

Groot *Sprank*-onderzoek naar succes- en faalfactoren van sociale ondernemingen

# Mag het wat zakelijker?

Wat maakt dat de ene sociale onderneming al jaren of soms decennia bestaat terwijl de andere binnen de kortste keren het loodje legt? We vroegen het aan de sociaal ondernemers die om uiteenlopende redenen hun bedrijf moesten sluiten. 'Met ondernemerservaring is de kans op succes veel groter.'

TEKST: PETER VERBEEK, BEELD: SIMONE MICHELLE



**S**ociale ondernemingen zijn trending. Ze worden gezien als oplossing voor jeugdwerkloosheid, als duurzaam alternatief voor de bijstand en als opvulling van de leegte die de sw-bedrijven achterlaten. In de media is er vooral aandacht voor succesverhalen als die van The Colour Kitchen en Tony Chocolonely. Maar succes is niet vanzelfsprekend; veel sociale ondernemingen redden het niet. Waar ligt dat aan? *Sprank* ging langs bij directeuren van sociale ondernemingen die hun deuren moesten sluiten.

Paul Oomen was van 2001 tot 2014 bestuurslid van Kringloopwinkel De Schalm in Haarlem waar verschillende mensen met afstand tot de arbeidsmarkt werkten. Met de kennis van nu denkt Oomen dat het verstandiger was geweest een verdienmodel te hanteren dat minder afhankelijk was van subsidies. "Waren we maar wat commerciëler geweest. Hadden we maar meer energie in de verzaking van de winkel gestoken. Sommige medewerkers waren heel goed in het openen van subsidiespotjes en dat heeft ons de verkeerde kant op gedreven. Toen de subsidies in

2007 stopten lukte het niet jaarlijkse verliezen te voorkomen." Ook andere sociaal ondernemers die het niet gered hebben wijzen op de valkuil van een te grote subsidieafhankelijkheid. Onder hen Willem Kruidhof die in 2005 begon met Global Workforce Hengelo, een callcenter dat op zeker moment honderd bijstandsmoeders in dienst had. Deze vrouwen behoorden tot de doelgroep van de aangekondigde Wmo. Bij Global Workforce konden zij opdrachten in het kader van de Wmo uitvoeren, waarvoor het bedrijf een vergoeding zou ontvangen. Toen



de invoering van de wet echter werd uitgesteld, viel Kruidhofs markt weg en bleven de noodzakelijke gelden uit. Global Workforce hield nog zes maanden op eigen kracht stand. “Dat was vechten tegen de bierkaai. Ik heb al mijn vermogen erin gestoken en ben ook alles kwijtgeraakt. Niemand die er een vinger naar uitstak.” Hoe zorg je dat een sociale onderneming minder afhankelijk is van subsidie? Volgens Marti de Brouwer zijn goede zakelijke afspraken met de gemeente de sleutel tot succes. De Brouwer is gemeenteraadslid in Tilburg en werkte voorheen bij Lips,

een industriële wasserij waar hij mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nam. “Je maakt een deal met de gemeente die ook financieel is. Jij biedt iemand een baan en geeft hem een arbeidsovereenkomst voor een jaar. Voor dat jaar zorg je dat je geld krijgt. Ik kreeg als werkgever de uitkering die de instantie normaal aan de werknemer betaalde.”

#### BEDRIJFS CULTUUR

Behalve in de financiële huishouding vertonen sociale ondernemingen grote verschillen in bedrijfscultuur. Het ene bedrijf heeft veel weg van >

## Een sociale onderneming, wat is dat eigenlijk?

Algemeen uitgangspunt is dat een sociale onderneming bij het aannamebeleid oog heeft voor bijzondere doelgroepen, denk aan mensen met een arbeidsbeperking, ouderen of vluchtelingen. In de praktijk blijkt sprake te zijn van een glijdende schaal. Aan de ene kant bevinden zich de ondernemingen die zich qua bedrijfsvoering nauwelijks onderscheiden van reguliere ondernemingen, aan de andere kant staan de ondernemingen die sterk lijken op publieke instellingen, zoals de vroegere sw-bedrijven. Het Sprank-onderzoek richtte zich op ondernemingen met ten minste de volgende drie kenmerken:

- minimaal 30 procent werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst
- een rendabele onderneming (willen) zijn; winst is noodzakelijk om de sociale missie te kunnen realiseren
- een zekere mate van onafhankelijkheid ten opzichte van de overheid



een welzijnsinstelling, het andere opereert meer als een reguliere onderneming. Die laatste variant heeft grotere kans van slagen, ondervond de Barneveldse ondernemer Marc Lagerwerf.

Lagerwerf stond van 2005 tot 2009 aan het hoofd van horecagelegenheden De Orangerie in Barneveld. Hij startte er een project om mensen met een verstandelijke beperking in dienst te nemen. Het draaide uit op een grote teleurstelling. “Het probleem was dat het binnen de kaders van dagbesteding plaatsvond. Niemand was bereid buiten de dagbestedingsuren te werken, ook de zorginstelling wilde daar niet aan. Als ik voor een feest veel personeel nodig had, ging het mis.”

Bovendien creëerde dagbesteding niet de juiste werkmentaliteit. “Dagbesteding neigt naar tijdverdrijf; het maakt niet uit wat je doet. ‘Werk’ klinkt al anders. Je hebt een baan, je moet op tijd komen, er iets van maken.” Zijn ervaringen bij de Orangerie weerhielden Lagerwerf er niet van

een nieuwe sociale onderneming te starten. Ditmaal pakte hij het anders aan. In zijn Chocolaterie Choco & Zo in Barneveld creëert hij nu zoveel mogelijk een ‘normale’ bedrijfscultuur. “Mensen moeten zich bij ons aan de regels houden; die gelden voor al het personeel. Wie zich niet naar behoren gedraagt, krijgt een functioneringsgesprek.” Door die zakelijke aanpak is Choco & Zo veel weerbaarder dan de Orangerie. Ook raadslid De Brouwer is voorstander van deze aanpak die volgens hem begint bij het organiseren van een normale sollicitatieprocedure. “Mensen voelen zich daar veel beter bij, terwijl je ook een signaal afgeeft dat het om serieus werk gaat. Je neemt niet zomaar iedereen aan, maar geeft mensen wel een reële kans.”

#### WERKLOGICA

De maatschappelijke opbrengsten van werken – sociale inclusie, het vergroten van sociale vaardigheden, een beter zelfbeeld – lijken het grootst wanneer het werk een regulier karakter heeft. Dit neemt niet weg dat een sociale onderneming geen ‘normaal’ bedrijf is, ook al wil ze zich op bepaalde vlakken als zodanig presenteren. Het werken met

mensen uit de doelgroepen vergt nu eenmaal een extra tijdsinspanning, bijvoorbeeld voor begeleiding.

In een studie van het Centrum voor Samenlevingsvragen en de Universiteit voor Humanistiek naar de Zwolse onderneming Binthout staat het spanningsveld tussen zogenaamde zorg- en werklogica centraal. Binthout is een houtbewerkingsbedrijf met een diverse groep mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. De onderzoekers concluderen dat het bedrijf zowel aspecten van de zorg- als van de werklogica kent. Waar mogelijk kiezen de ondernemers van Binthout voor de werklogica. Het werk is er niet vrijblijvend; er wordt op de werknemers gerekend en er moet een eindproduct opgeleverd worden. Waar toch de zorglogica gevolgd wordt – er wordt bijvoorbeeld geen loon uitgekeerd – is dit vaak uit nood. “Door de beperkte arbeidsproductiviteit is de koppeling aan loon eenvoudigweg niet rendabel.”

Ook callcenterondernemer Kruidhof waarschuwt voor de dominantie van zorglogica. “De sociaal ondernemer moet niet in de huid van een zorgverlener kruipen. Zijn onderneming is nu eenmaal geen welzijnsorganisatie.”

## ‘De sociaal ondernemer moet niet in de huid van een zorgverlener kruipen’

### Een aparte rechtsvorm voor sociale ondernemingen?

Zowel België als het Verenigd Koninkrijk kennen met respectievelijk de Vennootschap met Sociaal Oogmerk en de Community Interest Company een aparte rechtsvorm voor sociale ondernemingen. In Nederland sprak de SER zich in 2015 negatief uit over de wenselijkheid van een aparte rechtsvorm. Het belangrijkste argument: een formele definiëring van een sociale onderneming is niet mogelijk. Maar onder anderen professor Ton Wilthagen van Tilburg University gelooft dat een aparte rechtsvorm juist een goede stimulans voor sociale ondernemingen is.

In het buitenland lijkt de aparte rechtsvorm de verwachtingen slechts deels waar te maken. In het Verenigd Koninkrijk draagt de CIC-status wel bij aan het imago van de sociale onderneming, maar zijn de moeilijkheden die sociaal ondernemers hebben bij het vinden van externe financiers niet verdwenen.

De meeste donateurs blijken in de praktijk de voorkeur te geven aan *charities*, terwijl investeerders hun heil eerder zoeken bij de reguliere *limited companies*. Tussen april 2015 en maart 2016 gingen 1.433 CIC's ten onder, hoofdzakelijk door een gebrek aan geldschieters.

In België is de VSO niet veel meer dan een symbolische overwinning voor de sociale economie, aldus Astrid Coates van de Universiteit Leuven. In de praktijk blijkt het VSO-statuut afschrikwekkend te werken, vooral door de bestuurdersaansprakelijkheid en de verplichte participatie van werknemers in het bestuur. Vaak geeft men daarom de voorkeur aan een Vereniging zonder winstoogmerk die wel de mogelijkheid tot fiscale voordelen biedt. Voor een VZW blijkt het in de praktijk ook makkelijker om subsidies te verwerven dan voor een VSO.



Ook bij Choco & Zo is het werk niet vrijblijvend; er wordt op de medewerkers gerekend, er moet een eindproduct opgeleverd worden.

Veel ex-ondernemers zijn het erover eens dat een sociale onderneming meer kans van slagen heeft als deze ontstaat vanuit een reguliere onderneming. Neem Macek Technika, producent van kunststofproducten in Oss, een van oorsprong regulier bedrijf dat geleidelijk transformeerde naar een sociale onderneming. In 2008 werd één werknemer uit de doelgroep aangenomen, anno 2017 behoort de helft van de 32 werknemers hiertoe. Volgens HR-manager Jan van den Broek is het succes vooral te verklaren uit de geleidelijke overgang. “Onze uitgangspositie was goed; we hadden een stabiele omzet en beschikten over de noodzakelijke faciliteiten. De verhoogde risico’s die sociaal ondernemerschap met zich meebrengt, konden we ondervangen met een stabiel fundament.” Bijkomend voordeel van de geleidelijke transitie was dat de bedrijfsvloer goed kon worden voorbereid op de komst van collega’s met een beperking. “Wij hebben wel medewerkers gehad die niet wilden werken met collega’s met een beperking. Die hebben we geïnspireerd om een andere baan te zoeken. Pesten op de

werkvloer hebben we ook meegeemaakt. Toen hebben we een aantal avonden belegd om dit probleem te bespreken. Dat werkte heel goed.” Kruidhof gelooft dat de kans op succes aanzienlijk groter is als de sociaal ondernemer al naam heeft gemaakt in de ondernemerswereld. “Sommige mensen komen vanuit het welzijnswerk met de gedachte: ik wil me losmaken van de publieke regelgeving en ga als ondernemer iets doen. Het ontbreekt hun echter aan een trackrecord als ondernemer. Ze krijgen bij de banken niets los en zijn aangewezen op incidentele subsidies. Bovendien beschikken zij vaak niet over bedrijfskundige kennis. Normaal gebruik je als ondernemer beide handen om je onderneming boven water te houden, als sociaal ondernemer heb je daar maar één hand voor. De andere heb je nodig voor het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Het is dubbel moeilijk. Je moet een goede ondernemer zijn om dat aan te kunnen.”

#### KANDIDATEN

Meer dan reguliere ondernemingen hebben sociale ondernemingen

## Het onderzoek

Het onderzoek naar de succes- en faalfactoren van sociale ondernemingen is in de periode februari-mei 2017 voor Sprank en Divosa uitgevoerd door Peter Verbeek, masterstudent Geschiedenis aan de Universiteit Utrecht, onder begeleiding van Marije van Dodeweerd en Peter Boorsma en met professor Tine de Moor als stagebegeleider. Naast deskresearch sprak Verbeek met elf (ex-)ondernemers en deskundigen op het terrein van sociaal ondernemen. Het onderzoeksrapport ‘Succes- en faalfactoren van sociale ondernemingen’ is te vinden op [www.divosa.nl](http://www.divosa.nl).

met de overheid van doen; voor het vinden van werknemers uit de doelgroep tot het regelen van financiële tegemoetkomingen. Vraag sociaal ondernemers naar de succesformule van hun onderneming, dan is de samenwerking met de stakeholders – de gemeente voorop – stevast onderdeel van hun verklaring. Andersom wordt een oorzaak voor het falen van een onderneming in dezelfde sfeer van publiek-private samenwerking gezocht. Het lijkt erop dat geluk hier een rol van meer of mindere betekenis speelt: de ene gemeente spant zich nu eenmaal meer in voor sociale ondernemingen dan de andere. >



## Move2Social geeft Twentse sociale ondernemingen een zetje in de rug

In Twente hebben zo'n vijftien partners elkaar in januari gevonden in een project om sociale ondernemingen een zetje in de rug te geven: Move2Social.

Onder meer ROC Twente, gemeente Enschede, Rabobank Enschede- Haaksbergen, Start Foundation en KplusV werven en selecteren samen goede ideeën met impact en ondernemers die deze impact organiseren.

Uit een inventarisatie van ruim vijftig initiatieven zijn 28 innovatieve ondernemingsplannen voorgelegd aan de partners. Elf hiervan worden zo kansrijk geacht dat de indieners zijn uitgenodigd om deel te nemen aan het versnellingsprogramma naar de financieringstafel. Op 26 juni is deze eerste groep klaar met het sociaal businessplan en zullen ze pitchen voor de financiers.

### IMPACT

Werkgelegenheid is een belangrijk onderdeel van de nieuwe initiatieven, naast impact op welzijn, zorg, milieu en duurzaamheid. In totaal worden er nu plannen voorbereid voor ruim 25 nieuwe arbeidsplaatsen voor mensen met een beperking en ten minste twintig plaatsen voor statushouders.

Lagerwerf van Choco & Zo en Van den Broek van Macek Technika zijn in ieder geval zeer te spreken over de samenwerking met respectievelijk de gemeente Barneveld en Oss. Maar bijvoorbeeld Oomen van de Haarlemse Kringloopwinkel ziet in de gebrekkige samenwerking met de lokale overheid één van de belangrijkste oorzaken van de ondergang van zijn onderneming.

Wat gaat er zoal mis? Een concreet probleem is het leveren van werknemers, weet Ton de Kok uit ervaring. De Kok is projectleider bij BESO, het Brabants Expertisecentrum Sociale Ondernemingen. Meerdere keren zag hij dat een ondernemer in de problemen kwam omdat kandidaten niet werden geleverd. "Dat is echt de dood in de pot. De eerste klant van BESO was Zwarthoed Vis Eindhoven. Deze ondernemer had mensen met een beperking nodig, maar kreeg pas na weken het eerste telefoontje. Pas toen ik zelf de directeur van UWV belde gebeurde er iets." Bij Oomen ging het net zo. "Er wer-

den geen mensen geleverd, hoewel ik mijn organisatie daar al wel op ingericht had. De gemeente wist dat ze mensen in de kaartenbak had, maar had geen inzicht in hun mogelijkheden of het ontbrak simpelweg aan capaciteit."

### STARTKAPITAAL

Ook op financieel vlak kan er veel misgaan in de publiek-private samenwerking. In de eerste plaats werken ondernemers en overheid over het algemeen met een verschillende tijdschikking. Meerdere ondernemers geven aan dat de gemeente nog weleens te laat betaalt. Omdat het niet zelden om grote bedragen gaat, kan dat leiden tot problemen. Verder kunnen de eisen die aan de financiering zelf gesteld worden een obstakel vormen. De Kok meent dat gemeenten wel wat soepeler mogen optreden. Hij hekelt het 'penny wise, pound foolish'-beleid. "Ambtenaren hebben de neiging risico's te mijden, daar waar in de samenwerking met ondernemers een bepaalde souplesse



## 8 aanbevelingen voor overheid en ondernemers

### OVERHEID:

1. Formaliseer de publiek-private samenwerking, bijvoorbeeld door speeddates te organiseren.
2. Wijs een vaste contactpersoon binnen de gemeente aan als schakel tussen de sociaal ondernemer en de werkzoekenden.
3. Creëer een label voor sociale ondernemingen dat het midden houdt tussen een rechtsvorm en een keurmerk om de sector een duidelijker gezicht geven.
4. Organiseer financiële ondersteuning: startkredieten hebben de voorkeur boven subsidies.
5. Ondersteun de sociaal ondernemer bij het meten van de social impact van zijn bedrijf, zodat hij meer kans maakt bij publieke aanbestedingen.

### ONDERNEMER:

6. Maak een duurzaam verdienmodel dat niet overwegend drijft op subsidies.
7. Creëer een echte bedrijfscultuur.
8. Kies voor een geleidelijke transitie; begin met een paar werknemers uit de doelgroepen en bouw dit later uit.

in het toepassen van regels vaak beter werkt.”  
De kwaliteit van de samenwerking tussen de sociaal ondernemer en de overheid lijkt nu nog vooral afhankelijk van een welwillende ambtenaar die vanuit idealistische overwegingen opkomt voor de sociale ondernemingen. Van belang is dat de publiek-private samenwerking meer geformaliseerd wordt, benadrukken de ondernemers. Denk aan het organiseren van speeddates waarbij werkgevers in contact gebracht worden met de instanties die potentiële werknemers kunnen leveren. Ook een vaste contactpersoon binnen de gemeente kan veel helpen. Deze ambtenaar kan de schakel vormen tussen de sociaal ondernemer en de werkzoekende met een arbeidsbeperking. Daarnaast kan deze ambtenaar de sociaal ondernemer ondersteunen bij het papierwerk. Gemeenten zijn dus aan zet, maar zij hoeven niet opnieuw het wiel uit te vinden. Verschillende plaatsen voeren een actief beleid ten aanzien

van sociale ondernemingen. Utrecht en Amsterdam maakten al uitgebreide plannen voor het stimuleren van de sector. Kleinere gemeenten kunnen dit voorbeeld volgen. De Brouwer: “Het moet voor een werkgever interessant worden om voor sociaal ondernemerschap te kiezen. Waarom ga je als ondernemer voor twee mensen uit de bijstand in plaats van voor één werknemer uit Polen?”  
Lukraak geld stoppen in een sociale onderneming is niet verstandig en een te grote afhankelijkheid van subsidies maakt de onderneming kwetsbaar. Het verschaffen van startkapitaal of een lening tegen gunstige voorwaarden kan wél een goede stimulans zijn. Doel moet daarbij wel zijn dat de onderneming na verloop van tijd haar eigen broek kan ophouden. Wanneer vanaf dag één gekozen wordt voor een zakelijke bedrijfscultuur en de transitie vanuit een regulier bedrijf geleidelijk plaatsvindt, heeft dit meer kans van slagen. \*

# SAMEN UIT, SAMEN THUIS

Diverse bedrijven bieden diensten en producten aan die gemeenten en klanten helpen het beste uit zichzelf te halen. Zij presenteren zich op de beursvloer van het Divosa Voorjaarscongres 2017.

UITGELICHT



VERBINDING  
DOOR INZICHT

Voor veel gemeenten, sociale diensten en wijkteams is het SZeebra Platform van Matchcare al dé oplossing voor het vergroten van (arbeids-) participatie van klanten en het vaststellen van de zorgvraag en de loonwaarde.

### Diagnose Statushouder Matchcare en Centric

Een belangrijk thema op dit moment is diagnose en bemiddeling van statushouders. Door de competenties en kwaliteiten van deze doelgroep in beeld te brengen en te vertalen naar de kansen en mogelijkheden op de Nederlandse arbeidsmarkt, wordt ook de kans op het vinden van een passende baan voor hen vergroot. Deze diagnose is beschikbaar als onderdeel van het SZeebra Platform, maar ook af te nemen als zelfstandige module gekoppeld met Key2Participatie van Centric.

Matchcare staat voor de nieuwste ontwikkeling op het gebied van bestandsanalyse, diagnose, matching, loonwaardemeting en online managementdashboards en legt de verbinding tussen alle spelers op de regionale arbeidsmarkt binnen één platform.

Matchcare vindt u bij stand 2 op het Divosa Voorjaarscongres in Maastricht. Mis ons niet en laat u volledig informeren.

Matchcare BV  
Edisonbaan 14E, 3439 MN Nieuwegein  
T 030 - 602 94 00  
I [www.matchcare.nl](http://www.matchcare.nl)

sprank\* 15 juni 2017