

Prille kansen: de samenwerking tussen sociale ondernemingen en gemeenten in Nederland

Maart 2018



Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Zeven mechanismen bij interactie tussen gemeenten en sociale ondernemingen	10
3. Conclusies en aanbevelingen	26

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding van het onderzoek nader uitgewerkt. Hierbij worden het doel van het onderzoek en de hoofd- en deelvragen nader uitgewerkt.

In hoofdstuk 2 worden de belemmeringen waar sociale ondernemers tegenaan lopen vanuit de literatuur én de praktijk in kaart gebracht.

In hoofdstuk 3 staat de samenvatting van dit rapport waarbij gebruik wordt gemaakt van infographics om in een oogopslag de resultaten te kunnen overzien. Daarnaast zijn in dit hoofdstuk de aanbevelingen uitgewerkt die op grond van de belemmeringen zijn geformuleerd.

Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 158 landen met meer dan 236.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 4.800 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.

Voorwoord

Gemeenten en sociale ondernemingen zouden ideale samenwerkingspartners kunnen zijn. Beide willen maatschappelijke impact bereiken, of het nu gaat om het weer laten meedoen in de samenleving van inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt, het hergebruiken van afval of het verminderen van eenzaamheid onder ouderen. In de praktijk is de samenwerking nog heel pril en vaak moeizaam. Met dit onderzoek geven we graag een impuls! Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de samenwerking met Social Enterprise NL, de Vereniging van Gemeentesecretarissen en de vele gemeenten en sociale ondernemingen die hun ervaringen met ons deelden door het invullen van vragenlijsten en tijdens interviews en gezamenlijke werksessies. We danken in het bijzonder de leden van de klankbordgroep, prof. dr. Tineke Lambooy (Nyenrode Universiteit), dr. Brigitte Hoogendoorn (Erasmus Universiteit) en Stefan Panhuijsen (Social Enterprise NL) voor hun waardevolle inbreng. Veel dank voor alle inzet en betrokkenheid bij dit onderzoek; het laat zien dat gemeenten en sociale ondernemingen inderdaad ideale samenwerkingspartners zijn!

Namens het PwC-onderzoeksteam: Pjotr Anthoni, Mouna Cheppih,
Marloes Tap, Roos-Sophie Kluft, Lambert Mommers en Leon van den Dool,

Joop Kluft, partner PwC

1. Inleiding

1.1 Inleiding

In de afgelopen vier jaar zijn social enterprises sterk gegroeid in Nederland (Social Enterprise Nederland, 2016). Ook wereldwijd neemt het belang van social enterprises toe. Social enterprises zijn actief op veel terreinen, waaronder het sociale domein, duurzaamheid, mobiliteit en economische ontwikkeling. Social enterprises bieden een product of een dienst op een vaak nieuwe en innovatieve manier aan.

Jaarlijks houdt Social Enterprise NL een enquête onder sociale ondernemingen. Uit deze monitor van 2016 blijkt dat het beleid van de lokale overheden wordt gezien als een van de belangrijkste hindernissen voor verdere groei en ontwikkeling (Social Enterprise Nederland, 2016). Een andere belangrijke hindernis voor sociale ondernemingen die naar voren kwam uit eerder onderzoek van PwC en Nyenrode, is de herkenning en erkenning van sociale enterprises (Argyrou, Anthoni, & Lambooy, 2017).

Ondanks deze hindernissen lieten de social enterprises in Nederland in 2016 een indrukwekkende groei zien van 26%, neemt de toegang tot financiering toe, stijgt de winstgevendheid van veel bedrijven en wordt de maatschappelijke impact door veel sociale ondernemingen gemeten (Social Enterprise Nederland, 2016).

Maar wat zijn nu die hindernissen bij gemeenten voor de verdere groei en ontwikkeling van sociale ondernemingen? De maatschappelijke impact die sociale ondernemingen nastreven zijn toch ook de doelen die gemeenten nastreven? Gemeenten en sociale ondernemingen lijken juist de ideale samenwerkingspartners te zijn. Zijn er dan toch mechanismen die deze samenwerking bemoeilijken? Als die er zijn, is het dan mogelijk deze op te sporen en zelfs op te lossen? Met deze vragen benaderde PwC Social Enterprise NL en de Vereniging van Gemeentesecretarissen. Beide waren ook benieuwd naar de antwoorden op deze vragen en dat betekende de start van dit onderzoek.

Wat kenmerkt een social enterprise?

Voor we verder gaan met het doel en de vraagstelling van dit onderzoek, gaan we eerst in op de definitie van een sociale onderneming. De SER (2015) geeft aan dat sociale ondernemingen actief zijn in een speelveld van organisaties die mede een maatschappelijk doel nastreven en tussen goededoelenorganisaties en commerciële bedrijven in opereren (SER, 2015). Het initiatief ligt bij de ondernemer en niet bij de overheid. Een social enterprise kan bijvoorbeeld als burgerinitiatief beginnen en vervolgens uitgroeien tot een sociale onderneming (Schulz, Steen, & Twist, 2013).

Leden van Social Enterprise NL dienen te voldoen aan de criteria van de Europese definitie voor een sociale onderneming. Ook in deze rapportage gebruiken we deze definitie en de daarin opgenomen kenmerken van een sociale onderneming.

Een sociale onderneming:

1. heeft primair een maatschappelijke missie: impact first!
2. realiseert als zelfstandige onderneming een dienst of een product;
3. is financieel zelfvoorzienend, gebaseerd op handel of andere vormen van waarde-uitruil, en dus beperkt of niet afhankelijk van giften en/of subsidies;
4. is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd:
 - winst mag, maar de financiële doelen staan ten dienste van de missie: het vergroten van de maatschappelijke impact. Winstneming door eventuele aandeelhouders is redelijk;
 - bestuur en beleid zijn gebaseerd op een evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen;
 - fair naar iedereen;
 - bewust van haar ecologische voetafdruk;
 - transparant in haar bedrijfsvoering.

Social Enterprise NL hanteert hiermee tevens de Europese definitie van sociale ondernemers (Verloop & Hillen, 2013) (Social Enterprise Nederland, 2016).

1.2 Aanleiding

De gedachte van samenwerking tussen lokale overheden en sociale ondernemingen ligt voor de hand omdat beide het oplossen van maatschappelijke vraagstukken centraal stellen. In algemene zin is er in het academische debat overeenstemming over het feit dat overheden maatschappelijke problemen niet alleen kunnen oplossen, maar daarbij moeten samenwerken met andere partijen van de publieke en de private sector en civil society (Sørensen and Torfing, 2007; Weber and Khademian, 2008). Op verschillende plaatsen wordt de rol van sociale ondernemingen benadrukt. De Europese Unie benadrukt het belang van sociale ondernemingen omdat zij maatschappelijke doelen en ondernemerschap combineren. De EU streeft daarom naar een omgeving waarin sociale ondernemingen goed kunnen functioneren en noemt daarbij financiële, administratieve en juridische aspecten die het voor sociale ondernemingen mogelijk moeten maken om op een gelijke wijze de concurrentie aan te gaan met andere bedrijven. Daartoe is een expert group on social entrepreneurship gestart die de EU op dit terrein adviseert. Ute e.a. (2015) laat zien dat internationaal de belangstelling voor sociale ondernemingen is toegenomen, mede vanwege de brede sociale vraagstukken die deze ondernemingen adresseren. Hij geeft daarbij aan dat het belang en het aantal sociale ondernemingen sterk varieert per land en dat er relatief weinig bekend is over de nationale factoren die deze verschillen kunnen verklaren. Dat samenwerking tussen



een gemeente en sociale ondernemingen tot mooie resultaten kan leiden, laat bijvoorbeeld de ervaring in Brisbane zien. De stad Brisbane besloot tot een social procurement waarmee een enorme impuls werd gegeven aan sociale ondernemingen en de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die hierdoor in staat werden gesteld betaald werk te doen in het beheer en onderhoud van straten, parken en plantsoenen (Barraket and Weissman, 2009).

In Nederland is in de afgelopen jaren door de decentralisaties het takenpakket van gemeenten fors toegenomen. Daardoor zijn ook de maatschappelijke doelen van sociale ondernemingen relevanter geworden voor gemeenten. Recent benadrukte de SER het belang van sociale ondernemingen en de verdere ontwikkeling en de samenwerking tussen de overheid en sociale ondernemingen (SER, 2015). Ook de grootste gemeenten (G32, 2017) geven in hun uitgave Meer impact met

sociaal ondernemerschap aan dat er al veel mooie voorbeelden zijn van samenwerkingen tussen gemeenten en sociale ondernemingen. Tegelijkertijd is er nog veel ruimte voor gemeenten om het sociaal ondernemerschap te bevorderen. De G32 geven aan dat het in de praktijk voor sociale ondernemers vaak lastig is om in een gemeentelijke organisatie de juiste ingangen en de juiste mensen te vinden. Er wordt ook een aantal concrete suggesties gedaan. Soms kan het accountmanagement effectiever, of kunnen er kansen ontstaan via inkoop of door specifieke maatschappelijke uitdagingen als een challenge in de markt te zetten. Volgens de G32 kan de gemeente een rol nemen in het organiseren en/of stimuleren van een ecosysteem waarin sociaal ondernemerschap ruimte krijgt. In dit onderzoek gaan we na of dit daadwerkelijk oplossingen zijn voor de meest knellende problemen. Wat vinden gemeenten en sociale ondernemingen daarvan?

1.3 Vraagstelling

In dit onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. *Hoe kunnen we de beïnvloeding door gemeenten op de ontwikkeling van social enterprises beter begrijpen?*
2. *Op welke wijze kunnen gemeenten de ontwikkeling van social enterprises krachtiger stimuleren?*

Om deze vragen te beantwoorden, kijken we eerst welke antwoorden er vanuit de theorie voorhanden zijn. Deze antwoorden toetsen we aan de praktijk bij gemeenten en sociale ondernemingen in Nederland en op basis daarvan komen we tot aanbevelingen.

Figuur 1 laat de drieslag van theorie naar praktijk en aanbevelingen zien.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, worden eerst de volgende deelvragen behandeld:

1. **Welke mechanismen of condities worden in de literatuur belangrijk gevonden in de interactie tussen gemeenten en sociale ondernemingen?**

Er zijn enkele inventarisaties en publicaties op dit terrein verschenen. Voor deze deelvraag is een overzicht nodig van eerder onderzoek op basis van deskresearch. Welke stimulansen of hindernissen noemen social enterprises

in eerder onderzoek? Zijn daarin patronen te ontdekken? Deze aspecten worden hierbij nader belicht. Waar mogelijk proberen we een laag dieper te komen door te begrijpen hoe de interactie tussen gemeenten en social enterprises werkt. In het onderzoek proberen we te komen tot een beperkt aantal condities en mechanismen.

2. **In welke mate en op welke manier spelen deze mechanismen en condities een rol in de praktijk in Nederland?**

We willen graag weten of de gevonden mechanismen en condities voor de samenwerking/interactie tussen gemeenten en sociale ondernemingen ook in Nederland voorkomen en hoe belangrijk sociale ondernemingen en gemeenten deze vinden. Bij deze deelvraag gaan we ook op zoek naar concrete voorbeelden om de mechanismen beter te kunnen begrijpen. Daarnaast kunnen de voorbeelden ons helpen om te kunnen beoordelen wat de gevolgen zijn als deze mechanismen worden verzwakt of versterkt.

3. **Hoe kunnen gemeenten op basis van dit onderzoek de ontwikkeling van social enterprises krachtiger stimuleren?**

Het doel van dit onderzoek is uiteindelijk om concreet aanbevelingen te formuleren en handreikingen te doen om de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen te versterken.

Figuur 1



1.4 Plan van aanpak

Ons plan van aanpak bestaat uit vier stappen.

Deze stappen zijn hieronder schematisch in beeld gebracht.

Figuur 2



Stap 1

Allereerst hebben we in de literatuur en eerdere onderzoeksrapporten gezocht naar mechanismen die de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen kunnen helpen of hinderen.

Stap 2

Voor de toetsing in de praktijk hebben we gebruikgemaakt van een vragenlijst voor sociale ondernemingen, een vragenlijst voor gemeenten en interviews bij sociale ondernemingen en bij gemeenten. De enquête onder sociale ondernemingen is uitgezet in de periode van eind januari tot begin maart 2018. De vragen van ons onderzoek zijn opgenomen in de monitor van Social Enterprise NL, die is uitgezet onder alle 345 leden. Daarnaast heeft Social Enterprise

NL de gemeenten Rotterdam en Den Haag gevraagd de vragenlijst in te vullen, evenals een aantal sociale ondernemingen die (nog) geen lid zijn van Social Enterprise NL. De respons is 168 ingevulde vragenlijsten.

De enquête onder gemeenten is in dezelfde periode aan 375 gemeentesecretarissen in Nederland uitgestuurd; hierdoor zijn bijna alle gemeenten in Nederland benaderd. Het verzoek aan de gemeentesecretarissen was om de vragenlijst door te sturen aan die persoon in hun organisatie die naar hun mening het best zou kunnen informeren over de samenwerking tussen de gemeente en sociale ondernemingen. 102 gemeenten hebben gereageerd op deze vragenlijst, dat betekent dat 27,2% van alle gemeenten hierop heeft gereageerd.



Verder zijn interviews gehouden met gemeenten en sociale ondernemingen. In de bijlage is een lijst met geïnterviewde personen opgenomen.

Stap 3

De resultaten van de beide enquêtes en de interviews zijn gepresenteerd tijdens een werksessie waarvoor we de ondervraagde gemeenten en ondernemingen hebben uitgenodigd. Verder hebben we de eerste resultaten van ons onderzoek besproken met een klankbordgroep, bestaande uit prof. dr. Tineke Lambooy, dr. Brigitte Hoogendoorn en Stefan Panhuijsen.

Stap 4

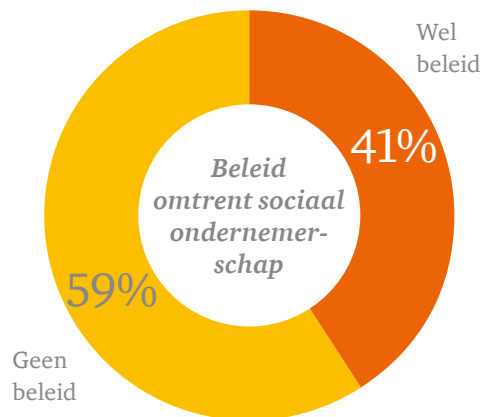
De resultaten van het onderzoek zijn verwerkt in deze rapportage. In hoofdstuk 3 worden de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek weergegeven.

2. Zeven mechanismen bij interactie tussen gemeenten en sociale ondernemingen

2.1 Inleiding

Ons literatuuronderzoek leverde zeven mechanismen op die belangrijk zijn voor de interactie tussen gemeenten en sociale ondernemingen. In de volgende paragraaf bespreken we telkens eerst het mechanisme en presenteren we daarna de resultaten van onze vragenlijsten en interviews. Maar eerst presenteren we enkele algemene resultaten uit de vragenlijsten die onder gemeenten en sociale ondernemingen zijn uitgezet.

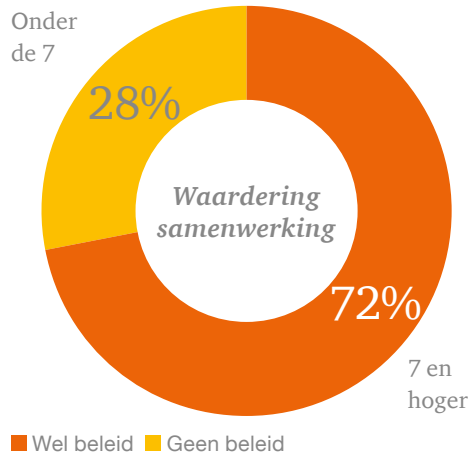
Figuur 3



Uit onze enquête onder gemeenten blijkt dat ruim 40% van de gemeenten beleid heeft geformuleerd voor het stimuleren of faciliteren van sociaal ondernemerschap. Gemeenten met beleid blijken de samenwerking met sociale ondernemingen ook hoger te waarderen.

Gemeentelijk beleid voor sociale ondernemingen verkeert nog in een pril stadium. Bij gemeenten die beleid hebben geformuleerd, is dit veelal nog vrij recent. Ervaringen met het beleid zijn nog schaars. Dat betekent dat veel van elkaar kan worden geleerd. Er zijn voldoende voorbeelden voorhanden; er zijn echter nog geen evaluaties beschikbaar van gemeenten omdat het beleid zich nog in de uitvoeringsperiode bevindt. Is er geen beleid binnen de gemeente, dan ontbreekt daardoor vaak ook de legitimatie om extra in te zetten op sociaal ondernemerschap. Aandacht voor de ontwikkeling van sociaal ondernemerschap is dan een taak die gemakkelijk ondersneeuwt in het brede takenpakket van gemeenten.

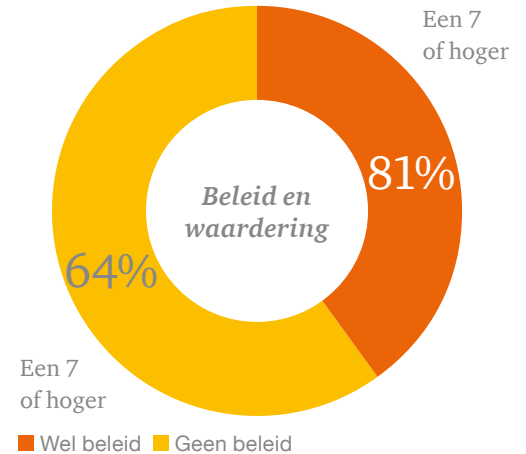
Figuur 4



Aan de gemeenten is gevraagd of ze de samenwerking met sociale ondernemers kunnen waarderen met een cijfer tussen 1 en 10. De gemiddelde waardering van alle gemeenten tezamen is een 6,9. Afgerond waardeert 72% van de gemeenten de samenwerking met een 7 of hoger en 28% geeft de samenwerking minder dan een 7.

We merken hierbij op dat 81% van de gemeenten die beleid hebben omtrent sociaal ondernemerschap, de samenwerking met social enterprises met een 7 of hoger hebben gewaardeerd. Van de gemeenten die geen beleid hebben, heeft 64% de samenwerking met een 7 of hoger gewaardeerd. Relatief gezien zijn gemeenten dus vaker tevreden over de samenwerking met sociale ondernemers als er binnen de gemeente ook beleid omtrent sociaal ondernemerschap bestaat.

Figuur 5



Verder komen de laagste waarderingen (rapportcijfer 5) van gemeenten die geen beleid op dit terrein hebben.

In de vragenlijst die aan sociale ondernemers is gericht, is gevraagd of de gemeente een belangrijke samenwerkingspartner is. Hieruit is naar voren gekomen dat het overgrote merendeel, namelijk 71%, de samenwerking als relevant bestempelt. Slechts 29% acht de gemeente geen belangrijke samenwerkingspartner.

2.2 Zeven mechanismen

Uit onze literatuurstudie komen zeven mechanismen naar voren die van invloed zijn op de interactie tussen gemeenten en sociale ondernemingen. Vanzelfsprekend zijn er ook andere mechanismen die voor de ontwikkeling van sociale ondernemingen relevant zijn. Zo is het bijvoorbeeld voor social enterprises niet altijd makkelijk om de maatschappelijke impact van hun product of dienst te meten of in geld uit te drukken. Hierdoor wordt het lastig om een maatstaf te hanteren en daarmee de effecten te meten (Verloop & Hillen, 2013) (SER, 2015).

De doelstellingen van social enterprises en overheden komen vaak met elkaar overeen en toch wordt de samenwerking vaak als ongemakkelijk ervaren. De hindernissen waar de social enterprises tegenaan lopen en waar de overheid een rol in speelt, worden in *figuur 6* geïllustreerd. De mechanismen worden hierna nader besproken.

Hierna beschrijven we deze mechanismen en geven we aan in welke mate deze een rol spelen in de Nederlandse praktijk. Eerst volgen per mechanisme de bevindingen die uit de literatuur naar voren zijn gekomen, vervolgens wordt de praktijk in kaart gebracht. Voor de praktijk zijn de bevindingen van de interviews, de werksessie en de vragenlijsten bestudeerd.

Figuur 6





1. Herkenning en erkenning

Social enterprises voelen zich onvoldoende herkend en erkend door stakeholders en gemeenten, die vaak nog onbekend zijn met het bestaan van social enterprises (SER, 2015). Ook uit eerder onderzoek van PwC en Nyenrode blijkt dat gebrek aan herkenning en erkenning een belangrijke drempel vormt voor social enterprises (Argyrou, Anthoni, Lambooy, 2017). Social enterprises willen betrouwbare businesspartners aantrekken, wat betrokkenheid en betrouwbaarheid vanuit zowel de social enterprises als (onder andere) de gemeente vergt (Hillen, Panhuijsen, & Verloop, 2014). Klanten en investeerders willen daarnaast erop kunnen vertrouwen dat de maatschappelijke impact ook voor een breed publiek transparant en toegankelijk kan worden gemaakt (SER, 2015). Als social enterprises echter niet door gemeenten worden herkend noch erkend, werkt dit belemmerend voor de groei van social enterprises. In hun boek *Hoe waardeer je een maatschappelijk initiatief?* laten de auteurs zien dat de erkenning en waardering van een maatschappelijk initiatief geen vanzelfsprekende zaak is. Met enkele voorbeelden maken ze duidelijk dat deze erkenning en waardering soms vastloopt op wederzijds onbegrip. Aan de hand van de begrippen legitimiteit, betrokkenheid en rendement wordt een poging gedaan om meer inzicht te verkrijgen in de toegevoegde waarde van het maatschappelijk initiatief (Kruiter e.a., 2015).

De praktijk

Veel gemeenten, ruim 84%, is van mening dat zij sociale ondernemingen erkennen en waarderen in wat zij willen bereiken. Sociale ondernemingen delen dit gevoel veel minder: slechts 40% van hen geeft aan dat ze door de gemeente worden erkend en gewaardeerd. Onze interviews bevestigen dat beeld. Gemeenten vinden de sociale impact die sociale ondernemingen nastreven heel belangrijk. Sociale ondernemingen vinden echter dat de gemeente hen onvoldoende kent en zien ook vaak geen tekenen die de waardering bevestigen.

“Herkend word ik wel, erkend niet altijd. Mijn maatschappelijke missie wordt niet ter harte genomen omdat er ‘bv’ achter mijn naam staat.” – social enterprise GoOV

De in hoofdstuk 1 genoemde definitie van sociale ondernemingen levert in de praktijk weinig discussie op. Er zijn wel enkele gemeenten die het sociaal ondernemerschap alleen toepassen voor bedrijven die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben. De meeste gemeenten en sociale ondernemingen sluiten aan bij de Europese definitie en de definitie die Social Enterprise NL hanteert. Sociale ondernemingen zijn naast hun maatschappelijke doel ook gericht op de continuïteit van de onderneming en de daarvoor noodzakelijke winst. Dat wordt

door gemeenten niet altijd begrepen of gewaardeerd. Ze zien dan geen verschil tussen een sociale onderneming en een gewone onderneming.

Als we gemeenten en sociale ondernemingen vragen wat ze eigenlijk het belangrijkste aspect vinden, dan staat erkenning bij gemeenten op de eerste plaats, terwijl het bij sociale ondernemers op de vierde plaats staat.

Per gemeente varieert de mate waarin sociale ondernemers al dan niet worden gewaardeerd en erkend enorm. Er zijn gemeenten die een groot aantal sociale ondernemingen kennen en deze soms zelfs hebben ingedeeld naar het maatschappelijk doel dat ze beogen. Andere gemeenten hebben geen enkel idee welke sociale ondernemingen er binnen de gemeentegrenzen actief zijn en mogelijk doelen realiseren die ook door de gemeente worden nagestreefd. Er is op dit punt dus nog veel te winnen.

“Het is een lang en stroperig proces voordat gemeenten erkennen wat ik wens te bereiken.”
– social enterprise Afval loont

Andersom werd tijdens de interviews vaak aangegeven dat sociale ondernemers zich onvoldoende bewust zijn van de aard en de werking van een gemeente. De verhoudingen tussen de gemeenteraad, de wethouder en de ambtenaren is vaak niet duidelijk en de gemeente wordt te gemakkelijk als één geheel gezien.



2. De kennislogica

De SER geeft aan dat social enterprises en overheden elkaar niet altijd kunnen vinden. Er bestaat een zekere afstand tussen elkaar, omdat ze niet ‘dezelfde taal’ spreken (SER, 2015). Daarnaast zorgt gebrek aan kennis over social enterprises voor een blinde vlek bij gemeenten. Hierdoor kunnen gemeenten en sociale ondernemingen niet inspelen op de behoeften en kansen die er mogelijk zijn. Ontbrekende kennis bij gemeenten over het toekennen van correcte prijzen aan de producten en diensten die een social enterprise levert, kan ook als een belemmering worden bestempeld in de groei van de onderneming (Gynes, 2009). Door de focus op maatschappelijke doelen zijn juist bij sociale ondernemingen extra vaardigheden en kennis nodig om zowel in de zakelijke wereld als in de publieke wereld goede relaties te onderhouden (Hoogendoorn, Zwan, & Thurik, 2011).

De praktijk

Van de gemeenten vindt 75% dat ze geen of onvoldoende kennis in huis hebben over sociale ondernemingen. 25% van de gemeenten is van mening dat ze wel kennis en capaciteit voor de ontwikkeling van social enterprises in huis hebben. Opmerkelijk is dat sociale ondernemingen bijna gelijkwaardig hierop scoren: 24% van de sociale ondernemers vindt namelijk dat gemeenten voldoende kennis in huis hebben om de groei van de ondernemingen te kunnen stimuleren. Gemeenten en sociale ondernemers zijn het dus met elkaar eens dat de kennis en expertise bij gemeenten momenteel nog onvoldoende zijn om sociale ondernemers in hun ontwikkeling te kunnen ondersteunen.

Diverse gemeenten geven aan dat het niet bekend is of er sociale ondernemingen in de gemeente zijn en zeker niet welke dat dan zijn. Andersom is het ook zo dat veel ondernemingen zich er niet bewust van zijn dat ze sociale ondernemingen zijn. Ze voldoen aan alle kenmerken, maar hebben zich dat niet gerealiseerd en/of zich niet als zodanig geregistreerd of geprofileerd. Soms kiezen ondernemingen daar bewust voor. Ze vinden dat hun product zo aantrekkelijk moet zijn dat het kan concurreren met dat van andere bedrijven. Ze vermelden daarbij dan bijvoorbeeld niet dat het product is gemaakt door ex-psychiatrische patiënten of ex-gedetineerden. Dat maakt de herkenning voor gemeenten wel moeilijker.

Om deze lacune op te vullen zijn er gemeenten die hier intern iets aan doen. Ze stellen een accountmanager aan of organiseren een interne projectgroep die kennis en ervaringen uitwisselt. Interessant is dat meerdere gemeenten ook kiezen voor externe routes.

“Ik heb een groot netwerk en kan sociale ondernemers dus doorverwijzen naar anderen die hen verder kunnen helpen.” – Gemeente Eindhoven

Er zijn ook gemeenten die een broedplaats of incubator voor sociale ondernemingen faciliteren. Een voorbeeld daarvan zijn de broedplaatsen die de gemeente Maastricht voor social enterprises heeft gestimuleerd. Er bestaan samenwerkingsverbanden met de kunstacademie en de universiteit om bijvoorbeeld studenten wegwijs te kunnen maken in het sociaal ondernemerschap. Door het organiseren van broedplaatsen is een platform ontwikkeld om elkaar te kunnen ontmoeten, en is het mogelijk om kennis en kunde uit te wisselen. Meerdere gemeenten zien deze vorm van fysieke platforms als een belangrijk instrument voor het stimuleren van sociaal ondernemerschap. Door met belangrijke partners in de stad samen te werken, is het mogelijk om de sociale ondernemers de kennis en kunde te kunnen bieden die ze nodig hebben.

“Alles wat we doen, doen we met spelers uit het ecosysteem sámen, van matchingsbijeenkomsten tot ontwikkelprogramma’s, van handelsmissies tot kapitaal workshops. Co-creatie is bij ons de sleutel tot succes.” – Gemeente Amsterdam



3. De financieringslogica

Het aantrekken van financiering is vaak een knelpunt voor social enterprises. Social enterprises hebben twee aspecten die niet gemakkelijk aansluiten op de logica van gemeenten. Enerzijds staat voor sociale ondernemingen de maatschappelijke impact voorop en anderzijds zijn het ondernemingen die winst maken. Gemeenten zijn gewend om subsidies te verstrekken aan instellingen (vaak stichtingen of verenigingen) die activiteiten verrichten om maatschappelijke doelen te bereiken, zoals bijvoorbeeld een welzijnsinstelling.

Ondernemingen, met name in de vorm van een besloten vennootschap, passen niet in dat stramien. Ondernemingen hebben belang bij de verkoop van hun producten of diensten. In de vroege startfase van een initiatief kan een sociale onderneming echter op zoek zijn naar een startsubsidie of een starterslening. Voor de sociale onderneming staat tegelijkertijd wel het maatschappelijke doel voorop, ook als dat soms kostenverhogend werkt. Hillen e.a. geven aan dat de gemeente de sociale ondernemingen niet altijd ziet als businesspartner waarbij producten of diensten kunnen worden afgenomen om zo het maatschappelijk doel te ondersteunen (Hillen, Panhuijsen, & Verloop, 2014).

De praktijk

Uit ons onderzoek blijkt dat 47% van de gemeenten instrumenten heeft om sociale ondernemingen te ondersteunen; 53% geeft aan die niet te hebben. Er worden drie vormen van ondersteuning genoemd: subsidies, advies en ondersteuning in natura.

Bij subsidies valt te denken aan subsidies die voor startende ondernemingen worden uitgekeerd, subsidies die worden uitgekeerd voor ondernemingen die maatschappelijke waarde creëren of subsidies die worden uitgekeerd voor innovatieve ideeën in de stad.

“Eigenlijk kunnen sociale ondernemers altijd wel op een bepaald fonds een beroep doen. Dit varieert van het duurzaamheids-, het innovatie- tot het ondernemersfonds.”

– Gemeente Amsterdam

Voor de begeleiding die door social enterprises wordt aangeboden aan mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt, is in veel gevallen ook financiering beschikbaar. Hiervoor kunnen vaak bestaande regelingen in het kader van arbeidsparticipatie worden gebruikt.

Een veel voorkomende vorm van ondersteuning, is de ondersteuning in natura. Het gaat hier om een zeer breed begrip. De ondersteuning in natura varieert van het aanbieden van workshops tot het verbinden van social enterprises met actoren in het netwerk van gemeenten die de social enterprises kunnen voorzien in hun behoeftes.

“Veel sociale ondernemers, vaak met bestemming ‘maatschappelijk’, huren gemeentelijke panden die we voor relatief goedkopere prijzen verhuren.” – Gemeente Maastricht

De sociale ondernemers reageren wisselend op deze vormen van ondersteuning. In de praktijk wordt het instrumentarium gemist om een sociale onderneming te ondersteunen in de verschillende fasen van ontwikkeling (lifecycle management). Een subsidie in de startfase/ proof-of-concept-fase wordt veelal wel gewaardeerd en kan een belangrijke impuls geven om de onderneming van de grond te krijgen. In deze fase gaat het erom het eerste idee te testen en verder uit te werken. Vervolgens is een goed bedrijfsplan ook heel belangrijk; in dat opzicht verschilt een sociale onderneming niet van een gewone startende ondernemer. De interviews bevestigen het beeld dat bestaande sociale ondernemers subsidies en ondersteuning waarderen in deze fase. Nadat de onderneming van de grond is gekomen, verkiezen sociale ondernemers de inkoop van hun producten en diensten vanuit de gemeente boven het ontvangen van subsidies en andere vormen van ondersteuning.

“Mijn doel is om gezien te worden als partner en niet als een project. Ik hoef geen subsidies te ontvangen; ik wil dat gemeenten bij me inkopen.” – social enterprise Thuisafgehaald

In groeifase hebben sociale ondernemingen het vaak moeilijker om de daarvoor benodigde financiering te verkrijgen. Na de eerste fasen zijn vaak investeringen nodig om op grotere schaal te kunnen gaan produceren. Uit onderzoek blijkt dat sociale ondernemingen een langere periode nodig hebben om winstgevend te worden en daarnaast keren sociale ondernemingen vaak minder winst uit, omdat een deel van de winst wordt geïnvesteerd in de onderneming en het maatschappelijke doel van de onderneming (Hoogendoorn e.a., 2011). Dat maakt het voor

financiers minder aantrekkelijk om geld te lenen of financieel te participeren. Juist om die reden zou een publiek investeringsfonds een rol kunnen spelen, waarbij een langere terugbetaaltermijn of een lager rendement kan worden geaccepteerd vanwege de maatschappelijke waarde van het product of de dienst van de sociale onderneming.

Uit de vragenlijst die aan sociale ondernemers is voorgelegd, komt echter naar voren dat slechts 36% van de sociale ondernemers aangeeft dat de gemeente een rol speelt in de financiële ondersteuning van de sociale onderneming. Hierbij valt te denken aan leningen of subsidies.



4. De medialogica

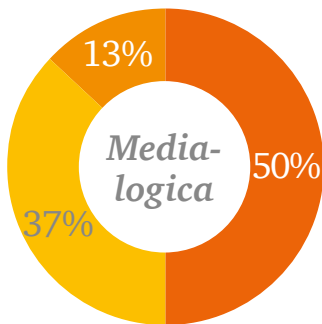
In de ontstaansfase hebben social enterprises veel profijt van een goede verhaallijn, het op de juiste plek inzetten van de juiste personen en een goede presentatie. Deze aspecten worden tezamen de mediastrategie genoemd (Schulz, Steen, & Twist, 2013). Social enterprises voeren de mediastrategie uit door aansprekende en verbindende verhalen te delen die de consument wil horen en waarbij deze zich wenst aan te sluiten. Een goede pitch (een pakkend kort verhaal) kan een sociale onderneming enorm helpen. De klanten die hierover enthousiast zijn, worden vervolgens ambassadeurs van het bedrijf en dit zou tot een olievlekeffect moeten leiden (Verloop & Hillen, 2013).

Voor de overheid is het wel of niet bijdragen aan de mediastrategie van een social enterprise een dilemma. Enerzijds wil de overheid een social enterprise ondersteunen omdat deze een maatschappelijk doel nastreeft dat vaak ook door de gemeente wordt nagestreefd. Anderzijds levert een social enterprise vaak, impliciet of expliciet, kritiek op het huidige systeem en daarmee op de overheid. Het is voor gemeenten niet vanzelfsprekend om deze kritiek aan te moedigen, maar aan de andere kant willen gemeenten ook geen vijand van het goede worden (Schulz, Steen, & Twist, 2013).

De praktijk

Ongeveer 50% van onze gemeentelijke respondenten is onzeker over dit punt; men weet niet of de gemeente het verhaal van de sociale ondernemingen op een goede manier uitdraagt. Ongeveer een derde van de gemeenten (37%) vindt dat dit wel gebeurt en circa 13% vindt dat niet. Sociale ondernemingen vinden nog minder vaak dat gemeenten hun verhaal goed vertellen: slechts 32% is het namelijk eens met de stelling.

Het schurende aspect uit de literatuur komen we in de praktijk minder vaak tegen. Sociale ondernemingen die door hun aanpak het huidige systeem van de gemeente bekritisieren, bestaan wel maar niet op grote schaal. Veel sociale ondernemingen tonen zich in de gesprekken die wij voerden niet expliciet kritisch op de systemen van de gemeenten. Wel geven sociale ondernemers



- Onzeker
- Bijdrage aan medialogica
- Geen bijdrage aan medialogica

aan dat gemeenten vaak niet begrijpen wat het doel van de sociale onderneming is en hoe men dat wil realiseren. Er is veel onbekendheid en dat frustrereert het goede verhaal. Vaak zou een open houding voor een gesprek of een bezoek veel duidelijk maken. Daarnaast komt naar voren dat de verhaallijn van social enterprises vaak door de ondernemers zelf moet worden ontwikkeld voordat een beroep kan worden gedaan op de samenwerking met de gemeente. Het hoort bij het sociaal ondernemerschap om een goede pitch te hebben waarom de impact van de sociale onderneming waarde heeft voor de gemeente.

“Er moest concreet bewijs worden geleverd dat de aanpak werkt voordat ambtenaren bewogen naar een samenwerking.” – een social enterprise

Een ander punt dat naar voren is gekomen over het positioneren van de verhaallijn, is dat social enterprises van mening zijn dat dit onderdeel een taak is voor de social enterprises zelf en dat de gemeenten zich hier niet direct mee hoeven te bemoeien. Gemeenten zijn het hier ook mee eens, omdat ze van mening zijn dat de sociale enterprises helder voor ogen moeten hebben waarom ze überhaupt bestaan.

“De sociale ondernemer moet ons als gemeente kunnen overtuigen waarom we met hem of haar in zee moeten gaan.” – Gemeente Eindhoven



5. Inkooplogica

Gemeenten bekijken wat economisch het voordeligst is om aanbestedingen te verrichten en om producten en diensten in te kopen. Punten worden gescoord op prijs en kwaliteit, maar vaak niet op sociale impact. Hierdoor wordt de maatschappelijke meerwaarde van de sociale onderneming niet mee gewaardeerd bij aanbestedingen en maken sociale ondernemingen minder kans om deze te winnen. Verloop en Hillen stellen dat sociale ondernemingen toch moeten kunnen concurreren met andere bedrijven. De overheid zou volgens de sociale ondernemers in dit geval juist algemeen geldende regelingen moeten instellen om te compenseren (Verloop & Hillen, 2013).

Hiernaast benadeelt de toepassing van social return door de gemeente in de praktijk de sociale ondernemingen, omdat sociale ondernemingen vaak mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben (SER, 2015). Gemeenten werken daarnaast in verband met schaalvoordelen geregeld samen met inkoopbureaus voor meerdere gemeenten, wat tot gevolg heeft dat

vaak in grote hoeveelheden wordt ingekocht of grote projecten worden aanbesteed. Sociale ondernemingen zijn vaak (nog) klein en kunnen dus niet op dergelijke grote projecten inschrijven. Door het feit dat social enterprises moeilijkheden ondervinden om hun producten of diensten te verkopen, komen ze moeilijker aan personeel omdat ze lagere salarissen bieden om hun concurrentiepositie te behouden. Hierdoor wordt de groei van een sociale onderneming bemoeilijkt (Gynes, 2009).

De praktijk

Gemeenten kopen producten en diensten in die relevant kunnen zijn voor sociale ondernemingen, zoals onderhoud van de groenvoorziening, schoonmaak, afvalverwerking en het bedrijfsrestaurant. Uit ons onderzoek blijkt echter dat 62% van de gemeenten aangeeft bij inkoop geen rekening te houden met sociale ondernemingen; 38% geeft aan hier wel expliciet rekening mee te houden.

Als er bij de inkoop wel rekening wordt gehouden met sociale ondernemingen, gebeurt dat op verschillende manieren. Zo zijn er gemeenten die in de aanbesteding punten laten scoren op aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een aanpak die overigens voor een bredere groep van bedrijven van toepassing is dan alleen voor sociale ondernemingen. Een andere aanpak is de aandacht in het inkoopbeleid voor social return on investment (SROI). Ten slotte zijn er gemeenten die aandacht hebben voor de omvang van de aanbesteding en soms expliciet kleinere aanbestedingen uitschrijven. Uit onze interviews blijkt dat de gemeentelijke respondenten inkoop belangrijk vinden en dit aspect gemiddeld op plaats drie zetten. Sociale ondernemingen vinden het duidelijk het belangrijkste aspect en zetten het op de eerste plaats. 41% van de sociale ondernemers geeft aan dat er daadwerkelijk door de gemeente producten of diensten bij hen worden ingekocht.

Sociale ondernemers vinden het vooral belangrijk dat hun maatschappelijke meerwaarde ook meeweegt in de inkoop of aanbesteding. Het gaat hen er om dat de maatschappelijke waarde wordt gezien en dat er tot een waarde-uitruil kan worden gekomen.

“De enige manier hoe een gemeente me kan helpen, is door mijn diensten in te kopen!”
– een sociale ondernemer

Binnen gemeenten loopt men er wel tegenaan dat bij de inkoop van een product het beschikbare budget afkomstig is van één afdeling, terwijl de maatschappelijke meerwaarde past bij het doel van een andere afdeling. Eigenlijk zou die afdeling dan moeten meebetalen aan het product, maar dat is in de praktijk vaak niet eenvoudig. Daarnaast komt ook naar voren dat inkoop afhangt van wie je tegenover je hebt zitten en of deze ambtenaar de meerwaarde ziet van de producten of diensten van de sociale onderneming.

“Welwillende begrijpende ambtenaren, ook wel grappend fixers genoemd, helpen om de juiste personen binnen de gemeente te vinden.” – social enterprise MidWest

Van enkele gemeenten hoorden we dat het ook binnen de inkoopregels goed mogelijk is om in te kopen bij sociale ondernemingen, zonder dat hierover expliciet iets is opgenomen. Veel gemeenten kennen een onderhandse aanbestedingsgrens van € 25.000,- of € 50.000,-. Voor kleine of startende sociale ondernemingen is een aankoop voor dit bedrag vaak al heel belangrijk en geeft het kansen om zich verder te ontwikkelen of door te groeien.



6. De flexibilitetslogica

De social enterprise probeert zich al groeiend telkens te vernieuwen en te verbeteren. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat er vernieuwde of nieuwe producten of diensten worden gelanceerd, veelal met een nieuwe invalshoek op de maatschappelijke impact. In de relatie met de gemeente wordt dan soms een nieuwe vraag gesteld of een beroep gedaan op medewerking bij een specifiek initiatief. Enerzijds wil de gemeente deze social enterprises ondersteunen, maar anderzijds is de gemeente niet betrokken geweest bij de ontstaansfase en ontbreken de kaders, de richtlijnen en/of het beleid vanuit de overheid. De initiatieven, producten of diensten van de social enterprises doorkruisen bestaande arrangementen en bestaand beleid en sluiten hierdoor niet aan op het bestaande systeem (Schulz, Steen, & Twist, 2013). Dit maakt het ingaan op het verzoek voor gemeenten lastig. De sociale onderneming vraagt van de gemeente flexibiliteit die er niet altijd is. Schulz e.a. (2013) maken dit aansprekend duidelijk door het verzoek van een kringloopwinkel die ook grof vuil wil gaan inzamelen met behulp van medewerkers met een beperking. Dat mooie idee doorkruist bestaande contracten met bedrijven die het grof vuil nu ophalen en betreft ook de milieudienst en de sociale dienst bij dit initiatief zonder dat hiervoor beleid of regels zijn.

De praktijk

Met de stelling “De gemeente wil flexibel meedenken en inspelen op de producten en diensten die sociale ondernemingen leveren” is 64% van de gemeenten het eens. Sociale ondernemingen zien die flexibele gemeente veel minder: slechts 27% van de sociale ondernemingen is het met dezelfde stelling eens. Bij gemeenten wordt erkend dat de flexibiliteit soms nog te veel afhangt van de ambtenaar waarmee de sociale onderneming te maken heeft.

“Onze collega’s van het sociaal domein zijn enthousiast, terwijl de collega’s van andere afdelingen voorzichtiger zijn met het aangaan van samenwerkingen met sociale ondernemingen.” – een gemeente

Social enterprises herkennen het gevoel dat een samenwerking sterk afhangt van wie er voor je zit. Voor hun gevoel heeft dat veel te maken met onbekendheid. Daarnaast merken de social enterprises dat er ook grote verschillen zijn tussen de flexibiliteit van gemeenten in Nederland.

“De flexibiliteit is bij elke gemeente anders. Bij de een kan ik prettig samenwerken en bij de ander kom ik niet eens aan tafel voor een gesprek.” – een sociale ondernemer

Er zijn gemeenten die concreet werken aan het flexibeler worden. De gemeente Rotterdam werkt met één contactpersoon die zaken binnen het gemeentehuis verder regelt. De gemeente Utrecht heeft het initiatievennetwerk opgezet waarin ambtenaren vanuit verschillende afdelingen snel schakelen om een initiatief mogelijk te maken. De gemeente Eindhoven heeft bijvoorbeeld the right to challenge, waarbij inwoners het recht hebben om de gemeente ‘uit te dagen’ om bestaand beleid op een andere wijze in te steken. Hierdoor worden inwoners gestimuleerd om innovatieve ideeën aan te dragen en tegelijkertijd geeft het de gemeente de morele verplichting om het idee van de inwoner ook daadwerkelijk serieus te nemen en er met alle nodige flexibiliteit op te reageren.

Daarnaast is naar voren gekomen dat ambtenaren wel willen inspelen op de innovatieve ideeën van social enterprises, maar dat ze het lastig vinden om dit naast hun bestaande taken te doen. Het overleg en het doorbreken van bestaande regels of procedures kost voor hen ook veel tijd, waar ze niet altijd over beschikken.



7. Verkokering

Social enterprises hebben vaak te maken met maatschappelijke vraagstukken die verschillende beleidsvelden van de overheid raken. Gemeenten werken echter vaak per afdeling en beleidsveld, waardoor meebewegen en meedenken met social enterprises moeizaam verloopt (Hillen, Panhuijsen, & Verloop, 2014). De werelden van de ondernemers en van de overheid sluiten niet goed op elkaar aan (SER, 2015). Social enterprises willen daarom met een integrale afdeling samenwerken (Schulz, Steen, & Twist, 2013).

De praktijk

Op de stelling “Alle afdelingen van de gemeente werken goed samen, we hebben geen last van verkokering” reageren de gemeenten in 27% van de gevallen met ‘(helemaal) eens’. Sociale ondernemingen reageren slechts in 5% van de gevallen met ‘(helemaal) eens’. De sociale ondernemingen lopen dus zeer tegen verkokering aan als ze met de gemeente willen samenwerken. De gemeente erkent dit probleem ook, daar 73% van de gemeenten het oneens is met de stelling. Sociale ondernemers zien vooral één oplossing, namelijk zorgen voor één aanspreekpunt.

“Ik heb momenteel vier contactpersonen bij de gemeente. Het zou prettig zijn om maar met een ambtenaar te hoeven schakelen.” – een sociale ondernemer

Gemeenten kiezen soms voor deze oplossing, maar merken ook dat dit niet altijd voldoende is. Deze centrale contactpersoon loopt dan intern nog tegen hindernissen op. Intern is er daarom meer nodig.

“We moeten intern ook elkaar zien te vinden, de houding van ambtenaren verschilt namelijk per domein.” – een gemeente

Gemeenten organiseren daarom in een aantal gevallen een schil van betrokkenen vanuit diverse afdelingen in de vorm van een taskforce, projectgroep of netwerk, zoals het eerder genoemde initiatievennetwerk van de gemeente Utrecht. Daarnaast komt naar voren dat gemeenten die de samenwerking met sociale ondernemingen met een 9 waarderen, allemaal een aanspreekpunt hebben voor sociale ondernemingen.



Herkend wordt dat sociale ondernemers door hun focus op sociale impact vaak met meerdere afdelingen of beleidsvelden te maken hebben. Het eerste aanspreekpunt is bij veel gemeenten toch het ondernemersloket. Voor sociale ondernemers is dan vaak een extra stap nodig om de verbinding te leggen met milieu, arbeidsintegratie of een ander relevant beleidsveld.

“We fungeren als loket om iedereen uit het ecosysteem op weg te helpen binnen de gemeente Amsterdam. Maar ook andersom, van binnenuit helpen we onze collega’s om het ecosysteem te leren kennen.” – Gemeente Amsterdam

Specifiek voor het sociale domein is het lastig dat een aantal taken op dat terrein niet door de gemeente zelf wordt uitgevoerd, maar door een regionale organisatie zoals een regionaal opererende sociale dienst, een regionaal sociaal werkbedrijf of een regionale zorginstelling. Tegelijkertijd zijn er ook gemeenten die aangeven dat hier juist kansen liggen. Deze regionale organisaties kunnen vaak een bijzondere en faciliterende rol vervullen voor sociale ondernemers. Zo heeft het sociale werkbedrijf Soweco een speciale afdeling Extend die zich richt op een aantal aspecten van sociaal ondernemerschap, advies kan geven en activiteiten, bedrijven en bedrijfsprocessen kan verbinden.

Geslaagde samenwerkingsverbanden

Afval loont

Achtergrondinformatie

Afval is een grondstof en heeft een waarde. Afval loont gelooft dat door geld te betalen voor het aanleveren van gescheiden afval wij, samen met onze spaarders, op verschillende manieren waarde kunnen creëren voor de maatschappij.

Samenwerking met de gemeente

Het bereiken van een constructieve en duurzame samenwerking met de gemeente, vereist een goede businesscase, veel overleg en vasthoudendheid. Het is belangrijk om op alle drie de niveaus binnen de gemeente aansluiting te zoeken en zowel ambtenaren, raadsleden als de betrokken wethouders (vaak zijn meerdere portefeuilles relevant) te betrekken en op de hoogte te houden. Dat maakt het soms een taai proces om de mogelijkheid tot samenwerking door te laten dringen tot alle lagen van de gemeente. Afval loont is nu circa zeven jaar bezig met ondernemen en is betrokken bij de afvalverwerking in vijf gemeenten. Het contact met de gemeenten kost vrijwel fulltime tijd en energie. Daarbij is dan een voordeel dat als je al je tijd en energie erin hebt gestoken om binnen te komen bij de gemeente, je ook echt goed contact hebt en voordeel hebt van de samenwerking.

Thuisafgehaald

Achtergrondinformatie

Thuisafgehaald is een community van thuishokks, afhalers en samenwerkingspartners. Thuisafgehaald maakt het delen van eten opnieuw mogelijk en past daarmee goed binnen de trend van sharing economy.

Samenwerking met de gemeente

Het is zeer van belang om de maatschappelijke impact van een sociale onderneming in kaart te hebben alvorens men in gesprek gaat met een gemeente. Een gemeente hecht namelijk zeer veel waarde aan gemeten maatschappelijke impact. Het is lastiger om de maatschappelijke impact over sociale vraagstukken in kaart te brengen dan de financiële impact, bijvoorbeeld wanneer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleid kunnen worden naar werk. Hier kunnen namelijk cijfers aan worden gekoppeld, terwijl de impact op onder andere sociale cohesie lastig in kaart te brengen is. We hebben sinds kort onze maatschappelijke impact kunnen meten. Dit brengt ons weer een stap dichterbij bij samenwerkingen met gemeenten in Nederland.

GWS de Schoonmaker

Achtergrondinformatie

Gascogne gaat uit van het principe dat iedereen kan leren schoonmaken. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (geschikt voor schoonmaak werk) krijgen bij Gascogne een kans. Het imago van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt laat helaas nog vaak te wensen over.

Samenwerking met de gemeente

Gascogne, onderdeel van de GWS groep, is zelf tevreden over de samenwerking met de gemeente Eindhoven. Het contact en de samenwerking verlopen soepel, mede doordat Gascogne aansluit bij de definitie, de behoefte en de maatschappelijke problematiek van de gemeente Eindhoven. Doordat ingespeeld kan worden op de vraag van de gemeente, was het gemakkelijker om het aanbod van Gascogne te kunnen aanbieden. Hieruit is een waardevolle en duurzame samenwerking ontstaan.

Lering die hieruit kan worden getrokken, is het kunnen inspelen op de maatschappelijke problematiek die door de gemeente is geformuleerd.

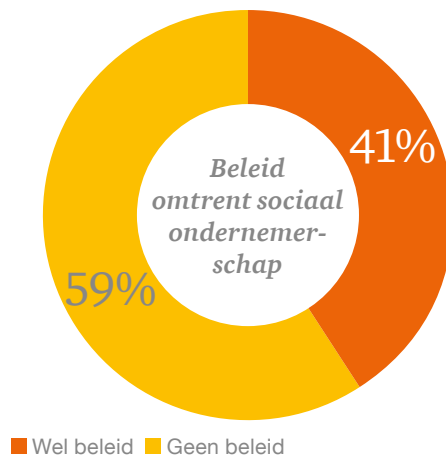
3. Conclusies en aanbevelingen

3.1 Inleiding

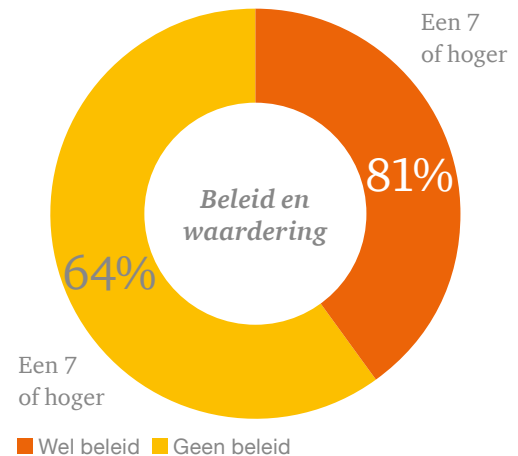
De samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen is veelbelovend, complex en in veel gevallen nog pril. Gemeenten zijn voor sociale ondernemingen belangrijk omdat ze vaak eenzelfde maatschappelijk doel nastreven en een belangrijke afnemer kunnen zijn van hun producten of diensten. Sociale ondernemingen ontwikkelen vaak nieuwe oplossingen voor problemen die inwoners en de lokale politiek voelen. Er ontstaat hierdoor een oplossing naast een reeds door de overheid aangeboden oplossing.

Hoewel veel gemeenten de kansen van samenwerking zien, ontstaan bij de overheid en de ondernemers toch verschillende verwachtingen en perspectieven. Dat schuurt soms. Toch vonden we veel enthousiasme om de mogelijkheden van verdere samenwerking te ontdekken en te versterken. Inmiddels heeft 41% van de gemeenten beleid op het gebied van sociaal ondernemerschap en is de waardering voor de samenwerking hoger in gemeenten met beleid op dit gebied.

Figuur 4



Figuur 5





Herkenning en erkenning



Inkooplogica



Kennislogica



Flexibiliteitslogica



Financieringslogica



Verkokering



Medialogica

We begonnen dit onderzoek met twee vragen:

1. Hoe kunnen we de beïnvloeding door gemeenten op de ontwikkeling van social enterprises beter begrijpen?

2. Op welke wijze kunnen gemeenten de ontwikkeling van social enterprises krachtiger stimuleren?

Onze literatuurstudie leverde vervolgens de volgende zeven mechanismen op:

- Herkenning en erkenning
- Kennislogica
- Financieringslogica
- Medialogica
- Inkooplogica
- Flexibiliteitslogica
- Verkokering.

Uit onze vragenlijsten aan gemeenten en sociale ondernemingen blijkt dat ze alle zeven worden herkend, maar dat gemeenten en sociale ondernemingen het erover eens zijn dat er vier het belangrijkste zijn:

- Inkoop;
- Flexibiliteit;
- Verkokering;
- Herkenning en erkenning.

Gemeenten noemen (h)erkenning als het belangrijkste aspect; voor sociale ondernemingen is de inkoop van de producten en diensten het belangrijkste aspect.

De verschillende mechanismes zijn in de vorm van stellingen voorgelegd aan zowel gemeenten als social enterprises. Hieruit zijn de volgende resultaten voortgekomen:

Stellingen	(helemaal) eens Gemeenten	(helemaal) eens Sociale ondernemingen
1. De gemeente erkent en waardeert sociale ondernemingen in wat zij wensen te bereiken.	84%	40%
2. De gemeente wil flexibel meedenken en inspelen op de producten en/of diensten die sociale ondernemingen leveren.	64%	27%
3. De gemeente koopt producten of diensten bij sociale ondernemingen in.	59%	41%
4. De gemeente speelt een rol in financiële ondersteuning van sociale ondernemingen (bijvoorbeeld leningen, subsidies).	41%	36%
5. De gemeente draagt het verhaal van de sociale ondernemingen (bijvoorbeeld via de media) goed uit.	36%	32%
6. Alle afdelingen van de gemeente werken goed samen, we hebben geen last van verkokering.	27%	5%
7. De gemeente heeft kennis en expertise om sociale ondernemingen te ondersteunen in hun ontwikkeling.	23%	24%

De erkenning en herkenning, de flexibiliteitslogica en de verkokering zijn de mechanismen waarover gemeenten en social enterprises het het minst eens zijn.

De conclusie die hieruit kan worden getrokken, is dat zowel gemeenten als social enterprises ongeveer dezelfde mening delen over de kennislogica, de medialogica en de financieringslogica. De erkenning en herkenning, de flexibiliteitslogica en de verkokering zijn de mechanismen waarover gemeenten en social enterprises het het minst eens zijn.

3.2 Conclusies en aanbevelingen

Hieronder vatten we de belangrijkste bevindingen kort samen en geven we aan hoe de samenwerking kan worden versterkt.

(H)erkenning

Gemeenten geven in grote meerderheid (84%) aan sociale ondernemingen te herkennen en te erkennen; sociale ondernemingen voelen dat veel minder (30%). In sommige gemeenten is er een redelijk goed beeld van de sociale ondernemingen en in andere gemeenten ontbreekt dat nog vrijwel geheel.

Voor herkenning is de definitie van sociale ondernemingen in de praktijk vrijwel overal het uitgangspunt. Door een overzicht van sociale ondernemingen te hanteren, wordt onderling contact gemakkelijker, kunnen sociale ondernemingen worden betrokken bij doelen die de gemeente nastreeft en ontstaat een basis voor een netwerk van sociaal ondernemerschap.

Het in beeld krijgen van de sociale ondernemingen in een gemeente is een eerste stap voor verdere samenwerking, zowel tussen sociale ondernemingen onderling als ook tussen de sociale ondernemingen en de gemeente.

Voor het gevoel van erkenning is meer nodig. Essentieel daarvoor is dat de maatschappelijke waarde van de sociale onderneming tot een vorm van waarde-uitruil leidt. Die waarde-uitruil bestaat in de eerste plaats uit de verkoop van producten en diensten. Naast de verkoop van producten en diensten zijn ook andere vormen van erkenning mogelijk die de verkoop van producten of diensten op een andere wijze ondersteunen. Door dit te ondersteunen, laat de gemeente merken de maatschappelijke waarde van de sociale onderneming te erkennen. De mechanismen die we hieronder beschrijven maken dit mogelijk.

Tegelijk zijn sociale ondernemers ook ondernemers, ze nemen risico. Daarbij hoort ook het risico dat de gemeente het product of de dienst niet kan of wil kopen of anderszins niet wil ondersteunen. Niet alle ondernemers richten zich daar ook op.

Verken of de maatschappelijke waarde van de sociale onderneming tot een waarde-uitruil met de gemeente kan leiden.

Sociale ondernemingen ontwikkelen vaak nieuwe oplossingen voor problemen.

Sociale ondernemers kunnen zich vaak beter verdiepen in de verschillende onderdelen van een gemeente (raad, wethouders en ambtelijke organisatie) en de belangrijkste beleidsdoelen van de gemeente.

Als een sociale ondernemer de inrichting en werking van de gemeente en de belangrijkste beleidsdoelen van de gemeente kent, stimuleert dit de erkenning van de sociale onderneming.

Inkoop

Voor sociale ondernemingen is het belangrijkste aspect van de samenwerking de verkoop van producten of diensten. Gemeenten kunnen hierop inspelen door de maatschappelijke waarde van de sociale onderneming een rol te laten spelen bij de inkoop. Dat kan door bij de kwalitatieve aspecten van de beoordeling ook maatschappelijke aspecten op te nemen, door soms bewust voor kleinere volumes te kiezen en/of door social return on investment toe te passen. Een verdiepende studie om de verschillende methoden te inventariseren en op effectiviteit te vergelijken kan de vaak nog recente beleidsinitiatieven helpen verbeteren.

Geef expliciete aandacht in het inkoopbeleid aan de maatschappelijke waarde van een sociale onderneming, zodat deze meeweegt in de inkoopbeoordeling.

Flexibiliteit

Producten en diensten van sociale ondernemingen vergen vrijwel altijd extra flexibiliteit van gemeenten. Het product of de dienst heeft tenminste twee en soms nog meer kanten. Er is het product zelf en daarnaast is er de maatschappelijke waarde van het product. Sociale ondernemingen ontwikkelen vaak nieuwe oplossingen voor problemen. Zo ontstaat veelal een oplossing naast een reeds door de overheid aangeboden oplossing. Deze innovaties zijn niet vooraf te voorspellen. Op het moment dat de innovatie zich aandient, kan er pas op worden ingespeeld. Dat vergt flexibiliteit. Die is niet vooraf te plannen, maar er kan wel op worden geanticipeerd. Gemeenten doen dat soms al door een netwerk samen te stellen met medewerkers van verschillende afdelingen dat bedoeld is om op het initiatief in te spelen. Soms ook door een contactpersoon de mogelijkheid te geven dit dwars door de organisatie heen te regelen. Daarbij is de steun van het management, maar vooral ook van de politiek, van groot belang.

Geef politieke steun aan interne netwerken of accountmanagers die tot taak hebben flexibel om te gaan met initiatieven van sociale ondernemingen die de gemeente van maatschappelijke waarde vindt.





Verkokering

Verkokering hangt sterk samen met de roep om flexibiliteit. Gemeenten en sociale ondernemingen zien beide dat verkokering een probleem is bij het samenwerken met sociale ondernemingen. Hoewel sociale ondernemingen vaak veronderstellen dat één contactpersoon dit probleem zal oplossen, geven gemeenten aan dat dit onvoldoende oplossing biedt. De hiervoor genoemde maatregelen om de flexibiliteit te vergroten zijn ook nodig.

Zorg voor een duidelijk gemeentelijk aanspreekpunt voor sociale ondernemingen.

Financiering

Het instrumentarium om sociale ondernemingen te faciliteren of te stimuleren is bij 47% van de gemeenten aanwezig en varieert van subsidies, broedplaatsen voor startende ondernemers tot ondersteuning in natura, bijvoorbeeld in de vorm van goedkope huisvesting. Voor de ontwikkeling en opschaling van sociale ondernemingen is instrumentarium geschikt dat ook voor de start-ups en scale-ups van gewone bedrijven wordt gebruikt. In de vroege fasen (proof of concept, pre-seed-fase) kunnen subsidies of kennisvouchers worden gebruikt om van een eerste idee tot een product of dienst te komen. Bij de daaropvolgende startfase (start and early stage) van de onderneming is

kapitaal nodig, waarbij naast eigen kapitaal ook startersleningen of participaties geschikt zijn. In deze fase en in de daaropvolgende fase van groei zijn voor sociale ondernemingen vaak aangepaste voorwaarden nodig. Sociale ondernemingen blijken veelal een langere periode nodig te hebben om winstgevend te worden en kennen in die fase ook vaak lagere rendementen vanwege de kosten en investeringen in het maatschappelijke doel. Gemeenten zouden daarom het instrumentarium op deze punten kunnen aanpassen. Ook het beleid op het gebied van inkoop kan daarbij helpen, zie ook hiervoor.

Voor sociale ondernemingen verschilt het financieel instrumentarium voor de fasen van ontwikkeling niet van dat voor reguliere start-ups en scale-ups. In de startfase (early stage) helpt het sociale ondernemingen als rekening wordt gehouden met een langere termijn tot winstgevendheid en lagere winsten die horen bij de focus op het maatschappelijke doel van de onderneming.

Kennis

Gemeenten vinden in grote meerderheid dat ze nog onvoldoende kennis hebben van sociale ondernemingen (75%). Sociale ondernemingen vinden dat ook en staan er iets negatiever in (76%). Uit de praktijk blijkt dat gemeenten proberen intern de kennis te vergroten door een accountmanager aan te stellen, of een projectgroep of taskforce op te zetten. Daarnaast wordt de opbouw van kennis ook via een externe route vergroot, bijvoorbeeld door een netwerk van sociale ondernemingen op te zetten of een broedplaats voor de start van sociale ondernemingen in te richten. Sociale ondernemingen kunnen hier een actieve rol in vervullen.

Kennis over sociaal ondernemerschap kan intern worden opgebouwd door een accountmanager of een intern netwerk. Daarnaast is het opzetten van een extern netwerk of een broedplaats voor sociaal ondernemen een goede vorm om kennis op te bouwen.

De samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen is veelbelovend; beide zijn op zoek naar het aanpakken van maatschappelijke problemen.

Media

Het verhaal van de sociale onderneming vormt vaak een belangrijk onderdeel van het product of de dienst. Sociale ondernemingen en gemeenten zien het duidelijk naar voren brengen van het verhaal (de pitch) als een onderdeel van het sociaal ondernemerschap. Het is de taak van de sociaal ondernemer om dat te ontwikkelen, over te brengen aan de gemeente en ermee te overtuigen.

Sociaal ondernemers overtuigen gemeenten beter als er een duidelijk verhaal (pitch) is dat de maatschappelijke waarde duidelijk maakt.

Prille kansen

De samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen is veelbelovend; beide zijn op zoek naar het aanpakken van maatschappelijke problemen. Als de samenwerking (nog) niet loopt, blijkt uit ons onderzoek dat (h)erkenning, inkoop, verkoking en flexibiliteit in de meeste gevallen in de weg staan. Ook financiering, kennis en de media spelen een rol. Daar waar geïnvesteerd wordt in de samenwerking, levert dit mooie resultaten op. We hopen dat dit onderzoek en onze aanbevelingen daaraan een bijdrage mogen leveren.

Bijlage 1: Literatuurlijst

- Barraket, J. and Janelle Weissman, 2009, *Social Procurement and its implications for social enterprise: A literature review, Working Paper No. CPNS 048*, Queensland University of Technology, Brisbane Australia.
- Gynes, B. (2009). *Growing the social enterprise: issues and challenges*. Social Enterprise Journal.
- G32, Stedennetwerk, juni 2017, *Meer impact met sociaal ondernemerschap, roadmap voor gemeenten, uitgave van G32 peiler Economie en Werk*.
- Hillen, M., Panhuijsen, S., & Verloop, W. (2014). *De social enterprise als businesspartner van de gemeente*. Amsterdam: Social Enterprise NL.
- Hoogendoorn, B. (2011). *Social entrepreneurship in the modern economy - Warm Glow, Cold Feet*. Rotterdam: Erasmus University.
- Hoogendoorn, B., Zwan, P. v., & Thurik, R. (2011). *Social entrepreneurship and performance: the role of perceived barriers and risk*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Kruiter, H., A.J. Kruiter, E. Blokker, 2015, *Hoe waardeer je een maatschappelijk initiatief?*, Deventer, Wolters Kluwer
- Schulz, M., Steen, M. v., & Twist, M. v. (2013). *De koopman als dominee*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- SER. (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Den Haag: Sociaal-economische raad.
- Social Enterprise Nederland. (2016). *Social Enterprise Monitor*. Amsterdam: Social Enterprise nl.
- Sørensen, E. and J. Torfing (2007). *Theoretical approaches to metagovernance*. Theories of democratic network governance, Springer: 169-182.
- Weber, E. P. and A. M. Khademian (2008). *Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings*. Public administration review 68(2): 334-349.
- Ute, Stephan, Lorraine M. Uhlaner, Christophe Stride, 2015, *Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support and institutional configurations*, Journal of International Business Studies (2015) 46, p. 308-331.
- Verloop, W., & Hillen, M. (2013). *Verbeter de wereld, begin een bedrijf*. Business contact.

Bijlage 2: Respondenten interviews

Gemeenten	Respondent
Gemeente Maastricht	Marleen van Oeveren & Helmy Koolen
Gemeente Eindhoven	Yuri Starrenburg
Gemeente Ede	Willemien Vreugdenhil
Gemeente Rotterdam	Marie Louise de Bot
Gemeente Amsterdam	Ellen Oetelmans
Gemeente Den Bosch	Marga de Leeuw
Gemeente Utrecht	Daphne van Rhee
Gemeente Alkmaar	Esther Vogel

Social Enterprise	Respondent
MidWest	Anita Groenink
GoOV	Lars Nieuwenhoff
Colour Kitchen	Joske Paumen
Thuisafgehaald	Marieke Hart
Afval loont	Jørgen van Rijn
GWS de Schoonmaker	Gaby Westelaken

Contactgegevens

Joop Kluft

Partner

Mobile: +31 (0)6 1096 8211

joop.kluft@pwc.com

Leon van den Dool

Senior Manager

Mobile: +31 (0)6 5324 9123

leon.van.den.dool@pwc.com

Marloes Tap

Senior Project coordinator

Mobile: +31 (0)6 2059 0574

marloes.tap@pwc.com

Pjotr Anthoni

Manager

Mobile: +31 (0)6 1091 7345

pjotr.anthoni@pwc.com

Mouna Cheppih

Associate

Mobile: +31 (0)6 8287 4927

mouna.cheppih@pwc.com

Roos-Sophie Kluft

Stagiaire

roos-sophie.kluft@pwc.com

Social Enterprise NL

<https://www.social-enterprise.nl/>

info@social-enterprise.nl

Vereniging van Gemeentesecretarissen

<https://www.gemeentesecretaris.nl/>

vgs@gemeentesecretaris.nl

