op te wekken? Hoe een wijk weer leefbaar maken? Complexe problemen waar geen eenduidige oplossingen voor bestaan en maatwerk dus noodzakelijk is. Door een vraag uit te zetten en verschillende partijen samen te brengen (denk aan een mix tussen ambtenaren, ondernemers, young professionals, actieve burgers, kunstenaars en welzijnswerkers) kan de gemeente het denken over nieuwe, lokaal passende, oplossingen stimuleren. En niet alleen nieuwe oplossingen, maar ook nieuwe netwerken van mensen en organisaties die het probleem daadwerkelijk willen aanpakken.

Het gaat in deze arena's dus niet alleen om de 'blauwdruk' van een oplossing, maar nadrukkelijk ook om het proces van verbinden van partijen waaruit ondernemers kunnen opstaan, en die hen verder kunnen helpen. Oplossingen kunnen zeer divers zijn, het kunnen nieuwe social enterprises worden, maar dit is geen voorwaarde. Ook andere initiatieven bijvoorbeeld gebaseerd op vrijwilligerswerk, bewonersparticipatie of 'public spin-outs', behoren tot de mogelijkheden. De gemeente heeft een natuurlijke positie om de rol van verbinder op zich te nemen.

## Buurtbedrijf MidWest - Amsterdam

Het monumentale oude schoolgebouw in de Amsterdamse aandachtswijk de Baarsjes stond al jaren leeg toen een groep buurtbewoners hoorde dat het misschien verkocht zou worden aan een commerciële partij. Zij hadden een beter idee, waarom het gebouw niet gebruiken om nieuw leven in de wijk te blazen? Ze richtten het buurtbedrijf Midwest op en de gemeente gaf hen de ruimte. Inkomsten haalt MidWest uit de verhuur van kantoorruimtes, werkplekken aan ZZP'ers uit de buurt en vergaderruimtes.

De gemeente Amsterdam ziet de waarde voor de wijk en heeft het pand overgedragen aan MidWest. Hierdoor kan MidWest financieel zelfvoorzienend worden, mensen in dienst nemen en het pand en de omliggende ruimte vergroenen. Maatschappelijke initiatieven uit de buurt krijgen een fysieke ontmoetingsruimte, lokale werkgelegenheid wordt gestimuleerd, leegstand wordt verminderd en de sociale cohesie tussen buurtbewoners wordt verbeterd. De doortastende aanpak van het stadsdeelbestuur in combinatie met het voorzien van een eenmalige financiële bodem heeft de noodzakelijke voorwaarden ingevuld.

# Aanbeveling 5

## Creëer financieringsmogelijkheden

Social enterprises creëren veel maatschappelijke waarde maar de weg naar financiële zelfstandigheid is vaak lang en onzeker. De social enterprise heeft verschillende stakeholders en kan alleen succesvol worden als iedereen een redelijke bijdrage doet ten opzichte van de inspanning en het risico. De gemeente moet zichzelf zien als stakeholder van de enterprise en de wil uitspreken om in redelijkheid een bijdrage te leveren, in balans met het 'eigen rekening en risico' van de ondernemers.

Daar waar de enterprise een goede bijdrage levert aan de maatschappelijke doelen van de gemeente, bijvoorbeeld door oplossingen te realiseren op een betere of goedkopere manier dan in de bestaande situatie, dan moet zij bereid zijn om de enterprise financieel te stutten. Dat kan op allerlei manieren, van zachte leningen of waarborgen tot het beschikbaar stellen van natura. Daarnaast zijn Social Impact Bonds een nieuwe vorm van financiering die het onderzoeken waard is.

## Grunneger Power - Groningen

Fossiele brandstoffen worden steeds schaarser, dat weten ze in Groningen als geen ander. De Rijksoverheid heeft energieakkoorden gesloten en doelen gesteld voor de ontwikkeling van nieuwe en schone energie. De bevolking is enthousiast. Burgers met verschillende achtergronden uit Groningen en omgeving hebben daarom de handen ineen geslagen en Grunneger Power opgericht, een energiecoöperatie met als doel het lokaal produceren van duurzame energie. De coöperatie heeft geen winstoogmerk, hierdoor blijven de prijzen laag en worden eventuele winsten in de coöperatie geïnvesteerd waardoor lokale werkgelegenheid wordt gestimuleerd. De energie komt vooral uit zonnepanelen.

De gemeente Groningen heeft Grunneger Power financieel ondersteund toen de energiecoöperatie door wegvallen van een leverancier in de financiële problemen dreigde te komen. De gemeente heeft een noodlening verstrekt die door Grunneger Power wordt terug betaald. Door gericht financiële garanties te bieden voorziet de gemeente de continuïteit van de coöperatie in haar kwetsbare fase. Daarmee steunt het de burgers, de samenwerking tussen hen, en de productie van schone energie.



# Aanbeveling 6

## Koop maatschappelijk in en gebruik social return (beter)

Gemeenten kunnen de maatschappelijke waarde van hun inkoop- en aanbestedingsbeleid vergroten door met social enterprises te werken. Inkoop wordt nog vaak benaderd vanuit het perspectief van kostenbesparing terwijl door inkoop ook maatschappelijke doelen bereikt kunnen worden. Bijvoorbeeld door de schoonmaak te laten doen door een bedrijf dat werkt met mensen met een arbeidsbeperking en de catering in te kopen bij een cateraar die gebruikt maakt van lokale duurzame producten. Binnen de regels van Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) zijn veel mogelijkheden.

Veel gemeenten maken bij grotere aanbestedingen gebruik van social return en vragen dan 5% mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dergelijk ongedifferentieerd beleid is lang niet altijd effectief. Gemeenten kunnen hier flexibel mee omgaan, bijvoorbeeld door ook verantwoorde inkoop van de opdrachtnemer als social return te rekenen, of door gericht een vraag uit te zetten met als randvoorwaarde 30% mensen met een arbeidshandicap.

Voor het overdragen van publieke taken aan sociaal ondernemers biedt de notitie 'Maatschappelijk aanbesteden' van het ministerie van Binnenlandse Zaken interessante aanknopingspunten.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2013/04/23/informatieblad-maatschappelijk-aanbesteden.html>

## GreenFox - Rotterdam

25% van het energieverbruik in gebouwen wordt veroorzaakt door vaak oude verlichting, maar het vervangen van bestaande installaties is duur. GreenFox is daar op ingesprongen door bestaande armaturen te renoveren naar de meest energiezuinige variant, in plaats van vervangen. GreenFox werkt met medewerkers van inmiddels 20 sociale werkplaatsen. Deze krijgen een training tot GreenFox installateur en werken onder begeleiding op de locaties, en verkrijgen zo technische vaardigheden en werkervaring, waardoor maximale kans op doorstroming naar een reguliere werkplek wordt gecreëerd.

De gemeente Rotterdam onderkent de dubbele waarde en zocht proactief de samenwerking op. De gemeente heeft inmiddels de verlichting in een aantal gebouwen laten renoveren door medewerkers van Robedrijf, onder begeleiding van GreenFox, met een energiebesparing van 40% tot resultaat. Andere partijen volgen het voorbeeld van de gemeente zoals de Kunsthal, Blijdorp, Skoda, Van Gansewinkel en diverse scholen. Een schoolvoorbeeld van maximale maatschappelijke waarde door publiek-private samenwerking.

# Tot slot

De social enterprise sector heeft zich de afgelopen jaren ook in Nederland gevormd, vanuit de ondernemers. Social Enterprise NL heeft inmiddels ruim 200 aangesloten bedrijven, een diverse groep met bekende sociaal ondernemers als Tony's Chocolonely, de Triodos bank, Kringloopwinkels en restaurant Fifteen, en met interessante jonge bedrijven zoals Taxi Electric, Granny's Finest en The Colour Kitchen. Nieuwe ondernemingsvormen zoals bewonersbedrijven en energiecoöperaties sluiten zich aan. De ondernemers beantwoorden de grote en kleine maatschappelijke vragen van deze tijd. Ze ontmoeten veel respons uit de maatschappij, van betrokken consumenten tot grote bedrijven.

De best practices laten zien dat grote maatschappelijke waarde kan worden gerealiseerd tegen lagere kosten als gemeenten en social enterprises als bondgenoten optreden. De ondernemers

moeten vaak tegen de stroom van een gevestigde orde oproeien, ze passen in geen enkel hokje of regeling, en ze zijn vaak gefrustreerd over de overheid die toch, net als zij, een verantwoordelijkheid heeft voor het maatschappelijk belang.

Wij hopen dat dit document beleidsmakers en politici inspireert na te denken over de vraag hoe zij social enterprises in hun gemeente meer tot bloei kunnen komen.

Om tot een betere samenwerking te komen is het van belang dat social enterprises en beleidsmakers elkaar ontmoeten, daarom zal Social Enterprise NL eind juni een evenement organiseren gericht op de relatie tussen social enterprises en de gemeente. Wilt u daarvan op de hoogte gehouden, neem dan contact op met Social Enterprise NL via [info@social-enterprise.nl](mailto:info@social-enterprise.nl) of 020-6264410.

## Over Social Enterprise NL

Social Enterprise NL is het landelijk platform dat sociale ondernemingen vertegenwoordigt, verbindt en ondersteunt. Doel is om de sector van social enterprises in Nederland te versterken en zo de maatschappelijke impact van deze bedrijven te vergroten



[www.social-enterprise.nl](http://www.social-enterprise.nl)  
[info@social-enterprise.nl](mailto:info@social-enterprise.nl)  
020-6264410

© Social Enterprise NL 2014