



Wat is er nodig is om sociaal ondernemers te helpen starten en groeien?

Een verkenning van verschillende ecosystemen

In het afgelopen decennium is de aandacht voor ondernemers die producten of diensten verkopen om een maatschappelijke doelstelling te bereiken gegroeid. Een groot aantal stakeholders, zoals overheden, bedrijven en investeerders, wil dat deze groep sociaal ondernemers blijft toenemen. Vanuit KplusV werken wij samen met deze partijen aan het starten en opschalen van deze ondernemingen. In dit artikel geven we inzicht in welke sociale ondernemingen wij onderscheiden, de kenmerken van het speelveld, waar behoeften liggen en waar uitdagingen van de verschillende partijen in dat speelveld.

door Rosanne Koning en Loes Nijskens

IEr zijn verschillende modellen in omloop om sociaal ondernemers te classificeren. Wij hanteren voor dit artikel de indeling van Martin & Osberg (2007¹). Voor Martin & Osberg zijn sociale ondernemingen organisaties die een probleem signaleren en daar zelf actie op ondernemen. Dit in tegenstelling tot het organiseren van een lobby of een andere vorm van signaleren van problemen in hun keten. In deze groep organisaties maken zij onderscheid tussen partijen die dat op grote schaal willen doen, en daarmee het nationale en wellicht internationale systeem willen veranderen en tussen partijen die dat op regionale schaal willen doen, en daarmee hoofdzakelijk hun eigen omgeving beter willen maken.

Martin & Osberg vinden dat de groep die nationale of internationale verandering beoogt de 'echte' sociaal ondernemers zijn, omdat zij voor grootschalige verandering zorgen. Echter, wij zien in de praktijk dat lokaal gerichte sociaal ondernemers gezamenlijk ook het systeem kunnen veranderen en of veel resultaat kunnen behalen. Een voorbeeld is het creëren van banen voor specifieke doelgroepen of verbeteren van mentaal welzijn van burgers, en dit doen door lokaal publiek private vormen van samenwerking te introduceren. Beide vormen van sociaal ondernemen noodzakelijk. De vraagstukken van deze ondernemingen zijn gedeeltelijk vergelijkbaar, zeker wanneer hun organisatie in de opstartfase verkeert. Ze lanceren immers beide

een product of dienst om maatschappelijke impact en commercie te combineren. Hun doelen zijn echter wel anders, en daardoor is het speelveld ook anders.

Speelveld van ondernemingen

De *regionaal georiënteerde ondernemingen* zijn vaak actief op onderwerpen waar de overheid zich heeft teruggetrokken. Zij beogen innovatieve en intensieve samenwerkingen met partijen en netwerken in de regio die ook in deze context opereren en vergelijkbare impact willen behalen. Samenwerkingspartijen kunnen zorgorganisaties, burgerinitiatieven of gemeenten zijn. Vanuit de samenwerking pakken ze maatschappelijke thema's als (jeugd)werkloosheid, gebrek aan dagbesteding of milieuproblematiek in specifieke regio's aan. Een voorbeeld is De Bijzondere Taartenfabriek in Zeist. Hier worden taarten gebakken met mensen uit de regio die tot nu toe moeilijk aan een baan kwamen. De ondernemers die zich richten op het creëren van impact die *verder reikt dan een specifieke regio* van de onderneming kan wel lokaal opgestart worden, maar dit is niet het eindstation dat deze ondernemers in gedachten hebben. Het vinden van klanten die geloven in de vernieuwende aanpak van het product of de dienst is voor hen essentieel. Ook zijn ze vaak op zoek naar financiers om groeifinanciering op te halen. Een samenwerking met nationale of internationale koepelorgani-

saties die vergelijkbare doelen nastreven kunnen deze veranderaars verder helpen. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen de oprichters van de app Fello, een app die mantelzorgers helpt met onderling afstemmen van mantelzorg, en DELA. Deze samenwerking had uiteindelijk een overname tot gevolg. Of Woonz.nl, een digitaal platform voor gepersonaliseerd woningaanbod voor ouderen in samenwerking met diverse nationale zorgaanbieders.

Faciliteren van ondernemingen

Een groot deel van de ondernemers zoekt vroeg of laat ondersteuning en of advies. Het gaat meestal over het vinden van klanten, toegang krijgen tot nieuwe netwerken, het ophalen van financiering en het starten

met of verder optimaliseren van een impactmeting. Het antwoord op deze vragen en de meeste passende ondersteuning, verschilt per type onderneming en is ook afhankelijk van het maatschappelijke thema waar deze ondernemers zich op richten.

Bij *regionale ondernemingen* zien wij een aantal specifieke vragen ontstaan. Ze zijn gebaat bij het verder ontwikkelen van hun ondernemersvaardigheden en inzicht in aanpak van gevestigde ondernemingen die zich met vergelijkbare maatschappelijke thema's bezighouden. Dit helpt hen in het maken van een levensvatbaar businessmodel en het aanspreken van mogelijke klantgroepen. Door de inzet van ervaren businesscoaches en een programma aansluitend op de vragen van de ondernemers wordt het proces van starten, doorontwikkelen of opschalen van de onderneming versneld.

Verschillende gemeenten zijn op zoek naar vormen van samenwerking met deze ondernemers. Specifiek naar aansluiting van hun diensten op deze ondernemers, om zo lokale doelen, gericht op stimuleren van werkgelegenheid, verbeteren van zorgaanbod of verminderen van CO₂-uitstoot, te bereiken. Verschillende gemeenten hebben de ambitie om kaders en indicatoren te ontwerpen om aanbesteding of sociale of circulaire inkoop te verbeteren. Het helpt wanneer ondernemers inzicht hebben in de resultaten of impact die ze bereiken omtrent werkgelegenheid, welzijn of verminderen van CO₂-uitstoot en deze presenteren. Daarnaast kan samenwerking binnen gemeenten met afdelingen als Economische Zaken, Werk en Inkomen, Milieu en Duurzaamheid, en Vergunningen startende sociaal ondernemers flink helpen. Een integrale, domeinoverstijgende aanpak van verschillende afdelingen binnen de gemeente helpt het bereiken van resultaten die zowel gemeente als ondernemers nastreven.

Voor lokale overheden is het daarnaast ook aantrekkelijk om ervoor te zorgen dat de kennis van succesvolle ondernemingen naar hun gemeente of regio wordt gehaald. Wij zien veel potentie en mogelijkheden voor

MOVE2SOCIAL

Voor het helpen opstarten en groeien van sociaal ondernemers heeft KplusV het acceleratorprogramma Move2Social opgezet. Dit programma heeft vier doelstellingen:

- het vergroten van kennis van sociaal ondernemers;
- het verstevigen van het lokale ecosysteem;
- het vinden van financiering voor de deelnemende ondernemers;
- het starten met impactmeting.

Het Move2Social wordt altijd uitgevoerd samen met lokale partners, zoals de gemeente, de lokale bank, onderwijsinstellingen en grote bedrijven uit de regio. Zo zorgen we ervoor dat lokale kennis centraal staat. Afhankelijk van de behoefte in de regio, richten we het programma in op de gewenste vraag vanuit de partners en deelnemende ondernemers.



versnelling door het uitbreiden van het bestaande werkgebied van gevestigde succesvolle sociaal ondernemers. Bijvoorbeeld om werkgelegenheid voor specifieke doelgroepen te creëren. Er zijn voorbeelden van programma's waarin gemeenten sociale ondernemingen uit andere gemeenten de eerste contacten bieden om zich te vestigen in hun gemeente, zoals het Social Impact Lab binnen Gemeente Den Haag. Ook werkt het goed om bestaande regionale ondernemingen in te zetten om startende ondernemers in nieuwe gebieden te ondersteunen.

Bij sociaal ondernemers die verder kijken dan een regionaal ecosysteem zien we dat zij behoefte aan ondersteuning bij de start en later bij opschaling, vooral bij het vinden van de juiste combinatie van financiering. In de startfase van hun onderneming is het voor deze ondernemers essentieel om hun eerste klanten te vinden, die geloven in het product en door aanschaf ervan helpen het product te lanceren. Hun product is namelijk geregeld duurder of dusdanig vernieuwend in de opstart, dat het niet gemakkelijk is om reguliere klanten blijvend te interesseren voor hun product. Geregeld hebben ze extra ontwikkelkosten door het maatschappelijke element van hun product of dienst. Bijvoorbeeld bij het in de markt zetten van circulair geproduceerde kleding met een lagere gebruik van energie en water. Daarbij kan ondersteuning op het

SUCCESVOLLE ONDERNEMERS AANTREKKEN

Een voorbeeld van het aantrekken van ondernemers uit andere gemeenten betreft het Social Impact Lab in Den Haag. Deze heeft sociaal ondernemers van buiten deze gemeente geholpen om hier een vestiging te openen. Dit gebeurt in één middag aan zogenoemde 'versnellings tafels'. Aan elke tafel zit een team van professionals van de gemeente Den Haag, banken, fondsen, bedrijven en sociale verbinders. Alle expertisegebieden die relevant zijn voor de ondernemer.

gebied van onder andere marketing helpen.

Wanneer een onderneming de *product market fit* heeft gevonden, is het vinden van groeifinanciering de volgende stap voor veel ondernemingen. Vaak is er een combinatie van verschillende financieringsvormen nodig. Veel gebruikte vormen zijn *crowdfunding*, *informal investors*, fondsen en bancaire leningen. Specifiek is er vanuit vermogensfondsen, familiestichtingen en impact fondsen kapitaal beschikbaar om een specifiek maatschappelijk doel te bereiken: de 'impact investeerders'. Als een ondernemer deels in zijn financieringsbehoefte is voorzien, kan hem dat voordeel verschaffen bij andere financiers.

Het hebben van een netwerk in de specifieke sector waar de onderneming zich op richt, helpt om als onderneming sneller een product op de markt te brengen of om op te schalen. Dit geldt voor alle ondernemers, maar des te meer voor ondernemers die producten op de markt brengen, ontworpen en geproduceerd met oog voor mens en/of natuur. Het helpt om deze ondernemers aan personen binnen branche- of koepelorganisaties te linken die ook deze systeemverandering nastreven. Denk aan Seepje, een natuurlijk wasmiddel met schillen van vruchten uit Nepal of bij een groter publiek bekend, de Fairphone.

Vaak is er een combinatie van verschillende financieringsvormen nodig.

Deze contacten kunnen soms helpen bij het stimuleren van benodigde regelgeving die transformatie van systemen mogelijk maakt. Zoals het gebruiken van groente en fruit dat de officiële houdbaarheidsdatum voorbij is om daarmee voedselverspilling tegen te gaan.

En de toekomst?

Sociaal ondernemers hebben een belangrijke taak in het realiseren van een leefbare economische economie. Tussen 2010 en 2015 is het aantal sociale ondernemingen in Nederland gegroeid met 2 tot 2,5 duizend tot 5 tot 6 duizend ondernemingen. Social Enterprise Monitor 2018 van Social Enterprise NL geeft tevens aan dat bestaande sociaal ondernemingen groeien en vaker winstgevend zijn. Met ondersteuning vanuit overheden, financiers en een groeiende groep ondernemers die inzicht heeft in hoe maatschappelijke doelen met business te combineren, verwachten wij dat deze groei zal doorzetten.

De aandacht voor maatschappelijke doelstellingen die deze ondernemingen creëren onder gevestigde MKB-bedrijven of zelfs corporates die Nederland rijk is, vinden wij minstens zo interessant. De sociaal ondernemers van nu experimenteren met werkbare businessmodellen en organisatiestructuren, gevestigde bedrijven zijn hier in geïnteresseerd. Voorbeelden hier-

van zijn de overname van de Vegetarische Slager door Unilever of bedrijven in de mode-industrie die onderzoeken hoe circulair kleding te produceren. Wij zien nieuwe vragen ontstaan: Hoe integreer je businessmodellen die bijdragen aan mens en natuur in bestaande bedrijven? Hoe zorg je dat bestaande ondernemingen laten zien hoe ze op welke maatschappelijke thema's zij een bijdrage leveren?

In onze optiek is het uitbreiden en integreren van de geteste modellen van sociaal ondernemers noodzakelijk in de transformatie naar een betekenis-economie op een nationale en internationale schaal.

1 https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition

2 <https://getfello.com/fello-maakt-reuzensprong/>

Rosanne Koning is consultant bij KplusV. Zij ontwikkelt samen met sociale ondernemers, overheden en financiers nieuwe werkwijzen om maatschappelijke problemen op ondernemende wijze op te lossen.

Loes Nijskens is consultant bij KplusV. Samen met haar opdrachtgevers werkt ze aan het vormgeven van businessmodellen en bedrijfsvoering voor een duurzame leefomgeving en sociale economie. Dit doet ze door innovatieprocessen te begeleiden en de samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en financiers te stimuleren.

MONEY MEETS IMPACT IDEAS

In samenwerking met de Rabobank organiseert KplusV het platform Money Meets Impact Ideas. Daar krijgen sociaal ondernemers de kans om hun businessplan te pitchen aan een groep van circa vijftien tot twintig informele impact investeerders. Deze investeerders kijken behalve naar financieel rendement ook heel duidelijk naar de impact van het bedrijf in de wereld.

