

# Versterken sociaal ondernemerschap

Knelpunten die sociaal ondernemers tegenkomen en voorstellen voor maatregelen om deze weg te nemen





---

# Versterken sociaal ondernemerschap

Knelpunten die sociaal ondernemers tegenkomen en voorstellen voor maatregelen om deze weg te nemen

Partners in verbetering

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>MANAGEMENTSAMENVATTING .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>INLEIDING &amp; LEESWIJZER .....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>KNELPUNTEN VAN SOCIAAL ONDERNEMERS .....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>IMPACTSAMENLEVING .....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>METEN VAN MAATSCHAPPELIJKE IMPACT .....</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>WET- EN REGELGEVING.....</b>	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>FINANCIERING.....</b>	<b>36</b>
<b>8</b>	<b>OPLEIDINGSBEHOEFTE .....</b>	<b>46</b>
<b>9</b>	<b>OPERATIONALISERING .....</b>	<b>48</b>
	<b>Bijlage 1 – Toelichting onderzoeksopzet</b>	<b>60</b>
	<b>Bijlage 2 - Deelnemerslijsten</b>	<b>67</b>
	<b>Bijlage 3 – Bronnen</b>	<b>70</b>

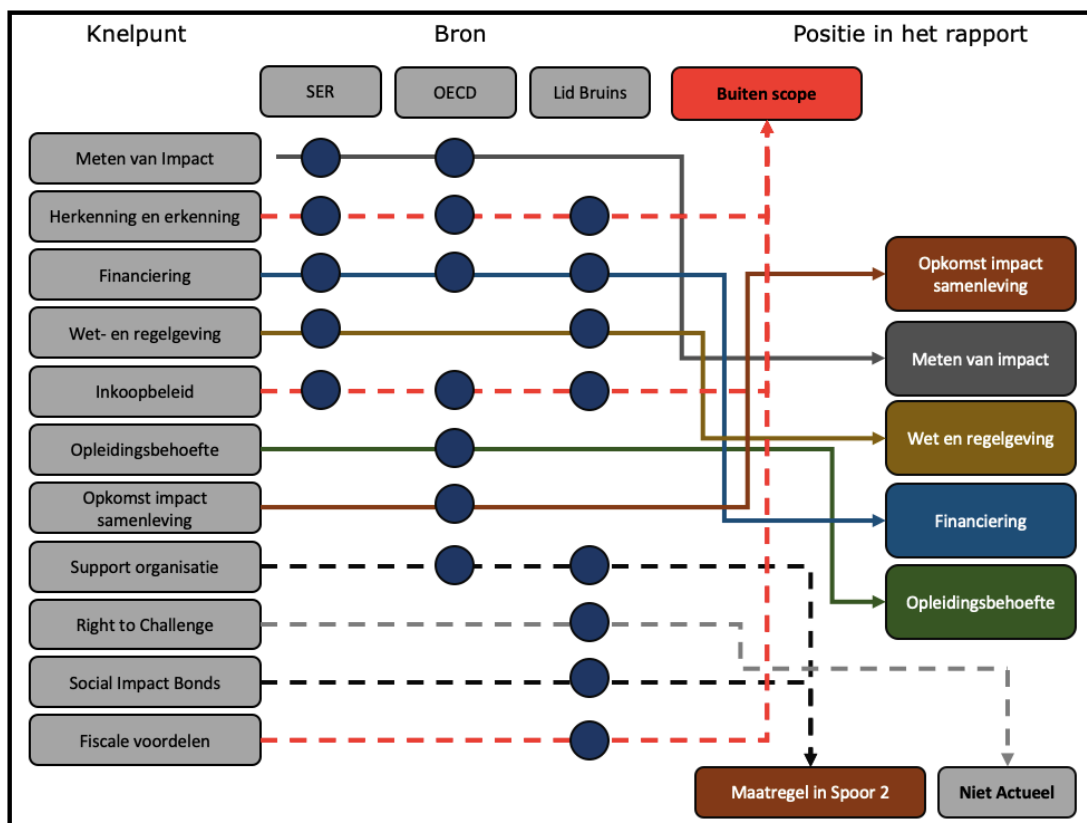
# Managementsamenvatting

De belangstelling voor sociaal ondernemerschap is de afgelopen jaren toegenomen. Sociaal ondernemers zijn ondernemers die de realisatie van een maatschappelijk doel nastreven. Winst is voor hen nevensgeschikt of zelfs ondergeschikt. De afgelopen jaren zijn er diverse onderzoeken naar sociaal ondernemerschap gedaan en heeft het kabinet in het regeerakkoord bepaald dat er specifieke aandacht moet zijn voor deze groep ondernemers. Dit zonder het *level playing field* te verstoren. Hiertoe heeft het kabinet ons, BMC Advies, gevraagd onderzoek te doen naar andere knelpunten die sociaal ondernemers ervaren en voorstellen voor maatregelen te doen hoe deze kunnen worden weggenomen.

Ons is gevraagd het onderzoek mede te baseren op eerder gesignaleerde knelpunten en uitdagingen in een drietal documenten: het rapport 'Sociale Ondernemingen, een verkennend advies' van de SER uit 2015, het rapport 'Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise in the Netherlands' van de OECD uit 2019 en de initiatiefnota 'Ondernemen met een maatschappelijke missie; (h)erkenning van Sociale ondernemingen door de BVM' van Tweede Kamer-lid Bruins (ChristenUnie) (Bruins, 2018).

## Bevindingen: vijf actuele knelpunten voor sociaal ondernemers

Eerdere onderzoeken benoemen elf knelpunten voor sociaal ondernemers. Uit dit onderzoek komt naar voren dat er op dit moment nog vijf knelpunten resteren.



Het gaat om de volgende vijf knelpunten:

## 1. De opkomst van de impactsamenleving

In Nederland komt een zogenoemde *social impact society* tot stand. Deze ontwikkeling is al enige tijd bezig en past binnen een lange traditie in Nederland om in te spelen op belangrijke maatschappelijke thema's (OECD, 2019). Een breed scala aan overheidsorganisaties, maatschappelijke organisaties, bedrijven en mensen is onderdeel van deze ontwikkeling. De opkomst van deze impactsamenleving leidt tot een paar aandachtspunten:

- Er is sprake van begripsverwarring.
- Er is sprake van beperkte conceptuele duidelijkheid over het fenomeen impactsamenleving en daarmee de positie/rol van de sociaal ondernemer in die beweging.

## 2. Meten van maatschappelijke impact

Het meten van maatschappelijke impact is relatief nieuw voor het bedrijfsleven en zeker nog geen algemeen geaccepteerd gegeven. Er is behoefte aan het meten van impact om i) binnen de eigen organisatie, ii) voor inkoopende partijen en iii) naar investeerders te rapporteren over de gerealiseerde impact. Deze behoefte lijkt te groeien. Impact meten is niet eenvoudig en ondernemers ervaren knelpunten.

Uit de deskresearch, de interviews en de fieldlabs blijkt dat een deel van de sociaal ondernemers nog geen impact meet omdat zij i) nog geen geschikt instrumentarium kennen, ii) geen externe factoren kennen die om het meten van impact vragen en iii) niet de middelen hebben om deze metingen te doen.

Om deze ontwikkeling te ondersteunen lijkt het verstandig te zijn om de markt een impuls te geven; er is behoefte aan eenduidigheid (een allesoverkoepelend kader), verdieping per maatschappelijk domein waarop ondernemers impact kunnen maken en verlaging van de investeringsrisico's in het (structureel) doen van impactmetingen. De Sustainable Development Goals (SDG's) bieden hiervoor een goede basis. Tevens wordt het concept 'True Pricing'<sup>1</sup> vaak genoemd als instrument.

## 3. Wet- en regelgeving

Veel sociaal ondernemers lopen tegen vigerende wet- en regelgeving en de daarmee samenhangende administratieve lastendruk aan (SER, 2015). Het betreft dan niet alleen de verplichting en bijbehorende kosten om aan deze wet- en regelgeving te voldoen, maar er zijn ook meer zachte culturele, procedurele, formele oorzaken binnen (lokale) overheden en het bedrijfsleven aan te wijzen die ertoe leiden dat sociale ondernemingen knelpunten ervaren. Sociaal ondernemers ervaren schotten tussen de diverse afdelingen van de overheid (vaak de gemeente) die zij nodig hebben. De aard en omvang van de ervaren knelpunten is zeer verschillend en kan feitelijk alleen worden bepaald op het niveau van individuele casuïstiek.

---

<sup>1</sup> Onder 'True Pricing' worden de maatschappelijke kosten en baten van het tot stand komen van het product of de dienst verstaan (Wageningen Economic Research en True Price, 2017).

Een mogelijke oplossingsrichting is om een structuur voor ondersteuning op te zetten waarlangs sociaal ondernemers (onder begeleiding van een casemanager en indien nodig specifieke multidisciplinaire expertise) het gesprek met de diverse overheden en het bedrijfsleven kunnen aangaan over voor hen specifieke issues. Er zijn op lokaal niveau al vele spelers gericht op het delen van deze taken.

#### **4. Financiering**

Uit ons onderzoek komt naar voren dat het aantrekken van kapitaal niet meer het grootste knelpunt van sociaal ondernemers is. Er resteren nog wel enkele knelpunten:

- Sociaal ondernemers in de fase van 'early scale' hebben moeite financiering aan te trekken. Dit is een traditioneel ondernemersprobleem. Hiertoe biedt de RVO onder andere de 'Seed Capital'-regeling (RVO, 2020). Deze regeling is thans alleen gericht op bedrijven met een technologische of creatieve activiteit.
- Uit interviews en fieldlabs blijkt dat het Rijk geregeld sociaal ondernemers niet herkent, omdat deze zich bedienen van onverwachte rechtsvormen (waaronder stichtingen) en vaak innovatieve businessmodellen gebruiken.
- Uit de fieldlabs is gebleken dat sociaal ondernemers regelingen van de RVO en het Rijk veelal niet kennen.
- Het beoordelen van aanvragen en businesscases van sociaal ondernemers vergt specifieke expertise, die regelmatig niet bij beoordelaars beschikbaar is.
- Sociaal ondernemers voeren een 'impact first'-strategie, waarbij extern vermogen vaak eisen met zich meebrengt die sociaal ondernemers als beperkend ervaren, zoals de lengte van de aflossingstermijnen en de hoogte van rentepercentages. Daardoor zien zij er geregeld van af om financiering aan te trekken.
- Social Impact Bonds<sup>2</sup> vormen een innovatief financieringsinstrument, dat goed aansluit bij de financieringsbehoefte van sociaal ondernemers.

#### **5. Opleidingsbehoefte**

Er is in Nederland een breed scala aan opleidingen beschikbaar met betrekking tot ondernemerschap. Op een aantal hogescholen, universiteiten en mbo-instellingen is hiertoe een breed curriculum beschikbaar. Het bedrijfsleven (waaronder private opleiders als NRTO) en diverse maatschappelijke organisaties bieden ook programma's, opleidingen en trainingen aan.

Toch signaleren we dat het sociaal ondernemers ontbreekt aan ondernemersvaardigheden en dat veel sociaal ondernemers daarmee niet 'investment ready' zijn. Tijdens ons onderzoek (zowel het documentenonderzoek, als de interviews, als de fieldlabs) is gebleken dat de zogenoemde acceleratieprogramma's gericht op sociaal ondernemers en coaching door andere (voormalige) ondernemers als heel constructieve manieren worden gezien om in deze leemte te voorzien.

---

<sup>2</sup> Social Impact Bonds zijn een vorm van resultaatfinanciering waarbij in samenwerking tussen overheid, private investeerders en sociaal ondernemers specifieke maatschappelijke knelpunten worden weggenomen.



**Advies: zet in op drie samenhangende sporen met in totaal 18 maatregelen om de actuele knelpunten weg te nemen.**

De gesignaleerde knelpunten hangen nauw met elkaar samen. Dat geldt ook voor de mogelijke maatregelen om de knelpunten weg te nemen. Er zijn meerdere maatregelen die werkzaam zijn op meerdere knelpunten. Diverse maatregelen hebben de beste werking als ze in samenhang met andere maatregelen worden uitgevoerd. Dit resulteert in een drietal samenhangende sporen (met in totaal 18 onderliggende maatregelen):

1. Werk het Impactpad verder uit.
2. Versterk het ondersteuningsnetwerk van sociaal ondernemers.
3. Maak bestaande financieringsinstrumenten toegankelijk voor sociaal ondernemers.



### **Spoor 1 – Werk het Impactpad verder uit**

Door het Impactpad verder uit te werken ontstaat er:

- **Maatregel 1 - een breed toepasbaar eenduidig instrument,**
- **Maatregel 2 - dat sociale ondernemingen actief op alle maatschappelijke domeinen** helpt hun impact te meten.

In de keuze voor een specifieke structuur adviseren wij om het macroramwerk van de SDG's te gebruiken. Dit instrument groeit in bekendheid. Tevens wordt er jaarlijks al onderzoek gedaan naar de ontwikkeling die Nederland op alle thema's van de SDG doormaakt: de Monitor Brede Welvaart.

### **Spoor 2 – Versterk het ondersteuningsnetwerk van sociaal ondernemers**

Sociaal ondernemers zijn meestal vooral gericht op een regionale markt en zijn derhalve ingebed in regionale structuren. Om de werking van de voorgestelde maatregelen zo groot mogelijk te maken, adviseren wij om ze dicht bij de sociaal ondernemer te implementeren. Wij adviseren daartoe het bestaande ecosysteem van organisaties rond de sociaal ondernemers door te ontwikkelen tot een zelfstandig functionerend, gedistribueerd netwerk van regionaal opererende ondersteuningsorganisaties met landelijke dekking. Het lid Bruins heeft een dergelijke aanpak aanbevolen onder de titel 'koplopersloket'. Dit netwerk dient proactief sociaal ondernemers te ondersteunen bij de volgende taken:

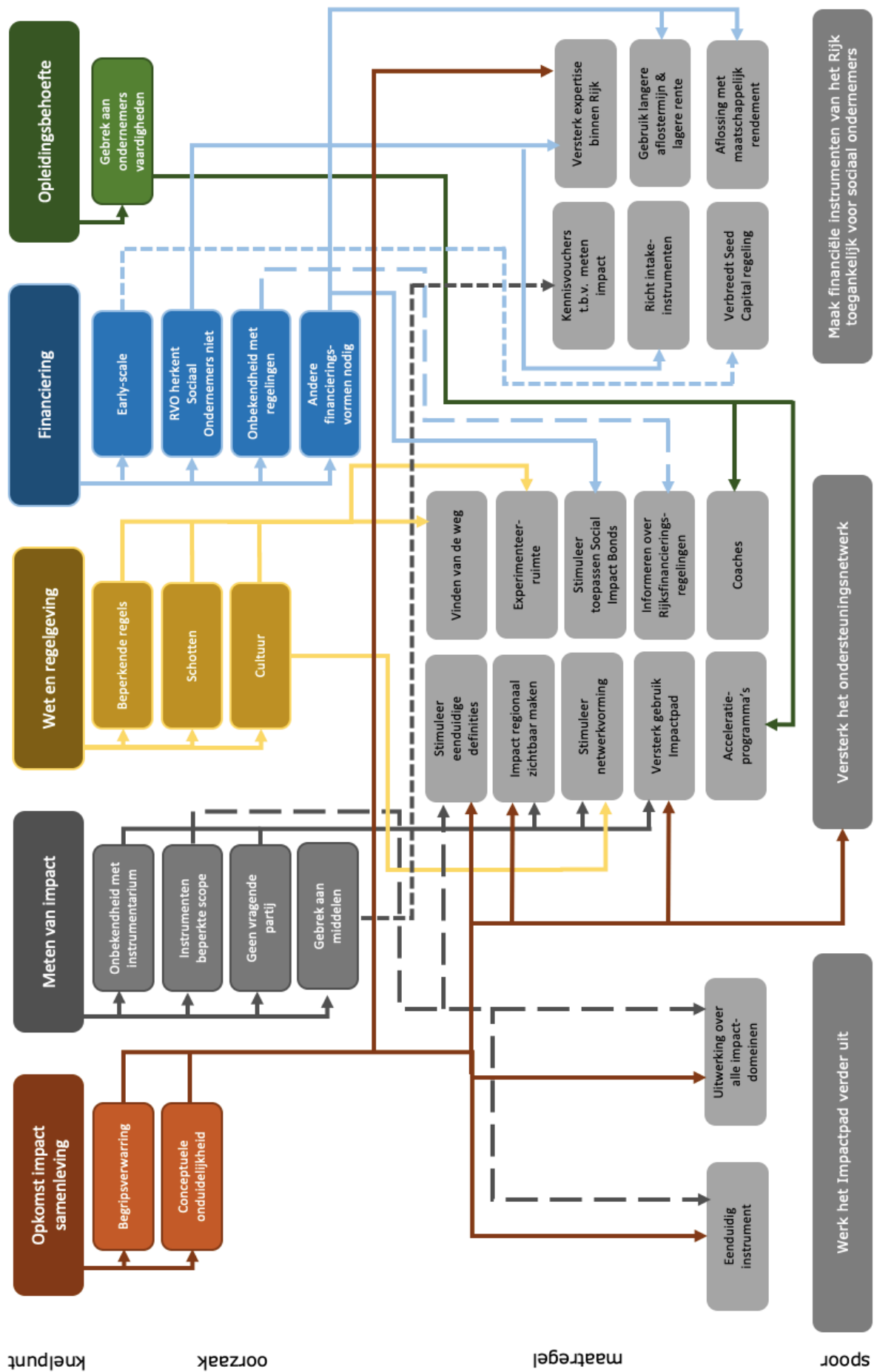
- **Maatregel 3** - stimuleren van **eenduidige definities,**
- **Maatregel 4** - meten en **zichtbaar maken van impact op regionaal niveau** (door de uitgave van regionale monitoren Brede Welvaart en de ontwikkeling van SDG's),
- **Maatregel 5** - **netwerkvorming te stimuleren,**
- **Maatregel 6** - **versterken van het gebruik van het Impactpad,**
- **Maatregel 7** - ondersteuning bij het **vinden van een weg** door beleid, wet- en regelgeving,
- **Maatregel 8** - realiseren van **experimenteerruimte,**
- **Maatregel 9** - ondersteunen bij het **vinden van rijksfinancieringsregelingen,**
- **Maatregel 10** - ondersteunen bij het opzetten van **Social Impact Bonds** (die tevens door het lid Bruins als aanbeveling werden genoemd),
- **Maatregel 11** - bieden van **acceleratieprogramma's** en
- **Maatregel 12** - bieden van toegang tot **coaches.**

**Spoor 3 –  
Maak bestaande financieringsinstrumenten toegankelijk voor sociaal ondernemers**

Met dit spoor worden de financiële instrumenten van het Rijk gericht toegankelijk gemaakt voor sociaal ondernemers. Dit wordt gerealiseerd met de volgende maatregelen:

- **Maatregel 13** - de **kennisvoucherregelingen** uitbreiden met een voucher specifiek gericht op het meten van impact,
- **Maatregel 14** - **de intake-instrumenten** van financieringsinstrumenten bewust zo **inrichten** dat deze sociaal ondernemers herkennen,
- **Maatregel 15** - het werkingsgebied van de **Seed Capital-regeling verruimen**, zodat alle sociaal ondernemers hiervan gebruik kunnen maken,
- **Maatregel 16** - **de expertise vergroten bij beoordelaars** van de RVO en andere financieringsbronnen met betrekking tot de opkomst van de impactsamenleving en impactmanagement, en de SDG's versterken,
- **Maatregel 17** - de aflossing van uitgeleende gelden mogelijk maken met **langere looptijden of lagere rentepercentages**,
- **Maatregel 18** - de aflossing van uitgeleende gelden mogelijk maken door middel van **maatschappelijk rendement**.

Om de samenhang tussen de geconstateerde knelpunten, hun oorzaken en de maatregelen en sporen zichtbaar te maken, treft u op de volgende pagina de 'metrokaart knelpunten sociaal ondernemers'.



## 2 – Inleiding en leeswijzer

### 2.1 Aanleiding

Sociale ondernemingen spelen een rol bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken op het terrein van bijvoorbeeld energie en klimaat, zorg, onderwijs en veiligheid. Dat geldt in beginsel voor alle ondernemingen, maar vanwege hun focus op maatschappelijke impact nemen sociale ondernemingen hierbij een bijzondere positie in.

Het kabinet ziet het belang en de mogelijkheden van sociale ondernemingen, waardeert hun sociaal ondernemerschap en wil dit ook verder stimuleren. In het regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' is dit als volgt verwoord: 'Er komen passende regels en meer ruimte voor ondernemingen met sociale of maatschappelijke doelen met behoud van een gelijk speelveld.' In mei 2015 deed de Sociaal Economische Raad (SER) een verkennend onderzoek naar sociale ondernemingen en deed op basis daarvan diverse aanbevelingen.

Op 24 september 2018 werd de initiatiefnota 'Ondernemen met een maatschappelijke missie; (h)erkenning van Sociale ondernemingen door de BVM' gepubliceerd, die het lid Bruins (ChristenUnie) heeft opgesteld. Voorts verscheen in januari 2019 het OESO-rapport, waarin diverse knelpunten en kansen worden benoemd (OECD, 2019). Ook in dit rapport worden diverse aanbevelingen gedaan om sociale ondernemingen te faciliteren. Het kabinet onderschrijft in de Kamerbrief van 17 mei jl. het belang van sociale ondernemingen voor de maatschappij (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2019). Het onderzoek van de Universiteit Utrecht en het rapport van de OESO wijzen er daarbij op dat sociale ondernemingen nog niet altijd optimaal worden (h)erkend. Het kabinet heeft KPMG en Universiteit Nyenrode de opdracht gegeven dit specifieke knelpunt met betrekking tot het gebrek aan (h)erkenning en erkenning nader te onderzoeken. Daarnaast wordt in deze brief aangekondigd na te gaan op welke wijze sociale ondernemingen met het bestaande instrumentarium nog verder kunnen worden gestimuleerd en gefaciliteerd. Dit met behoud van het level playing field.

Met betrekking tot deze laatste vraag heeft het ministerie ons de voorliggende onderzoeksvragen gesteld.

### 2.2 Onderzoeksvraag

Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft BMC gevraagd onderzoek te doen naar de verdere facilitering van sociaal ondernemers. De hierbij behorende probleemstelling luidt:

*Op welke manier kunnen sociale ondernemingen met het bestaande instrumentarium nog verder worden gestimuleerd en gefaciliteerd bij het (inter)nationaal zakendoen?*

---

Het ministerie vroeg ons drie zaken te onderzoeken:

**1 - Welke knelpunten ervaren de sociale ondernemingen bij het (inter)nationaal zakendoen en hoe worden deze knelpunten gepercipieerd door de andere partijen van het ecosysteem voor sociale ondernemingen?**

Hierbij keken we naar drie deelvragen:

- 1.1 *Welke knelpunten worden genoemd in het SER-rapport, het OECD-rapport en de initiatiefnota van Bruins?*
- 1.2 *Zijn deze knelpunten nog steeds actueel?*
- 1.3 *Welke andere knelpunten doen zich voor volgens de verschillende partijen van het ecosysteem voor sociale ondernemingen?*

**2 - Hoe zijn deze knelpunten weg te nemen?**

Hierbij keken we naar drie deelvragen:

- 2.1 *Welke uitdagingen voor verbetering worden genoemd in het SER-rapport, het OECD-rapport en de initiatiefnota van Bruins?*
- 2.2 *Zijn deze uitdagingen nog steeds actueel?*
- 2.3 *Welke andere uitdagingen voor verbetering zien de verschillende partijen van het ecosysteem voor sociale ondernemingen?*

**3 - Wat is ervoor nodig om aan deze uitdagingen handen en voeten te geven?**

Hierbij keken we naar twee deelvragen:

- 3.1 *Hoe kan aan deze uitdagingen concreet uitvoering worden gegeven volgens de verschillende partijen van het ecosysteem voor sociale ondernemingen?*
- 3.2 *Welke ingrediënten van het bestaande instrumentarium kunnen hiervoor worden ingezet?*

## **2.3 Leeswijzer**

Hoofdstuk 3 geeft een beknopt overzicht op de gesignaleerde knelpunten en de actualiteit daarvan. Hiermee wordt de eerste onderzoeksvraag beantwoord.

Hoofdstuk 4 tot en met 8 werken de nog actuele knelpunten gedetailleerd uit (inclusief verbetervoorstellen). Hiermee wordt de tweede onderzoeksvraag beantwoord.

Hoofdstuk 9 geeft antwoord op de derde onderzoeksvraag en bevat een uitwerking van de voorgestelde maatregelen (en bijbehorende instrumenten).

## 3 – Knelpunten van sociaal ondernemers

Dit hoofdstuk beschrijft beknopt welke knelpunten er worden genoemd in het SER-rapport, het OECD-rapport en de initiatiefnota van het lid Bruins en in hoeverre deze nog actueel zijn. In de hoofdstukken 4 tot en met 8 worden de nog actuele knelpunten nader uitgewerkt. Tijdens het onderzoek hebben wij geen nieuwe knelpunten aangetroffen die binnen de scope van dit onderzoek vallen. Die komen dan ook niet terug in de beschrijving.

### 3.1 Knelpunten volgens de SER

De SER noemt de volgende knelpunten:

1. Het **bepalen van impact** is kostbaar en complex. Dit is een uitdaging voor zowel sociale ondernemingen als financiers en opdrachtgevers. Partijen dienen samen tot een gedegen uitwerking te komen.
2. De **herkenning en erkenning** van sociale ondernemingen is een issue; het is voor sociale ondernemingen nu niet goed mogelijk zich te positioneren in de traditionele indeling van een commerciële onderneming of een goed doel.
3. De **financiering van sociale ondernemingen** is (net als bij normale MKB-ondernemingen) een issue. Sociale ondernemingen ervaren additionele uitdagingen op basis van hun (innovatieve) businessmodellen, die doorgaans niet aansluiten op de bestaande financieringscriteria. Tot slot hebben sociale ondernemingen hogere kosten, doordat zij een maatschappelijk doel nastreven.
4. **Belemmeringen door wet- en regelgeving**: sociale ondernemingen passen niet altijd in het bestaande systeem van wet- en regelgeving, geldstromen en departementen en hebben in toenemende mate behoefte aan innovatieruimte. In het algemeen ontbreekt er een grondslag om nieuwe ontwikkelingen te onderzoeken en te stimuleren, vanwege het niet kunnen afwijken van bestaande regelgeving.
5. **Het inkoopbeleid van de overheid**: veel sociale ondernemingen zijn voor een groot deel van hun omzet afhankelijk van overheidsinkoop en van de regels daaromheen. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de inkoop via aanbestedingen.

### 3.2 Uitdagingen volgens de OECD

De OECD noemt de volgende uitdagingen in beleidsdomeinen:

1. Sociaal ondernemerschap is **onderdeel van de grotere ontwikkeling** van de zogenoemde 'impactsamenleving'.
2. Er dient tot **formele erkenning van sociale ondernemingen** te worden gekomen door de inrichting van een register voor sociale ondernemingen.
3. Het **Impactpad dient verder te worden uitgewerkt** naar meerdere impactgebieden en de toepassing ervan moet worden aangejaagd, onder andere door de introductie van vouchers.
4. **Vaardigheden** met betrekking tot sociaal ondernemerschap dienen verder te worden ontwikkeld.
5. Sociale ondernemingen dienen zichtbaarder te worden gemaakt bij **inkoopprocessen** van zowel de overheid als private partijen.

6. De **financiering van sociale ondernemingen** kan verbeterd worden. Met name in de fase van start-up validatie, disseminatie. Tevens kan er uitgebreider gebruikgemaakt worden van Social Impact Bonds.<sup>3</sup>
7. Er is behoefte aan **een supportorganisatie voor sociale ondernemingen** op het gebied van markttoegang, financiering, capaciteitsontwikkeling en het stimuleren en coördineren van samenwerking met lokale overheden en andere stakeholders.

### 3.3 Aanbevelingen van het lid Bruins

Het lid Bruins noemt de volgende aanbevelingen om sociaal ondernemerschap te versterken:

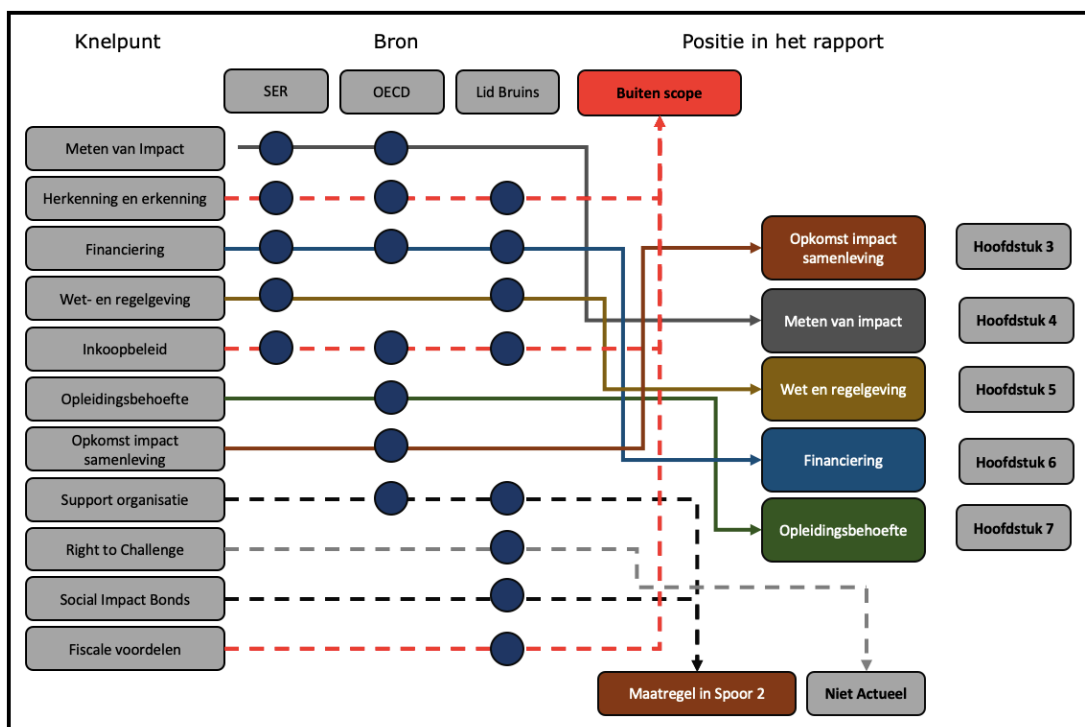
1. **Erken en herken sociale ondernemingen**; er is behoefte aan een passende juridische positie voor sociale ondernemingen.
2. Bij **overheidsinkopen** (m.n. aanbestedingen) dienen sociale ondernemingen een streepje voor te krijgen, omdat hiermee overheidsgeld extra maatschappelijke waarde krijgt.
3. De overheid dient bestaande **financiële regelingen** zo in te richten dat de algehele financierbaarheid van sociale ondernemingen wordt versterkt. **Invest-NL en andere fondsen** dienen zo te worden ingericht dat zij in staat zijn om sociale ondernemingen te financieren.
4. Er dient een **koplopersloket** te komen, dat sociaal ondernemers proactief ondersteunt bij i) het verkrijgen van informatie, ii) de toegang tot financieringsinstrumenten van het Rijk en iii) **het wegnemen van knelpunten met betrekking tot wet- en regelgeving**.
5. Sociale ondernemingen moeten het **Right to Challenge** krijgen om overheidsdiensten over te nemen. Zij kunnen de overheid uitdagen om maatschappelijke voorzieningen beter in te richten.
6. Er dient op ingezet te worden meer mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt uit de 'kaartenbak' te halen door hier specifieke **Social Impact Bonds** voor te realiseren.
7. Overwogen moet worden om (indirect) **fiscale voordelen** aan sociale ondernemingen te geven, mits dit niet tot oneigenlijk handelen leidt.

### 3.4 Actualiteit en compleetheid van de knelpunten

Als de knelpunten van de SER, de uitdagingen van de OECD en de aanbevelingen van het lid Bruins over elkaar heen worden gelegd, identificeren wij elf verschillende mogelijke knelpunten/beleidsdomeinen/aanbevelingen. Een aantal van de benoemde knelpunten valt buiten de scope van het onderzoek en niet alle knelpunten zijn actueel. Dit is weergegeven in onderstaand schema.

---

<sup>3</sup> Dit zijn financieringsinstrumenten waarbij in eerste instantie privaat geld wordt ingezet om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Bij het bereiken van resultaat keert de overheid uit, waarmee privaat geld inclusief rendement aan de investeerder kan worden terugbetaald. Zie verder § 6.3.6.



### Toelichting

De benoemde knoelpunten met betrekking tot **de herkenning en erkenning van sociale ondernemingen** en **het inkoopbeleid van de overheid** vallen buiten de scope van onze onderzoeksopdracht (omdat deze knoelpunten reeds door andere partijen, in andere onderzoeken, worden onderzocht).

De knoelpunten/aanbevelingen **Support Organisatie** en **Social Impact Bonds** zijn maatregelen om specifieke knoelpunten op te heffen. Ons onderzoek heeft ons in staat gesteld om deze maatregelen terug te brengen tot de knoelpunten met betrekking tot **financiering, wet- en regelgeving** en **inkoopbeleid van de overheid** (laatstgenoemde is voor ons onderzoek buiten de scope geplaatst).

In het regeerakkoord wordt nadrukkelijk vermeld dat maatregelen gericht op de versterking van sociale ondernemingen het *level playing field* niet mogen verstoren. Daarmee is de aanbeveling van het lid Bruins inzake **fiscale voordelen** niet implementeerbaar en hebben wij deze voor dit onderzoek buiten de scope moeten plaatsen.

Het **Right To Challenge** wordt door het lid Bruins genoemd in zijn initiatiefnota 'Ondernemen met een maatschappelijke missie'. Hij stelt: 'In het regeerakkoord is een Right to Challenge opgenomen, waarbij burgers en lokale verenigingen het eerste recht krijgen om maatschappelijke voorzieningen over te nemen (Bruins, 2018). Juist sociaal ondernemers zouden dit recht ook moeten krijgen. Zij kunnen de overheid uitdagen om maatschappelijke voorzieningen vanuit de markt beter in te richten, vanuit hun maatschappelijke missie.'



Dit in het regeerakkoord genoemde 'Right to Challenge' is operationeel. Tachtig Nederlandse gemeenten nemen eraan deel (Netwerk Right to Challenge, 2020). De regeling is momenteel vooral gericht op buurtinitiatieven. Wij hebben in onze deskresearch, in de interviews en in de fieldlabs geen verdere aanwijzingen gevonden dat er nu specifieke maatregelen nodig zijn waardoor een doorontwikkeling van het Right to Challenge daadwerkelijk op dit moment ervaren knelpunten bij sociaal ondernemers wegneemt. We laten deze aanbeveling derhalve verder buiten beschouwing in dit rapport.

Tijdens het onderzoek hebben wij geen nieuwe knelpunten aangetroffen die binnen de scope van dit onderzoek vallen.

Ons verdere onderzoek richt zich op de uitwerking van de onderstaande vijf knelpunten:

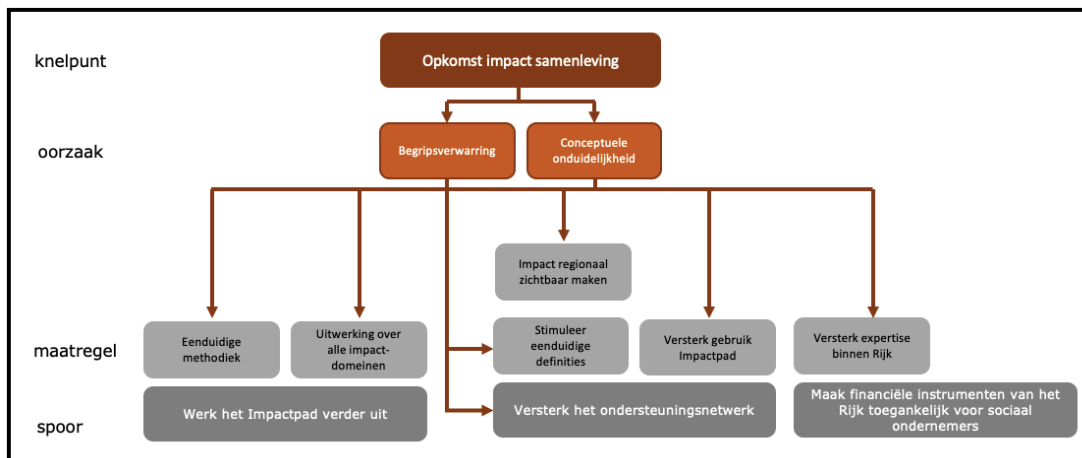
1. De opkomst van de impactsamenleving
2. Het meten van maatschappelijk rendement
3. Wet- en regelgeving
4. Financiering
5. Onderwijsbehoefte

# 4 – De Impactsamenleving

## 4.1 Samenvatting

In Nederland komt een samenleving tot stand die erop gericht is een positieve, sociale en milieu-impact te hebben. Dit als logisch gevolg van een lange traditie waarin wij, Nederlanders, voor onze omgeving zorgen. Dit bewustzijn leeft diep bij zowel publieke als private stakeholders. Deze ontwikkeling zorgt voor twee knelpunten: er is begripsverwarring en er bestaat conceptuele onduidelijkheid. Dit leidt ertoe dat 'ieder voor zich' beleid maakt, met als consequenties dat sociaal ondernemers langere verkoopprocessen hebben en steeds maatwerk moeten leveren. Dit maakt sociaal ondernemers trager en duurder. Dit knelpunt kan worden opgeheven door:

- de totstandkoming van **één landelijke werkwijze** te stimuleren;
- het gebruik van eenduidige definities te stimuleren;
- het Impactpad4 uit te werken tot de facto standaard voor het meten van maatschappelijke impact (door de ontwikkeling van een eenduidige methodiek, die is uitgewerkt over alle impactdomeinen);
- de stand van zaken en de ontwikkeling van impact (Brede Welvaart en de Sustainable Development Goals<sup>5</sup>) op regionale schaal zichtbaar te maken, de bijdrage daaraan van sociaal ondernemers erbij te betrekken en de vorming van eenduidigheid mede te stimuleren in de vorm van een monitor;
- het gebruik van het Impactpad te stimuleren;
- De expertise binnen het Rijk met betrekking tot de opkomst van de impactsamenleving, de sociaal ondernemer en het Impactpad te versterken.



<sup>4</sup> Gratis online-instrument voor het meten van de maatschappelijke bijdrage van ondernemingen, dat door drie ministeries werd gemaakt.

<sup>5</sup> Het macroramwerk van de Verenigde Naties voor breedgedragen maatschappelijke duurzame ontwikkelingsdoelen.

---

## 4.2 Knelpunten

De OECD stelt dat er sprake is van een momentum met betrekking tot de opkomst van een zogenoemde **social impact society** in Nederland. Er is naar zeggen van de OECD een diep bewustzijn bij publieke en private stakeholders in Nederland om de samenleving verder te laten ontwikkelen in de richting van positieve, sociale en milieu-impact. Dit leidt volgens de OECD tot twee knelpunten:

- Er is sprake van begripsverwarring.
- Er is sprake conceptuele onduidelijkheid over het fenomeen impactsamenleving.

De beschrijving van deze knelpunten wordt door ons onderzoek (nadere documentenstudie, de interviews en de fieldlabs) bevestigd.

## 4.3 Bevindingen

### 4.3.1 Begripsverwarring

Op basis van zowel het documentenonderzoek, als de interviews, als de fieldlabs kan worden geconcludeerd dat de belangrijkste begripsverwarringen in dit onderzoek zijn geweest:

#### *Sociaal ondernemerschap versus maatschappelijk ondernemerschap*

De term 'sociaal' wordt al snel uitgelegd als betrekking hebbend op het sociaal domein (doorgaans arbeidsparticipatie). Dit is niet correct. De term is de letterlijke vertaling van het Engelse 'Social Entrepreneurship'. Dit *social entrepreneurship* betekent feitelijk zoveel als 'maatschappelijk' ondernemerschap: ondernemerschap waarbij wordt beoogd maatschappelijke effecten te bereiken.

#### *Meervoudige waardecreatie versus impact*

Het centrale begrip rond het begrip impactsamenleving lijkt 'meervoudige waardecreatie' te zijn. Dit begrip kan worden gedefinieerd als: het realiseren van een samenhangende set sociale, ecologische én economische waarden en de gerichtheid om schade te voorkomen.

#### *Sociaal ondernemerschap versus constructief ondernemerschap*

KPMG en Universiteit Nyenrode hebben in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat samen met de sector in 2020 een aangescherpte definitie van het begrip sociale onderneming ontwikkeld. Naast deze 'sociaal ondernemers' is er een grote groep ondernemers die zich niet uitsluitend richt op het realiseren (of maximaliseren) van winst: een belangrijk deel van de ondernemers in Nederland richt zich in meer of mindere mate op het realiseren van meervoudige waarde. Het Center for Entrepreneurship schetst een landschap van ondernemingen die in meer of mindere mate gericht zijn op het creëren van meervoudige waarde (Blank). Het herkent naast sociale ondernemingen ook constructieve ondernemingen: ondernemingen die een commercieel doel nastreven en bij hun bedrijfsvoering ook daadwerkelijk een maatschappelijk resultaat behalen.

Er is een snelgroeiende ontwikkeling te constateren, waarin traditionele

ondernemingen ook maatschappelijke doelen realiseren. Daarnaast is er een groeiende groep non-profitorganisaties die aan het commercialiseren zijn. Door de ontwikkeling van wet- en regelgeving in het sociaal domein zijn deze partijen zich steeds meer ondernemend aan het gedragen.

#### 4.3.2 Conceptuele onhelderheid

De Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli) rapporteerde eind 2019 dan ook dat het noodzakelijk wordt geacht dat de overheid een samenhangende visie ontwikkelt op een duurzame samenleving en de route die moet worden afgelegd om daar te komen (Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, 2019). Dit wordt in diverse documenten, interviews en fieldlabs door deelnemers bevestigd.

Daar waar de Rli spreekt over een **duurzame samenleving** gebruiken andere instanties andere terminologie: 'de nieuwe economie', 'betekeniseconomie' en 'brede welvaart' zijn slechts enkele voorbeelden. In de volgende opsomming worden de in dit onderzoek terugkerende terminologieën kort toegelicht:

- VNO-NCW spreekt over de vaak gebruikte term **people-planet-profit**, waarbij *profit* wordt uitgelegd als *prosperity*: ontwikkeling van onze welvaart en ons welzijn waarin ieder mens tot zijn recht komt, en voegt een vierde P toe: partnerschappen (VNO-NCW, 2020).
- MVO Nederland spreekt over **de nieuwe economie**, waarmee zij een economie beschrijft die klimaatneutraal is, circulair, inclusief en op basis van eerlijke handelsketens (MVO Nederland, 2020).
- Social Enterprise NL spreekt over een **inclusieve en circulaire economie**, waarin voor iedereen winst wordt gecreëerd.
- Sinds 2018 publiceert het CBS de Monitor **Brede Welvaart**, waarin een breed overzicht wordt gegeven van alle maatschappelijke indicatoren, inclusief de SDG's (CBS, 2019).
- Diverse instanties refereren aan de **betekeniseconomie** (Betekeniseconomie, 2020). Het belang van de gemeenschap staat centraal en producten en diensten moeten bijdragen aan een betere wereld.
- Het Platform Duurzame en Solidaire Economie richt zich op een **rechtvaardige en dienstbare economie**, die in balans is met het natuurlijk vermogen van de aarde (Platform DSE, 2020).

Op basis van feedback uit de interviews en de fieldlabs, en om eenduidigheid te stimuleren, concluderen wij dat de term 'impactsamenleving' alomvattend is. Om die reden zal deze term in de voortgang van dit rapport terugkeren.

Ook tijdens de interviews en fieldlabs werd geconstateerd dat deelnemers verschillende termen gebruiken voor wat, bij nadere verkenning, *ongeveer* hetzelfde bedoelt. Partijen zijn het met elkaar eens dat deze conceptuele onhelderheid enerzijds logisch is, omdat we te maken hebben met een opkomend fenomeen. Tegelijkertijd blijkt uit documenten, interviews en fieldlabs dat deze conceptuele onduidelijkheid leidt tot verwarring en onduidelijk beleid. Dit staat sociaal ondernemers in de weg bij de (uit)bouw van hun onderneming, omdat zij hun bedrijf juist bouwen op deze ontwikkeling.

### 4.3.3 Consequenties

Het gebrek aan (conceptuele) eenduidigheid leidt er volgens onze gesprekspartners (interviews, fieldlabs) toe dat het beleid dat partijen individueel ontwikkelen, onnodig kan verschillen van het beleid van andere partijen die dezelfde intentie hebben. Partijen hanteren verschillende definities, stellen daardoor verschillende eisen, hanteren verschillende instrumenten en vragen om verschillende aanpakken. Sociaal ondernemers verkeren hierdoor in de situatie dat zij voor elke potentiële klant en/of financier maatwerk moeten leveren om aan te sluiten bij het door die partij gestelde beleid. Dit maakt sociaal ondernemers trager en duurder dan traditionele ondernemingen.

## 4.4 Voorgestelde maatregelen

Om de genoemde knelpunten weg te nemen, adviseren wij om de ontwikkeling van conceptuele duidelijkheid te stimuleren door:

- de totstandkoming van één landelijke werkwijze te stimuleren;
- het gebruik van eenduidige definities te stimuleren;
- het Impactpad uit te werken tot de facto standaard voor het meten van maatschappelijke impact;
- de stand van zaken en de ontwikkeling van Brede Welvaart en de SDG's op regionale schaal zichtbaar te maken, de bijdrage daaraan van sociaal ondernemers daarbij te betrekken en de vorming van eenduidigheid mede te stimuleren in de vorm van een monitor, gelijkend op de Monitor Brede Welvaart van het CBS.  
De impact van sociaal ondernemers doet zich vooral voor op lokaal/regionaal niveau. Daarom is het verstandig om de bijdrage van sociaal ondernemers op dat niveau zichtbaar te maken. Een dergelijke monitor zal ertoe leiden dat op regionaal niveau inzichtelijk wordt hoe de impactsamenleving zich ontwikkelt. Deze monitor kan met 'autoriteit' over het fenomeen spreken en daarmee eenduidigheid stimuleren. We adviseren om deze monitor uit te geven als samenwerking tussen de regio's en het CBS;
- de expertise binnen het Rijk over de opkomst van de impactsamenleving, de sociaal ondernemer en het Impactpad te versterken.

Deze maatregelen kunnen, in samenhang met het wegnemen van de andere in dit rapport genoemde knelpunten, worden geoperationaliseerd via een tweetal sporen. Deze werken wij verder uit in hoofdstuk 9.

# 5 Meten van maatschappelijk rendement

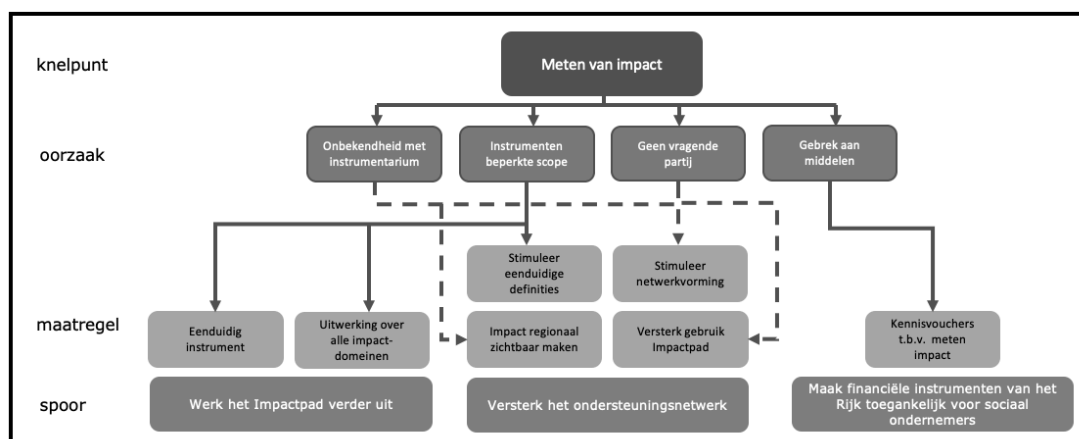
## 5.1 Samenvatting

Impact meten is binnen het bedrijfsleven nog redelijk nieuw. Impact meten blijkt niet eenvoudig. Het eerdergenoemde Impactpad biedt een aanpak en uitwerking in vier domeinen. De toepassing van het Impactpad is nog maatwerk; indicatoren en normen moeten daarvoor nog worden bepaald. Tevens blijkt uit de fieldlabs dat een groot deel van de sociaal ondernemers het Impactpad nog niet kent. Daarnaast is er behoefte aan meer eenduidigheid in het meten van impact en meer communicatie over de bestaande instrumenten. Dit sluit aan bij eerdere bevindingen van de SER (2016) en de OECD (2019).

Een deel van de sociaal ondernemers meet nog geen impact. Dit doen zij nog niet omdat zij i) nog geen geschikt instrumentarium kennen, ii) geen externe factoren kennen die om het meten van impact vragen en iii) niet de middelen hebben om deze metingen te doen. Er is behoefte aan eenduidigheid (een allesoverkoepelend kader) en verdieping per impactdomein. De SDG's van de VN lijken hier een goede basis voor te bieden. Tevens wordt het concept van 'True Pricing' vaak genoemd als instrument.

Om dit knelpunt weg te nemen adviseren wij om het Impactpad:

- verder uit te werken tot een **eenduidig instrument** dat toepasbaar is op **alle impactdomeinen** waar sociaal ondernemers actief zijn. De SDG's lijken zich hier goed voor te lenen;
- **het gebruik ervan te stimuleren** door bewustwording met betrekking tot het realiseren van maatschappelijk impact. Dit laatste kan het best worden gerealiseerd door meerdere maatregelen in de sporen 'versterk het ondersteuningsnetwerk' en 'Maak bestaande instrumenten van het Rijk toegankelijk voor sociaal ondernemers' door te voeren.



---

## 5.2 Knelpunten

De SER schrijft dat het meten van maatschappelijke impact complex en duur is. Dit, terwijl financiers en investeerders, de overheid, klanten, opdrachtgevers, werknemers mogelijk van sociale ondernemingen verwachten (of eisen) dat zij aantonen maatschappelijke impact te maken. Zonder impact aan te tonen zou de toegevoegde waarde van een sociale onderneming niet goed zichtbaar zijn. Voldoen aan deze impactindicatoren kan daarmee een doel op zich worden. Daarom is het essentieel dat opdrachtgevers en financiers helder kunnen weergeven welke (maatschappelijke) effecten echt belangrijk zijn en hoe deze naar indicatoren zijn te vertalen. Tegelijkertijd moet de impactmeting pragmatisch zijn en in omvang en kosten aansluiten bij de omvang en complexiteit van het probleem/de opdracht (SER, 2016).

Hoewel er aanzienlijke inspanningen zijn geleverd om impact te kunnen meten, met name door de realisatie van het eerdergenoemde Impactpad, bestaat er in potentie het risico de verscheidenheid aan impactgebieden over het hoofd te zien. Het ontbreken van gemeenschappelijke normen en infrastructuur kan leiden tot uiteenlopende kwaliteit. De praktijk van het meten van sociale impact moet worden aangemoedigd en ondersteund; er is nu te weinig kennis over impact meten in de markt. (OECD 2019).

## 5.3 Bevindingen

Impact meten is binnen het bedrijfsleven nog redelijk nieuw. Het Impact Centre Erasmus schrijft: 'Maatschappelijke bijdragen op sociaal (en ecologisch) gebied zijn niet altijd even zichtbaar' (Impact Centre Erasmus, 2019). De ambitie om impact te maken is voor een ondernemer niet altijd een expliciete strategie of expliciet beleid. De essentie van die bijdrage ligt in de ogen van veel ondernemers in het behalen van die impact en niet in de formalisering ervan door deze impact te meten. Wat meespeelt is dat activiteiten in het MKB vaak ad hoc worden uitgevoerd en dat er minder over wordt gecommuniceerd dan in het grootbedrijf.

### 5.3.1 Waarom ondernemingen impact meten

Ook onder sociale ondernemingen en hun partners is de behoefte ontstaan om een (al dan niet op macroniveau) kosten-en-(maatschappelijke-)batenanalyse mogelijk te maken om de zogenoemde social return van de eigen organisatie inzichtelijk te maken (SER, 2015). Bewegredenen voor ondernemers is dat zij hiermee inspelen op de groeiende vraag hiernaar bij de overheid en het Nederlandse bedrijfsleven, die de impactmetingen gebruiken in hun inkoop- en investeringsprocessen (OECD, 2019). Hiernaast is het meten van impact ook voor ondernemers van belang voor (SER, 2015):

1. investeerders (voorspelling vooraf);
2. consumenten/inkooporganen (constante metingen);
3. de vergelijkbaarheid met andere sociaal ondernemers.

---

Het zichtbaar maken van de maatschappelijke impact kan daarmee een strategische asset voor ondernemingen zijn om continuïteit te borgen of hun marktaandeel te behouden/vergroten.

### 5.3.2 Gebruikte instrumenten

#### Impactpad als aanpak

Het Impactpad werd ontwikkeld in opdracht van een drietal ministeries. Dit instrument biedt een goede aanpak om tot het bepalen van impact te komen, waarbij een uitwerking wordt gegeven op vier domeinen. De daadwerkelijke toepassing ervan in het eigen bedrijf is echter nog altijd maatwerk. Er dient bepaald te worden op welke maatschappelijke domeinen de onderneming impact heeft, welke indicatoren binnen dat specifieke impactdomein bepalend zijn en welke waarde op die indicatoren door de onderneming behaald zouden moeten worden om een positieve impact te hebben. De meeste deelnemers van de fieldlabs kennen het Impactpad niet. Korte toelichting van ons op wat het Impactpad is leidde tot voorzichtige positieve feedback.

#### Keurmerken

Naast het bestaande instrumentarium voor het meten van impact bestaat er ook een breed scala aan keurmerken die het voor sociaal ondernemers mogelijk maken aan te tonen dat zij specifieke impact behalen. Tijdens de fieldlabs zijn de volgende keurmerken het meest frequent genoemd: Code Sociaal Ondernemen, de Prestatieladder Sociaal Ondernemen en de B Corp-certificering.

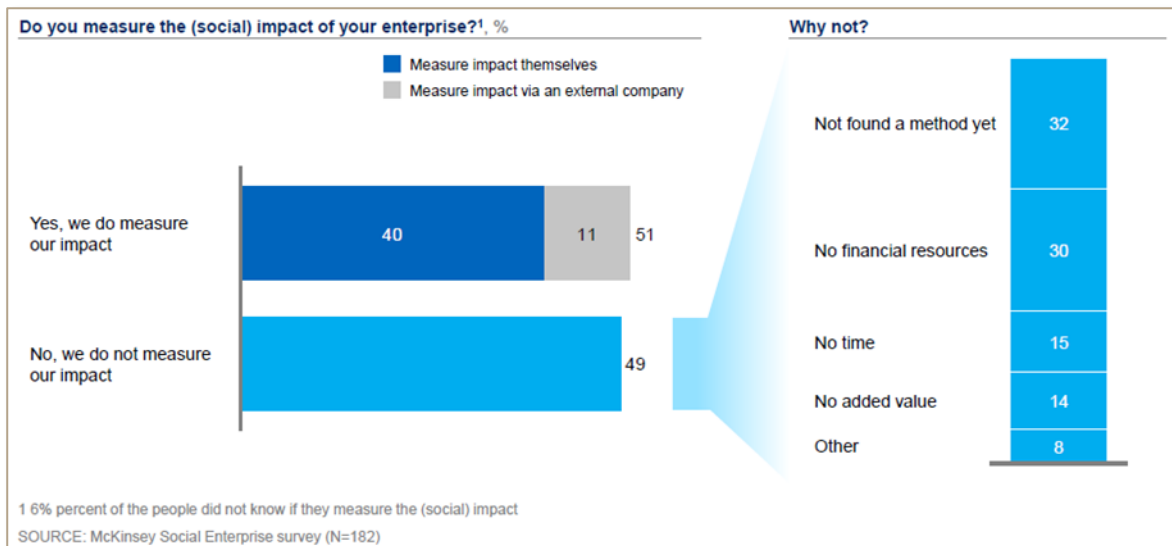
Meten van impact is iets anders dan aantonen dat er bepaalde impact wordt behaald. Voor ondernemers zijn beide echter een methode om zichtbaar te maken welke impact het bedrijf behaalt. In die zin zijn meetinstrumenten (zoals het Impactpad) en keurmerken nauw verbonden. Uit de fieldlabs blijkt dat het onderscheidend vermogen van de keurmerken voor ondernemers soms onduidelijk is geworden.

### 5.3.3 Wie er impact meten en wie niet

Uit onderzoek dat Social Enterprise Nederland in 2019 deed onder 210 van haar leden bleek dat in 2019 74% van de respondenten de impact van hun bedrijf had gemeten (Social Enterprise Nederland, 2019). Dit geeft een groei van 23% weer ten opzichte van het in 2016 door McKinsey uitgevoerde onderzoek ( $N=182$ ), waaruit bleek dat 51% van de (Nederlandse) respondenten, zelf of in samenwerking met een externe partij, aan impact meten deed (McKinsey & Company, 2016). Dit op basis van de bevinding van McKinsey dat er in Nederland ongeveer zesduizend sociale ondernemingen actief waren in 2016. Gelet op de omvang van beide steekproeven ten opzichte van de geschatte populatie en het feit dat de meeste deelnemers aan het onderzoek van Social Enterprise zogenoemde scale-ups (snelgroeiende jonge ondernemingen) waren, is het de vraag of deze onderzoeken representatief zijn geweest voor de gehele doelgroep.

Uit de fieldlabs komt een contrasterend beeld naar voren: het overgrote deel van de deelnemende sociaal ondernemers gaf hier aan geen impact te meten. De reden waarom komt doorgaans neer op gebrek aan middelen (tijd, personeel en/of financiële middelen) maar het komt ook door gebrek aan kennis inzake bestaande instrumenten, zoals het Impactpad.





*'Do you measure the (social) impact of your enterprise?' (McKinsey & Company, 2016)*

### 5.3.4 Waarom ondernemingen geen impact meten

Het onderzoek van McKinsey geeft aan dat het gros van de ondernemingen die nog geen impact meten dat nog niet doet omdat de desbetreffende ondernemers de juiste meetmethode nog niet ontdekt hebben of niet de (financiële) middelen hebben om impact te meten (McKinsey & Company, 2016).

Tijdens de interviews en de fieldlabs kwam naar voren dat een meerderheid van de deelnemende sociale ondernemingen geen impact meet, omdat:

- er geen externe partij is die ernaar vraagt;
- zij een gebrek aan middelen (tijd, kennis, geld) ervaren;
- zij nog geen passende methode hebben gevonden. Bij gericht doorvragen constateren wij dat de meeste van de deelnemers het Impactpad niet kennen.

Er zijn enkele belangrijke duidingen aan deze bezwaren mee te geven:

- Met betrekking tot het ontbreken van een externe partij die erom vraagt geldt dat het aannemelijk is dat dit beeld de komende periode zal veranderen vanwege de groeiende belangstelling voor het onderwerp bij inkopende partijen en financiers. Het Rijk, Pianoo, Platform 31 en diverse andere overheden hebben acties ondernomen met betrekking tot Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI).
- Met betrekking tot het niet hebben gevonden van geschikt instrumentarium geldt dat het Impactpad bij het grootste deel van de sociaal ondernemers nog onbekend is. Tevens is het Impactpad nu uitgewerkt voor vier sectoren, terwijl het aantal sectoren waarin sociaal ondernemers actief zijn veel groter is.

- Uit de fieldlabs komt naar voren dat het gemelde gebrek aan middelen dient te worden gelezen als een te grote onzekerheid die bij ondernemers heerst om de extra inzet van middelen te legitimeren. Investeringsdienen gericht, beheerst en trefzeker te zijn en het rendement op investeringen moet voorspelbaar zijn. Deze randvoorwaarden zijn voor veel ondernemers niet op orde: investeringen in impactmeting (en de daarvoor benodigde aanpassingen in bedrijfsvoering) voldoen nog niet aan deze eisen.

### 5.3.5 Behoeftte aan eenduidigheid

Uit de interviews en de fieldlabs komt opnieuw naar voren dat er duidelijk behoefte is aan i) meer **eenduidigheid** in hoe impact te meten en zichtbaar te maken en ii) **handvatten** met betrekking tot het gebruik van indicatoren. Dit sluit aan bij de bevindingen van de OECD (OECD, 2019).

Het lijkt de opdracht te zijn om van de spreekwoordelijke bomen een bos te maken. Het is naar de mening van de partijen die wij spraken nodig om de markt een **impuls** te geven om i) een **overkoepelend kader** te schetsen en ii) **verdieping** in specifieke impactgebieden mogelijk te maken. Als deze impuls krachtig genoeg is, kan dit ook de bestaande markt stimuleren naar elkaar toe te groeien.

De SER (2015) constateert dat de verantwoordelijkheid voor het realiseren van impact als gezamenlijke waarde van het veld gedeeld moet worden (SER, 2015). Pas dan ontstaat er een gevoel van urgentie bij het meten van impact. Beschikbare richtlijnen en best practices moeten ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Daarnaast moet een gezamenlijke taal en data-infrastructuur worden ontwikkeld. Tot slot moeten alle partijen gecommiteerd zijn om uit ervaringen te leren en op basis daarvan aanpassingen door te voeren.

### 5.3.6 Sustainable Development Goals

Uit de interviews en de fieldlabs blijkt bij herhaling dat er breed draagvlak is voor een eenduidige aanpak. Keer op keer worden de Sustainable Development Goals genoemd als overkoepelend kader. De SDG's lenen zich voor een dergelijke uitwerking, omdat zij:

- een zeer breedgedragen strategisch instrumentarium betreffen, waarover op alle beleidsniveaus (van de VN tot de meeste gemeenteraden) overeenstemming is dat zij gehaald moeten worden. Op veel plaatsen zijn deze SDG's al uitgewerkt in actieprogramma's;
- met hun 17 thema's en 196 subdoelen alle onderdelen beslaan waarop een onderneming impact kan hebben in de samenleving;
- als strategisch doel zijn geformuleerd, waarbij er per doel ruimte is om dit te vertalen naar relevantie in termen van aanpak/methodiek, indicator en norm;
- de overheid al de vordering op de SDG's meet in de Monitor Brede Welvaart.

De Raad voor de leefomgeving en infrastructuur geeft aan dat het concept 'brede welvaart' zich goed leent voor een dergelijke integrale benadering en refereert hierbij aan de Monitor Brede Welvaart (Rli, 2019). Het fenomeen 'brede welvaart'

---

en de SDG's gaan samen op; de Monitor Brede Welvaart rapporteert ook over de SDG's.

### 5.3.7 True Pricing

Door de maatschappelijke kosten en baten van het tot stand komen van een product of dienst zichtbaar te maken wordt het mogelijk dat afnemers (particulier, privaat of overheid) op basis van een transparante benchmark (prijs) een koopbeslissing kunnen nemen. Deze prijs wordt ook wel de 'true price' genoemd. Voornamelijk bij op het eerste oog homogene diensten of producten kan de true price dan een doorslaggevend criterium vormen in de koopbeslissing.

De rijksoverheid publiceerde in augustus 2017 de resultaten van het onderzoek naar maatschappelijke kosten en baten van onze voedselproductie (Wageningen Economic Research en True Price, 2017).

Het doel van het onderzoek was het in beweging krijgen van zowel consumenten als bedrijven voor de verduurzaming van de voedselketen. Het produceren van consumentengoederen gaat dan ook vaak gepaard met milieuschade.

Het rapport ziet hierin een taak voor maatschappelijke organisaties, om deze informatie te gebruiken om hun inzet te richten op de belangrijkste maatschappelijke effecten en om burgers en bedrijven te informeren. Het bedrijfsleven en ook de consument kunnen op basis van transparante informatie beter geïnformeerde keuzes over verduurzaming maken. Tot slot kan er beleidsvorming aan de hand van deze gegevens tot stand komen, zodat ook het beleid optimaal bijdraagt aan maatschappelijke waarden.

## 5.4 Voorgestelde maatregelen

Onder andere het Rijk, Pianoo, Platform 31, de provincies, de G4 en de G40 hebben instrumentarium ingericht met betrekking tot MVI. Deze hebben elk hun eigen werking. De verdere werking en impact van dit instrumentarium is buiten de scope van dit onderzoek geplaatst.

Daarmee is het aannemelijk dat de vraag naar impactmeting wordt vergroot en dus ook de legitimatie van investeringen in impactmeting door ondernemers wordt vergroot. Wij adviseren om een aantal additionele maatregelen door te voeren, waarmee de risico's van investeringen in impact meten verder worden verlaagd. Dit zal leiden tot een structurele toename van de toepassing van impactmeting bij sociale ondernemingen.

### **Wij adviseren om het Impactpad:**

- verder uit te werken tot een eenduidig instrument dat toepasbaar is op alle impactdomeinen waar sociaal ondernemers actief zijn. De SDG's lijken zich hier goed voor te lenen;
- de bekendheid van het Impactpad te vergroten, het gebruik ervan aan te jagen.

De samenhang en operationalisatie van deze maatregelen wordt beschreven in hoofdstuk 9.

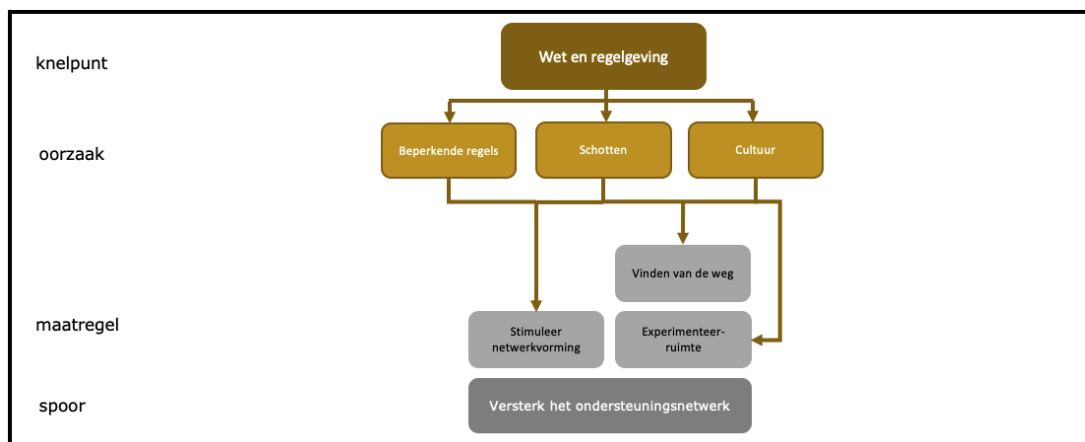
# 6 – Wet- en regelgeving

## 6.1 Samenvatting

Sociaal ondernemers zijn koplopers en lopen daarmee tegen de grenzen van wet- en regelgeving aan. Tevens ervaren sociaal ondernemers veelal schotten tussen diverse overheden en afdelingen en ervaren zij culturele verschillen. Deze knelpunten leiden tot extra werk en hogere transactiekosten en dat kan de lancering van een bedrijf of product/dienst vertragen of verhinderen. Deze knelpunten zijn veelsoortig en vinden hun basis in grote algemene structuren (zoals de belastingwetgeving en concepten als het level playing field) en de diverse sectorspecifieke wetgeving.

Aanpassen van wet- en regelgeving valt buiten de scope van dit onderzoek. Binnen de scope van dit onderzoek valt het stimuleren en faciliteren van sociaal ondernemers binnen het bestaande instrumentarium. Wij adviseren derhalve om op regionaal niveau:

- de **netwerkvorming** tussen stakeholders te versterken;
- ondersteuning te bieden in het **vinden van de weg** in wet- en regelgeving;
- gericht meer **experimenteer ruimte** te organiseren (en daarbij eventueel de Crisis- en Herstelwet in te zetten).



## 6.2 Knelpunten

Sociaal ondernemers zijn koplopers. Dat betekent dat sociale ondernemingen niet altijd passen in het bestaande systeem van wet- en regelgeving, geldstromen en departementen. Dat levert in elk geval extra werk en transactiekosten op en kan in het ergste geval de opstart of de groei verhinderen. Dit geldt in zijn algemeenheid en binnen sectorspecifieke wetgeving (SER, 2015). Uit onze documentenstudie, interviews en fieldlabs komt naar voren dat er naast harde regels vaak ook meer zachte, culturele, procedurele, formele oorzaken binnen (lokale) overheden zijn aan te wijzen die ertoe leiden dat sociale ondernemingen knelpunten ervaren. Bovendien ervaren veel sociaal ondernemers 'schotten' binnen overheden, die leiden tot knelpunten.

---

## 6.3 Bevindingen van het onderzoek

### 6.3.1 Modernisering van wet- en regelgeving

De wet- en regelgeving, en de daarbij behorende lastendruk, komt uit onderzoeken onder MKB-ondernemers als knelpunt naar voren (SER, 2015). Dit wordt ook breed bevestigd in onze interviews en fieldlabs. Het betreft dan niet alleen de verplichting en bijbehorende kosten om aan deze wet- en regelgeving te voldoen, maar ook het steeds veranderende karakter van wet- en regelgeving. Nieuwe businessmodellen passen niet binnen het bestaande systeem en dat leidt tot frictiekosten.

Het regeerakkoord zegt hier het volgende over: de wet- en regelgeving wordt gemoderniseerd, zodat bedrijven met hun diensten en producten beter kunnen inspelen op maatschappelijke en technologische veranderingen (Rijksoverheid, 2017). Regeldruk en administratieve lasten worden beperkt, bijvoorbeeld door de huidige Bedrijfseffectentoets uit te breiden met een MKB-toets.

De beperkte 'speelruimte' voor ondernemers om hun producten (en/of diensten) te testen was in dit onderzoek een veelgehoord knelpunt. We hebben veelvuldig de oproep gehoord om vooral regelluwe ruimtes te creëren, waarin ruimte is voor experimenten en dialoog. Het Rijk beschikt al over diverse instrumenten daartoe (onder meer de Crisis- en Herstelwet).

Tussen 2014 en april 2019 heeft de overheid door middel van het programma 'Ruimte in Regels' ondernemers ondersteuning geboden bij juridische vragen aangaande maatschappelijke uitdagingen (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2019). De resultaten van dit programma zijn positief. In de programmaperiode kreeg Ruimte in Regels ongeveer 750 meldingen binnen. Van deze meldingen zijn er ruim 400 opgepakt voor verdere behandeling. Daarbij ging het in ruim 200 gevallen om klassieke belemmeringen, waarin de ondernemer daadwerkelijk een concrete belemmering in wet- en regelgeving ervoer. Zo'n 100 van deze klassieke belemmeringen zijn 'opgelost' – de ondernemer kon verder met ondernemen. Ongeveer 70 van deze belemmeringen zijn bij een beleidsdirectie of andere partij belegd. Daarnaast zijn ondernemers verder geholpen met vragen om informatie of ondersteuning bij lopende trajecten.

Bij de evaluatie van het programma Ruimte in Regels zijn acht waardevolle lessen geleerd hoe ruimte te geven aan ondernemers:

1. Focus op de belemmeringen die individuele ondernemers ervaren.
2. Manage de verwachtingen van ondernemers dat niet alle problemen kunnen worden opgelost.
3. Stel één verantwoordelijke casemanager voor een onderneming aan.
4. Zorg voor heldere communicatie.
5. Achterhaal de vraag achter de vraag.
6. Werk met een multidisciplinair team.
7. Benoem duidelijk rollen en verantwoordelijkheden.
8. Benader bestaand beleid positief.

---

Naast harde knelpunten zijn er ook zachtere knelpunten te noemen die sociale ondernemingen ervaren in de samenwerking met (met name) gemeenten:

De SER (2015) constateert dat sociaal ondernemers in veel gevallen een logische partner voor de overheid zijn, omdat zij dezelfde doelen nastreven. Echter, in de praktijk blijkt dat lastig te zijn. De SER schrijft hierover: 'Naast dit gebrek aan experimenteerruimte op regelniveau constateren deskundigen ook een probleem op het niveau van attitude: ambtenaren zijn eerder risicomijdend ingesteld en zien belemmeringen in regelgeving die mogelijk niet daadwerkelijk aanwezig zijn. Dit leidt er bijvoorbeeld toe dat niet alle mogelijkheden die bijvoorbeeld de Aanbestedingswet biedt, ook echt worden benut.'

Tijdens het onderzoek constateren wij meerdere keren het bestaan van zogenoemde 'schotten'. De SER (2015) schrijft: 'Voor sociaal ondernemers die met gemeentes te maken hebben, zijn verschillende onderdelen van het gemeentebestuur relevant: enerzijds bedrijvenbeleid, anderzijds sociaal beleid, Wmo, leefbaarheid en duurzaamheid, sociale cohesie enzovoort. Hoe meer maatschappelijke doelstellingen een onderneming nastreeft – bijvoorbeeld re-integratie en duurzaamheid – met des te meer ambtenaren en loketten zij te maken heeft/krijgt.' Eenduidigheid in regelgeving en procedures binnen gemeentes en andere overheden maakt een publiek-private samenwerking toegankelijker.

In de interviews en de fieldlabs werd dit knelpunt een paar keer getypeerd in de bewoordingen dat de overheid 'mijn moeilijkste klant' of 'mijn meest geliefde vijand' is.

### **6.3.2 Meer ruimte voor sociaal ondernemers**

In het regeerakkoord wordt geschreven dat er passende regels komen en meer ruimte voor ondernemingen met sociale of maatschappelijke doelen met behoud van een gelijk speelveld (Rijksoverheid, 2017). In februari 2019 is hiertoe het Versnellingshuis CE (een samenwerkingsverband van MVO Nederland, het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, VNO-NCW, het Groene Brein, MKB Nederland en de RVO) gelanceerd (Versnellingshuis, 2020). Dit Versnellingshuis CE zet door middel van kennisdeling in op het verder faciliteren van ondernemers in de circulaire economie. Overeenkomstig de conclusies uit de GECES-werkgroep in 2014 blijkt uit zowel de interviews als de fieldlabs dat de behoefte aan soortgelijke concepten als het Versnellingshuis en Ruimte in Regels onder sociaal ondernemers groot is (GECES, 2014).

Alle partijen die wij tijdens ons onderzoek spraken geven aan dat de huidige inrichting van de Nederlandse wet- en regelgeving niet op maatschappelijk ondernemen is gericht. Daarnaast geven de sociaal ondernemers aan vaak niet te weten waar zij terecht kunnen met hun vragen over wet- en regelgeving.

### **Schotten tussen bestaande regelingen**

Sociaal ondernemers geven aan veel 'schotten' te ervaren tussen regelingen binnen en tussen de verschillende ministeries. De bestaande regelingen zijn gericht op het realiseren van heel specifieke, smal gedefinieerde doelstellingen op individuele beleidsterreinen. Synergie met uitdagingen/doelstellingen op andere beleidsterreinen is daarmee vaak onmogelijk. Zo kan in de praktijk het beleid van één ministerie het beleid van een ander ministerie tegenwerken. Tevens stellen de ondernemers vast dat de markt fragmentatie van nature oplost, maar dat de regelingen een knelpunt vormen omdat die onvoldoende lijken aan te sluiten bij de snelheid van de markt.

Een concreet voorbeeld is de verkokering in financiële regelingen binnen het sociaal domein (bijvoorbeeld bij statushouders, de WIA en de Wajong). Wanneer een arbeidskracht binnen één van de gedefinieerde doelgroepen valt, wordt het risico voor een werkgever ingeperkt. We hebben vele voorbeelden gehoord waarbij arbeidskrachten in meerdere regelingen scoren, waardoor geen enkele regeling in te zetten lijkt. Denk hierbij aan slechthorenden of slechthorenden. In dat geval draagt de sociaal ondernemer het risico bij ziekte of uitval. Gezien de drive van sociaal ondernemers om vooral een maatschappelijke bijdrage te hebben, accepteren ze deze risico's veelal. Daarmee besparen ze de diverse overheden forse uitkeringen.

### **6.3.3 Het belastingsysteem**

De huidige hoge belasting op personele inzet en de dubbele belasting op hergebruikte grondstoffen gaan duurzaamheid tegen en stimuleren overconsumptie en werkeloosheid (Het Financieel Dagblad, 2020). Om aan de eisen van de nieuwe economie te kunnen voldoen, lijkt het nodig te zijn om het belastingsysteem stap voor stap te hervormen naar een systeem waarbij het gebruik van grondstoffen wordt verhoogd en belasting op personele inzet wordt verlaagd.

#### **Hergebruik van materiaal leidt tot dubbele btw-afdracht**

Consumenten die producten kopen gemaakt op basis van een gesloten grondstoffenkring (circulaire economie) betalen dubbele btw. Concreet: een circulaire spijkerbroek bestaat voor ongeveer 40% uit gerecycled materiaal; materiaal dat al eerder een spijkerbroek was, die al eerder door een consument werd gekocht en waar dus al een keer (door de eindgebruiker) btw over werd betaald.

In een groot onderzoek, waar onder andere Deloitte, EY, KPMG en Universiteit Nyerode, Meijburg en PwC bij betrokken waren, wordt aangetoond dat de voorgestelde verschuiving een vitale strategie is om de Europe 2020 Strategy en de Sustainable Development Goals te realiseren (The Ex'Tax project, 2016). Een eerder onderzoek van dezelfde partijen toont aan dat een belastingsysteem gestoeld op de voorgestelde verschuiving in Nederland zal leiden tot een forse groei van de werkgelegenheid (The Ex'Tax project, 2014).

### **Lagere concurrentiepositie door hogere kosten**

Een deel van de sociaal ondernemers zet in op het **vergroten van de arbeidsparticipatie** van doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het bieden van een, al dan niet betaalde, werkplek aan deze doelgroep is dan het primaire doel. Een veelgehoord knelpunt voor deze groep sociaal ondernemers is een verminderde concurrentiepositie door de **relatief hoge arbeidskosten, ondanks** dat ze **een loonkostensubsidie** ontvangen. Concrete voorbeelden zijn:

- Deze doelgroep heeft over het algemeen meer begeleiding en opleiding nodig dan een 'normale' arbeidskracht. De kosten voor opleiding en begeleiding worden zo goed mogelijk doorberekend in de kostprijs voor de klant.
- Om de benodigde productiviteit te kunnen leveren aan een klant zijn meer mensen nodig. De hogere kosten van arbeid worden door de loonkostensubsidie opgevangen. Echter, meer mensen aan het werk vergt ook meer werkmateriaal. In de groenvoorziening komt dit erop neer dat er meer busjes voor het transport van de werknemers, meer overalls, meer handschoenen en meer gereedschap nodig zijn.

Consequentie van deze kosten is vanzelfsprekend dat de kostprijs van de sociaal ondernemer hoger uitvalt. Deze kan de ondernemer aan de klant doorberekenen of voor eigen rekening nemen. In beide gevallen staat de concurrentiepositie van de sociale onderneming onder druk.



#### 6.3.4 Level playing field

In het regeerakkoord (Rijksoverheid, 2017) wordt geschreven dat de regering maatregelen zal introduceren om sociaal ondernemers te stimuleren, **zonder het level playing field te verstoren**.

De term 'level playing field' betekent zoveel als dat er in een bepaalde markt voor alle aanbieders gelijke kansen en voorwaarden zijn, dat niet één of meerdere partijen op de een of andere manier voordeel hebben boven andere partijen (Ensie, 2020).

Uit zowel de interviews als de fieldlabs kwam veelvuldig naar voren dat er in de huidige situatie geen sprake is van een level playing field voor sociaal ondernemers ten opzichte van traditionele ondernemers. Het bestaande speelveld biedt ze structureel ongelijke kansen en nadelige voorwaarden op allerlei niveaus:

- Sociaal ondernemers hebben hogere kosten, bijvoorbeeld omdat zij mensen met beperkingen inzetten. De loonkostensubsidie dekt maar een deel van de kosten.<sup>6</sup>
- Dubbele belastingen: Het belastingsysteem is niet ingericht op circulariteit. Dit leidt ertoe dat de eindconsument deels dubbele btw betaalt bij de aanschaf van circulaire producten.<sup>7</sup>
- Het belastingsysteem is zo ingericht dat het inzetten van arbeidskrachten wordt ontmoedigd, waardoor maatschappelijke doelen van sociale ondernemingen niet gediend (kunnen) worden.<sup>8</sup>
- De overheid voert beleid dat gericht is op hele sectoren. Daarmee worden ook regels geïntroduceerd die sociale ondernemingen treffen waar de onderneming zelf al maatregelen had genomen.<sup>9</sup>
- De overheid definieert smal beleid, waardoor sociale ondernemingen met een onverwachte aanpak geen gebruik kunnen maken van de regeling, terwijl de intentie van de ondernemer dezelfde is als de intentie van de regeling.<sup>10</sup>

Uit de interviews en de fieldlabs blijkt dat sociaal ondernemers hetzelfde willen worden behandeld als traditionele ondernemingen. Wel vindt men dat het speelveld zo zou moeten zijn ingericht dat *alle* ondernemers worden gestimuleerd en gefaciliteerd bij het sturen op het creëren van maatschappelijke waarde.

---

<sup>6</sup> Zie casus 'Lagere concurrentiepositie door hogere kosten' op pagina 32

<sup>7</sup> Zie casus 'Hergebruik van materiaal leidt tot dubbele btw-afracht' op pagina 31

<sup>8</sup> Zie casus 'Robotisering' op pagina 36

<sup>9</sup> Zie casus 'Biologische boeren zijn al stikstofarm' op pagina 34

<sup>10</sup> Zie casus 'Bestaande kaders blijken exclusief' op pagina 35

### **Biologische boeren zijn al stikstofarm**

Het Ministerie van LNV voert generiek sectoraal beleid gericht op het terugdringen van stikstof. De opgelegde maatregelen gelden ook voor biologische boeren. Er is veel onderzoek waaruit blijkt dat biologische boeren door hun bedrijfsvoering structureel een lagere stikstofuitstoot hebben. Dit wordt veroorzaakt door:

1. minder dieren per hectare en in de stal;
2. meer beweiding, waardoor faeces en urine gescheiden blijven;
3. geen gebruik van kunstmest;
4. een lager niveau van stikstofbemesting (geen derogatie);
5. andere voersamenstelling, met minder stikstof (ruw eiwit).

Om deze maatregelen door te voeren hebben biologische boeren specifieke investeringen moeten doen. De recent opgelegde maatregelen van LNV raken daarmee biologische boeren dubbel (Snoeij, 2019).

## **6.4 Voorgestelde maatregelen**

Aanpassen van wet- en regelgeving valt buiten de scope van dit onderzoek. Binnen de scope van dit onderzoek valt het stimuleren en faciliteren van sociaal ondernemers binnen het bestaande instrumentarium. Wij adviseren derhalve om op regionaal niveau:

- de **netwerkvorming** tussen stakeholders te versterken;
- ondersteuning te bieden in het **vinden van de weg** in wet- en regelgeving;
- gericht meer **experimenteerruimte** te organiseren (en daarbij eventueel de Crisis- en Herstelwet in te zetten).

Hierdoor kunnen de gesignaleerde knelpunten met betrekking tot beperkende regels, de ervaren schotten en de culturele verschillen (verder) worden verkleind.

Zie verder hoofdstuk 9.



### **Bestaande kaders blijken exclusief**

De Nederlandse regering stimuleert en faciliteert innovatie binnen het bedrijfsleven. Traditioneel wordt innovatie gedefinieerd als de introductie van een *nieuw product* of de betreding van een *nieuwe markt*. Uit ons onderzoek komt duidelijk naar voren dat er sociaal ondernemers zijn die *bestaande producten* voor *bestaande markten* herontwikkelen. Alleen komen deze producten op een radicaal andere, duurzame, manier tot stand. De werking van het product verandert niet, de markt verandert niet, maar de impact op de samenleving is groot. De regelingen van de RVO zijn niet ingericht op dit type innovatie.

Voorbeeld hiervan is de herintroductie van zeilende handelsvaart: vrachtafvaart per zeilschip. Zowel het fenomeen zeilschip als het transporteren van goederen wordt niet als innovatief geoordeeld. Ook is 'zeilen' in de veelgebruikte definities geen hernieuwbare energiebron, waardoor bijvoorbeeld financiering uit regelingen gericht op hernieuwbare energie niet toegankelijk is. Echter, in de uitdaging om ook de huidige transportsector te water CO<sub>2</sub>-neutraal te krijgen, biedt een volledig nieuwe generatie zeilende vrachtschepen een enorm interessant potentieel. Vanzelfsprekend is het ontwikkelen van dergelijke schepen bijzonder innovatief. Er wordt gebruikgemaakt van vele nieuwe technieken, aanpakken en methoden om deze schepen concurrerend te krijgen.

# 7 - Financiering

## 7.1 Samenvatting

Hoewel het aantrekken van kapitaal niet meer het belangrijkste knelpunt voor sociaal ondernemers is, zijn er nog duidelijk verbeterpunten door te voeren. Sociaal ondernemers ervaren knelpunten in de volgende situatie:

- Financiering is lastig aan te trekken in de **'early scale'**-fase. In dit vroege stadium zijn private investeerders nog terughoudend. Betrokkenheid van de overheid is gewenst.
- **Intake-instrumenten van het Rijk** herkennen sociaal ondernemers niet.
- Sociaal ondernemers **kennen de rijksregelingen lang niet altijd**.
- Het belangrijkste knelpunt dat wij signaleerden is dat sociaal ondernemers het aantrekken van extern kapitaal kunnen beschouwen als verstorend voor de bedrijfsstrategie. Het tempo van aflossing van de lening, rentevoet en eventuele dividenduitkeringen trekt de aandacht (nog) meer naar de financiële paragrafen van de onderneming, terwijl sociaal ondernemers van mening zijn dat zij feitelijk al aflossen door het leveren van maatschappelijk rendement (het realiseren van overheidsbesparingen door maatschappelijke impact te maken). Om hieraan tegemoet te komen roepen sociaal ondernemers op om **andere financieringsvormen** in te richten.

### Robotisering

Ook robotisering speelt een cruciale rol in het al dan niet sociaal ondernemen; zo ook voor een autodemontagebedrijf dat enkele jaren geleden de beslissing moest nemen om te kiezen tussen het inzetten van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt of het aanschaffen van een demontagerobot. Het businessmodel van dit bedrijf bestond uit het demonteren van auto's en het doorverkopen van de daaruit gewonnen materialen. Het demonteren van de auto's kan zowel manueel als geautomatiseerd.

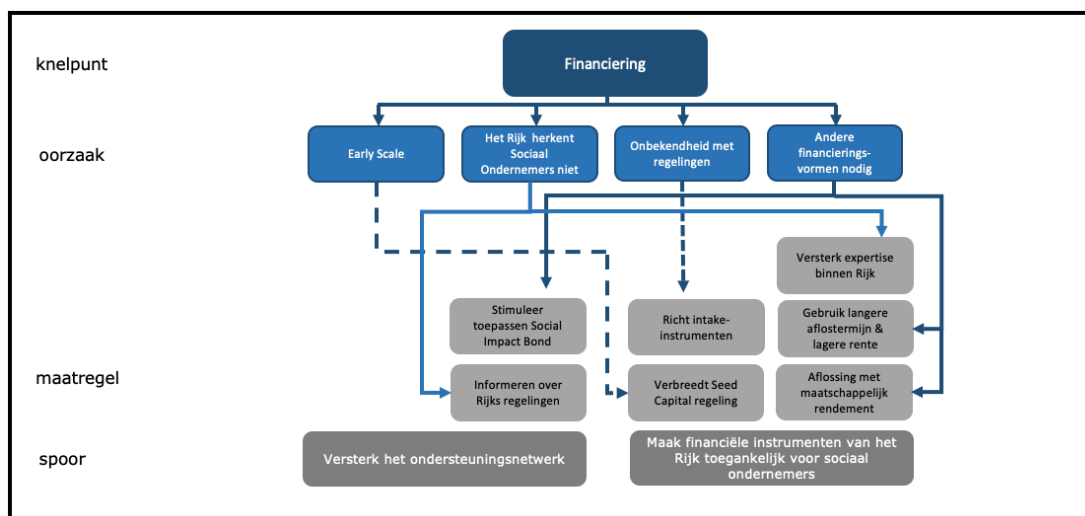
Het autodemontagebedrijf had een vijftal werknemers in dienst voor deze werkzaamheden en maakte inzichtelijk wat de kosten en baten waren wanneer het over zou stappen op een demontagerobot. De conclusies:

- Manueel demonteren van de auto's levert betere kwaliteit op.
- De robot levert relatief gezien mindere kwaliteit op per gedemonteerde auto.
- De aanschafkosten van de robot zijn relatief gezien lager dan de inzet van vijf werknemers.

Uiteindelijk woog voor deze ondernemer het voordeel van het inzetten van de demontagerobot zwaarder dan het bieden van vijf arbeidsplaatsen voor zijn werknemers. Door de hoge arbeidskosten heeft hij dus gekozen voor de aanschaf van de machine en het ontslag van de werknemers.

Om deze knelpunten op te lossen adviseren wij om de volgende maatregelen door te voeren:

- Maak de **Seed Capital-regeling** toegankelijk voor ondernemingen die aantoonbaar maatschappelijke impact realiseren.
- Bij de intake van financieringsaanvragen dient het Rijk gericht te verkennen of het met een sociale onderneming te maken heeft (door de intake-instrumenten hierop aan te passen en de expertise bij beoordelaars over sociaal ondernemerschap te versterken).
- Creëer meer bewustzijn rond het bestaan van de financiële instrumenten van het RVO en het Rijk onder sociaal ondernemers.
- Versterk de expertise van beoordelaars van financieringsaanvragen binnen het Rijk ten aanzien van maatschappelijke impact, de SDG's en sociale ondernemingen in het algemeen.
- Werk in de aflossing van financiële instrumenten met langere aflostermijnen en lagere rentes.
- Maak aflossing van leningen mogelijk in de vorm van maatschappelijk rendement.
- Versterk de inzet van **Social Impact Bonds**.



## 7.2 Knelpunten

De financiering van ondernemingen is een traditioneel probleem voor het MKB-bedrijfsleven. De SER (2015) heeft diverse oorzaken voor een mogelijk tekort aan financiering voor het Nederlandse MKB gesignaleerd. De volgende drie oorzaken gelden volgens de SER ook voor sociale ondernemingen:

- een structureel slechte financiële situatie van sommige bedrijven;
- financiers die de bedrijven onvoldoende kennen; schaalprobleem;
- hoge transactiekosten bij relatief kleine leningen.

---

Daar komt bij dat sociale ondernemingen zich vaak bedienen van nieuwe en innovatieve bedrijfsconcepten, die zich eerst op de markt moeten bewijzen (SER, 2015).

De OECD constateert dat sociale ondernemingen in de volgende situaties uitdagingen ervaren om de financiering op orde te krijgen (OECD, 2019):

- In de fase '*Early Scaling*' is financiering op basis van equity-investeringen (door externe investeerders) nog van een behoorlijk hoog risico en komt daarmee onvoldoende tot stand.
- *Dissemination*-fase (ofwel groeifase): het is volgens de OECD lastig om equity-investeringen aan te trekken die groter zijn dan twee tot drie miljoen euro.
- Kleine, regionaal opererende sociale ondernemingen gericht op het oplossen van maatschappelijke problemen die niet door de overheid worden afgedekt.

Het lid Bruins stelt dat garantieregelingen vanuit de overheid beter gericht dienen te worden op sociale ondernemingen en sociale innovaties en op verruiming van het mandaat van regionale ontwikkelingsmaatschappijen, om zo een betere toegang tot kapitaal voor sociaal ondernemingen te borgen (Bruins, 2018).

### **Overdracht van aandelen leidt tot uitdagingen in de continuïteit**

Een aantal jaren geleden zijn de ABC BV en de Stichting ABC opgericht vanuit de intrinsieke motivatie om arbeidsparticipatie onder een bepaalde, hulpbehoevende, doelgroep te stimuleren. De BV en de stichting voeren in de praktijk samen één bedrijf uit. De stichting heeft een ANBI-status. In de loop der tijd heeft de sociale onderneming vanuit verschillende financieringsbronnen kapitaal ontvangen en geïnvesteerd in de onderneming. Te allen tijde is het vrijgekomen kapitaal uit de onderneming geheerinvesteerd in het bedrijf, met als doel meer arbeidsplekken te kunnen bieden aan de doelgroep. Er is nooit geld uitgekeerd aan de aandeelhouders, in welke vorm dan ook. Om de continuïteit van de onderneming te borgen is besloten het aandeelhouderskapitaal (€ 65.000) over te dragen aan de Stichting ABC. Aanvullend hebben andere geldschieters eveneens besloten hun investering om te zetten in aandelen en ook die over te dragen aan de stichting (€ 400.000). Om deze overdracht goed te laten verlopen heeft de onderneming contact gezocht met de Belastingdienst. Naar aanleiding van dit contact heeft de Belastingdienst besloten de ANBI-status van de stichting in te trekken. Een organisatie met een ANBI-status hoeft geen aangifte te doen van een schenking en is daarmee ook niet verplicht hierover belasting af te dragen. Als gevolg van de maatregel dient de stichting 40% van de te ontvangen waarde aan schenkingsrecht af te dragen. De maatregel leidt ertoe dat de stichting voor de keuze staat het aandelenkapitaal alsnog over te dragen en de belasting te betalen (in de wetenschap dat dit de onderneming direct confronteert met een forse cash-out, waardoor de continuïteit van de onderneming wordt verzwakt) of om af te zien van de overdracht en zo het maatschappelijke karakter van de onderneming niet te borgen.

## 7.3 Bevindingen

### 7.3.1 Knelpunten op basis van ontwikkelingsfase

Afhankelijk van de ontwikkelingsfase<sup>11</sup> waarin de onderneming zich bevindt zijn er enkele specifieke situaties te benoemen waarin sociaal ondernemers moeite hebben om financiering aan het bedrijf te binden:

- In de fase '*Early Scaling*' is financiering op basis van equity-investeringen (door externe investeerders) nog van een behoorlijk hoog risico en komt daarmee onvoldoende tot stand. De OECD adviseert op dit punt om vanuit het Rijk een *MKB-match funding*-regeling te introduceren die de inleg van investeerders *matcht*. De financieringsbehoefte in deze fase is rond de 300.000 tot anderhalf miljoen euro. Via de RVO is hiertoe thans de Seed Capital-regeling beschikbaar. Deze is alleen toegankelijk voor ondernemingen met een technisch of creatief product.
- *Dissemination*-fase (ofwel groeifase): Het is volgens de OECD lastig om equity-investeringen aan te trekken die groter zijn dan twee tot drie miljoen euro. Wij hebben, naast dit rapport, in ons verdere onderzoek geen aanwijzing gevonden dat sociale ondernemingen op dit punt tegen knelpunten aanlopen; waarschijnlijk is dit knelpunt door de structurering van Invest NL en de ROMS verholpen.

### 7.3.2 Knelpunten in rijksfinanciering

Het kabinet heeft het voornemen uitgesproken om het financieringsportfolio in lijn met de doelen van het Klimaatakkoord van Parijs en de SDG-agenda verder te verduurzamen (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2019). Belangrijke observatie is dat vrijwel geen enkele regeling gericht is op of criteria kent met betrekking tot maatschappelijke impact, het Klimaatakkoord, de SDG-agenda en/of sociale ondernemingen. Dit met uitzondering van het DGGF (Dutch Good Growth Fund), waarbij het doel van de regeling expliciet is om maatschappelijke impact te realiseren (RVO, 2020).

Uit interviews is gebleken dat de RVO bij het aanbieden van diensten geen onderscheid maakt tussen sociale ondernemingen en 'reguliere' ondernemingen. Het is daarmee niet te achterhalen in welke mate sociale ondernemingen gebruikmaken van de RVO-regelingen. Rondvraag tijdens de fieldlabs leert dat vrijwel geen van de aanwezige ondernemers op de hoogte is de RVO-regelingen. De oorzaak hiervan hebben we niet kunnen achterhalen, anders dan de open deur dat de regeling door de geëigende partijen klaarblijkelijk onvoldoende succesvol bij deze ondernemers over het voetlicht is gekomen. Uit de interviews en de fieldlabs blijkt ook dat de meeste financiële instrumenten van het Rijk niet aansluiten bij het bedrijfsmodel van sociale ondernemingen. Doorgaans is een gevalideerd businessplan met een bijbehorende *proof of concept* een hard criterium om in aanmerking te komen voor financiering van de RVO. Aannemelijk is dat sociaal ondernemers door hun innovatieve karakter en het feit dat zij zich vaak richten op nog niet- of slechts beperkt ontwikkelde markten niet kunnen voldoen aan dit criterium (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2019)

---

<sup>11</sup> De OECD onderscheidt vier fasen: seed, start-up validation, early scaling en dissemination.



---

Een tweede bevinding van ons onderzoek is dat sociale ondernemingen die de juridische rechtsvorm van een stichting hebben aangenomen veelal niet in aanmerking komen voor de regelingen die via de RVO lopen. RVO richt zich immers op ondernemers, en de aanname is dat stichtingen geen onderneming zijn. Alleen als stichtingen expliciet zijn in hun statuten over het ondernemende karakter van hun organisatie, lijkt de beoordeling door RVO positief uit te vallen.

### **Invest-NL**

Op 16 januari 2020 vond de officiële start plaats van de, in het regeerakkoord aangekondigde, Nederlandse financierings- en ontwikkelingsinstelling Invest-NL (Rijksoverheid, 2020). Invest-NL financiert ondernemingen die Nederland duurzamer en innovatiever maken. Met een aandelenkapitaal van € 1,7 miljard ligt de focus bij de start op de energietransitie en op innovatieve snelgroeiende bedrijven. De drempel voor aanvragen bij Invest-NL is € 5 miljoen. Sociale ondernemingen hebben volgens de OECD (2019) behoefte aan groeikapitaal vanaf € 2 miljoen. Tevens ligt de focus van Invest-NL voornamelijk op de energietransitie, terwijl sociale ondernemingen een veel bredere focus hebben, namelijk over alle SDG's. Voor veel sociale ondernemingen is financiering door Invest-NL daarmee niet binnen handbereik. In ons onderzoek hebben wij evenwel geen aanwijzingen gevonden dat sociale ondernemingen hierdoor sterk belemmerd worden.

### **Regionale Ontwikkelings Maatschappijen (ROM)**

Nederland kent negen ROM's welke tezamen landelijke dekking hebben. Deze ROMs beschikken over een investeringskapitaal van 630 miljoen euro. Uit onze interviews blijkt dat de ROMs beleidsvrijheid hebben in het bepalen van het te voeren investeringsbeleid. Zo kiest ontwikkelmaatschappij Oost NV ervoor te investeren in bedrijven actief in Life Sciences, High Tech, Cleantech & Energy en Agro-Food en op de raakvlakken van deze sectoren (Oost NV, 2020). Uit onze interviews blijkt dat geen enkele ROM zich specifiek richt op sociale ondernemingen, of deze juist gericht uitsluit. Sociale ondernemingen dienen nu, net als alle andere ondernemingen, aan te sluiten bij het investeringsbeleid van de ROMs. In ons onderzoek hebben wij evenwel geen aanwijzingen gevonden dat sociale ondernemingen hierdoor sterk belemmerd worden.

### **Dutch Good Growth Fund**

Een regeling die goed aansluit bij de missie en expertise van sociaal ondernemers is het DGGF (RVO, 2020). Dit fonds, dat door het Ministerie van Buitenlandse Zaken is geïntroduceerd, faciliteert in financiering voor ondernemers die zaken (willen) doen in een opkomende markt of een ontwikkelingsland, een zogenoemd DGGF-land. In de toetsing of ondernemers in aanmerking komen voor de financiering wordt met name gekeken naar de kennis en kunde van de ondernemer, maar daarnaast naar de invloed van de ondernemer op het aantal banen, de economische vooruitgang, de gezondheidsimpact en de arbeidsverlichting en -veiligheid in het DGGF-land. Binnen het DGGF wordt met name ingezoomd op de impact die de ondernemer maakt in plaats van op het risicoprofiel van de ondernemer.

### 7.3.3 Knelpunten bij bankfinanciering

Ook het bankwezen beweegt mee in de veranderende manier van ondernemen en verstrekt steeds meer kredieten aan sociale ondernemingen. Alle grote banken financieren sociale ondernemingen.

Het financieren van de brede groep sociale ondernemingen vergt een andere benadering dan bij de financiering van traditionele ondernemingen het geval is. Er is bij banken aanvullende kennis nodig om de vaak innovatieve bedrijfsplannen te kunnen beoordelen; plannen betreffen vaak de uitrol van nieuwe producten, de betreding van een nieuwe markt, het gebruik maken van een nieuw bedrijfsmodel of de productie van een bestaand product op een radiaal andere (duurzame) manier. De beoordeling van deze businesscases vergt andere competenties van de medewerkers. Mensen die over deze nieuwe competenties beschikken zijn schaars. Het in-huis ontwikkelen van deze nieuwe competenties wordt als tijdrovend ervaren. Uit de interviews blijkt dat dit, in sommige gevallen, leidt tot het niet in behandeling kunnen nemen van (te specifieke) aanvragen.

Ook gebeurt het veelvuldig dat impactondernemers businesscases voorleggen die nog niet geschikt zijn voor bancaire financiering. Het risicoprofiel van veel businesscases is te hoog. Er is gebrek aan marktadoptie, benchmarks, bewijslast van succesvolle concurrenten et cetera. Bancaire financiering leent zich slecht voor dergelijke *early adopters*. Andere vormen van financiering (equity) sluiten beter aan bij dit type bedrijf. Banken zijn graag betrokken bij zogenoemde *late adopters*: bedrijven die zich richten op een bestaande markt, vaak met een bestaand product. De businessmodellen van deze ondernemers zijn bewezen en de kennis hierover is binnen het bankwezen aanwezig of gemakkelijker te vergelijken.

#### **Garantieprogramma EaSi Social Enterprise**

De Europese Investeringsbank (EIB) herkent het probleem met betrekking tot het financieren van sociale ondernemingen door middel van Vreemd Vermogen (VV). Om voor deze vertrekkers van VV de risico's acceptabeler te maken heeft ze het Garantieprogramma EaSi Social Enterprise in het leven geroepen. Via deze regeling kunnen kredietverstrekkers grote delen van Default-risico's bij de EIB neerleggen. Dit resulteert in leningen met een lagere rente en een langere aflossingstermijn. Diverse partijen in Nederland (waaronder de Triodos Bank en Qredits) hebben momenteel financiële producten tot hun beschikking die gebruikmaken van deze regeling. Er wordt goed gebruikgemaakt van deze regeling.

#### **Principle-based versus Rule-based**

Een belangrijke observatie uit de interviews is dat financiers door de EaSi-regeling genoodzaakt zijn ondernemingen op formele kaders te toetsen (Rule-based). Tot op heden hadden financiers hier alle ruimte voor eigen beleid (Principle-based).

Er is niet onderzocht of de criteria die EIB hanteert in lijn zijn met andere definities van sociaal ondernemerschap.

### 7.3.4 Knelpunten in de structuur van financiering

Sociale ondernemingen zijn primair gericht op het bereiken van maatschappelijke impact. Bij het aantrekken van externe financiering doet zich daarmee het dilemma voor dat deze financiering komt met verplichtingen die druk zetten op de primaire strategie: aflossing en rente leiden ertoe dat de businesscase regelmatig moet worden aangepast in het voordeel van de financiële paragrafen van de onderneming. Uit ons onderzoek komt naar voren dat veel sociale ondernemingen hier moeite mee hebben of ronduit aangeven niet akkoord te kunnen gaan met dergelijke condities en/of aanpassingen in de bedrijfsvoering. Zij zijn meestal van mening dat het rendement van hun onderneming in andere domeinen ligt dan in de financiële paragrafen. Het is juist de maatschappelijke bijdrage die voor hen telt.

#### **Lening door fonds werd afgelost met maatschappelijke tegenprestatie**

Een sociale onderneming gericht op het creëren van werkgelegenheid voor mensen met een stoornis binnen het autismespectrum kwam in contact met een filantropisch fonds. Dit fonds is erop gericht om kwetsbare groepen in de samenleving te ondersteunen. Dit doet het door samen te werken met ondernemingen.

De onderneming wilde haar capaciteit om potentiële medewerkers (met een beperking) op te leiden en succesvol in te zetten vergroten. Daarin wilde zij investeren door enkele nieuwe coaches op te leiden hoe met deze doelgroep om te gaan.

De onderneming en het fonds kwamen een geldlening overeen (op verzoek van de betrokken partijen kunnen wij het specifieke bedrag niet noemen), waarmee de onderneming de gewenste investering kon doen. 75% van de lening kon vervolgens worden afgelost door iemand uit de doelgroep voor een periode van minimaal 1 jaar in dienst te nemen. Aldus geschiedde.

Gedurende de looptijd van de lening verhoogde het fonds het leenbedrag om de onderneming te ondersteunen bij het structureel meten van de door haar behaalde impact.

### 7.3.5 Filantropie

Er is in Nederland een aantal filantropische geldverstrekkers actief. Dit zijn over het algemeen private fondsen die sociaal ondernemers ondersteunen in de ontwikkeling van hun bedrijf, met als uitdrukkelijk oogmerk impact te maken op maatschappelijke thema's.

Vaak worden deze ondernemingen gefinancierd in de vorm van een donatie, gift of subsidie. Het belang van deze fondsen voor de ontwikkeling van sociaal ondernemers is groot en groeit.

Geld afkomstig uit deze fondsen kan meestal door de ondernemers worden behandeld als Eigen Vermogen (EV); het hoeft meestal niet te worden terugbetaald en er is geen rente over verschuldigd. Derhalve verstoort dit type vermogen de bedrijfsvoering en de ondernemingsbalans niet.

Er zijn diverse filantropische instellingen die middelen verstrekken in de vorm van leningen met ontbindende voorwaarden. Kwijtschelding van de lening kan dan plaatsvinden als er bijvoorbeeld een maatschappelijke prestatie wordt geleverd of als blijkt dat de onderneming niet in staat is/zal zijn om de lening af te lossen. Deze vorm is zo uitgewerkt dat het aangetrokken Vreemd Vermogen niet (structureel) op de balans van de onderneming komt te staan.

#### **Kwijtschelden van rente**

Een aantal jaren geleden heeft een bij ons bekende ondernemer gebruikgemaakt van een geldlening bij een filantropisch fonds. Het gehanteerde rentepercentage op de lening was dynamisch: op basis van de verwezenlijkte maatschappelijke doelen werd het percentage bepaald. Wanneer de ondernemer meer dan de (door het fonds) gestelde doelstellingen verwezenlijkte, werd het rentepercentage naar beneden bijgesteld. Andersom gold: leverde de onderneming minder, dan werd het percentage naar boven bijgesteld. Cruciaal is dat de sociaal ondernemer impact meet en hierover kan rapporteren.

Dezelfde ondernemer trok bij een ander fonds een *converteerbare lening* aan om een set nieuwe aan elkaar gelieerde product-marktcombinaties in de markt te testen. Een product-marktcombinatie (PMC) is een unieke combinatie van een specifieke versie van een product voor een specifieke groep klanten. De rente over de PMC's, waarvan gaandeweg bleek dat deze *niet* terugverdiend kon worden, werd omgezet in een gift. Door toepassing van de PMC's heeft de onderneming de benodigde selectie kunnen maken. De meeste PMC's bleken niet voldoende succesvol te zijn. Enkele andere specifieke PMC's juist wel. De onderneming heeft vervolgens in de verdere ontwikkeling van haar bedrijf op deze laatste groep de focus gelegd.

### 7.3.6 Social Impact Bonds

Sociale ondernemingen zijn veelal gericht op het realiseren van impact op overheidsdomeinen. Volgens de OECD is met name het financieren van deze ondernemingen problematisch: overheidsgeld is vaak strikt gebonden aan budgetten en beleidsregels (OECD, 2019).

Social Impact Bonds (SIB's) vormen een veelbelovend instrument waarbij privaat geld wordt ingezet om maatschappelijke vraagstukken op te lossen (ABN AMRO, 2020). Het instrument werkt op hoofdlijnen als volgt:

- Veelal heeft een overheidsorganisatie een maatschappelijke opgave, waarbij een sociale onderneming de taak op zich neemt om deze opgave op te lossen.
- Een investeerder financiert de sociale onderneming.
- Nadat de beoogde maatschappelijke impact is behaald, wordt de sociale onderneming door de overheid betaald, op basis waarvan de investeerder zijn inleg terugkrijgt, met rendement.

De OECD adviseert om deze financieringsvorm verder uit te bouwen. Ook tijdens de fieldlabs is vaak gesproken over deze vorm van financiering. Ondernemers zijn op de hoogte van dit instrument, maar hebben moeite om hun logische partners – veelal gemeenten – te bewegen om samen een SIB op te zetten. Het aantal operationele SIB's in Nederland lijkt nog bescheiden te zijn (ABN AMRO, 2020) en (Social Finance NL, 2020).

## 7.4 Voorgestelde maatregelen

Hoewel het aantrekken van kapitaal niet meer het belangrijkste knelpunt voor sociaal ondernemers is, zijn er nog duidelijk verbeterpunten door te voeren. Wij adviseren om:

- de Seed Capital-regeling toegankelijk te maken voor ondernemingen die aantoonbaar maatschappelijke impact realiseren;
- bij de intake van financieringsaanvragen erop te letten dat het Rijk gericht verkent of het met een sociale onderneming te maken heeft (door de intake instrumenten hier op aan te passen en de expertise bij beoordelaars over sociaal ondernemerschap te versterken);
- meer bewustzijn te creëren rond het bestaan van de financiële instrumenten van het RVO en het Rijk onder sociaal ondernemers;
- de expertise van beoordelaars van financieringsaanvragen binnen het Rijk te versterken ten aanzien van maatschappelijke impact, de SDG's en sociale ondernemingen in het algemeen;
- in de aflossing van financiële instrumenten te werken met langere aflostermijnen en lagere rentes;
- de aflossing van leningen mogelijk te maken in de vorm van maatschappelijk rendement;
- de inzet van **Social Impact Bonds** te versterken.

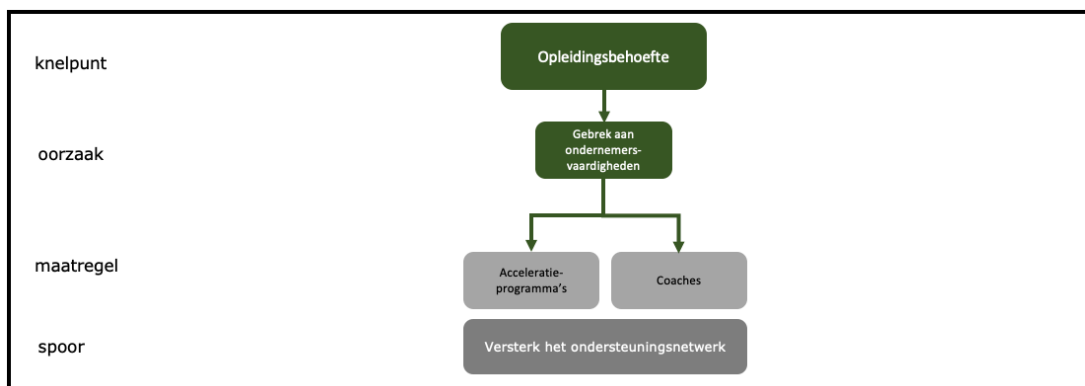
Zie verder hoofdstuk 9.

# 8 - Opleidingsbehoefte

## 8.1 Samenvatting

Er is een groot scala aan opleidingen voor ondernemerschap beschikbaar. Belangrijkste leemte in dit brede spectrum lijken de zogenoemde acceleratieprogramma's en coaching door andere ondernemingen te zijn. Deze vorm van capaciteitsontwikkeling zou ingezet kunnen worden om de geconstateerde leemte in het 'investment-ready' maken van ondernemers in te vullen.

Derhalve adviseren wij om als onderdeel van **strategie 2** (versterk het ondersteuningsnetwerk) zowel de adoptie van **acceleratieprogramma's** als **coaching door andere ondernemers** te versterken.



## 8.2 Knelpunten

De OECD constateert aandachtspunten in enkele onderwerpen (OECD, 2019):

- Er is, ondanks de brede interesse, weinig aandacht voor de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden met betrekking tot sociaal ondernemerschap op basisscholen en in het voortgezet onderwijs.
- Binnen de publieke sector is onvoldoende kennis beschikbaar met betrekking tot sociaal ondernemerschap.
- Het ontbreekt sociaal ondernemers aan noodzakelijke ondernemersvaardigheden als: samenwerking met overheden, het aantrekken van financiers en het vinden van klanten.

## 8.3 Bevindingen

Op basis van het documentenonderzoek en de interviews constateren wij dat er in Nederland een breed scala aan opleidingen beschikbaar is met betrekking tot ondernemerschap. Een aantal hogescholen en universiteiten, maar ook het bedrijfsleven en diverse maatschappelijke organisaties bieden programma's, opleidingen en trainingen aan. De RVO stimuleert met het O2lab ondernemerschap in het onderwijs (RVO, 2019). Er zijn volgens de RVO meer dan drieduizend opleidingen met betrekking tot onderwijs in Nederland beschikbaar.

---

De signalering dat het sociaal ondernemers ontbreekt aan ondernemersvaardigheden komt op diverse momenten in ons onderzoek, zowel in onze interviews als in de fieldlabs, naar voren.

De OECD adviseert om te investeren in de capaciteitsontwikkeling van sociaal ondernemers om hun *investment-readiness* te vergroten (OECD, 2019). Investment ready worden houdt zoveel in als dat investeerders c.s. erop kunnen vertrouwen dat een onderneming/ondernemer het waard is om in te investeren (Channer, 2018). Deze capaciteitsontwikkeling kan in de ogen van de OECD heel goed plaatsvinden in de vorm van acceleratieprogramma's<sup>12</sup>. Het acceleratieprogramma van de Impact Hub Amsterdam is hier een goed voorbeeld van. Tijdens de interviews en de fieldlabs is naar voren gekomen dat ontwikkeling van ondernemersvaardigheden inderdaad een belangrijk thema is waar sociaal ondernemers behoefte aan hebben. De mate van het zich bewust zijn van dergelijke programma's onder de ondernemers die wij spraken was niet hoog. Bij het noemen van dergelijke programma's gaven ondernemers wel aan geïnteresseerd te zijn, onder de conditie dat deelname eraan de bedrijfscontinuïteit niet te veel beïnvloedt.

In het verlengde hiervan komt in ons onderzoek ook naar voren dat sociaal ondernemers veel voordeel ervaren van onderlinge ondersteuning.

#### 8.4 Voorgestelde maatregelen

Wij adviseren om gericht de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden te stimuleren, met als doel de sociaal ondernemer/onderneming in de seed- en start-up-validatiefase 'investment ready' te maken. Wij adviseren om dit te realiseren door de toepassing van **acceleratieprogramma's** en door **coaching door andere ondernemers** te versterken.

Zie verder hoofdstuk 9.

---

<sup>12</sup> Er is een grote diversiteit van acceleratieprogramma's. Enkele bekende voorbeelden zijn: StartUpBootCamp en Rockstart.

## 9 - Operationalisering

De maatregelen die wij adviseren om genoemde knelpunten weg te nemen, zijn onderling verbonden door middel van zogenoemde 'sporen'. Een spoor is een set maatregelen die in onderlinge samenhang een bepaald doel realiseren. De gesignaleerde knelpunten, hun oorzaken en de benodigde maatregelen leiden tot de vorming van drie sporen:

1. Werk het Impactpad verder uit.
2. Versterk het ondersteuningsnetwerk.
3. Richt de financieringsinstrumenten van het Rijk op de sociaal ondernemer.

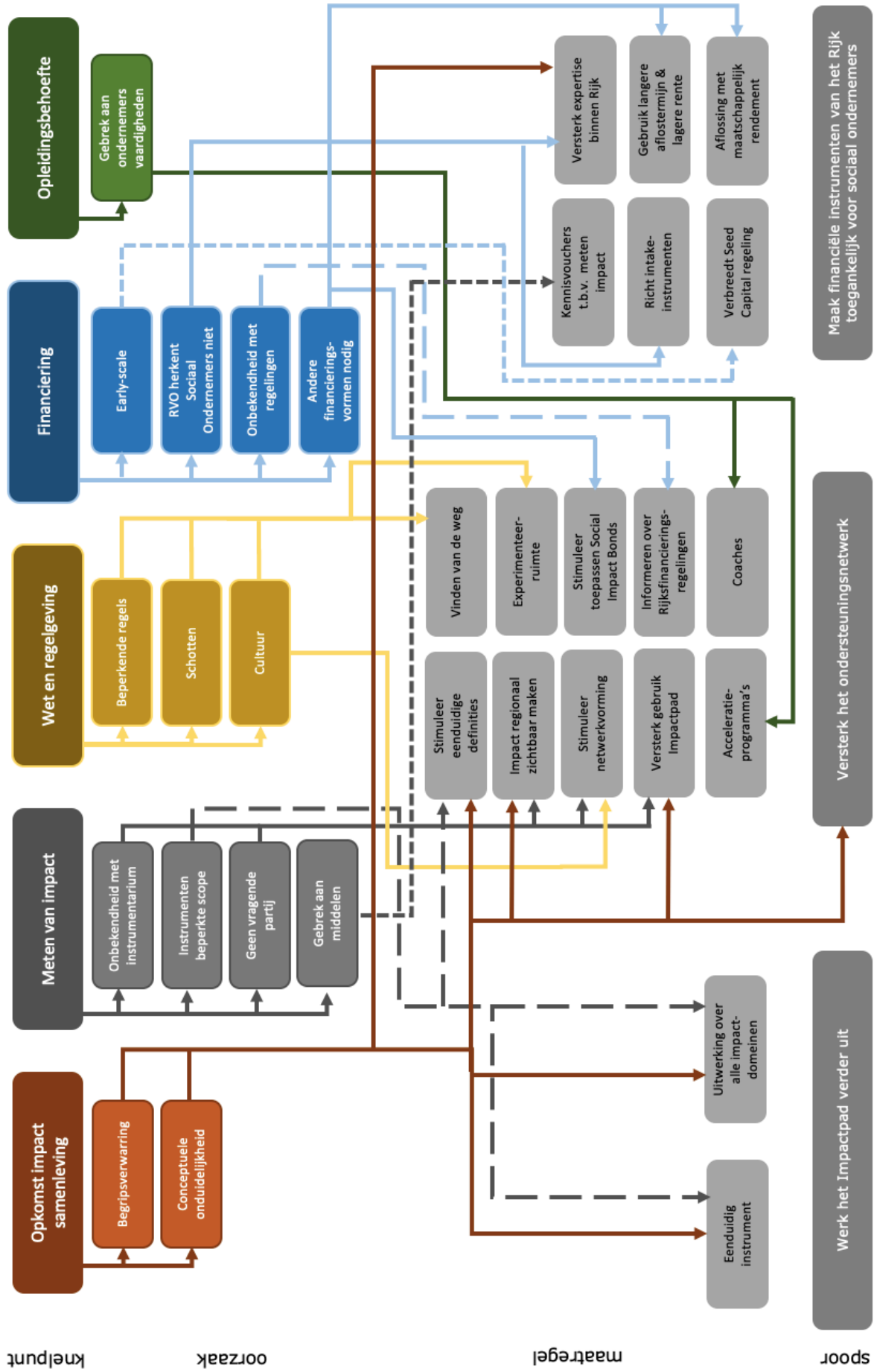
Deze sporen zijn tijdens twee fieldlabs in samenspraak met ondernemers en stakeholders ontworpen, geëvalueerd en aangescherpt. Daarbij is steeds het bestaande instrumentarium als basis genomen. De samenhang tussen de geconstateerde knelpunten, de oorzaken, de door ons voorgestelde maatregelen en de sporen is weergegeven op de volgende pagina.

### **De Grote Dit-Kan-Toch-Niet-Waar-Zijn Show**

Sociaal ondernemers zijn primair gericht op het bereiken van maatschappelijke impact. Het zijn gedreven 'dwarsdenkers' en 'friskijkers', die dwars door bestaande kaders heen oplossingen zien. Met vaak tomeloze energie gaan zij de uitdaging aan om maatschappelijke problemen op te lossen. Naast de vele uitdagingen die het ondernemerschap sowieso biedt, lopen zij regelmatig aan tegen meerdere wetten, regels, procedures en schotten die het behalen van de vaak door velen gewenste maatschappelijke impact in de weg staan. Gekscherend noemden een paar ondernemers dit 'De Grote Dit-Kan-Toch-Niet-Waar-Zijn Show'.







In dit hoofdstuk werken wij deze sporen verder uit. Per spoor geven wij aan:

1. wat het **doel** van het spoor is;
2. wat de **aanpak** ervan op hoofdlijnen is;
3. **welke partij** uit het ecosysteem (die reeds betrokken is bij specifieke bestaande instrumenten) welke rol op zich neemt;
4. wat de **invoeringstermijn** is.

## 9.1 Spoor 1 - Werk het Impactpad verder uit

### Doel

Het doel van spoor 1 is om tot een **eenduidig instrument (Maatregel 1)** voor impactmeting te komen over **alle impactdomeinen (Maatregel 2)**.

### Aanpak

- Gebruik de SDG's als strategisch raamwerk voor het meten van impact.
- Realiseer samenwerking tussen de relevante stakeholders (het bedrijfsleven, Niet-gouvernementele organisaties (NGO's), lokale en centrale overheden en consumenten) om het raamwerk te realiseren. Werk hierbij met 'tafels' per impactdomein (voor elke SDG een tafel) en een centraal overkoepelend overleg waar tafels bij elkaar komen. Mogelijk is het haalbaar om meerdere SDG's te bundelen in één tafel, om het aantal tafels overzichtelijk te houden. Tegelijkertijd moet de inhoudelijke diversiteit die er binnen de SDG's is worden gerespecteerd.
- Werk per SDG de doelstellingen uit tot kwantitatieve richtlijnen, indicatoren en streefwaarden.<sup>13</sup> Realiseer hierbij eenduidigheid in terminologie en aanpak tussen alle SDG's. Gebruik waar mogelijk dezelfde indicatoren.
- Identificeer per marktsector op welke SDG's die sector impact heeft.
- Begin hierbij met die sectoren waarin de behoefte tot meervoudige waardecreatie het hoogst is.
- Werk per SDG de indicatoren uit tot in de praktijk toepasbare criteria. Harmoniseer deze criteria waar mogelijk met bestaande instrumenten en keurmerken. Bied op het niveau van de individuele markten en bedrijven de ruimte om vanuit de praktijk aanpak en indicatoren nader in te vullen.
- Maak de samenhang tussen de SDG's zichtbaar. Stel hierbij het concept 'True Pricing' centraal.
- Werk *agile* in de doorontwikkeling van het Impactpad, waarbij in korte feedbackloops (plan - do - check - act) beleid en uitvoering continu van elkaar leren. Doorloop deze cyclus 2 à 3 keer.
- Erken dat impactmeting voor alle betrokkenen een extra activiteit is. Voorkom daarom zware aanvullende (administratieve) lasten.

---

<sup>13</sup> De deelnemers van onze fieldlabs verwachten dat de stap naar gekwantificeerde normen en indicatoren in dit stadium nog niet gezet kan worden. Eerst moet ervaring worden opgedaan met het verbeterde instrumentarium *an sich*. Voorkomen moet worden dat het instrumentarium te prescriptief wordt, beknellend en/of een papieren werkelijkheid oplevert.

- Realiseer dat succesvolle ontwikkeling van een impactraamwerk afhankelijk is van de inbreng van de stakeholders. Bied de deelnemers aan dit overleg (naast de procesbegeleiders en experts) een onkosten- vergoeding<sup>14</sup> voor hun inzet en betrokkenheid.

Het is onze inschatting dat de uitvoering van dit spoor ongeveer twee jaar in beslag neemt.

### **Wie doet wat?**

Er zijn diverse marktpartijen actief die zich specialiseren in de SDG's en in impact. Geadviseerd wordt dat het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat door middel van een aanbesteding de uitvoering van dit deeladvies bij (een consortium van) marktpartijen uitzet. Er dient te worden samengewerkt met het Ministerie van Buitenlandse Zaken, dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van de SDG's.

### **Invoeringstermijn**

De uitvoering van dit spoor kan direct worden opgepakt door het programma van eisen nader uit te werken en aan te besteden. Rond de herfst kan de uitvoering zijn gestart. Eind 2020 kan de samenwerking met stakeholders zijn gerealiseerd en een eerste ronde uitwerking zijn gedaan. Wij schatten in dat de uitvoering van dit hele spoor ongeveer twee jaar kost.

## **9.2 Spoor 2 - Versterk het ondersteuningsnetwerk**

### **Doel**

Het doel van spoor 2 is om:

- de bestaande organisaties in het ecosysteem van sociale ondernemingen te ondersteunen om tot een zelfstandig functionerend, gedistribueerd ondersteuningsnetwerk voor specifiek sociaal ondernemers door te ontwikkelen;
- te borgen dat alle betrokken partijen in het land vanuit een gemeenschappelijke aanpak werken en een eenduidig instrumentarium gebruiken.

Hierdoor wordt gerealiseerd dat sociale ondernemingen en hun stakeholders eenvoudig en laagdrempelig toegang hebben tot gerichte ondersteuning in de ontwikkeling van hun onderneming.

Het Tweede Kamer-lid Bruins noemt dit ondersteuningsnetwerk het 'koplopersloket'. De OECD heeft het over een public agency, met de naam 'Netherlands Social Entrepreneurship and Innovation'.

---

<sup>14</sup> Bij de organisatie van onze fieldlabs heeft ons zeer regelmatig de vraag bereikt of wij bereid waren een onkostenvergoeding te betalen. Dit omdat wij voor ons onderzoek gebruikmaken van de praktijkervaring en expertise van sociaal ondernemers. Met het deelnemen aan een onderzoek et cetera kan de sociaal ondernemer geen aandacht aan zijn bedrijf besteden.

Er is nu al een breed netwerk van organisaties die sociale ondernemingen ondersteunen. Dit zijn onder meer: **de Kamer van Koophandel, NL Groeit, MVO Nederland, de RVO, Social Enterprise NL, Voor Goed Agency, Amsterdam Impact, Impact Hub Amsterdam, Impact Noord, Impact Oost, Impact Midden, Impact 030, het Versnellingshuis CE, Qredits, de diverse banken en crowdfundingplatforms**. Veel van deze organisaties kennen elkaar en werken, waar het nodig is of kan, op ad-hocbasis samen. Sommige hebben een taak die zij landelijk uitvoeren, andere richten zich specifiek op een stad of regio. Het aantal organisaties dat zich richt op ondersteuning van sociale ondernemingen groeit snel. Veel organisaties krijgen vorm doordat enkele ondernemers daartoe het initiatief nemen. Vaak beschikken deze organisaties over zeer beperkte (financiële) middelen, waardoor de geboden ondersteuning van diverse kwaliteit is.

Het is ons voorstel om i) deze organisaties te versterken, ii) de samenwerking tussen deze organisaties te versterken en iii) te borgen en coördineren dat er met betrekking tot alle taken die zij uitvoeren landelijke dekking ontstaat. Belangrijke succesfactor is dat het ondersteuningsnetwerk voldoende focus op de sociaal ondernemer heeft. Mocht dit niet voldoende te borgen zijn, dan is het de aanbeveling om een nieuwe organisatie op te richten met als doel de sociaal ondernemers te ondersteunen.

De taak van dit ondersteuningsnetwerk is om sociaal ondernemers gedurende alle fasen (*seed, start-up validation, early scale, dissemination*) te ondersteunen met raad en daad. De minimaal benodigde functies worden hieronder uitgewerkt. Voor zover dat nog niet het geval is, kunnen de organisaties in dit netwerk in de meeste gevallen zo worden opgezet dat zijzelf functioneren als sociale onderneming.

### **Structuur van het netwerk**

#### Decentraal

Een groot deel van het MKB-bedrijfsleven richt zich op een lokale/regionale markt. Belangrijke bevinding uit ons onderzoek is ook dat sociale ondernemingen vaak niet goed geïnformeerd zijn over landelijke regelingen en/of aanpakken in andere regio's. Wel zijn sociale ondernemingen vaak goed ingebed in structuren in de directe (fysieke) omgeving.

Het is voor nieuwe regionale netwerken vaak een zoektocht naar de sociaal ondernemers in de regio. 'Pas nadat ze gevonden zijn, weten we dat ze bestaan.' De enige betrouwbare bron omtrent een inschatting van het aantal sociale ondernemingen in Nederland is het rapport van McKinsey, dat inschat dat er ongeveer 6.000 sociale ondernemingen in Nederland zijn. Zonder de doelgroep te kennen is het ook niet mogelijk hen te ondersteunen. Het ligt daarmee voor de hand om dicht op de leefomgeving van de sociaal ondernemer te gaan zitten door een netwerk van regionaal werkende ondersteuningsorganisaties op te zetten en/of de reeds bestaande regionaal opererende organisaties te versterken. Elke bestaande organisatie kan vervolgens haar plek in dit netwerk vinden.

De Kamer van Koophandel kan hierbij bijvoorbeeld als eerste lijn optreden en doorverwijzen.

Er dient landelijke dekking te worden gerealiseerd door dit gedistribueerde netwerk. Wij schatten in dat daartoe tussen de twintig tot dertig lokale ondersteuningsorganisaties nodig zijn. Deze inschatting is gebaseerd op i) het aantal van dertig RES-regio's (als uitwerking van het Klimaatakkoord), ii) het gegeven dat de Kamer van Koophandel vanuit achttien kantoren werkt en iii) het gegeven dat er vijfendertig arbeidsmarktregio's zijn. We verwachten dat i) elke G4-stad zijn eigen ondersteuningsorganisatie zal opzetten ii) organisaties rond de G-40 steden in groter verband zullen worden opgezet en iii) landelijke regio's met minder bedrijvigheid een groter verzorgingsgebied zullen kennen. Wij adviseren om de daadwerkelijke vorming van regio's zo veel mogelijk door ondernemers van onderop te laten ontstaan, in overleg met de bestaande ondernemersloketten aldaar. Daarmee borgen we aansluiting bij de regionale organisatiekracht en regionaal ondernemerschap.

#### Met landelijke coördinatie

De lokale netwerken dienen met elkaar verbonden te zijn via een landelijk coördinatiepunt/secretariaat, dat met kennis, expertise en coördinatie kan ondersteunen. Andere landelijk opererende partijen in dit netwerk hebben daarmee ook een centraal aanspreekpunt. Tevens kan dit landelijke secretariaat aanspreekpunt zijn voor de rijksoverheid. Deze aanpak vertoont veel gelijkenis met het nationale programma RES.

Voor het landelijk secretariaat geldt dat dit goed ingebed moet zijn in het landelijk/rijksnetwerk van desbetreffende stakeholders en de samenwerking zoekt met onderwijsinstellingen en onderzoeksinstellingen.

#### **Taken van het ondersteuningsnetwerk**

Wij adviseren om te realiseren dat dit ondersteuningsnetwerk de volgende taken uitvoert:

Met betrekking tot knelpunten rond het ontstaan van de **impact-samenleving** dienen de lokale ondersteuningsorganisaties de volgende taken uit te voeren:

- **Stimuleren van eenduidigheid in het gebruik van definities en terminologie (maatregel 3).** Door samenwerking tussen het landelijk secretariaat en alle regionale ondersteuningsnetwerken ontstaat er één infrastructuur, die in het hele land actief is. Door binnen dit netwerk eenduidige definities en taalgebruik te stimuleren, ontstaat er in Nederland meer eenduidigheid over wat sociaal ondernemerschap is en hoe dit erop gericht is de impactsamenleving te versterken.
- Op regionaal niveau **meten en zichtbaar maken van de brede welvaart en de ontwikkeling op de SDG's (maatregel 4).** In samenwerking met regionale stakeholders en eventueel in samenwerking met het CBS kan op regionaal niveau brede welvaart en de ontwikkeling van de SDG's worden gemeten en zichtbaar worden gemaakt.

Deze monitor kan door de regio worden gebruikt bij het bepalen van de diverse ontwikkelagenda's, plannings, programma's en projecten. Hierdoor worden sociaal ondernemers beter gepositioneerd ten opzichte van hun regionale partners.

- **Netwerkvorming (maatregel 5).** Deze taak is erop gericht sociaal ondernemers te identificeren en hen met elkaar en met hun stakeholders (klanten, leveranciers, experts, overheden, maatschappelijke organisaties et cetera) en andere partijen in het ondersteuningsnetwerk bijeen te brengen. Het primaire doel hiervan is dat genoemde partijen elkaar leren kennen, elkaar weten te vinden, van elkaar te leren en elkaar helpen. Elkaar kennen is stap 1 in het versterken sociale ondernemingen in de regio.

Met betrekking tot de knelpunten met betrekking tot het **meten van impact** dienen de lokale ondersteuningsorganisaties de volgende functies uit te voeren:

- **Versterking van het bewustzijn over het bestaan en de toepassing van het Impactpad (maatregel 6).** Wij raden het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat aan om nog actiever het regionale ondersteuningsnetwerk te informeren over het bestaan van het Impactpad, met als doel het bewustzijn te vergroten en het gebruik van het instrument te stimuleren.

Met betrekking tot de knelpunten rond **wet- en regelgeving** dienen de lokale ondersteuningsorganisaties de volgende functies uit te voeren:

- **Ondersteuning bij het vinden van de weg door beleid, wet- en regelgeving (maatregel 7).** Veel beleid, regelgeving en verordeningen worden vanuit provinciaal of lokaal bestuur opgezet en gehandhaafd. Uit ons onderzoek komt op diverse plekken naar voren dat juist lokale regelgeving vaak heel beperkend werkt voor de sociaal ondernemers. De lokale ondersteuningsorganisaties dienen hun positie van vertrouwde en capabele adviseur van zowel de (lokale) overheid als de sociaal ondernemer verder te versterken. Vanuit deze positie zijn ze in staat om op basis van dialoog en begrip van de situatie van beide partijen knelpunten in beleid-, wet-, regelgeving te analyseren, en acties op te zetten gericht op het wegnemen van deze voor sociaal ondernemers geldende knelpunten. Waar nodig wordt hiertoe samengewerkt met het landelijk coördinatiepunt.
- **Experimenteerruimte (maatregel 8).** Veel sociaal ondernemers lopen tegen harde knelpunten aan om innovaties te realiseren. In nauwe samenwerking met lokale partners (zoals de gemeente, ondernemersverenigingen, investeerders en consumenten) en het landelijk secretariaat kan gericht ingezet worden op het realiseren van i) regelluwte, ii) financiering en iii) launching customers. Ook kan de ondersteuningsorganisatie bijdragen aan het wegnemen van gepercipieerde schotten binnen overheidsorganisaties. Het landelijk secretariaat moet borgen dat er gericht experimenteerruimte wordt gecreëerd en dat dubbelingen worden voorkomen.

Met betrekking tot het **versterken van de toegang tot financiering** dienen de lokale ondersteuningsorganisaties de volgende functies uit te voeren:

### Ondersteuning bij het realiseren van financiering:

- Wij adviseren de RVO om nog actiever lokale ondersteuningsorganisaties **proactief te informeren over bestaande regelingen (maatregel 9)**. De ondersteuningsorganisaties staan voor de opgave om op hun beurt de sociaal ondernemers hier nog actiever gericht over te informeren en waar nodig te begeleiden en/of door te verwijzen.
- Tweede belangrijke taak is om regionale partijen te begeleiden **Social Impact Bonds (maatregel 10)** op te zetten en uit te voeren, wat tevens door het lid Bruins als aanbeveling werd genoemd.

Met betrekking tot het **versterken van ondernemersvaardigheden** dienen de lokale ondersteuningsorganisaties de volgende functies uit te voeren:

- **Acceleratieprogramma's (maatregel 11)**. De behoefte om ondernemingsvaardigheden te versterken in de vorm van acceleratieprogramma's met als doel sociaal ondernemers *investment ready* te maken, kan, gegeven de lokale inbedding van sociaal ondernemers, goed op decentraal niveau worden vormgegeven. Daarbij kan dan worden ingespeeld op de specifieke regionale (economische) structuur van regio's.
- **Toegang tot coaches (maatregel 12)**. Qredits, NL Groeit en het OKB (ondernemersklankbord) beschikken over een netwerk van coaches die ondernemers ondersteunen in de ontwikkeling van hun bedrijf. De lokale ondersteuningsorganisaties ondersteunen sociaal ondernemers met coaches die thuis zijn in de vraagstukken rond meervoudige waarde- creatie en impactgedreven ondernemerschap.

### Aanpak

- Completeer voor zover mogelijk het overzicht van partijen die nu in dit speelveld actief zijn of actief aan het worden zijn. Wees daarbij bewust van de dynamiek op lokaal niveau; er ontstaan en verdwijnen constant partijen in dit speelveld.
- Breng relevante spelers bij elkaar en ontwikkel een gemeenschappelijke visie op de precieze werking van dit landelijke netwerk van ondersteunende organisaties.
- Vertaal deze visie naar een aan te besteden/door middel van een subsidie te beleggen opdracht en beleg de uitvoering van het landelijk secretariaat. Maak hierbij eventueel gebruik van een kwartiermaker.
- Laat het landelijk secretariaat in dialoog met de regio's lokale ondersteuningsorganisaties selecteren en/of opzetten op basis van in de regio gemaakte (bedrijfs)plannen, waarbij financiële zelfstandigheid na drie jaar één van de criteria is. Stimuleer daarbij het initiatief vanuit de ondernemers zelf en stuur op samenwerking tussen de relevante spelers in de regio.
- Monitor de ontwikkeling van het netwerk, stuur op concrete resultaten en de earned-income van de ondersteuningsorganisaties zelf.

---

### **Wie doet wat?**

Wij adviseren om op basis van een aanbesteding de uitvoering van het landelijk secretariaat te beleggen bij (een consortium van) partijen. Er zijn diverse partijen in Nederland actief die (delen van) deze rol op zich kunnen nemen. Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat kan namens de betrokken ministeries opdrachtgever zijn. De middelen voor de lokale partners kunnen vervolgens indirect via het secretariaat in de vorm van subsidies worden verstrekt aan lokale ecosystemen.

### **Versnellingshuis CE in relatie tot het Ecosysteem**

Het ondersteuningsnetwerk kent twee taken (wet- en regelgeving en experimenteerruimte) die momenteel onder meer door het Versnellingshuis CE worden geboden. Het Versnellingshuis richt zich momenteel alleen op de Circulaire Economie. Wij adviseren om de werking van de twee genoemde acties toe te passen op alle aspecten van de nieuwe economie: klimaatneutraliteit, circulariteit, biodiversiteit, sociale inclusiviteit en eerlijke handel(sketen). Het huidige Versnellingshuis CE zou op kunnen gaan in/uitgebouwd kunnen worden tot het hier voorgestelde ecosysteem.

### **Invoeringstermijn**

De uitvoering van dit deeladvies kan direct starten door de voorgestelde samenwerking in samenwerking met betrokken partijen verder te detailleren. De aanbesteding voor de implementatie van het landelijk secretariaat kan voor het eind van het jaar zijn afgerond. De samenwerking tussen reeds bestaande organisaties kan nog voor het eind van het jaar beter gecoördineerd zijn. Eind 2021 kan het netwerk volledig operationeel zijn.



## De hobbels om hernieuwbare energie op te wekken

Bij Eefde (gemeente Lochem) staat een stuwdam en een sluis op de plek waar (een aftakking van) de rivier de Berkel en het Twentekanaal in de IJssel uitkomen. De lokale energievoerders LochemEnergie werkt al jaren aan de realisatie van een kleine waterkrachtcentrale op dit punt. Er is bij de stuwdam een verval van gemiddeld 2,5 meter. Met een kleine centrale zou er voor ongeveer 100 gezinnen elektriciteit kunnen worden opgewekt. LochemEnergie is gestart met een postcoderoosproject om de waterkrachtcentrale te realiseren. Er is veel belangstelling vanuit de omgeving; opties op de eigendomscertificaten in de centrale waren snel volgetekend.

Er blijken vele bestuurlijke en ambtelijke hordes te bestaan om tot realisatie te komen:

- Er moet worden aangetoond dat de waterkrachtcentrale voldoende visvriendelijkheid is. RWS en het waterschap hebben verschillend beleid op dit gebied. Het benodigde onderzoek is feitelijk niet uit te voeren, omdat de visstand in de Berkel te laag is voor een goede wetenschappelijke validatie. De kosten van dit onderzoek zijn zeer hoog: ze bedragen ongeveer 10% van de in totaal benodigde investering.
- De stuw is eigendom van RWS. Het waterschap is verantwoordelijk voor het beheer ervan. De grond waar de stuw op staat en de grond onder het water is eigendom van het Rijksvastgoedbedrijf. Daarmee ontstaat de vraag met welke overheidspartij een overeenkomst moet worden gesloten om de waterkrachtcentrale aan de stuw te monteren. Partijen wijzen naar elkaar.
- De opgewekte stroom kan alleen aan het elektriciteitsnetwerk geleverd worden via Alliander, de regionale netwerkbeheerder. Deze heeft een grote aansluiting in de sluis geïnstalleerd, die nodig is om de sluis te bedienen. Alliander is eigendom van het waterschap, de provincie en de gemeenten in de regio. RWS wil niet meewerken aan de aansluiting in verband met mogelijke risico's die de aansluiting van de krachtcentrale met zich meebrengt. LochemEnergie dient de elektriciteit aan te bieden aan een ander aansluitpunt, enkele kilometers verderop. Daarvoor moet een speciale kabel worden aangelegd, die de investeringsbehoefte om de krachtcentrale te realiseren met 5% à 10% verhoogt.

Het moge duidelijk zijn dat LochemEnergie door haar schaal niet is ingericht op een dergelijke hoeveelheid weerbarstige obstakels. Bovendien zullen alle kosten van dit proces in de investering moeten worden opgenomen en aan de deelnemende inwoners worden doorbelast. Belangrijk is om hierbij te beseffen dat de bestuurders, de directeur en de vrijwilligers van LochemEnergie die zich voor dit project inzetten nooit enige financiële baat bij dit project zullen hebben. Zij doen dit uitsluitend vanwege het maatschappelijk belang. Vooralsnog wordt er acht jaar aan dit project gewerkt. De eindstreep is nog niet in zicht.

## 9.3 Spoor 3 - Maak bestaande financieringsinstrumenten van het Rijk toegankelijk voor sociaal ondernemers

### Doel

Doel van deze maatregel is om de financiële instrumenten van het Rijk gericht toegankelijk te maken voor sociaal ondernemers.

### Aanpak

Uitvoering van dit deeladvies vergt de volgende aanvulling in de bedrijfsvoering van de desbetreffende partijen:

- Breid het gebruik van **kennisvouchers (maatregel 13)** uit (wat momenteel onder meer in de MIT-regeling en de SIB-regeling wordt toegepast) voor het toepassen van impactmetingen. Deze 'impact-vouchers' zouden specifiek gericht dienen te zijn op het verlagen van het investeringsrisico dat sociaal ondernemers ervaren bij het meten van impact. De vouchers zouden specifiek ingezet kunnen worden om 50% van de gemaakte kosten (facturen van externe ondernemingen en/of kennisinstellingen) te vergoeden wat betreft één of meerdere van de volgende activiteiten:
  - De bedrijfsstrategie wordt geëxpliciteerd, waarbij het maken van maatschappelijk impact centraal onderdeel van deze strategie is.
  - Een verandertheorie<sup>15</sup> met betrekking tot het bereiken en vergroten van impact wordt uitgewerkt.
  - Een impactmeting wordt uitgevoerd.
  - Een verbeterprogramma wordt opgesteld en ingericht met betrekking tot het doorvoeren van wijzigingen in de bedrijfsvoering en -administratie om impact te bereiken en te meten.
  - Personeel wordt getraind in het toepassen van aangepaste systemen en aanpakken zoals hierboven beschreven.
- Borg dat **intake-instrumenten van het Rijk (maatregel 14)** (waaronder de instrumenten van de RVO, de Start-upbox en bij de uitvoering van beleid van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) zo worden ingericht dat sociaal ondernemingen niet abusievelijk worden uitgesloten. Let er hierbij vooral op dat sociale ondernemingen zich bedienen van onverwachte rechtsvormen en bedrijfsmodellen. Dit kan bereikt worden door:
  - i) te bepalen of een aanvrager daadwerkelijk een ondernemer is (en daarbij niet alleen naar rechtspersoonlijkheid te kijken). De aanwezigheid van een OB- en/of VPB-nummer zijn daarvoor goede indicatoren, aangezien deze beide belastingen gebaseerd zijn op operationele definities van ondernemerschap. Zie hiervoor (Belastingdienst, 2020) of (Belastingdienst, 2020);
  - ii) nader uit te vragen hoe het verdienmodel van de organisatie eruitziet.
- Verbreed het werkingsgebied van de **Seed Capital-regeling (maatregel 15)** tot ondernemingen die i) aantoonbaar maatschappelijke impact meten en

---

<sup>15</sup> De verandertheorie (Theory of Change, TOC) ligt onder het bedrijfsconcept van een sociale onderneming. De TOC beschrijft hoe de onderneming verwacht een bepaalde maatschappelijke verandering tot stand te brengen (Social Enterprise, 2020).

---

ii) een zogenoemde veranderstrategie in hun bedrijfsstrategie hebben opgenomen en iii) daar daadwerkelijk uitvoering aangeven door hierover te (zullen) rapporteren. Deze regeling is nu beperkt tot ondernemingen op technologisch en creatief gebied.

- Investeer in **extra expertise van beoordelaars binnen het Rijk (maatregel 16)** om financiering van sociaal ondernemers mogelijk te maken.
- Maak het bij de diverse regelingen waarin geld wordt uitgeleend mogelijk om te werken met een **lagere rente en langere aflossingstermijn (maatregel 17)** indien een onderneming aantoonbaar maatschappelijke impact realiseert. Maak daarbij indien mogelijk gebruik van de EaSi-garantstellingsregeling.
- Maak **aflossing (van geleend geld) mogelijk in de vorm van gerealiseerde maatschappelijke impact**. Werk hiervoor samen met de desbetreffende partijen die voordeel hebben van de gerealiseerde impact. Dit kan onder meer in de vorm van Social Impact Bonds.

#### **Wie doet wat?**

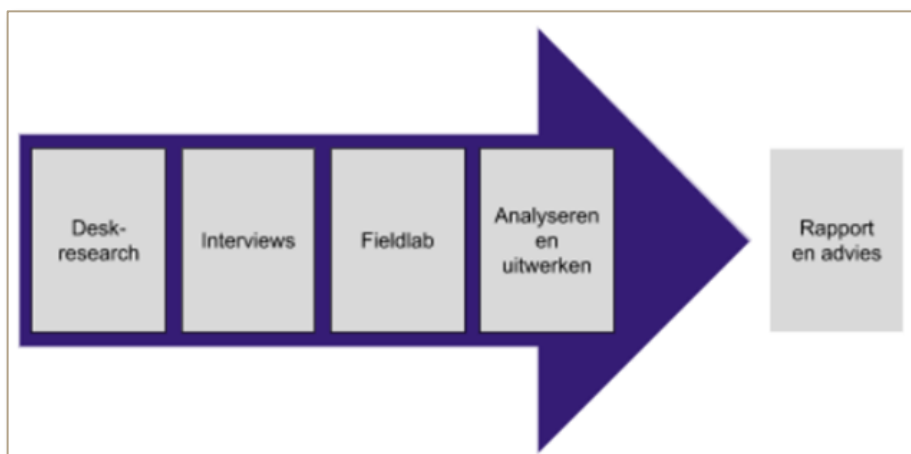
Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat kan als coördinerend ministerie optreden. Werk hierbij samen met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het Ministerie van Buitenlandse Zaken en het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

#### **Invoeringstermijn**

Dit deeladvies is in een jaar tot anderhalf jaar in te voeren.

# Bijlage 1 Toelichting onderzoekopzet

Om tot maatregelen te komen om sociaal ondernemend Nederland, met behoud van het bestaande instrumentarium en zonder het level playing field te verstoren, beter te kunnen faciliteren heeft er een gefaseerd onderzoek plaatsgevonden. De onderzoekopzet, zoals in figuur 1 visueel weergegeven, bestond uit een vijftal fasen.



*Figuur 1 – onderzoekopzet*

## **B 1.1 Deskresearch**

Na het startgesprek met de opdrachtgever vond het documentenonderzoek (ofwel de deskresearch) plaats. Hierin zijn de eerdergenoemde rapporten van de Sociaal Economische Raad en de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (Organisation for Economic Co-operation and Development; OECD) uitgebreid geanalyseerd. Daarnaast is er aanvullende relevante literatuur onderzocht en zijn bestaande initiatieven in kaart gebracht. Deze verzameling academische literatuur en praktijkonderzoeken biedt inzicht in de reeds beschreven/bestaande knelpunten die sociaal ondernemers in Nederland ervaren. Deze bevindingen vormen de input voor de hieropvolgende onderzoeksfasen.

Vanuit het documentenonderzoek zijn een aantal terminologieën gedestilleerd die het gehele onderzoek door worden gebruikt. In bijlage 2 ('Definities') zijn deze termen, zoals toegepast in dit onderzoek, nader toegelicht.

## **B 1.2 Interviews**

Voor fase 2 van het onderzoek is gebruikgemaakt van veertien (semigestructureerde, diepte-)interviews met stakeholders en experts met een sterke binding met sociaal ondernemers. Het gaat hierbij om branche-organisaties, beroepsverenigingen, opleiders, investeerders, financiers, beleidsmakers, inkopers. Aan de hand van de uitkomsten van de interviews kan er een verdiepingsslag worden gemaakt op de vergaarde kennis uit de deskresearch. Daarnaast bieden ze inzicht in de kennis en inzichten rond ontwikkelingen, kansen en bedreigingen rond de vraagstelling en de thema's. Tot slot zijn de uitkomsten van de interviews ook ingezet voor de fieldlabs. De volgende partijen zijn geïnterviewd (voor een uitgebreide lijst zie bijlage 3):

1. Impact Hub Amsterdam

2. Odin
3. Mud Jeans
4. LochemEnergie
5. ROZ Groep
6. MVO Nederland
7. RVO Nederland (MKB financiering)
8. RVO Nederland (innovatie en ondernemersprogramma's)
9. Triodos Bank
10. Amsterdam Impact
11. Social Enterprise NL
12. Cycloon
13. Ex'tax
14. VNO-NCW en MKB Nederland

### **B 1.3 Fieldlabs**

Door middel van werksessies (in dit onderzoek aangeduid als fieldlabs) met sociaal ondernemers zijn de bevindingen uit de deskresearch en de interviews getoetst. De fieldlabs, die plaatsvonden tussen 10 februari en 3 maart 2020, stonden in het teken van de bestaande knelpunten en eventuele oplossingen voor sociaal ondernemerschap zoals opgehaald in de eerdere onderzoeksfasen.

Voor de eerste drie fieldlabs zijn in totaal 268 sociale ondernemingen per mail benaderd. De lijst is samengesteld uit onder andere ondernemingen uit het eigen netwerk van de onderzoekers, het netwerk van de opdrachtgevers, het netwerk van Social Enterprise, de database van Voor de Wereld van Morgen (initiatief van de ASN Bank) en databases van lokale samenwerkingsorganisaties (zoals Impact Noord). Per mail ontvingen alle geadresseerden een korte uitleg over (het doel van) het onderzoek, evenals een link naar de onlinevragenlijst.

De ingevulde vragenlijsten ( $N=39$ ) schetsten een beeld van het profiel van de deelnemers van de fieldlabs en de karaktereigenschappen van de ondernemingen, alsmede de knelpunten die zij ervaren. Belangrijk om te melden is dat het voornaamste doel van dit rapport was te borgen dat we een goede diversiteit onder de deelnemende ondernemingen wisten te realiseren. Verder zijn er, gezien de kleine omvang van de respons, geen conclusies te trekken uit de resultaten van de vragenlijst. De vragenlijst was tevens het aanmeldformulier voor de fieldlabs.

Aanvullend op de door het projectteam benaderde ondernemers heeft Social Enterprise NL binnen een select deel van haar netwerk ( $N=15$ ) eveneens de uitnodiging verspreid. Deze geadresseerden ontvingen een identieke uitnodiging.

Naar alle geadresseerden is, naast de initiële mailing, een herinneringsmail gestuurd en een groot aantal ondernemingen is persoonlijk nagebeld. Tot slot is er binnen het eigen LinkedIn-netwerk van de onderzoekers een campagne gestart waarin eveneens werd verwezen naar de eerdergenoemde vragenlijst. De wens van de opdrachtgever was om de fieldlabs te laten plaatsvinden buiten de Randstad, om zo ook bedrijven buiten deze regio de gelegenheid te bieden deel te nemen. Daarnaast was het de wens de fieldlabs op steeds wisselende locaties te organiseren.

Tot slot is er rekening gehouden met deelnemers die met het openbaar vervoer reizen door locaties te selecteren die nabij een (trein)station liggen en is er voorzien in een vegetarisch diner.



Het initiële eerste fieldlab (maandag 10 februari), waarvan was voorzien deze in het teken te laten staan van ondernemersvaardigheden, is wegens minimale interesse komen te vervallen. Bij het onderwerp bleek onder de doelgroep weinig aansluiting. In plaats hiervan hebben we op 24 februari een ander fieldlab georganiseerd, waarbij de opzet van de bijeenkomst is veranderd. Dit fieldlab hebben we gebruikt om onze bevinden van de deskresearch, de interviews en de fieldlabs te toetsen, te verdiepen en aan te vullen.

Tevens zijn we in de loop van het onderzoek benaderd door Impact Noord, een vereniging van sociaal ondernemers in Drenthe, Groningen en Friesland, met het verzoek ook bij hen de resultaten te presenteren en aan te scherpen. Dit vierde (bonus)fieldlab vond plaats op 3 maart.

Tevens zijn wij door de G40 benaderd om tijdens hun bijeenkomst op 18 februari de tussentijdse resultaten te presenteren en deze samen met hen verder te verdiepen.

Onderstaand treft u een beknopte beschrijving van de fieldlabs.

### Fieldlab 1 – Impact en marktwerking

Het eerste fieldlab vond plaats op dinsdag 11 februari in Rosmalen (locatie Perron-3) en stond in het teken van impact en marktwerking. Een lijst van de aanwezige ondernemers is terug te vinden in bijlage 6 ('Deelnemers fieldlabs'). Naast de ondernemers zijn bij iedere sessie de opdrachtgevers van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat aangesloten, evenals een aantal experts uit het veld. Voor dit onderwerp waren dat de experts Nick Sens (Social Enterprise NL vanuit zijn expertise m.b.t. impact), Erwin Ordelmans (Vebege International B.V. vanuit zijn expertise m.b.t. verkoop) en Frans van Kempen (Bizob vanuit zijn expertise m.b.t. inkoop).

Tijdens het eerste deel van het fieldlab is gebruikgemaakt van drie stellingen op het onderwerp die, net als het algehele thema van de sessie, voortkwamen uit de bevindingen vanuit de deskresearch en de interviews. De stellingen zijn gebaseerd op de deskresearch en de interviews die voorafgaand aan de fieldlabs werden gehouden. Met de stellingen werd beoogd de deelnemers te prikkelen rond de dilemma's die in deze thema's spelen. De stellingen per thema waren:

**Impact** - De overheid moet komen met een sectoroverstijgend impactraamwerk.

**Verkoop** - Verkopers van sociale ondernemingen worden niet gehoord door inkopers.

**Inkoop** - De overheid moet behoudend zijn bij inkoop, omdat ze met gemeenschapsgeld werkt.



De groep ondernemers verdeelde zich over drie tafels waarop bovengenoemde stellingen waren gepresenteerd. Bij iedere tafel stond een procesbegeleider vanuit BMC, per groep sloot er een expert aan en de opdrachtgevers (twee) verdeelden zich over de groepen. De groep kreeg 20 minuten de tijd om over de stelling te discussiëren, elkaar te bevragen en knelpunten te definiëren en op te schrijven bij de stelling. Dit proces herhaalde zich nog tweemaal, zodat alle ondernemers input hadden gegeven op alle drie de stellingen.

In het tweede deel van het fieldlab werden de uitkomsten op de drie thema's door de procesbegeleiders gepresenteerd, waarna de deelnemers werd gevraagd om individueel op (+/- 5) geeltjes op te schrijven waar de kern van de knelpunten van het sociaal ondernemen volgens hen ligt. Hierna kreeg iedereen de kans de door hen opgeschreven knelpunten te benoemen en op een nieuwe poster te plakken. Naarmate een thema vaker werd benoemd werden deze

geeltjes geclusterd en werd er gezamenlijk een thema bepaald; dit werd vervolgens bij het cluster aan geeltjes geschreven. Op die manier ontstonden er specifieke thema's waarop de deelnemers knelpunten ondervinden. In het laatste deel van de sessie kreeg ieder individu de kans een wegging aan te brengen bij de thema's. De top drie van thema's uit deze sessie was:

1. impact meten;
2. bewustwording/cultuuromslag;
3. combinatie sociaal ondernemer en bedrijfsleven.

### Fieldlab 2 – Randvoorwaarden

Het tweede fieldlab, dat in het teken stond van de randvoorwaarden van het sociaal ondernemen, vond plaats in Arnhem (locatie Studio Konijnenvoer). Een lijst met deelnemers van deze sessie is eveneens in bijlage 4 terug te vinden. Naast de opdrachtgevers en de ondernemers die zich hadden aangemeld waren de volgende experts aanwezig: René Kamphuis (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)) en André Dolsma (Qredits Microfinanciering Nederland), beiden vanuit hun expertise m.b.t. financiering, businesscases en organisatie-ontwikkeling.

Voor het tweede fieldlab is dezelfde aanpak gehanteerd als voor het eerste, alleen is hierin gebruikgemaakt van een tweetal posters met stellingen en één poster met een vraagteken. Bij deze laatste poster konden de deelnemers alle onderwerpen kwijt die zij niet op een van de andere posters kwijt konden. De stellingen luiden als volgt:

**Toegang tot kapitaal** - De uitdagingen van deze tijd vragen om meer high-riskkapitaal op (semi)filantropische basis.

**Wet- en regelgeving** - De overheid moet proactief speelruimte creëren in sectoren waar innovatie vanuit maatschappelijk perspectief nodig is.

De methodiek rondom de stelling was bij dit fieldlab gelijk aan het vorige fieldlab. Dit tweede fieldlab resulteerde in een top twee van belangrijk thema's:

1. cultuuromslag;
2. True Pricing.

Andere thema's waren: 1) de schotten die tussen de diverse wet- en regelgeving in staan en de mate waarin sociaal ondernemers daar last van hebben bij het realiseren van meervoudige waarde en 2) de erkenning en herkenning van sociaal ondernemers.

### Fieldlab 3 – Resumé en oplossingen

Initieel was een van de thema's voor de fieldlabs 'ondernemersvaardigheden'. Er bleek echter onvoldoende animo voor een sessie rondom dit thema. Daarom is er, na de eerdere twee fieldlabs, op maandag 24 februari een derde fieldlab georganiseerd, waarin alle opgehaalde bevindingen uit de deskresearch, de



---

interviews en fieldlab 1 en 2 door een nieuwe groep sociaal ondernemers zijn getoetst.

Voor het derde fieldlab zijn honderd nieuwe sociale ondernemingen per mail benaderd door middel van een mailing met een korte omschrijving van het onderzoek en een doorverwijzing naar een nieuwe vragenlijst. De lijst was samengesteld uit onder andere ondernemingen uit de database van Social Enterprise NL en De wereld van morgen.

Naast de opdrachtgevers en de ondernemers die zich hadden aangemeld waren de volgende experts aanwezig: Tim de Wilde (Avance Impact, vanuit zijn expertise m.b.t. impact), Corine Jansen (KplusV vanuit haar expertise m.b.t. organisatieontwikkeling), Peter Gersen (Ex'tax, m.b.t. tot zijn expertise rond wet- en regelgeving) en Koos Bakker (Odin, vanuit zijn expertise als een van de eerste pionierende sociaal ondernemers in Nederland).

Gekozen is voor een locatie in de Randstad om zo ook de bedrijven die in deze regio gevestigd zijn de kans te bieden deel te nemen aan het onderzoek. The Student Hotel-locatie Den Haag was de uiteindelijke locatie voor dit derde fieldlab.

Tijdens dit fieldlab zijn de in de vorige fieldlabs voorgelegde stellingen aan de groep gepresenteerd. Tevens zijn alle tussentijdse onderzoeksbevindingen gedeeld, waarna de deelnemers de kans kregen op- of aanmerkingen te delen op basis van eigen ervaringen.

Het tweede deel van dit fieldlab stond in het teken van oplossingen (concrete maatregelen). Op basis van de tussentijdse bevindingen waren in de presentatie preadviezen opgenomen; deze adviezen versoepelden het gesprek en zorgden ervoor dat de deelnemers gericht feedback konden geven.

#### **Fieldlab 4 – Resumé en oplossingen**

Tijdens het onderzoek zijn wij benaderd door de vereniging Impact Noord – een vereniging die ondernemen met maatschappelijke impact in Noord-Nederland aanjaagt en versterkt – met het verzoek om ook in het noorden een fieldlab te houden. In overeenstemming met de opdrachtgever en op uitnodiging van Impact Noord is ervoor gekozen om op 3 maart een vierde fieldlab te organiseren, aanvullend op de eerder georganiseerde fieldlabs. Dit vierde en tevens laatste fieldlab stond eveneens in het teken van het toetsen van de reeds opgehaalde bevindingen uit de eerste twee fieldlabs, de interviews en de deskresearch.

Impact Noord was voor deze sessie verantwoordelijk voor de aanwezigen en voor de locatie. BMC nam de rol van procesbegeleider op zich.

#### **Fieldlab 5 – G40**

Aanvullend op de door BMC georganiseerde fieldlabs zijn wij, op uitnodiging van het Stedennetwerk G40, aanwezig geweest bij de Netwerkbijeenkomst steden en sociaal ondernemerschap op 18 februari. De netwerkbijeenkomst werd georganiseerd bij de Social Impact Factory in Utrecht en stond in het teken van

---

het uitwisselen van ervaringen aangaande de samenwerking met sociaal ondernemers binnen de G40-gemeenten.

Tijdens de bijeenkomst kreeg BMC de kans om de tussentijdse onderzoeksbevindingen te presenteren en de onderzochte knelpunten, die voornamelijk vanuit het oogpunt van de sociaal ondernemer zijn onderzocht, te toetsen bij de verschillende aanwezigen die zich binnen hun gemeenten bezighouden met dit thema. Gesproken is niet alleen over de knelpunten die de gemeenten ervaren, maar ook over mogelijke oplossingen om de samenwerking tussen lokale overheden en sociaal ondernemers meer te kunnen stimuleren. De bevindingen uit deze sessie zijn eveneens opgenomen in ons onderzoek.

### Analyse

In de analysefase zijn de in de voorgaande fasen (deskresearch, interviews en fieldlabs) opgehaalde bevindingen geanalyseerd en uitgewerkt tot aanbevelingen gericht aan de staatssecretaris van Economische Zaken en Klimaat.

Aan de hand van de verschillende zienswijzen en de input uit de (interactieve) sessies worden, met behoud van het bestaande instrumentarium en zonder het level playing field te verstoren, maatregelen beschreven die de Nederlandse overheid kan introduceren om sociale ondernemingen beter te faciliteren en stimuleren bij het (inter)nationaal zaken doen. De adviezen en maatregelen zijn nader uitgewerkt in ons advies.

## **B 1.4 Rapportage**

De laatste fase van het onderzoek naar de verdere facilitering van sociaal ondernemers in Nederland is het opstellen van het zelfstandig leesbare rapport, geschikt voor doorgeleiding naar de Tweede Kamer in het voorjaar, en de daaropvolgende publicatie. Het rapport geeft door middel van concrete maatregelen antwoord op de vraag: *Op welke manier kunnen sociale ondernemingen met het bestaande instrumentarium nog verder worden gestimuleerd en gefaciliteerd bij het (inter)nationaal zaken doen?*

In het rapport is inzichtelijk gemaakt op welke wijze en gebruikmakend van welke informatiebronnen de bevindingen, conclusies en aanbevelingen tot stand zijn gekomen.

# Bijlage 2 Deelnemerslijsten

## B 2.1 Interviews

Organisatie	Geïnterviewde
Impact Hub Amsterdam	Manon Klein, programmamanager, accelerator
Odin	Koos Bakker, oprichter en voormalig directeur
Mud Jeans (telefonisch)	Bert van Son, CEO
LochemEnergie	Tonnie Tekelenbrug, directeur
ROZ groep	Ilse van der Brand, accountmanager sociale ondernemingen
MVO Nederland	Maria van der Heijden, bestuurder
RVO Nederland	René Kamphuis, coördinator MKB-financiering
RVO Nederland	Jeroen Fredriks, programmamanager innovatie en ondernemersprogramma's
Triodos Bank	Raphael Nouwen, Group Head of Business banking
Amsterdam Impact	Ellen Oetelmans, programmamanager Egon van Wees, programmasecretaris
Social Enterprise NL	Stefan Panhuijsen, directeur Nick Sens
Cycloon	Marieke Snoek, directeur
ExTax	Femke Groothuis, directeur Peter Gersen
VNO-NCW en MKB Nederland	Jos Tholhuijsen, policy advisor

## B 2.2 Fieldlabs

Onderneming	Deelnemer
De Oude Keuken	Brigitte van Campen
Refugee Team	Martijn Berhman
Fraenck BV	Pascal Mulder
Cor Unum	Charlotte Landsheer
Studio Solarix	Marloes van Heteren
Prins Heerlijk	Gief van Schijndel
Interior for tomorrow	Evelien Verhoeve en Mariëlle Wijffels
Van Hulley	Jolijn Creutzberg
Ctalent	Sandra Ballij
COOK & meer	Ida Gorissen
Enschedeese uitdaging	Monique Beernink
Het bakkerscafé	Rombout Jas
Kleinkunstig	Sjoerd Berendsen
Taxi Electric	Herbert van Kraaij
De groene lobby	Jasper Fleers
MEO	Edwin Teljeur
Qoin	Edgar Kampers
Stichting Sur Atelier	Lara Scot
EcoClipper	Jorne Langelaan
Sustainable talent	Annick Schmeddes
Room for Concepts	Henk-Jan Room

Onderneming	Ondernemer
De beste EHBO-doos	Bob Kolsteeg
De verbinding	Toine van Bijsterveldt
Mennoos kookerij	Jos Bartelds
Werkpro	Jorn Broesder
Stam	Bernard Posthumus
Buro Bries	Rik Sijm
Toolbox Emmen	Adriaan Pals
Grunneger Power	Steven Volkers
Code gorilla	Diem Do
Uptous	Marloes Dekker
Stichting Kringloop+	Erwin Sturing
Alfa	Carl Drenth
Social Enterprise NL	Nick Sens
Vebego International B.V.	Gerwin Ordelmans
Bizob	Frans van Kempen
RVO	René Kamphuis
Qredits	André Dolsma
Avance Impact	Tim de Wide
KplusV	Corine Jansen
Ex'tax	Peter Gersen
Odin	Koos Bakker
Social Enterprise NL	Stefan Panhuijsen
EZ Gemeente Groningen	Simon Poelstra
Hanze Hogeschool	Claudia van Orden

## Bijlage 3 Bronnen

- ABN AMRO. (2020). *Social Impact Bonds: investeren in een ander*. Opgeroepen op maart 2020, van ABN AMRO: <https://www.abnamro.com/nl/over-abnamro/in-de-maatschappij/duurzaamheid/financieren-en-beleggen/social-impact-bonds/index.html>
- Alders-Sheya, J. (2019, mei 1). Financing change by chancing finance. (T. I. Banking, Interviewer)
- Alterra Wageningen UR. (2014). *Gouden Driehoek?* Wageningen.
- Amsterdam Impact. (2019). *Het versterken van het ecosysteem van Impact Ondernemen*. Amsterdam.
- B Corporation. (2015). Opgehaald van <https://bcorporation.eu/>
- Belastingdienst. (2020). *Vennootschapsbelasting*. Opgeroepen op februari 2020, van Belastingdienst: [https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/belastingplicht\\_en\\_aangifte/belastingplicht\\_en\\_aangifte](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/belastingplicht_en_aangifte/belastingplicht_en_aangifte)
- Belastingdienst. (2020). *Voor wie geldt btw*. Opgeroepen op februari 2020, van Belastingdienst: [https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/btw/hoe\\_werkt\\_de\\_btw/voor\\_wie\\_geldt\\_de\\_btw/ondernemer](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/btw/hoe_werkt_de_btw/voor_wie_geldt_de_btw/ondernemer)
- Betekeniseconomie. (2020). *Wat is het*. Opgeroepen op maart 2020, van Betekeniseconomie: <https://betekeniseconomie.nl/over-ons/>
- Blank, A. M. (sd). Wellesley, USA : the Center for Entrepreneurship Babson College.
- Bregman, R. (2015). *Gratis Geld voor Iedereen*.
- Broers, V. (2015). *Waarden en Welvaart*.
- Bruins, E. (2018). *Initiatiefnota ondernemen met een maatschappelijke missie*. Opgeroepen op februari 2020, van Tweedekamer: <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2018Z16612&did=2018D45533>
- CBS. (2019). *Monitor Brede Welvaart inclusief Sustainable Development Goals*.
- CBS. (2020). *Onbenut arbeidspotentieel*. Opgeroepen op februari 2020, van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/artikelen/nieuws/2019/03/verschil-arbeidsdeelname-mannen-en-vrouwen-weer-kleiner/onbenut-arbeidspotentieel>
- Channer, B. (2018, Oktober 2018). *What does "Investment Ready" actually mean?* Opgehaald van <https://acceler8me.com/what-does-investment-ready-mean/>
- Code Sociale Ondernemingen. (sd). *Over de code*. Opgeroepen op februari 2020, van Code Sociale Ondernemingen: <https://www.codesocialeondernemingen.nl/Over-de-Code>
- Commission, E. (2018). *2018 SBA Fact Sheet Netherlands*.
- De grote transitie. (2020). *home*. Opgeroepen op maart 2020, van De grote transitie: [degrotetransitie.nl](http://degrotetransitie.nl)
- (2019). *De Social Enterprise Monitor*. Social Enterprise NL.
- Dees, G. (2013). Social capitalist. *The Economist*.
- DOEN. (2020). *Financiële instrumenten*. Opgeroepen op februari 2020, van DOEN: <https://www.doen.nl/hoe-we-het-doen/financiële-instrumenten.htm>

Economy for the common good. (2020). *ons werk*. Opgeroepen op maart 2020, van ecogood: <https://www.ecogood.org/nl/ons-werk/>

Ensie. (2020). *level-playing-field*. Opgeroepen op februari 2020, van Ensie: <https://www.ensie.nl/financieel-woordenboek/level-playing-field>

Ex'Tax. (2020). *Our Impact*. Opgeroepen op maart 2020, van ex-tax: <https://ex-tax.com/#ourimpact>

GECES. (2014). *Proposed Approaches to Social Impact Measurement*.

Gemeente Ede. (2017). *Inkoopbeleid*.

Government of Ireland. (2019). *National Social Enterprise Policy for Ireland*. Department of Rural and Community Development.

Green Budget Europe; The Ex'tax Project; IEEP; Cambridge Econometrics. (2019). *Aligning fiscal policy with the circular economy roadmap in Finland*.

Het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie. (2014). *Richtlijn 2014/24/EU van het Europees Parlement de Raad*.

Het Financieel Dagblad. (2020, februari 22). Beloon hergebruik, belast grondstof en vervuiler. *Het Financieel Dagblad*.

Hillen, & Panhuijsen. (2016). *B.V.m. De sociale onderneming op weg naar het Burgerlijk Wetboek*. Opgeroepen op februari 2020, van [https://www.archief.social-enterprise.nl/files/6914/5735/5318/Op\\_Weg\\_Naar\\_Het\\_Burgerlijk\\_Wetboek.pdf](https://www.archief.social-enterprise.nl/files/6914/5735/5318/Op_Weg_Naar_Het_Burgerlijk_Wetboek.pdf)

Impact Centre Erasmus. (2019). *De maatschappelijke waarde van ondernemerschap*.

Kamer van Koophandel. (2020). *Bedrijf starten*. Opgeroepen op februari 2020, van Kamer van Koophandel: <https://ondernemersplein.kvk.nl/zo-stelt-u-een-ondernemingsplan-op/>

Keurmerk sociale ondernemingen. (2020). *home*. Opgeroepen op februari 2020, van Keurmerk sociale ondernemingen: <https://www.keurmerksocialeondernemingen.nl/>

Maatschapwij. (2020). *home*. Opgeroepen op maart 2020, van Maatschapwij: [maatschapwij.nu](https://maatschapwij.nu)

McKinsey & Company. (2016). Scaling the impact of the social enterprise sector.

Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2019, februari). Kamerbrief Internationaal financieren in perspectief: kansen pakken,

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2019, mei). Kamerbrief over passende regels en ruimte voor sociale ondernemingen.

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2019, mei). Reactie motie Van der Lee c.s. over sectorale innovatie voor kleine. *motie Van der Lee c.s.*

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2019). *ruimte-in-regels*. Opgeroepen op maart 2020, van bedrijvenbeleid in beeld : <https://www.bedrijvenbeleidinbeeld.nl/beleidsinstrumenten/ruimte-in-regels>

Ministeries van SZW, BZ en EZK. (2018). *home*. Opgeroepen op februari 2020, van Impactpad: <https://impactpad.nl/>

MVO Nederland. (2020, maart 23). *De nieuwe Business Agenda*. Opgehaald van MVO Nederland: <https://www.mvonederland.nl/de-nieuwe-business-agenda/>

MVO Nederland. (2020). *home*. Opgeroepen op maart 2020, van MVO Nederland: [mvonederland.nl](https://mvonederland.nl)

- NEN. (2020). *Over NEN*. Opgeroepen op februari 2020, van NEN: <https://www.nen.nl/Over-NEN.htm>
- Netwerk Right to Challenge. (2020). *Leeratelier*. Opgeroepen op maart 2020, van Right to Challenge: [righttochallenge.nl/leeratelier](http://righttochallenge.nl/leeratelier)
- OECD. (2019). *Boosting social entrepreneurship and social enterprise development in the Netherlands*. Opgehaald van [https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/boosting-social-entrepreneurship-and-social-enterprise-development-in-the-netherlands\\_4e8501b8-en](https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/boosting-social-entrepreneurship-and-social-enterprise-development-in-the-netherlands_4e8501b8-en)
- Oost NV. (2020). *Financieringsvormen*. Opgeroepen op april 2020, van Oost NV: <https://oostnl.nl/nl/financieringsvormen>
- Pianoo. (2020). *gids-proportionaliteit*. Opgeroepen op februari 2020, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/gids-proportionaliteit>
- Pianoo. (2020). *metrokaart sociaal domein*. Opgeroepen op februari 2020, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/nl/metrokaarten/metrokaart-sociaal-domein-faq/hoe-zit-het-inkoopproces-elkaar/wanneer-kan-ik>
- Pianoo. (2020). *Over ons*. Opgeroepen op februari 2020, van Pianoo: [pianoo.nl/nl/over-pianoo](http://pianoo.nl/nl/over-pianoo)
- Platform DSE. (2020). *home*. Opgeroepen op maart 2020, van Platform DSE: [platformdse.org](http://platformdse.org)
- Platform DSE. (2020). *Missie en werkwijze*. Opgeroepen op maart 2020, van Platform DSE: [platformdse.org/over-pdse](http://platformdse.org/over-pdse)
- PSO Nederland. (2019). Opgehaald van [www.pso-nederland.nl](http://www.pso-nederland.nl)
- Raad van State. (2012). *Jaarverslag 2012; Overheidshandelen is ook rechtsvorming*. Den Haag.
- Raad voor de leefomgeving en infrastructuur. (2019). *Naar een duurzame economie*.
- Rijksoverheid. (2017). *Regeerakkoord Vertrouwen in de toekomst*.
- Rijksoverheid. (2019). *Ervaringen en lessen*. ministerie van Economische Zaken en Klimaat en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Rijksoverheid. (2019, december). *Sociale zekerheid: wat verandert er in 2020?* Opgeroepen op februari 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/leven-lang-leren/nieuws/2019/12/18/sociale-zekerheid-wat-verandert-er-in-2020>
- Rijksoverheid. (2020). *Invest-NL van start*. Opgeroepen op maart 2020, van met financiering voor energietransitie en innovatieve scale-ups: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/01/16/invest-nl-van-start-met-financiering-voor-energietransitie-en-innovatieve-scale-ups>
- Rotmans, J. (2017). *Verandering van Tijdperk*.
- RVO. (2019). *O2LAB*. Opgeroepen op februari 2020, van O2LAB: <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/o2lab-stimuleren-van-ondernemerschap-het-onderwijs>
- RVO. (2020). *Dutch Good Growth Fund*. Opgeroepen op februari 2020, van RVO subsidies - regelingen: <https://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/dutch-good-growth-fund-dggf>
- RVO. (2020). *Financiering voor ondernemers*. Opgeroepen op februari 2020, van RVO: [https://www.rvo.nl/financiering-voor-ondernemers?utm\\_source=linkedin\\_adv&utm\\_medium=inno&utm\\_campaign=financiering\\_en\\_subsidie&utm\\_content=advertorial&utm\\_term=versie1](https://www.rvo.nl/financiering-voor-ondernemers?utm_source=linkedin_adv&utm_medium=inno&utm_campaign=financiering_en_subsidie&utm_content=advertorial&utm_term=versie1)



- RVO. (2020). *MIT Kennisvouchers 2019*. Opgeroepen op februari 2020, van Subsidie en financiering aanvragen: <https://mijn.rvo.nl/mit-kennisvouchers-2019>
- RVO. (2020). *Subsidie en financieringswijzer*. Opgeroepen op april 2020, van RVO: <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/seed-capital/voorwaarden>
- Scottish Government. (2016). *Scotland's social enterprise strategy 2016-26*. Edinburgh.
- SDG Nederland. (2015). Opgehaald van <https://www.sdgnederland.nl/>
- SER. (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies (SER)*. Opgeroepen op 2020, van SER: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2015/sociale-ondernemingen.pdf>
- SER. (2019). *Notitie beleid en rollen*. SER.
- Snoeijs, I. (2019). *Brief aan tweede kamer "Stikstof problematiek en biologische landbouw"*.
- Social Enterprise. (2020). *home*. Opgeroepen op maart 2020, van Social Enterprise: [social-enterprise.nl](http://social-enterprise.nl)
- Social Enterprise. (2020). *Impact firsts*. Opgeroepen op februari 2020, van Social Enterprise: [social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/impact-first](http://social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/impact-first)
- Social Enterprise. (2020). *Over sociaal ondernemen*. Opgeroepen op februari 2020, van Social Enterprise: <https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/impact-first>
- Social Enterprise Nederland. (2018, juni 26). *Het Impactpad maakt impactmeten toegankelijk en betaalbaar*. Opgeroepen op april 2020, van <https://www.social-enterprise.nl/nieuws-en-evenementen/actueel/nieuws/het-impactpad-maakt-impactmeten-toegankelijk-en-betaalbaar-938>
- Social Enterprise Nederland. (2019). *De Social Enterprise Monitor 2019*.
- Social Enterprise Nederland. (2020). *Code sociaal ondernemen*. Opgeroepen op februari 2020, van socialenterprise: <https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/code-sociale-ondernemingen>
- Social Enterprise NL. (2018). *Position paper Social Enterprise NL*.
- Social Finance NL. (2020). *Impact Bond Global Database*. Opgeroepen op maart 2020, van Social Finance NL: <https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/>
- Social Return in Gelderland. (2020). *Nieuws*. Opgeroepen op februari 2020, van Social Return in Gelderland: <http://www.socialreturningelderland.nl/index.php/nieuws/66-convenant-uniformering-social-return>
- Social returning Gelderland. (2020). *convenant uniformering social return*. Opgeroepen op februari 2020, van Social returning Gelderland: <http://www.socialreturningelderland.nl/index.php/nieuws/66-convenant-uniformering-social-return>
- Sprout. (2020). *MVO de voordelen nadelen en kosten*. Opgeroepen op februari 2020, van Sprout: <https://www.sprout.nl/how-to/ondernemen/mvo/mvo-de-voordelen-nadelen-en-kosten>
- Staat van het MKB. (2016, oktober). *Nieuws*. Opgeroepen op maart 2020, van Staat van het MKB: <https://www.staatvanhetMKB.nl/nieuws/business-economy>
- Stedennetwerk G40. (2018). *Meer impact met sociaal, roadmap voor gemeenten*.

- 
- Technopolis group. (2018). *Social Business Initiative (SBI) follow up: Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises.*
- The Ex'Tax project. (2014). *New era. New plan. Fiscal reforms for an inclusive, circular economy. Case study the Netherlands.*
- The Ex'Tax project. (2016). *New Era. New Plan. A fiscal strategy for an inclusive, circular economy.*
- Triodos Bank. (2017, mei 22). Statuten van Triodos Bank N.V. *Statuten van Triodos Bank N.V.*
- Universiteit van Utrecht. (2019). *Versnelling en verbreding van sociaal ondernemerschap.*
- Versnellingshuis. (2020). *Over ons.* Opgeroepen op maart 2020, van Versnellingshuis: <https://versnellingshuisce.nl/over-ons/>
- VNO-NCW. (2020). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen.* Opgeroepen op maart 2020, van VNO-NCW: <https://www.vno-ncw.nl/over-vno-ncw/vno-ncw-en-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>.
- VNO-NCW. (2020). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen.* Opgeroepen op maart 2020, van VNO-NCW: <https://www.vno-ncw.nl/over-vno-ncw/vno-ncw-en-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>
- Voor de wereld van morgen. (2020). *home.* Opgeroepen op maart 2020, van Voor de wereld van morgen: [www.voordewereldvanmorgen.nl](http://www.voordewereldvanmorgen.nl)
- Voor Goed agency. (2020). *home.* Opgeroepen op februari 2020, van Voor Goed agency: <https://www.voorgoedagency.nl/>
- Wageningen Economic Research en True Price. (2017). *True Price Onderzoek van Wageningen Economic Research; True Price.*



## **BMC**

Databankweg 26D  
3821 AL Amersfoort

Postbus 490  
3800 AL Amersfoort

033 - 496 52 00  
info@bmc.nl  
www.bmc.nl

## **Colofon**

Auteurs:	Rob van Hilten en Shannon Roest
Vormgeving:	Sabina van Zetten
Eindredactie:	Coosje Haan
Versie:	Definitief
Datum:	22 april 2020
Projectnummer:	PO012795

In opdracht van:

### **Ministerie van Economische Zaken en Klimaat**

Directie Ondernemerschap  
Team Sociaal ondernemerschap  
Postbus 20401  
2500 EK, Den Haag

**Met dank aan:** Tom van Rossum, Ineke Lemmen, Jos van Wetten, Monir Abou Omar, Joris Stok, Toine van Helden, Edu Esselman, Els te Winkel, Marc Mac Lean, Mark van Hooijdonk, Amir Azimi Lisar, Jan Willem Wennekes, alle partijen die we hebben mogen interviewen en alle deelnemers van de fieldlabs.

Kijk voor meer informatie ook eens op onze website [www.bmc.nl](http://www.bmc.nl)