



#### Opdrachtgever

SZW



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

#### Opdrachtnemer

TNO; A. Smit, B. de Graaf, E. Verweij ...

[et al.]

#### Onderzoek

Toereikendheid voorzieningen bij sociaal  
ondernemen

Startdatum – 1 september 2010

Einddatum – 1 februari 2011

#### Categorie

Wets- en beleidsevaluatie

# Sociale ondernemingen en werknemers met een arbeidsbeperking

## Doel en vraagstelling

Moet er een voorziening getroffen worden waaruit de kosten voor noodzakelijke algemene aanpassingen t.b.v. mensen met een beperking in een bedrijf bekostigd kunnen worden

## Conclusie

Doel van het onderzoek is het verkrijgen van relevante informatie om de afweging te maken of, en zo ja hoe sociaal ondernemers die werk bieden aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt gestimuleerd en beter gefaciliteerd kunnen worden. De onderzoeksopzet kent drie stappen: inventarisatie van knelpunten en behoeften en operationaliseren van sociaal ondernemerschap; onderzoek naar meerkosten en specifieke baten én het bepalen van geschikte (overheids)maatregelen. Vijf beknopte cases illustreren deze rapportage.

## Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/bzvtglex>



**TNO**



**TNO-rapport**

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

**031.21018**

## Sociale ondernemingen en werknemers met een arbeidsbeperking

Datum 21 februari 2011

Auteurs Aukje Smit  
Bart de Graaf  
Eldine Verweij  
Peter Brouwer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2011 TNO

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>3</b>
1.1	Achtergrond.....	3
1.2	Onderzoeksbehoefte.....	3
1.3	Leeswijzer.....	3
<b>2</b>	<b>Onderzoeksvragen en aanpak.....</b>	<b>4</b>
2.1	Vraagstelling.....	4
2.2	Onderzoeksaanpak.....	4
<b>3</b>	<b>Operationalisering van het begrip sociaal ondernemerschap.....</b>	<b>6</b>
3.1	Inleiding.....	6
3.2	Wat is sociaal ondernemerschap?.....	6
3.3	Wat is een sociaal ondernemer?.....	7
3.4	Sociaal ondernemerschap in de context van arbeidsparticipatie.....	8
3.4.1	Basisdefinitie.....	8
3.4.2	Onderscheid tussen sociale ondernemingen.....	8
3.4.3	Onderscheid tussen sociale ondernemingen en andere bedrijven.....	11
<b>4</b>	<b>Knelpunten en mogelijke maatregelen.....</b>	<b>12</b>
4.1	Inleiding.....	12
4.2	Het verkrijgen van financiering.....	12
4.3	Informatie en advies.....	14
4.4	Onbekendheid bij klanten en inkopers.....	15
4.5	Knelpunten gerelateerd aan de sociale doelstelling (arbeidsparticipatie).....	16
<b>5</b>	<b>Meerkosten en meeropbrengsten door sociaal ondernemerschap.....</b>	<b>18</b>
5.1	Inleiding.....	18
5.2	Aanpak en analysekader.....	18
5.3	Meerkosten.....	20
5.3.1	Kosten met een substantiële sociale component.....	20
5.3.2	Kostenposten zonder (substantiële) sociale component.....	26
5.3.3	Vergelijking met branchegemiddelden.....	27
5.3.4	Compensatie van meerkosten als gevolg van de sociale doelstelling.....	28
5.4	Meeropbrengsten.....	29
5.5	Financiering opstartkosten.....	30
<b>6</b>	<b>Maatregelen ter bevordering van sociaal ondernemerschap.....</b>	<b>31</b>
6.1	Inleiding.....	31
6.2	Garantstelling door de overheid.....	31
6.3	Voorziening compensatie meerkosten.....	32
6.4	Informatie en advies.....	32
6.5	Sociale ondernemingen laten profiteren van social return.....	33
6.6	Uitbouwen generiek werkgelegenheidsbeleid.....	33
<b>A</b>	<b>Cases.....</b>	<b>35</b>
<b>B</b>	<b>Literatuur.....</b>	<b>37</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Het kabinetsbeleid is erop gericht dat mensen met een arbeidsbeperking zo regulier mogelijk participeren naar vermogen. Daarvoor is cruciaal dat werkgevers bereid zijn om werk te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er zijn echter een aantal belangrijke hindernissen die werkgevers ervan weerhouden om deze mensen in dienst te nemen. Negatieve beeldvorming en koudwatervrees spelen daarbij een rol, maar ook de vrees voor administratieve lasten en financiële risico's als gevolg van het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking (Ministerie van SZW, 2009).

Sociaal ondernemers die opereren in de context van arbeidsparticipatie vervullen in dit verband een belangrijke voorbeeldfunctie. Zij tonen namelijk aan dat het private ondernemerschap gecombineerd kan worden met een werknemersbestand dat voor een groot deel bestaat uit mensen met een beperking. Het opzetten en voeren van een sociale onderneming is echter niet eenvoudig en kan tot meerkosten leiden, die sociaal ondernemers in de meeste gevallen niet vergoed krijgen.

Om het oprichten van sociale ondernemingen te stimuleren, stelt de Commissie Fundamentele Herbezinning Wsw voor een voorziening te treffen om de kosten te vergoeden die zijn verbonden aan noodzakelijke algemene aanpassingen binnen het bedrijf; aanpassingen die niet te herleiden zijn tot één individu. Daarnaast acht de commissie het van belang dat de kennis die nodig is om een sociale onderneming te starten en tot een succes te maken beter ontsloten wordt (Commissie Fundamentele herbezinning Wsw, 2008). Het Kabinet heeft aangegeven zich te beraden op de beste wijze om sociaal ondernemers te stimuleren en te faciliteren.

## 1.2 Onderzoeksbehoefte

Tegen deze achtergrond heeft het Ministerie van SZW TNO gevraagd een onderzoek te doen naar de specifieke knelpunten, meerkosten en -baten en behoeften aan ondersteuning bij de oprichting en/of bedrijfsvoering van sociaal ondernemers die opereren in de context van arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op basis van het onderzoek wil het Ministerie van SZW kunnen afwegen of, en zo ja hoe sociaal ondernemers gestimuleerd en beter gefaciliteerd kunnen worden.

## 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk twee bespreken we de onderzoeksvragen en de aanpak van het onderzoek. Hoofdstuk drie gaat in op het begrip sociaal ondernemerschap en in hoofdstuk vier komen de knelpunten van sociaal ondernemers die opereren in de context van arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de orde, evenals mogelijke maatregelen. In hoofdstuk vier gaan we vervolgens dieper in op één van de knelpunten, namelijk de meerkosten die sociaal ondernemers hebben als gevolg van de sociale doelstelling. Hoofdstuk vijf bespreekt tot slot de maatregelen die op basis van de bevindingen in het onderzoek het meest geschikt zijn om te nemen en die ook passen bij de Nederlandse context.

Bijlage A geeft een overzicht van de sociale ondernemingen die hebben gediend als cases in het onderzoek. En bijlage B geeft een overzicht van de gebruikte literatuur.

## 2 Onderzoeksvragen en aanpak

### 2.1 Vraagstelling

Doel van het onderzoek is het verkrijgen van voldoende informatie om de afweging te kunnen maken of, en zo ja hoe sociaal ondernemers die werk bieden aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, gestimuleerd en beter gefaciliteerd kunnen worden.

Bovenstaande doelstelling leidt tot de volgende hoofd- en deelvragen voor het onderzoek:

1. *Hebben sociaal ondernemers met als doelstelling het bieden van werk aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt specifieke knelpunten, meerkosten, -baten en/of behoefte aan ondersteuning bij de oprichting en/of bedrijfsvoering gerelateerd aan de bijzondere doelstelling van hun onderneming en zo ja, welke?*
  - a. Wat is een goede operationalisering van het begrip sociaal ondernemerschap in de context van arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
  - b. Hebben deze sociaal ondernemers knelpunten bij de opstartfase en/of bedrijfsvoering die andere ondernemers (zonder de bijzondere doelstelling) niet hebben? Zo ja welke en waarom?
  - c. Hebben deze sociaal ondernemers meerkosten en/of specifieke baten die andere ondernemers (zonder de bijzondere doelstelling) niet hebben? Zo ja welke en waarom?
  - d. Hebben deze sociaal ondernemers behoefte aan ondersteuning bij de opstartfase en/of bedrijfsvoering die andere ondernemers (zonder de bijzondere doelstelling) niet hebben? Zo ja, welke behoefte en waarom?
2. *Welke maatregelen komen in aanmerking om deze sociaal ondernemers te stimuleren en beter te faciliteren?*
  - a. Welke maatregelen zijn het meest geschikt om deze vorm van sociaal ondernemen te stimuleren en beter te faciliteren:
    - i. bij de oprichting en/of;
    - ii. bedrijfsvoering?
  - b. Wat zijn argumenten om deze maatregelen wel/niet te nemen?
  - c. Waaraan moeten de maatregelen voldoen om stimulerend en/of faciliterend te zijn voor sociaal ondernemers?

In de volgende paragraaf gaan we in op de onderzoeks aanpak en de manieren van data-verzameling om antwoord te geven op de bovenstaande onderzoeksvragen.

### 2.2 Onderzoeks aanpak

De onderzoeksvragen zijn beantwoord door de volgende drie stappen uit te voeren:

- Stap 1: Inventarisatie knelpunten en behoeften en operationaliseren sociaal ondernemerschap.
- Stap 2: Onderzoek naar meerkosten en specifieke baten.
- Stap 3: Bepalen geschikte maatregelen.

*Stap 1: Inventarisatie en operationaliseren sociaal ondernemerschap*

Op basis van onze eigen expertise en de beschikbare literatuur is het begrip sociaal ondernemerschap uitgewerkt. Tevens is in kaart gebracht wat er vanuit de literatuur bekend is over de knelpunten bij het opstarten en/of de bedrijfsvoering, de behoeften aan ondersteuning en mogelijke maatregelen en/of voorzieningen. Onze operationalisering van het begrip sociaal ondernemerschap en de inzichten uit de literatuur zijn vervolgens getoetst aan een aantal experts op het gebied van sociaal ondernemerschap. Tevens hebben we hen gevraagd een prioritering aan te geven (welke knelpunten, behoeften en maatregelen zijn het belangrijkste en waarom). De volgende experts zijn geraadpleegd:

- Guido van den Berg, bedrijfsadviseur MKB, gemeenten, sociale ondernemingen en zorginstellingen.
- Daniel Giltay Veth, projectmanager en adviseur o.a. op het gebied van innovatieve sociale projecten en de arbeidsinpassing van nieuw personeel en HRM.
- Wouter van Ginkel, directeur Werkgeversforum.
- Sil de Graaf, adviseur Startfoundation, maatschappelijke investeerder voor o.a. sociale ondernemingen.
- Petra Kroon, voorheen directeur Stichting Sociaal Ondernemen (SSO), hoofdredacteur QPQ tijdschrift over sociaal ondernemerschap.
- Willem Kruidhof, partner Regie, Strategie en Ondernemerschap bij Ecorys.

*Stap 2: Onderzoek naar meerkosten en specifieke baten*

Stap twee betreft het uitvoeren van vijf casestudies bij sociale ondernemingen die passen binnen de vastgestelde operationalisering. In de casestudies ligt de nadruk op het inzichtelijk maken van eventuele meerkosten en -baten die de ondernemingen hebben als gevolg van de dubbele doelstelling. De wijze waarop de casestudies zijn uitgevoerd, bespreken we uitgebreider in hoofdstuk vijf.

De bevindingen zijn doorgesproken met twee bedrijfsadviseurs die vaak businessplannen van bedrijven beoordelen en bekend zijn met zowel reguliere als sociale ondernemingen:

- Annemieke Merckx, bedrijfsadviseur bij de Rabobank.
- Jan van Gennip, bedrijfsadviseur bij Startfoundation.

*Stap 3: Bepalen geschikte maatregelen*

Op basis van de eerste raadpleging en de casestudies is het overzicht met knelpunten, behoeften en mogelijke maatregelen aangepast. Het overzicht is opnieuw voorgelegd aan de experts en hen is gevraagd om tevens nader in te gaan op de maatregel(en) die vooral zinvol zijn om te nemen om sociaal ondernemerschap te stimuleren en te faciliteren. Op basis van de bevindingen in het onderzoek en expertise van TNO zijn de maatregelen die het meest geschikt zijn om te nemen bepaald.

## 3 Operationalisering van het begrip sociaal ondernemerschap

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven we een operationalisering van het begrip sociale ondernemingen die opereren in de context van arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We beginnen met een algemene toelichting op het begrip sociaal ondernemerschap en sociaal ondernemer. Vervolgens gaan we specifiek in op de sociale ondernemingen waar het onderhavige onderzoek zich op richt. Vanuit de literatuur en expertraadpleging komen we tot een algemene definitie en beschrijven we de variëteit aan sociale ondernemingen die hieraan voldoen in de vorm van een continuüm. Tot slot gaan we in op de aspecten waarop deze ondernemingen van elkaar kunnen verschillen.

*Samenvattend* komt naar voren dat er verschillende soorten sociale ondernemingen zijn en dat er in de literatuur geen algemeen geaccepteerde definitie of omschrijving van het begrip sociaal ondernemerschap is. Sociale ondernemingen hebben echter gemeenschappelijk de nadruk op sociale doelen en een primaire activiteit die handel in goederen of diensten bevat. Voor het onderhavige onderzoek gaan we ervan uit dat sociale ondernemingen die opereren in de context van arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt private organisaties zijn met een economische én een sociale doelstelling. De sociale doelstelling gaat over de expliciete missie van de onderneming om werk of tijdelijke leerwerkplekken te bieden aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De economische doelstelling betreft het op een commerciële basis goederen en/of diensten aan de markt leveren.

De kern van sociaal ondernemerschap betreft de missie, in dit geval arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er zijn verschillende manieren om die missie te realiseren en het is aan de ondernemer om daar een keuze in te maken. Dit leidt tot verschillende varianten in de praktijk:

- Bedrijven die werkgelegenheid bieden aan personen mét en zonder afstand tot de arbeidsmarkt.
- Bedrijven die tijdelijke werkgelegenheid en/of leerwerkplekken bieden aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt (leerwerkbedrijven).
- Bedrijven die beschut werk bieden aan personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.
- Bedrijven die niet te classificeren zijn in één van bovenstaande varianten omdat zij diverse doelgroepen inzetten en/of onder verschillende condities (tijdelijk én duurzaam) en al dan niet in combinatie met werknemers zonder afstand tot de arbeidsmarkt.

### 3.2 Wat is sociaal ondernemerschap?

Sociaal ondernemerschap is een vernieuwende manier om op krachtige en innovatieve wijze maatschappelijke problemen aan te pakken via een financieel duurzaam bedrijfsmodel (Vaassen, 2008). Het betreft vooral maatschappelijk problemen in situaties waar (nog) geen sprake is van normale marktwerking (Kievit e.a., 2008). Voorbeelden van maatschappelijke problemen die door sociale ondernemingen worden aangepakt zijn bijvoorbeeld milieuvuiling, armoede, integratieproblemen, werkloosheid, leegloop van het platteland, gezondheidsvraagstukken en verlies van cultuur.



In een recente studie constateren Maretich en Bolton (2010) dat er geen standaard definitie bestaat van sociaal ondernemerschap. De overkoepelende term ‘sociale onderneming’ bevat diverse organisatietypen die variëren in hun activiteiten, omvang, juridische structuur, geografische reikwijdte, financiering, doelen, mate van gerichtheid op winst, relatie met de gemeenschap, eigenaarschap en cultuur (Peattie en Morley, 2009). Door de diversiteit en het feit dat de sector zich snel ontwikkelt, is het moeilijk om een heldere definitie te geven. De European Venture Philanthropy Association (EVPA) waarvoor Maretich en Bolton o.a. onderzoek deden, werkt met de volgende algemene definitie:

*A social enterprise is an organisation that focuses on achieving social impact, applying market-based solutions to address public sector and market failure in innovative ways.*

Het ontbreken van een universele definitie maakt het voor onderzoekers moeilijker om bevindingen met elkaar te delen. Een manier om hiermee om te gaan, is dat verschillende types van sociale ondernemingen worden geïdentificeerd en bestudeerd, bijvoorbeeld:

- Sociale ondernemingen die intensief handel drijven met de publieke sector.
- Sociale ondernemingen als privaat bedrijf met een sociale doelstelling.
- Sociale ondernemingen die een juridische vorm met elkaar delen die in dat land erkenning geeft als sociale onderneming.
- Sociale ondernemingen die dezelfde missie hebben, bijvoorbeeld het bieden van werkgelegenheid aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Sociale ondernemingen die door een echte sociaal ondernemer worden geleid (zie ook paragraaf 3.3).

Hoewel er vergeleken met Nederland, in Europa en daarbuiten al veel onderzoek naar sociaal ondernemerschap en typologieën is gedaan, is de heersende mening toch dat dit onderzoek zich nog in de beginfase bevindt. Het is daarom belangrijk om niet te star om te gaan met definities en vooral te kijken naar hoe een organisatie zich daadwerkelijk gedraagt en ontwikkelt. Volgens Maretich en Bolton (2010) zijn de enige kenmerken die de sociale onderneming definiëren in plaats van beschrijven de nadruk op sociale doelen en een primaire activiteit die handel in goederen of diensten bevat.

### 3.3 Wat is een sociaal ondernemer?

Niet elke sociale onderneming wordt geleid door een sociaal ondernemer. De oprichter (sociaal ondernemer) kan namelijk zijn bedrijf hebben overgedragen aan een andere ondernemer. Een sociale onderneming kan ook zijn opgezet in een publiek-privaat samenwerkingsverband of door een ondernemer die wel sociaal is, maar niet in alle opzichten voldoet aan de omschrijving van de ideaaltypische sociaal ondernemer, zoals de Stichting Sociaal Ondernemen (SSO) en Ashoka<sup>1</sup> geven:

*Echte sociaal ondernemers worden gekenmerkt als visionairs die ontwikkelen en innoveren om een noodzakelijke verandering in de samenleving te realiseren. Zij detecteren sociale onrechtvaardigheden en onjuistheden in de maatschappij en zoeken naar manieren om dit op te lossen. In tegenstelling tot de klassieke ondernemer houdt hij datgene wat hij uitgevonden heeft niet voor zichzelf, maar draagt dit onmiddellijk uit, brengt dit aan de man, waardoor schaalvergroting en snelle sprongen voorwaarts gerealiseerd kunnen worden (www.sso.nl).*

Parker (2008) onderscheidt op basis van een neo-klassieke theorie voor occupational choice twee typen sociaal ondernemers: type A en type B.

<sup>1</sup> Ashoka is een organisatie die sociaal ondernemers over de hele wereld ondersteunt, [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org).

Type A ondernemers worden later in hun werkzaam leven sociaal ondernemer. Deze ondernemers zijn vaak al wat ouder, hebben de nodige ervaring met ondernemen opgedaan, meer dan voldoende geld verdiend en willen wat terugdoen voor de maatschappij. Dit type is volgens Parker vaker succesvol omdat men benodigde financiële middelen kan inbrengen, ervaring met ondernemen heeft én over de benodigde competenties beschikt. Dit type is wat meer realist, dan idealist.

Type B ondernemers houden zich al vroeg in hun werkzaam leven bezig met sociale vraagstukken. Deze personen zijn jonger, worden vaker manager van een (al bestaande) sociale onderneming dan dat zij zelf een onderneming opzetten en raken vaker gedesillusioneerd over sociaal ondernemen naarmate ze ouder worden. Dit type is volgens Parker minder succesvol als ondernemer omdat men geen of weinig financiële middelen kan inbrengen in de onderneming én geen of weinig ervaring met ondernemen heeft, terwijl de benodigde ondernemerscompetenties ook niet altijd aanwezig zijn. Dit type is wat meer idealist, dan realist.

### 3.4 Sociaal ondernemerschap in de context van arbeidsparticipatie

#### 3.4.1 *Basisdefinitie*

Het onderhavige onderzoek is gericht op sociale ondernemingen die bijdragen aan de arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In het buitenland is al veel onderzoek gedaan naar deze vorm van sociaal ondernemerschap. Zoals al eerder aangegeven zijn er veel verschillende definities en typeringen in omloop, ook van dit type sociale ondernemingen. Voor dit onderzoek kunnen we daarom niet terugrijpen op een standaard definitie. Op basis van eerder onderzoek van TNO en de expertraadpleging gaan we uit van de volgende algemene basisdefinitie van sociale ondernemingen die opereren in de context van arbeidsparticipatie:

*Een sociale onderneming die opereert in de context van arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt is een private organisatie met een economische én een sociale doelstelling. De sociale doelstelling gaat over de expliciete missie van de onderneming om werk of tijdelijke leerwerkplekken te bieden aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De economische doelstelling betreft het op een commerciële basis goederen en/of diensten aan de markt leveren.*

De kern van sociaal ondernemerschap betreft de missie, in dit geval arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er zijn verschillende manieren om die missie te realiseren en het is aan de ondernemer om daar een keuze in te maken.

Uit het onderzoek blijkt dat twee aspecten in het bijzonder van belang zijn om te verduidelijken. Op de eerste plaats het feit dat er grote verschillen kunnen zijn tussen sociale ondernemingen. En op de tweede plaats het onderscheid tussen sociale ondernemingen en andere bedrijven die soms vergelijkbare activiteiten ondernemen. Op beide aspecten gaan we hieronder nader in.

#### 3.4.2 *Onderscheid tussen sociale ondernemingen*

Het Europese onderzoekersnetwerk EMES (Emergence of Social Enterprises in Europe) bestudeert *work integration social enterprises* in Europa ([www.emes.net](http://www.emes.net)). De onderzoekers identificeerden per land verschillende typen sociale ondernemingen die zich richten op inschakeling van laagopgeleide werklozen en leerwerkbedrijven (Defourny, 2004; Nyssens, 2006). Er zijn grote verschillen tussen de landen voor wat betreft het aantal bedrijven, de wijze waarop ze opereren, de activiteiten, rechtsvorm en de mate van zichtbaarheid. In kader 1 laten we enkele varianten van work integration social enterpri-

ses in het buitenland zien. Dit overzicht is echter niet volledig. Ook binnen de diverse landen komen verschillende varianten voor.

Kader 1. Private work integration social enterprises in het buitenland:

- Duitsland: *Integrationsfirmen*, commerciële ondernemingen die gehandicapte mensen op de reguliere arbeidsmarkt re-integreren door werkverschaffing. Bij Integrationsfirmen heeft minimaal vijftig procent van de medewerkers een handicap, maar niet meer dan vijftig procent.
- Groot-Brittannië: *social firms*, bedrijven met minimaal vijftig procent ‘doelgroepwerknemers’, die alle werknemers een vast contract bieden en minstens vijftig procent van de omzet uit de verkoop van goederen en/of diensten halen.
- België: *invoegbedrijven*, bestaande of startende bedrijven die banen creëren voor een bepaald aantal laaggeschoolde langdurig werklozen en die tevens maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Italië: *coöperaties voor arbeidsintegratie* (type B) die beschutte werkplekken creëren voor moeilijk inzetbare personen en on the job training organiseren voor werklozen om de doorstroming naar het reguliere bedrijfsleven te bevorderen.
- Zweden: *sociale coöperaties* waar mensen met psychische, fysieke of sociale beperkingen beschutte arbeid verrichten, scholingstrajecten volgen en werkervaring opdoen.

Bron: Smit AA, Genabeek van J en Klerkx, M. Europese ervaringen met sociale economie. Hoofddorp: TNO, 2008.

Social Firms UK is de koepelorganisatie van sociale firma’s in Groot Britannië ([www.socialfirmsuk.com](http://www.socialfirmsuk.com)). Deze organisatie biedt veel kennis over private sociale ondernemingen die opereren in de context van arbeidsparticipatie voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De organisatie geeft in de vorm van een continuüm de verschillende varianten die er zijn als volgt weer:

Schema 1. Continuüm sociaal ondernemen in de context van arbeidsparticipatie

Open Employment	Integrated	Intermediate	Inclusive	Day Care/ Training Units
	Assimilated Approaches			
Employment Focus			Health Focus	

Bron: The extra elements: a Social firm trainer, 2005.

Sociale ondernemingen die voldoen aan de basisdefinitie zoals hierboven omschreven (paragraaf 3.4.1) opereren in het gebied tussen open employment en day care/training units. De indeling sluit aan bij de varianten die de EMES-onderzoekers hebben gevonden en is ook herkenbaar voor de situatie in Nederland, hoewel er in de praktijk niet een heel strikte scheiding is (Smit en Minderhoud 2003; Smit e.a., 2008). De meeste voor het onderhavige onderzoek geraadpleegde experts kunnen zich ook in het continuüm vinden. Het betreft de volgende vier varianten:

1. Bedrijven die werkgelegenheid bieden aan personen mét en zonder afstand tot de arbeidsmarkt (integrated).
2. Bedrijven die tijdelijke werkgelegenheid en/of leerwerkplekken bieden aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt (leerwerkbedrijven, intermediate).
3. Bedrijven die beschut werk bieden aan personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (inclusive).
4. Bedrijven die niet te classificeren zijn in één van bovenstaande varianten omdat zij diverse doelgroepen inzetten en/of onder verschillende condities (tijdelijk én duur-

zaam) en al dan niet in combinatie met werknemers zonder afstand tot de arbeidsmarkt (assimilated approaches).

De visie van de ondernemer op sociaal ondernemen en de keuzes die hij daarbij maakt zijn van invloed op:

- Het aantal personen met een afstand tot de arbeidsmarkt dat in de organisatie werkt (dit kan variëren van 25% tot wel 75%).
- De arbeidscondities waaronder ze werken (loondienst of anders) en of er sprake is van duurzame arbeid of tijdelijke werkplekken.
- De doelgroepen die in de onderneming werken.
- De verhouding inkomsten uit de verkoop van producten en diensten en inkomsten gerelateerd aan het inzetten van doelgroepen (loonkostensubsidies, vergoeding van leerwerkplekken, etc.).
- De mate waarin de onderneming daarnaast meerkosten heeft.

In de praktijk en ook bij de geraadpleegde experts voor dit onderzoek leiden bovenstaande aspecten nogal eens tot discussie over de vraag of een organisatie een sociale onderneming is of niet. We lichten ze daarom hieronder nader toe.

#### *Hoeveel personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?*

Bij een sociale onderneming werken relatief veel personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, minimaal 25% van het personeel. Van belang is echter ook dat er niet zoveel personen met een afstand tot de arbeidsmarkt werken, dat de economische doelstelling in gevaar komt. In sommige landen maken sociaal ondernemers daarom een bewuste keuze voor een mix van personeel mét en zonder afstand tot de arbeidsmarkt (Smit e.a., 2008).

#### *In loondienst?*

De condities waaronder personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in sociale ondernemingen werken, zijn afhankelijk van de variant (en dus aanpak van de ondernemer) en van de mogelijkheden die er zijn om de verminderde arbeidsproductiviteit zo lang als dat nodig is te compenseren. Een probleem voor sociaal ondernemers (en ook voor ‘gewone’ werkgevers) is dat loonkostensubsidies over het algemeen eindig zijn en ondernemers dus heel kritisch moeten zijn of ze werknemers na deze periode voor de volle pond in dienst kunnen nemen.

#### *Welke doelgroep?*

Voor de operationalisering van het begrip sociale onderneming is het niet van belang welke doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt er werkzaam is. Aangezien we ervan uitgaan dat de corebusiness van de onderneming niet is gericht op dagbesteding, maar op echt werk bieden, stelt dit in de praktijk wel eisen aan de doelgroep. In dat verband sluiten we aan bij de operationalisering van de doelgroep door de Commissie De Vries (zie [www.werken-naar-vermogen.nl](http://www.werken-naar-vermogen.nl)) en gaat het om personen die tenminste 20% van het wettelijk minimumloon kunnen verdienen.

#### *Welke inkomstenbronnen?*

De verhouding inkomsten uit de verkoop van producten en diensten en inkomsten uit vergoedingen die gerelateerd zijn aan de doelgroep (afhankelijk van de regeling en de afstand tot de arbeidsmarkt) kan behoorlijk uiteenlopen. Als we naar het continuüm kijken dan zouden in theorie de bedrijven die meer aan de linkerkant zitten meer inkomsten uit de markt halen, en bedrijven die meer aan de rechterkant zitten, meer inkomsten uit doelgroep gerelateerde subsidies en vergoedingen voor leerwerkplekken, etc. Gemiddeld (geen eis) gaan we in navolging van Social Firms UK uit van 50%, maar het percentage

kan lager zijn afhankelijk van de afstand tot de arbeidsmarkt van de personen die in de sociale onderneming werken.

#### *Onderscheid opstartfase en daarna?*

Daarnaast is het van belang onderscheid te maken tussen sociale ondernemingen die al langer bestaan en sociale ondernemingen die verkeren in een opstartfase. In de literatuur over social enterprises wordt veelal gerefereerd aan een aanlooptijd van zo'n drie jaar die deze bedrijven nodig hebben om op eigen benen te kunnen staan. In die eerste jaren maken sociale ondernemingen nog wel eens gebruik van aanvullende donaties of opstartsubsidies. Voor de operationalisering van het begrip sociale onderneming is het daarom van belang dat de onderneming na deze opstartfase voor het voortbestaan niet (meer) afhankelijk is van donaties of subsidies (anders dan loonkostensubsidies, en dergelijke).

#### *3.4.3 Onderscheid tussen sociale ondernemingen en andere bedrijven*

We onderscheiden sociale ondernemingen van het SW-bedrijf, het reguliere bedrijf dat ook personen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzet en het re-integratiebedrijf. Hieronder gaan we kort in op relevante verschillen tussen deze bedrijven.

De term private organisatie onderscheidt de sociale onderneming van het SW-bedrijf dat een taakstelling van de overheid heeft om werk te bieden aan personen met een arbeidsbeperking en daarvoor financiering ontvangt.

De expliciete missie om werk of tijdelijke leerwerkplekken te bieden aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt onderscheidt de sociale onderneming van de 'gewone' onderneming die één of meer van deze personen in dienst neemt, bijvoorbeeld in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

De economische doelstelling om goederen en/of diensten aan de markt te leveren onderscheidt de sociale onderneming van re-integratiebedrijven die (moeilijk bemiddelbare) werkzoekenden begeleiden bij het vinden van werk.

## 4 Knelpunten en mogelijke maatregelen

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op knelpunten van sociaal ondernemers die opereren in de context van arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook bespreken we mogelijke maatregelen die naar voren komen uit de literatuur (zie bijlage B) en expertraadpleging.

*Samenvattend* komt naar voren dat twee knelpunten als meest urgent worden gezien, namelijk het verkrijgen van financiering en de regelingen/uitvoering van het re-integratiebeleid, waaronder de meerkosten die deze sociale ondernemers hebben. Het financieringsknelpunt speelt vooral bij de start van sociale onderneming, en volgens sommigen ook daarna. De regelingen/uitvoering van het re-integratiebeleid speelt zowel bij de start van de sociale onderneming als daarna.

Twee andere knelpunten worden door de meeste experts als iets minder urgent, maar zeker ook belangrijk gezien, namelijk het ontbreken van specifieke informatie en advisering over sociaal ondernemerschap en onbekendheid met sociaal ondernemerschap. Deze knelpunten zijn zowel bij de start van de onderneming als daarna van toepassing.

### 4.2 Het verkrijgen van financiering

Vanuit de literatuur en expertraadpleging komt naar voren dat financiering één van de belangrijkste knelpunten is. Verschillende factoren spelen daarbij een rol, met name de behoefte aan langer lopend kapitaal bij sociaal ondernemers, het gebrek aan eenduidigheid bij fondsen die financiering verstrekken en de rechtsvorm. Problemen op het gebied van financiering kunnen overigens ook te wijten zijn aan gebrekkig ondernemerschap (sociaal ondernemer type B, zie paragraaf 3.3). Bij bewezen goed ondernemerschap (economisch rendement) verschilt het probleem van financiering, met uitzondering van het verkrijgen van startfinanciering, volgens sommige experts niet met die voor 'gewone bedrijven'.

#### *Behoeft aan langer lopend kapitaal*

Vooraf startende sociaal ondernemers ondervinden moeite om een lening of krediet te krijgen omdat zij nog geen resultaten kunnen laten zien en niet altijd over eigen vermogen beschikken om in te brengen in de onderneming. Zij hebben vaak behoefte aan langer lopend, zogenaamd 'geduldig kapitaal' omdat zij in de regel meer tijd nodig hebben om van de onderneming een rendabele onderneming te maken. Banken willen hun geld echter vaak weer binnen een korte termijn terugverdienen. De meeste geldverstrekkers willen zich er bovendien van vergewissen dat de lener in staat is het geld terug te betalen. De sociale doelstelling en het feit dat een deel van inkomsten vaak bestaat uit (loonkosten)subsidies wekt niet altijd voldoende vertrouwen.

#### *Geen eenduidig beleid fondsen*

Nederland beschikt over een aantal fondsen en maatschappelijke investeerders waar sociaal ondernemers een beroep op kunnen doen, zoals de Noaberfoundation, VSB Fonds, Stichting Doen, Rabobank Foundation, Start Foundation, Stichting Instituut GAK en Oranjefonds. Deze fondsen stellen middelen beschikbaar voor opstartkosten of benodigd werkkapitaal (subsidies, donaties) en verstrekken soms ook leningen tegen een rente beneden de marktwaarde. Stichting Doen heeft naast het verstrekken van donaties en leningen ook de mogelijkheid om te participeren in individuele sociale ondernemingen.

Sommige fondsen investeren niet in bedrijfsontwikkeling, maar alleen in projecten. Andere sommige fondsen verstrekken niet alleen subsidies of leningen, maar willen ook meedenken over de strategie van de sociale onderneming en de wijze waarop zoveel mogelijk maatschappelijk rendement kan worden bereikt. De fondsen en maatschappelijke investeerders verschillen van elkaar in omvang, beleid en werkwijze. Samenwerking op het vlak van financiering van sociale ondernemingen vindt nog weinig plaats.

#### *Rechtsvorm*

Sociaal ondernemers kiezen meestal voor ofwel de stichting ofwel de BV als rechtsvorm. Een stichting heeft echter de schijn van onzakelijkheid tegen zich, terwijl een BV in principe voor winstmaximalisatie gaat waardoor de sociale doelstelling lastiger uit te leggen is. De stichtingsvorm biedt ook geen mogelijkheden om aandelen uit te geven. Wanneer voor een BV wordt gekozen is dat wel mogelijk, maar BV's komen doorgaans niet in aanmerking voor bijdragen van fondsen.

In theorie kunnen sociaal ondernemers gebruik maken van een breed palet aan financieringsmogelijkheden, maar in de praktijk vallen zij dikwijls tussen wal en schip en is de financiering, afhankelijk van de rechtsvorm, vaak sterk filantropisch (fondsen, particulieren) óf commercieel (banken). Sociaal ondernemers moeten vaak shoppen bij meerdere banken en/of fondsen die uiteenlopende criteria stellen. Het is moeilijk om één bedrijfsplan te schrijven dat aan alle eisen van mogelijk verschillende financiers voldoet. De financiering van sociale ondernemingen is daardoor een arbeidsintensieve en vooral tijdrovende kwestie. In sommige landen bestaan om deze reden aparte rechtsvormen die aansluiten op de ambitie van sociaal ondernemerschap, met daarmee samenhangende faciliteiten zoals financiering en fiscale voordelen. Zo kent België de Vennootschap met Sociaal oogmerk (VSO) en Engeland de Community Interest Company (CIC).

#### *Mogelijke maatregelen*

Uit de literatuur en expertraadpleging komen de volgende (mogelijke) maatregelen naar voren:

- Meer samenwerking op het vlak van financiering tussen fondsen die sociaal ondernemerschap als beleidsspeerpunt hebben.
- Bevorderen van een eenduidige wijze van prestatiemeting wat betreft het (maatschappelijk) rendement van sociale ondernemingen en dit koppelen aan het verstrekken van financiering.
- Financieringsfonds voor sociale ondernemingen oprichten, al dan niet gekoppeld aan een specifieke rechtsvorm of wettelijke erkenning.
- Bevorderen dat banken investeren in sociale ondernemingen, door bijvoorbeeld het risico te beperken met een garantiestelling vanuit de overheid.

Van de zes experts geven er vijf aan dat het zeer wenselijk zou zijn als bevorderd wordt dat banken investeren in sociale ondernemingen door een garantstelling vanuit de overheid. Uiteraard alleen als er goede ondernemingsplannen worden ingediend. De meeste experts zijn ook voorstander van een koppeling van financiering aan een eenduidige rendementsmeting, waaronder maatschappelijk rendement (zie ook paragraaf 4.3). Zichtbaar maken van het rendement is belangrijk, onder andere om verantwoording te kunnen afleggen aan een financier (zie ook paragraaf 4.3). De experts noemen soms meerdere maatregelen tegelijkertijd, zoals een investeringsfonds, aparte rechtsvorm of meer samenwerking tussen fondsen op het vlak van financiering zodat er meer eenduidigheid komt. De meningen zijn daarover echter meer verdeeld. Zo wordt ook opgemerkt dat samenwerking tussen sommige fondsen in de praktijk al gebeurt en een apart financieringsfonds een hoop gedoe zal geven.

### 4.3 Informatie en advies

Sociaal ondernemen is vanwege de dubbele doelstelling meestal ingewikkelder dan gewoon ondernemen. Het stelt daarom hoge eisen aan het ondernemerschap. Tegelijkertijd is de kwaliteit van sociaal ondernemers in de praktijk nogal eens een knelpunt. Plannen die ingediend worden zijn vaak gebrekkig en de indieners hebben niet altijd ervaring met ondernemen (type B, zie paragraaf 3.3). Een knelpunt is bovendien dat reguliere instanties voor ondernemersadvies niet of nauwelijks bekend zijn met deze vorm van ondernemen en dat er ook geen expertisepunt is waar geïnteresseerden terecht kunnen.

Dat er wel behoefte is aan informatie en advies blijkt uit een project van een sociaal ondernemer in Zutphen (Driekant Ambachtsbedrijven). In totaal kwamen 175 personen vanuit het hele land af op de bijeenkomsten die hij in de periode 2006 – 2009 organiseerde. Dit waren vooral (startende) ondernemers van het type B (zie paragraaf 3.3) en geïnteresseerden die werkzaam waren in de zorg of re-integratie met weinig tot geen ervaring met ondernemen. De meeste mensen waren heel enthousiast over de ondersteuning en bijeenkomsten die ze inspirerend en informatief vonden. De informatie die ze kregen werkten twee kanten op. Ofwel ze kregen de bevestiging op de goede weg te zijn en werden daardoor extra gemotiveerd om door te gaan. Ofwel ze realiseerden zich dat sociaal ondernemen complex kon zijn en/of dat ze over te weinig ondernemerscompetenties beschikten, waardoor plannen werden stopgezet en/of extra ondersteuning werd gezocht (Smit, 2009).

De volgende behoeften aan informatie en advies komen naar voren uit de literatuur en expertraadpleging:

- Informatie en advies gerelateerd aan het (sociaal) ondernemerschap: het ondernemingsplan, de financiering, verdienmodellen en verdere groei van het bedrijf.
- Informatie en advies gerelateerd aan het werken met personen met een afstand tot de arbeidsmarkt: instroom en begeleiding van doelgroepen, regelingen, samenwerking met instanties, afhankelijkheid van overheidsbeleid, mogelijkheden om meerkosten en lagere productiviteit van werknemers gecompenseerd te krijgen.
- Informatie en advies gerelateerd aan het inzichtelijk maken van de prestaties van de onderneming (prestatie meting), waaronder maatschappelijk rendement.

Sociaal ondernemers van het type A hebben vooral behoefte aan informatie en advies over het werken met personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar soms ook over (onderdelen) van het ondernemerschap. Sociaal ondernemers van het type B hebben vooral behoefte aan informatie en advies over het ondernemerschap, maar vaak ook over het werken met personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Beide typen ondernemers hebben behoefte aan informatie en advies bij het inzichtelijk maken van de prestaties van de onderneming (prestatie meting), waaronder maatschappelijk rendement. Bij maatschappelijke prestaties is het bepalen van de mate van succes echter complex: niet alleen financiële resultaten zijn leidend, maar ook maatschappelijke resultaten. Hiervoor is nog geen eenduidige meetmethode. In de praktijk worden vaak vooral de financieel-economische zaken die direct zichtbaar zijn, gemeten. Dat zijn echter niet altijd de belangrijkste (en zeker niet de enige) zaken als het gaat om sociaal ondernemerschap. Bekende methoden die vooral financiële resultaten meten zijn SROI en de social evaluator ([www.socialevaluator.eu](http://www.socialevaluator.eu)). Een methode die ook maatschappelijke resultaten inzichtelijk maakt, is bijvoorbeeld de maatschappelijke kosten-batenanalyse van TNO.



### *Mogelijke maatregelen*

Uit de literatuur en expertraadpleging komen de volgende (mogelijke) maatregelen naar voren:

- Investeren in de ontwikkeling van goede plannen.
- Faciliteren van de oprichting van een platform, expertisepunt of netwerk voor sociaal ondernemers (voor lobbywerk, maar ook voor uitwisseling van kennis en ervaring en innovatie).
- Faciliteren van coaching en advisering voor (startende) sociaal ondernemers.
- Onderzoek naar succes- en faalfactoren, nieuwe bedrijfsconcepten (zoals franchising) en blauwdrukken van succesvolle sociale ondernemingen (verdienmodellen).
- Ontwikkelen van een managementopleiding.
- Bevorderen van een eenduidige wijze van prestatiemeting wat betreft het rendement van sociale ondernemingen, waaronder maatschappelijk rendement.

Vier van de zes experts geven aan dat een expertisecentrum of platform voor sociaal ondernemers wenselijk is. De meningen zijn echter verdeeld over de vraag wat de beste manier is om een dergelijke voorziening vorm te geven (aanbodgericht van bovenaf of meer in de vorm van een community door sociaal ondernemers zelf te organiseren).

Een argument om een platform meer aanbodgericht vorm te geven is dat sociaal ondernemers zelf geen tijd hebben om dit goed op te zetten en het daarom niet goed van de grond zou komen. Een argument om de praktijk één en ander te laten invullen is dat het aanbod anders onvoldoende zal aansluiten op de behoefte van de ondernemers.

Argumenten om geen voorziening voor informatie en advies te faciliteren zijn dat er op de markt voor ondernemers al veel coachingsmogelijkheden zijn. Het is de verantwoordelijkheid van de ondernemer om hier achteraan te gaan.

## **4.4 Onbekendheid bij klanten en inkopers**

Social return bij inkoop is in opkomst (zie kader 2). Inkopen bij sociale ondernemingen kan zonder problemen bij bedragen onder de Europese aanbestedingsgrens. Het gebeurt alleen nog weinig omdat inkopers niet altijd bekend zijn met het bestaan en de voordelen van sociale ondernemingen. Ze kopen vaak liever in bij gerenommeerde bedrijven die zich al bewezen hebben en/of omdat bewust inkopen bij sociale ondernemingen geen beleid van de gemeente is en er dus ook niet op gestuurd wordt. Ook consumenten hebben in toenemende mate voorkeur voor eerlijke producten en sociale bedrijven, maar zijn vaak onbekend met het bestaan van sociale ondernemingen in de eigen omgeving.

Bij aanbestedingen boven de Europese aanbestedingsgrens gelden strikte voorwaarden. De meest gehanteerde vorm van social return is dan de contracteis (5-% regeling). Hierbij wordt van de opdrachtnemer geëist dat hij een bepaald percentage van de aanneemsom of van de werkuren inzet voor social return (gedurende de looptijd van de aanbesteding). Kleine bedrijven, en dat zijn sociale ondernemingen vaak, kunnen aan dergelijke grote aanbestedingen meestal niet mee doen omdat ze niet aan criteria voldoen, zoals een minimale omzet. Opdrachtgevers kunnen bij Europese aanbestedingen echter ook kleine percelen uit aanbestedingen houden en die volgens de interne inkooprichtlijnen bijvoorbeeld aan sociale ondernemingen gunnen. Ook hierbij gelden strikte regels. Het mag bijvoorbeeld alleen als het totale bedrag van deze percelen niet meer bedraagt dan 20% van de waarde van de totale opdracht.

Er wordt door inkopers nog weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheid om aanbestedingen op te delen in percelen en op die manier het MKB, waaronder sociale ondernemingen, een kans te geven. Bovendien is social return nu vooral gericht op het bieden van werk aan mensen die nog niet werken. Vanuit die gedachte is het niet direct voor de hand liggend om sociale ondernemingen in het kader van social return een opdracht te verlenen, omdat die de mensen toch al aan het werk zijn. Er worden dan geen extra men-

sen ingezet in het kader van social return (wel worden deze mensen aan het werk gehouden). Iets dergelijks gebeurt wél bij de SW-bedrijven. Voor deze bedrijven is een uitzondering gemaakt (aanbestedingen of percelen voorbehouden aan SW-bedrijven) en die is vastgelegd in de aanbestedingsregels: Artikel 19 van het Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (Bao). Als sociale ondernemingen een aparte rechtsvorm zouden hebben, zou in principe een vergelijkbaar artikel voor sociale ondernemingen geformuleerd kunnen worden.

#### Kader 2. Wat is social return?

Social return is het maken van afspraken over arbeidsplaatsen, leer-werkplekken en stageplekken voor doelgroepen bij inkoop van diensten (zoals schoonmaak, catering, groenvoorziening of thuiszorg), werken (bijvoorbeeld infrastructuur en grond-, weg- en waterbouw) en leveringen (inkoop van goederen). Het kan gaan om verschillende doelgroepen, bijvoorbeeld jongeren met een beperking of langdurig werklozen, maar ook stagiairs van beroepsopleidingen. Soms wordt social return bij inkoop ook vrijer ingevuld, zoals het leveren van een bijdrage aan bepaalde maatschappelijke doelen. Social return wordt toegepast bij inkoop onder én boven de Europese aanbestedingsgrens. Als het Europese aanbestedingen betreft, zijn er veel extra wettelijke regels waaraan de social-returnbepalingen moeten voldoen. Social return wordt soms ook toegepast bij subsidieverlening. Het karakter van de afspraken met opdrachtnemers kan verschillen: van eis (voorwaarde voor selectie van een offerte) tot convenanten en vrijwillige afspraken.

Bron: Handleiding social return bij inkoop. Brabants Expertisecentrum Socialer Ondernemen, 2011 (in druk).

#### *Mogelijke maatregelen*

Uit de literatuur en expertraadpleging komen de volgende (mogelijke) maatregelen naar voren:

- Inkopers bewust maken van de voordelen van sociaal ondernemerschap en de wijze waarop zij deze bedrijven kunnen laten profiteren van het inkoopbeleid en social return.
- Als overheid het goede voorbeeld geven door in het kader van social return bewust (ook) in te kopen bij sociale ondernemingen.
- Verbeteren bekendheid en imago van sociale ondernemingen, bijvoorbeeld door een communicatiecampagne, een sociale ondernemersprijs en nader onderzoek naar het maatschappelijk rendement van sociale ondernemingen.

Uit de expertraadpleging blijkt dat vijf van de zes experts voorstander zijn van een meer actieve opstelling en communicatie vanuit de overheid op het gebied van inkoop bij sociale ondernemingen en de wijze waarop deze bedrijven kunnen profiteren van social return.

## 4.5 **Knelpunten gerelateerd aan de sociale doelstelling (arbeidsparticipatie)**

Sociaal ondernemers die zich richten op werk of leerwerkplekken voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben ook specifieke knelpunten en behoeften die te maken hebben met regelingen en de uitvoering van het re-integratiebeleid. In deze paragraaf gaan we in op de punten die naar voren komen uit de literatuur en expertraadpleging.

#### *Afhankelijkheid overheidsbeleid*

Sociaal ondernemers zijn voor een deel afhankelijk van het overheidsbeleid en de uitvoering daarvan door instanties. De wet- en regelgeving op het gebied van re-integratie en sociale zekerheid worden regelmatig bijgesteld. Sociaal ondernemers hebben daar last

van omdat zij in hun verdienmodel rekening houden met bepaalde inkomsten vanuit re-integratie en de aanstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De overheid wordt daardoor nogal eens gezien als een onbetrouwbare samenwerkingspartner.

#### *Moeizame samenwerking met instanties*

De samenwerking met gemeenten en instanties zoals UWV bij de instroom van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt en uitvoering van regelingen verloopt moeizaam en kost sociaal ondernemers daardoor erg veel tijd. Hoe meer doelgroepen vanuit verschillende regelingen de ondernemers aan het werk hebben, hoe meer tijd ze ermee kwijt zijn. Per instantie blijkt het ook niet altijd mogelijk om met een vaste contactpersoon afspraken te maken over vergoedingen. Voor elke werknemer heeft men dan bijvoorbeeld bij het UWV te maken met een andere contactpersoon. Vanuit het ondernemersperspectief is dat niet efficiënt.

#### *Meerkosten*

Sociaal ondernemers hebben meerkosten op organisatieniveau om de doelgroep te laten werken naar vermogen en deze meerkosten worden over het algemeen niet vergoed (zie hoofdstuk vijf). Soms worden meerkosten (deels) wel vergoed door UWV, een fonds of een andere instantie. Er is echter geen standaardvoorziening en de ondernemers moeten vaak langdurig en intensief lobbywerk verrichten om een vergoeding te krijgen. Voor de ondernemers is het bovendien wrang dat zij veel inspanningen plegen die niet vergoed worden om de doelgroep aan het werk te krijgen en te houden, terwijl re-integratiebedrijven wel een vergoeding krijgen voor het plaatsen van iemand bij een sociaal ondernemer als zij daar verder weinig voor hoeven te doen.

#### *Compensatie voor lagere productiviteit*

Compensaties voor de lagere productiviteit van de medewerkers bij een sociale onderneming worden niet altijd verstrekt voor zo lang of zoveel als dat nodig is. Het betreft vrijwel altijd tijdelijke vergoedingen, met uitzondering van die voor SW-medewerkers. Als gevolg van deze praktijk kunnen sociaal ondernemers mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet altijd in dienst nemen, ook al gaat de voorkeur daar wel naar uit. Sommigen doen het overigens wel, ook als de verminderde productiviteit niet meer vergoed wordt. Dat is één van de redenen waarom deze bedrijven niet altijd rendabel kunnen zijn.

#### *Mogelijke maatregelen*

Uit de literatuur en expertraadpleging komen de volgende (mogelijke) maatregelen naar voren:

- Bevorderen van kennis over sociaal ondernemerschap en aanstellen van accountmanagers bij het UWV en gemeenten.
- Voorziening creëren voor compensatie van meerkosten op organisatieniveau.
- Uniforme regeling voor compensatie van de achterblijvende productiviteit op individueel niveau van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Bij dit onderdeel heeft één expert zich van commentaar onthouden. De overige experts geven aan dat zij alle genoemde maatregelen even belangrijk vinden.

## 5 Meerkosten en meeropbrengsten door sociaal ondernemerschap

### 5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het onderzoek naar de meerkosten en meeropbrengsten die samenhangen met sociaal ondernemerschap in de context van arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We gaan achtereenvolgens in op de aanpak, de geconstateerde meerkosten en -opbrengsten en de financiering van sociale ondernemingen in de opstartfase.

*Samenvattend* komt uit het hoofdstuk naar voren dat sociaal ondernemers uiteenlopend zijn in hun werkzaamheden en de inzet van doelgroepen. Dit vertaalt zich in sterk uiteenlopende percentages daar waar het gaat om de sociale component in kosten- of opbrengstenposten. Hoewel het op basis van het beperkte aantal cases in dit onderzoek niet mogelijk is om algemeen geldende kwantitatieve resultaten te verkrijgen, is het wel mogelijk om tot conclusies te komen van kwalitatieve aard. We concluderen dat de volgende kostensoorten een aanzienlijke sociale component hebben:

- **Personeelskosten.** Het overgrote deel van de personeelskosten bestaat uit loonkosten. De sociale component in de loonkosten is het gevolg van lagere productiviteit, extra begeleiding en extra personeelsgerelateerde kosten die het gevolg zijn van het werken met doelgroepen. De ondernemer wordt hiervoor niet of slechts gedeeltelijk gecompenseerd.
- **Investerings- en huisvestingskosten.** Vanwege het werken met doelgroepen hebben sociaal ondernemers te maken met extra kosten voor (aangepaste) huisvesting en inventaris en daaraan gerelateerde extra afschrijvings- en/of huisvestingskosten. De ondernemers ontvangen hiervoor geen specifieke compensatie.
- **Rentekosten.** De post rentekosten kent twee kanten; sociaal ondernemerschap kan meerkosten met zich meebrengen, maar ook minderkosten. De meerkosten hangen sterk samen met het risicoprofiel van de sociale onderneming en de ondernemer erachter. Van minderkosten gerelateerd aan de sociale doelstelling kan sprake zijn als geleend wordt tegen gunstiger condities bij bijvoorbeeld fondsen of wanneer sprake is van giften bij de opstart van de onderneming.

Ten opzichte van de omzet drukken de extra personeelskosten die het gevolg zijn van de sociale doelstelling het meest op de omzet. Vooral voor deze extra personeelskosten hebben de ondernemers uit het onderzoek gezocht naar additionele hulpbronnen. Deze lopen per onderneming uiteen en bestaan uit giften, een extra lening, bedrijfsbrede subsidies en de inzet van vrijwilligers die wel omzet genereren maar geen loonkosten met zich meebrengen.

### 5.2 Aanpak en analysekader

#### *Casestudies*

Ten behoeve van de analyse van mogelijke meerkosten en meeropbrengsten die met sociaal ondernemerschap samenhangen en die niet te relateren zijn aan individuele medewerkers hebben we casestudies uitgevoerd bij vijf sociale ondernemingen. In tabel 1 zijn de onderzochte sociale ondernemingen weergegeven. Daarbij is tevens aangegeven om welke branche het gaat, welke variant het betreft op het continuüm van Social Firms UK (zie paragraaf 3.4.2) en op welke basis de doelgroep werkzaam is.

Tabel 1: De onderzochte sociale ondernemingen.

Onderneming	Branche	Variant	Doelgroep en dienstverband
Driekant BV	Bakkerij	Assimilated	Divers, leerwerkplekken en vast dienstverband
De Verbinding BV	Metaalbewerking	Inclusive	Fysieke beperking, vast dienstverband
De Opdrachtenbank BV	Webdiensten	Inclusive	Lichamelijke of psychische beperking, vast dienstverband
Packing Plus BV	Verpakkingsindustrie	Intermediate	Langdurig werklozen in tijdelijk dienstverband of op vrijwillige basis
Stichting Houvast Amsterdam	Schildersbedrijf	Intermediate	Langdurig werklozen (dak- en thuislozen), werken met behoud van uitkering

#### *Analyse winst- en verliesrekening*

Van elk van deze ondernemingen hebben we de verlies- en winstrekening over het jaar 2009 bestudeerd, voor zover aanwezig. In interviews hebben we per onderneming en per kosten- en opbrengstenpost besproken óf er een sociale component zit aan de posten in de verlies- en winstrekening (kwalitatieve analyse) en zo ja, hoe groot deze sociale component dan is (kwantitatieve analyse). De uitkomsten geven aan op welke punten de kosten en opbrengsten van sociaal ondernemers door hun specifieke manier van ondernemen, zullen afwijken van reguliere bedrijven in dezelfde branche.

Van vier bedrijven hebben we een volledig gespecificeerde verlies- en winstrekening ontvangen, één bedrijf bevond zich tijdens het onderzoek nog in de opstartfase (gestart in 2010) en kon geen verlies- en winstrekening over 2009 overleggen. Door de betreffende ondernemer is echter wel een inschatting gemaakt van de omvang van de sociale component van iedere kosten- en opbrengstenpost van het analysekader (zie hierna). Er is bewust gekozen om dit bedrijf in de *case study* te betrekken omdat naar verwachting extra inzichten verkregen konden worden over specifieke aspecten van de opstartfase van een sociale onderneming.

Tabel 2: Analyse kader kosten en opbrengsten sociale ondernemingen.

Kosten	Opbrengsten
Personeelskosten	Omzet
Huisvestingskosten	Subsidies (bedrijfsbreed)
Onderhoud apparatuur	Subsidies (individuele werknemers)
Afschrijvingen	Giften
Accountantskosten	
Marketingkosten	
Inkoop materiaal	
Vervoerskosten	
ICT	
Werkplekaanpassing	
Kantoorkosten	
Rente	

De resultaatrekeningen van de bedrijven hebben we geanalyseerd aan de hand van de indeling van kosten- en opbrengstenposten in tabel 2. Dit analysekader hebben we opgesteld om de ondernemingen zo veel mogelijk op een vergelijkbare manier te beschrijven.

Daarbij moet opgemerkt worden dat niet iedere post van toepassing is op ieder onderzocht bedrijf. In een enkel geval is een kosten- of opbrengstenpost specifiek voor één bedrijf, maar is deze van dusdanige omvang of met een dermate grote sociale component, dat deze apart is benoemd.

#### *Expert opinions*

De resultaten van de gesprekken en de analyse van de winst- en verliesrekeningen hebben we besproken met twee financiële specialisten die vanuit hun werk (bij respectievelijk Startfoundation en de Rabobank) betrokken zijn bij het beoordelen van ondernemingsplannen. Doel hiervan was om de inschattingen die ondernemers zelf maken met betrekking tot de hoogte van de sociale component van geldstromen, te toetsen en te objectiveren. Zijn de meerkosten of meeropbrengsten inderdaad te relateren aan de sociale doelstelling en zorgt dit voor een afwijking in vergelijking met reguliere bedrijven in dezelfde branches? De resultaten ten opzicht van de branchegemiddelden zijn een extra opbrengst van dit onderzoek en lichten we toe in paragraaf 5.3.4.

#### *Representativiteit*

In dit onderzoek zijn zoals gezegd vijf bedrijven bezocht en geanalyseerd. Deze bedrijven komen ieder uit een andere branche. We hebben hier bewust voor gekozen om een breed beeld van sociale ondernemingen in diverse branches te verkrijgen. De beperking in aantal en de spreiding in aard van de bedrijven zorgt er echter wel voor dat de kwantitatieve uitkomsten van dit onderzoek niet representatief kunnen zijn voor sociale ondernemingen in het algemeen. Ook kunnen er op basis van één bedrijf per branche geen generieke, kwantitatieve uitspraken worden gedaan voor alle sociale ondernemingen in die branche. De getallen die in dit hoofdstuk worden genoemd zijn daarom illustratief en moeten met enige voorzichtigheid worden geapprecieerd. Wel kunnen we op basis van de analyse (in combinatie met de expertraadpleging) indicatieve, kwalitatieve uitspraken doen omtrent meerkosten- en opbrengsten van sociale ondernemingen. We kunnen aangeven welke posten op de jaarrekening een substantiële sociale component kennen en waar het dus het meest voor de hand ligt om eventuele maatregelen op te richten. Dit lichten we toe in paragraaf 5.7.

## **5.3 Meerkosten**

### *5.3.1 Kosten met een substantiële sociale component*

Tabel 3 geeft voor iedere kosten- en opbrengstenpost uit het analysekader weer, hoe groot volgens de bedrijven zelf het procentuele aandeel is van de sociale component binnen deze post. In deze paragraaf worden vervolgens de kostenposten met een substantiële sociale component (tien procent of meer) nader besproken: personeelskosten, huisvestingskosten en marketingkosten. Daarbij wordt aangegeven waarom er bij die posten sprake is van een sociale component evenals of en zo ja hoe de ondernemers deze extra kosten momenteel compenseren. Aan het eind van deze paragraaf lichten we ten slotte de groottes van de kostenposten toe in relatie tot de jaaromzet en in paragraaf 5.4 relateren we deze aan gegevens van de branche voor zover beschikbaar.

Tabel 3: Procentueel aandeel van de sociale component per kosten- en opbrengstenpost per onderzochte onderneming.

	Bakkerij	Metaalbew.	Web- diensten	Verpakking	Schilders
<b>Kosten</b>					
personeelskosten	10 %	30%	15%	70 %	86%
huisvestingskosten	10 %	3 %	30%	nvt	50%
onderhoud apparatuur	30 %	20 %	Nvt*	onbekend	nvt
rente	nvt	10 %	nvt	-40%	nvt
afschrijving	20 %	3,5 %	10 %	onbekend	nvt
accountantskosten	20 %	nvt	nvt	35%	nvt
marketingkosten	nvt	nvt	50%	onbekend	50%
inkoop materiaal	4 %	1 %	n.v.t.	onbekend	nvt
vervoerskosten	nvt	nvt	nvt	onbekend	nvt
ICT	nvt	20 %	10 %	onbekend	nvt
kantoorkosten	nvt	nvt	nvt	onbekend	nvt
<b>Opbrengsten</b>					
omzet	nvt	3 %	nvt	onbekend	nvt
subsidies (bedrijfsbreed)	nvt	100 %	100%	onbekend	nvt
subsidies (individueel)	100 %	100 %	100%	onbekend	100%
giften	nvt	nvt	100%	onbekend	100%

\* 'nvt' geeft aan dat binnen de betreffende kostenpost geen sociale component aanwezig is

### Personeelskosten

De sociale component van de totale personeelskosten in de onderzochte ondernemingen bedraagt 10 tot 86 (!) procent (zie tabel 3)<sup>2</sup>. Hierbij moet opgemerkt worden dat bij de bedrijven met de hoogste percentages (70 en 86%) sprake is van aanwezigheid van medewerkers die werken met behoud van uitkering die niet op de post loonkosten drukken, maar wel begeleiding nodig hebben. De twee getallen geven daardoor een vertekend beeld en moeten derhalve met enige reserve geïnterpreteerd worden.

Personeelskosten bestaan uit loonkosten en andere personeelsgerelateerde kosten, zoals werkgeverslasten en bedrijfskleding. Loonkosten maken het overgrote deel uit van de personeelskosten. De sociale component binnen de personeelskosten is onder te verdelen in drie groepen:

1. Kosten als gevolg van lagere productiviteit van de doelgroepmedewerkers.
2. Kosten die nodig zijn omdat deze medewerkers extra begeleiding nodig hebben.
3. Overige personeelsgerelateerde kosten.

#### *Kosten wegens lagere productiviteit*

Werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn doorgaans minder productief dan reguliere werknemers. De productiviteit ten opzichte van een reguliere medewerker wordt uitgedrukt middels de loonwaarde. De onderzochte ondernemingen indiceren deze loonwaarde van circa 20% tot 70-75%. Doordat de sociaal ondernemer mensen met een lagere productiviteit inzet, zijn er ten opzichte van een reguliere onderneming in dezelfde branche, relatief meer medewerkers nodig om een bepaalde omzet te realiseren. Als de ingezette medewerkers bijvoorbeeld een gemiddelde productiviteit van 50% hebben,

<sup>2</sup> De sociale component in de loonkosten bedraagt overigens 6 tot 74 % van de omzet.

zijn er twee keer zoveel werknemers nodig om dezelfde omzet te realiseren als in een regulier bedrijf.

#### *Kosten voor extra begeleiding*

Alle vijf onderzochte ondernemingen hebben te maken met kosten die gemaakt worden omdat de doelgroep ten opzichte van reguliere werknemers extra vakinhoudelijke begeleiding nodig heeft. Begeleiding kan plaatsvinden door reguliere werknemers die een deel van hun tijd besteden aan begeleiding van de doelgroep en daardoor zelf minder productief kunnen zijn, maar ook door werknemers die speciaal voor dit doel zijn aangenomen door de sociale onderneming. Het betreft extra begeleidingsuren als gevolg van de afstand tot de arbeidsmarkt. Begeleidingsuren die een reguliere medewerker ook zou krijgen vallen hier dus *niet* onder. Naast deze begeleiding ontvangen doelgroepmedewerkers soms ook nog jobcoaching. Deze persoonlijke begeleiding wordt vergoed door de uitkerende instantie. Drie aspecten zijn van invloed op de benodigde hoeveelheid begeleidingsuren:

1. Afstand tot de arbeidsmarkt en complexiteit van het werk beïnvloedt de benodigde begeleidingstijd, zowel gedurende de periode dat een medewerker specifieke vaardigheden moet aanleren als gedurende het gehele dienstverband.
2. Het gegeven of medewerkers in vaste dienst of tijdelijk werkzaam zijn bij de sociale onderneming. Zijn medewerkers in vaste dienst dan zal met name in de opstartfase van de onderneming de inspanning hoog zijn om alle medewerkers zowel het vak aan te leren als een werkritme bij te brengen. Strikt genomen is dit de taak van de jobcoach. Geïnterviewde ondernemers geven echter aan dat ook vanuit de onderneming zelf hier aandacht aan wordt besteed. Naarmate de onderneming langer bestaat zullen deze uren afnemen en alleen terugkomen bij incidentele personeelwisselingen of –uitbreidingen. Werkt een onderneming echter op doorstroombasis, dus voornamelijk met tijdelijke dienstverbanden, dan zal deze post blijvend terugkeren aangezien er continu nieuwe medewerkers ingewerkt worden. Strikt genomen vervult de sociaal ondernemer in dat geval ook een re-integratietask waar een vergoeding tegenover zou moeten staan. Bij enkele geïnterviewde ondernemingen zijn we deze vergoeding inderdaad tegengekomen (leerwerktrajecten).
3. Het gegeven dat ook een ervaren medewerker met afstand tot de arbeidsmarkt meer begeleiding nodig heeft dan een medewerker zonder deze afstand. Dit kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van het feit dat de medewerker wegens zijn handicap bepaalde taken niet goed kan uitvoeren. Voor deze component maakt het niet uit of een onderneming werkt met vaste of tijdelijke dienstverbanden.

Om gevoel te krijgen voor de omvang van de extra begeleiding van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, hanteren we als maat de hoeveelheid tijd die één doelgroepmedewerker krijgt aan begeleidingsuren door een reguliere medewerker. Hierin is dus de begeleidingstijd door een eventuele jobcoach vanuit de begeleidende instantie *niet* inbegrepen<sup>3</sup>. In onderstaande tabel 4 staat dit kengetal voor de onderzochte bedrijven weergegeven. De orde van grootte van de benodigde extra begeleidingstijd varieert van 0,1 FTE tot 0,2 FTE per voltijds-equivalent van een doelgroepmedewerker.

---

<sup>3</sup> Een uitzondering hierop vormt de metaalbewerking: hier zijn de gelden voor jobcoaching aan de onderneming beschikbaar gesteld.



Tabel 4: Benodigde begeleidingstijd per FTE-doelgroep-medewerker door een reguliere medewerker

Onderneming	Begeleiding per FTE
Bakkerij	0,1 FTE
Metaalbewerking	0,1 FTE
Webdiensten	0,2 FTE
Verpakkingsindustrie	0,1 FTE
Schildersbedrijf	0,2 FTE

We lichten de extra begeleidingstijd bij de onderzochte bedrijven toe aan de hand van de bovengenoemde drie aspecten die dit beïnvloeden.

Bij het schildersbedrijf zien we tamelijk specifieke vakinhoudelijke taken (ambachtelijk schilderwerk) in combinatie met een grote afstand tot de arbeidsmarkt van de medewerkers én een doorstroombeleid, wat de 0,2 FTE begeleidingstijd aannemelijk maakt.

De webdiensten-onderneming werkt met vaste medewerkers. De relatief hoge begeleidingstijd wordt hier veroorzaakt door het bieden van hoog-specialistisch werk terwijl de onderneming zich bovendien in de opstartfase bevindt.

De metaalbewerking biedt ook relatief specialistisch werk, maar is al een aantal jaar in bedrijf waardoor medewerkers, die in vaste dienst zijn, inmiddels zijn ingewerkt.

De bakkerij en verpakkingsindustrie bieden relatief laag-specialistische functies die met relatief weinig extra begeleidingstijd uitkomen, hoewel beide (grotendeels) werken op doorstroombasis.

#### *Overige personeelsgerelateerde kosten*

Andere personeelsgerelateerde kostenposten, zoals bedrijfskleding, de kosten van teamdagen of zelfs de exploitatie van de bedrijfskantine zijn in de onderzochte sociale ondernemingen ook (iets) hoger als gevolg van het feit dat er meer mensen nodig zijn dan in een reguliere onderneming om een bepaalde productie te halen. Personen met een afstand tot de arbeidsmarkt werken immers minder vaak voltijds en hebben een lagere productiviteit. Gevraagde ondernemers schatten deze kosten overigens laag in en beschouwen dit zelf niet als 'substantiële meerkosten'.

Een zeer lastig te kwantificeren kostenpost is die welke het gevolg is van verstoringen in het productieproces door onverwachte uitval van medewerkers. Dit kan veroorzaakt worden door een hoger dan gemiddeld ziekteverzuim van de doelgroep (zoals aangegeven door twee ondernemers), door gesprekken met jobcoaches onder werktijd of door andere verplichtingen van medewerkers naar begeleidende instanties. Hierdoor worden medewerkers vaak onaangekondigd uit het productieproces gehaald. De ondernemers hebben dit opgelost door, hetzij zelf een jobcoach voor de hele onderneming in te huren en in te plannen, hetzij de medewerkers standaard 32 uur per week in te roosteren, waardoor jobcoaching, artsenbezoek (en andere verplichtingen) buiten werktijd, op de roostervrije dag kunnen plaatsvinden.

#### *Compensatie*

Bedrijven springen verschillend met de extra personeelskosten om: soms verlagen de extra kosten de winstmarge, maar er is ook sprake van gehele of gedeeltelijke compensatie. De ondernemers hebben de volgende oplossing gevonden:

- Metaalbewerking: UWV vergoedt de kosten van de aangenomen werkplaatschef uit de gelden voor job coaching voor alle 16 medewerkers. Van dit bedrag huurt de onderneming daarnaast zelf ook nog een externe jobcoach in voor haar medewerkers.
- Schildersbedrijf: de beide hoofdafnemers vergoeden de kosten die gepaard gaan met begeleiding.

- Webdiensten: begeleiding is apart gefinancierd uit een subsidie van Rabobank Foundation.
- Verpakkingindustrie, bakkerij en schildersbedrijf: begeleidingskosten worden (deels) gecompenseerd doordat de doelgroep werkt zonder loonkosten (vrijwilligers of werken met behoud van uitkering). Deze mensen genereren omzet zonder dat daar loonkosten tegenover staan. Deze omzet dekt echter niet volledig de extra benodigde begeleidingskosten.
- De bakkerij ontvangt inkomsten uit leerwerktrajecten.
- Het metaalbewerkingsbedrijf en webdiensten ontvangen de eerste drie jaren dat een medewerker in dienst is, arbeidsgehandicaptenkorting op de werkgeverspremies.

### **Huisvestingskosten**

Extra huisvestingskosten als gevolg van de sociale doelstelling hebben verschillende oorzaken:

- Er moeten extra ruimtes zijn om te kunnen omgaan met bepaalde doelgroepen (ontspanningsruimtes, extra gespreksruimtes, begeleidingsruimte, doucheruimte).
- Er moeten per medewerker meer vierkante meters beschikbaar zijn (bijvoorbeeld omdat werknemers in een rolstoel zitten).
- Er zijn méér medewerkers nodig, die gelijktijdig aanwezig zijn tijdens de productie (als gevolg van lagere productiviteit per medewerker).
- Gebouwaanpassingen: extra brede gangen, anti-allergische vloerbedekking en dergelijke.

De sociale component van de huisvestingskosten loopt in de onderzochte ondernemingen uiteen van 3 tot 50 %<sup>4</sup> van de totale huisvestingskosten (zie tabel 3). Omdat de huisvestingskosten relatief beperkt zijn, bedraagt de sociale component in de huisvestingskosten overigens slechts 1-2% van de omzet. Dit is berekend voor de bakkerij, de metaalbewerking en voor het schildersbedrijf. Bij de andere twee cases waren absolute gegevens niet beschikbaar of was de omzet dermate laag dat een niet-realistische waarde zou resulteren.

### *Compensatie*

De extra huisvestingskosten worden door de ondernemers betaald uit de reguliere inkomsten en drukken daarmee de winst (bakkerij en metaalbewerking); in één geval zijn deze speciaal vergoed door fondsen en deels bekostigd uit het persoonsgebonden budget (PGB) van één van de medewerkers (webdiensten). Bij het schildersbedrijf vallen de kosten impliciet onder begeleidingskosten en worden daarmee door de beide hoofdafnemers vergoed.

### **Onderhoud, aanpassing en afschrijving van apparatuur**

Bij drie ondernemingen is geconstateerd dat een sociale component aanwezig is in posten gerelateerd aan productiemiddelen (apparatuur). Deze kosten zien we in de resultaatrekeningen terug als:

- Extra afschrijving (als apparatuur sneller slijt door onvakkundig gebruik).
- Extra onderhoudskosten als vaker onderhoud gepleegd dient te worden.
- Extra uitgaven aan aanpassingen van apparatuur die niet gesubsidieerd worden.

---

<sup>4</sup> Verhoudingsgewijs is 50% een hoog percentage. De huurkosten zijn echter laag: ten opzichte van de omzet bedragen de totale huisvestingskosten voor deze onderneming circa 1%.

*Afschrijvingskosten*

Soms is er sprake van een sociale component in de afschrijvingskosten. Dit wordt meestal veroorzaakt doordat productiemiddelen sneller slijten door onvakkundig gebruik en daardoor minder lang meegaan dan in een reguliere onderneming. Er moet dan sneller worden vervangen wat de afschrijvingskosten op jaarbasis verhoogt. De sociale component in de afschrijvingskosten bedraagt bij de onderzochte ondernemingen tot twintig procent van de totale afschrijvingskosten (zie tabel 3).

De sociale component in de afschrijvingskosten is overigens laag ten opzichte van de omzet, namelijk maximaal één procent van de omzet.

*Extra onderhoudskosten*

Bij twee van de onderzochte ondernemingen is er sprake van extra onderhoudskosten (twintig respectievelijk dertig procent) van apparatuur als gevolg van onvakkundig gebruik van de apparatuur door de doelgroepen. Bij de metaalbewerking zijn daarbij extra slijtagekosten als gevolg van ondeskundig gebruik van boren en frezen meegenomen<sup>5</sup>. De absolute kosten van het onderhoud aan apparatuur gerelateerd aan de omzet zijn echter laag zodat de sociale component in absolute bedragen zeer laag is en er geen procentueel verschil is in de percentages inclusief en exclusief de sociale component.

*Aanpassing van apparatuur*

Aanpassing van apparatuur als gevolg van een individuele handicap wordt doorgaans vergoed door de begeleidende instantie; één ondernemer (metaalbewerking) past direct na aanschaf zijn productiemiddelen aan voor de gehele doelgroep en bekostigt deze (geringe) aanpassing uit de omzet. Een andere ondernemer (webdiensten) heeft voor enkele medewerkers met lage mobiliteit (rolstoel) een thuiswerkplek ingericht. Voor medewerkers die vallen onder de AWBZ worden overigens werkplekaanpassingen niet vergoed. Bij de ondernemer die deze doelgroepen inschakelt drukken de extra kosten deels op het ICT-budget en worden ze deels als afschrijving beschouwd.

*Compensatie*

Voor de extra onderhouds- of afschrijvingskosten zijn, als deze voorkomen, geen speciale regelingen getroffen. Andersom, extra investeringen voor de noodzakelijke aanpassingen die niet vergoed worden leiden op tot hogere afschrijvingskosten.

**Accountantskosten**

Bij twee ondernemingen in het onderzoek (bakkerij en metaalbewerking) is sprake van een sociale component in de kosten voor accountantsdiensten als gevolg van - bijvoorbeeld - additioneel advieswerk, het uitbesteden van een deel van de personeelsadministratie en het omgaan met loonbeslagen. Indien er sprake is van een sociale component dan bedraagt deze twintig tot vijfendertig procent van de accountantskosten (zie tabel 3). De omvang van de sociale component hangt af van de doelgroep en het al dan niet uitbesteden van werkzaamheden gerelateerd aan de sociale doelstelling van het bedrijf.

*Compensatie*

Ondernemers hebben geen regelingen getroffen met betrekking tot vergoeding van extra accountantskosten indien aanwezig.

De sociale component in de accountantskosten bedraagt overigens minder dan één procent van de omzet.

---

<sup>5</sup> Het betreft hier dove medewerkers die niet of te laat horen wanneer een boor of frees vastloopt.

### **Marketingkosten**

Er is bij de geanalyseerde ondernemingen in twee gevallen sprake van specifieke meer-kosten op het gebied van marketing. De sociale component van de marketingkosten draagt daar zelfs circa vijftig procent (zie tabel 3). Het betreft hier kosten voor aanpassing van folders en/of websites. De twee ondernemers geven aan daarnaast extra inspanning te moeten verrichten om de afnemers ervan te overtuigen dat de kwaliteit van de producten vergelijkbaar is met die van reguliere ondernemingen. Deze tijdsinzet is evenwel moeilijk te kwantificeren en hebben we derhalve niet meegenomen.

Er is volgens de ondernemers geen sprake van minderkosten, dat wil zeggen, er zou geen specifiek marketingvoordeel verbonden zijn aan de sociale doelstelling van het bedrijf<sup>6</sup>.

### *Compensatie*

De ondernemingen die aangeven extra marketingkosten te hebben beschikken niet over een mechanisme om deze te compenseren. De hoogte van de sociale component in relatie tot de jaaromzet bedraagt overigens minder dan één procent.

### **Rentekosten**

Wanneer er leningen moeten worden verkregen van reguliere geldverstrekkers, komt het voor dat meer dan de voor reguliere ondernemingen gangbare rente moet worden betaald. Met name is dit het geval als de geldverstrekker een hoger risico bij de onderneming vermoedt, wat volgens één van de geïnterviewde ondernemers inderdaad het geval is. Eén en ander is echter ook voor een groot deel afhankelijk van de ondernemer achter de onderneming. Als deze zelf kapitaal inbrengt, een gedegen bedrijfsplan kan laten zien en/of kan bogen op veel succes in het ondernemen<sup>7</sup>, dan is dit reden voor de geldverstrekker om tegen relatief gunstige rentepercentages een lening te verstrekken omdat de geldverstrekker dan minder risico loopt. Dit is voor sociaal ondernemers niet anders dan voor reguliere ondernemers.

Soms is er ook sprake van een voordeel ten opzichte van een reguliere onderneming. Zo zijn de financieringsvoorwaarden van fondsen zoals bijvoorbeeld Start Foundation gunstig voor sociaal ondernemers. Daarnaast kunnen sociaal ondernemers specifieke fondsen werven voor de opstart die voor reguliere ondernemers niet toegankelijk zijn.

Van de geanalyseerde bedrijven blijkt volgens de ondernemers dat tot twintig procent van de rentekosten toewijsbaar is aan de sociale doelstelling; twee ondernemingen zeggen wegens de sociale doelstelling minder danwel géén rente te betalen (zie tabel 3). Laatstgenoemde (schildersbedrijf) is het gevolg van een gift in de vorm van startmaterialen door één van de sponsorende afnemers.

### *Compensatie*

Voor eventuele hogere rentekosten zijn geen speciale compensatieregelingen aangetroffen. De hoogte van de sociale component in de rentekosten bedraagt overigens één procent of minder van de totale jaaromzet.

#### 5.3.2 *Kostenposten zonder (substantiële) sociale component*

Bij de volgende kostenposten zijn bij de onderzochte bedrijven over het algemeen geen tot een minimale sociale component gevonden (zie tabel 3):

1. Inkopen. Soms zijn er relatief wat meer inkoopkosten (vier procent maximaal) benodigd bij de sociaal ondernemer als gevolg van productieverliezen die samenhangen met het leerproces van de doelgroep. Maar over het algemeen hebben de sociaal ondernemers die meewerkten aan het onderzoek geen bijzonder voor- of nadeel van het sociaal ondernemerschap waar het gaat om inkoopkosten.

<sup>6</sup> Voor eventuele extra *omzet* als gevolg van de sociale doelstelling zie paragraaf 5.4.

<sup>7</sup> Het type A ondernemer, zoals beschreven in hoofdstuk 4.

2. Vervoerskosten. Bij de onderzochte ondernemingen is geen sprake van een substantiële sociale component in de vervoerskosten. In één van de ondernemingen was er sprake van vervoer van een vrijwilligersdoelgroep. De kosten hiervan werden echter in mindering gebracht op de vrijwilligersbijdrage, waardoor er per saldo geen invloed is.
3. ICT. Er kan in de kosten voor ICT een sociale component zitten wanneer er bijvoorbeeld sprake is van speciale aanpassingen of speciale apparatuur zoals bijvoorbeeld een extra groot beeldscherm voor slechtzienden. Dit is bij één ondernemer waargenomen (webdiensten). In dit geval werden echter de meerkosten grotendeels betaald vanuit persoonsgebonden budgetten. Alleen bij medewerkers die onder de AWBZ vallen is deze vergoeding niet aan de orde. Hiertoe heeft het bedrijf zelf enkele investeringen gedaan, waaronder inrichting van een thuiswerkplek. Eén bedrijf heeft een laptop aangeschaft om communicatie op locatie mogelijk te maken met dove medewerkers (metaalbewerking).
4. Werkplekaanpassing. Kosten voor werkplekaanpassingen worden in principe vergoed uit persoonsgebonden budgetten of andere persoonsgebonden subsidies. Bij de metaalbewerking worden machines direct na aanschaf voorzien van lichtsignalering daar de gebruikelijke geluidssignalering niet werkt bij de medewerkers die allen doof dan wel zeer slechthorend zijn. Deze (geringe) meerkosten draagt de onderneming zelf. Bij het bedrijf dat webdiensten levert vallen werkplekaanpassingen onder ICT.
5. Kantoorkosten. Hieronder worden verstaan de kosten voor communicatie, porti, kantoorbenodigdheden, en dergelijke. Bij de onderzochte bedrijven is in deze kosten geen sociale component geconstateerd.

### 5.3.3 *Vergelijking met branchegemiddelden*

Ter verificatie van de hoogten van de kostenposten met een sociale component, hebben we de hoogte van deze posten vergeleken met branchegemiddelden voor zover beschikbaar. We hebben dit gedaan op basis van een analyse met kengetallen.

#### Kengetallen<sup>8</sup>

Voor de kosten- en opbrengstenposten met een sociale component hebben we zogenoemde kengetallen bepaald. In dit geval gaat het om de hoogte van de kostenpost ten opzichte van de totale omzet, uitgedrukt in een percentage. Wanneer er sprake is van een sociale component in een kostenpost, verwachten we dat deze kostenpost (als percentage van de omzet) hoger zal liggen dan het branchegemiddelde.

Met behulp van kengetallen kunnen we ondernemingen beter onderling met elkaar vergelijken en met reguliere branchegeenoten of branchegemiddelden, dan wanneer we bijvoorbeeld uitsluitend naar de absolute omvang van de omzet kijken.

Van vier van de vijf onderzochte bedrijven zijn de jaarrekeningen ontvangen. Van deze vier bedrijven is er echter één niet-representatief gebleken voor deze kwantitatieve analyse. Het bedrijf heeft in het jaar van analyse (2009, het opstartjaar voor dat bedrijf) dusdanig slecht gedraaid (lage omzet) dat vergelijking met reguliere bedrijven in de branche niet zinvol is. De vergelijking met branchegegevens hebben we derhalve voor drie bedrijven kunnen uitvoeren (schilder, bakker en metaalbewerking).

#### Cases vergeleken met branchegegevens

De kengetallen die we voor de onderzochte sociale ondernemingen hebben berekend zijn voor zover mogelijk vergeleken met identieke kengetallen die voor de - reguliere - branches gelden (branchegemiddelden) waarin de sociale ondernemingen werkzaam zijn. Voor die kostenposten waarvoor branchegegevens beschikbaar zijn (loonkosten, rente-

<sup>8</sup> Het berekenen van kengetallen en het verzamelen van branchegegevens is geen onderdeel van de in de offerte afgesproken werkzaamheden. Het betreft hier derhalve extra uitgevoerde activiteiten.

kosten, afschrijvingskosten en huisvesting), blijkt dat deze kostenposten bij de sociale ondernemingen in alle gevallen inderdaad boven de branchegemiddelden liggen. Indien we echter uit de kostenposten de sociale component isoleren, dan blijkt de resulterende kostenpost in het ene geval boven en in het andere geval onder de branchegemiddelden te liggen.

Zoals te verwachten spelen meerdere factoren een rol bij de hoogte van een kostenpost: de bakkerij annex lunchroom die in een stadscentrum is gehuisvest, heeft sowieso al hogere huisvestingskosten dan een bakkerij die in een woonwijk of op een industrieterrein is gelegen. De locatie heeft invloed op de hoogte van de kosten, los van het feit dat met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wordt gewerkt.

Hoogtes van rentekosten zijn uiteraard medeafhankelijk van het al dan niet beschikbaar zijn van startkapitaal, maar ook van het risicogehalte van de onderneming.

Bij personeelskosten nemen we bij de metaalbewerking waar dat deze, exclusief de sociale component, onder het branchegemiddelde liggen. Efficiënte bedrijfsvoering kan hier een oorzaak zijn, maar het verschil met de branche kan ook het gevolg zijn van het gegeven dat de omzet relatief hoog is in vergelijking met het 'gemiddelde metaalbewerkingsbedrijf', omdat met hoogwaardige materialen wordt gewerkt. De personeelskosten vallen als percentage van de omzet daarmee lager uit dan gemiddeld.

De conclusie is dat ondanks dat de kostenposten inclusief sociale component voor de sociale ondernemingen allen hoger zijn dan de branchegemiddelden, dit *niet* altijd noodzakelijkerwijs één-op-één aan de sociale component is toe te dichten.

#### 5.3.4 *Compensatie van meerkosten als gevolg van de sociale doelstelling*

De onderzochte ondernemingen gaan op verschillende wijzen om met de meerkosten die het sociaal ondernemerschap met zich meebrengt. Naast de reguliere compensatieregelingen hebben we giften aangetroffen en is bij twee bedrijven sprake van speciale afspraken met de uitkerende instanties ten aanzien van additionele vergoedingen.

##### Reguliere compensatieregelingen

De bezochte bedrijven maken gebruik van de verschillende reguliere compensatieregelingen gerelateerd aan de doelgroep (zie tabel 5).

Tabel 5: Gebruik van verschillende compensatieregelingen

	Bakkerij	Metaal- bewerking	Web- diensten	Ver- pakking	Schilders- bedrijf
Loonkostensubsidie	-	x	x	x	-
Arbeidsgehandcaptenkorting	-	x	x	-	-
Job coachings-gelden (UWV)	-	x	x	-	-
Werkplekaanpassingsgelden	-	-	x	-	-
Vergoeding voor leerwerktrajecten of sociale begeleiding (sociale dienst)	x	-	-	x	x

##### Werken met behoud van uitkering

Bij drie ondernemingen (bakkerij, verpakking, schildersbedrijf) is sprake van medewerkers die geen loon ontvangen of slechts een heel beperkte vergoeding, maar die wel bijdragen aan de productie. Het gaat dan bijvoorbeeld om vrijwilligers die door tussenkomst van het Leger des Heils werkzaamheden verrichten en hiervoor een zeer beperkte vrijwilligersvergoeding (zes euro per dag) ontvangen, of personen die vanuit in een leerwerk-traject in de onderneming werkzaam zijn. Hoewel deze personen vrijwel nooit

even productief zijn als een reguliere medewerker, leveren zij wel een bijdrage aan de productie en dus de omzet, terwijl er geen of geringe personeelskosten voor de doelgroep tegenover staan voor het bedrijf. De begeleiding die deze medewerkers nodig hebben levert voor het bedrijf uiteraard wel een kostenpost op. Wat per saldo het voor- of nadeel (de toegevoegde waarde) is voor de onderneming, verschilt per bedrijf. Bij het schildersbedrijf bijvoorbeeld blijkt de opbrengst van de doelgroep die met behoud van uitkering werkt niet op te wegen tegen de begeleiding die zij vraagt.

#### Giften

Alléén bij het schildersbedrijf was in het boekjaar 2009 sprake van een gift met betrekking tot de sociale doelstelling<sup>9</sup>. Deze gift heeft betrekking op de overeenkomst dat twee belangrijke opdrachtgevers de jaarrekening bij tekorten aanvullen tot neutraal. Bij de overige onderzochte bedrijven was er geen sprake van giften in het geanalyseerde boekjaar.

#### Additionele vergoedingsregelingen

Twee ondernemingen hebben aanvullende regelingen getroffen met respectievelijk UWV (metaalbewerking) en de sociale dienst (verpakkingsindustrie). Het metaalbewerkingsbedrijf heeft beschikking gekregen over de jobcoachingsgelden voor haar medewerkers die normaliter individueel worden toegekend. De onderneming vangt hier de extra benodigde vakinhoudelijke begeleiding van de doelgroepmedewerkers mee op en voorziet bovendien in jobcoaching. Bij het verpakkingsbedrijf zijn afspraken gemaakt met de sociale dienst over het eenmalig per nieuwe medewerker beschikbaar stellen van leerwerkgelden.

## 5.4 Meeropbrengsten

Tabel 6 laat zien dat voor drie van de vijf onderzochte bedrijven meer dan 70% van de inkomsten uit reguliere omzet komt. Dit past ruimschoots binnen de operationalisering van het begrip sociale onderneming, zoals we in hoofdstuk 3 hebben weergegeven.

Tabel 6 Verdeling van inkomsten van ondernemingen uit case study naar herkomst (in 2009)

	<b>Bakkerij</b>	<b>Metaalbewerking</b>	<b>Schildersbedrijf</b>
Omzet uit bedrijfsactiviteiten	72 %	86 %	75%
Subsidies (bedrijfsbreed)	-	8 %	-
Subsidies (individueel)	28 %	6 %	5%
Giften	-	-	20%
<b>Totaal</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>

In tegenstelling tot wat men mogelijk zou verwachten, aangezien consumenten voor duurzame producten of voor producten die maatschappelijk verantwoord zijn geproduceerd doorgaans bereid zijn meer te betalen (Eco-bananen, Max Havelaar-koffie, bio-vlees), hebben de onderzochte bedrijven geen melding gemaakt van meeromzet welke het gevolg is van de sociale doelstelling.<sup>10</sup>

Zowel het volume van de omzet als de prijs waartegen producten in de markt worden gezet worden volgens de sociaal ondernemers uit het onderzoek niet beïnvloed door de sociale doelstelling van het bedrijf. In slechts één onderneming (metaalbewerking) is er

<sup>9</sup> In paragraaf 5.6 besteden we aandacht aan eventuele giften bij de opstart van het bedrijf.

<sup>10</sup> Meeromzet ( $\Delta p \times \Delta q$ ) kan het gevolg zijn van een hogere prijs ( $\Delta p$ ), hogere verkoopaantallen ( $\Delta q$ ) of beide.

een aanwijsbare sociale component gevonden in de omzet. Het betreft hier een subsidie van de vaste opdrachtgever van het bedrijf als compensatie voor leegloop. Bij het schildersbedrijf zijn prijs en volume marktconform, echter de doorlooptijd is langer dan bij een regulier schildersbedrijf. Hiermee is de kwaliteit van dienstverlening iets lager dan marktconform, welke niet in de prijs is verdisconteerd. Volgens de ondernemer zou dit prijsverschil echter nauwelijks merkbaar zijn.

## 5.5 Financiering opstartkosten

In deze paragraaf bespreken we de wijze waarop de geïnterviewde ondernemers hun onderneming in de opstartfase hebben gefinancierd en welke specifieke problemen zij daarbij zijn tegengekomen.

### Kredietverstrekkers

De meeste ondernemingen hebben in de opstartfase krediet nodig. Met uitzondering van het schildersbedrijf hebben alle ondernemers in de opstartfase te maken gehad met reguliere banken. De ervaring van deze ondernemers was dat reguliere banken in het algemeen een verhoogd bedrijfsrisico zien wegens de sociale doelstelling en daartoe niet of minder bereid zijn krediet te verstrekken. Daar waar reguliere banken toch leningen verstrekken gebeurt dat soms tegen een hogere rente. In één geval is waargenomen dat, wanneer één bank over de brug komt, er meerdere bereid waren krediet te verstrekken (metaalbewerking). Eén ondernemer (bakkerij) had geen problemen bij de kredietverstrekking. Hij was al bekend bij de betreffende bank en had al veel ondernemerservaring. Naast commerciële banken zijn ook leningen aangevraagd bij fondsen als Start Foundation. Deze fondsen verstrekken leningen tegen marktconforme of lagere dan marktconforme rentes. Een dergelijke lagere rente kan de hogere rente die bij een commerciële bank wordt betaald, geheel of deels (metaalbewerking) compenseren. Fondsen stellen daarbij overigens wel eisen aan de sociale doelstellingen en het inzichtelijk maken van (maatschappelijk) rendement van de onderneming.

Het metaalbewerkingsbedrijf heeft in aanvulling op commerciële geldleningen, een lening belegd bij de belangrijkste afnemer, tegen een gunstige (marktconforme) rente.

### Giften

Het schildersbedrijf heeft haar opstartkosten gefinancierd gekregen als gift door de twee hoofdafnemers (woningcorporaties) en heeft derhalve geen beroep op banken hoeven doen. Ook het webdienstenbedrijf heeft een gift gekregen in de vorm van een schenking van een deel van de benodigde ICT-apparatuur door een ICT-leverancier. Daarnaast heeft het bedrijf een donatie van het VSB-fonds ontvangen.

### Eigen kapitaal

Eén ondernemer (webdiensten) heeft eigen vermogen in de onderneming geïnvesteerd.

### Subsidies op bedrijfsniveau

Eén van de ondernemers (webdiensten) heeft subsidies verkregen bij het UWV en de Sociale Dienst ten behoeve van gebouwaanpassing.



## 6 Maatregelen ter bevordering van sociaal ondernemerschap

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we maatregelen om sociaal ondernemerschap in de context van arbeidsparticipatie te stimuleren en te faciliteren. Uit het onderhavige onderzoek blijkt dat veel maatregelen mogelijk zijn. Uit onderzoek naar ervaringen in het buitenland blijkt bovendien dat deze maatregelen er toe kunnen leiden dat meer sociale ondernemingen worden opgericht (Smit e.a., 2008). Om de juiste maatregelen te nemen is het echter van belang om de Nederlandse context goed in ogenschouw te nemen. Stimulerend overheidsbeleid vindt in het buitenland namelijk niet altijd plaats in het kader van arbeidsmarktbeleid, maar soms als onderdeel van ondersteuning van het Midden en Klein Bedrijf (MKB), economische ontwikkeling op het platteland of sociaal ondernemen in het algemeen. De voorwaarden en de bedrijfsvormen die voor ondersteuning in aanmerking komen, lopen eveneens per land uiteen.

Voor wat betreft het arbeidsmarktbeleid is het daarnaast van belang of de nadruk ligt op generiek werkgelegenheidsbeleid of op een meer segmenterend beleid. Bij een generieke beleidskeuze streven overheden naar een volwaardige positie van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in het reguliere bedrijfsleven. Bij een segmenterende beleidskeuze stimuleren ze de werkgelegenheid van doelgroepen in een speciaal daarvoor ingerichte omgeving.

Specifiek voor Nederland geldt dat de laatste jaren de nadruk ligt op werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij reguliere werkgevers. Dit geldt voor de uitvoering van de Wwb, Wsw en Wajong. Inmiddels wordt er gewerkt aan een verkenning van de mogelijkheden voor één regeling voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt en een daaraan gekoppelde loondispensatie voor werkgevers. Deze maatregelen vinden plaats in het kader van generiek werkgelegenheidsbeleid, maar ze zijn ook voor sociaal ondernemers faciliterend (zie paragraaf 6.6).

We gaan achtereenvolgens in op de volgende maatregelen om sociaal ondernemerschap in de context van arbeidsparticipatie te stimuleren en te faciliteren:

- Het bieden van een garantstelling door de overheid.
- Een voorziening om meerkosten te compenseren.
- Informatie en advies.
- De mogelijkheid om sociale ondernemingen te laten profiteren van social return.
- Uitbouwen van het generieke werkgelegenheidsbeleid.

### 6.2 Garantstelling door de overheid

Het is voor sociaal ondernemers om verschillende redenen moeilijk om aan financiering te komen. Wij raden daarom aan om bij goede ondernemingsplannen de overheid het risico voor banken te laten beperken door een garantstelling. Versoepeling zou kunnen inhouden dat sociaal ondernemers een groter bedrag kunnen lenen onder staatsgarantie, of dat de staat voor een hoger percentage van de lening garant staat. De regeling zou uitgevoerd kunnen worden door het agentschap NL van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie ([www.agentschapnl.nl](http://www.agentschapnl.nl)) en in samenwerking met fondsen die zich richten op sociale ondernemingen, zoals Start Foundation. Dit agentschap biedt o.a. ondersteuning aan ondernemers en informatie over investeren, starten en groeien, waaronder een borgstelling voor MKB kredieten, een garantie ondernemingskredieten en innovatievouchers. Het ligt voor de hand om de uitvoering van beleid vanuit de overheid op het gebied van financiering van sociaal ondernemerschap hier onder te brengen en

dan niet alleen voor sociaal ondernemers die opereren in de context van arbeidsparticipatie, maar voor alle sociaal ondernemers (zie paragraaf 3.2).

Speciaal aandachtspunt betreft de ondernemingsvorm bij sociaal ondernemen. Van de regeling(en) moet zowel door stichtingen als BV's gebruik gemaakt kunnen worden. Mocht dat niet te realiseren zijn, dan bevelen wij aan te onderzoeken of een aparte rechtsvorm voor sociaal ondernemers ontwikkeld kan worden met daaraan gekoppeld faciliteiten.

### 6.3 Voorziening compensatie meerkosten

Wij bevelen aan een voorziening te creëren voor compensatie van de meerkosten op organisatieniveau. Uit het onderhavige onderzoek bij sociale ondernemingen blijkt dat die meerkosten er zijn. De ondernemers krijgen de kosten nu niet vergoed, of pas na veel moeite en netwerken op persoonlijke titel bij UWV of andere instanties.

De grootste kostenpost zijn personeelskosten voor extra begeleiding<sup>11</sup> en deze meerkostenpost is ook het beste aantoonbaar. Ook het reguliere personeel is minder productief doordat zij extra begeleiding moet bieden aan doelgroepen. De inzet van verschillende jobcoaches binnen één bedrijf leidt tot verstoringen bij het productieproces als gevolg van afwezigheid op verschillende momenten van doelgroepmedewerkers. Sociaal ondernemers hebben voorkeur voor één jobcoach of nemen zelf extra personeel aan specifiek ten behoeve van de begeleiding. Wij raden daarom aan om als generieke maatregel een voorziening te creëren voor extra begeleiding, afhankelijk van het aantal doelgroepmedewerkers dat de ondernemer heeft werken.

Ook de meerkosten die samenhangen met het aanpassen van gebouwen, apparatuur, e.d. zijn goed aantoonbaar. Deze kosten drukken ook de winstgevendheid waardoor banken minder geneigd zijn een krediet te verstrekken.

### 6.4 Informatie en advies

Een algemeen probleem is dat sociaal ondernemers niet altijd financiering verkrijgen omdat zij geen goede plannen indienen. Dat geldt uiteraard ook voor 'gewone' ondernemers. Daarom is het lastig om aan te geven in hoeverre dit een specifiek knelpunt voor sociale ondernemingen is. Uit het onderzoek blijkt echter dat vooral sociaal ondernemers van het type B behoefte hebben aan informatie en advies, en dat dit tevens de personen zijn die minder vaak succesvol zijn (zie paragraaf 3.3). Wij raden daarom aan om een maatregel gericht op het verkrijgen van financiering te koppelen aan advies bij het schrijven van het ondernemingsplan en het inzichtelijk maken van het (maatschappelijk) rendement. Een mogelijkheid is om daarbij samenwerking te zoeken met fondsen zoals Start Foundation en de Noaberfoundation die al op deze wijze ondersteuning bieden. Aangezien er nog geen algemeen geaccepteerde en eenduidige wijze van (maatschappelijk) rendementsmeting bestaat, zal nader onderzoek daarnaar nodig zijn.

Mochten de initiatiefnemers niet geschikt zijn voor het ondernemen, dan zal dat waarschijnlijk in deze fase al naar voren komen. Er zijn voor ondernemers daarnaast veel mogelijkheden beschikbaar voor coaching en advies, waar ook sociaal ondernemers gebruik van kunnen maken.

Sociaal ondernemen kan verder gestimuleerd worden door sociaal ondernemers die een platform of community of practice willen oprichten en daarvoor financiering nodig hebben, een startsubsidie te verstrekken. Aan het onderhavige onderzoek deden enkele sociaal ondernemers mee die los van elkaar initiatieven ontplooiën op dit vlak. Zij zouden de krachten ook kunnen bundelen.

<sup>11</sup> Bovenop kosten als gevolg van verminderde productiviteit, die vaak met subsidies op individueel niveau wel gecompenseerd worden (hoewel niet altijd voldoende of lang genoeg).

## 6.5 Sociale ondernemingen laten profiteren van social return

Wij bevelen de overheid aan om uit te (laten) zoeken op welke manier sociale ondernemingen meer kunnen profiteren van social return bij het inkoopbeleid van overheden en andere opdrachtgevers. De overheid kan deze informatie actief uitdragen en tegelijkertijd zelf het goede voorbeeld te geven. Mogelijke maatregelen zijn verder:

- Meer bekendheid geven aan de voordelen van sociale ondernemingen.
- Bewust inkopen bij sociale ondernemingen en bij aanbestedingen rekening houden met de sociale bijdrage die deze bedrijven al leveren.
- Aanbestedingen onderverdelen in percelen, zodat kleine bedrijven en dus ook sociale ondernemingen, meer kans krijgen.
- Opdrachtnemers vragen (voor een bepaald percentage van de aanneemsom) werk uit te besteden aan een sociaal ondernemer.

## 6.6 Uitbouwen generiek werkgelegenheidsbeleid

Een aantal belemmeringen en behoeften van sociaal ondernemers die opereren in de context van arbeidsparticipatie, hebben andere ondernemers en werkgevers die in meer of mindere mate personen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzetten ook. Het is daarom aan te raden om naast maatregelen specifiek gericht op het stimuleren van sociaal ondernemerschap, ook na te gaan in hoeverre socialer ondernemen bij ‘gewone’ bedrijven kan worden gestimuleerd. Er kunnen immers nog meer werkplekken gecreëerd worden als alle bedrijven voldoende ondersteuning krijgen om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt langdurig in te zetten. We noemen de belangrijkste punten hieronder die uit het onderhavige onderzoek naar voren komen.

### *Uniforme en structurele (dus niet tijdelijke) compensatieregeling voor mindere productiviteit*

Belangrijk bij het uitbouwen van een generiek werkgelegenheidsbeleid is een goede regeling voor de compensatie van de achterblijvende productiviteit voor alle doelgroepen waar elke werkgever een beroep op kan doen. Werkgevers kunnen er dan voor kiezen om een aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten of om net zoals sociaal ondernemers met relatief veel doelgroepen te werken. Van belang is dat het inzetten van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt mogelijk wordt, zonder dat de werkgever er op hoeft toe te leggen. Dan kan door de invoering van een structurele (dus niet tijdelijke) loonsuppletierегeling, loonkostensubsidie of loondispensatie voor de mindere productiviteit van werknemers. Uiteraard moet de verminderde productiviteit objectief worden vastgesteld en ontvangt de werkgever alleen compensatie zolang de werknemer minder productief is.

### *Informatievoorziening aan werkgevers*

Daarnaast raden wij aan om de informatie- en dienstverlening aan werkgevers die open staan voor werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt in het algemeen te verbeteren. Het zijn namelijk niet alleen sociaal ondernemers die daar behoefte aan hebben. Wel is het zo dat hoe meer doelgroepen werkgevers inzetten, hoe meer last ze hebben van gebrekkige informatievoorziening en administratieve rompslomp. Op dit moment wordt in de provincie Noord-Brabant ervaring opgedaan met dienstverlening aan werkgevers die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt willen inzetten binnen het Brabants Expertise Centrum Socialer Ondernemen ([www.beso-brabant.nl](http://www.beso-brabant.nl)). Deze aanpak zou landelijk verder uitgerold kunnen worden.

*Accountmanager*

Voor werkgevers die personen met een afstand tot de arbeidsmarkt aanstellen, is het daarnaast van belang dat ze bij instanties zoals UWV en gemeenten, steeds met dezelfde functionaris te maken hebben (accountmanager) en dat deze persoon op de hoogte is van de specifieke behoeften van sociaal ondernemers.

## A Cases

Deze bijlage geeft een korte beschrijving van de bedrijven die zijn bezocht en geanalyseerd in het kader van het onderzoek.

### **Bedrijf 1 Driekant**

Driekant Ambachtscentrum is een biologische bakkerij met een winkel en lunchcafé in het centrum van Zutphen. In oktober 2010 is tevens Driekant Taartatelier geopend. Driekant combineert reguliere commerciële activiteiten met leerwerktrajecten voor mensen die (nog) geen aansluiting vinden bij de reguliere arbeidsmarkt. Het bedrijf initieert vanuit de Stichting Driekant Inspireert tevens activiteiten om sociaal ondernemerschap te stimuleren. De case heeft primair betrekking op de activiteiten van het Ambachtscentrum. Hier zijn ongeveer twintig reguliere vakkrachten in dienst, waaronder enkele personen met een arbeidsbeperking. De reguliere vakkrachten zijn de ‘economische motor’ van het bedrijf, maar zij begeleiden tevens de 20-25 personen die bij Driekant een leerwerktraject volgen. Driekant ontvangt voor het aanbieden van leer-werktrajecten zorg- en leergelden (pgb’s, vergoedingen vanuit gemeente).  
[www.driekant.nl](http://www.driekant.nl)

### **Bedrijf 2 De Verbinding**

De Verbinding is circa 3,5 jaar geleden opgericht als toeleverbedrijf van kozijnen, schuifpuien en dakkapellen voor Schipper Kozijnen, de vaste afnemer. Het bedrijf telt drie stafmedewerkers, een floor-manager en circa veertien productiemedewerkers. De floormanager en productiemedewerkers zijn alle doof dan wel zeer slechthorend. Naast deze medewerkers maakt het bedrijf gebruik van de diensten van een accountantskantoor en een externe jobcoach. De Verbinding wil volledig zelfstandig dus zonder subsidies, anders dan individuele looncompensatie voor de lagere productiviteit van medewerkers, opereren. Gemiddeld genomen over alle medewerkers wordt de lagere productiviteit hiermee afgedekt. Voor de extra benodigde medewerkers (jobcoach en floor manager) wordt jaarlijks subsidie verkregen van het UWV. Medewerkers vallen onder de WIA-, WAJONG-, WWB- en SW- regeling.  
[www.deverbindingbv.nl](http://www.deverbindingbv.nl)

### **Bedrijf 3 De Opdrachtenbank**

De Opdrachtenbank is een professionele onderneming op het gebied van dienstverlening en outsourcing van geavanceerde Web-managementdiensten. Uitvoerende medewerkers vallen alle onder de WIA-, WAJONG- of WWB- regeling en zijn in dienst met behoud van uitkering voor dat deel dat ze arbeidsongeschikt zijn. De onderneming bestaat uit een directeur, een bureaumanager en acht medewerkers met een fysieke of psychische handicap. Verder hanteert het bedrijf het principe van meester-gezel, waarbij de gezellen (doelgroep) begeleid worden door vier free lance specialisten, voor elk specialisme één. Momenteel heeft De Opdrachtenbank één vestiging. De Opdrachtenbank heeft de ambitie om in 2015 landelijk speler te worden op het gebied van webdiensten.  
[www.opdrachtenbank.nl](http://www.opdrachtenbank.nl)

### **Bedrijf 4 Packing Plus**

Packing Plus is een productiebedrijf gespecialiseerd in het assembleren, inpakken, ompakken en stickeren van artikelen. Ook richt Packing Plus zich op het verzorgen van mailings. Er werken 42 mensen bij het bedrijf. Naast vier reguliere vakkrachten (waarvan drie in de dagelijkse leiding), zijn dat voor tachtig procent mensen die vanuit een bijstandsuitkering in dienst worden genomen. Packing Plus ontvangt hiervoor loonkostensubsidie. De rest van de medewerkers bestaat uit mensen die bekend zijn bij het Leger

des Heils. Medewerkers die vanuit de bijstand komen ontvangen bij Packing Plus een jaarcontract, zij zijn derhalve in dienst bij het bedrijf en ontvangen het minimumloon. Medewerkers die vanuit het Leger des Heils bij Packing Plus actief zijn, zijn dit al dan niet vrijwillig. Deze medewerkers ontvangen een vrijwilligersbijdrage van € 6,- per dag en behouden verder hun uitkering die via het Leger des Heils loopt.  
[www.packingplus.nl](http://www.packingplus.nl)

### **Bedrijf 5 Houvast**

Houvast is een kleine stichting met als doel, het tegen marktconforme tarieven uitvoeren van klein onderhoud (met name schilderwerk) voor huurders van gebouwen met een maatschappelijk belang. De stichting heeft, naast een directeur, twee werknemers/meewerkend voormannen in dienst die daartoe elk een team van zes dak- en thuislozen begeleiden, met als nevensdoel, deze sociaal en mentaal geschikt te maken voor uitstroom naar een reguliere baan. De doelgroep werkt met behoud van uitkering; de kosten voor de stichting zitten in manuren voor werving en selectie, begeleiding, coaching en faciliteren van doorstroom van de doelgroepmedewerkers. De stichting opereert zonder bedrijfssubsidies. In beperkte mate ontvangt zij subsidie voor sociale begeleiding van twee doelgroepmedewerkers. Tekorten op de jaarrekening voor zover toe te wijzen aan begeleiding van de doelgroep worden door twee belangrijke afnemers, die ook hebben voorzien in het benodigde startkapitaal van de stichting.  
[www.houvastamsterdam.nl](http://www.houvastamsterdam.nl)

## B Literatuur

Bruins A en Regter G. *Sociaal ondernemerschap. Verkennend onderzoek naar kenmerken van sociale ondernemers*. Zoetermeer: EIM, 2008.

Brouwer P, Smit AA, Wijk van E en Zwinkels W. *Social return bij het Rijk*. Hoofddorp: TNO, 2010.

Chan CW, Kasem A en Berckel van A. *Kansrijk Ondernemen. Aanbevelingen uit de ervaringen van 22 EQUALprojecten rond ondernemerschap en sociale economie*. Nationaal Thematisch Netwerk Ondernemerschap. Eindrapport Equal: Den Haag, 2007.

Commissie Fundamentele herbezinning Wsw. *Werken naar vermogen*. Den Haag: 2009.

Kievit H, Dijk van G en Spruyt BJ. *De stille revolutie van social venturing entrepreneurs*. In: Holland Management Review: pagina 20 – 25, nummer 120, 2008.

Maretich M en Bolton M. *Social enterprise: from definitions to developments in practice*. European venture philanthropy association knowledge centre. Londen, 2010.

Parker SC. *Social entrepreneurs: A neoclassical theory*. Durham University: Durham, 2008.

Peattie, K en Morley A. *Social enterprises: diversity and dynamics, contexts and contributions*. SEC/ESRC, ESRC Centre for business relationships, accountability, sustainability and society, Cardiff, 2009.

Franssen B en Scholten P. *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Van Gorcum, 2009.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. *Rapportage ondersteuning sociaal ondernemen in Nederland*. Den Haag: Ministerie van SZW, 2006.

Nyssens M. *Social enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge: London/New York, 2006.

Ministerie van SZW. *Iedereen doet naar vermogen mee. Kabinetsreactie op het advies van de commissie Fundamentele herbezinning Wsw*. Den Haag: 2009.

Smit AA, Genabeek van J en Klerkx M. *Europese ervaringen met sociale economie. Werk voor gehandicapten en langdurig werklozen in sociale ondernemingen*. Hoofddorp: TNO, 2008.

Smit AA en Minderhoud J. *Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven*. Hoofddorp: TNO, 2003.

Smit AA Penninga M, Fermin B en Andriessen S. *Sociale economie en de lokale overheid. Samenwerken met sociale ondernemers als strategie bij het werkgelegenheidsbeleid*. Hoofddorp: TNO, 2007.

Smit AA. *Effecten project nieuwe ambachtsbedrijven Driekant BV (vertrouwelijk)*. Hoofddorp: TNO, 2009.

Social Firms UK. *The extra elements: a social firm trainer*. 2005.

Vaassen, T. *Sociaal ondernemerschap, verkennend onderzoek naar de kenmerken van sociale ondernemers*. Stichting Sociaal Ondernemen/Realize, 2008.

Wijk van E, Andriessen A, Smit AA en Brouwer P. *Handleiding social return bij inkoop*. Tilburg: Brabants Expertisecentrum Socialer Ondernemen (BESO), 2011.