



MVO-Alliantie Noord Nederland *Sociaal en Duurzaam !*

Sociaal Ondernemerschap en Sociale Ondernemingen

een samenwerkingsproject van de MVO-Alliantie Noord Nederland
voor sociaal ondernemerschap in een inclusieve economie

MVO-Alliantie Noord Nederland

De MVO-Alliantie Noord Nederland is een regionaal samenwerkingsverband van bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden die hun krachten willen bundelen om hun ambities voor een circulaire en inclusieve economie in Noord Nederland te realiseren. Als partners werken zij in alliantieverband aan projecten op de ambitie-thema's van de MVO-Alliantie.

Noor van Leeuwen, coördinator MVO-Alliantie Noord Nederland

E info@mvo-alliantie.nl

M 06-10170970



Inhoud

Samenvatting

1. Sociaal Ondernemerschap –ambitiethema alliantie
2. Het streven naar een inclusieve economie en samenleving
3. Sociale ondernemingen
4. Drie routes voor sociaal ondernemerschap
5. MVO en sociaal ondernemerschap
6. Social Business Bridge
7. Platform Sociale Ondernemingen
8. Kennisnetwerk Inclusieve Economie
9. Projectplan SO2

Samenvatting

Om een inclusieve economie in Noord Nederland te realiseren is meer werkgelegenheid nodig, met name voor lager geschoolden en mensen met beperkingen die nu – steeds meer - zonder werk en eigen arbeidsinkomen zijn. Om die werkgelegenheid te realiseren is sociaal ondernemerschap nodig van alle ondernemers/werkgevers die in Noord-Nederland actief zijn. Maar de praktijk laat zien dat dit nog niet genoeg is. Daarom zetten wij in op het stimuleren van sociaal ondernemerschap als belangrijk onderdeel van MVO en op het creëren van nieuwe werkgelegenheid die goed past bij deze doelgroepen via sociale ondernemingen. Sociale ondernemingen zijn hiervoor een zeer geschikt voertuig: zij ondernemen immers vanuit een specifieke maatschappelijke visie en hebben die visie en de werkgelegenheid die daar bij hoort als hun primaire bedrijfsdoel. Winst is dan alleen nodig voor groei en continuïteit. Er zijn al veel mooie voorbeelden van sociale ondernemingen die zo werken. Zo blijkt uit de Social Enterprise Monitor 2016 dat de werkgelegenheid in sociale ondernemingen in de periode van 2011 tot 2016 gemiddeld groeide met 24% en dat 54% van de sociale ondernemers in Nederland nieuwe, innovatieve producten op de markt brachten.

In dit project willen we de positie en groei van het aantal sociale ondernemingen in Noord-Nederland versterken om zo meer werkgelegenheid voor onze doelgroepen te realiseren. Dat kan door kennis, bewustwording, praktijkvoorbeelden, business formules, steun en samenwerking van alle betrokken partijen in Noord-Nederland: overheden, overheidsdiensten, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en bestaande sociale ondernemingen.

In 2015 heeft de SER over sociale ondernemingen in Nederland een advies uitgebracht aan de regering. Het kabinet heeft daarop gereageerd en een aantal zaken in haar regeringsbeleid opgenomen. Dat betreft vooral de kennis en bewustwording van regionale overheden en overheidsdiensten mbt sociale ondernemingen (SO's), een speciaal label voor SO's, de ontwikkeling van een methode voor impactmeting, verbetering van het financieringsklimaat voor SO's en het beter benutten van de beleidsruimte bij inkoop en aanbestedingen van de overheden/overheidsdiensten. Deze zaken komen allemaal terug in dit projectplan. In de kabinetsreactie wordt aangesloten bij het SER advies in de opvatting dat er geen aparte sector voor sociale ondernemingen moet komen. Wel dat een platform/netwerk waar sociale ondernemingen kennis en ervaringen kunnen delen en samen eventuele belemmeringen en specifieke ondernemersbelangen aan kunnen kaarten. In ons project is dan ook het initiatief genomen tot een platform voor en door sociale ondernemers.

Uit de VS zijn voor dit project twee succesvolle voorbeelden gebruikt: De 'business bridge' uit Minneapolis, waar bedrijven bewust regionaal zijn gaan inkopen en sociale ondernemingen zijn gaan steunen die wij in dit project omgezet hebben naar een 'Social Business Bridge'. En als tweede het voorbeeld van de Harvard Business School waar studenten en onderzoekers veel onderzoek en kennisdeling hebben gedaan over sociaal ondernemerschap en sociale ondernemingen en daarmee de groei en de kwaliteit van sociale ondernemingen enorm hebben gestimuleerd. Dat komt terug in ons project in de vorm van een 'Kennisnetwerk Inclusieve Economie'.

Zo zijn vier deelprojecten geformuleerd:

1. MVO en sociaal ondernemerschap
2. Social Business Bridge
3. Platform Sociale Ondernemingen
4. Kennisnetwerk Inclusieve Economie

MVO en sociaal ondernemerschap

Sociaal ondernemerschap profileren wij als een essentieel onderdeel van MVO en we koppelen het aan het MVO-certificaat van de MVO-Alliantie. Daarbij zetten we in op kennisontwikkeling, kennisdeling en samenwerking en nodigen overheden/overheidsdiensten uit om hun voorbeeld functie te concretiseren en pro-actiever gebruik te maken van de instrumenten bij inkoop en aanbestedingen, zoals voorkeur geven aan sociale ondernemingen, social return en/of keurmerk als voorwaarde stellen of een innovatiepartnerschap aangaan.

De regionale impact van sociaal ondernemerschap willen we meer zichtbaar maken door zo veel mogelijk te meten en te onderzoeken en daarover te vertellen (you tube) en te publiceren : het Noorden als nationaal voorbeeld. In het project worden criteria voor sociaal ondernemerschap uitgewerkt en worden ook de aspecten van sociaal ondernemerschap betrokken zoals duurzaam HRM.

Social Business Bridge

De Social Business Bridge is een alliantie-initiatief van ondernemers/werkgevers, VNO-NCW Noord en MKB-Nederland Noord, (een vertegenwoordiging van) sociale ondernemers en de Hanzehogeschool Groningen, dat als doel heeft:

- Meer sociale impact met meer werkgelegenheid voor moeilijk plaatsbare – nu werkloze- mensen door slimmer om te gaan met regionale inkoop/aanbesteding
- Meer werkgelegenheid voor deze doelgroepen door het bieden van collegiale ondernemerssteun aan (nieuwe)sociale ondernemingen in de regio
- Meer markt- en toekomstmogelijkheden voor sociale ondernemingen door participatie en investering in sociale ondernemingen (adoptie) van reguliere ondernemers/werkgevers en private financiers

Het initiatief voor de Social Business Bridge leidt tot een proces van krachtenbundeling, waarbij de deelnemende partijen zelf invulling geven aan hun samenwerking. Daarbij ligt de focus op twee trajecten:

1. **Sociaal ondernemerschap en SROI realiseren bij inkoop en aanbestedingen**
 - **Marktconsultaties** organiseren waar aanbestedende diensten (vraag) samen met reguliere en sociale ondernemers (aanbod) kennis en ideeën uitwisselen, waarmee aanbestedende diensten slimmere (SROI-)voorwaarden kunnen formuleren en aanbieders elkaar inspireren in de invulling van sociaal ondernemerschap en de voordelen daarvan gaan zien.
 - **Grote private ondernemingen/organisaties** uitnodigen om net als de overheid te komen tot een inkoop/aanbestedingsbeleid met regionale SROI. Gebruik maken van bestaande inkoopplatforms.
 - Een **regionaal fonds** opzetten door via SROI in aanbestedingen een percentage beschikbaar te stellen voor dat fonds en dat geld weer beschikbaar te stellen voor start-up sociale ondernemingen.
 - **MVO-certificaten van de alliantie** positioneren in inkoop/aanbestedingsprocedures.
2. **Verbinding tussen bedrijven/organisaties en sociale ondernemingen** tot stand brengen om sociale ondernemingen beter levensvatbaar te maken en te houden, te laten groeien en ook nieuwe start-ups/vestigingen te realiseren.
 - a. **Inzet expertise, coaching en dienstverlening** voor (startende) ondernemers van sociale ondernemingen.
 - b. **(Meerjaren) inkoopcontracten** met sociale ondernemingen afsluiten en daarbij helpen met het formuleren van de kwaliteit/leveringseisen.
 - c. **Participatie in en financiering** van sociale ondernemingen.

- d. **Nieuwe samenwerkingsvormen** vinden voor structurele werkgelegenheid voor de doelgroepen ('adopteer een SO', 'maak een onderdeel van je bedrijf tot een SO', 'franchise-SO', 'huur een SO in voor de begeleiding en ontwikkeling van mensen op maatwerkfuncties' etc)
- e. **Resultaten van de samenwerking met en ondersteuning** van sociale ondernemingen communiceren naar overheden, bedrijfsleven en publiek.

Platform Sociale Ondernemingen

Zoals ook in het SER advies en het kabinetsstandpunt naar voren komt, biedt werkgelegenheid via sociale ondernemingen veel toekomstperspectief voor een inclusieve economie en samenleving. Om aantal, kwaliteit en duurzaamheid van de sociale ondernemingen te vergroten is meer profilering en ondersteuning van deze soort ondernemingen nodig. Niet door er een aparte sector van te maken, maar wel door deze ondernemers richter te faciliteren.

Er zijn in het Noorden inmiddels voldoende sociale ondernemingen om samen een netwerk of platform te vormen. Met de sociale ondernemers die in dit project deelnemen kan het initiatief worden genomen tot de oprichting van een Platform Sociale Ondernemingen in Noord-Nederland. In de voorbereiding daarvan worden criteria geformuleerd voor de toetsing of sprake is van een 'sociale onderneming'. Hieraan kan een label worden gekoppeld en dit label kan samen met het MVO-certificaat van de MVO-Alliantie de sociale ondernemingen herkenbaar maken naar publiek, overheid en bedrijfsleven. Vanuit dit platform van sociale ondernemingen ontstaat een gesprekspartner voor bedrijfsleven en overheden en kan gericht informatie aan sociale ondernemingen worden gegeven over ondersteuningsmogelijkheden die er al zijn en waar ook zij gebruik van kunnen maken. Ook kunnen via dit platform eventuele belemmeringen, maar ook interessante regelingen en kansen voor sociale ondernemers in beeld komen. Mooie voorbeelden van bestaande sociale ondernemingen kunnen worden geïnventariseerd en gedeeld.

Voor het Platform Sociale Ondernemingen zien we vijf doelen:

1. **ontwikkeling van een netwerk** van ondernemers die vanuit een maatschappelijke missie ondernemen in sociale ondernemingen die samen een platform vormen dat de spreekbuis kan zijn voor sociale ondernemingen.
2. door **kennis delen, ontwikkelen en valoriseren** de ondernemers in dit netwerk stimuleren en helpen om zich als sociaal ondernemer te ontwikkelen en hun onderneming te laten groeien en borgen.
3. de **belangen van sociale ondernemingen en de mensen die daarin werken** te behartigen en deze manier van ondernemen te promoten door **de impact ervan te laten** zien op de inclusieve economie en samenleving. Gevoelde belemmeringen aan de kaak stellen en proberen daar oplossingen voor te krijgen.
4. de **verbinding en samenwerking met reguliere ondernemers/werkgevers** te verstevigen en via de Social Business Bridge tot concrete resultaten te laten leiden. SO (start-ups) helpen om gebruik te maken van bestaande ondersteuning voor ondernemers (start-ups).
5. Met hulp van kennisinstellingen en werkgevers/werknemersorganisaties komen tot **nieuwe business formules, franchiseorganisaties en andere samenwerkingsvormen** die leiden tot meer werkgelegenheid voor de diverse sociale doelgroepen.

In samenwerking met arbeidsmarktregio's, waarin o.a. gemeenten en UWV samenwerken, kan via het platform een SO-traject worden ontwikkeld voor werklozen die als sociaal ondernemer of als zzp'er/medewerker in een sociale onderneming hun eigen werkgelegenheid willen (helpen) creëren.

Kennisnetwerk Inclusieve Economie

De kennis en expertise die via de projectgroep en de werkconferentie in dit project is gebundeld borgen we in een Kennisnetwerk Inclusieve Economie, dat wordt gefaciliteerd door de NL

kenniscoöperatie u.a. Dit kennisnetwerk verbindt Noordelijke kennisinstellingen, werkgevers/werknemers organisaties en experts en biedt de mogelijkheid om de kennis, het onderzoek en de valorisatie daarvan in de regio Noord-Nederland verder te ontwikkelen en te delen. Alliantiepartners/deelnemers aan de alliantieprojecten kunnen dit kennisnetwerk raadplegen en vragen om onderzoeksvragen op de juiste plaatsen neer te leggen. Vanuit dit kennisnetwerk kan ook gestimuleerd worden dat Noordelijke kennisinstellingen die op dit terrein in het Noorden actief zijn samen een meerjarig onderzoeksprogramma afspreken en zorgen dat relevante onderzoeksresultaten worden besproken met VNO-NCW MKB-Noord, regionale overheden/uitkeringsinstanties, FNV, platform sociale ondernemingen, inkoopplatforms en MVO-Alliantie Noord Nederland op periodieke regioconferenties rond sociaal ondernemerschap.

Project SO2 – vervolg

Dit project Sociaal Ondernemerschap en Sociale Ondernemingen (SO2) bestaat dus uit vier deelprojecten die op 9 september 2016 in een tweede werkconferentie worden uitgewerkt in uitvoeringsplannen. Daar wordt ook de projectorganisatie en financiering bij betrokken. De volgende stap kan dus dit najaar gezet worden.



1. Sociaal ondernemerschap - ambitie thema MVO-alliantie

We zien in de praktijk dat er een nieuw soort sociaal ondernemerschap ontstaat dat leidt tot het starten van ondernemingen die maatschappelijke impact en zinvol, passend werk als primair doel hebben en winst vooral zien als middel om dat doel te bereiken en vervolgens duurzaam te borgen. In Nederland zijn we dit 'social enterprises' en inmiddels 'sociale ondernemingen' gaan noemen (zie social-enterprise.nl). In het buitenland (bv Harvard Business School) wordt dit begrip breder gedefinieerd. Daar noemt men bedrijven die zich sociaal gedragen ook 'social enterprises'. In Nederland zouden wij dit MVO-bedrijven noemen. Het is dus van belang om even stil te staan bij de definitie die wij als MVO-Alliantie en in dit project voor 'social enterprise' of wel 'sociale onderneming' gaan hanteren.

Wat is sociaal ondernemen in een sociale onderneming?

We sluiten ons aan bij de beschrijving zoals Social-Enterprise Nederland die geeft: *Sociaal ondernemen is ondernemen met een maatschappelijke missie*. Ondernemers van social enterprises zoeken innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Zoals: wat te doen met de 27.000 jongeren die jaarlijks vroegtijdig school verlaten? De 400.000 mensen die langdurig en nagenoeg structureel van een uitkering leven? De 400.000 mensen met een WW-uitkering. De meer dan 700.000 mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering (Cijfers van CBS juni 2016). Of de 2 miljoen Nederlanders die vereenzamen? Maar ook: hoe versnellen we de achterblijvende groei van duurzame energie of hoe zorgen we voor betere bereikbaarheid en voorzieningen op het platteland / in de krimpgebieden?

Een sociale onderneming levert net als elke andere onderneming een product of dienst en heeft een verdienmodel. Geld verdienen is bij een sociale onderneming echter niet het hoofddoel, het is een middel om de missie te bereiken. Het doel van de sociale onderneming is dan ook om maatschappelijke meerwaarde te creëren, ook wel 'impact' genoemd.

De 'social enterprise' is wereldwijd een groeiend fenomeen en ook in Noord-Nederland groeit deze groep ondernemers met de dag.

Als MVO-Alliantie Noord Nederland komen we zo tot de volgende definitie:

Een sociale onderneming (social enterprise) is een onderneming *) die waarde toevoegt aan de circulaire en inclusieve economie, werkgelegenheid biedt aan mensen die zich met arbeid willen ontwikkelen en winst als een middel ziet voor continuïteit van de onderneming en de werkgelegenheid die de onderneming kan bieden.

*) Een social enterprise kan een zelfstandige onderneming zijn, maar kan ook een daarvoor geormerkt onderdeel zijn van een reguliere of maatschappelijke onderneming.

De MVO-Alliantie Noord Nederland richt zich op vijf thema's die bijdragen aan een circulaire en inclusieve economie en samenleving in Noord-Nederland : sociaal ondernemerschap, duurzaam ondernemerschap, slimme mobiliteit, schone energie en de ontwikkeling van mensen en hun (MVO)kennis.

Deze thema's staan natuurlijk niet los van elkaar. Sociaal ondernemerschap werkt dan ook door op alle andere thema's – medewerkers moeten immers worden meegenomen in het verduurzamen van producten, processen, ketens en netwerken en in het doorvoeren van energiebesparingen. Hun woon-werkverkeer vraagt om slimme mobiliteit bv via flexibele werktijden en een e-bike programma van de werkgever. En faciliteren van lifelong learning is investeren in duurzame inzetbaarheid en het regionale sociale kapitaal.

Sociaal ondernemerschap onderscheidt zich van inclusief werkgeverschap. Inclusief werkgeverschap wil zeggen dat een werkgever (zowel privaat als publiek en in elke branche) bereid is een of meer werkplekken te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Inclusief werkgeverschap onderscheidt zich van sociaal ondernemerschap zoals gedefinieerd door de Sociaal Economische Raad. Daar gaat het namelijk om zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en *primair en expliciet een maatschappelijk doel* nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen.

Wij zetten in op praktische stappen die nodig zijn voor een inclusieve economie vanuit een intrinsieke motivatie van ondernemers/werkgevers die gebaseerd is op de volgende opvatting:

Ongeacht de doelstelling van de onderneming (winst en/of maatschappelijke waarde) hoort iedere ondernemer/werkgever altijd en overal naar vermogen sociaal ondernemerschap te tonen. In het eigen personeelsbeleid, door te participeren in / steun te verlenen aan sociale activiteiten in de omgeving van de organisatie, door een bijdrage te leveren aan de werkgelegenheid voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt, door stage/praktijk plaatsen voor lerenden te faciliteren en door goed op te letten dat het eigen handelen geen asociale effecten heeft (bv inkopen van producten die met kinderarbeid of door arbeiders in slechte arbeidsomstandigheden gemaakt zijn).

Sociale innovatie

Zowel inclusief werkgeverschap als sociaal ondernemerschap sluiten aan bij een van de hoofdthema's van de Europese Unie, namelijk sociale innovatie:

'Social innovation can be defined as the development and implementation of new ideas (products, services and models) to meet social needs and create new social relationships or collaborations.'

Sociaal ondernemerschap heeft impact op de regionale economie en samenleving, maar is vooral van belang voor de toekomst van het eigen bedrijf. Sociale innovatie is een harde voorwaarde voor het realiseren en borgen van technische innovatie. Uit onderzoek is gebleken dat succes voor implementatie van innovaties maar voor 25% afhankelijk is van techniek en ICT en voor 75% afhangt van de sociale innovatie: de innovatie van de arbeid (de andere manier van denken en werken) die er voor nodig is. (bron: MVO Nederland)

De Adviesraad voor Wetenschap en Technologische Innovatie (AWTI) omschrijft sociale innovatie als innovatie die specifiek bedoeld is om maatschappelijke problemen aan te pakken. In het recente SER-advies over dit onderwerp wordt aangegeven dat sociale innovatie niet uitsluitend het domein is van individuen of organisaties, maar ook van samenhangende (open) netwerken van individuen of organisaties. De MVO-Alliantie Noord Nederland is zo'n open netwerk.

Sociale innovatie in de zin van arbeidsinnovatie betreft vooral arbeidsorganisaties en arbeidsplaatsen. Thema's die daarbij van belang zijn, betreffen arbeidsverhoudingen (volwassen arbeidsrelaties, dynamisch management, (persoonlijk) leiderschap), arbeidsorganisatie (organisatie van taken en verantwoordelijkheden in processen van ruimte en tijd), duurzame inzetbaarheid (vakmanschap, vitaliteit, veerkracht, leven lang leren) en (cross-)sectorale samenwerking in ketens en netwerken. Sociaal ondernemerschap past in duurzame sociale innovatie en richt zich op wederkerigheid in relaties, omgevingsbewustzijn en continuïteit in de doelstelling van de organisatie en in de loopbaan van de werkende.

Sociaal ondernemerschap ontwikkelt zich als ondernemers/werkgevers naast het winstdoel ook maatschappelijke (sociale) doelen nastreven. Sociaal ondernemerschap laat leiderschap en ondernemerschap zien dat zich richt op de mensen die arbeid voor de organisatie (kunnen)

verrichten en de arbeidsvraag uit de maatschappelijke omgeving. Zij proberen een balans te vinden tussen organisatiebelang en maatschappelijk belang door vraag en aanbod naar arbeid op slimme manieren zo met elkaar in evenwicht te brengen, dat er kansen kunnen worden geboden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, meer diversiteit in het eigen personeelsbestand ontstaat, stage en leer-werkplaatsen beschikbaar zijn en medewerkers zich kunnen (blijven)ontwikkelen zodat zij mobiel kunnen zijn binnen de eigen organisatie en op de arbeidsmarkt .

Door kennis te delen en krachten te bundelen kunnen ondernemers/werkgevers meer regionale impact realiseren met hun sociaal ondernemerschap en daarmee bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen en het economisch klimaat in Noord Nederland.

Partners voor het alliantiethema sociaal ondernemerschap

De krachtenbundeling in de MVO-Alliantie komt tot stand door samen, als alliantiepartners, in projecten de gekozen ambities te gaan realiseren. Voor dit project is gekozen voor de gezamenlijke ambitie om meer passende werkgelegenheid te scheppen voor lager geschoolden c.q. mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Initiatiefnemer voor dit project is de stichting AssenvoorAssen, die een regionaal MVO-platform biedt voor ondernemers/werkgevers en instanties als de gemeente ism WerkpleinBaanzicht, en Alescon. Vanuit bestaande verbindingen is samen met andere organisaties/alliantiepartners die actief zijn op dit thema, besloten om op dit thema een alliantieproject te ontwikkelen. Daarbij is gestart met de volgende organisaties:

- Arbeidsmarktregio Groningen-Noord Drenthe/Werk in zicht/convenant Werken aan Werk
- Alescon / SW bedrijven
- VNO-NCW MKB-Noord
- Hanzehogeschool Groningen – Kenniscentrum Ondernemerschap
- Stichting AssenvoorAssen
- NL kenniscoöperatie

Als resultaat ligt er dit projectplan, dat is geschreven na een aantal voorjaarsbijeenkomsten van de projectgroep, die onderweg werd aangevuld met experts/organisaties. Er zijn diverse onderzoeks- en advies rapporten en notities die de leden van de projectgroep inbrachten, bij de totstandkoming van dit plan betrokken. Op 8 juli 2016 werd een werkconferentie gehouden om tot een focus te komen voor concrete actie.

Projectgroep / deelnemers in de planontwikkeling van het project

Noor van Leeuwen – NL kenniscoöperatie / coördinator MVO-Alliantie
 Wim vd Boomgaard – stichting AssenvoorAssen / Cosium
 Pieter Nammensma – Werk in Zicht, arbeidsmarktregio Groningen-Noord Drenthe
 Ard van der Tuuk – adviseur arbeidsmarktregio Groningen-Noord Drenthe
 Josien Hof – Werk in Zicht arbeidsmarktregio Groningen-Noord Drenthe
 William Moorlag – Alescon
 Herman Bloupot – SER Noord Nederland
 Sjoerd Wind – Manager belangenbehartiging VNO-NCW MKB-Noord
 Arnoud Hoogsteen – FNV Noord Nederland
 Leni Beukema – lector Duurzaam HRM Hanzehogeschool
 Louis Polstra – lector Arbeidsparticipatie Hanzehogeschool
 Petra Oden – lector Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt Hanzehogeschool
 Margreet Boersma – lector Duurzaam Financieel Management Hanzehogeschool
 Harm van Lieshout – lector Flexicurity Hanzehogeschool
 Shirley Justice – MVO Nederland
 Anita Schuiling – Socium
 Luuk Duursma – Sympany

Jolijn Creutzberg – Van Hulley

Alwin Toornstra – Empatec

Hanny van Geffen – Stenden Hogeschool Emmen

Jan Willem Wennekes –Buro Bries

Mark van Dun – PNO consultants

Kees Mosselman – onderzoeker lectoraat Arbeidsparticipatie, Kenniscentrum Arbeid

Peter Baltus – LTO Noord

2. Het streven naar een inclusieve economie en samenleving

De MVO-Alliantie Noord Nederland is opgericht om de krachten te bundelen van overheden, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en burgers, die zich inspannen voor een circulaire en inclusieve economie en het ideaal van een toekomst zonder klimaat- en milieuproblemen en zonder sociaal-maatschappelijke problemen.

*Met **circulair** wordt bedoeld dat er sprake is van een kringloop waarin afval van de een grondstof van de ander is geworden (ook wel cradle-to-cradle genoemd) en waar duurzaamheid, milieubescherming en klimaatbeheersing voorop staan. **Inclusief** betekent dat iedereen kan participeren: met arbeid en/of zinvolle dagbesteding. In dit project staat 'inclusief' voorop, maar waar mogelijk zullen we zeker ook 'circulair' aandacht geven.*

Om die doelen te bereiken zetten alle partijen zich in voor het bewerkstelligen van maatregelen en initiatieven die dit gaan bevorderen. Regionaal zien we dat onder meer terug in de Noordelijke Innovatie Agenda (NIA) die sterk inzet op technologische innovatie en daarmee op werkgelegenheid voor met name (technisch) hoger opgeleiden (van MBO-niveau 4 tot universitair). Nieuw/jong ondernemerschap in hightech en media start-ups wordt sterk gestimuleerd, onder meer vanuit de drie Noordelijke provincies met begeleiding, ondersteuning, huisvesting, subsidies en investeringsregelingen.

Hoewel werkgelegenheid veel aandacht krijgt vanuit NIA, overheden, werkgeversverenigingen, vakorganisaties en kennisinstellingen, zien we toch een steeds groter wordende afstand tot de arbeidsmarkt als het gaat om lager geschoolden en mensen die qua gedrag en leefstijl moeilijk kunnen functioneren in reguliere arbeidsverhoudingen. Ook de behoefte aan arbeidsflexibiliteit vanuit een steeds sneller reagerende markt leidt tot groei van het aantal mensen zonder vaste en/of volledige baan en we zien een snel groeiend zzp-bestand met veel verborgen armoede.

Vanuit het concept participatiesamenleving wil het kabinet mensen met beperkingen c.q. mensen zonder werk betrekken bij regulier werk en bij activiteiten in de samenleving. Deze ontwikkelingen komen ook voort uit systeemwijzigingen waarbij gesubsidieerde sociale werkplaatsen geprivatiseerd worden en met stimuleringsregelingen doorstroom naar reguliere arbeid (bv afspraakbanen) wordt bevorderd. Er is zowel een sociaaleconomisch als maatschappelijk belang om deze doelgroep actief te laten participeren in de samenleving.

Ondernemerschap dat zich richt op een duurzame toekomst

Welke bedrijven/maatschappelijke organisaties gaan een duurzame toekomst tegemoet en welke niet? Dat is moeilijk voorspelbaar, maar toch weten we al wel dat een circulaire, inclusieve economie het meest rooskleurige toekomstbeeld is. Je ziet duurzaamheid in snel tempo terrein winnen in het bedrijfsleven en ook sociale betrokkenheid in de omgeving van het bedrijf en goed werkgeverschap binnen het bedrijf ontwikkelt zich snel. Dat komt niet alleen voort uit normen en waarden van de eigenaren/leiders van het bedrijf/de organisatie – het is ook pure economische noodzaak, afgedwongen door de markt, het publiek/de consument en de overheid, die hun eigen ambities en doelstellingen hebben als het om 'sociaal en duurzaam' gaat.

Regelgeving, maar ook kostenplaatjes rond grondstoffen, energie en afval duwen ondernemers de richting op van de circulaire economie. Als het gaat om sociale innovatie en een inclusieve samenleving/economie is het lastiger om dat met regelgeving en kosten af te dwingen, maar ook die

druk neemt toe en de publieke opinie richt zich ook steeds meer op sociaal ondernemerschap. Ondernemers die niet mee gaan in deze ontwikkelingen krijgen het extra zwaar in de toekomst. Uit de Social Enterprise Monitor 2016 blijkt dat sociale ondernemers succesvol zijn. De werkgelegenheid in sociale ondernemingen groeide van 2011 tot 2016 gemiddeld met 24% en 54% van de sociale ondernemers in Nederland brachten nieuwe producten op de markt.

Maatschappelijk beroep op werkgevers

Van werkgevers wordt verwacht dat zij inclusief werkgeverschap laten zien door passende arbeidsplaatsen te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, jongeren in dienst te nemen en ouderen in dienst te houden. Tegelijk wordt er van hen als ondernemer gevraagd om de continuïteit (en daarmee werkgelegenheid) van het eigen bedrijf/de eigen organisatie te borgen in een scherp concurrerende economie. Steeds meer werkgevers laten zien dat zij zich inspannen om dit soort arbeidsplaatsen en ook leer-en ervaringsplaatsen te bieden, maar er blijken ook steeds weer grenzen aan het aantal banen dat daadwerkelijk (ook op langere termijn) gerealiseerd kan worden binnen het bedrijf. De sociale zekerheid die de werkgever moet bieden (zoals 2 jaar doorbetalen bij ziekte) speelt hier ook een rol, evenals de tijd en belasting die het binnen de organisatie kost om dergelijke medewerkers duurzaam aan het werk te houden - ook dat kan soms te veel worden.

Winst en Waarde

Om zowel economische winst als maatschappelijke waarde te creëren zijn meer koplopers nodig die een nieuwe dimensie aan hun werkgeverschap willen geven. Deze koplopers zijn de ondernemers van de toekomst die door duurzaam en sociaal ondernemerschap hun marktpositie blijvend versterken.

De kloof op de Noordelijke arbeidsmarkt

De Noordelijke arbeidsmarkt laat tekorten, maar vooral ook overschotten zien. Er is sprake van een duidelijke mis-match, die te maken heeft met opleidingen en beroepen, maar ook met persoonlijke competenties, leeftijd, cultuur, afkomst en wonen in krimpregio's.

De tekorten vooral liggen bij hoger opgeleiden in techniek, ICT, nieuwe media en gezondheidszorg. De overschotten zien we bij lager geschoolden, ouderen, allochtonen, mensen met beperkingen en mensen met een levenscultuur die onvoldoende aansluit bij de cultuur in het reguliere bedrijfsleven. Het Noorden is nationaal koploper als het gaat om het plaatsen van mensen met beperkingen bij reguliere bedrijven. Maar, hoe hard er ook de afgelopen jaren is gewerkt aan het vinden en behouden van (passende) arbeidsplaatsen, het blijkt steeds weer toch niet genoeg te zijn om voldoende arbeidsparticipatie of wel die inclusieve economie en arbeidsmarkt te realiseren. Het lijkt alsof de kloof tussen werkenden en niet-werkenden in het Noorden steeds groter wordt en daarmee de sociale verschillen in de maatschappij ook toenemen.

In dit project gaan we op zoek naar oplossingen voor dit grote maatschappelijke probleem: het gebrek aan werkgelegenheid voor lager geschoolden en mensen met beperkingen en daarmee de financiële afhankelijkheid van deze doelgroepen van uitkeringen. De gevolgen hiervan zijn armoede, sociale verdeeldheid in de samenleving, uitsluiting, verspilling van talent en werkkraft en het achterblijven in persoonlijke en vakmatige ontwikkeling. Voor een inclusieve economie zal met name voor deze groepen meer werkgelegenheid moeten komen.

Dat kan als de krachten worden gebundeld vanuit sociaal ondernemerschap en er meer werkgelegenheid wordt gecreëerd via sociale ondernemingen met steun van overheden en reguliere en maatschappelijke ondernemingen.

De belangrijkste vraag voor dit project

Hoe kan onze publiek-private samenwerking in alliantieverband leiden tot meer werkgelegenheid voor lager geschoolden en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en hoe kunnen sociale ondernemingen hierin een succesvol voertuig zijn?

Een belangrijk doel van ons project is dan ook om tot creatieve en innovatieve oplossingen te komen voor problemen die werkgevers ondervinden bij het in dienst (blijven) nemen van lager geschoolden en bij het duurzaam voorzien in arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij gaat het ook om problemen met opleidingen en met het nakomen van streefgetallen conform de afspraken van de overheid. We zijn natuurlijk niet de eersten die zich hierover buigen. Er is al heel veel gebeurd, onderzocht en in gang gezet. Daar willen we bij aansluiten en gebruik van maken. Als alliantiepartners kunnen we extra verbindingen maken en meer krachten bundelen. Bijvoorbeeld door een brug te slaan tussen reguliere en maatschappelijke ondernemers/werkgevers en de sociale ondernemingen in hun regio. Zo kan er meer ruimte komen voor sociaal ondernemerschap die specifieke arbeidsplaatsen kan creëren - niet alleen binnen, maar ook buiten het eigen bedrijf (in sociale ondernemingen). Daarmee kunnen meer mensen hun plaats vinden op de arbeidsmarkt en worden regionale streefgetallen in de inclusieve economie eerder gehaald.

We sluiten in dit project dus aan bij bestaande agenda's, structuren en ambities en voegen nieuwe initiatieven toe waarmee de resultaten vergroot kunnen worden.

Dat doen we in een samenwerkingsproject dat begint in de arbeidsmarktregio Groningen-Noord Drenthe waarbij we onze kennis en resultaten delen – zowel regionaal als landelijk. De samenwerking en communicatie in het verband van de MVO-Alliantie Noord Nederland en in de netwerken van de deelnemende alliantiepartners werkt daarbij versterkend en maakt mogelijk dat ook andere Noordelijke arbeidsmarktregio's kunnen aansluiten bij het programma.

De kloof op de arbeidsmarkt willen we helpen overbruggen – met hele concrete stappen die in dit projectplan worden uitgewerkt.

3. Sociale Ondernemingen – agenda voor Noord-Nederland

Ook al worden ze lang niet altijd gelabeld als ‘social enterprise’, toch zijn er in Nederland al veel voorbeelden van ondernemingen waar het maatschappelijke doel primair is en het winstdoel daaraan ondergeschikt. Bij de stichting Social Enterprise Nederland zijn al meer dan 300 social enterprises (actief in 16 sectoren) als zodanig geregistreerd en dat is het topje van de ijsberg. Hoewel we sociale ondernemingen niet in een aparte sector zouden willen onderbrengen, willen we wel zichtbaar maken dat ze er zijn en hoe dit soort werkgelegenheid groeit.

In Noord-Nederland zijn al veel van deze ‘sociale ondernemingen’. Ze zijn ontstaan in het (kleine) MKB, vanuit de vroegere sociale werkplaatsen, vanuit PGB-gerelateerde arbeidsmatige dagbesteding van mensen met beperkingen en vanuit jonge bevlogen ondernemers met een duidelijke maatschappelijke visie die nieuwe duurzame producten willen maken en verkopen. Alleen al in de regio Assen-Groningen kennen we al vele kleine ondernemingen of aparte onderdelen van grotere ondernemingen die het label ‘social enterprise’ verdienen. In Groningen is onlangs een (niet uitputtende) snelle inventarisatie gemaakt van de sociale ondernemingen die direct bekend zijn in de stad en de ommelanden. Dat heeft geleid tot een overzicht van zo’n 30 ondernemingen die het label “sociale onderneming” zouden kunnen voeren. In Assen komen we op een eerste inventarisatie van 12 ondernemingen in recycling, horeca, recreatie, naaiateliers, dagbesteding en productielijnen. De stichting AssenvoorAssen heeft in 2015 het thema ‘social enterprises’ op de lokale MVO-agenda gezet.

Enkele voorbeelden van sociale ondernemingen in de arbeidsmarktregio Groningen en Noord-Drenthe:

- recycling afval naar nieuwe grondstoffen en producten / inzameling en distributie oude kleding
- horeca activiteiten : tearooms, restaurantjes, catering, culinaire vakschool, enz.
- detailhandel: winkels en ateliers met (deels) zelfgemaakte producten
- groenvoorziening en -onderhoud
- werkplaatsen bv houtproducten / naaiateliers voor tilbanden voor de zorg, recycling overhemden naar boxershorts of vermaken van kleding
- aparte productielijnen in reguliere bedrijven waar het werkproces en de begeleiding is afgestemd op mensen met beperkingen
- koeriersdiensten/postbezorging/kleinschalig vervoer
- ict bedrijfjes, bv voor autisten
- coaching en begeleidingsdiensten

Wat is er nodig voor de groei en ontwikkeling van sociale ondernemingen?

Sociale ondernemingen functioneren, net als andere bedrijven, binnen een economisch systeem dat sterk wordt beïnvloed door overheden, financiële instellingen, brancheorganisaties en kennisinstituten. Deze organisaties zijn dus ook van cruciaal belang voor de verdere groei van het aantal en de omvang van sociale ondernemingen. Om die groei mogelijk te maken zijn aanpassingen nodig. Zo zijn sociale ondernemingen (op den duur) mogelijk gebaat bij een juridisch/fiscale positie die hun maatschappelijke missie beter faciliteert en zichtbaar maakt. Ook zal het beter gebruiken van de mogelijkheden van de Aanbestedingswet en het stimuleren van overheden en bedrijven om bij sociale ondernemingen in te kopen, de groei van sociale ondernemingen een forse impuls kunnen geven. Daarnaast zijn er meer kapitaalverstrekkers nodig en zal er invulling gegeven moeten worden aan het meten van impact. Sociale ondernemingen, zoals bedoeld in dit project, zijn een relatief nieuw fenomeen; er is dan ook nog veel behoefte aan onderzoek en ontwikkeling om

een verdere groei te kunnen ondersteunen.

Hoe kunnen we de ontwikkeling van sociale ondernemingen in Noord Nederland bevorderen?

De MVO-Alliantie Noord Nederland bundelt de regionale krachten om in vier jaar tijd een aantal wezenlijke bijdragen aan de groei van de circulaire en inclusieve economie in Noord Nederland te leveren. De ontwikkeling van sociaal ondernemerschap en sociale ondernemingen zien we als vliegwheels binnen die ontwikkeling. Het begint er mee om dat besef door te laten dringen in het Noordelijke 'ecosysteem' van overheden, financiële instellingen, brancheorganisaties en kennisinstituten, maar ook van Noordelijke bedrijven, werkgevers/werknemers organisaties, maatschappelijke organisaties en burgers/werkzoekenden. Vooruitgang vraagt ondernemerschap: bedrijven/organisaties die dit in de praktijk laten zien kunnen het beste anderen hierin meenemen.

Bestaande sociale ondernemingen moeten zichtbaarder worden, er moet meer onderzoek naar deze bedrijven en hun ontwikkeling en marktkansen plaats vinden. Net als alle startende ondernemers hebben zij behoefte aan hulp bij het maken van goede businessplannen en aan passende kredieten voor investeringen. Gemeenten en UWV's kunnen helpen met aanloop- en arbeidskosten en met voorwaarden bij aanbestedingen. Grote regionale bedrijven/vestigingen kunnen hun maatschappelijke doelstellingen meenemen in hun inkoopbeleid. Overheden kunnen met de invoering van beleid op Social Return (SROI) een koppeling maken tussen hun leveranciers, aannemers/opdrachtnemers. Naast het plaatsen van regulier werkzoekenden kan bij aanbestedingen ook expliciet de voorkeur worden gegeven aan sociale ondernemingen. Op deze wijze kunnen sociale ondernemingen in positie worden gebracht, waarbij ze voor andere organisaties uitvoering geven aan de maatschappelijke verplichting/doelstelling mbt het bieden van arbeidsplaatsen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De verbinding met Social Enterprise Nederland kan worden versterkt en geregionaliseerd. Zo kunnen we kennis delen en er voor zorgen dat landelijke initiatieven zoals bijv. Heldcare (een samenwerking van SE-NL en Achmea foundation om startende zorgondernemers te steunen) ook in het Noorden gebruikt worden. Ook de Goldschmeding Foundation zou wellicht kunnen helpen met kennis en instrumenten zoals het 'city dashboard' voor circulaire en inclusieve economie en haar programma voor sociale innovatie.

Daarmee komen we op zeven aandachtsgebieden:

1. *Onderzoek, inventarisatie en bewustwording* : weten wat er in de Noordelijke SO-sector aan ondernemingsactiviteiten zijn, waar de kansen en belemmeringen liggen en wat de sector nodig heeft om zich verder te ontwikkelen.
2. *Aanpassing van het systeem en de agenda's* van overheden (beleid en subsidies), bestaande platforms, instanties en verenigingen (prioritering, steunvoorzieningen en communicatie).
3. *Voorbeeldprojecten* etaleren die duidelijk maken wat de impact en de mogelijkheden zijn.
4. *Sociale ondernemingen herkenbaar maken*.
5. *Sociaal ondernemerschap op de agenda zetten en de brug slaan tussen reguliere ondernemingen/organisaties en sociale ondernemingen*.
6. *Nieuwe sociale ondernemers* stimuleren om een sociale onderneming te starten en hen een adequate ondersteuning te bieden.
7. *Onderzoek* waarmee activiteiten gevolgd en geëvalueerd kunnen worden, de impact op de circulaire en inclusieve economie geconcretiseerd kan worden en kennis over kansen en voorwaarden voor sociale ondernemingen vergroot kan worden.

SER-advies en kabinetsbesluit over sociale ondernemingen

In mei 2015 heeft de SER een verkennend advies uitgebracht aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over sociale ondernemingen (social enterprises). In dat advies wordt de vraag verkend hoe we door middel van sociaal ondernemerschap de samenleving beter kunnen maken c.q. de maatschappelijke welvaart kunnen verhogen en welke rol het bedrijfsleven hierbij kan spelen.

Succesvolle sociale ondernemingen (social enterprises) kunnen hieraan een belangrijke bijdrage leveren. De SER heeft zich gebogen over het karakter en het speelveld van sociale ondernemingen en hoe deze vorm van ondernemerschap een oplossing kan bieden voor maatschappelijke problemen. Ook is bekeken waar sociale ondernemingen nu tegenaan lopen en wat kan helpen om daarvoor oplossingen te bieden.

Als belangrijkste actiepunten voor de komende tijd worden gezien:

- investeer in gezamenlijke impactmeting
- versterk de samenwerking tussen sociale ondernemingen
- onderzoek de mogelijkheid voor een 'label' voor sociale ondernemingen
- verbeter het financieringsklimaat voor sociale ondernemingen
- creëer meer ruimte bij overheidsinkoop

De SER vindt dat de overheid als inkoper meer kan doen voor sociale ondernemingen en dat de overheid sociale ondernemingen en hun samenwerkingsverbanden en platforms moet faciliteren zonder ze als aparte groep af te zonderen en geeft vervolgens voorbeelden voor die facilitering:

1. Dat kan door een kenniscentrum voor impactmeting op te richten
2. Door samenwerking tussen platforms van sociale ondernemingen te stimuleren
3. Mogelijkheden voor een 'label' voor sociale ondernemingen te onderzoeken waardoor erkenning en herkenning van sociale ondernemingen wordt bevorderd.
4. Door blijvende aandacht te geven aan de bijscholing van overheidsinkopers en door voorwaarden daarbij te laten aansluiten aan de doelen van de overheid (zoals vertaling Horizon 2020 doelen in voorwaarden aanbestedingen).

Op 1 juli 2016 heeft Minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid namens het kabinet op dit advies gereageerd en op basis daarvan het volgende besloten:

1. sociale impact gaan meten (overheid gaat hiertoe onderzoek financieren)
2. kennis vergroten bij (decentrale) overheid en bij sociale ondernemingen (door bundeling digitale kennis over SO's en meer betrokkenheid bij The Social Business Initiative (SBI) van de EU).
3. onderzoeken mogelijkheid voor een 'label' voor sociale ondernemingen (sociale ondernemingen moeten zelf het initiatief voor een SO-label nemen en dan zal de overheid daar positief naar kijken...)
4. verbeteren van het financieringsklimaat voor sociale ondernemingen (overheid gaat problemen inventariseren en zal dan SER om vervolgadvis vragen)
5. beter benutten van de ruimte bij overheidsinkoop (overheid zal dit meenemen bij implementatie nieuwe EU richtlijn over openbare aanbestedingen)
6. SER vragen om een vervolgadvis (overheid gaat SER vragen om best practices SO's en te werkstelling mensen met beperkingen in kaart te brengen)

Uit deze zes actiepunten van het kabinet zijn er drie waar we op dit moment op kunnen inspelen in ons regionale project:

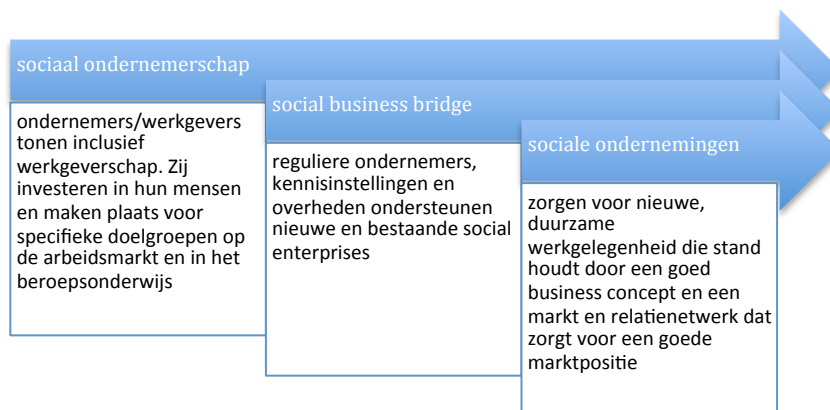
- het initiatief nemen om een SO-label te ontwikkelen
- de ruimte bij openbare aanbestedingen beter benutten voor sociaal ondernemerschap en sociale ondernemingen.
- Kennis vergroten bij de decentrale overheid en bij sociale ondernemingen.

4. Drie routes voor sociaal ondernemerschap die elkaar versterken

Sociaal ondernemerschap kan in alle organisaties – groot en klein, in alle sectoren – ingevuld worden. We onderscheiden daarbij drie routes:

1. **Sociaal ondernemerschap door inclusief werkgeverschap**
 Hier gaat het om alle ondernemingen/organisaties die als werkgever sociaal ondernemerschap binnen de eigen organisatie vorm en inhoud geven. Daarvoor maken zij binnen de eigen organisatie meer ruimte voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, willen werkgelegenheid – ook voor lager geschoolden - (blijven) bieden, diversiteit bevorderen en een goed personeelsbeleid binnen de eigen organisatie uitvoeren. Winst blijft het primaire doel en het sociaal ondernemerschap wordt in de eigen organisatie uitgevoerd.
2. **Sociaal ondernemerschap stimuleren door middel van samenwerking en steun aan sociale ondernemingen.**
 Deze bedrijven/organisaties werken samen met sociale ondernemingen die alternatieve vormen van werkgelegenheid kunnen bieden en ondersteunen hen met geld, expertise, inkoop en/of diensten. Door deze sociale ondernemingen te helpen met ondernemen, brengen ze ook hun sociaal ondernemerschap in praktijk en leveren ze ook hun maatschappelijke bijdrage. Winst blijft het primaire doel en het sociaal ondernemerschap wordt (deels) buiten de eigen organisatie uitgevoerd.
3. **Groei Sociale Ondernemingen die sociaal ondernemerschap als primair doel hebben.**
 Deze ondernemers leggen de primaire bedrijfsdoelstelling bij hun maatschappelijke missie en de werkgelegenheid die aan gekoppeld is. Zij streven het winstdoel na om continuïteit in dat maatschappelijke/werkgeversdoel te borgen (zie eerder in dit hoofdstuk geformuleerde definitie social enterprise). Winst is niet het primaire doel, voor deze ondernemingen staat het sociaal ondernemerschap / de werkgelegenheid voor de gekozen doelgroepen voor op.

Route twee leidt tot het plan voor een 'social business bridge' naar voorbeeld van succesvol project in de VS, waar in Minnesota reguliere ondernemers social enterprises niet alleen gingen helpen met adviezen, maar ook daadwerkelijk door hun inkoop, met (administratieve en logistieke) diensten en met het gratis beschikbaar stellen van kennis/experts de kleinere social enterprises in de regio een betere (duurzame) positie op de markt gaven en zo rendabel maakten en hen een duurzame toekomst gaven.



Drie voorbeelden:

Business Bridge

In Minnesota/Minneapolis USA is voor social enterprises een project “ Business Bridge” uitgevoerd. Social Enterprises zijn vaak kleinschalige regionale bedrijven die hun producten en diensten maar zelden kunnen verkopen aan grotere ondernemingen, die gewend zijn om met andere grote bedrijven zaken te doen. In dit project is de brug geslagen tussen inkopers van die grote bedrijven en regionale leveranciers die als social enterprise werken. Het begint bij MVO van de grote bedrijven : de bewustwording dat het eigen bedrijf ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft. De inkopers krijgen de opdracht van de CEO om een MVO-inkoopplan te maken en een target om bijv. 30% van de inkoop regionaal via social enterprises te realiseren. Business Bridge helpt hen om dat te doen. In veel gevallen moeten social enterprises dan anders/meer gaan produceren en daar kan het grote bedrijf dan bij helpen. Business Bridge is een groep mensen uit het regionale bedrijfsleven die dan kan ondersteunen met het maken van businessplannen, regelen van investeringen, adviseren rond logistiek en door het stimuleren van samenwerking met andere social enterprises. Dit zien wij als een veelbelovend project voor Noord-Nederland en dit plan zou kunnen worden uitgewerkt voor een subsidieaanvraag bij de Noordelijke overheden/SNN.

De sociale ondernemersfabriek

In het Noorden zijn al diverse steunvoorzieningen voor start-ups – meestal gericht op jonge ondernemers die starten met hightech of media bedrijfjes. Denk aan incubator Cube050 van de Rijksuniversiteit Groningen en de Hanzehogeschool, de Ondernemersfabrieken in Assen en Emmen, de Drentse Zaak in Assen, de diverse start-up voorzieningen in Groningen zoals bijv. in The Big Building en vergelijkbare voorzieningen in Leeuwarden. In Groningen alleen zijn al 111 start-ups die van dergelijke voorzieningen gebruik maken. Analoog aan de voorzieningen voor (en het onderzoek naar) deze categorie start-ups zouden er ook zulke voorzieningen moeten komen voor startende social enterprises. De coaching vanuit oudere ondernemers via VNO-NCW-MKB Noord (Ondernemer coacht Ondernemer) zou ook voor social enterprises een steun kunnen zijn.

Adopteer een sociale onderneming

Dit is een variant op voorbeelden van Amerikaanse bedrijven die een onderdeel van hun bedrijf “socialiseren” en/of verzelfstandigen tot social enterprise. In Assen kennen we dit bij Swedisch Match en Burgerhout, die speciale productielijnen hebben ingericht voor mensen met beperkingen en daarbij gebruik maken van structurele subsidies op de loonkosten. Een andere variant kan zijn dat een ondernemer van een groter bedrijf lokaal een SO-startup als het ware adopteert en de ontwikkeling van de SO met kennis en middelen steunt. Het zou interessant zijn om de verbinding die dan ontstaat qua vorm en regelgeving uit te werken. Er kan bijv. een verbinding via aandelen tot stand komen en de vraag is ook welke verbinding er formeel zou moeten zijn voor het te werkstellen van mensen met beperkingen/afstand tot de arbeidsmarkt en/of de

(sociale) voorwaarden bij aanbestedingen mee te laten tellen voor het grotere bedrijf. De staatssecretaris komt hierover nog met een uitspraak.

Bij al dit soort ideeën gaat het om verbinden van vraag en aanbod. Zowel in de levering van diensten en producten, als op het terrein van kennis, expertise en netwerken.

We moeten dus samen investeren in sociaal ondernemerschap bij reguliere bedrijven/organisaties en in beter economisch ondernemerschap bij social enterprises.

De ondernemers van social enterprises hebben ook hulp nodig om gebruik te kunnen maken van studenten van hogescholen en de RUG en van werkgevers/werknemersorganisaties en investeerders (banken/NOM) en allen die daarbij adviseren en ondersteunen. Misschien is een speciaal verband waarin deze partijen samenwerken en kennis delen rond sociaal ondernemerschap daar wel een goede oplossing voor. Maar bovenal gaat het om de ondernemers/werkgevers zelf die elkaar vinden rondom dit belangrijke thema.

5. Sociaal ondernemerschap – inclusief werkgeverschap



Veel ondernemers/werkgevers geven al jaren invulling aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en daarmee ook vormen van sociaal ondernemerschap – vaak zonder zich dat zo te realiseren – dat doe je gewoon! Maar de maatschappij en de arbeidsmarkt veranderen en in het Noorden en zoals gezegd leidt dat tot een steeds groter wordende mis-match op de arbeidsmarkt. Bewust creëren van lokale werkgelegenheid voor lager geschoolden en mensen met beperkingen en het inzetten op vakmatige en persoonlijke ontwikkeling – ook voor deze doelgroepen, is een groot regionaal belang. Ook zorgen voor employability van medewerkers en praktijk- en stageplaatsen bieden voor opleidingen hoort daar bij. Maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt meer sociaal ondernemerschap - binnen en buiten de eigen organisatie. Hoe ver gaat je verantwoordelijkheid als ondernemer en wat kun je aan als bedrijf?

Voor ondernemers/werkgevers is het handig als er wat algemene criteria waren voor sociaal ondernemerschap en wat goede voorbeelden van anderen zijn die je inspireren. Vanuit overheidsbeleid is er veel aandacht voor 'afsprakbanen' - voor het plaatsen van mensen met beperkingen die niet meer in sociale werkplaatsen terecht kunnen. Maar ondanks alle inspanningen lukt het niet altijd de plaatsen te bezetten. Het werkloosheidsprobleem voor lager geschoolden is heel groot. Daar liggen oplossingen in andere werkverdelingen, speciale begeleiding en opleiding, terughalen van werk uit lage lonen landen enz. Maar daarvoor is meer samenwerking nodig: tussen overheid en bedrijfsleven, en tussen bedrijven onderling.

Verwachte Impact:

Sociaal ondernemerschap en de maatschappelijke impact daarvan krijgen regionaal meer aandacht en ondernemers/werkgevers kunnen zich hiermee als zodanig sterker profileren. Dat kan ondermeer met het MVO-certificaat van de MVO-Alliantie. Dit certificaat geeft het bedrijf/de organisatie meer positie bij aanbestedingen/inkoopprocedures en meer goodwill bij klanten en stakeholders. Inclusief werkgeverschap cq een inclusieve economie leidt tot duurzame werkgelegenheid voor mensen die nu op de arbeidsmarkt buiten de boot vallen. Dat kan ondermeer worden bereikt door concrete steun van het reguliere bedrijfsleven en van (semi)publieke organisaties aan (nieuwe) sociale ondernemingen via inkoop, samenwerking, participatie en ondersteuning.

6. Social Business Bridge



In de Social Business Bridge wordt de verbinding gemaakt tussen sociaal ondernemerschap en sociale ondernemingen. Centraal staat wat ondernemers/werkgevers vanuit sociaal ondernemerschap kunnen doen om de werkgelegenheid voor lager geschoolden en mensen met beperkingen (de moeilijk plaatsbare groepen op de Noordelijke arbeidsmarkt) te bevorderen. Door dit thema te agenderen in bestaande netwerken en ondernemers/werkgevers uit te nodigen om mee te doen in diverse activiteiten willen we nieuwe vormen van deze werkgelegenheid helpen creëren.

Bij MVO gaat het om het bevorderen van een circulaire en inclusieve economie en samenleving. De koppeling tussen sociaal ondernemerschap en duurzaamheid (circulaire economie) wordt daarom ook meegenomen in de Social Business Bridge, maar niet als primair doel: meer om de samenhang te laten zien en waar mogelijk ook duurzaamheid te bevorderen. Daar zijn immers ketenpartners, publiek en consumenten ook steeds meer op gericht.

De Social Business Bridge is een initiatief van ondernemers/werkgevers, VNO-NCW MKB Noord, (een vertegenwoordiging van) sociale ondernemers, kennisinstellingen en werknemersvertegenwoordigers, dat als doel heeft:

- **Meer sociale impact** met meer werkgelegenheid voor moeilijk plaatsbare – nu werkloze- mensen door slimmer om te gaan met regionale inkoop/aanbesteding
- **Meer werkgelegenheid** voor deze doelgroepen door het bieden van collegiale ondernemerssteun aan (nieuwe) sociale ondernemingen in de regio
- **Meer markt- en toekomstmogelijkheden voor sociale ondernemingen** door participatie en investering in sociale ondernemingen (adoptie) van reguliere ondernemers/werkgevers en private financiers

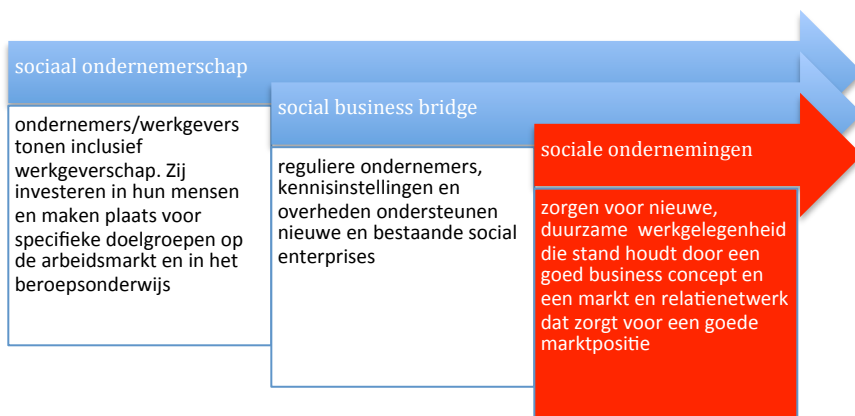
Realisatie van de Social Business Bridge

Het initiatief voor de Social Business Bridge leidt tot een proces van krachtenbundeling, waarbij de deelnemende partijen zelf invulling geven aan hun samenwerking. Het is een business-to-business (B2B) concept. In dit concept ligt de focus op twee trajecten:

1. Sociaal ondernemerschap en SROI realiseren bij inkoop en aanbestedingen en daartoe

- **Marktconsultaties** organiseren waar aanbestedende diensten (vraag) samen met reguliere en sociale ondernemers (aanbod) kennis en ideeën uitwisselen, waarmee aanbestedende diensten slimmere SROI-voorwaarden kunnen formuleren en partijen elkaar inspireren in de invulling van sociaal ondernemerschap en de voordelen daarvan gaan zien.
 - **Grote private ondernemingen/organisaties** uitnodigen om net als de overheid te komen tot een inkoop/aanbestedingsbeleid met regionale SROI
 - Een **regionaal fonds** opzetten door via SROI in aanbestedingen een percentage beschikbaar te stellen voor dat fonds en dat geld weer beschikbaar te stellen voor start-up sociale ondernemingen
 - **MVO-certificaten van de alliantie** positioneren in inkoop/aanbestedingsprocedures
2. **Verbinding tussen bedrijven/organisaties en sociale ondernemingen** tot stand brengen om sociale ondernemingen beter levensvatbaar te maken en te houden en te laten groeien of nieuwe SO's te laten ontstaan. Dat kan worden gerealiseerd door:
- **Inzet expertise, coaching en dienstverlening** voor (startende) ondernemers van sociale ondernemingen. Daarbij kunnen we aansluiten bij het platform ondernemers dat al een goede werkwijze voor coaching en begeleiding heeft ontwikkeld. www.ondernemercoachtondernemer.nl
 - **(Meerjaren) inkoopcontracten** met sociale ondernemingen afsluiten en daarbij helpen met het formuleren van de kwaliteit/leveringseisen.
 - **Participatie in en financiering** van sociale ondernemingen. Hier denken we aan bedrijven en gemeentes, maar ook aan de NOM, aan private investeerders, aan crowd funding en aansluiting bij de noordelijke Kredietunies.
 - **Nieuwe samenwerkingsvormen** vinden voor structurele werkgelegenheid voor de doelgroepen ('adopteer een SO', 'maak een onderdeel van je bedrijf tot een SO', 'franchise-SO', 'huur een SO in voor de begeleiding en ontwikkeling van mensen op maatwerkfuncties in je eigen bedrijf' etc)
 - **Sociale loopbanen** met doorstroommogelijkheden tussen sociale ondernemingen en van sociale ondernemingen naar reguliere ondernemingen/organisaties, zodat de werkperiode bij de sociale onderneming met scholing en begeleiding een traject van competentie ontwikkeling wordt dat verdere loopbaankansen biedt. Joint ventures hiertoe oprichten.
 - **Resultaten van de samenwerking met en ondersteuning** van sociale ondernemingen communiceren naar overheden, bedrijfsleven en publiek en zo de ontwikkeling versterken. Via een youtube kanaal met facebook, linkedin groep en twitter account en de futureproof community van de MVO-Alliantie Noord Nederland kunnen we best practices van sociale ondernemingen communiceren. Idee is om hier een filmmaatschappijtje als sociale onderneming voor op te richten.

7. Platform Sociale Ondernemingen



Zoals ook in het SER advies en het kabinetsstandpunt naar voren komt, biedt werkgelegenheid via sociale ondernemingen veel toekomstperspectief voor een inclusieve economie en samenleving. Om aantal, kwaliteit en duurzaamheid van de sociale ondernemingen te vergroten is meer profilering en ondersteuning van deze soort ondernemingen nodig. Niet door er een aparte sector van te maken, maar wel door deze ondernemers gericht te faciliteren. Zij zijn ondernemer en daarmee zelf verantwoordelijk voor de bedrijfs- en marktontwikkeling van hun onderneming. Door de maatschappelijke missie worden aan die bedrijfs- en marktontwikkeling specifieke eisen gesteld. Eisen die elkaar in de weg kunnen staan en soms spanning geven tussen de opdrachtgever/klant en medewerkers. Ondernemers moeten specifieke sociale vaardigheden hebben om daar mee om te kunnen gaan en tegelijk de zakelijke kant van het ondernemerschap in de vingers hebben. En daarbij kan collegiale hulp van andere ondernemers een uitkomst zijn.

Er zijn in het Noorden inmiddels voldoende sociale ondernemingen om samen een netwerk of platform te vormen. Met de sociale ondernemers die in dit project deelnemen kan het initiatief worden genomen tot de oprichting van een Platform Sociale Ondernemingen in Noord-Nederland. In de voorbereiding daarvan worden criteria geformuleerd voor de toetsing of sprake is van een 'sociale onderneming'. Hieraan kan een label worden gekoppeld en dit label kan samen met het MVO-certificaat van de MVO-Alliantie de sociale ondernemingen herkenbaar maken naar publiek, overheid en bedrijfsleven.

Vanuit dit platform van sociale ondernemingen ontstaat een gesprekspartner voor bedrijfsleven en overheden en kan gericht informatie aan sociale ondernemingen worden gegeven over ondersteuningsmogelijkheden die er al zijn en waar ook zij gebruik van kunnen maken. Ook kunnen via dit platform eventuele belemmeringen, maar ook interessante regelingen en kansen voor sociale ondernemers in beeld komen. Mooie voorbeelden van bestaande sociale ondernemingen kunnen worden geïnventariseerd en gedeeld.

Dit platform biedt ook gesprekspartners voor bedrijfsleven (Social Business Bridge), overheden (UWV's, gemeenten) en kennisinstellingen om nieuwe mogelijkheden in kaart te brengen voor sociale ondernemingen waarmee meer werkgelegenheid kan worden gecreëerd en meer lokale voorzieningen tot stand kunnen komen. Door landelijk en internationaal succesvolle sociale ondernemingen als voorbeeld te nemen, kunnen business cases geformuleerd worden waar vervolgens ondernemers en werknemers of zzp-ers bij gezocht worden uit het regionale bestand aan werklozen. Dat die matching niet vanzelfsprekend is weten we, maar hierin zit juist de uitdaging om nieuwe creatieve wegen te bewandelen.

Zo richt het Platform Sociale Ondernemingen zich op vijf doelen:

1. **ontwikkeling van een netwerk** van ondernemers die vanuit een maatschappelijke missie ondernemen in sociale ondernemingen die samen een platform vormen dat de spreekbuis kan zijn voor sociale ondernemingen
2. door **kennis delen, ontwikkelen en valoriseren** de ondernemers in dit netwerk stimuleren en helpen om zich als sociaal ondernemer te ontwikkelen en hun onderneming te laten groeien en borgen
3. de **belangen van sociale ondernemingen en de mensen die daarin werken** te behartigen en deze manier van ondernemen te promoten door **de impact ervan te laten** zien op de inclusieve economie en samenleving. Gevoelde belemmeringen aan de kaak stellen en proberen daar oplossingen voor te krijgen.
4. de **verbinding en samenwerking met reguliere ondernemers/werkgevers** te verstevigen en via de Social Business Bridge tot concrete resultaten te laten leiden. SO (start-ups) helpen om gebruik te maken van bestaande ondersteuning voor ondernemers (start-ups).
5. Met hulp van kennisinstellingen en werkgevers/werknemersorganisaties komen tot **nieuwe business formules, franchiseorganisaties en andere samenwerkingsvormen** die leiden tot meer werkgelegenheid voor de diverse sociale doelgroepen.

Om een goed platform voor sociale ondernemingen in Noord-Nederland te kunnen bieden -door en voor sociale ondernemers- en dat platform verder te ontwikkelen, bekendheid te geven en ondersteuning te bieden is nodig dat er een **praktisch werkbare, duidelijke definiëring** van een sociale onderneming komt, die toetsbaar is en gekoppeld kan worden aan een **label voor SO's**.

De **samenwerking met kennisinstellingen** kan het SO platform helpen om systeembelemmeringen te inventariseren en op te lossen – bv door regionale subsidies/ regelgeving en financieringsmogelijkheden/verstrekkers/regels door te lichten op bruikbaarheid voor SO's en waar nodig te laten aanpassen. Er zijn legio mogelijkheden voor studentenonderzoek zoals het inventariseren en volgen van sociale ondernemingen in het Noorden, het meten van de impact (op de circulaire en inclusieve regionale economie), business cases beschrijven en verbeteren. Franchiseformules ontwikkelen en faal-en succesfactoren in kaart brengen. Best practices uitlichten, kennis en voorbeelden toegankelijk maken voor (sociale) ondernemers en overheden. Informatie bundelen in digitale community. In **samenwerking met arbeidsmarktregio's** kan via het platform een SO-traject worden ontwikkeld voor werklozen die als sociaal ondernemer of als zzp-er/medewerker in een sociale onderneming hun eigen werkgelegenheid willen (helpen) creëren. Hier franchisemodellen en incubator/venturelab formules bij betrekken. We weten inmiddels dat gemeenten/UWS geen zicht hebben op hun klantenbestand, waardoor werving van werklozen voor specifieke functies een probleem is. We willen het dus omdraaien: sociale ondernemingen gaan zelf werven en selecteren en geven dan het resultaat door aan de gemeente/het UWV. Het project MKB@Work van het lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt van de Hanzehogeschool richt zich op een snellere matching tussen kandidaten en werkplekken met zelfsturing door ondernemers en met zo weinig mogelijk regels. Het project vindt plaats in samenwerking met onder andere MKB-Nederland Noord, sociale ondernemers en de drie arbeidsmarktregio's en wordt gesubsidieerd door het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA.

Samenwerking met het onderwijs en maatschappelijke organisaties kan via het platform gestimuleerd worden. Bijvoorbeeld door aansluiting bij het plan van CAOP/ZIF om (werkloze) lager geschoolde via lokale sociale ondernemingen leer-werktrajecten te bieden met doorstroom naar regulier werk.

Sociale ondernemingen als motor voor nieuwe werkgelegenheid !

8. Kennisnetwerk Inclusieve Economie

Op 8 juli 2016 organiseerden de MVO-Alliantie Noord Nederland en het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool een werkconferentie met experts over de versterking van sociaal ondernemerschap in het Noorden.

De deelnemers aan deze conferentie hebben concrete actiepunten geformuleerd om impulsen te gaan geven aan een inclusieve regionale economie in het Noorden. In eerdere bijeenkomsten van de projectgroep waren al oplossingsrichtingen aangegeven. In deze conferentie zijn deze verder geconcretiseerd. Daarbij is gekeken naar de grootst mogelijke regionale impact in de zin van meer werkgelegenheid en ontwikkelingsmogelijkheden voor lager geschoolden en mensen met beperkingen, meer burgerparticipatie en ondernemingszin, meer toekomstbestendige sociale ondernemingen en over de hele linie meer sociaal ondernemerschap in onze regio.

Naast de eigen expertise en regionale ervaringen van de alliantiepartners in dit project, zijn de hoofdpunten van het SER advies en het kabinetsbesluit nav dat advies in de planvorming betrokken. Samen met de output van onze werkconferentie heeft dit tot concrete keuzes voor dit project geleid.

Zoals in de vorige hoofdstukken beschreven zetten we in op drie routes:

1. sociaal ondernemerschap als belangrijk onderdeel van MVO bevorderen en zichtbaar maken en hiermee meer arbeidsparticipatie binnen bedrijven/organisaties realiseren
2. met de Social Business Bridge sociaal ondernemerschap inzetten voor de groei en ontwikkeling van sociale ondernemingen en zo nieuwe vormen van werkgelegenheid creëren voor mensen waarvoor nu geen plaats op de arbeidsmarkt is.
3. een platform voor sociale ondernemingen oprichten dat gaat helpen om sociale ondernemingen en hun impact voor een inclusieve economie meer zichtbaar te maken en deze impact te laten groeien en te borgen.

Daarnaast gaan we de kennis en expertise die via de projectgroep en de werkconferentie samengevoegd is ontwikkelen tot een kennisnetwerk Inclusieve Economie.

Dit kennisnetwerk wordt gefaciliteerd door de NL kenniscoöperatie u.a. en het kenniscentrum Arbeid/Ondernemerschap van de Hanzehogeschool Groningen.

Alliantiepartners/deelnemers aan de alliantieprojecten kunnen dit kennisnetwerk raadplegen en vragen om onderzoeksvragen op de juiste plaatsen neer te leggen.

Vanuit dit kennisnetwerk kan ook gestimuleerd worden dat Noordelijke kennisinstellingen die op dit terrein actief zijn samen een meerjarig onderzoeksprogramma afspreken en zorgen dat relevante onderzoeksresultaten worden besproken met VNO-NCW MKB Noord, regionale overheden/uitkeringsinstanties, FNV, platform sociale ondernemingen en MVO-Alliantie Noord Nederland op periodieke regioconferenties rond sociaal ondernemerschap.

Ook kunnen via dit netwerk nieuwe concepten worden ontwikkeld zoals voor een parallelle economie met behulp van uitkeringsgelden of een omvorming van uitkering naar basisloon voor arbeidsprestaties. Een maatschappelijke kosten-baten analyse, stakeholdersanalyses en formulering van benodigde experimenteerruimte staan ook op de agenda van dit kennisnetwerk.

Tenslotte kan in het netwerk naar wegen gezocht worden om sociaal ondernemerschap en sociale ondernemingen onderdeel te laten zijn van het reguliere onderwijs in MBO, HBO en universiteit.

Domein-overschrijdend denken en handelen is nodig om onze doelen te kunnen realiseren. Ook hier kan het kennisnetwerk richting aan geven en kan worden aangesloten bij het project MKB@work.

9. Projectplan SO2

Het alliantieproject 'Sociaal Ondernemerschap en Sociale Ondernemingen' (afgekort: SO2) is op hoofdlijn in dit stuk beschreven: wat is het probleem, welke oplossingsrichtingen zien we en welke concrete acties gaan we daarbij nemen. Dit is het resultaat van de startfase van het project (maart-juli 2016).

De samenstelling van de projectgroep is in hoofdstuk 1 beschreven, maar in de loop van het project kunnen er projectleden bij komen. Krachtenbundeling is immers het streven van de MVO-Alliantie. Door in dit alliantieproject deel te nemen zijn organisaties vanzelfsprekend partners in de MVO-Alliantie.

Na verwerking van de output van de werkconferentie van 8 juli 2016 zijn er vier deelprojecten benoemd. In de volgende werkconferentie op **9 september 2016** gaan we deze vier deelprojecten verder invullen en koppelen aan trekkers en projectgroepleden. In de output van de werkconferentie zitten veel ideeën en voorstellen die nog niet in dit stuk zijn opgenomen, maar die in de deelprojecten een verdere uitwerking kunnen krijgen. We verwachten zo in de herfst van 2016 een compleet en voor uitvoering gereed projectplan te hebben, dat uit vier deelprojecten bestaat:

1. MVO certificaat en sociaal ondernemerschap
2. Social Business Bridge
3. Platform Sociale Ondernemingen
4. Kennisnetwerk Inclusieve Economie (dit kennisnetwerk ondersteunt de ontwikkeling van de drie deelprojecten)

