

# **Sociaal Ondernemerschap**

*Work Integration Social Enterprises (Wises)*

Janine de Vocht

Studentnummer: 0462225

Amsterdam, 2 november 2007

1<sup>o</sup> beoordelaar: Drs. E. Dirksen

2<sup>o</sup> beoordelaar: Drs. R.C.W. van der Voort

Faculteit der Economische Wetenschappen en

Econometrie

Universiteit van Amsterdam

Business Economics

Richting Organisatie Economie

## Voorwoord

Sociaal ondernemerschap als strategie bij werkgelegenheidsbeleid kan ervoor zorgen dat mensen participeren op de arbeidsmarkt, die voorheen geen kans kregen. Maar wat verstaan we precies onder sociaal ondernemerschap? In hoeverre is Nederland hiermee bezig en denken andere Europese landen hierover met betrekking tot de koepelorganisatie voor sociaal ondernemers?

Mijn scriptie is tevens een onderzoek wat ik heb uitgevoerd voor TNO Kwaliteit van Leven. In februari 2007 ben ik in het team economische analyse als stagiaire bij TNO in Hoofddorp begonnen. Voor u ligt het eindresultaat van het onderzoek naar sociaal ondernemerschap met betrekking tot de koepelorganisatie voor sociaal ondernemers in Nederland en vijf andere Europese landen. Met deze scriptie sluit ik mijn studie bedrijfseconomie aan de Universiteit van Amsterdam bijna af.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om enkele personen te bedanken voor de begeleiding bij het afstuderen. In de eerste plaats Aukje Smit, senior onderzoeker bij TNO, die op motiverende, ondersteunende en kritische wijze mij begeleid heeft tijdens dit onderzoek. Dhr. Dirksen, scriptiebegeleider van de Universiteit van Amsterdam, wil ik bedanken voor zijn bijsturing en flexibiliteit tijdens de uitvoering van mijn scriptie. Daarnaast wil ik graag mijn ouders, broer, zusjes, vrienden en vriendinnen bedanken die mij altijd hebben gesteund in de tijden dat ik heb geworsteld met mijn studie en scriptie. In het bijzonder bedank ik Ivo de Groot die een kritische blik over mijn scriptie heeft gegeven.

Janine de Vocht  
Amsterdam  
November 2007

# Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Inleiding .....</b>  | <b>6</b>  |
| 1.1    Aanleiding.....   | 6         |
| 1.2    Probleemstelling en Doelstelling.....                               | 7         |
| 1.3    Vraagstelling en Methodologie .....                                 | 7         |
| 1.4    Opbouw Scriptie.....  | 9         |
| <b>2. De betekenis en het ontstaan van sociaal ondernemerschap .....</b>   | <b>11</b> |
| 2.1    De geschiedenis van sociaal ondernemerschap.....                    | 11        |
| 2.2    Definitie sociaal ondernemerschap.....                              | 13        |
| 2.2.1 <i>Wises</i> .....   | 19        |
| 2.2.2 <i>Sociaal ondernemerschap versus ‘gewoon’ ondernemerschap</i> ..... | 21        |
| 2.3    Samenvatting.....   | 25        |
| <b>3. Sociaal ondernemerschap in Nederland.....</b>                        | <b>27</b> |
| 3.1    Inleiding.....  | 27        |
| 3.2    Korte Beschrijving van de sociale ondernemingen .....               | 27        |
| 3.3    Stand van zaken.....  | 32        |
| 3.4    Knelpunten bij sociaal ondernemerschap .....                        | 34        |
| 3.5    De behoefte aan een koepelorganisatie.....                          | 37        |
| 3.6    De Sociale Ondernemerskamer .....                                   | 38        |
| 3.7    Samenvatting.....   | 39        |
| <b>4. Europese oriëntatie koepelorganisaties .....</b>                     | <b>41</b> |
| 4.1    Inleiding.....  | 41        |
| 4.2    Groot-Brittannië .....  | 41        |
| 4.2.1 <i>Social Enterprise Coalition</i> .....                             | 42        |
| 4.2.2 <i>Social Firms UK</i> .....   | 45        |
| 4.2.3 <i>Social Enterprise London</i> .....                                | 47        |
| 4.3    België.....   | 49        |
| 4.3.1 <i>Vosec</i> .....   | 51        |
| 4.4    Duitsland.....  | 56        |
| 4.4.1 <i>BAG-integrationsfirmen</i> .....                                  | 57        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 4.5       | Zweden .....   | 60        |
| 4.5.1     | <i>Skoopi</i> .....  | 62        |
| 4.6       | Italië .....   | 64        |
| 4.6.1     | <i>Gino Mattarelli Consortium (Cgm)</i> .....                | 66        |
| 4.7       | Samenvatting .....   | 67        |
| <b>5.</b> | <b>Onderzoeksuitkomsten .....</b>                            | <b>70</b> |
| 5.1       | Inleiding .....  | 70        |
| 5.2       | Conclusie .....  | 71        |
| 5.2.1     | <i>Sociaal ondernemerschap in Nederland</i> .....            | 71        |
| 5.2.2     | <i>Europese oriëntatie koepelorganisaties</i> .....          | 73        |
| <b>6.</b> | <b>Bibliografie .....</b>                                    | <b>76</b> |
|           | <b>Bijlagen .....</b>  | <b>81</b> |
| Bijlage A | Begrippen en afkortingen .....                               | 81        |
| Bijlage B | Subvragen .....  | 82        |
| Bijlage C | Interviews .....   | 83        |
| Bijlage D | Sociale ondernemingen in de Verenigde Staten en Europa ..... | 84        |
| Bijlage E | Definitie van sociaal ondernemerschap .....                  | 84        |
| Bijlage F | Vier hoofdprocedures voor integratie in Europese Wises ..... | 86        |
| Bijlage G | Typen Wises Groot-Brittannië .....                           | 86        |
| Bijlage H | Community Interest Company .....                             | 89        |
| Bijlage I | Kenmerken van sociale ondernemingen .....                    | 89        |
| Bijlage J | Soorten sociale ondernemingen .....                          | 90        |
| Bijlage K | Abonnementskosten Social Enterprise Coalition .....          | 90        |
| Bijlage L | Voordelen van het lidmaatschap bij Social Firms UK .....     | 91        |
| Bijlage M | Drie hoofdwaarden van sociale firma's .....                  | 92        |
| Bijlage N | Kwaliteit kitemark .....                                     | 93        |
| Bijlage O | Leden en financiering Vosec .....                            | 94        |
| Bijlage P | Soorten economie België .....                                | 102       |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Bijlage Q | Koepelorganisaties België .....               | 103 |
| Bijlage R | Criteria Vosec .....                          | 107 |
| Bijlage S | Partners Vosec .....                          | 108 |
| Bijlage T | Typen sociale ondernemingen Duitsland .....   | 109 |
| Bijlage U | Abonnementskosten BAG-integrationsfirmen..... | 110 |
| Bijlage V | Taken BAG-Integrationsfirmen .....            | 110 |
| Bijlage W | Typen sociale ondernemingen Zweden.....       | 111 |
| Bijlage X | Initiatieven en motieven .....                | 113 |
| Bijlage Y | Organisaties voor advies en training .....    | 114 |
| Bijlage Z | Activiteiten consortia .....                  | 115 |

## 1. Inleiding

In dit hoofdstuk staat de achtergrond van dit onderzoek centraal. In de verschillende paragrafen worden de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, vraagstelling, methodologie en de opbouw van de scriptie besproken.

### 1.1 Aanleiding

Aan de onderkant van de arbeidsmarkt staan er in Nederland nog veel mensen aan de kant. Deze mensen zijn langdurig werklozen, voortijdig schoolverlaters, arbeidsgehandicapten en andere mensen die wel willen werken maar om verschillende redenen ver van de arbeidsmarkt afstaan. Voor deze mensen is het moeilijk om werk te vinden en te behouden.

Werkgevers zijn vooral op zoek naar arbeidskrachten die direct productie kunnen leveren. Gegeven de demografische ontwikkelingen, zijn alle beschikbare arbeidskrachten in de nabije toekomst hard nodig. Nu blijven werkgevers zitten met vacatures terwijl er tegelijk veel mensen aan de kant blijven staan. Door middel van sociaal ondernemerschap als strategie bij werkgelegenheidsbeleid kunnen mensen participeren op de arbeidsmarkt, die voorheen geen kans kregen. Sociale ondernemingen creëren werk voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, ze bieden speciaal voor deze doelgroep duurzame werkgelegenheid en/of een opstap naar regulier werk.

Een specifieke groep is *Wises: Work Integration Social Enterprises*, die zijn geïntroduceerd door het Emes<sup>1</sup> netwerk: *Emergence of social enterprises Europe*. Belangrijke kenmerken van *Wises* zijn de productie van goederen en/of verkoop van diensten, privaat initiatief of hoge mate van autonomie, een behoorlijk economisch risico, een minimum aan regulier betaalde werknemers en werkintegratie.

Emes is een onderzoeksnetwerk van universitaire onderzoekscentra<sup>2</sup> en individuele onderzoekers met als doel een Europees frame te bouwen van theoretische en empirische kennis over issues van de sociale economie.

Onder sociale economie wordt verstaan: *Doelbewust gecreëerde werkgelegenheid voor mensen met een grote afstand tot de reguliere arbeidsmarkt door middel van bedrijvigheid*<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> [www.emes.net/index.php?id=7](http://www.emes.net/index.php?id=7)

<sup>2</sup> University College Cork (Ierland), University of Barcelona (Spanje), Université de Valenciennes (Frankrijk), University of Trento (Italië), Roskilde University (Denemarken), University of Liège (België), Catholic University of Louvain (Belgie), The Open University (Verenigd Koninkrijk), University of Kuopio (Finland).

<sup>3</sup> Smit, A.A. en Genabeek J van, (2007). Particuliere initiatieven in de sociale economie. Conceptartikel voor het novemnummer van *Sociaal Bestek*.

De begrippen en afkortingen uit deze scriptie zijn in bijlage A terug te vinden.

In deze scriptie richt ik mij op *Wises* in Nederland en in het buitenland.

## **1.2 Probleemstelling en Doelstelling**

Nederland heeft in tegenstelling tot sommige andere Europese landen geen beleid om sociale economie te stimuleren. Er zijn wel sociale ondernemingen in Nederland, maar uit onderzoek blijkt dat deze met veel problemen te kampen hebben. Sociaal ondernemerschap wordt vanuit de overheid niet gestimuleerd en bevorderd. Onder andere om deze redenen is er op 30 mei 2007 een koepelorganisatie voor sociaal ondernemerschap opgericht; 'De Sociale Ondernemerskamer'. Onder een koepelorganisatie wordt in deze scriptie een organisatie verstaan die een bepaalde groep met overeenkomende kenmerken vertegenwoordigt en hiervoor bij andere organisaties of instanties lobbyt.

Maar wat verwachten sociaal ondernemers van De Sociale Ondernemerskamer? En bestaan er koepelorganisaties voor sociale ondernemingen in andere landen en wat hebben zij bereikt?

De doelstellingen van deze scriptie zijn:

- Bepalen en beoordelen wat de behoefte van sociale ondernemingen is van De Sociale Ondernemerskamer.
- Koepelorganisaties voor sociaal ondernemers in andere landen in kaart brengen.

## **1.3 Vraagstelling en Methodologie**

### **Vraagstelling**

De hoofdvraagstellingen van deze scriptie zijn:

- In hoeverre hebben sociaal ondernemers behoefte aan een koepelorganisatie als De Sociale Ondernemerskamer?
- In hoeverre kan De Sociale Ondernemerskamer leren van koepelorganisaties voor sociaal ondernemers in andere landen?

De subvragen die bij 'In hoeverre hebben sociaal ondernemers behoefte aan een koepelorganisatie als De Sociale Ondernemerskamer?' horen zijn:

- Wat is de definitie van sociaal ondernemerschap?
- Wat zijn de belangrijkste knelpunten bij het sociaal ondernemen?

- Welke verwachting heeft de sociaal ondernemer van De Sociale Ondernemerskamer?
- Waarom is er behoefte aan een koepelorganisatie voor sociaal ondernemers?
- Wat kunnen sociale ondernemingen van De Sociale Ondernemerskamer verwachten?

De subvragen die bij ‘In hoeverre kan De Sociale Ondernemerskamer leren van koepelorganisaties voor sociaal ondernemers in andere landen?’ horen zijn:

- Hoeveel sociale ondernemingen / *Wises* zijn er?
- Welke koepelorganisaties voor sociale ondernemingen zijn er?

In bijlage B zijn de specifieke subvragen te vinden.

### **Methodologie**

De methodologie van deze scriptie bestaat uit literatuuronderzoek, interviews en field research. Hieronder wordt elke methode toegelicht.

### **Literatuuronderzoek**

Hoofdstuk 2 bestaat uit een literatuuronderzoek over de geschiedenis en definitie van sociaal ondernemerschap en het verschil tussen een sociale onderneming en een ‘gewone’ onderneming.

### **Interviews**

In hoofdstuk 3 wordt sociaal ondernemerschap in Nederland in beeld gebracht. Dit is onderzocht aan de hand van 13 interviews, zie bijlage C. Er is niet gestreefd naar een uitputtend overzicht van sociaal ondernemers in Nederland, maar een aantal diverse sociale ondernemingen komt aan bod. Er zijn interviews gehouden met Nederlandse sociaal ondernemers, de koepelorganisatie voor zorgboerderijen, Stichting Sociaal Ondernemerschap, De Sociale Ondernemerskamer en gemeente Amsterdam.

### **Field Research**

Hoofdstuk 4 ‘Europese oriëntatie koepelorganisaties’, is hoofdzakelijk tot stand gekomen door een onderzoek op internet over koepelorganisaties voor sociaal ondernemerschap in andere landen en door middel van een interview en email contact.

De landen waar het om gaat zijn Groot-Brittannië, België, Duitsland, Zweden en Italië. Via de mail is er contact geweest met:

- Social Firms UK (koepelorganisatie voor sociaal ondernemers in Groot-Brittannië)
- Skoopi (koepelorganisatie voor sociaal ondernemers in Zweden)

- FAF (onderdeel van BAG-Integrationsfirmen: koepelorganisatie voor sociaal ondernemers in Duitsland)
- Cgm (koepelorganisatie voor sociaal ondernemers in Italië)

Met Vosec (koepelorganisatie voor sociaal ondernemers in België) is een interview gehouden.

Aan de hand van een aantal keuzecriteria is er voor deze vijf landen (Groot-Brittannië, België, Duitsland, Zweden en Italië) gekozen.

Het eerste criterium heeft te maken met het type economie waar het land in verkeert. Groot-Brittannië heeft een Angelsaksische economie, dat houdt in dat er een lage arbeidsbescherming is en een laag uitkeringsniveau. Duitsland heeft een Rijnlandmodel, dat is een systeem met veel juridische bescherming voor werknemers en hoge uitkeringen. Zweden heeft een Scandinavisch model met relatief lage arbeidsbescherming en hoge uitkeringen waarbij veel waarde wordt gehecht aan scholing en onderwijs. Italië heeft een Zuid-Europees model dat wordt gekenmerkt door een goede bescherming voor werkenden in combinatie met weinig rechten voor degenen die buiten de arbeidsmarkt staan. Tot slot heeft België een minister van sociale economie en gelijke kansen.

Het tweede criterium is het Emes-lidmaatschap. De Emes-instellingen zijn gehuisvest in: Ierland, België, Portugal, Spanje, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk, Italië, Zweden, Finland, Denemarken en Noorwegen.

Het derde criterium is het bestaand beleid voor sociale ondernemingen. Omdat het doel van dit hoofdstuk is koepelorganisaties voor sociaal ondernemers in andere landen in kaart brengen, moet het land voldoende ontwikkeld zijn wat betreft sociale economie.

Tot slot moet er voldoende informatie beschikbaar zijn over het betreffende land. Dit is niet voor ieder land helemaal gelukt. Vooral voor Zweden en Italië geldt dat er een tekort aan informatie is, door taalverschillen, gebrek aan medewerking en contactpersonen. Dus niet op alle subvragen is antwoord verkregen.

#### **1.4 Opbouw Scriptie**

Deze scriptie is opgebouwd uit 5 hoofdstukken. Het eerstvolgende hoofdstuk gaat over de betekenis en het ontstaan van sociaal ondernemerschap. In dit hoofdstuk wordt de geschiedenis en de definitie van sociaal ondernemerschap theoretisch onderbouwd. Ook het verschil tussen een sociale onderneming en een 'gewone' onderneming komt hierbij aan bod.

Hoofdstuk 3 gaat over sociaal ondernemerschap in Nederland. Hierin wordt een beeld gevormd van sociaal ondernemerschap in Nederland en de behoefte van sociaal ondernemers in Nederland aan een koepelorganisatie als De Sociale Ondernemerskamer.

Het hoofdstuk hierna geeft een beeld van koepelorganisaties voor sociaal ondernemers in een aantal Europese landen; Groot-Brittannië, België, Duitsland, Zweden en Italië. De belangrijkste koepelorganisaties voor sociaal ondernemers van deze landen worden in dit hoofdstuk toegelicht. Het doel hiervan is om lessen te trekken voor de Nederlandse koepelorganisatie.

Hoofdstuk 5 bevat de onderzoeksuitkomsten.

## 2. De betekenis en het ontstaan van sociaal ondernemerschap

Sociaal ondernemerschap, waar komt het vandaan? En hoe is het ontstaan? Er is veel literatuur over dit onderwerp uit de Verenigde Staten. In dit hoofdstuk zal zowel de geschiedenis als de definitie van sociaal ondernemerschap beschreven worden. De *Wises* en het verschil tussen een sociale onderneming en een ‘gewone’ onderneming zullen binnen dit kader behandeld worden. Tot slot volgt er een samenvatting van dit hoofdstuk.

### 2.1 De geschiedenis van sociaal ondernemerschap

Dees (1998) stelt dat het fenomeen sociaal ondernemerschap altijd al heeft bestaan, maar niet altijd onder deze naam. Volgens Dees (2006) reiken de wortels van wat we nu sociaal ondernemerschap noemen terug tot het Victoriaanse tijdperk aan het eind van de 19<sup>e</sup> eeuw. In die periode kwam men erachter dat liefdadigheid een verandering kan creëren, wat ook een hoofdprincipe van sociaal ondernemerschap is.

Bill Drayton heeft in 1980 *Ashoka* opgericht in de Verenigde Staten. *Ashoka* is begonnen met het ondersteunen van sociaal innoverende personen en publieke ondernemers die internationaal georiënteerd zijn. Hiermee kwam het concept sociaal ondernemerschap echt tot stand volgens Dees (2007). Bill Drayton stelt (zoals beschreven in Dees en Fulton, 2006) dat sociaal ondernemers degenen waren die deden wat goed was voor sociaal belangrijke activiteiten, zoals educatie, gezondheidszorg en toegang tot krediet.

De term sociale onderneming is volgens Alter (2002, zoals beschreven in Kerlin, 2005) als eerste ontwikkeld in 1970 om de bedrijfsactiviteiten, die baankansen creëren voor benadeelde groepen, van de non-profit organisaties te definiëren.

In de Verenigde Staten begon volgens Kerlin (2005) de expansie van sociale ondernemingen als een gedefinieerd concept toen non-profit organisaties minder overheidsfinanciering kregen. In de jaren '60 werd er gestart met grote maatschappelijke programma's; de federale overheid investeerde miljarden dollars in armoedeprogramma's, educatie, gezondheidszorg en maatschappelijke ontwikkeling. Laat in de jaren '70 kwam er een teruggang in de economische groei, waardoor er in de jaren '80 sprake was van minder welvaart en er minder federale financiering ter beschikking werd gesteld, aldus Salamon (1997, zoals beschreven in Kerlin, 2005). Het gevolg was dat sociale ondernemingen gebruikt werden om het gat te vullen wat de overheid niet meer reguleerde. Dit werden commerciële activiteiten (Crimmins and Keil 1983;

Young 2003b; Eikenberry en Kluver 2004, zoals beschreven in Kerlin, 2005). Samen met deze uitbreiding kreeg de term sociaal ondernemerschap een bredere betekenis, bijna elke commerciële activiteit die ondernomen werd was in het teken van sociale doelen.

Hoewel sociaal ondernemers er altijd zijn geweest volgens Bornstein (2007), stelt hij dat het aantal om verschillende redenen tegenwoordig toeneemt. Het verschil met vandaag is volgens hem dat sociaal ondernemerschap wordt geaccepteerd als beroep en onderzoeksterrein, niet alleen in de Verenigde Staten, Canada en Europa, maar ook steeds meer in Azië, Afrika en Latijns-Amerika. De groei van sociaal ondernemerschap noemt Bornstein 'een opmerkelijke ontwikkeling die zich in de afgelopen dertig jaar over de hele wereld heeft voltrokken: de opkomst van miljoenen nieuwe burgerorganisaties' (Bornstein, 2007, p. 15). Volgens Peter Goldmark, zoals beschreven in Bornstein (2007), waren er een kwart eeuw geleden heel weinig NGO's (Niet-Gouvernementele Organisatie, voor ontwikkeling en maatschappij) en zijn er nu overal in de wereld miljoenen. Deze organisaties werden gezien als non-profit of non-gouvernementeel, maar nu worden ze als een nieuwe sector gezien, met namen als 'onafhankelijke sector', 'non-profit sector', 'derde sector', het 'maatschappelijk middenveld' of 'burger sector'.

Volgens Nyssens (2006) was er 12 jaar geleden nauwelijks sprake van de term sociaal ondernemerschap. Nu is er een werkelijke doorbraak aan beide kanten van de Atlantische Oceaan. Volgens haar is het in de Verenigde Staten vroeg in de jaren '90 begonnen en erg positief ontvangen. De Harvard Business School richtte het '*Social Enterprise Initiative*' in 1993 op. Sindsdien hebben alle grote universiteiten in de Verenigde Staten fondsen opgezet voor training en ondersteunende programma's voor sociale ondernemingen en sociaal ondernemers, zoals '*The Schwab Foundation*' en '*The Skoll Foundation*', die sociaal ondernemerschap promoten en inzetten om sociale problemen op te lossen. Tijdschriften en kranten publiceren artikelen over sociaal ondernemerschap en het *Manhattan Institute* reikt een jaarlijkse sociaal ondernemerschap prijs uit. Dit concept snijdt door politieke en nationale grenzen, met activiteiten en belangen over de hele wereld. Dees (2007) is ervan overtuigd dat sociaal ondernemers, die buiten de beperkingen van de overheid opereren, de bekwaamheid vergroten om effectieve oplossingen te vinden voor sociale problemen.

In Europa neemt de trend naar sociaal ondernemers op ongeveer dezelfde tijd plaats als in de Verenigde Staten, maar hier is de trend gefocust op de ontwikkeling van diensten en het genereren van commerciële opbrengsten. Sociale werkplaatsen voor de benadeelde mensen en kleine coöperatieven zijn in de naoorlogse jaren in Europa ontwikkeld (Borzaga en Defourny, 2001, zoals beschreven in Kerlin, 2005). Aan het eind van de jaren '70 was er een daling in de

economische groei en een stijging in de werkloosheid. Dit ging door tot in de jaren '90. Veel Europese welvaartstaten kwamen hierdoor in een crisis. Gevolgen van de bezuiniging van de welvaartsstaat wordt gekenmerkt door decentralisatie, privatisering, en een reductie in diensten. Overheden die eerst zowel diensten aanboden als financierden, stopten hiermee door gedecentraliseerd beleid uit te oefenen naar lokale autoriteiten en hun diensten uit te besteden. Deze veranderingen resulteerden in een grotere behoefte voor meer en diverse aanbieders van private diensten. Deze behoefte is beantwoord door nieuwe sociale ondernemingen (Borzaga en Defourny, 2001, zoals beschreven in Kerlin, 2005). Dit zijn bijvoorbeeld werkgelegenheidsprogramma's voor lange termijn werklozen, die de welvaartsstaat niet meer aanbiedt. De omvang van deze sociale ondernemingen is gevarieerd en afhankelijk van de welvaartsstaat en andere omstandigheden in een bepaald Europees land. De diensten die in Europa door sociale ondernemingen worden aangeboden vullen vaak een smalle niche ten opzichte van de brede spreiding van activiteiten van sociale ondernemingen in de Verenigde Staten. In 1991 nam het Italiaanse parlement een wet aan die een specifieke rechtsvorm ontwikkelde voor sociale coöperatieven. In een tweede fase, zagen Europese onderzoekers het bestaan van gelijke initiatieven van een minder grote omvang, en namen een variëteit van labels en rechtsstaten aan, in verschillende andere landen. In 1996 beslisten sommige van deze onderzoekers om een netwerk te creëren om het bestaan van sociaal ondernemers in Europa te vormen. Alle 15 landen waaruit de Europese Unie toen bestond waren vertegenwoordigd in deze groep. De groep kreeg de naam *Emes European Research Network*, aldus Nyssens (2006). Het Emes-netwerk introduceerde de term *Wises: 'Work Integration Social Enterprises'* en hiervan zijn er de afgelopen 20 jaar veel opgericht voor het bestrijden van de werkloosheid, aldus Davister, Defourny en Gregoire (2004). In 2002 was er plotseling een versnelling in het debat over sociale ondernemingen in Groot-Brittannië. De overheid richtte de *'Social Enterprise Coalition'* op en creëerde een *'Social Enterprise Unit'* om de kennis over sociale ondernemingen te verbeteren en belangrijker, om sociale ondernemingen door het land te promoten.

## 2.2 Definitie sociaal ondernemerschap

In de Verenigde Staten is de sociale onderneming volgens Nyssens (2006) een erg breed en vaak vaag concept, dat refereert naar marktgeoriënteerde economische activiteiten die een sociaal doel dienen. De sociale onderneming wordt gezien als een innovatief antwoord op de financieringsproblemen van non-profit organisaties die moeite hebben met het werven van donaties, overheidssubsidies en subsidies van fondsen (Dees, 1998, zoals beschreven in Nyssens,

2006). Het concept wordt ook gebruikt om de innovatieve kanten van bepaalde projecten te laten zien en de financiële risico's waar sociaal ondernemers vaak mee te maken hebben (Young 2001, zoals beschreven in Nyssens, 2006, p.4). In het laatste geval, is het concept van sociale onderneming een breed spectrum van organisaties, van commerciële bedrijven die met sociaal voordelige activiteiten werken naar non-profit organisaties met missie ondersteunende commerciële activiteiten (Kerlin, 2005, zoals beschreven in Nyssens, 2006, p.4).

Volgens Bornstein (2007) hebben sociaal ondernemers een diepgaand effect op de maatschappij, maar wordt hun corrigerende functie slecht begrepen en zijn daardoor ondergewaardeerd.

Bornstein omschrijft de sociaal ondernemer als 'omvormende krachten: mensen met nieuwe ideeën om grote sociale problemen aan te pakken, die onophoudelijk hun visie najagen, die gewoonweg niet weten wat 'nee' betekent, en die niet opgeven tot zij hun ideeën zo breed mogelijk hebben verspreid' (Bornstein, 2007, p. 15).

Volgens Hartigan en Billimoria (2005) zijn weinig mensen sociaal ondernemer. Zij stellen dat je sociaal ondernemers kunt herkennen aan de vitale, innovatieve en transformerende rol die ze spelen en dat ze ondersteuning nodig hebben van andere sectoren. Een sociaal ondernemer heeft volgens hen praktische oplossingen voor sociale problemen door innovatie, vindingrijkheid en kansen te combineren. Sociaal ondernemers willen sociale waarden produceren door middel van processen, diensten en producten. Ze combineren deze factoren op een unieke manier met innovatie voor complexe sociale problemen. De focus van hun werk ligt op de ontwikkeling van gezondheid, educatie, omgeving, arbeidsomstandigheden en mensenrechten. Sociaal ondernemers spelen in op problemen die gecreëerd zijn door verandering. Deze veranderingen zien zij als kansen om de maatschappij te transformeren (Hartigan en Billimoria, 2005, p. 2). Sociale ondernemingen zijn steeds vaker commerciële organisaties, toch zijn de meeste nog ingesteld als non-profit organisaties. Ze werken zowel in de publieke als private sector, aan de ene kant met publieke goederen en diensten, aan de andere kant met private goederen en diensten op markten waar bedrijven niet opereren omdat de risico's te groot zijn en de financiële beloningen te klein. Met weinig marktbeloning en assistentie zijn sociaal ondernemers bezig duurzame maatschappijen op te bouwen. Sociaal ondernemers zijn de ultieme scenarioplanners van deze tijd (Hartigan en Billimoria, 2005, p. 2). De belangrijkste kwaliteiten van sociaal ondernemers zijn volgens Hartigan en Billimoria moed en weerstand. Moed stelt hen in staat problemen te overwinnen en risico's te nemen die anderen niet durven nemen. Door weerstand vermijden ze de obstakels op de weg naar transformationele sociale verandering.

Dees (1998) benoemt de volgende kenmerken van sociaal ondernemers:

- Een missie adopteren die duurzame sociale waarde creëert (niet alleen private waarde).

- Herkennen en dwangmatig nastreven van nieuwe kansen die de missie dienen.
- Een proces naleven van continue innovatie, adaptatie en leren.
- Vrijmoedig zijn zonder beperkt te zijn door middelen.
- Grote verantwoordelijkheid tonen aan de stakeholders.

Deze definitie is geïdealiseerd. Hoe meer een persoon aan al deze kenmerken voldoet, hoe meer hij of zij in het model van een sociaal ondernemer past. Degenen met meer innovatie in hun werk en die meer sociale verbeteringen creëren zijn ondernemender, aldus Dees (1998). Sociaal ondernemers implementeren volgens Dees (2003) innovatieve programma's, organisatorische structuren, of gebruiken strategie als middel om kansen te vergroten voor het bereiken van diepe, brede, duurzame, en efficiënte sociale impact. Sociaal ondernemerschap gaat over het creëren van waarde, niet simpel over het genereren van geld, aldus Dees (2003). Dees (2006) noemt een sociaal ondernemer 'iemand die veel energie heeft en impact wil behalen, die kansen ziet en ze nastreeft op een innovatieve en vindingrijke manier en niet beperkt is door grenzen van de sector'. Volgens Dees zijn we nog steeds vroeg in de ontwikkeling van het begrip sociaal ondernemer, al ziet hij steeds meer druk over het onderwerp in de Verenigde Staten en internationaal. Dees wil dat de term sociaal ondernemer een algemeen bekend begrip wordt, dat mensen de term begrijpen, het mensen inspireert en het iets uitdrukt waar ze in geloven en beseffen dat het waardevol is. Hij wil een meer efficiënt en effectief financieel ondersteuningssysteem en hij wil dat er op iedere business school programma's zijn voor studenten om hun bedrijfskennis en expertise op dit gebied toe te passen.

De definitie van sociale onderneming in de Verenigde Staten is volgens Kerlin (2005) breder en meer gefocust op de commerciële onderneming dan de definitie die wordt gebruikt in Europa. In beide gevallen zijn er grote verschillen te vinden tussen academici en beoefenaars. In de Verenigde Staten zien academici de sociale onderneming als: winst georiënteerde bedrijven die zich bezighouden met sociale activiteiten. Bedrijven met twee doelen die winstdoelen met sociale doelen integreren en non-profit organisaties die hun missie ondersteunen door commerciële activiteit. Deze brede definitie is consistent met hoe *business schools* op Amerikaanse universiteiten sociaal ondernemerschap interpreteren (Dees 1994, 1996, 1998). Deze definitie wordt ook gebruikt bij veel consultancy bureaus voor sociale ondernemingen die non-profit organisaties en commerciële organisaties adviseren over de ontwikkeling met betrekking tot sociale ondernemingen. Buiten de academici in Europa is er een klein verschil over wat een sociale onderneming is. In Groot-Brittannië is bijvoorbeeld de definitie van sociale onderneming volgens het *Department of Trade and Industry* (DTI) 'Bedrijven met primair sociale doelen waarvan de surpluses eerder worden geherinvesteerd in het bedrijf of in de maatschappij, dan dat

winsten worden gemaximaliseerd voor aandeelhouders en eigenaars' (DTI 2004, zoals beschreven in Kerlin, 2005, p. 3). In België, zoals in veel Europese landen, heeft sociale onderneming een duale betekenis. De eerste betekenis gaat over dienstenorganisaties die commerciële activiteiten aan het ontwikkelen zijn. De tweede refereert aan de coöperatieven of associaties met specifieke initiatieven; 'gericht op de arbeidsintegratie van mensen die buitengesloten zijn op de arbeidsmarkt' (Defourny and Nyssens 2001: 47, zoals beschreven in Kerlin, 2005, p. 4). Deze tweede definitie komt van sociale diensten die sociale ondernemingen in Europa hebben ontwikkeld en geassocieerd zijn met het creëren van werkgelegenheidsinitiatieven.

De sociale onderneming is gedefinieerd door de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) als 'Elke private activiteit uitgevoerd in het publieke belang, georganiseerd met ondernemerschap strategie, waarvan de hoofddoelstelling niet de maximalisatie van winst is, maar de verworvenheid van bepaalde economische en sociale doelen, die de capaciteit hebben om innovatieve oplossingen voor de problemen van sociale exclusie en werkloosheid te geven' (Kerlin, 2005, p. 5). De ondersteunende organisaties in de Verenigde Staten bestaan grotendeels uit private organisaties die voorzien in financiële ondersteuning, educatie, training, onderzoek en consultancy diensten voor sociale ondernemingen. In Europa ligt de ondersteuning van de sociale onderneming meer bij de overheid en Europese Unie. De overheid is in Europa meer betrokken bij sociale ondernemingen dan in de Verenigde Staten. Maar de Verenigde Staten heeft goede voorbeelden van sociale ondernemingen voor Europa; het gebruik van sociale ondernemingen voor verschillende diensten, hoe de typen sociale ondernemingen worden uitgebreid en het gebruik van de overheid als klant voor sociale ondernemingen. Een overzicht van de vergelijking van sociale ondernemingen in de Verenigde Staten en Europa is te zien in bijlage D.

Sommigen focussen zich op sociaal ondernemerschap als het combineren van commerciële ondernemingen met een sociale impact. Ondernemers gebruiken in dit perspectief bedrijfsvaardigheden en kennis om ondernemingen te creëren die sociale doelen tot stand brengen en commercieel rendabel zijn (Emerson & Twersky, 1996, zoals beschreven in Alvord, Brown en Letts, 2004, p. 262). Non-profit organisaties hebben commerciële dochterondernemingen om werkgelegenheid te bieden of opbrengsten te genereren die sociale doelen dienen. Commerciële organisaties doneren een deel van hun winst of organiseren activiteiten voor sociale doelen. Sociaal ondernemers focussen op innovaties die consequenties hebben voor sociale problemen, vaak met weinig aandacht voor economisch rendement (e.g., Dees, 1998, zoals beschreven in Alvord, Brown en Letts, 2004). Sociaal ondernemers zijn gefocust op sociale problemen. Zij

creëren innovatieve initiatieven, bouwen nieuwe sociale arrangementen, en mobiliseren middelen als antwoord op deze problemen. Anderen zien sociaal ondernemerschap nog steeds als een manier om sociale veranderingen uit te voeren als oplossingen op problemen. Vanuit dit perspectief, kan sociaal ondernemerschap kleine veranderingen realiseren op korte termijn om grote veranderingen te bewerkstelligen op de langere termijn (Ashoka Innovators, 2000, zoals beschreven in Alvord, Brown en Letts).

Christie en Honig (2006) vinden sociaal ondernemerschap essentieel omdat non-gouvernementele organisaties, non-profit organisaties, ondernemende organisaties, overheden, en publieke organisaties strategisch sociaal ondernemerschap erkennen voor de ontwikkeling van concurrerende diensten op globaal niveau. In plaats van prestatiemeting op basis van return on investment meet de sociaal ondernemer prestatie door implementatie van de doelen, de missie en diensten. Peredo en McLean (zoals beschreven in Christie en Honig, 2006) vinden dat elke definitie moet erkennen dat (sociale) ondernemingen individuen of groepen zijn die de capaciteit hebben om, vaak in een korte periode, grote waarde te creëren en ongebruikelijke bijdragen te leveren in de wereld van ondernemingen. Een belangrijke bijdrage van de auteurs op de definitie van sociaal ondernemerschap is dat het niet om de ziel gaat van een individu, maar een team of groep mensen. De definitie die zij hebben ontwikkeld luidt als volgt; 'Sociaal ondernemerschap wordt uitgeoefend waar personen of een groep doelen exclusief of op een prominente manier nastreven om sociale waarde te creëren, dit gebeurt door een combinatie van (1) Herkennen en exploiteren van kansen om deze waarde te creëren, (2) Gebruik maken van innovatie, (3) Tolereren van risico, en (4) Beperkingen accepteren in beschikbare middelen' (Peredo & McLean, 2006, p. 56).

Weerawardena, Sullivan en Mort (2006) bestuderen sociaal ondernemerschap empirisch. Ze stellen dat sociaal ondernemerschap kan worden gezien als een multidimensionaal model met drie dimensies; innovativiteit, proactiviteit en risicomangement, die worden gebruikt voor het creëren van sociale waarde. Volgens Mair en Marti (2006) gaat sociaal ondernemerschap om de creatie van economische en sociale waarde. Er is een groep onderzoekers die sociaal ondernemerschap refereert aan non-profit initiatieven die zoekt naar alternatieve financiering strategieën, of management stelsels om sociale waarde te creëren (Austin, Stevenson, & Wei-Skiller, 2003; Boschee, 1998, zoals beschreven in Mair en Marti, 2006, p. 37). Een tweede groep onderzoekers definieert het als de sociale verantwoordelijkheid van commerciële bedrijven (Sagawa & Segal, 2000; Waddock, 1988, Mair en Marti, 2006). En een derde groep noemt sociaal ondernemerschap een manier om sociale problemen te verminderen en sociale verandering uit te voeren (Alvord et al., 2004, zoals beschreven in Mair en Marti, 2006). Mair en Marti (2006) definiëren sociaal

ondernemerschap als een proces voor het creëren van waarden door middelen op een nieuwe manier te combineren. Deze combinatie van middelen is bedoeld om kansen te ontdekken en exploiteren en sociale waarde te creëren voor het stimuleren van sociale verandering of sociale behoeften. Sociaal ondernemerschap biedt nieuwe diensten en producten, maar kan ook nieuwe organisaties creëren.

Volgens Weerawardena en Mort (2006) voorzien sociaal ondernemers in innovatief en uitzonderlijk leiderschap (Dees, 1998b; Prabhu, 1998). Er wordt volgens hen gesteld dat sociaal ondernemerschap een organisatie met een duurzaam concurrentievoordeel is, zodat de sociale missie wordt behaald (Weerawardena & Sullivan Mort, 2001). In bijlage E is een samenvatting te vinden van de definitie van sociaal ondernemerschap uit de literatuur, zoals beschreven in Weerawardena en Mort (2006). Hieronder volgen enkele definities van sociaal ondernemerschap van verschillende auteurs; Mort, Weerawardena en Carnegie (2003) (zoals beschreven in Peredo en McLean, 2006) stellen dat sociaal ondernemerschap een ‘multidimensionale’ constructie is door een gebalanceerd oordeel en een eenheid van doelen en actie in de complexiteit (Mort et al., 2003: 82). Dit stelt de sociaal ondernemer in staat om de belangen van verschillende stakeholders in stand en balans te houden voor de morele en complexe missie. *The Northland Institute* (2001), definieert sociale ondernemingen als ‘het gebruik van inkomen uit verrichte arbeid en strategieën door non-profit organisaties’. Pomerantz (2003) stelt dat sociaal ondernemerschap kan worden gedefinieerd als de ontwikkeling van innovatieve, missie-ondersteunende, inkomen uit verrichte arbeid en werkgelegenheid creërende ondernemingen opgericht door individuele sociaal ondernemers, non-profit organisaties of commerciële organisaties (Peredo en McLean, 2006, p. 25). ‘Sociaal ondernemers moeten sociaal zijn in de zin dat ze niet het eigendom zijn van aandeelhouders en niet winst genereren als hoofddoel’ (Leadbetter, 1997: 11, zoals beschreven in Peredo en McLean, 2006, p. 62). ‘Sociaal ondernemende activiteiten hebben geen grenzen tussen de publieke, private en non-profit sector’ (Johnson, 2000: 1, zoals beschreven in Peredo en McLean, 2006, p. 64). Sociaal ondernemerschap houdt volgens Sullivan (2007) in dat private individuen of organisaties initiatieven nastreven die verwijzen naar sociale problemen in hun gemeenschappen. Sociaal ondernemers zien kansen die zich voordoen als problemen voor anderen en streven naar effectieve ondernemende teams om deze problemen op te lossen of kansen te nemen.

*Ashoka* is ruim 25 jaar geleden opgericht door Bill Drayton. Hij heeft de term sociaal ondernemer ontwikkeld volgens Sen (2007). Het eerste inzicht van Bill Drayton was dat er niets machtiger was dan een groot sociaal idee, maar alleen als het in handen is van een eersteklas sociaal ondernemer (Sen, 2007, p. 534). Drayton noemt sociaal ondernemerschap een term die hij heeft

ontwikkeld om individuen te beschrijven die de pragmatische en resultaatgeoriënteerde methode van een bedrijfsondernemer combineren met de doelen van een sociaal hervormer (Sen, 2007, p. 536). Volgens *Ashoka* hebben sociaal ondernemers dezelfde kwaliteiten als een commerciële ondernemer: visie, creativiteit, pragmatisme, innovatie en determinatie. Een sociaal ondernemer creëert radicaal nieuwe oplossingen voor een sociaal probleem met de potentie om een gehele sector te revolutioneren. Ze hebben krachtige nieuwe ideeën die het systeem globaal veranderen en laten hun visie zien in vastberadenheid als ze op zoek zijn naar een systeem wat ze geheel kunnen veranderen. Volgens *Ashoka* zijn er veel mensen die creatief en altruïstisch zijn, maar geen pertinente verandering doormaken. Sociaal ondernemers veranderen medewerkers in de sociale sector (Sen, 2007, p. 540). Stichting Sociaal Ondernemerschap (SSO, opgericht in 2006 in Nederland) sluit zich aan bij de definitie van *Ashoka* en kenmerkt sociaal ondernemers als visionairs die ontwikkelen en innoveren om een noodzakelijke verandering in de samenleving te realiseren. Zij detecteren sociale onrechtvaardigheden en onjuistheden in de maatschappij en zoeken naar manieren om dit op te lossen. Zij werken net als de klassieke ondernemers, vanuit een visie waaraan zij geëngageerd zijn, zijn volhardend, pragmatisch en creatief in het bewerkstelligen hiervan. In tegenstelling tot de klassieke ondernemer houdt de sociaal ondernemer datgene wat hij uitgevonden heeft niet voor zichzelf, maar draagt dit onmiddellijk uit, brengt dit aan de man, waardoor schaalvergroting en snelle sprongen voorwaarts gerealiseerd kunnen worden.

### 2.2.1 Wisers

Volgens Davister, Defourny en Gregoire is de afgelopen jaren in Europa een specifieke term opgekomen die refereert naar integratie op de arbeidsmarkt binnen de sociale economie: *Work Integration Social Enterprises (Wises)*. Het doel van *Wises* is integratie op de arbeidsmarkt, binnen de sociale onderneming of ergens anders, voor mensen die gehandicapt zijn of benadeeld op de arbeidsmarkt en het risico lopen permanent buitengesloten te worden op de arbeidsmarkt (Davister, Defourny en Gregoire, 2004, p. 3 en Nyssens, 2006, p. 315).

Europese *Wises* hebben meerdere doelen die in drie hoofdcategoryën kunnen worden onderverdeeld: werk en sociale integratie, productie van goederen en diensten en lobbyen en voorspraak. Sociale ondernemingen hebben een complexe mix van doelen; sociale doelen, economische doelen en sociaal-politieke doelen (Nyssens, 2006, p. 315). *Wises* zijn actief in verschillende sectoren, maar de meest algemene in Europa zijn: manuele arbeid (bouw, hout- en timmerwerk, etc.) kringloopbedrijven, instandhouding van publieke en groene gebieden, en het

verpakken van producten. Er zijn vier hoofdprocedures voor integratie in Europese *Wises*, zie bijlage F. De term sociale onderneming wordt volgens Davister, Defourny en Gregoire (2004) in het afgelopen decennium breed gebruikt in geïndustrialiseerde landen. In de Verenigde Staten is volgens hen elk individu die een initiatief ontwikkelt met sociale doelen een sociaal ondernemer. In andere gevallen wordt deze term alleen gebruikt voor sociale activiteiten en integratie op de arbeidsmarkt, maar het kan ook refereren aan ondernemerschap binnen de gehele sector van de sociale economie. Hieronder volgen negen criteria die het Emes-netwerk heeft gekozen om de *Wises* te definiëren:

1. Een expliciet doel waar de maatschappij baat bij heeft.
2. Beperkte winst distributie.
3. Beslissing makende macht, niet gebaseerd op kapitaal eigendom.
4. Een continue activiteit van het produceren van goederen en / of verkopen van diensten.
5. Een minimum hoeveelheid van betaald werk.
6. Een hoog niveau van autonomie.
7. Een significant niveau van economisch risico.
8. Een initiatief dat door een groep burgers is opgericht.
9. Een participerende aard, die betrokken is bij de mensen die de activiteit uitvoeren.

(Davister, Defourny en Gregoire, 2004, p. 18)

In het Europese publieke debat, heeft volgens Nyssens (2006) het concept sociaal ondernemerschap verschillende betekenissen. Één definitie stelt dat sociale ondernemingen, ondernemingen zijn die de sociale impact van hun productieve activiteiten willen versterken. Een andere stroom gebruikt het concept van sociale onderneming alleen voor organisaties die bij de derde sector horen. Bij deze sociale ondernemingen, van de non-profit sector of het coöperatieve type, is de sociale impact op de gemeenschap niet alleen een consequentie of een bijeffect van de economische activiteit, maar het primaire doel. Sociale ondernemingen zijn door het Emes-netwerk gedefinieerd als organisaties met een expliciet doel waar de maatschappij profijt van kan hebben, opgericht door een groep burgers, waar het belang van investeerders beperkingen heeft. Het eerste Emes boek over sociale ondernemingen concludeerde dat sociale ondernemingen door de Europese Unie kunnen worden gezien als nieuwe organisatorische vormen met een variërende omvang. De ontwikkeling van sociale ondernemingen betekent een dynamische en innovatieve trend op Europees economisch en sociaal gebied (Defourny en Borzaga, 2001, zoals beschreven in Nyssens, 2006). Volgens Smit en Minderhoud (2003) zijn sociale ondernemingen (*Wises*) bedrijven met een dubbele doelstelling, economisch en sociaal, bijvoorbeeld de voormalige ID-

organisaties<sup>4</sup>, kringloopbedrijven, lunchcafés, buurtsupers, koeriersbedrijven, callcenters, zorgboerderijen, ambachtsbedrijven en klussendiensten. In deze sociale ondernemingen werken mensen die ‘te goed of te slecht’ zijn voor de sociale werkvoorziening en ook regulier geen kans maken, zoals zeer langdurig werklozen, Wajong’ers<sup>5</sup> en AWBZ<sup>6</sup>-gerechtigden. Daarnaast werken steeds vaker ook WSW’ers<sup>7</sup> op basis van begeleid werken of detachering in een sociale onderneming. Gemeenten, maar ook SW-bedrijven<sup>8</sup> en reïntegratiebedrijven, kunnen veel meer samenwerken met deze sociale ondernemingen, aldus Smit en Minderhoud (2003, p. 2). Zij stellen dat sociale ondernemingen bedrijven zijn die doelbewust ondernemen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en die ernaar streven alle werknemers een marktconform salaris te bieden (Smit en Minderhoud, 2003, p. 7). Smit et al (2007) voegen hier ondernemingen aan toe die producten en diensten leveren voor mensen met weinig financiële draagkracht en bijdragen aan een beter milieu (Smit, Penninga, Fermin en Andriessen, 2007, p. 3). Het concept van de sociale onderneming is volgens Smit en Minderhoud oorspronkelijk afkomstig uit Italië en is ontwikkeld met het doel werk voor mensen te creëren afkomstig uit de geestelijke gezondheidszorg. Het economische en sociale doel is bij sociale ondernemingen even belangrijk, maar de bedrijven zijn meestal opgericht met het oog op de sociale doelstelling (Smit, Penninga, Fermin en Andriessen, 2007, p. 7). Er is een specifieke groep sociaal ondernemers, die producten en diensten in de markt zetten met als doel werk creëren voor mensen die al lang aan de kant staan. Deze sociaal ondernemers bieden een oplossing voor de mismatch aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Zo kunnen bij deze bedrijven mensen geplaatst worden die werkervaring moeten opdoen en mensen die wellicht nooit regulier aan de slag komen, maar die wel een bepaalde productie kunnen leveren (Smit, Penninga, Fermin en Andriessen, 2007, p. 13).

### 2.2.2 Sociaal ondernemerschap versus ‘gewoon’ ondernemerschap

Er is geen uniforme en unanieme definitie van sociaal ondernemer, maar volgens Dees (2006) heeft ook de term ondernemer geen algemene definitie die geaccepteerd is door alle mensen die het bestuderen. Sommige mensen denken dat iedereen die een bedrijf start een ondernemer is. Aanhangers van Joseph Schumpeter denken dat je een innovatief persoon moet zijn die de patronen van productie aan het veranderen is. Sommigen focussen alleen op hoge groei en de belangrijke impact van ondernemers. Zolang we de spirit van de term begrijpen, kunnen we

---

<sup>4</sup> ID-organisaties: Instroom-Doorstroom organisaties.

<sup>5</sup> Wajong’ers: Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten.

<sup>6</sup> AWBZ: Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten.

<sup>7</sup> WSW’ers: Wet sociale Werkvoorziening.

<sup>8</sup> SW-bedrijven: Sociale Werkvoorziening bedrijven.

voort, aldus Dees (2006). De definitie van sociaal ondernemer van Sharir en Lerner (zoals beschreven in Christie en Honig, 2006, p. 3) luidt als volgt; 'De sociale ondernemer gedraagt zich als een veranderingsagent om sociale waarde te creëren zonder beperkt te zijn in de huidige middelen'. Deze definitie spiegelt die van Schumpeter (1934) (zoals beschreven in Christie en Honig, 2006) waarin de ondernemer is gedefinieerd als een commerciële veranderingsagent, die te werk gaat om de beperkte middelen heen en een innoverend persoon of leider is (Schumpeter, 1911, zoals beschreven in Van Praag, 2005). Dees (1998) (zoals beschreven in Peredo en McLean, 2006) is ervan overtuigd dat de sociaal ondernemer een speciale soort ondernemer is. Van Say neemt hij het element van waardecreatie; van Schumpeter neemt hij innovatie en verandering en hij refereert aan Stevenson voor het toevoegen van vindbaarheid. Dees definieert het aspect ondernemerschap van sociaal ondernemerschap als (1) de erkenning van 'dwangmatige' uitoefening van nieuwe kansen om de missie om sociale waarde verder te creëren. (2) Continue dienstverband in innovatie en modificatie en (3) Dappere actie ondernomen zonder acceptatie van bestaande middelenbeperking. Fox (2006) beschrijft ondernemerschap als het proces van het creëren van waarden die een uniek pakket van middelen bij elkaar brengen om een kans te exploiteren en na te streven. Kansen komen vanuit veranderingen in de omgeving en een kenmerk van ondernemers is dat ze goed zijn in het waarnemen van deze veranderingen. Drie kenmerken van ondernemerschap die Fox hierbij benoemt zijn innovatie, risico nemen en creativiteit. Bij commercieel ondernemers is de creatie van welvaart een manier om waarde te meten. Markten werken niet hetzelfde voor sociaal ondernemers als voor 'gewone' ondernemers. Markten besteden geen aandacht aan het waarderen van sociale verbeteringen, publieke goederen en voordelen voor mensen die het niet kunnen betalen. En deze elementen zijn vaak essentieel voor sociaal ondernemerschap. Het is veel moeilijker om te bepalen of een sociaal ondernemer voldoende sociale waarde creëert met de gebruikte middelen, dan het bepalen van de return on investment bij commerciële ondernemingen. Het overleven of de groei van een sociale onderneming is geen bewijs van zijn efficiëntie of effectiviteit in het verbeteren van sociale condities (Dees, 1998, p. 3). Ondernemers vinden inspiratie in bijvoorbeeld verschuiving van demografische technologieën van nieuwe sociale attitudes. 'De ondernemer zoekt altijd naar verandering, beantwoordt en exploiteert het,' stelt Dees. Een ondernemer focust zich hoofdzakelijk op de ontwikkeling van de business en maakt zich dan zorgen over het benodigde geld om de onderneming te financieren. De ondernemer begint volgens Dees met de kans en vraagt zich dan af welke middelen hij nodig heeft, en hoe hij die middelen kan krijgen. Het primaire verschil tussen sociaal ondernemerschap en commercieel ondernemerschap is het doel van de ondernemer. De sociaal ondernemer wil de maatschappij verbeteren, waarbij het primaire

doel niet het genereren van economische waarde is. Sociaal en commercieel ondernemers creëren nieuwe kansen door een proces van verkenning, innovatie, experimenteren, en mobilisering van middelen. Ondernemers zijn gekenmerkt door individualisme (McClelland, 1961, zoals beschreven in Chell, 2007) en onafhankelijkheid (Blackburn en Curran, 1993, zoals beschreven in Chell, 2007) en personen die bewijzen schaarse persoonlijke kwaliteiten te hebben zoals fantasie en vooruitziendheid (Casson, 1982). Casson gaat verder wanneer hij stelt dat een ondernemer iemand is die gespecialiseerd is in het nemen van beslissingen over de coördinatie van schaarse middelen. In deze beslissing zullen verschillende individuen met dezelfde doelen en onder vergelijkende omstandigheden verschillende beslissingen maken. Ze hebben verschillende percepties van de situatie door andere informatie en interpretatie. De ondernemer is daarom een persoon waarvan het oordeel anders is als dat van anderen (Chell et al., 1991: 24, zoals beschreven in Chell, 2007).

In alle definities van sociaal ondernemerschap is het feit onderkend dat de onderliggende drive voor sociaal ondernemerschap ligt in het creëren van sociale waarde, in plaats van persoonlijke welvaart en de welvaart van de aandeelhouder (e.g., Zadek & Thake, 1997, zoals beschreven in Austin, Stevenson en Wei-Skillern, 2006, p. 2), en dat de activiteit is gekenmerkt door innovatie, of de creatie van iets nieuws. Het grootste verschil is dat bij commercieel ondernemerschap, de primaire focus ligt op economische opbrengsten, terwijl de focus bij sociaal ondernemerschap ligt op sociale opbrengsten. Commercieel ondernemerschap focust zich op doorbraken en nieuwe behoeften, waar sociaal ondernemerschap zich vaak focust op het dienen van basis- en lange termijn behoeften die effectiever worden door innovatieve benaderingen. Voor een commercieel ondernemer, moet een kans een grote of groeiende totale marktgrootheid hebben en de industrie structureel aantrekkelijk zijn. Sociaal ondernemers geloven dat hun theorie van verandering en organisatorische benadering superieur is en de organisatie groei nastreeft voor het behalen van grotere sociale impact (Colby, Stone, & Carttar, 2004, zoals beschreven in Austin, Stevenson en Wei-Skillern, 2006). Dus een sociale onderneming kan vaak worden opgericht door middel van groei en expansie voordat voldoende gedacht of gepland is. De externe context, factoren die invloed hebben op de aard en uitkomst van de kans, maar buiten het management liggen, heeft een overlap voor commercieel en sociaal ondernemerschap. Hiermee worden macro-economie, belasting en regelgeving, en de sociaal-politieke omgeving bedoeld. In de sociale sector, kunnen deze factoren even belangrijk zijn als in de commerciële sector.

Net als commerciële ondernemingen met elkaar concurreren voor middelen als financiering van investeerders, marktaandeel van klanten, en de meest getalenteerde werknemers, concurreren sociale ondernemingen met elkaar voor filantropische verdiensten, overheids subsidies en

contracten, vrijwilligers, politieke aandacht, cliënten of klanten en talent binnen de context van de sociale sector (Austin, Stevenson en Wei-Skillern, p. 8). In de sociale sector worden ondernemers niet zo snel beloond voor superieure prestaties vergeleken met de commerciële sector, dit geldt ook voor slechte prestaties, die in de sociale sector minder snel worden gestraft. Veel sociale ondernemingen die inefficiënt of ineffectief zijn in het leveren van hun diensten, kunnen vaak nog een tijdje doorgaan in tegenstelling tot commerciële ondernemingen (Austin, Stevenson en Wei-Skillern, p. 9). Beide, commercieel en sociaal ondernemers, moeten de managers, werknemers, financierders, en andere factoren die belangrijk zijn voor succes, verkrijgen voor hun ondernemingen. Zowel commerciële als sociale ondernemingen zijn afhankelijk van een netwerk van contacten dat hen voorziet van financiering, bestuursleden, management en staf. Sociale ondernemingen hebben minder financiële middelen, en kunnen daarom geen geld uitgeven aan het werven van het 'beste' personeel (Austin, Stevenson en Wei-Skillern, p. 11). De waardetransacties van sociaal ondernemerschap verschillen van commercieel ondernemerschap in soort, consument, tijd, flexibiliteit en meetbaarheid (Austin, Stevenson en Wei-Skillern, p. 14). De essentie van sociaal ondernemerschap is volgens Bornstein (2007) ethiek. Volgens hem kun je niet over sociaal ondernemers praten zonder ook de ethische kwaliteit van hun motivatie te zien: het waarom. De commercieel ondernemer en sociaal ondernemer lijken op elkaar. Ze zien problemen op dezelfde manier. Ze stellen dezelfde soort vragen. Het verschil is niet temperament of kunde, maar de aard van hun visie (Bornstein, 2007, p. 235). Sociaal ondernemers richten net als commercieel ondernemers nieuwe organisaties op, ontwikkelen en implementeren innovatieve programma's en organiseren of distribueren nieuwe diensten. Sociaal ondernemers kunnen de behoefte voelen een gat te vullen in diensten die open zijn gelaten door de publieke of private sectoren (Anheier & Ben-Ner, 1997, zoals beschreven in Sharir en Lerner, 2006). In sommige gevallen ontwikkelen sociaal ondernemers meer dan alleen een bepaald programma of dienst, ze doen een poging om basisproblemen en dilemma's in de maatschappij op te lossen, aldus Sharir en Lerner (2006). Sociaal ondernemers zijn volgens Sharir en Lerner net als commercieel ondernemers gedreven door een combinatie van motieven. Motieven die zij benoemen zijn het verlangen naar zelfvoldoening, onafhankelijkheid en kansen voor creativiteit. Unieke motieven voor sociaal ondernemers zijn hulpverlening, zoeken naar oplossingen van individueel leed en verplichting tot verwantschap aan de maatschappij. Sociaal ondernemers hebben naar de bevindingen, vergeleken met commercieel ondernemers, een gebrek aan kapitaal tijdens de opstartfase van een onderneming (Sharir en Lerner, 2006, p.16). Mair en Marti (2006) stellen dat het grootste verschil tussen ondernemerschap in de commerciële sector en sociaal ondernemerschap ligt in de prioriteit die wordt gegeven aan de creatie van sociale welvaart versus

de creatie van economische welvaart. In commercieel ondernemerschap, is sociale welvaart een bijkomend voordeel van de gecreëerde economische waarde (Venkataraman, 1997, zoals beschreven in Mair en Marti, 2006, p. 39). Voor sociaal ondernemerschap ligt de focus op het creëren van sociale waarde. Dit betekent niet dat initiatieven van sociaal ondernemerschap geen winststrategie kunnen hebben. In sociaal ondernemerschap, is de creatie van sociale welvaart het primaire doel, terwijl de creatie van economische waarde, in de vorm van inkomen uit verrichte arbeid, nodig is voor duurzaamheid en financiële zekerheid.

Volgens Van Praag (2005) bestaat ondernemerschap uit: verantwoordelijkheid voor economische ontwikkelingen, introduceren en implementeren van innovatieve ideeën, voldoening van klantenbehoeften, creatie van ondernemingen en motiveren van hoogpotentiële ondernemers. Say (1803) (zoals beschreven in Van Praag, 2005) stelt dat de sociaal ondernemer een risiconemer is en er daardoor kans is op mislukking. Kirzner (1973) (zoals beschreven in Van Praag, 2005) stelt dat winstkansen worden opgemerkt door een alerte ondernemer. Een ondernemer is volgens hem alert om winstkansen te ontdekken en exploiteren. Zowel de definitie van Van Praag als Say en Kirzner van een ondernemer en ondernemerschap komen deels overeen met de definitie van een sociaal ondernemer of sociaal ondernemerschap. Innovatie, risico en kansen zien zij zowel als kenmerken van een commercieel ondernemer als sociaal ondernemer.

### 2.3 Samenvatting

Zowel Dees (1997) als Bornstein (2007) stellen dat het concept sociaal ondernemerschap altijd al heeft bestaan. Voor Dees (1997) kwam sociaal ondernemerschap echt tot stand met de oprichting van *Ashoka* in 1980. Bornstein stelt dat sociaal ondernemerschap tegenwoordig geaccepteerd is over heel de wereld. Kerlin (2005) beschrijft dat sociaal ondernemerschap zowel in Europa als de Verenigde Staten begin jaren '70 tot stand kwam, waar Nyssens beweert dat dit begin jaren '90 het geval was en Davister, Defourny en Gregoire stellen dat de eerste *Wises* in Europa in de jaren '50 zijn opgericht. Wel zijn alle benoemde auteurs het er over eens dat het concept sociaal ondernemerschap een steeds meer geaccepteerd fenomeen is en volgens Nyssens is er sprake van een ware doorbraak.

Kerlin (2005) en Nyssens (2006) stellen dat de definitie van sociaal ondernemerschap in de Verenigde Staten een erg vaag en breed begrip is. In Europa valt de definitie van sociale onderneming tussen de brede definitie die Amerikaanse academici gebruiken en de smallere definitie gebruikt door non-profit organisaties, waar de nadruk meer op de sociale doelen van de activiteit liggen. De overheid is in Europa meer betrokken bij sociale ondernemingen dan in de

Verenigde Staten. Maar in de Verenigde Staten weet men beter hoe je sociale ondernemingen kunt gebruiken. Sociaal ondernemers hebben vaak praktische oplossingen voor sociale problemen door innovatie, vindingrijkheid en kansen te combineren. Sociaal ondernemers spelen in op problemen die zijn ontstaan door verandering. Deze problemen zien zij als kansen en willen hiermee de maatschappij veranderen, zowel commerciële als non-profit organisaties en zowel in de publieke als private sector..

*Wises (Work Integration Social Enterprises)* zijn volgens Davister, Defourny en Gregoire de afgelopen jaren in Europa opgekomen. Het Emes-netwerk heeft deze sociale ondernemingen gedefinieerd. Het doel van *Wises* is integratie op de arbeidsmarkt, binnen de sociale onderneming of ergens anders, voor mensen die gehandicapt zijn of benadeeld.

Bij de term sociaal ondernemerschap zijn de woorden probleemoplosser, risiconemer, sociale impact, vindingrijkheid, kansen, economische activiteit, innovatie, transformatie, non-profit, commercieel, publiek, privaat, proactiviteit, duurzaam, sociale waarde, ontwikkeling, integratie en dubbele doelstelling gevonden. Veel van deze kenmerken komen overeen met kenmerken van 'gewone' ondernemers, het grootste verschil ligt in het creëren van sociale waarde. Er zijn veel verschillende definities van sociaal ondernemerschap die op vele vlakken overeenkomen. Voor zowel sociaal ondernemerschap als commercieel ondernemerschap geldt dat er geen eenduidige globale definitie bestaat.

In deze scriptie wordt meegegaan met de definitie van Smit et al (2007) 'Bedrijven met een dubbele doelstelling, economisch en sociaal. Sociale doelen zijn bijvoorbeeld werk creëren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, producten en diensten voor mensen met weinig financiële draagkracht en bijdragen aan een beter milieu'. Binnen deze definitie wordt in deze scriptie gericht op ondernemingen die werk creëren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, de *Wises*.

### **3. Sociaal ondernemerschap in Nederland**

#### **3.1 Inleiding**

De doelen van dit hoofdstuk zijn het bepalen en beoordelen van de behoeften van sociaal ondernemers in Nederland aan een koepelorganisatie voor sociale ondernemingen zoals De Sociale Ondernemerskamer (SOK) (opgericht op 30 mei 2007) en een beeld krijgen van sociaal ondernemerschap in Nederland. De hoofdvragen hierbij zijn of er behoefte aan De Sociale Ondernemerskamer is en waarom en wat de verwachtingen van deze koepelorganisatie zijn. Deze vragen zijn onder andere beantwoord door middel van interviews. Bijna iedere onderneming die is geïnterviewd werkt met een andere doelgroep wat betreft medewerkers. Dat betekent dat ze met andere wet- en regelgeving te maken hebben, andere knelpunten tegenkomen en andere behoeften hebben bij een koepelorganisatie. Er is niet gestreefd naar een uitputtend overzicht van sociaal ondernemers in Nederland, maar een aantal diverse sociale ondernemingen komen aan bod. Ten eerste wordt een korte beschrijving gegeven van de sociale ondernemingen die zijn geïnterviewd om een beeld te krijgen van sociaal ondernemerschap in Nederland. Daarop volgt een paragraaf met een overzicht van de stand van zaken wat betreft sociaal ondernemerschap in Nederland. Hierop volgt een paragraaf met knelpunten van de geïnterviewde sociaal ondernemers, een paragraaf over de koepelorganisatie waarin bovenstaande vragen worden beantwoord en een paragraaf over de plannen van De Sociale Ondernemerskamer. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

#### **3.2 Korte Beschrijving van de sociale ondernemingen**

##### **Tante Truus<sup>9</sup>**

Tante Truus is een lunchroom en winkel in Almere, die op 7 maart 2005 is opgericht. Ze biedt mensen met een verstandelijke handicap de mogelijkheid om in een, voor het grote publiek toegankelijke omgeving, te leren werken en te leren bewegen in deze beschermde omgeving. De gehandicapte medewerkers van Tante Truus zijn vaak mensen die aan de zijlijn van de samenleving staan; die weinig kansen hebben op een betaalde baan, vaak meer geïsoleerd door de maatschappij, dan door hun eigen beperking. De medewerkers ontwikkelen sociale en maatschappelijke vaardigheden en krijgen een opleiding in de praktijk.

---

<sup>9</sup> [www.tantetruus.nl](http://www.tantetruus.nl) 02-03-2007 en Bloemendal, Robert, Tante Truus interview 05-03-2007.

De hoofddoelstelling van Tante Truus is het beheren en exploiteren van een horecagelegenheid en aanvullende activiteiten in de gemeente Almere door mensen met een verstandelijke handicap of verstandelijke achterstand. Tante Truus is een stichting. Deze stichting heet Stichting Horeca Almere. Op het moment werken er 23 gehandicapte medewerkers bij Tante Truus, één bedrijfsleider (Robert Bloemendal), een assistent-bedrijfsleider en vier begeleiders. Er wordt naar gestreefd dat ongeveer één derde van de gehandicapte medewerkers uitstroomt naar een betaalde baan, één derde mag blijven en voor één derde is het een werkervaringsplaats.

### **De Prael<sup>10</sup>**

De Prael is een kleinschalige ambachtelijke bierbrouwerij (rondleiding proeverij) in Amsterdam met een kwalitatief hoogstaand product. In oktober 2007 breidt zij zich uit met een winkel en gaat het bedrijf verhuizen naar de Nieuwezijds Voorburgwal in Amsterdam. Een jaar daarna breiden ze zich verder uit met een horecagelegenheid. Arno Kooij heeft bierbrouwerij De Prael opgericht samen met een collega mede werkzaam in de psychiatrie. Op het moment werkt De Prael met 48 parttimers. Er is veel aanbod voor het werk. Voor haar werknemers krijgt De Prael geld van het UWV<sup>11</sup>, maar dit gebeurt niet structureel. De werknemers van De Prael zijn afkomstig uit de psychiatrie. De werknemers krijgen geen salaris, wel een onkostenvergoeding van € 2,50 per dag en een 'bonus' van € 52 per maand. De werknemers leven van een uitkering en ze hebben mensen in dienst die gesubsidieerde arbeid uitvoeren (de vroegere WsW<sup>12</sup>). De Prael is een onafhankelijke stichting, omdat ze financieel steeds onafhankelijker wil worden.

### **Wijkwerkbedrijf Utrecht<sup>13</sup>**

Wijkwerkbedrijf Utrecht is voortgekomen uit werk- en welzijnsorganisaties. Het was een initiatief vanuit de gemeenten, nu is het een stichting geworden. Wijkwerkbedrijf Utrecht heeft een dienstenaanbod met verschillende functies, binnen diverse branches. Hierdoor is men goed in staat om in te spelen op vragen uit de markt. Het dienstenaanbod bestaat uit een klussenbedrijf, wijkonderhoud, een groenproject, fietsrecycling, een ondersteuningsbureau, horeca en verhuur. Vroeger waren de activiteiten van Wijkwerkbedrijf Utrecht vooral diensten voor gemeenten, nu voert men ook diensten uit voor het bedrijfsleven. Het doel van Wijkwerkbedrijf Utrecht is om aan langdurig werklozen de mogelijkheid te bieden om in het arbeidsproces te reïntegreren door middel van een werkervaringsplaats of een gesubsidieerde arbeidsplaats, waarbij de

<sup>10</sup> www.deprael.nl, 05-03-2007, Kooij, Arno, De Prael interview 06-03-07 en Smit, A.A. en J. Minderhoud. Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven. Hoofddorp: TNO 2003.

<sup>11</sup> UWV: Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen.

<sup>12</sup> WsW: Wet sociale Werkvoorziening.

<sup>13</sup> www.wijkwerkbedrijf.nl, 28-02-2007 en Gorsel van, Carla, Wijkwerkbedrijf Utrecht interview 06-03-2007.

instroomeisen laagdrempelig zijn. Op het moment heeft Wijkwerkbedrijf Utrecht 75 medewerkers in dienst. Voor deze werknemers krijgt het bedrijf loonkostensubsidie.

### **Stichting Houvast<sup>14</sup>**

Sinds 1 juli 2005 is het initiatief Stichting Houvast Amsterdam een zelfstandige rechtspersoon. Houvast heeft als doelstelling mensen uit de kring van dak- en/of thuislozen weer op weg te helpen op de arbeidsmarkt. De werkzaamheden die bij Stichting Houvast worden uitgevoerd komen voort uit de onderhoudsverplichtingen van de huurder van een pand. Het huurdersonderhoud bestaat onder andere uit schilderen, behangen, sauzen van muren en plafonds en eenvoudige klusjes. Kortom werkzaamheden waar de gebruiker, huurder of eigenaar van een pand vaak nauwelijks aan toe komt, maar die wel in hoge mate de kwaliteit van het vastgoed en daarmee samenhangende gebruikswaarde bepalen. Deze werkzaamheden vinden plaats in een ploeg van maximaal 5 tot 6 deelnemers onder leiding van een ervaren werkmeester. De Stichting Houvast Amsterdam verricht echter uitsluitend werkzaamheden in panden in eigendom van of in gebruik bij organisaties met een maatschappelijke functie. De Stichting Houvast Amsterdam is een oprit naar de arbeidsmarkt voor dak- en thuislozen. Het motto binnen de Stichting Houvast Amsterdam: "We gaan voor het eggie!" Op het moment heeft Stichting Houvast 17 deelnemers. Ze blijven gemiddeld 6 tot 9 maanden in een ploeg werken. Vorig jaar is 59% van de deelnemers doorgestroomd naar een reguliere baan.

### **Blixem<sup>15</sup>**

Blixem is een lunchroom en winkel in Nijmegen, opgericht in 1999. Blixem is opgestart vanuit de gedachte dat arbeidsintegratie-projecten beter zouden moeten aansluiten bij de reguliere beroepspraktijk. Een commercieel en concurrerend bedrijf is het uitgangspunt geweest bij de ontwikkeling van Blixem. Het doel van Blixem is participatie op de arbeidsmarkt. De medewerkers van Blixem bestaan vooral uit lichamelijke en verstandelijke gehandicapten. Op het moment heeft Blixem 44 medewerkers (mensen met een uitkering, persoonsgebonden budget, stagiaires) en 7 begeleiders. Het bedrijf loopt goed en de uitstroom naar regulier werk is 60%.

<sup>14</sup> [www.houvastamsterdam.nl](http://www.houvastamsterdam.nl), 01-03-2007 en Lankamp, Peter, Stichting Houvast interview 07-03-2007.

<sup>15</sup> [www.blixemnijmegen.nl](http://www.blixemnijmegen.nl), 01-03-2007, Erp van, Marie José, Blixem interview 07-03-2007 en Smit, A.A. en J. Minderhoud. Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven. Hoofddorp: TNO 2003.

**Stichting Collusie**<sup>16</sup>

Stichting Collusie is een landelijke non-profit organisatie met ruime ervaring op het gebied van duurzaam ondernemen en consumeren. De stichting richt zich vooral op kleine bedrijven, instellingen en huishoudens; doelgroepen die doorgaans weinig aandacht krijgen. Stichting Collusie is een leerwerkbedrijf dat leerwerkplekken en milieu- en energieadviezen aanbiedt. Op het moment heeft Stichting Collusie 112 mensen op de loonlijst staan en 40 op het werktraject met behoud van uitkering. Tweederde van de medewerkers van Stichting Collusie is hoogopgeleid (universitaire of hoger beroeps opleiding) en 20% van de deelnemers stroomt door.

**Netstitch**<sup>17</sup>

Netstitch is een stofbewerkingsatelier waarbij in samenwerking met Stichting CareStitch mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans geboden wordt zich te profileren in het bedrijfsleven. In 1999 is dit leer-werkervaringbedrijf door Netty Beyer opgericht. Alle werkzaamheden worden verricht door mensen met een arbeidshandicap. Het uitgangspunt van het bedrijf is dat ieder mens kwaliteiten bezit, maar dat in de hedendaagse maatschappij de nadruk wordt gelegd op de beperkingen. Netstitch gaat uit van kwaliteiten en leert deze optimaal te benutten zodat de beperkingen hieraan ondergeschikt zijn. Het doel van Netstitch met het intern opleidingsinstituut is de doelgroep (mensen met een handicap) met een erkend diploma afleveren aan het bedrijfsleven. Netty Beyer wil bij Netstitch de doelgroep trainen en opleiden; de opgedane vaardigheden kunnen ze dan onder begeleiding van sociotherapeuten en jobcoaches ergens anders uitvoeren. Netstitch heeft 80 dagdeelplaatsen beschikbaar voor hen die willen deelnemen aan een leer- en werkervaringproces. Een dagdeelplaats bestaat uit 4 uur. Op het moment zijn er maar 10 dagdeelplaatsen vervuld en heeft Netty Beyer drie werknemers op PGB<sup>18</sup> basis in dienst. Netstitch stelt de mens centraal en is daarmee als sociale onderneming te kwalificeren. Het is een brug tussen zorg, het bedrijfsleven en onderwijs. Het motto van Netstitch luidt dan ook als volgt: Verkoop je kwaliteiten, niet je handicap!

**Broodje Apart**<sup>19</sup>

Lunchroom Broodje Apart is een broodjeszaak annex winkel. Binnenkort opent Broodje Apart ook een delicatessenzaak. De lunchroom Broodje Apart is een reïntegratiebedrijf. Broodje Apart is een sociale onderneming waar een maatschappelijk bewogen ondernemster laat zien dat

<sup>16</sup> www.collusie.org, 02-03-2007 en Brugman, Hans, Stichting Collusie interview 08-03-2007.

<sup>17</sup> www.netstitch.nl, 09-03-2007 en Beyer, Netty, Netstitch interview 12-03-2007.

<sup>18</sup> PGB: Persoonsgebonden Budget.

<sup>19</sup> www.broodjeapart.nl, 12-03-2007, Sande van de, Janny, Broodje Apart interview 13-03-2007 en Smit, A.A. en J. Minderhoud. Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven. Hoofddorp: TNO 2003.

mensen met een handicap (psychisch of fysiek) door werk in de maatschappij kunnen participeren. De werknemers zijn voornamelijk Wajong<sup>20</sup> gerechtigd. Broodje Apart is opgericht in september 2002 en is een particulier initiatief van de ondernemster Janny van de Sande. Ze heeft het bedrijf opgericht met als doelen het bieden van werkervaringsplaatsen voor mensen met beperkingen en het bedrijf renderend en zelfvoorzienend te maken. Het motto van Janny van de Sande luidt als volgt: 'leg niet de nadruk op wat je niet kunt maar wat je wel kunt of mogelijk kunt leren/ontwikkelen'. Broodje Apart heeft plaats voor 20 medewerkers. De medewerkers krijgen een opleiding aangeboden met behoud van uitkering. Vaak zijn de werknemers verstandelijk auditief of verstandelijk psychiatrisch gehandicapt. Het doel van Broodje Apart is dat de werknemers uitstromen in betaalde banen in de horeca. Broodje Apart is geen stichting. Het is een commercieel bedrijf, een VOF (Vennootschap Onder Firma).

### **Vak & Werk Rijnmond<sup>21</sup>**

Vak & Werk Rijnmond is in 1996 opgericht. Men is begonnen met projecten voor werklozen. De afgelopen jaren heeft Vak & Werk Rijnmond de verandering doorgemaakt van een uitvoeringsorganisatie op lokaal niveau naar een functionele netwerkorganisatie op regionaal niveau. De organisatie levert diensten, zoals groenvoorziening, inbraakpreventie, schoonmaak- en hulpdiensten en renovatie- en onderhoudsdiensten, aan diverse overheidsinstellingen die te maken hebben met maatschappelijke participatie en het terugdringen van de werkloosheid. Het bundelen van krachten, zowel intern als extern is hierbij het leidende principe. Activering, emancipatie en integratie in de samenleving ziet Vak & Werk Rijnmond als basis voor zelfstandigheid. Arbeid (betaald of onbetaald) is vaak de basis voor eigenwaarde. De uitgangspunten zijn samenwerking en synergie. Op jaarbasis nemen 800 mensen deel in het traject. De opdracht is om mensen die langdurig werkloos zijn weer aan het werk te krijgen. Medewerkers van Vak & Werk Rijnmond kunnen een ½ jaar ergens werken met behoud van uitkering. De doelgroep van Vak & Werk Rijnmond is vaak laaggeschoolden met een taalachterstand en psychische problemen. Het doel van Vak & Werk Rijnmond is de vaardigheden van individuen vergroten om de sociale omstandigheden te verbeteren en isolement te voorkomen.

---

<sup>20</sup> Wajong: Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten.

<sup>21</sup> [www.vakwerkrijnmond.nl](http://www.vakwerkrijnmond.nl), 01-03-2007 en Borre van den, Frans, Vak & Werk Rijnmond interview 14-03-2007.

### 3.3 Stand van zaken

In deze paragraaf wordt ingegaan op organisaties die sociaal ondernemerschap ondersteunen en de rol van de lokale overheid met betrekking tot sociaal ondernemerschap. Verder wordt besproken wat er uit de literatuur al bekend is wat betreft knelpunten van sociaal ondernemen.

#### Ondersteunend sociaal ondernemerschap

Er is geen beleid in Nederland om sociaal ondernemerschap te bevorderen of faciliteren, maar dit is volop in ontwikkeling. In 2006 is de Stichting Sociaal Ondernemerschap<sup>22</sup> opgericht met als doel 'het verankeren en ondersteunen van sociaal ondernemerschap in de Nederlandse samenleving en daarmee een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen wereldwijd'. Op 30 mei 2007 is De Sociale Ondernemerskamer<sup>23</sup> opgericht voor de bedrijven die werk creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De Sociale Ondernemerskamer (SOK) schat het aantal sociale ondernemingen in Nederland op 150<sup>24</sup>. Ze stelt dat sociaal ondernemers een dubbele doelstelling hebben: enerzijds werken voor eigen rekening en risico en invulling geven aan hun continuïteit- en winststreven, anderzijds werken met medewerkers die gekenmerkt worden door een afstand tot de arbeidsmarkt en invulling geven aan de realisatie van een sociale doelstelling. Verder zijn er in Nederland brancheorganisaties voor sociaal ondernemerschap zoals de BKN<sup>25</sup> (Branchevereniging Kringloopbedrijven Nederland) en het Landelijk Steunpunt Landbouw & Zorg<sup>26</sup>. Deze organisatie verzamelt en verspreidt informatie voor landbouw- en zorgcombinaties en stimuleert hen tot samenwerken. Met deze laatste organisatie loopt Nederland voorop. Het Landelijk Steunpunt Landbouw & Zorg dient naar eigen zeggen voor bepaalde landen als voorbeeld. Voor haar leden heeft het steunpunt gezorgd voor korting bij een verzekeringsmaatschappij en men heeft een kwaliteitssysteem ontwikkeld en certificering voor dit kwaliteitssysteem. Verder hebben ze gelobbyd bij de overheid en daarmee een BTW-vrijstelling gerealiseerd.

#### Rol van de lokale overheid

Nog maar weinig gemeenten hebben een visie en beleid ontwikkeld om sociaal ondernemen te stimuleren. Sommige gemeenten zijn er wel mee bezig. Zo heeft de gemeente Hengelo het thema

<sup>22</sup> www.sso.nl, 05-04-2007 en Wierenga, Maartje, Stichting Sociaal Ondernemerschap interview 06-04-2007.

<sup>23</sup> Kok, de Ton, De Sociale Ondernemerskamer interview 21-02-2007.

<sup>24</sup> Aarten, F., Havé d' C., Haperen van J. en Winnemuller L. (2007), *Ondernemen met sociaal besef, 14 sprekende voorbeelden*. 's-Hertogenbosch: PSW, p. 5.

<sup>25</sup> www.bkn.nl, 15-08-2007.

<sup>26</sup> www.landbouwzorg.nl, 12-03-2007 en Meijer, Jaap, Landelijk Steunpunt Landbouw & Zorg, interview 13-03-2007.

sociale economie opgenomen als één van de hoofdthema's in het collegeprogramma 2006 – 2010 'Samen zichtbaar beter'<sup>27</sup>. Het doel van de gemeente Amsterdam is een constructieve rol te spelen in de hybride situatie waarin sociaal ondernemerschap zich op het moment bevindt en daarbij meer sociale ondernemingen in Amsterdam te realiseren<sup>28</sup>.

### **Knelpunten**

Sociaal ondernemers hebben met knelpunten te maken die ook reguliere starters in het bedrijfsleven ervaren; zoals het vinden van een geschikt pand, een tekort aan ondernemersvaardigheden, problemen met overheidsinstanties, moeilijkheden met wettelijke vereisten en problemen met financiering. Maar ze hebben vaak extra knelpunten door de economische en sociale doelstelling van de onderneming, zoals het verkrijgen van een startkapitaal, het vinden van een goede directeur / bedrijfsleider (sterke ondernemersgeest én groot sociaal besef) en de samenwerking met instanties zoals het UWV<sup>29</sup> en sociale diensten. Een specifiek aandachtspunt voor sociale ondernemingen is de werving van het personeel en de samenstelling van het personeelsbestand. Dit is belangrijk met het oog op een goede bedrijfsvoering en het management van deze bedrijven. Met name werknemers uit de geestelijke gezondheidszorg hebben bijvoorbeeld een verhoogd risico op uitval. Dit geeft onzekerheid over de arbeidsinzet van deze doelgroep. Verder blijkt dat een adequaat personeelsbestand niet alleen van belang is voor een goede bedrijfsvoering, maar ook voor de ontwikkelingsmogelijkheden bij specifieke doelgroepen<sup>30</sup>.

Hieronder worden de belangrijkste knelpunten van sociaal ondernemers benoemd (Smit en Minderhoud, 2005, p. 8 en 65-69). Er wordt onderscheid gemaakt in algemene knelpunten waar reguliere bedrijven mee te maken hebben en specifieke knelpunten voor sociaal ondernemers:

- Algemeen: Wet- en regelgeving

Sociale ondernemingen hebben meer werknemers in dienst op wie de regelingen van toepassing zijn. De landelijke wet- en regelgeving is niet transparant en flexibel. Doorgaans zijn regelingen niet op een (sociale) onderneming ingesteld, maar op individuele personen<sup>31</sup>.

---

<sup>27</sup> Smit, A.A., Penninga, M., Fermin, B. en Andriessen, S. (2007), Sociale economie en de lokale overheid. Samenwerken met sociale ondernemers als strategie bij werkgelegenheidsbeleid. Hoofddorp: TNO, p 9.

<sup>28</sup> Piera, Roel, Gemeente Amsterdam interview 22-03-2007.

<sup>29</sup> UWV: Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen.

<sup>30</sup> Smit, A.A. en Minderhoud, J. (2003), Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven. Hoofddorp: TNO, p. 20 en 21.

<sup>31</sup> Aarten, F., Havé d' C., Haperen van J. en Winnemuller L. (2007), *Ondernemen met sociaal besef, 14 sprekende voorbeelden*. 's-Hertogenbosch: PSW, p. 66.

- Specifiek: Starten van een bijzonder bedrijf  
Weinig medewerking van reguliere banken en andere instanties bij de start van de onderneming. Onbekendheid met alternatieve mogelijkheden, zoals fondsen en ondersteuning door gespecialiseerde adviesbureaus.
- Specifiek: Management en personeelsbeleid  
Een dubbel doel compliceert het management en het personeelsbeleid. Problemen die zich voordoen zijn het ontbreken van een werkcultuur, continuïteitsproblemen als gevolg van verzuim of verminderde arbeidsproductiviteit en financiële problemen.
- Specifiek: Vermenging van doelstellingen.  
Reguliere bedrijven met arbeidsgehandicapte werknemers en sociale ondernemingen hebben twee en soms zelfs drie doelen: een rendabel bedrijf zijn of worden, in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt én soms ook (re)integratie of doorstroom bieden. Deze ondernemers lopen tegen twee knelpunten aan:
  1. Alleen (re)integratiebedrijven kunnen rechtstreeks mensen werven bij het UWV en betaald krijgen voor de trajecten of voor de andere diensten gericht op doorstroom en ontwikkeling.
  2. Alleen de 'goede werknemers' stromen door.  
Bij gesubsidieerde arbeid is dat ook de bedoeling en moet de ondernemer het werkproces hierop instellen. Een regulier bedrijf met als doelstelling de goede werknemers helpen uitstromen doet echter aan kapitaalvernietiging.<sup>32</sup>

### 3.4 Knelpunten bij sociaal ondernemerschap

Sociaal ondernemerschap wordt in Nederland niet gestimuleerd en gefaciliteerd door de overheid, terwijl de dubbele doelstelling het ondernemen lastig maakt, en de samenleving er veel baat bij heeft. Mede daardoor kampen sociaal ondernemers met problemen bij het draaiende houden van hun organisatie. In deze paragraaf worden de knelpunten van sociaal ondernemen van de in paragraaf 3.2 beschreven sociaal ondernemers genoemd.

#### Overheid

Het gebrek aan overheidssteun is een knelpunt voor de meeste sociaal ondernemers. Ze willen graag structurele overheidssteun, in plaats van ieder jaar financiering aanvragen en erkend

---

<sup>32</sup> Smit, A.A. en Minderhoud, J. (2003), Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven. Hoofddorp: TNO, p. 65-69.

worden door de overheid. Een ander probleem voor sociaal ondernemers vanuit de overheid is de conflicterende wet- en regelgeving. Iedere keer heeft de overheid andere criteria waaraan ze moeten voldoen. Veel sociaal ondernemers hebben te maken met meerdere ministeries en overheidsafdelingen, niemand neemt zijn verantwoordelijk en er ontstaat conflicterende wet- en regelgeving. Ook spreken meerdere sociaal ondernemers over loonkostencompensatie. Zij willen graag gecompenseerd worden door de overheid voor het productiviteitsverlies en de extra kosten doordat men met een moeilijke doelgroep werkt.

*Netty Beyer van Netstitch zou graag financiering vanuit de overheid willen zien voor de opstart van het intern opleidingsinstituut. De doelgroep waarmee Netstitch werkt heeft geen toegang tot arbeid en het onderwijs voor deze mensen wordt niet gefinancierd door het UWV<sup>33</sup>. Sommige gehandicapten die bij Netstitch werken hebben verzorging op de werkplek nodig. Netty Beyer heeft voor deze mensen een verzorgingsruimte, binnen het bedrijvenhotel waarin Netstitch is gevestigd, gerealiseerd. Deze verzorgingsruimte is geheel gefinancierd door Netstitch en de eigenaar van het bedrijvenhotel. Volgens Netty Beyer wilde de overheid deze ruimte niet financieren. De reden hiervoor is dat de verzorgingsruimte een algemene ruimte is, en de overheid alleen verzorging per persoon wil financieren. 'Deze mensen zijn volgens de overheid niet bedoeld om te werken, maar om thuis te laten zitten en verzorgd te worden door de overheid'. Maar Netty Beyer denkt dat dit niet is wat de mensen zelf willen.*

Twee van de geïnterviewde sociaal ondernemers stellen geen hulp nodig te hebben van de overheid, ze zien zichzelf als gewone ondernemers en willen geen voorkeursbehandeling. Peter Lankamp van Stichting Houvast denkt dat de overheid invloed wil uitoefenen zodra ze de sociale onderneming gaat (mede)financieren. Een speciale regeling vanuit de overheid voor bijvoorbeeld de belasting of verzekeringen noemt hij zelfs concurrentievervalsing. 'Je moet je kansen uit de markt halen, niet uit de overheid. Als je met dit soort mensen gaat werken moet je beseffen dat dat een risico met zich meebrengt, maar dat is met gewoon ondernemen ook het geval.'

### **Instream en doorstroom**

Zowel instroom als doorstroom blijken voor de meeste sociaal ondernemers die zijn geïnterviewd een knelpunt te zijn. Redenen hiervoor zijn het tijdelijk dienstverband, wachtlijsten en beperkte instroom. Hieronder worden een aantal voorbeelden genoemd.

---

<sup>33</sup> UWV: Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen.

*Bij bierbrouwerij De Prael is het mogelijk dat een werknemer twee of drie maanden wordt opgenomen in een GGZ<sup>34</sup> instelling en dan opnieuw op een wachtlijst staat. Hierdoor zijn er constant nieuwe mensen die moeten leren en wennen en is begeleiding een vereiste.*

*Werknemers met een AWBZ<sup>35</sup> indicatie mogen bij Blixem maar 3 jaar blijven. Als er geen mogelijkheid tot doorstromen is, staan mensen 3 jaar op de wachtlijst, werken ze 3 jaar, staan weer 3 jaar op de wachtlijst en kunnen dan weer terugkomen. Alle kennis en vaardigheden van de medewerkers gaan door de lange wachtlijsten verloren. Meerdere sociaal ondernemers stellen dat door dit tijdelijk dienstverband ook de kwaliteit van het werk achteruit gaat.*

*Bij Vak & Werk Rijnmond mogen de mensen maar een ½ jaar met behoud van uitkering werken, ze willen vaak wel langer blijven, maar dat mag van de gemeente niet.*

*De gemeente en het UWV<sup>36</sup> zijn niet in staat zelf mensen te leveren volgens Stichting Collusie. De doelgroep van Stichting Collusie is hoogopgeleide uitkeringsgerechtigden die affiniteit met het milieu hebben. Stichting Collusie stelt dat er meer werk is dan aanbod vanuit het UWV en de gemeente. Er zitten veel mensen in de uitkering, maar het probleem is dat het UWV of de gemeente de uitkeringsgerechtigden niet goed kent en daarom niet de juiste of geen kandidaten kan aanleveren.*

### **Continuïteit**

Het ontbreken van continuïteit van projectopdrachten is een algemeen kenmerk / knelpunt van ondernemerschap. Maar voor de medewerkers waar Stichting Collusie en Vak & Werk Rijnmond mee te maken hebben is het volgens Hans Brugman en Frans van den Borre extra nadelig. Projecten hebben vaak een bepaalde looptijd. Hier worden medewerkers voor aangenomen. Maar het project loopt af en de medewerkers kunnen niet blijven. Het bedrijf verliest een ervaringsdeskundige en de medewerkers hun baan. Deze mensen verliezen hun zelfvertrouwen en krijgen daardoor een nog grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

### **Concurrentie**

Concurrentie is voor Carla van Gorsel van Wijkwerkbedrijf Utrecht een groot probleem. Reïntegratiebedrijven bij haar in de buurt bieden dezelfde activiteiten aan als Wijkwerkbedrijf Utrecht, maar hier hoeft de opdrachtgever niets voor te betalen.

---

<sup>34</sup> GGZ: Geestelijke Gezondheids Zorg.

<sup>35</sup> AWBZ: Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten.

<sup>36</sup> UWV: Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen.

### 3.5 De behoefte aan een koepelorganisatie

In deze paragraaf wordt beschreven waarom de sociaal ondernemers die zijn geïnterviewd het wel of niet van belang vinden dat De Sociale Ondernemerskamer (SOK) wordt opgericht en wat de sociaal ondernemers van De Sociale Ondernemerskamer verwachten in de toekomst. De belangrijkste behoeften en verwachtingen worden hieronder benoemd.

#### **Overheid**

De meerderheid van de sociale ondernemingen wil met De Sociale Ondernemerskamer als totaal een vuist naar de overheid maken, zowel naar de nationale als de lokale overheid. De Sociale Ondernemerskamer moet voor de meeste sociaal ondernemers die zijn geïnterviewd gaan lobbyen met de overheid, met als doel dat de wet- en regelgeving wordt aangepast, verzekeringen worden geregeld, een fiscale ontheffing wordt toegepast en meer tolerantie vanuit de overheid wordt verkregen. Veel sociaal ondernemers zijn het er over eens dat zij de overheid geld opleveren; mensen maken minder gebruik van zorg, uitkeringen en justitiële instanties en verzorgen minder overlast. Ze vinden dat hier best iets tegenover mag staan vanuit de overheid. Ze willen de overheid laten zien wat dit soort ondernemingen voor de Nederlandse samenleving kan betekenen en sommige willen dat het voor bedrijven verplicht wordt om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Een aantal ondernemingen wil graag looncompensatie en / of structurele financiering, maar niet iedereen verwacht per se financiering. Continuïteit in de uitkeringen voor de deelnemers vindt een aantal sociaal ondernemers belangrijker.

Peter Lankamp van Stichting Houvast vindt dat De Sociale Ondernemerskamer niet dient om te lobbyen bij de overheid. Door subsidie van de overheid komt er volgens Peter Lankamp concurrentievervalsing. Ook Janny van de Sande van Broodje Apart heeft genoeg steun van de overheid, ze wil graag laten zien dat de doelgroep meer kan dan vaak verwacht wordt, als je dan steun gaat vragen bewijst dat volgens haar het tegendeel. Netty Beyer van Netstitch verwacht van de overheid wel meer steun. Ze wil dat de overheid voorkomt dat sociaal ondernemers als valse concurrenten voor het bedrijfsleven worden gezien.

#### **Erkenning**

De sociaal ondernemers die zijn geïnterviewd vinden het bijna allemaal het belangrijkste dat De Sociale Ondernemerskamer voor erkenning van sociale ondernemingen gaat zorgen. Velen vinden dit een belangrijker aspect dan souplesse in wet- en regelgeving, verzekering, financiering

et cetera. Sociaal ondernemers willen graag begrip voor de bedrijfstak en ze willen dat De Sociale Ondernemerskamer gaat pleiten voor imagoverbetering.

### **Kennis en ervaring**

Een andere functie van De Sociale Ondernemerskamer die meerdere malen door sociaal ondernemers is genoemd, is netwerken. Ze willen middels De SOK kennis en ervaring delen en van elkaar leren. Robert Bloemendal van Tante Truus stelt bijvoorbeeld voor binnen De Sociale Ondernemerskamer ‘clubjes’ te maken. Een clubje fietsenmakers, clubje lunchrooms et cetera. Hij denkt dat je met elkaar steeds dezelfde problemen tegenkomt en het geen zin heeft om steeds opnieuw het wiel uit te vinden. Peter Lankamp van Stichting Houvast stelt voor dat de leden van De SOK alleen inkopen bij sociaal maatschappelijke bedrijven. De SOK kan zorgen dat er meer met elkaar wordt genetwerkt en dat door middel van netwerken elkaars kansen worden gemaximaliseerd.

### **Financiering**

Hans Brugman van Stichting Collusie wil dat De Sociale Ondernemerskamer voor ontwikkeling en verbetering van sociaal ondernemen gaat zorgen. Hij noemt bijvoorbeeld een paraplufonds voor starters van sociaal ondernemerschap. Dit paraplufonds kan ook dienen voor ondernemers, die op deze manier van de ene naar de andere organisatie kunnen. De pionier van de sociale onderneming is niet altijd een geschikte manager. Het paraplufonds zou kunnen helpen de initiatiefnemer uit te kopen.

## **3.6 De Sociale Ondernemerskamer**

Hieronder worden de plannen van De Sociale Ondernemerskamer toegelicht.

De hoofdreden waarom De Sociale Ondernemerskamer wordt opgericht en tevens de hoofdactiviteit is het lobbyen met instanties namens sociaal ondernemers. Voorbeelden van instanties zijn de overheid en het CWI<sup>37</sup>. De SOK wordt de belangenbehartiger voor sociaal ondernemers die zich richten op werk voor moeilijke doelgroepen. Vanuit de overheid verwacht De SOK financiering voor het opstarten van een sociale onderneming, hulp bij het verkrijgen van een lening, hulp bij doorontwikkeling van het bedrijf en compensatie voor het productiviteitsverlies van werknemers. Sociaal ondernemers willen kunnen concurreren met

---

<sup>37</sup> CWI: Centrum voor Werk en Inkomen.

reguliere bedrijven. De overheid kan dit realiseren. Wat De Sociale Ondernemerskamer wil bereiken is het op elke mogelijke manier stimuleren en faciliteren van sociaal ondernemerschap. Hierbij is het niet de bedoeling gesubsidieerde bedrijven op te zetten, maar bijvoorbeeld compensatie aanvragen voor het productiviteitsverlies. Ton de Kok (voorzitter van De Sociale Ondernemerskamer) ziet de toekomst zonnig in wat betreft sociaal ondernemerschap. Volgens hem wijst de nieuwe coalitie op een sociale economie. Bij veel instanties staat het onderwerp op de agenda. Sociaal ondernemerschap leeft!

### 3.7 Samenvatting

De behoeften van sociaal ondernemers lopen uiteen. Bovenstaande paragrafen maken duidelijk dat er wel degelijk behoefte is aan een koepelorganisatie zoals De Sociale Ondernemerskamer vanuit sociaal ondernemers in Nederland. De belangrijkste reden hiervoor is dat ze met verschillende doelgroepen werken en daardoor met verschillende instanties en regels te maken hebben. Gemeenschappelijk voor sociaal ondernemers is dat ze de samenleving veel te bieden hebben, maar een bedrijf met een dubbel doel extra lastig rendabel te krijgen is.

In paragraaf 3.3 Stand van zaken worden vier hoofdknelpunten van sociaal ondernemerschap benoemd uit bestaande literatuur. Dit zijn wet- en regelgeving, starten van een bijzonder bedrijf, management en personeelsbeleid en vermenging van doelstellingen. Deze knelpunten komen terug bij de sociaal ondernemers die zijn geïnterviewd en zijn onderverdeeld in overheid, instroom en doorstroom, continuïteit en concurrentie. Knelpunten in wet- en regelgeving zijn hier onder overheid benoemd. Veel sociaal ondernemers willen graag structurele overheidssteun en compensatie voor de missende productiviteit van hun werknemers. Ze willen vooral dat dit beter geregeld wordt. Ze krijgen het soms wel, afhankelijk van de gemeente.

Instroom en doorstroom en een tijdelijk traject worden in de interviews meerdere malen als knelpunten genoemd en is volgens de sociaal ondernemers door de overheid, UWV, zorg en gemeente niet goed geregeld. In de paragraaf Stand van zaken wordt dit knelpunt onder vermenging van doelstellingen genoemd. Continuïteitsproblemen worden in Stand van zaken onder management en personeelsbeleid genoemd. Het knelpunt concurrentie is niet eerder vernoemd, maar is in de interviews door één sociaal ondernemer als knelpunt benoemd. Er zijn ook enkele sociaal ondernemers die geen knelpunten ervaren met het sociaal ondernemen en geen financiële steun verwachten vanuit de overheid. Een aantal van de sociaal ondernemers die zijn geïnterviewd wil geen aparte behandeling. Door steun te vragen, ontkracht je je ideaal, stellen sommigen.

De meeste sociaal ondernemers verwachten van De SOK dat zij gaat lobbyen bij de overheid. Ze willen met De Sociale Ondernemerskamer een vuist maken met als doel erkenning, aangepaste regelgeving en continuïteit verkrijgen. Erkenning en souplesse in wet- en regelgeving wordt door het merendeel belangrijker gevonden dan geld. Ze willen dat de overheid inziet dat zij een bijdrage kan leveren aan de maatschappij door benadeelde groepen mensen in dienst te nemen en dat dit de overheid geld uitspaart. De SOK kan volgens sociaal ondernemers voor ontwikkeling en verbetering zorgen, zowel op financieel als organisatorisch gebied. Maar ook de instroom kan beter geregeld worden volgens meerdere sociaal ondernemers. Binnen De SOK willen sociaal ondernemers kennis en ervaring delen en niet steeds opnieuw zelf het wiel uitvinden. De Sociale Ondernemerskamer zelf stelt dat zij hoofdzakelijk is opgericht om te lobbyen met instanties namens sociaal ondernemers. De SOK wordt de belangenbehartiger voor sociaal ondernemers die zich richten op werk voor moeilijke doelgroepen. De bedoeling is niet gesubsidieerde bedrijven opzetten, maar een goede regeling te bewerkstelligen voor het compenseren van productiviteitsverlies.

De verwachtingen van sociaal ondernemers van De SOK komen grotendeels overeen met de plannen van De SOK zelf. Niet alle sociaal ondernemers hebben behoefte aan compensatie, waar De SOK voor gaat pleiten en niet iedereen wil als sociaal ondernemer worden gezien. Ook heeft De Sociale Ondernemerskamer nog geen plannen voor het instroom en doorstroom probleem.

## 4. Europese oriëntatie koepelorganisaties

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de koepelorganisaties van sociale ondernemingen in Groot-Brittannië, België, Duitsland, Zweden en Italië in kaart gebracht. Het doel van dit hoofdstuk is onderzoeken wat de Nederlandse koepelorganisatie voor sociale ondernemingen (De Sociale Ondernemerskamer) kan leren van de koepelorganisaties in de vijf bovengenoemde landen. Het hoofdstuk is ingedeeld per land met subparagrafen van de belangrijkste koepelorganisatie. Er is getracht per land de koepelorganisaties zoveel mogelijk in kaart te brengen. Daar ‘sociale onderneming’ een erg breed begrip is, is er geen uitputtend overzicht gemaakt, maar zijn de belangrijkste organisaties nader toegelicht. De koepelorganisaties zijn geanalyseerd op basis van de achtergrond, lidmaatschap, activiteiten, ambities en ontwikkelingen, knelpunten en succesfactoren en leerpunten. Niet voor iedere koepelorganisatie is het gelukt een analyse te maken op basis van alle punten. Soms was er een tekort aan informatie, mede door taalverschillen en gebrek aan medewerking en contactpersonen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

### 4.2 Groot-Brittannië

In Groot-Brittannië zijn er ongeveer 1150 *Wises* en naar schatting 55.000 sociale ondernemingen<sup>38</sup>. In het Emes-rapport (2005) wordt onderscheid gemaakt tussen *worker co-ops*, *community business*, *social firms*, *large quasi-state enterprise: Remploy*, *voluntary organisations with employment initiatives enterprises* en *intermediate labour market organisations (ILM)*, zie bijlage G. Er zijn veel koepelorganisaties en netwerken van sociaal ondernemerschap in Groot-Brittannië. Er zijn regionale netwerken, zoals *Social Enterprise East of England*, *Social Firms North East* en *Social Enterprise London* en nationale koepelorganisaties zoals *Co-operatives UK*, *The development Trusts Association*, *The New Economics Foundation*, *Social Enterprise Coalition* en *Social Firms UK*<sup>39</sup>. Ook zijn er ondersteunende netwerken als *Small business Service*, *Social Enterprise Unit* en *Community Action Network*. Tot slot is er in Groot-Brittannië een *School for Social Entrepreneurs*. Van deze verschillende netwerken en koepelorganisaties zijn de

<sup>38</sup> Government's Annual Business Survey (2005).

<sup>39</sup> Cox, G., Powell M., Robbie K., en Turnbull G. (2005). Social Firms UK the extra Elements Background element.

drie grootste koepelorganisaties uitgelicht. Het gaat om twee nationale koepelorganisaties; *Social Enterprise Coalition* en *Social firms UK* en één regionale koepelorganisatie van Londen: *Social Enterprise London*. In onderstaande subparagrafen worden deze drie koepelorganisaties toegelicht.

#### 4.2.1 Social Enterprise Coalition<sup>40</sup>

##### **Achtergrond**

De *Social Enterprise Coalition* (Sec) is de grootste nationale koepelorganisatie voor sociale ondernemingen in Groot-Brittannië. De leden van Sec delen ervaringen en Sec beïnvloedt het beleid om een aangename omgeving voor sociaal ondernemers te creëren. Sec wil de totaliteit van sociale ondernemingen in alle vormen vertegenwoordigen, sociale ondernemingen van elkaar laten leren en elkaar laten ondersteunen. De definitie die *Social Enterprise Coalition* hanteert voor sociaal ondernemerschap is: ‘*Sociale ondernemingen zijn dynamische bedrijven met een sociale doelstelling die zowel in Groot-Brittannië als internationaal opereren om een sociale en omgevingsverandering te bereiken*’. De *Social Enterprise Coalition* ondersteunt de definitie van Groot-Brittannië voor sociale ondernemingen, waar leden van de Sec aan hebben meegewerkt. ‘*Een sociale onderneming is een bedrijf/organisatie met primair sociale doelen, die niet gedreven wordt door winstmaximalisatie, en eventuele winst opnieuw investeert in het bedrijf of de gemeenschap*’. De sociale ondernemingen die lid zijn van Sec hebben verschillende rechtsvormen, sommige noemen zichzelf bedrijven, anderen vereniging voor onderlinge steun. Vanaf juli 2005 zijn sociale ondernemingen ook in staat om zichzelf te registreren als *Community Interest Companies*, zie bijlage H. De *Social Enterprise Coalition* benoemt een aantal overeenkomende kenmerken van sociale ondernemingen, zoals oriëntatie van de onderneming, sociale doelen en sociaal eigendom, zie bijlage I.

##### **Lidmaatschap**

De sociale ondernemingen die lid zijn van Sec opereren in diverse industrieën, van boeren en kringloopbedrijven tot transportbedrijven en kinderopvang. Ook zijn er coöperatieven, *development trusts*, *community businesses*, woningbouwverenigingen, stichtingen van voetbalsupporters en vrijetijdsstichtingen lid, zie bijlage J. Voordelen van het lidmaatschap bij *Social Enterprise Coalition* zijn invloed uitoefenen op de sociale ondernemingsagenda, beleidsontwikkeling en consultatie op issues, toegang tot informatie, kennis, nieuwsbrieven,

<sup>40</sup> [www.socialenterprise.org.uk](http://www.socialenterprise.org.uk), 11-04-2007.

evenementen, bronnen en netwerkmogelijkheden. Invloed uitoefenen op de manier waarop Sec zich ontwikkelt, deelneming aan de AGM<sup>41</sup>, het recht om te nomineren voor verkiezingen van het bestuur of je kandidaat stellen en het krijgen van korting op Sec publicaties en evenementen.

Leden van *Social Enterprise Coalition* zijn:

- Nationale koepelorganisaties van sociale ondernemingen. Deze verenigingen opereren op een nationale basis en hebben een ledental dat de meerderheid van de regio's dekt.
- Regionale en nationale netwerken van sociale ondernemingen. Beperkt tot één per regio om de negen Engelse regio's te dekken, één voor Schotland, Wales en Noord-Ierland.
- Nationale sociale ondernemingen. Sociale ondernemingen die in meer dan één regio opereren.
- Partner Organisaties. Dit zijn organisaties die niet onder één van de bovenstaande categorieën vallen, maar die het werk van het bedrijf ondersteunen en waarvan het lidmaatschap voordelig is voor de *Social Enterprise Coalition* en voor de organisatie zelf.

Op het moment bestaat Sec uit een gecombineerd lidmaatschap van bovenstaande leden, met meer dan 10.000 organisaties die lid zijn. De abonnementskosten voor leden van de *Social Enterprise Coalition* zijn afhankelijk van de omzet en het soort organisatie en verschillen van £25 tot £4.000 per jaar, zie bijlage K.

### **Activiteiten**

De doelstellingen van de *Social Enterprise Coalition* zijn de sector vertegenwoordigen, de sector promoten, capaciteit en kwaliteit opbouwen door kennis te delen en het stimuleren van samenwerking. Om de kwaliteit binnen de sector te laten stijgen en de capaciteit te laten groeien, onderneemt de *Social Enterprise Coalition* een breed aantal activiteiten; ze werken met alle niveaus van de overheid, banken en financiële instituties. Ze organiseren seminars en conferenties, ze publiceren beleidsdocumenten, trainingsmaterialen en ervaringsgidsen en beschikken over informatie van de sector.

### **Ambities en ontwikkelingen**

De *Social Enterprise Coalition* lobbyt voor de sociale ondernemingen bij de overheid. Hieronder worden het beleid en de campagnes van *Social Enterprise Coalition* beschreven:

- Actie Plan Reactie; De overheid heeft recent een *social enterprise action plan* opgericht, met behulp van Sec. Ze heeft ook samenwerking met publieke diensten bewerkstelligd.

---

<sup>41</sup> AGM: Annual General Meeting.

- Derde sector; Het kabinet en *HM Treasury*<sup>42</sup> hebben een overleg over de toekomstige rol van de derde sector bij sociale en economische regeneratie.
- Toegang tot financiering; Sec heeft een gids voor financiering voor sociale ondernemingen uitgegeven die beschrijft welke soorten financiering het meest geschikt zijn voor een bepaalde organisatie en hoe je ze het meest effectief kunt gebruiken.
- Bedrijfsondersteuning; Sociale ondernemingen hebben toegang nodig tot advies en ondersteuning voor het ontwikkelen van hun sociale en / of omgevingsdoelen. Sec werkt met partners om aanbevelingen te doen voor de toekomst van publiekelijke bedrijfsondersteuning en presenteert dit aan de DTI<sup>43</sup>, het kabinet en *HM Treasury*.
- Rechtsvorm; Sec werkt aan een overzicht voor sociaal ondernemers die verschillende rechtsvormen kunnen gebruiken, in termen van kosten en effectieve regulering. Recent is er een nieuwe rechtsvorm gecreëerd voor de sociale onderneming; *the Community Interest Company (CIC)*.
- Politieke campagnes; Sec werkt met alle politieke partijen en tracht hen het belang van sociale ondernemingen in te laten zien.
- Publieke *procurement*; Sec werkt met alle niveaus van de overheid om hen het belang van sociale ondernemingen te laten inzien.
- Publieke diensten hervorming; Door de ondernemingsdrive van een bedrijf te combineren met het karakter van een publieke dienst, brengen sociale ondernemingen het beste van de publieke en private sectoren samen. Sec is campagne aan het voeren voor sociaal ondernemers om een grotere en meer strategische rol te spelen bij het leveren van publieke diensten.
- Kwaliteit en impact meting; Voor sociale ondernemingen zijn sociale prestaties en de omgeving van het werk net zo belangrijk als de financiële prestaties. Sec heeft ervoor gezorgd dat sociale ondernemingen de impact van de organisatie kan meten en rapporteren.
- Regionale sociale onderneming projecten; Door pilot projecten door het land worden nieuwe vormen van sociale ondernemingen ontdekt. Deze projecten worden uitgevoerd door lokale en regionale partners van derde en publieke sector organisaties.
- Training en ontwikkeling van personeel; Een succesvolle onderneming managen die als prioriteit sociale en omgevingsdoeleinden heeft in plaats van winstgevendheid, kan een moeilijk gegeven zijn voor managers van sociale ondernemingen. Sec heeft gewerkt met een aantal partners in de sector om standaarden te ontwikkelen die de complexiteit van managen

---

<sup>42</sup> HM Treasury: Her Majesty's Treasury aims to raise the rate of sustainable growth, and achieve rising prosperity, through creating economic and employment opportunities.

<sup>43</sup> DTI: Department of Trade and Industry.

en advisering van een sociale onderneming laat zien, zodat training en ontwikkelingskansen voor adviseurs en managers van sociale ondernemingen toenemen.

#### 4.2.2 Social Firms UK<sup>44</sup>

##### **Achtergrond**

*Social Firms UK* helpt werkgelegenheid voor benadeelde mensen te creëren door sociale bedrijven te ondersteunen en ontwikkelen. *Social Firms UK* biedt nationale ondersteuning bij de ontwikkeling van sociale firma's in de UK. Het bedrijf is opgericht als een EU Horizon project in 1996 door Gerry Higgins en Sally Reynolds (nu CEO van *Social Firms UK*). In 1999 werd het een bedrijf en in 2001 een liefdadigheidsinstelling. De definitie die *Social Firms UK* hanteert voor sociale firma's is: 'Marktgestuurde bedrijven die specifiek zijn opgezet om banen te creëren voor mensen die benadeeld zijn op de arbeidsmarkt'. Een sociale firma is een type *Wise*. Andere typen *Wises* zijn *development trusts*, *coöperatieven*, *credit unions* en *community businesses*, zie bijlage G. Een sociale onderneming is een bedrijf dat zijn bestaansrecht heeft vanuit een sociaal doel. Het specifieke sociale doel van een sociale firma is benadeelde mensen aan het werk krijgen op de arbeidsmarkt.

##### **Lidmaatschap**

*Social Firms UK* heeft ongeveer 300 leden. Iedereen kan lid worden van *Social Firms UK*, zowel nationaal als internationaal. De voordelen van het lidmaatschap bij *Social Firms UK* zijn onder andere toegang tot het *Social Firms UK Resource Centre*. Hier kunnen medewerkers van *Social Firms UK* specialistische vragen beantwoorden. Leden hebben toegang tot het leden forum op de website van *Social Firms UK*, voor de andere voordelen zie bijlage L. Het grootste voordeel van lidmaatschap is toegang tot de middelen die met een korting verkregen kunnen worden, of gratis zijn, zie bijlage L. Deze middelen zijn vooral nuttig voor degene die een sociale firma willen starten, zich in het ontwikkelingsproces bevinden of al een sociaal bedrijf runnen.

De leden van *Social firms UK* betalen £100 per jaar voor het lidmaatschap. Binnen *Social firms UK* zijn er twee typen lidmaatschap; vol en gedeeltelijk. Vol lidmaatschap is voor (opkomende) sociale bedrijven en gedeeltelijk lidmaatschap is voor overigen, inclusief potentiële sociale bedrijven, die nog geen business plan hebben om een sociaal bedrijf op te starten. Branches van dezelfde organisatie kunnen lid worden voor een gereduceerd tarief van £50. Van de £100 abonnementskosten, gaat £50 direct naar regionale en nationale netwerken.

---

<sup>44</sup> [www.socialfirms.co.uk](http://www.socialfirms.co.uk), 11-04-2007 en Reynolds, S., Social Firms UK interview per mail 07-06-2007.

*Social Firms UK* heeft zelf een aantal financierders. In 2006 waren dit *Esmee fairbairn, Hadley Trust, The Lankelly Chase Foundation, Nitwits Royal Bank of Scotland, Sobell Foundation* en *Tudor Trust*. *Social Firms UK* ontvangt geen bijdrage van de overheid.

### **Activiteiten**

De doelen van *Social Firms UK* zijn tweeledig:

- Het promoten van sociale firma's.
- Een actieve groei van het aantal sociale firma's in Groot-Brittannië realiseren.

*Social Firms UK* gaat nieuwe middelen introduceren om sociale firma's op te richten, voor het managen van de prestaties en het bewijzen van de waarde van een sociale firma aan interne en externe stakeholders.

Een sociale firma heeft een bedrijfsopzet om banen met kwaliteit te creëren voor benadeelde mensen in de arbeidsmarkt. Er zijn drie hoofdwaarden die volgens *Social Firms UK* bij sociale firma's horen: Onderneming, Werkgelegenheid en *Empowerment*, zie bijlage M.

### **Knelpunten en ontwikkelingen**

*Social Firms UK* lobbyt bij de overheid voor beleid en financiering gerelateerd aan de sector. Recent is er een rapport uitgekomen over ondersteuning van de groei van de sector om meer banen voor mensen te creëren die geen kans krijgen te werken op de 'gewone' arbeidsmarkt. De ontwikkeling van sociale firma's kan een oplossing zijn voor de behoeften aan werk van benadeelde mensen. Daarom wil Sally Reynolds dat er erkenning komt voor de rol die verschillende sociale ondernemingen, waaronder sociale firma's, spelen. Sally Reynolds vindt ook dat de overheid moet investeren in het creëren van banen door ondernemingen.

Knelpunten waar sociale ondernemingen volgens Sally Reynolds mee te maken hebben zijn:<sup>45</sup>

- Het is een jonge sector die nog steeds niet bekend is en niet goed begrepen wordt.
- De dienstenorganisaties die de sociale firma's creëren hebben vaak niet de vaardigheden, ervaringen, cultuur, middelen of bekwaamheid een bedrijf op te starten.
- Er is hulp nodig om erkenning te bewijzen en te bereiken.
- Individuen of organisaties die een sociale firma willen opstarten weten niet waar ze moeten zijn voor financiering.
- Door de tijd die het kost om financiering te verkrijgen, zijn organisaties niet in staat om snel te reageren op kansen in de markt

---

<sup>45</sup> Reynolds, S., (2006). *Social Firms UK Response to Comprehensive Spending Review Consultation. Future Role of the Third Sector in Social and Economic Regeneration.*

- Financiering, bedrijfsmentoring en *Social Firms UK* is een essentiële combinatie voor het oprichten van een sociale firma.
- De vraag is hoe de overheid kan worden overtuigd van de lange termijn voordelen van sociale firma's.

Aanbevelingen van *Social Firms UK*<sup>46</sup> zijn:

- £3m investeren in een 'opstartfonds' voor sociale firma's.
- Een standaard voor sociale firma's introduceren. Om de sociale en economische impact en de toegevoegde waarde van sociale firma's te bewijzen.
- Meer mensen betaald werk laten doen voor minstens het minimumloon.
- Een belastingkredietstelsel voor starters.
- Door middel van onderzoek de impact van sociale firma's overtuigend bewijzen.
- Bedrijfsacquisitie.

In 2005 heeft het bestuur en de staf van *Social Firms UK* de strategische beslissing genomen om een kwaliteit *kitemark*<sup>47</sup> voor sociale firma's te gaan ontwikkelen. Dit leek een logische stap na de introductie van de *Values-Based Checklist (VBC)* voor de sector van sociale firma's in februari 2005. De VBC definieerde een sociale firma met criteria die vielen onder '*Enterprise, Employment and Empowerment*'. De naam voor het kwaliteit *kitemark* is '*Star Social Firm*'<sup>48</sup>. De doelen van het *kitemark* zijn te vinden in bijlage N.

#### 4.2.3 Social Enterprise London<sup>49</sup>

##### **Achtergrond**

*Social Enterprise London (SEL)* wil dat Londen één van de meest vooroplopende sociale ondernemingsnetwerken wordt. Sel is een specialistisch bureau dat een netwerk van sociaal ondernemers promoot, het in de praktijk toepast en vaardigheden ontwikkelt voor de sector van sociale economie. Sociaal ondernemerschap is volgens Sel: '*Een bedrijfsmodel dat voor economische, sociale en omgevingsoutput gaat; de 'multiple bottom line'*'. Een sociale onderneming is: '*Een bedrijf met als hoofdoelen sociale en omgevingsdoelen. Het kan welvaart*

<sup>46</sup> Reynolds, S., (2006). Social Firms UK Response to Comprehensive Spending Review Consultation. Future Role of the Third Sector in Social and Economic Regeneration.

<sup>47</sup> Het Kitemark-certificaat wordt wereldwijd beschouwd als een belangrijk symbool van betrouwbaarheid, integriteit en kwaliteit. (<http://www.embedded.nl/nassau/engineers.nsf/htmlViewDocuments/8E088589EF3B1B48C12571D10036839E>).

<sup>48</sup> Position statement on the 'star social firm' kitemark and the potential for a social enterprise trade mark. (May 2007).

<sup>49</sup> [www.sel.org.uk](http://www.sel.org.uk), 11-04-2007.

*en empowerment brengen voor de maatschappij, die anders misschien zou marginaliseren'.*

Sociale ondernemingen hebben verschillende rechtsvormen; *Community Interest Company, Industrial & Provident Society, een Limited Company, een Trust* en *Coöperatieven*.

Sociale ondernemingen opereren in veel verschillende sectoren; gezondheids- en sociale zorg, kunst en ontwerp, kinderdagopvang, sport en vrije tijd, financiering en transport.

*Social Enterprise London* is in 1998 opgericht door *London Borough Grants*.

- Sel is opgezet om een strategie voor sociaal ondernemerschap in Londen te realiseren. Sel werkt met individuen, ondernemingen, organisaties en de overheid om sociaal ondernemerschap te realiseren.
- Sel werkt om een robuust en creatief sociaal ondernemingsnetwerk te promoten in de hoofdstad. Het doel van Sel is om Londen te promoten als de hoofdstad van sociaal ondernemerschap. Sel bouwt de capaciteit op, stimuleert en versterkt de sector van sociale ondernemingen.
- De rechtsvorm van Sel is een *Community Interest Company*. Sel is gefinancierd door een mix van giften en verdiensten. De hoofdfinancierders van Sel zijn de *London Development Agency* en de *Association of London Governments*.
- Sel heeft het *London Social Enterprise Network* opgezet, het grootste netwerk van sociale ondernemingen, bedrijfsondersteuners, academici en ondernemers in het land.

### **Lidmaatschap**

Ondersteund door de *LDA (London Development Agency)*, heeft Sel een netwerk van meer dan 300 sociale ondernemingen ontwikkeld. Het netwerk biedt Engeland het eerste bestand van sociale ondernemingen, het bulletin van sociale ondernemingen '*Update!*'. Verder organiseert Sel netwerkevenementen, ondersteuning en promotie in de sector. Sel helpt sociaal ondernemers een verschil te maken. Leden delen een visie over het sociale onderneming business model: er is continue verandering in de maatschappij.

Als lid van het *London Social Enterprise Network (LSEN)*, ontvangt men de volgende voordelen:

- Uitnodigingen voor vier netwerkevenementen per jaar.
- Toegang tot de leden site en een notering op de website [www.sel.org.uk](http://www.sel.org.uk)
- Verkoop op [www.shopsocialenterprise.com](http://www.shopsocialenterprise.com)
- Één keer per twee weken nieuwsbrief *Update!*
- Notering in het adressenbestand en één gratis kopie van de publicatie.

De prijzen zijn gesubsidieerd door de *London Development Agency (LDA)*. Voor organisaties kost het £ 41,13, voor individuen £11,75 en wereldwijd £ 76,38 per jaar.

## Activiteiten

Sel werkt aan verschillende projecten:

- Sel werkt met partners en wordt ondersteund door de *London Development Agency (LDA)*, *London Councils* en het *European Social Fund (ESF)*. Sel heeft *GRO2* opgericht. Dit is een bedrijfsondersteund programma, exclusief ontworpen voor sociale ondernemingen in Londens meest benadeelde gebieden
- Sel biedt consultancy diensten met bedrijfsplanning, nieuwe productontwikkeling en evenementenmanagement.
- Sel heeft *Understanding Social Enterprise* opgericht, ontwikkelt door *SEP*<sup>50</sup> in samenwerking met de *Small Firms Enterprise Development Initiative (SFEDI)* en goedgekeurd door de *Qualifications and Curriculum Authority (QCA)*. Dit programma verzekert dat bedrijfsadviseurs, consultants en managers de juiste kennis hebben en de ontwikkeling van sociale ondernemingen kunnen ondersteunen.
- Sel beheert de enige virtuele marktplaats in het Verenigd Koninkrijk exclusief voor sociale ondernemingen, *www.shopsocialenterprise.com*. Deze site stelt sociale ondernemingen in staat om te onderhandelen en hun producten en diensten aan een breder publiek te laten zien.
- Sel heeft het *Social Enterprise Journal* opgericht, ondersteunt door het *London Development Agency*. Dit tijdschrift is de eerste die academische observaties met praktische ervaring combineert.

De rol die de centrale en lokale overheid spelen in beleidsverandering is een hoofd issue voor het beleid en onderzoeksteam van Sel. Bij Sel is men continue betrokken in debatten over beleid en werk. Men heeft contact met beslissers en derde sector stakeholders om te verzekeren dat het beleid aan de behoeften van de sociaal ondernemers tegemoetkomt. Ze begeleiden ook onderzoek en creëren een platform voor verspreiding van bevindingen om de actieve rol die sociaal ondernemingen spelen in de hoofdstad te laten zien.

### 4.3 België

In Vlaanderen zijn er 300 sociale ondernemingen (*Wises*) met 20.000 arbeidsplaatsen voor de doelgroepwerknemers. De beschutte werkplaatsen hebben hier met 15.000 banen een groot aandeel in, zie bijlage O.<sup>51</sup> Er zijn vijf adviesbureaus voor sociale economie en 13

---

<sup>50</sup> SEP: Social Enterprise Partnership.

<sup>51</sup> Winst voor iedereen. Duurzame tewerkstelling in de sociale economie uit arbeidsmarkt Topics, uitgegeven door de studiedienst, ([vdab.be/trens/topcs.shtml](http://vdab.be/trens/topcs.shtml)), 19 april.

incubatiecentra, die op zoek gaan naar nieuwe initiatieven. De overheid in Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel hanteert een concrete definitie van sociale economie die in Vlaanderen steeds meer als dé definitie wordt gezien: *'De sociale economie bestaat uit een verscheidenheid van bedrijven en initiatieven die in hun doelstellingen de realisatie van bepaalde maatschappelijke meerwaarden vooropstellen en hierbij de volgende basisprincipes respecteren: voorrang van arbeid op kapitaal, democratische besluitvorming, maatschappelijke inbedding, transparantie, kwaliteit en duurzaamheid. Bijzondere aandacht gaat ook naar de kwaliteit van de interne en externe relaties. Zij brengen goederen en diensten op de markt en zetten hun middelen economisch efficiënt in met de bedoeling continuïteit en rentabiliteit te verzekeren.'*<sup>52</sup>

Kort samengevat: in de sociale economie wordt gezocht naar de juiste balans tussen economische, sociale en ecologische waarden<sup>53</sup>. De Vlaamse regering is overtuigd van het belang van een sociale economie, er is dan ook een Vlaams Ministerie van Werk en Sociale economie en een Vlaamse Minister van Mobiliteit, Sociale economie en Gelijke kansen. De sociale economie in Vlaanderen is onderverdeeld in drie economieën; meerwaarde economie, inschakelingseconomie en solidaire economie, zie bijlage P. Het overheidsbeleid is sterk en richt zich bijna uitsluitend op inschakelingseconomie, zie bijlage P. De werklozen moeten van de overheid hoe dan ook aan het werk. Volgens de directeur van Vosec<sup>54</sup> Greet Castermans, is sociale economie veel breder dan alleen inschakelingseconomie, zij ziet het als een manier van ondernemen, op een alternatieve wijze omgaan met de economie. Men onderscheidt binnen de sociale economie elf werkvormen; activiteitencoöperaties, adviesbureaus, beschutte werkplaatsen, buurt- of nabijheidsdiensten, coöperaties, financierders, invoegondernemingen, kringloopcentra, sociale werkplaatsen, startcentra en arbeidszorg, zie bijlage O. In Vlaanderen zijn er ook zogenoemde inschakelingsbedrijven. Dit kunnen gewone bedrijven zijn waarvan 10% van de werknemers een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Deze bedrijven vallen niet onder de sociale economie. Op het moment zijn er 150 ondernemingen met 2000 werknemers die onder invoegondernemingen meerwaardeneconomie vallen.

Een aantal van de werkvormen heeft een eigen koepelorganisatie, zoals VLAB (Vlaamse federatie van beschutte werkplaatsen), EWETA (Waalse federatie van beschutte werkplaatsen, SST (Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling), KBN (Koepel van Buurt- en Nabijheidsdiensten), Kringloopnet en Amfion (samenwerkingsverband VLAB en SST). De koepelorganisaties van Vlaanderen en Wallonië zijn gescheiden, zie bijlage Q. De

<sup>52</sup> <http://www.socialeconomie.be/default.aspx?ref=ABAA&lang=NL>.

<sup>53</sup> Winst voor iedereen. Duurzame tewerkstelling in de sociale economie uit arbeidsmarkt Topics, uitgegeven door de studiedienst, (vdab.be/trens/topcs.shtml), 19 april.

<sup>54</sup> Vlaams Overleg Sociale Economie, een overlegplatform voor ondernemingen, organisaties en deskundigen uit de sociale economie in Vlaanderen en Brussel.

koepelorganisatie van Wallonië en Brussel heet SAW-B, maar ik heb me op Vosec gericht, de koepelorganisatie van Vlaanderen en Brussel. In de onderstaande subparagraaf zal Vosec nader worden toegelicht.

#### 4.3.1 Vosec<sup>55</sup>

##### **Achtergrond**

Vosec vzw<sup>56</sup>, Vlaams Overleg Sociale Economie, is een overlegplatform voor ondernemingen, organisaties en deskundigen uit de sociale economie in Vlaanderen en Brussel. Op 10 december 1997 is Vosec als samenwerkingsverband opgericht. Het doel van de initiatiefnemers was een ruimte voor overleg tussen de vele vormen van sociale economie creëren die op vele plaatsen in Vlaanderen in de praktijk is gebracht. Vosec is opgestart door een dertigtal organisaties en ondernemingen vanuit de behoefte aan een gestructureerd overlegplatform tussen de verschillende Vlaamse organisaties op het werkveld van de sociale economie. Op 24 september 1999 werd Vosec omgevormd tot een vzw (vereniging zonder winstoogmerk; Belgische rechtspersoon). Vosec is in 2000 formeel erkend als overlegorgaan voor de verschillende sectoren van de sociale economie in Vlaanderen en werd er in een basisfinanciering voorzien. Vosec heeft toen een specifieke opdracht gekregen van de overheid om de brugfunctie tussen sociale en reguliere economie verder uit te bouwen. Voor deze opdracht werd het kader VOMECE (Vlaams Overleg Meerwaarde Economie) in het leven geroepen. In de beleidsnota Sociale Economie van de Vlaamse minister Van Brempt<sup>57</sup> wordt Vomec als vertegenwoordigend orgaan voor de sociale economie erkend. Het doel van Vosec is door overleg en samenwerking de vernieuwende waarde van de sociale economie voor de samenleving en de maatschappelijke rol van de sociale economie te verbreden en te versterken. Vosec is continu aan het investeren in de uitbouw van haar ledenbestand. Vosec streeft naar een duurzame samenleving waarin mensen en middelen op een rechtvaardige en respectvolle wijze voor vandaag en morgen worden ingezet. Vosec is een klassieke vzw. Dat houdt onder andere in dat de leden tijdens de Algemene Vergadering de leden van de Raad van Bestuur democratisch verkiezen. Het team van Vosec bestaat op het moment uit vijf vaste medewerkers.

---

<sup>55</sup> [www.vosec.be](http://www.vosec.be), 18-04-2007.

<sup>56</sup> VZW: Vereniging Zonder Winstoogmerk; Belgische rechtspersoon.

<sup>57</sup> Sinds juli 2004 Vlaams minister van Mobiliteit, Sociale Economie en Gelijke Kansen.

## Lidmaatschap

Vosec heeft een duidelijke visie op economie en maatschappij, die onder andere geconcretiseerd is in een aantal criteria waaraan moet worden voldaan om lid van Vosec te kunnen worden. Door de jaren heen is het aantal aanvragen tot lidmaatschap gegroeid en daarmee ook de behoefte om de visie en missie van Vosec scherper te definiëren. Vosec heeft een aantal criteria opgesteld waar een bedrijf of initiatief aan moet voldoen om zich tot de sociale economie te rekenen. Deze criteria bestaan uit wezenlijke waarden, economische voorwaarden en juridische voorwaarden, zie bijlage R. Vosec heeft verschillende partners waar zij mee samenwerkt, zie bijlage S. De koepelorganisatie kent drie groepen leden, zie bijlage O. Categorie A bestaat uit vertegenwoordigers en federaties van activiteitencoöperaties, erkende adviesbureaus, beschutte werkplaatsen, buurt- of nabijheidsdiensten, coöperaties, financierders, invoegondernemingen, kringloopcentra, sociale werkplaatsen en startcentra. Deze federaties vertegenwoordigen de belangen van verschillende soorten groepen in de sociale economie. Ondernemingen die onder één van deze federaties vallen kunnen niet individueel lid worden van Vosec, maar zijn via de federatie lid. Ondernemingen zijn dus niet rechtstreeks lid van Vosec<sup>58</sup>. Leden van categorie B zijn individuele particuliere ondernemingen die niet onder een bepaalde groep vallen en geen beleidsdoel hebben. Categorie C bestaat uit individuele leden die de sociale economie aanmoedigen. Zij hebben geen stemrecht. Momenteel zijn er 482 A-leden met samen 82 stemmen, 21 B-leden en 15 C-leden (zonder stemrecht). Het lidmaatschap bij Vosec kost € 150 per jaar. De kosten van het lidmaatschap zijn afhankelijk van de categorie (A, B, C) en indien de organisatie tot de A-categorie behoort, is het ook afhankelijk van de werkvorm.

## Activiteiten

Vosec stimuleert en ondersteunt de ontwikkeling, professionalisering en de samenwerking van ondernemingen en initiatieven in de sociale economie. Dit voert zij uit door het geven van informatie, overleggen en netwerken. Vosec is de erkende representatieve gespreks- en overlegpartner van de overheid voor de sector van de sociale economie en het aanspreekpunt voor het reguliere bedrijfsleven en de media. De vraag 'welke (sociale) economie wil Vosec?' staat centraal in de visievorming. Vosec is vooral gericht op Vlaanderen, maar in toenemende mate op Europa en zelfs de rest van de wereld.

Vosec houdt zich bezig met de volgende activiteiten:

- Erkende spreekbuis voor de sector naar de overheid.

---

<sup>58</sup> Castermans, Greet en Repriels, Koen, VOSEC interview 08-06-07.

- Informatie overdragen naar de leden.
- Interactie bevorderen tussen de leden.
- Ondersteuning van de sector.
- Uitwisseling van kennis en informatie tussen de reguliere economie en de sociale economie.
- Stimuleren bij het zoeken en ontwikkelen van nieuwe initiatieven.
- Leden werven.

Onderstaande punten vormen de leidraad van de strategie van Vosec;

- Groei en maatschappelijke meerwaarde in evenwicht
- Groei van de doelgroep
- Groei van het aantal invoegbedrijven / afdelingen
- Groei van de sociale werkplaatsen
- Groei van de initiatieven van de buurt- en nabijheidsdiensten

Vosec ondersteunt deze groei waarbij de volgende punten centraal staan:

- Waardecreatie
- Het koppelen van arbeid op maat aan de noden van de maatschappij
- De rol van de sociale economie om een nieuwe 'marktlogica' in de vrije markt te realiseren
- Een mensgerichte economie

Vosec is naast een ledenbeweging ook het platform voor het gehele werkveld van sociale economie. Met als duidelijk omschreven doel de verschillende initiatieven, werkvormen en ondersteuningsinitiatieven met betrekking tot sociale economie in Vlaanderen in een sterk netwerk te bundelen. Dit betekent concreet sectoroverschrijdend regionaal overleg, bruggen naar andere netwerken en een breed overleg op Vlaams niveau. Vosec heeft met behulp van haar leden een netwerk opgebouwd, maar is ook gesprekspartner voor andere overlegstructuren die bijvoorbeeld te maken hebben met duurzaam ondernemen, plattelandsontwikkeling, groenonderhoud sociaal verantwoord ondernemerschap, ethisch ondernemen, Noord-Zuid relaties en globalisering.

### **Ambities en Ontwikkelingen**

De eerste ondernemers in de sociale economie waren volgens Greet Castermans (directeur van Vosec) maatschappelijke werkers die iets anders wilden. De sociaal ondernemers kregen 100% financiering en hiervan is ongeveer 100% failliet gegaan. Er is een adviescommissie gekomen die

ondernemingen in de sociale economie goed moet keuren<sup>59</sup>. De maatschappelijke werkers zijn er nu uit, maar nog steeds ziet men subsidiejagers in de sociale economie. De vraag is hoe kwaliteitscriteria sterk kunnen worden gemaakt, zodat je de subsidiejagers eruit kunt halen. De overheid is volgens Koen Repriels (medewerker van Vosec) vooral met aantallen bezig en dit gaat volgens hem ten koste van de kwaliteit. Vosec verdedigt de belangen van haar leden bij de overheid op het vlak van aangepaste juridische ondernemingsvormen, financiering, regelgeving, et cetera. De belangrijkste realisaties van Vosec zijn:

- Financiering. Vosec krijgt Europese financiering, sponsor financiering, eigen financiering en federale financiering.
- De BTW-verlaging voor de kringloopcentra
- Adviesverlening
- VZW of Coöperatieve vennootschap?
- Verkiezingsmemoranda

Wat Vosec nog graag wil realiseren is onder andere een uitbreiding van de dienstencheques<sup>60</sup>. Zij pleiten ervoor dat zoveel mogelijk groepen met dienstencheques te laten werken. Volgens Koen Repriels moet er differentiëring worden doorgevoerd. Nu maken vooral kleine KMO's gebruik van dienstencheques. Repriels stelt dat er weinig samenwerking is tussen Vosec en onderzoeksbureaus die met sociale economie bezig zijn. In de toekomst ziet hij dit graag veranderen. Hiernaast is Vosec bezig met het professionaliseren van managementmodellen- en instrumenten voor alle sectoren. Ze beheren hun eigen site [www.vosec.be](http://www.vosec.be) en de site [www.socialeconomie.be](http://www.socialeconomie.be). Ook hebben zij een campagne sociale economie op de campus gehouden en wordt er op initiatief van Vosec twee keer per jaar met vertegenwoordigers van alle koepels en het ministerie van sociale economie vergaderd. Op het gebied van kringloopbeleid is de sociale economie marktleider. Volgens Greet Castermans word je door marktleider te worden op een aantal sectoren pas echt erkend.

Grote stukken van de beleidsnota van Van Brempt 2004 heeft Vosec zelf geschreven. De basisnota is na 3 jaar verlaten. Niet alles wat in de beleidsnota van 2004 staat is uitgevoerd. Het

---

<sup>59</sup> Castermans, Greet en Repriels, Koen, VOSEC interview 08-06-07.

<sup>60</sup> De dienstencheque is een systeem waarbij een erkende onderneming (= werkgever) werknemers in dienst neemt om activiteiten van huishoudelijke hulp thuis bij een gebruiker (= particulier) of daarbuiten uit te voeren. De gebruiker betaalt elk gepresteerd uur met een dienstencheque die hij aan de werknemer overhandigt. De werknemer zelf krijgt op zijn beurt een echt loon dat elke maand door zijn werkgever wordt betaald. Voor de gebruiker is de waarde van de dienstencheque vastgesteld op € 6,70 en blijft hij 8 maanden geldig. Voor de erkende onderneming is de terugbetalingswaarde van de dienstencheque vastgesteld op € 20 en heeft men tot 9 maanden na de uitgifte het recht om de terugbetaling voor de cheque op te eisen. De federale regering financiert voor elke dienstencheque het verschil tussen de aankoopprijs (€ 6,70) en de terugbetalingswaarde (€ 20). (<http://www.dienstencheques.be/nl/pages/ts.asp?ru=1>).

probleem is dat de vertaalslag van de overheid anders is dan die van Vosec<sup>61</sup>. In de basisnota van 2015 heeft Vosec onder andere de volgende punten voor de toekomst opgenomen.

1. Markt: Wat zijn de marktniches waarop Vosec zich kan richten?

De sociale economie moet inspelen op gaten in bepaalde nichemarkten en zich ten volle profileren als een serieuze speler om erkend te worden. De sociale economie moet inspelen op de kansen die de evoluerende maatschappij ons biedt.

2. Mensen: Met welke mensen kan Vosec dit doen?

De noodzaak om zich te richten op meer gedifferentieerde doelgroepen is onafwendbaar. De diversiteit (scholing, leeftijd, geslacht, cultureel, regio, et cetera) die zich aandient vormt een uitdaging en tevens verplichting om werkaanpak met een bredere diversiteit te organiseren. Daarnaast is er behoefte aan definiëring en concretisering van die diverse doelgroep voor wie Vosec werkt. Er is behoefte aan een duidelijk profiel van sociaal ondernemers, de opleiding en het aantrekken ervan. Doorstroming kan geen must zijn voor de gehele sociale economie. Het rugzakmodel bedient de diversiteit van de doelgroep en beantwoordt goed aan de nieuwe discussie rond doorstroming en/of doorgroei. Vosec vertrekt vanuit de capaciteiten van de medewerker en begeleidt de juiste mens naar de juiste plek.

3. Maatschappij: Welke waarden vertegenwoordigen de ondernemingen met hun producten en diensten?

Visie en missie zijn vastgelegd in de voorbije jaren. Een concrete actualisering hiervan op basis van de vooropgestelde waarden is een uitdaging. De sector is bereid om een breed gemeenschappelijk draagvlak hiervoor te ontwikkelen. De sociale economie moet de uitdaging aangaan om de eigen inzet, aanpak en ontwikkeling van activiteiten vooral op maat van de overeengekomen waarden, te toetsen op effectiviteit en resultaat.

4. Management: Hoe gaat Vosec dit waarmaken en organiseren?

Het is van wezenlijk belang dat een opvolging en evaluatie wordt opgezet over hoe de sociale ondernemingen in de praktijk managen op vlak van kwaliteit, Human Resources en rentabiliteit. Partners en een netwerk zijn voor de sociale economie belangrijk om te kunnen werken. Tevens is een professionele aanpak voor de concretisering van maatschappelijke, ideële waarden een even belangrijke uitdaging.

Concrete marktniches waar sociale economie en Vosec zich op gaat richten zijn<sup>62</sup>:

- Energie en sociale economie

---

<sup>61</sup> Castermans, Greet en Repriels, Koen, VOSEC interview 08-06-07.

<sup>62</sup> Basisnota. Op weg naar een basisnota: visie en actie sociale economie 2015; sociale economie in de spits.

- Zorg en sociale economie
- Bouw en sociale economie: klussen & renovatie
- Veiligheid en sociale economie

Bovenstaande marktniches zijn niet helemaal nieuw. Wel is het potentieel hier nog te veel ongebruikt en kan de sociale economie hier nog een breed terrein uitbouwen en een toonaangevende rol verwerven. De aanpak kan en moet wel op een vernieuwende wijze; lokaal georiënteerd en met een diverse doelgroep over de werkvormen heen.

Suggesties en aanbevelingen naar het beleid vanuit Vosec<sup>63</sup>:

- Sociale economie is een duurzame maatschappelijke keuze.
- Sociale economie moet een marktpeler worden op een aantal terreinen.
- De evolutie van de financiering van de sociale economie, tewerkstelling naar een gepersonaliseerde vorm van financiering (rugzak) kan borg staan voor een dynamische ontwikkeling van de sociale economie.
- Sociale economie is meer dan tewerkstelling van kansengroepen.
- Samenwerking is de hefboom tot marktleiderschap.
- Maatschappelijke meerwaarde meten en communiceren.
- Professionalisering en aanhaken bij technologische evolutie ondersteunen.

#### 4.4 Duitsland

Aan het eind van de jaren '70 worden door de stijgende werkloosheid de eerste sociale ondernemingen (*integrationsfirmen*) voor mensen met een beperking in Duitsland gevestigd. In de periode tussen 1978 en 1983 richt men in Duitsland zeer sporadisch nieuwe *integrationsfirmen* op. Daarna neemt de dynamiek in deze sector toe<sup>64</sup>. Tussen 1984 en 1995, komen er per jaar gemiddeld 14 nieuwe *integrationsfirmen* bij. In 1995 bestaan er 134 *integrationsfirmen*. De gemiddelde grootte van een *integrationsfirm* is destijds 22 werknemers, waarvan iets meer dan de helft een beperking heeft. In de jaren 2000 en 2002 groeit het aantal *integrationsfirmen* net boven de 200 en 300. Daarna stijgt het aantal *integrationsfirmen* fors tot het actuele aantal van 700. Het aantal werknemers bedraagt ongeveer 26.000 waarvan de helft een beperking heeft. Nu zijn er ongeveer 700 sociale ondernemingen en bedrijfsafdelingen met een reïntegratiedoelstelling in Duitsland. Er bestaan vier typen sociale onderneming in Duitsland (*integrationsfirmen*);

<sup>63</sup> Basisnota. Op weg naar een basisnota: visie en actie sociale economie 2015; sociale economie in de spits.

<sup>64</sup> Bestandserhebung der besonderen Betriebe zur Beschäftigung Schwerbehinderter, BMA-Studie, (1994-1996).

toekomstige commerciële bedrijven, gemeentelijke bedrijven, sociale bedrijven opgericht door welzijnsorganisaties en sociale bedrijven opgericht door lokale (private) initiatieven, zie bijlage T<sup>65</sup>. Ze werken in verschillende branches, zoals industriële productie, handel, handwerk, hotel en catering, multimedia en IT-bedrijven. De krachtige toename van het aantal *integrationsfirmen* is te verklaren door de invoering van nieuwe wetgeving (SGB IX) in 2001 waardoor *integrationsfirmen* onder bepaalde voorwaarden in aanmerking komen voor aanvullende financiering (*ausgleichfonds*). Per wet is geregeld dat er pas sprake is van een *integrationsfirm*, wanneer voldaan wordt aan de eis dat minimaal 25% van alle medewerkers een handicap heeft en bij voorkeur niet meer dan 50%. De verklaring hiervoor ligt in het belang om de marktpositie van het bedrijf niet onnodig te verzwakken. Er zijn verschillende koepelorganisaties die bezig zijn met sociaal ondernemerschap. Er zijn regionale netwerken, zoals *LAG integrationsfirmen Saksen*; de koepelorganisatie van sociale ondernemingen in Saksen en *Sociale Unternehmen Berlin*; een overzicht van sociale ondernemingen in Berlijn. Ook is er een onderzoeksbureau voor sociale economie; Innova. Netz is een koepelorganisatie voor bedrijven en individuen met idealistische en alternatieve ideeën en een levensstijl die hierop aansluit. Tot slot is er een nationaal netwerk, de koepelorganisatie van sociale ondernemingen in Duitsland; de *Bundesarbeitsgemeinschaft Integrationsfirmen*. Deze koepelorganisatie is ook eigenaar van het management consultancy bedrijf voor sociale ondernemingen; *FAF Fachberatung Für Arbeits- und Firmenprojekte*. *BAG-Integrationsfirmen* wordt in paragraaf 4.4.1 nader toegelicht.

#### 4.4.1 BAG-integrationsfirmen<sup>66</sup>

##### **Achtergrond**

*Bundesarbeitsgemeinschaft Integrationsfirmen* is de nationale koepelorganisatie van *integrationsfirmen* in Duitsland. *Integrationsfirmen* zijn sociale ondernemingen met een reïntegratiedoelstelling met als onderscheidend aspect het duurzame karakter van de arbeidscontracten en salaris conform CAO-afspraken. De doorstroming naar de ‘gewone’ arbeidsmarkt wordt niet nagestreefd<sup>67</sup>. In het *Bundesarbeitsgemeinschaft* zijn non-profit organisaties, private commerciële ondernemingen, beroepsorganisaties en leden van arbeidsprojecten met elkaar verbonden. De *BAG-Integrationsfirmen* vertegenwoordigen op politiek niveau de belangen van *integrationsfirmen*. Als netwerk van *integrationsfirmen* hebben ze te maken met wetten, de arbeidsmarkt, politiek-economische programma’s en

<sup>65</sup> Schulz, A. (2005). National Profiles of Work integration social enterprises Germany.

<sup>66</sup> [www.bag-integrationsfirmen.de](http://www.bag-integrationsfirmen.de), 03-05-2007.

<sup>67</sup> Woudwijk, J. (2007). *Gesprekverslag dhr Stadler*, lid BAG-Integrationsfirmen. Mei 2007. p. 1.

beroepsorganisaties. Op nationaal niveau en in Europa zet de *Bundesarbeitsgemeinschaft* zich in voor de verbetering van de basiscondities en de bestaanszekerheid van sociale ondernemingen. Zij adviseren, als vertegenwoordiger van het integratieproject in Duitsland voor de participering van mensen met een beperking, het ministerie van gezondheid en sociale zekerheid. In de *integrationsfirmen* werken – geïntegreerd in de structuur van de arbeidsmarkt – mensen met en zonder beperking op gelijke grond met elkaar. *Integrationsfirmen* hechten waarde aan baanzekerheid en een menselijke werksfeer in de organisatie.

### Lidmaatschap

Iets meer dan de helft van de 700 integrationsfirmen is lid van BAG. Voor de *integrationsfirmen* bestaat geen andere koepelorganisatie<sup>68</sup>. De *Bundesarbeitsgemeinschaft* vertegenwoordigt de belangen van hun leden op nationaal en regionaal niveau tegenover politiek, ministeries en management. De koepelorganisatie zet zich in op nationaal en internationaal niveau voor sociale ondernemingen en initiatieven die banen verschaffen aan mensen met een beperking, om integratie van deze mensen in de maatschappij te promoten. De *integrationsfirmen* die lid zijn van BAG moeten tenminste 50% werknemers in dienst hebben met een beperking. De werknemers krijgen binnen de *integrationsfirm* sociale zekerheid, sociale begeleiding en aangepaste werkomstandigheden. Op schriftelijk verzoek aan de directie kunnen rechtspersonen (bedrijven, verenigingen, fondsen) bij *BAG-integrationsfirmen* actief of passief lid worden. Actieve leden zijn integratieprojecten en arbeidsinitiatieven, waarin mensen met een beperking of handicap sociaal zijn geïntegreerd, en een arbeidscontract krijgen. Passieve leden zijn ondersteunend en hebben geen recht om te stemmen.

De abonnementskosten voor leden van *BAG-integrationsfirmen* zijn afhankelijk van de winst en het aantal werknemers en verschillen van € 150 tot € 750 per jaar, zie bijlage U.

Een *integrationsfirm* ontvangt in principe geen aanvullende subsidie, maar een wettelijk geregelde compensatie, de zogeheten “*Nachteilsausgleich*”<sup>69</sup>. In een *integrationsfirm* komen alleen mensen met een zware handicap in aanmerking voor financiering<sup>70</sup>. Een belangrijk onderdeel van *BAG-integrationsfirmen* is FAF Advies voor werk- en bedrijfsprojecten GmbH. De activiteiten van FAF zijn het adviseren van nieuwe en bestaande *integrationsfirmen*, het beoordelen van bedrijfsplannen, het opstellen van marketingstrategieën, (in opdracht van ministerie en andere overheden) het monitoren en evalueren van de effecten van (nieuwe) wet en

<sup>68</sup> Woudwijk, J. (2007). *Gesprekverslag dhr Stadler*, lid BAG-Integrationsfirmen. Mei 2007. p. 4.

<sup>69</sup> Woudwijk, J. (2007). *Gesprekverslag dhr Stadler*, lid BAG-Integrationsfirmen. Mei 2007. p. 1.

<sup>70</sup> Woudwijk, J. (2007). *Gesprekverslag dhr Stadler*, lid BAG-Integrationsfirmen. Mei 2007. p. 1.

regelgeving en diverse andere themagerelateerde activiteiten. De FAF heeft meerdere regionale bureaus, zodat ze lokaal kan adviseren, dichtbij de individuele ondernemingen. Daarnaast is *BAG-integrationsfirmen* lid van de "*Confederation of European social Firms, Employment initiatives and social Cooperatives*". CEFEC komt op voor de belangen van Europese *integrationsfirmen* (sociale ondernemingen).

### **Activiteiten**

*BAG-Integrationsfirmen* vertegenwoordigt de belangen van alle *integrationsfirmen* in Duitsland en werkt vanuit deze rol aan de verbetering van de positie van mensen met een beperking of handicap op de arbeidsmarkt in het algemeen, en aan de versterking van *integrationsfirmen* in het bijzonder<sup>71</sup>. *BAG-Integrationsfirmen* vervult zes verschillende taken voor haar *integrationsfirmen*:

1. Belangenvertegenwoordiging op federaal en nationaal niveau
2. Informatieverstrekking over nieuwe wetgeving, projecten en initiatieven
3. Ondersteuning bij de acquisitie van subsidies
4. Advies
5. Opleidingen en trainingen
6. Netwerken, zie bijlage V.

*BAG-integrationsfirmen* ontwikkelt innovatieve concepten en creëert ideeën voor nieuwe programma's en initiatieven. Samen met andere federaties en organisaties pleit ze voor een verbetering van de beroepsintegratie van gehandicapte mensen. De BAG gebruikt haar kennis en connecties: ze ondersteunt de ledenorganisaties in de acquisitie van subsidies, ze ondersteunt in onderhandelingen, ze adviseert bij de vestiging, uitbreiding en werking van projecten en in crisissituaties. *BAG-integrationsfirmen* organiseert platformen voor het uitwisselen van werkervaring, verkrijgen van contacten, ondersteuning in de formatie van gespecialiseerde groepen en hulp tijdens de voorbereiding van partnerschappen in Europa.

De visie van *BAG-integrationsfirmen* is de promotie en stabilisatie van een sociaal ondernemer in Duitsland, waarin de economie wordt geleid door sociaal gevoel van verantwoordelijkheid. Het doel van *BAG-integrationsfirmen* is sociaal ondernemerschap uitbreiden en aantrekken, zodat overal in Duitsland mensen met een beperking een voor hen passende en aantrekkelijke arbeidsplaats kunnen betreden. Als lange termijn doel streeft *BAG-Integrationsfirmen* een

---

<sup>71</sup> Woudwijk, J. (2007). *Gesprekverslag dhr Stadler*, lid BAG-Integrationsfirmen. Mei 2007. p. 4.

verdubbeling na van het aantal mensen met een beperking in *integrationsfirmen* binnen een periode van 10 jaar. Dit streefgetal is een afgeleid percentage (10%) van het aantal gehandicapten in de Duitse werkvoorzieningen, de zogeheten *Werkstätten für behinderte Menschen*. Het aantal gehandicapten ligt hier ongeveer op 200.000<sup>72</sup>.

### Succesfactoren en Leerpunten<sup>73</sup>

Peter Stadler (directeur van FAF (*Fachberatung Für Arbeits- und firmenprojekte*, onderdeel van *BAG-Integrationsfirmen*)) heeft de leerpunten en succesfactoren onderverdeeld op verschillende niveaus:

| Niveau      | Leerpunt                           | Succesfactor   |
|-------------|------------------------------------|--|
| Individueel | Training en ontwikkeling.          | Het vermogen en de creatieve potentie van mensen die benadeeld zijn. |
| Bedrijf     | Coöperatie.                        | Sterke focus op waarde, product en markt.                            |
| Extern      | Netwerk en compensatie van nadelen | Professionele ondersteuning.   |

Tabel 1: Leerpunten en succesfactoren van FAF

Op individueel niveau is training en ontwikkeling een leerpunt. Het vermogen en de creatieve potentie van mensen die benadeeld zijn is hier de succesfactor. Benadeelde mensen kunnen vaak meer dan gedacht wordt en door training en ontwikkeling kan dit versterkt worden. Op bedrijfsniveau is coöperatie een leerpunt. De succesfactor die hierbij hoort is de sterke focus op waarde, product en markt. *Integrationsfirmen* hebben een sterke focus op waarde, product en markt, maar zouden meer kunnen gaan samenwerken. Extern is het leerpunt het netwerk en de compensatie van nadelen. De succesfactor die hierbij hoort is professionele ondersteuning. Professionele ondersteuning is er voor de *integrationsfirmen* via *BAG-integrationsfirmen*, zij zouden meer nadruk kunnen leggen op het netwerk voor de *integrationsfirmen* en de compensatie van de nadelen van *integrationsfirmen*.

## 4.5 Zweden

In Zweden zijn er 150 *Wises*. Onder een sociale onderneming verstaat men daar een (semi) commerciële onderneming met een sociale doelstelling. Sociale ondernemingen hebben een

<sup>72</sup> Woudwijk, J. (2007). *Gesprekverslag dhr Stadler*, lid BAG-Integrationsfirmen. Mei 2007. p. 4.

<sup>73</sup> Stadler P. Mail 11-07-2007.

beperkt winstoogmerk en lopen tot zekere hoogte een ondernemersrisico. Er zijn verschillende soorten sociale ondernemingen in Zweden, zoals sociale werk coöperaties, sociale *community businesses* en sociale ondernemingen gerund door associaties, zie bijlage W. De sociale werk coöperaties zijn vanuit verschillende initiatieven en motieven opgestart, zie bijlage X. De Zweedse arbeidsmarkt vraagt veel van de werknemers. Veel mensen die willen werken worden buitengesloten op de reguliere arbeidsmarkt. Zij hebben sociale werk coöperaties gevonden om hun eigen werkplaats te creëren. De eerste coöperaties zijn 12 jaar geleden opgericht door personen met psychologische beperkingen. Nu werken veel mensen met verschillende functionele en beroepsbeperkingen bij coöperatieven. De interne organisatie van de sociale werk coöperaties varieert. Hieronder volgt een korte beschrijving van de essentiële kenmerken.

- Een groep heeft de sociale werk coöperaties opgestart en iedereen die daar werkt kan lid worden. De coöperaties zijn eigendom van de leden en onafhankelijke legale bedrijven.
- De coöperatieve methode benadrukt participatie, verantwoordelijkheid, democratie en solidariteit. Door werk en samenwerking ontwikkelen de leden zich als personen, hun participatie is voor iedereen van betekenis. Ze moeten ook participeren in beslissingen die te maken hebben met de financiën van de coöperaties, doelen en het bedrijfsplan. Actieve participatie als deel van een team in een democratische organisatie is een manier om voor veel mensen deelneming te oefenen, zichzelf uit te drukken en meningen in andere contexten te zien. Dit is een eerste vereiste voor *empowerment*, zelfvertrouwen en participatie in de samenleving.

De leden zien hun werkplaats als een gewone baan en de coöperatie als een bedrijf. Ze voelen zich trots en gerespecteerd door het eigendom en management van het bedrijf. Het doel van de coöperaties is om goede werkplaatsen te bieden, waar mensen kunnen revalideren die buitengesloten zijn op de gewone arbeidsmarkt. De coöperaties zijn erg gediversificeerd, van bedrijven met een klein budget met leden die op subsidie werken tot duurzame bedrijven met werknemers. In Zweden zijn er organisaties voor training en advies, specifiek voor sociale ondernemingen, dit zijn lokale coöperatieve ontwikkeling bureaus (LKU), het sociale coöperatieve project, Skoopi en volwassen educatie organisaties, zie bijlage Y. Skoopi is de enige nationale koepelorganisatie voor sociale coöperaties. Er is ook een lokale koepelorganisatie voor sociaal ondernemers Nese<sup>74</sup> in Gothenburg<sup>75</sup>. In onderstaande paragraaf zal de koepelorganisatie Skoopi nader worden toegelicht.

---

<sup>74</sup> NESE: Nieuwe economie en sociaal ondernemerschap.

<sup>75</sup> Tweede grootste stad van Zweden, gelegen aan de westkust.

#### 4.5.1 Skoopi<sup>76</sup>

##### **Achtergrond**

Skoopi staat voor *Sociala Kooperativens Intresseorganisation*, dit betekent sociale coöperatie belangenorganisatie. Skoopi is de Zweedse koepelorganisatie van sociale werk coöperaties. In maart 2000 is Skoopi door sociale werk coöperaties opgericht. Sociale werk coöperaties zijn volgens Laurelii<sup>77</sup> (coördinator van Skoopi):

- Onafhankelijke initiatieven van personen die samenwerken om werk te volbrengen en sociaal genootschap nodig hebben om een democratische onderneming in gezamenlijk eigendom te zijn. Winstmotieven zijn secundair, het doel is ontwikkeling en gebruik van persoonlijk vermogen om te werken en persoonlijke participatie in het maken van beslissingen ten opzichte van de bedrijfshandel van de onderneming.
- Leden zijn personen die buiten de normale arbeidsmarkt staan, door functionele onbekwaamheden of door andere redenen.
- Bedrijven die verkoopbare producten en diensten produceren, en een relatie met de publieke sector hebben.

Skoopi wil ervaringen van sociale werk coöperaties door Zweden verspreiden door netwerkbijeenkomsten te organiseren. Voor deze bijeenkomsten worden toekomstige projectmanagers en supervisors van de sociale werk coöperaties van Zweden uitgenodigd. Deze jaarlijkse bijeenkomsten zijn in 1994 begonnen. Lokale netwerken hebben in Stockholm een aantal jaren bestaan. In 2000 heeft de sociale coöperatieve belangenorganisatie (Skoopi) de organisatie van de netwerkontmoetingen overgenomen<sup>78</sup>.

##### **Lidmaatschap**

Skoopi heeft in de lente van 2007 de 'Work Integration Social Enterprises' geteld en kwam uit op 150 *Wises* in Zweden met ongeveer 4500 medewerkers. Eva Laurelli denkt dat ongeveer 90 van de ondernemingen sociale coöperaties zijn. Ongeveer 40 sociale werk coöperaties over heel Zweden zijn lid van Skoopi en het ledental stijgt ieder jaar. Het bestuur van Skoopi bestaat uit vertegenwoordigers van sociale werk coöperaties uit Zweden.<sup>79</sup> Het netwerk van Skoopi en de

<sup>76</sup> Skoopi presentation – the Swedish social cooperatives' interest organization. June 2005.

<sup>77</sup> National Institute for Working Life (2003). Social work co-operatives – a part of the co-operative movement and the social economy. *Arbetslivsinstitutet*.

<sup>78</sup> National Institute for Working Life (2003). Social work co-operatives – a part of the co-operative movement and the social economy. *Arbetslivsinstitutet*.

<sup>79</sup> National Institute for Working Life (2003). Social work co-operatives – a part of the co-operative movement and the social economy. *Arbetslivsinstitutet*.

ondersteuning van de leden van de coöperaties is vooral gefinancierd op projectbasis. De contributie is niet hoog en de coöperaties zijn niet rijk<sup>80</sup>.

Skoopii is een nieuwe associatie en heeft geen reguliere subsidie van de staat of anderen, het is opgebouwd door de inspanning van de leden en kleine financiële mogelijkheden. Een andere manier om de organisatie te financieren is door projecten te creëren en ondersteuning te vragen van verschillende fondsen en instituties. Skoopii heeft een educatieproject gehad waardoor het nu mogelijk is een kantoor te hebben en één persoon in dienst te nemen. Het bestuur doet zijn werk vrijwillig, wordt één keer per jaar gekozen op de algemene vergadering en bestaat uit vertegenwoordigers van de leden. Zowel coöperatieve leden als facilitaire leden kunnen worden gekozen. In het begin van de herfst van 2001 en tot de lente van 2002 heeft Skoopii projectfinanciering ontvangen van de *General Inheritance Fund* om een netwerk en contacten te ontwikkelen tussen sociale werk coöperaties in Zweden.

### **Activiteiten**

De laatste jaren is een deel van het lobbyende werk van Skoopii verbonden aan het *National Thematic Group Equal Socialt företagande vidgar arbetsmarknaden* (Gelijke sociale bedrijven – verbreden de arbeidsmarkt). Politici en autoriteiten hebben veel invloed op sociale coöperaties en andere soorten sociale ondernemingen. Recente rapporten van de overheid, het Ministerie van Industrie en Ministerie van Gezondheid en Sociale Zaken gaan nu over sociale coöperaties en sociale ondernemingen. Ze willen de mensen die buitengesloten zijn op de reguliere arbeidsmarkt in Zweden integreren. Maar het concept is nog steeds niet erg bekend in de gemeenschap, volgens Skoopii. Men gaat er wel vanuit dat er nu meer erkenning is dan een paar jaar geleden.<sup>81</sup>

De relatie tussen de coöperaties en de autoriteiten is niet gereguleerd in de wetgeving. Alle coöperaties krijgen een soort subsidie van de gemeente. De meest algemene subsidie is dat de coöperaties een subsidie krijgen voor het onderpand en salaris voor de facilitaire manager. De facilitaire manager ondersteunt de groepsleden en ontwikkelt het bedrijf. Door het gebrek aan speciale wetten en regels voor sociale coöperaties varieert de bijdrage van de gemeenten door het land. Veel autoriteiten zijn betrokken bij de activiteiten en leden van de coöperaties.

Verantwoordelijkheid voor deze issues is toegekend aan verschillende afdelingen en er is geen autoriteit met verantwoordelijkheid voor coördinatie. In Zweden is er een duidelijke behoefte om wetten en beslissingen te verduidelijken die invloed hebben op sociale werk coöperaties. Skoopii kan druk uitoefenen op autoriteiten en sociale werk coöperaties ondersteunen. De coöperaties

---

<sup>80</sup> Laurelli E. Mail 01-05-2007.

<sup>81</sup> Laurelli E. Mail 01-05-2007.

willen graag meer educatie krijgen om hun bedrijf te ontwikkelen en zo meer zelfvoorzienend te zijn. Skoopi regelt deze educatie onder andere voor de leden. De meerderheid van de coöperaties is afhankelijk van verschillende subsidies. Door het educatie project, gefinancierd door een fonds, kan Skoopi de leden lessen bieden in coöperatieve waarden, organisatie, boekhouding en verschillende technieken.

Netwerken is een belangrijk deel van Skoopi's werk. Het versterkt de identiteit van een coöperatie en geeft mogelijkheden om van de ervaringen van anderen te leren en partners te verkrijgen. Twee keer per jaar regelt Skoopi conferenties voor de leden. Deze vergaderingen worden erg gewaardeerd omdat veel van de coöperaties ver van elkaar zijn gelegen. In sommige delen van Zweden zijn regionale netwerken, die vaker vergaderingen hebben. Skoopi speelt een belangrijke rol als organisatie waar leden solidariteit en gemeenschap voelen en ondersteuning vinden voor hun ideeën. Samen voelen ze zich sterker en hebben ze een mogelijkheid om autoriteiten, politici en anderen te beïnvloeden, om de condities voor sociale coöperaties verbeteren.

De doelen van Skoopi zijn:

- Een interessante netwerkorganisatie zijn voor de sociale coöperaties in Zweden.
- Zowel de leden die een eigen sociale werk coöperatie hebben ondersteunen, als hun leden en supervisors.
- Een bank van kennis creëren over sociale economie en sociale coöperaties en de creatie stimuleren van meer coöperaties in Zweden.
- Werken voor nationale en internationale samenwerking.

#### **4.6 Italië**

In Italië wordt er gesproken over coöperaties als sociale ondernemingen. Coöperaties zijn speciale ondernemingen die aan het einde van 1970 tot stand zijn gekomen om werkgelegenheid te creëren voor moeilijk inzetbare personen<sup>82</sup>. In 1991 zijn de coöperaties wettelijk erkend. Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee categorieën coöperaties: coöperatie van type A en van type B. Type A richt zich op sociaal-cultureel werk, gezondheidszorg en onderwijs. Type B legt zich toe op de tewerkstelling van mensen met beperkingen. Het Emes-netwerk beschouwt het type B als

---

<sup>82</sup> Genabeek van J. (2007). Sociale economie in Italië, p. 2.

de Italiaanse invulling van de sociale economie<sup>83</sup>. Hoewel in Italië geen officiële definitie bestaat van sociale economie, wordt het begrip veelvuldig gebruikt binnen politieke en wetenschappelijke kringen om de activiteiten van de coöperaties te benoemen. In die zin kan sociale economie in Italië omschreven worden als een vorm van sociaal ondernemerschap dat sociale uitsluiting bestrijdt en tegelijkertijd gericht is op het produceren van goederen en diensten ten behoeve van de lokale bevolking<sup>84</sup>. Tenminste 30% van het personeel van de type B coöperaties moet bestaan uit mensen met beperkingen. Dit kunnen mensen zijn met fysieke en mentale beperkingen, drugsverslaafden, alcoholisten, minderjarigen uit probleemgezinnen en gevangenen die voorwaardelijk in vrijheid zijn gesteld<sup>85</sup>. Er bestaan drie typen sociale ondernemingen:

1. Sociale ondernemingen die zich richten op het bieden van werkgelegenheid zonder een helder idee over de duurzaamheid en het doel van de banen. Deze bedrijven richten zich op sociale uitsluiting.
2. Sociale ondernemingen met als doel het integreren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
3. Sociale ondernemingen die werkgelegenheid bieden dat als opstapje naar de reguliere arbeidsmarkt dient.

In 1993 waren er 287 coöperaties van type B actief en in 2003 1.979. Het aantal werknemers met gebreken is gestegen van 1.675 in 1993 naar 23.587 in 2003. De werknemers met gebreken maken tussen de 40% en 50% uit van het totale personeelsbestand van de coöperaties<sup>86</sup>. In 2003 waren er ruim 57.000 werknemers in dienst bij de coöperaties van type B. Daarvan had een kleine 24.000 een gebrek dat paste binnen de doelgroep omschrijving van de wet uit 1991<sup>87</sup>.

De sector van de sociale economie heeft zich de laatste eeuw gestructureerd door verschillende koepelorganisaties te creëren en ondersteunende structuren, zoals federaties en consortia<sup>88</sup>. De activiteiten van het brede netwerk van lokale consortia zijn te lezen in bijlage Z. Lokale consortia hebben een nationaal consortium gevormd om sociale coöperatieven te promoten en lokale

---

<sup>83</sup> Borzaga, Carlo & Monica Loss (2002). Work Integration Social Enterprises in Italy. *Working Papers Series*, 02/02, EMES: European Research Network.

<sup>84</sup> Genabeek van J. (2007). Sociale economie in Italië, p. 3.

<sup>85</sup> Borzaga, Carlo & Monica Loss (2002). Work Integration Social Enterprises in Italy. *Working Papers Series*, 02/02, EMES: European Research Network.

<sup>86</sup> Genabeek van J. (2007). Sociale economie in Italië, p. 4. (Bron: Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) voor de jaren 1993-2000 en Istat (2006), 'Le cooperative sociali in Italia anno 2003', in: *Statistiche in breve*, 2 marzo 2006).

<sup>87</sup> Genabeek van J. (2007). Sociale economie in Italië, p. 6. (Bron: Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) voor de jaren 1993-2000 en Istat (2006), 'Le cooperative sociali in Italia anno 2003', in: *Statistiche in breve*, 2 marzo 2006).

<sup>88</sup> Consortia: Een soort 'tweede niveau'-coöperaties waarvan de leden sociale coöperaties zijn. Consortia spelen een sleutelrol in de Italiaanse weg naar het creëren van maatschappelijke ondernemingen; veel, maar niet alle, Italiaanse sociale coöperaties maken deel uit van consortia. ([http://www.mple.info/dutch/html/index\\_ned.htm](http://www.mple.info/dutch/html/index_ned.htm)).

netwerken te ondersteunen, te kwalificeren en bedrijfsdiensten aan te bieden. Van de nationale consortia van sociale coöperatieven, is Cgm (*Gino Mattarelli consortium*) de meest representatieve<sup>89</sup>. In de onderstaande paragraaf wordt Cgm aan de hand van de achtergrond en activiteiten beschreven.

#### 4.6.1 Gino Mattarelli Consortium (Cgm)

##### **Achtergrond**

Cgm is opgericht in 1987 als een nationaal netwerk van lokale consortia. Cgm is het enige netwerk van sociale ondernemingen die zowel leden uit Noord, Zuid en Midden-Italië heeft. Het doel van Cgm is het promoten van menselijke concerns en de sociale integratie van de burger in het algemeen belang voor de maatschappij<sup>90</sup>. Het doel van sociale coöperaties is niet alleen gerelateerd aan de leden van de coöperatie maar aan de gehele maatschappij, en vooral aan degenen die sociaal buitengesloten en buitengesloten op de arbeidsmarkt zijn. De missie van een sociale coöperatie is volgens Cgm dat ze sociale diensten, gezondheidsdiensten en educatie biedt aan oudere, benadeelde mensen, kinderen (jongeren) en meer algemeen, burgers in moeilijke situaties. Deze ondernemingen bieden een effectieve manier voor werkintegratie van benadeelde mensen.

Sociale ondernemingen zijn volgens Cgm *'private non-profit organisaties met als hoofdactiviteit de productie en/of ruil van goederen en diensten met sociaal nut, die een doel hebben of algemeen belang'*<sup>91</sup>. De activiteiten van sociale ondernemingen zijn divers, van welzijnszorg tot educatie en van bescherming van de omgeving tot culturele diensten.

##### **Lidmaatschap**

Cgm is verbonden met 76 lokale consortia en vertegenwoordigen 1135 sociale coöperaties in Italië met 35.000 werknemers. Ze is in iedere regio van het land vertegenwoordigd. Cgm onderhandelt ook op nationaal niveau om de condities voor sociale coöperaties te verbeteren. De 1135 coöperaties die bij het netwerk van Cgm behoren zijn klein, gespecialiseerd en liggen in de regio. Het onderliggende idee is dat kleine dimensies flexibiliteit garanderen, aandacht aan mensen geven en kwaliteit van diensten genereren.

---

<sup>89</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/200604-se-etg2-t5b.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/200604-se-etg2-t5b.pdf).

<sup>90</sup> Rosini, M. National consortium of social cooperatives. Mail Cgm, 15-06-2007.

<sup>91</sup> Rosini, M. From Cgm to Welfare Italia. Mail Cgm, 18-06-2007.

In 2005 heeft Cgm besloten om een keurmerk te creëren voor bedrijven met verschillende activiteiten, om de know-how verzameld door Cgm te vermeerderen. Deze bedrijven managen de volgende activiteiten<sup>92</sup>:

1. *Accordi* (overeenkomst): voor arbeidsinclusie.
2. *Cgm Finance*: intergroep financieel bedrijf.
3. *Comunita's Solidali* (ondersteunende gemeenschappen): verzorging (ouderen, benadeelden, mentale gezondheidszorg).
4. *Luoghi per crescere* (ruimte om te groeien): educatie (kinderen, jongeren, educatie).
5. *Mestieri* (werkgelegenheid): arbeidsbemiddeling, begeleiding en training.

### Activiteiten

De activiteiten van *Gino Mattarelli Consortium* zijn<sup>93</sup>:

- Het ondersteunen van de ontwikkeling van derde sector organisaties en coöperaties naar sociale ondernemingen als promotor van sociale solidariteit.
- Een gekwalificeerde gesprekspartner zijn voor instituties, scholen, massamedia, handel, bedrijven en de politiek.
- Het stimuleren en ondersteunen van georganiseerde vormen van organisaties van initiatieven van burgers.
- Het runnen en managen van projecten voor het ontwikkelen en innoveren van de nationale en Europese sociale economie.

Het doel van Cgm is de ondersteuning en ontwikkeling van sociale coöperaties. Ze helpt derde sector organisaties om sociale ondernemingen te worden die dichtbij de burgers staan.

Cgm houdt zich bezig met redactionele activiteiten, studies en onderzoeken, training en technisch-bestuurlijk en organisatorisch advies. Ze coördineren relaties tussen sociale coöperatie sectoren en publieke actoren (hoofdzakelijk overheid en ministeries) en promoten en stimuleren nieuwe initiatieven.

## 4.7 Samenvatting

In bovenstaande paragrafen zijn de belangrijkste koepelorganisaties van Groot-Britannië, België, Duitsland, Zweden en Italië in kaart gebracht.

---

<sup>92</sup> Rosini, M. From Cgm to Welfare Italia. Mail Cgm, 18-06-2007.

<sup>93</sup> Rosini, M. National consortium of social cooperatives. Mail Cgm, 15-06-2007.

In Groot-Brittannië zijn er minstens 1150 sociale ondernemingen en veel koepelorganisaties en netwerken van sociaal ondernemerschap. Voor dit land zijn er drie koepelorganisaties nader toegelicht (twee nationale en één regionale); *Social Enterprise Coalition*, *Social Firms UK* en *Social Enterprise Londen*. Ook in Vlaanderen is de sociale economie al ver ontwikkeld. Er is een Vlaams Ministerie van Werk en Sociale economie en een Vlaamse Minister van Mobiliteit, Sociale economie en Gelijke kansen. Er zijn 300 sociale ondernemingen en binnen de sociale economie maakt men onderscheid in elf werkvormen. Een aantal werkvormen heeft zijn eigen koepelorganisatie. De nationale koepelorganisatie van Vlaanderen en Brussel; Vosec is uitgewerkt. Koepelorganisaties van de werkvormen kunnen ook lid worden van Vosec. In Duitsland spreekt men van *integrationsfirmen*, waarvan er op het moment ongeveer 700 zijn. Er zijn twee regionale netwerken van sociale ondernemers in Duitsland en twee ondersteunende organisaties. De nationale koepelorganisatie is *Bundesarbeitsgemeinschaft Integrationsfirmen* die ook eigenaar is van het management consultancybedrijf voor sociale ondernemingen; FAF (*Fachberatung Für Arbeits- und Firmenprojekte*). In Zweden zijn er 150 sociale ondernemingen. Er zijn ondersteunende organisaties voor sociaal ondernemers in Zweden en een nationale en regionale koepelorganisatie; Skoopi en Nese. In Italië zijn er 1.979 sociale ondernemingen en veel ondersteunende organisatie en lokale netwerken voor sociaal ondernemers. Consortia Cgm is de nationale koepelorganisatie van Italië. Hier zijn lokale consortia lid van.

Uit bovenstaande blijkt dat in de onderzochte landen veel meer sociale ondernemingen bestaan dan in Nederland (150). Er zijn verschillende definitie van sociaal ondernemerschap waardoor aantallen mogelijk niet te vergelijken zijn. In dit onderzoek is van het aantal *Wises* uitgegaan. Ook de structuren van koepelorganisaties zijn verschillend. De nationale koepelorganisatie voor sociaal ondernemers in Vlaanderen (Vosec) heeft onder andere koepelorganisaties van bepaalde sociale ondernemingen die met arbeidsintegratie te maken hebben als leden. Dit geldt ook voor *Social Enterprise Coalition* in Groot-Brittannië en Cgm in Italië. Voor de meerderheid van de onderzochte landen is het doel van sociaal ondernemerschap met name arbeidsintegratie. De sociale werkcoöperaties in Zweden, de *integrationsfirmen* in Duitsland en de verschillende soorten sociale ondernemingen in België zijn gericht op het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In Groot-Brittannië gaat het erom dat een bedrijf primair sociale doelen heeft en eventuele winst opnieuw in het bedrijf geïnvesteerd wordt. Italië en de lokale consortia en sociale coöperaties kijken niet alleen naar de werknemers van de coöperatie, maar hoofdzakelijk naar het algemeen belang voor de maatschappij. In Groot-Brittannië en Italië wordt sociaal ondernemerschap dus breder gezien dan alleen arbeidsintegratie.

De Nederlandse koepelorganisatie voor sociaal ondernemers (SOK) kan op verschillende vlakken

iets leren van de koepelorganisaties uit Groot-Brittannië, België, Duitsland, Zweden en Italië. De structuur van de organisaties verschilt bij een aantal landen. Zo kan er een koepelorganisatie van kleinere koepelorganisaties komen (zoals in België, Italië en Groot-Brittannië), maar ook op geografisch gebied kunnen organisaties worden onderscheiden, wat je in alle landen terug ziet. Daarnaast kan de SOK sociaal ondernemerschap breder gaan zien net als Groot-Brittannië en Italië en onderscheid gaan maken tussen bepaalde sociale ondernemingen (arbeidsintegratie, milieuaspecten et cetera). De activiteiten van de koepelorganisaties in de verschillende landen komen redelijk overeen. Het hoofddoel is vaak het vertegenwoordigen van de sector, waaronder promotie en stabilisatie van sociale ondernemingen, het bieden van diensten (advies, kortingen), belangenverdediging, netwerken, ondersteuning en stimulering van sociale economie en lobbyen bij de overheid en instanties valt.

## 5. Onderzoeksuitkomsten

### 5.1 Inleiding

Deze scriptie is begonnen met de geschiedenis en definitie van sociaal ondernemerschap. Sommige auteurs stellen dat sociaal ondernemerschap altijd al heeft bestaan, volgens anderen kwam het begrip sociaal ondernemerschap begin jaren '90 tot stand. Wel zijn alle auteurs erover eens dat het concept een steeds meer geaccepteerd fenomeen is.

Voor de definitie van sociaal ondernemerschap geldt dat er geen eenduidige globale definitie bestaat. Tijdens het literatuuronderzoek zijn er bij de term sociaal ondernemerschap de woorden probleemoplosser, risiconemer, sociale impact, vindrijkheid, kansen, economische activiteit, innovatie, transformatie, non-profit, commercieel, publiek, privaat, proactiviteit, duurzaam, sociale waarde, ontwikkeling, integratie en dubbele doelstelling gevonden. In deze scriptie is meegegaan met de definitie van Smit et al (2007) 'Bedrijven met een dubbele doelstelling, economisch en sociaal. Binnen deze definitie is gericht op ondernemingen die werk creëren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, de *Wises*.

Door Nederlandse sociaal ondernemers te interviewen is onderzocht of Nederland wel behoefte heeft aan een koepelorganisatie voor sociaal ondernemers en door middel van field research, contactpersonen en interviews is onderzocht of De Sociale Ondernemerskamer iets kan leren van koepelorganisaties voor sociaal ondernemers in andere landen.

Nederland heeft in tegenstelling tot sommige andere Europese landen geen beleid om sociale economie te stimuleren en geen koepelorganisatie voor sociaal ondernemers. De landen die zijn onderzocht zijn verder ontwikkeld wat betreft sociaal ondernemerschap dan Nederland. Nederland heeft van deze landen samen met Zweden het kleinste aantal *Wises*: 150. Italië het meest (1979), dan Groot-Brittannië (1150), Duitsland (700) en België (300), wat betekent dat het aantal nog sterk kan gaan groeien. Ook hebben al deze landen (meerdere) koepelorganisaties en andere organisaties die sociaal ondernemerschap op één of andere manier stimuleren en ondersteunen.

In Groot-Brittannië zijn er veel koepelorganisaties en netwerken van sociaal ondernemerschap. Ze hebben nationale en regionale koepelorganisaties, ondersteunende netwerken en een school voor sociaal ondernemers. België heeft adviesbureaus, incubatiecentra, koepelorganisaties van de

verschillende werkvormen die onder sociaal ondernemerschap vallen en koepelorganisaties voor Vlaanderen en Wallonië. In Duitsland zijn er twee regionale netwerken en twee ondersteunende organisaties. Er is een nationale koepelorganisatie met consultancybedrijf. Zweden heeft één nationale en één regionale koepelorganisatie voor sociaal ondernemers en in Italië heb ik de meeste ondersteunende organisaties en lokale netwerken voor sociaal ondernemers gevonden. En één nationaal consortium, waar lokale consortia lid van zijn.

## 5.2 Conclusie

Deze conclusie is onderverdeeld in twee paragrafen. In elke paragraaf wordt antwoord gegeven op één vraagstelling van deze scriptie.

### 5.2.1 Sociaal ondernemerschap in Nederland

Bij de vraagstelling: 'In hoeverre hebben sociaal ondernemers behoefte aan een koepelorganisatie als De Sociale Ondernemerskamer?' hoorden subvragen. De subvragen en de vraagstelling zullen hieronder beantwoord worden.

*Wat zijn de belangrijkste knelpunten bij het sociaal ondernemen?*

Smit en Minderhoud (2005) maken onderscheid in algemene knelpunten waar reguliere bedrijven ook mee te maken hebben en specifieke knelpunten voor sociaal ondernemers. Het algemeen knelpunt dat zij noemen is wet- en regelgeving. De specifieke knelpunten zijn volgens Smit en Minderhoud (2005); starten van een bijzonder bedrijf, management en personeelsbeleid en vermenging van doelstellingen.

De knelpunten genoemd door Smit en Minderhoud (2005) komen terug bij de sociaal ondernemers die zijn geïnterviewd en deze knelpunten zijn onderverdeeld in overheid, instroom en doorstroom, continuïteit en concurrentie.

Knelpunten bij de overheid komen onder andere door de wet- en regelgeving. Veel sociaal ondernemers hebben te maken met meerdere ministeries en overheidsafdelingen en hebben daardoor met verschillende wet- en regelgeving te maken. Er worden door de overheid verschillende criteria toegepast voor de verschillende wetten en regels en zo ontstaat er conflicterende wet- en regelgeving voor de sociaal ondernemers. Veel sociaal ondernemers willen graag structurele overheidssteun en compensatie voor de missende productiviteit van hun werknemers. Ze willen vooral dat deze compensatie beter geregeld wordt. Soms krijgen sociaal

ondernemers compensatie voor de missende productiviteit, maar dit is afhankelijk van de gemeente waarvan uit de sociaal ondernemers opereren.

Instroom en doorstroom en een tijdelijk traject worden in de interviews meerdere malen als knelpunten genoemd en is volgens de sociaal ondernemers door de overheid, UWV, zorg en gemeente niet goed geregeld. Door Smit en Minderhoud (2005) wordt dit knelpunt onder vermenging van doelstellingen genoemd. Door het tijdelijk dienstverband, wachtlijsten en beperkte instroom is het voor sociaal ondernemers onmogelijk de werknemers te laten doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt

Continuïteitsproblemen worden door Smit en Minderhoud (2005) onder management en personeelsbeleid genoemd. Het gebrek aan continuïteit van projectopdrachten is extra nadelig voor de medewerkers waar sociaal ondernemers mee te maken hebben. Projecten hebben vaak een bepaalde looptijd. Als het project afloopt kunnen de medewerkers niet blijven. Deze mensen verliezen hun zelfvertrouwen en krijgen daardoor een nog grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Het knelpunt concurrentie is niet eerder benoemd door Smit en Minderhoud (2005). Er zijn reïntegratiebedrijven die haar diensten kosteloos aanbiedt. Deze diensten komen overeen met de diensten die sociaal ondernemers aanbieden, die hier wel een tarief voor in rekening brengen. In de interviews is dit knelpunt door één sociaal ondernemer benoemd.

*Welke verwachtingen heeft de sociaal ondernemer van De Sociale Ondernemerskamer?*

De verwachtingen van de sociaal ondernemer van De Sociale Ondernemerskamer zijn in vier onderdelen te onderscheiden; overheid, erkenning, kennis en ervaring en financiering.

De meeste sociaal ondernemers verwachten van De SOK dat zij gaat lobbyen bij de overheid. Ze willen met De Sociale Ondernemerskamer een vuist maken naar de overheid met als doel erkenning, aangepaste regelgeving en continuïteit verkrijgen. Maar ook de instroom kan vanuit de overheid beter geregeld worden volgens meerdere sociaal ondernemers.

Erkenning en souplesse in wet- en regelgeving wordt door het merendeel van de sociaal ondernemers belangrijker gevonden dan financiering. Ze willen dat de overheid inziet dat zij een bijdrage leveren aan de maatschappij door benadeelde groepen mensen in dienst te nemen en dat dit de overheid geld uitspaart. Sociaal ondernemers willen graag begrip voor de bedrijfstak en ze willen dat De Sociale Ondernemerskamer gaat pleiten voor imagoverbetering.

Binnen De SOK willen sociaal ondernemers kennis en ervaring delen zodat ze niet steeds opnieuw zelf het wiel hoeven uit te vinden. De SOK kan zorgen dat er meer met elkaar wordt genetwerkt en dat door middel van netwerken elkaars kansen worden gemaximaliseerd.

De Sociale Ondernemerskamer kan volgens sociaal ondernemers voor ontwikkeling en verbetering zorgen, zowel op financieel als organisatorisch gebied. Dit kunnen zij uitvoeren door een fonds op te richten voor starters van sociaal ondernemerschap.

*Wat kunnen sociale ondernemingen van De Sociale Ondernemerskamer verwachten?*

De Sociale Ondernemerskamer zelf stelt dat zij hoofdzakelijk is opgericht om te lobbyen met instanties namens sociaal ondernemers. De SOK wordt de belangenbehartiger voor sociaal ondernemers die zich richten op werk voor moeilijke doelgroepen. De verwachtingen van sociaal ondernemers van De SOK komen grotendeels overeen met de plannen van De SOK zelf. Niet alle sociaal ondernemers hebben behoefte aan compensatie, waar De SOK voor gaat pleiten en niet iedereen wil als sociaal ondernemer worden gezien. Ook heeft De Sociale Ondernemerskamer nog geen plannen voor het instroom en doorstroom probleem.

Uit de beantwoording van bovenstaande subvragen blijkt dat de meeste sociaal ondernemers behoefte hebben aan een koepelorganisatie als De Sociale Ondernemerskamer. De belangrijkste reden hiervoor is dat ze met verschillende doelgroepen werken en daardoor met verschillende instanties en regels te maken hebben. De Sociale Ondernemerskamer kan met haar leden de knelpunten aanpakken en zorgen dat zijn aan de verwachtingen voldoen. Met behulp van De Sociale Ondernemerskamer kan gelobbyd worden bij deze instanties en hoeven sociaal ondernemers niet steeds opnieuw zelf het wiel uit te vinden.

### 5.2.2 Europese oriëntatie koepelorganisaties

De vraagstelling die bij de Europese oriëntatie van de koepelorganisaties hoort luidt als volgt: 'In hoeverre kan De Sociale Ondernemerskamer leren van koepelorganisaties voor sociaal ondernemers in andere landen?' En zal hieronder beantwoord worden.

De Sociale Ondernemerskamer kan leren van de ervaringen van koepelorganisaties in andere landen, met name op het gebied van activiteiten, definities en organisatiestructuur.

De activiteiten van de koepelorganisaties in de verschillende landen komen deels overeen met de plannen van De Sociale Ondernemerskamer. Het hoofddoel van de koepelorganisaties voor sociaal ondernemers in de vijf landen is vaak het vertegenwoordigen van de sector, waaronder promotie en stabilisatie van sociale ondernemingen, het bieden van diensten (advies, kortingen), belangenverdediging, netwerken, ondersteuning en stimulering van sociale economie en lobbyen

bij de overheid en instanties. De hoofdreden en hoofdactiviteit van De Sociale Ondernemerskamer is lobbyen met instanties namens sociaal ondernemers, belangenbehartiger, stimuleren en faciliteren van sociaal ondernemerschap. Deze activiteiten komen in veel gevallen overeen met wat de koepelorganisaties in de andere landen voor haar leden heeft bereikt, de ambities en ontwikkelingen van de koepelorganisatie, de succesfactoren en leerpunten en de doelen en veranderingen. Voorbeelden van wat de koepelorganisaties voor sociaal ondernemers in andere landen hebben bereikt zijn; toegang tot financiering, adviesverlening / bedrijfssteuning, politieke campagnes, regionale sociale ondernemingsprojecten, training en ontwikkeling van personeel, rechtsvorm, BTW-verlaging, keurmerk, professionalisering en netwerken. Dit zijn activiteiten die De Sociale Ondernemerskamer ook kan gaan ondernemen voor haar leden.

De koepelorganisaties in de verschillende landen hanteren diverse definities van het begrip 'sociaal ondernemerschap'. Aan de hand van deze definitie wordt in meerdere gevallen bepaald wie er lid zijn van de betreffende koepelorganisatie. In Groot-Brittannië en Italië wordt sociaal ondernemerschap breder gezien dan alleen arbeidsintegratie; In Groot-Brittannië gaat het erom dat een bedrijf primair sociale doelen heeft en eventuele winst opnieuw in het bedrijf geïnvesteerd wordt. Italië en de lokale consortia en sociale coöperaties kijken niet alleen naar de werknemers van de coöperatie, maar hoofdzakelijk naar het algemeen belang voor de maatschappij. Terwijl de koepelorganisaties in zowel Nederland, België, Duitsland als Zweden gericht zijn op het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De Sociale Ondernemerskamer kan sociaal ondernemerschap net als Groot-Brittannië en Italië, maar ook als de Nederlandse Stichting Sociaal Ondernemerschap breder gaan zien en onderscheid gaan maken tussen bepaalde sociale ondernemingen (arbeidsintegratie, milieuaspecten).

De structuur van de organisaties verschillen bij een aantal landen. Zo kan er een koepelorganisatie van kleinere koepelorganisaties komen (zoals in België, Italië en Groot-Brittannië), maar ook op geografisch gebied kunnen organisaties worden onderscheiden, wat je in alle landen terug ziet. Deze structuur kan ook in Nederland worden toegepast door De Sociale Ondernemerskamer.

De knelpunten van koepelorganisaties in andere landen komen overeen met de knelpunten van sociaal ondernemers in Nederland. Ook zij willen met name meer erkenning voor de rol die sociale ondernemingen spelen en ondersteuning op het gebied van financiering.

*Social Firms UK* (een koepelorganisatie van sociaal ondernemers in Groot-Brittannië) heeft een keurmerk voor sociaal ondernemers ontwikkeld, dit zou De SOK ook kunnen doen, zodat de juiste leden worden aangetrokken en erkenning voor het keurmerk ontstaat.

In Groot-Brittannië, België, Duitsland, Zweden en Italië is er vanuit de overheid meer facilitering en erkenning voor sociaal ondernemers, mede dankzij de koepelorganisaties voor sociaal ondernemers. In deze landen zijn er sterke koepelorganisaties voor sociaal ondernemerschap wat leidt tot meer professionalisering en groei van de sociale sector.

## 6. Bibliografie

Aarten, F., Havé d' C., Haperen van J. en Winnemuller L. (2007), *Ondernemen met sociaal besef, 14 sprekende voorbeelden.*'s-Hertogenbosch: PSW.

Aiken M, Spear R. (2005). Work Integration Social Enterprises in the United Kingdom. *Working Papers Series*, 05/01, EMES: European Research Network.

Alvord, S. H., Brown, D.L. en Letts, C.W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 260-282.

Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-22.

BAG-Integrationsfirmen (2007). Homepage ([www.bag-integrationsfirmen.de](http://www.bag-integrationsfirmen.de)), 3 mei.

Basisnota. Op weg naar een basisnota: visie en actie sociale economie 2015; sociale economie in de spits.

Beleidsnota Vlaanderen, (2004).

Bestandshebung der besonderen Betriebe zur Beschäftigung Schwerbehinderter, BMA-Studie, (1994-1996).

Beyer, Netty, Netstitch interview 12-03-2007.

Blixem (2007). Homepage ([www.blixemnijmegen.nl](http://www.blixemnijmegen.nl)), 1 maart.

Bloemendal, Robert, Tante Truus interview 05-03-2007.

Bornstein, D (2007). *Hoe verander je de wereld. Sociaal ondernemers en de kracht van nieuwe Ideeën.* Amsterdam: Rozenberg Publishers.

Borre van de, Frans, Vak & Werk Rijnmond interview 14-03-2007.

Borzaga, Carlo & Monica Loss (2002). Work Integration Social Enterprises in Italy. *Working Papers Series*, 02/02, EMES: European Research Network.

Brancheorganisatie Kringloopbedrijven Nederland (2007). Homepage ([www.kringloopwinkels.nl](http://www.kringloopwinkels.nl)), 15 augustus.

Broodje Apart (2007). Homepage ([www.broodjeapart.nl](http://www.broodjeapart.nl)), 12 maart.

Brugman, Hans, Stichting Collusie interview 08-03-2007.

Castermans, Greet en Repriels, Koen, VOSEC interview 08-06-07.

Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the

- entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25, (1), 5-23.
- Christie, M.J. en Honig B. (2006). Social entrepreneurship: new research findings. *Journal of World Business*, 41, 1-5.
- Cox, G., Powell M., Robbie K., en Turnbull G. (2005). Social Firms UK the extra Elements Background element.
- Davister, C., Defourny, J. and Gregoire, O. (2004). Work integration social enterprises in the European Union: an overview of existing models. *Working Papers Series*, 04/04, Liège: EMES European Research Network.
- De Prael (2007). Homepage ([www.deprael.nl](http://www.deprael.nl)), 5 maart.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. Duke University (2007). ([http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_sedef.pdf)), 14 mei.
- Dees, J. G. (2003). Social entrepreneurship is about innovation and impact, not income. *The Skoll Foundation's Social Edge*. Duke University (2007). (<http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/articles/1004/corner.htm>), 15 mei.
- Dees, J.G. (2007). Taking social entrepreneurship seriously. *Transaction Social Science and Modern Society*, 44, (3), 24-31.
- Dees, J. G. en Fulton, K (2006). The Past, Present and Future of Social Entrepreneurship. A conversation with Greg Dees. Duke University (2007). (<http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/deesinterview.pdf>), 15 mei.
- Dienstencheques (2007). Homepage ([www.dienstencheques.be](http://www.dienstencheques.be)), 19 april.
- Dijkstra, P. en Knottnerus, S. (2004). *De maatschappelijke onderneming*. Management and promotion of local economic processes (2007). (<http://www.mple.info/pdf/nedcross.pdf>), 15 mei.
- Duke University (2003). New definitions of social entrepreneurship: free eye exams wheelchair drivers. *Knowledge @ Wharton Newsletter*. Duke University (2007). ([http://www.fuqua.duke.edu/admin/extaff/news/faculty/dees\\_2003.htm](http://www.fuqua.duke.edu/admin/extaff/news/faculty/dees_2003.htm)), 14 mei.
- Erp van, Marie José, Blixem interview 07-03-2007.
- European Commission (2007). Homepage ([http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/200604-se-etg2-t5b.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/200604-se-etg2-t5b.pdf)), 7 mei.
- FAF gmbh (2007). Homepage ([www.faf-gmbh.de](http://www.faf-gmbh.de)), 4 mei.
- Fox, C. (2006). Some thoughts on intrapreneurship. Chris Fox (2007). (<http://www.chrisfoxinc.com/Intrapreneurship.htm>), 14 mei.
- Genabeek van J. (2007). Sociale economie in Italië.
- Gorsel van, Carla, Wijkwerkbedrijf Utrecht interview 06-03-2007.

Government's Annual Business Survey (2005).

Hartigan, P. en Billimoria, J. (2005). Social entrepreneurship: an overview. *Alliance Magazine Article*. Allavida (2007), (<http://www.allavida.org/alliance/mar05f.html>), 14 mei.

Innova (2007). Homepage ([www.innova-eg.de](http://www.innova-eg.de)), 4 mei.

Integrationsfirmen Sachsen (2007). Homepage ([www.integrationsfirmen-sachsen.de](http://www.integrationsfirmen-sachsen.de)), 4 mei.

Istat (2006). Le cooperative sociali in Italia anno 2003. *Statistiche in breve*.

Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) voor de jaren 1993-2000 en Istat (2006), 'Le cooperative sociali in Italia anno 2003', in: *Statistiche in breve*, 2 marzo 2006.

Kerlin, J. (2005). Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from our differences. The Urban Institute.

Kok de Ton, De Sociale Ondernemerskamer interview 21-02-2007.

Kooij, Arno, De Prael interview 06-03-2007.

Landelijk Steunpunt Landbouw & Zorg. Homepage ([www.landbouwzorg.nl](http://www.landbouwzorg.nl)), 12 maart.

Lankamp, Peter, Stichting Houvast interview 07-03-2007.

Laurelli E. Mail 01-05-2007.

Mair, J. en Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World business*, 41, 36-44.

Management and promotion of local economic processes (2007). Homepage ([www.mple.info](http://www.mple.info)), 7 mei.

Meijer, Jaap, Landelijk Steunpunt Landbouw & Zorg interview 13-03-2007.

National Institute for Working Life (2003). Social work co-operatives – a part of the co-operative movement and the social economy. *Arbetslivsinstitutet*.

Netstitch (2007). Homepage ([www.netstitch.nl](http://www.netstitch.nl)), 9 maart.

Netz (2007). Homepage ([www.netz-bund.de](http://www.netz-bund.de)), 4 mei.

Nyssens, M. (2006). *Social enterprise*. New York: Routledge.

Peredo, A.M. en McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: a critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56-65.

Piera, Roel, Gemeente Amsterdam interview 22-03-2007.

Position statement on the 'star social firm' kitemark and the potential for a social enterprise trade mark. (may 2007).

- Praag, van M.C. (2005). *Successful entrepreneurship: confronting economic theory with empirical practice*. Edward Elgar Publishers.
- Reynolds, S., Social Firms UK interview per mail 07-06-2007.
- Reynolds, S., (2006). Social Firms UK Response to Comprehensive Spending Review Consultation. Future Role of the Third Sector in Social and Economic Regeneration.
- Rosini, M. From Cgm to Welfare Italia. Mail Cgm, 18-06-2007.
- Rosini, M. National consortium of social cooperatives. Mail Cgm, 15-06-2007.
- Sande van de, Janny, Broodje Apart interview 13-03-2007.
- Schulz, A. (2005). National Profiles of Work integration social enterprises Germany.
- Sen, P. (2007). Ashoka's big idea: transforming the world through social entrepreneurship. *Futures*, 12 juli, 39, (5), 534-553.
- Sharir, M. en Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41, 6-20.
- Skoop (2007). Homepage (www.skoop.com), 23 april.
- Skoop presentation – the Swedish social cooperatives' interest organization. June 2005.
- Smit, A.A. en Fermin, B (2006). Gemeente moet durven ondernemen. Sociale economie biedt gemeente kansen. In: *Sociaal bestek*.
- Smit, A.A. en Genabeek J van, (2007). Particuliere initiatieven in de sociale economie. Conceptartikel voor het novembernummer van *Sociaal Bestek*.
- Smit, A.A. en Minderhoud, J. (2003). *Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven*. Hoofddorp: TNO.
- Smit, A.A., Penninga, M., Fermin, B. en Andriessen, S. (2007), *Sociale economie en de lokale overheid. Samenwerken met sociale ondernemers als strategie bij werkgelegenheidsbeleid*. Hoofddorp: TNO.
- Social Enterprise Coalition (2007). Homepage (www.socialenterprise.org.uk), 11 april.
- Social Enterprise London (2007). Homepage (www.sel.org.uk), 11 april.
- Social Firms UK (2007). Homepage (www.socialfirms.co.uk), 11 april.
- Sociale Economie België (2007). Homepage (www.socialeconomie.be), 18 april.
- Sociale economie op de campus 12 t.e.m. 16 maart 2007 (initiatief van Vosec en febecoop).
- Soziale unternehmen Berlin (2007). Homepage (www.soziale-unternehmen-berlin.de), 4 mei.

Stadler P. Mail 11-07-2007.

Stichting Collusie (2007). Homepage ([www.stichtingcollusie.nl](http://www.stichtingcollusie.nl)), 2 maart.

Stichting Houvast (2007). Homepage ([www.houvastamsterdam.nl](http://www.houvastamsterdam.nl)), 1 maart.

Stichting Sociaal Ondernemerschap (2007). Homepage ([www.sso.nl](http://www.sso.nl)), 24 juli.

Stryjan, Y. (2004). Work Integration Social Enterprises in Sweden. *Working Papers Series*, 04/02, EMES: European Research Network.

Stryjan, Y en Laurellii, E. (2005). National Profiles of Work Integration Social Enterprises Sweden. *Working Papers Series*, 02/08, EMES: European Research Network.

Sullivan, D.M. (2007). Stimulating social entrepreneurship: can support from cities make a difference? University of Dayton (2007) Research Brief.

Tante Truus (2007). Homepage ([www.tantetruus.nl](http://www.tantetruus.nl)), 2 maart.

Vak & Werk Rijnmond (2007). Homepage ([www.vakwerkrijnmond.nl](http://www.vakwerkrijnmond.nl)), 1 maart.

Vosec (2007). Homepage ([www.vosec.be](http://www.vosec.be)), 18 april.

Vosec Memorandum Federale verkiezingen (2007).

Weerawardena, J. en Mort, G.S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41, 21-35.

Wierenga, Maartje, Stichting Sociaal Ondernemerschap interview 06-04-2007.

Wijkwerkbedrijf Utrecht (2007). Homepage ([www.wijkwerkbedrijf.nl](http://www.wijkwerkbedrijf.nl)), 28 februari.

Wikipedia (2007). ([http://en.wikipedia.org/wiki/Community\\_interest\\_company](http://en.wikipedia.org/wiki/Community_interest_company)), 12 april.

Winst voor iedereen. Duurzame tewerkstelling in de sociale economie uit arbeidsmarkt Topics, uitgegeven door de studiedienst, ([vdab.be/trens/topcs.shtml](http://vdab.be/trens/topcs.shtml)), 19 april.

Woudwijk, J. (2007). *Gespreksverslag dhr Lorenz*, lid Technet Berlijn. Maart 2007.

Woudwijk, J. (2007). *Gesprekverslag dhr Stadler*, lid BAG-Integrationsfirmen. Mei 2007.

## Bijlagen

### Bijlage A Begrippen en afkortingen

#### Begrippen:

**Emes-netwerk:** *Emergence of social enterprises Europe*. Een onderzoeksnetwerk van universitaire onderzoekscentra en individuele onderzoekers met als doel gaandeweg een Europees frame te bouwen van theoretische en empirische kennis, pluralistisch in regels en methodologie, over issues van de ‘derde sector’.

**Sociale economie:** Gaat om allerlei vormen van bedrijvigheid met een dubbele doelstelling. Sociale ondernemingen zijn een belangrijk onderdeel van de sociale economie. Deze bedrijven zetten producten en diensten in de markt met als doel werkgelegenheid creëren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, producten en diensten voor mensen met weinig draagkracht en / of bijdragen aan een beter milieu. Het economische en sociale doel is bij sociale ondernemingen even belangrijk, maar de bedrijven zijn meestal opgericht met het oog op de sociale doelstelling (Smit et al, 2007, p.7). Sociale ondernemingen zijn een belangrijk onderdeel van de sociale economie. Een specifieke groep zijn *Wises*.

**Wises:** Work Integration Social Enterprises, zijn geïntroduceerd door het EMES netwerk. Belangrijke kenmerken van *Wises* zijn de productie van goederen en / of verkoop van diensten, Privaat initiatief of in elk geval hoge mate van autonomie, behoorlijk economisch risico en een minimum aan regulier betaalde werknemers. In deze scriptie richt ik mij op *Wises* in Nederland en in het buitenland.

**Koepelorganisatie:** Een organisatie die een bepaalde groep vaak kleinere organisaties vertegenwoordigt met overeenkomende kenmerken en hiervoor bij andere organisaties of instanties lobbyt.

**De Sociale Ondernemerskamer:** De Nederlandse koepelorganisatie voor *Wises*.

## **Afkortingen:**

- **AGM:** Annual General Meeting
- **AWBZ:** Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
- **CWI:** Centrum Werk en Inkomen
- **DTI:** Department of Trade and Industry
- **GGZ:** Geestelijke Gezondheidszorg
- **ID-organisaties:** Instroom-Doorstroomorganisaties (gesubsidieerde baan)
- **PGB:** Persoonsgebonden Budget
- **SW:** Sociale Werkvoorziening
- **UWV:** Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen
- **Wajong:** Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten
- **WsW:** Wet sociale Werkvoorziening

## **Bijlage B Subvragen**

De specifieke subvragen die horen bij ‘In hoeverre kan De Sociale Ondernemerskamer leren van koepelorganisaties voor sociaal ondernemers in andere landen?’ zijn:

### **Achtergrond**

- Wie, wanneer, hoe en waarom is er verantwoordelijk voor de oprichting van de koepelorganisatie voor sociale ondernemingen?
- Wat is de aanleiding en context van het ontstaan van de koepelorganisatie voor sociaal ondernemers?
- Welke definitie hanteert de koepelorganisatie van sociaal ondernemers voor sociale economie, sociaal ondernemerschap en sociaal ondernemers?

### **Lidmaatschap**

- Wat zijn de kenmerken van sociale ondernemingen die lid zijn van de koepelorganisatie van sociale ondernemingen?
- Voor welke doelgroep is deze koepelorganisatie bedoeld? Aan welke eisen / kenmerken moet de doelgroep voldoen?
- Hoeveel leden heeft de koepelorganisatie?
- Hoe wordt de koepelorganisatie gefinancierd?

#### Activiteiten

- Wat zijn de activiteiten van de koepelorganisatie voor sociaal ondernemers?
- Wat is de strategie, hoe ziet de toekomst er van de koepelorganisatie uit?
- Wat zijn de doelen van de koepelorganisatie van sociaal ondernemers?
- Hoe worden de doelen van de koepelorganisatie van sociale ondernemingen gerealiseerd?

#### Ambities en ontwikkelingen

- Wat is er voor sociaal ondernemers veranderd door de koepelorganisatie?
- Wat heeft de koepelorganisatie bereikt? Hoe hebben ze dat aangepakt?
- Hoe heeft de koepelorganisatie zich ontwikkeld?
- Welke ontwikkelingen spelen op dit moment, of worden in de naaste toekomst verwacht?

#### Knelpunten

- Wat zijn knelpunten waar koepelorganisaties mee te maken hebben (of gehad)?

#### Succesfactoren en leerpunten

- Welke issues heeft de koepelorganisatie opgepakt?
- Wat zijn succes- en faalfactoren van de koepelorganisatie?
- Wat zijn de ervaringen van de koepelorganisatie?

### **Bijlage C      Interviews**

Er zijn 13 interviews gehouden met:

- |                                     |                    |          |
|-------------------------------------|--------------------|----------|
| - Blixem                            | Marie José van Erp | 07-03-07 |
| - Broodje Apart                     | Janny van de Sande | 13-03-07 |
| - De Prael                          | Arno Kooij         | 06-03-07 |
| - De Sociale Ondernemerskamer       | Ton de Kok         | 21-02-07 |
| - Gemeente Amsterdam                | Roel Piera         | 22-03-07 |
| - Netstitch                         | Netty Beyer        | 12-03-07 |
| - Steunpunt Landbouw & Zorg         | Jaap Meijer        | 13-03-07 |
| - Stichting Collusie                | Hans Brugman       | 08-03-07 |
| - Stichting Houvast                 | Peter Lankamp      | 07-03-07 |
| - Stichting Sociaal Ondernemerschap | Maartje Wierenga   | 06-04-07 |
| - Tante Truus                       | Robert Bloemendal  | 05-03-07 |

- Vak & Werk Rijnmond                      Frans van den Borre      14-03-07
- Wijkwerkbeprij Utrecht                      Carla van Gorsel              06-03-07

**Bijlage D      Sociale ondernemingen in de Verenigde Staten en Europa**

|                               | Verenigde Staten                   | Europa                                    |
|-------------------------------|------------------------------------|---|
| <b>Nadruk</b>                 | Genereren van opbrengsten          | Sociale voordelen                         |
| Algemeen Organisatorisch type | Non-profit organisaties            | Coöperatieven                             |
| Focus                         | Allemaal non-profit activiteiten   | Diensten voor een individu (Werkloosheid) |
| Typen sociale onderneming     | Veel                               | Weinig                                    |
| Recipiënt betrokkenheid       | Beperkt                            | Algemeen                                  |
| Strategische ontwikkeling     | Fondsen                            | Overheid / Europese Unie                  |
| Onderzoek van de Universiteit | Bedrijfs- en sociale wetenschappen | Sociale wetenschappen                     |
| Context                       | Markteconomie                      | Sociale economie                          |
| Legaal frame                  | Gebrekkig                          | Onderontwikkeld, maar wordt verbeterd     |

Tabel 1: Een overzicht van de vergelijking van sociale ondernemingen in de Verenigde Staten en Europa (Kerlin, 2005, p. 18).

**Bijlage E      Definitie van sociaal ondernemerschap**

| Auteur                  | Definitie van sociaal ondernemerschap  |
|-------------------------|--|
| King and Roberts (1987) | Sociale economie gedefinieerd in termen van innovatie en kenmerken van leiderschap.  |
| Waddock and Post (1991) | Creëren of uitbreiden van een publieke organisatie om de bestaande patronen van de verdeling van schaarse publieke middelen te veranderen. |
| Campbell (1997)         | Ondernemingen met een sociaal doel voorzien de maatschappij in producten, diensten en activiteiten die geen opbrengsten kunnen genereren.  |
| Henton et al. (1997)    | Ondernemers herkennen kansen en mobiliseren anderen om voor het collectieve goed te werken.  |
| Leadbeater (1997)       | Identificatie van onderbenutte middelen die zijn gebruikt om aan   |

|  |   |
|--|---|
|  | sociale behoeften te voldoen.   |
| Cornwall (1998)                                    | Ondernemers hebben sociale verantwoordelijkheid om hun gemeenschappen te verbeteren.  |
| Dees   | Non-profit organisaties ontdekken nieuwe financieringsmiddelen en strategieën.  |
| Prabhu (1998)                                      | Ondernemende organisaties waarvan de primaire missie sociale verandering is en de ontwikkeling van hun cliëntengroep.   |
| Wallace (1999)                                     | Ondernemers hebben sociale verantwoordelijkheid om hun gemeenschappen te verbeteren, afgeleid van sociale en politieke cohesie in een gemeenschap.                                  |
| Borins (2000)                                      | Leiders die innoveren in publieke sector organisaties.  |
| Thompson et al. (2000)                             | Het proces van iets nieuws toevoegen en iets anders voor het doel van het bouwen van sociaal kapitaal – gefocust op genomen acties door de private sector.                          |
| Canadian Centre for Social Entrepreneurship (2001) | Innovatieve duale initiatieven vanuit de private, publieke en vrijwillige sectoren. Dit refereert aan de investering die zowel economische als sociale rates of return genereert.   |
| Hibbert et al. (2001)                              | Het gebruik van ondernemend gedrag voor sociale doeleinden in plaats van winstdoelen; of een onderneming die winst genereert dat voordeel heeft van een specifiek benadeelde groep. |
| Smallbone et al. (2001)                            | Sociale ondernemingen gedefinieerd als concurrerende organisaties voor een sociaal doel   |
| Cook, Dodds, and Mitchell (2002)                   | Sociale partnerschappen tussen publieke, sociale en bedrijfssectoren voor het publieke belang.  |
| Shaw et al. (2002)                                 | Dezelfde onderneming naar sociale problemen brengen en de verbeelding dat bedrijfsondernemers welvaart creëren.   |
| Thompson (2002)                                    | Het proces van iets nieuws toevoegen en iets anders voor het doel van het opbouwen van sociaal kapitaal.  |
| Sullivan Mort et al. (2003)                        | Zoeken naar en herkennen van kansen die leiden tot de bepaling van nieuwe sociale organisaties en continue innovatie in bestaande organisaties.                                     |

Tabel 2: Samenvatting van sociaal ondernemerschap literatuur in chronologische volgorde (Weerawardena en Mort, 2006, p. 23-24).

## Bijlage F Vier hoofdprocedures voor integratie in Europese Wises<sup>94</sup>

- 1. Overgang van beroep:** Het doel is om de doelgroep werkervaring te geven of on-the-job training, met uitzicht naar het bereiken van integratie van benadeelde werknemers op de reguliere arbeidsmarkt.
- 2. Creatie van permanente zelf gefinancierde banen:** Het doel van deze *Wises* is om banen te creëren die stabiel en economisch duurzaam zijn voor benadeelde mensen op de arbeidsmarkt. In de beginfase zijn publieke subsidies beschikbaar om het gebrek aan productiviteit van de doelgroep te financieren. Na deze gesubsidieerde fase, moeten de *Wises* de werknemers betalen van haar eigen middelen.
- 3. Professionele integratie met permanente subsidies:** Voor de meeste benadeelde groepen, waarvan integratie op de arbeidsmarkt moeilijk is, wordt permanente subsidie verkregen van publieke autoriteiten. Deze *Wises* hebben hoofdzakelijk onbekwame mensen in dienst, maar ook mensen met een ernstige sociale handicap.
- 4. Socialisatie door een productieve activiteit:** Het doel is niet professionele integratie op de arbeidsmarkt, maar de (re)socialisatie van de doelgroepen door sociaal contact, respect voor regels, en een meer gestructureerde levensstijl. De activiteit is dus 'semi-formeel' in de zin dat het niet gereguleerd is door een echte legale status of werk contract. Deze *Wises* werken hoofdzakelijk met mensen met serieuze sociale problemen (alcoholisten, drugsverslaafden, ex-gevangenen, etc.) en mensen met een ernstige fysieke of mentale handicap.

## Groot-Brittannië

### Bijlage G Typen Wises Groot-Brittannië

Hieronder wordt ingegaan op de verschillende typen *Wises*, zoals die onderscheiden worden in het EMES-rapport (2005)<sup>95</sup>:

- ***Worker Co-ops*** (inclusief *social co-ops*)  
De *worker Co-ops* komen voort uit de alternatieve en radicale bewegingen in de jaren '70 en '80. Het is de meest marktgeoriënteerde en autonome vorm van *Wises*. In 2002 zijn er naar

---

<sup>94</sup> Davister, Defourny en Gregoire, 2004, p. 4-5

<sup>95</sup> Aiken M, Spear R. (2005). Work Integration Social Enterprises in the United Kingdom. *Working Papers Series*, 05/01, EMES: European Research Network.

schatting 419 *worker co-ops*. De bedrijven richten zich op het creëren van werkgelegenheid, verbeteren van werkomstandigheden of omgeving/milieu. De bedrijven hebben vaak sterke banden met de lokale gemeenschap en/of lokale vakbond. Er werken voormalig werklozen, vrouwen, etnische minderheden en gehandicapten, soms in permanent gesubsidieerde banen. De belangrijkste bron van inkomsten is de verkoop van goederen. Bij de opstartfase wordt gebruik gemaakt van eigen vermogen, financiering van de lokale overheid, een nationaal programma om nieuwe bedrijven te steunen, banken en gespecialiseerde financiële instanties. Soms is er ook steun in natura van vrienden en sympathisanten (sociaal kapitaal). Veel *co-ops* zijn verbonden aan een ondersteunende organisatie zoals *Co-operative Development Agencies (CDA's)*. De meesten zijn lid van de *workers co-op federation, Industrial Common Ownership Movement (ICOM) (Co-operatives UK)*.

- ***Community business***

*Community businesses* zijn kleine bedrijven en projecten via een holding structuur in eigendom van de lokale gemeenschap. Ze worden op vrijwillige basis gemanaged door een bestuur van directeuren die door de gemeenschap zijn gekozen. *Community businesses* hebben goede banden met de lokale gemeenschap, met steun van lokale vakbonden. De bedrijven zijn gevestigd in achterstandgebieden. Ze voorzien in diensten waaraan lokaal behoefte is en creëren werkgelegenheid en trainingsmogelijkheden. Er werken voormalig langdurig werklozen, jongeren, etnische minderheden, vrouwen, etc. De bedrijven verkrijgen inkomsten door de diensten die ze aanbieden – soms direct van de gebruikers, soms door subsidie, soms door contracten met de staat. Ze maken veel gebruik van de inzet van vrijwilligers (sociaal kapitaal). Bij de opstartfase maken ze gebruik van eigen kapitaal, enige financiering van de lokale overheid en nationale programma's voor training. In 1995 waren er naar schatting 400 *community businesses* met zo'n 3500 banen (vooral *work integration jobs*). Voor de ondersteuning is er het *National network of community businesses* in Glasgow, en sectorale groepen voor bijvoorbeeld stadsboerderijen en *community transport*.

- ***Social Firms***

Een *social firm* is een bedrijf dat producten en diensten op de markt brengt en speciaal opgezet is om werk te creëren voor mensen met een handicap of achterstand op de arbeidsmarkt. Meer dan 50% van het inkomen van de *social firm* moet komen uit de verkoop van producten en diensten. Meer dan 25% van de betaalde werknemers moet afkomstig zijn uit de doelgroep(en). Elke werknemer krijgt een op de markt gebaseerd loon dat past bij de werkzaamheden, los van de individuele arbeidsproductiviteit. De meeste *social firms* worden gesponsord en ontwikkeld door publieke *partnerships* of vrijwilligersorganisaties, vaak met

EU-financiering. Ze hebben vaak sterke banden met lokale autoriteiten, lokale ziekenhuizen of liefdadigheidsorganisaties (die ook vaak als sponsor optreden). Er zijn 38 *social firms* (waarvan 3 *co-ops*), en 154 *social firms* in ontwikkeling (die nog niet aan alle criteria voldoen). *Social Firms UK* biedt de benodigde ondersteuningstructuur.

- ***Intermediate Labour Market (ILM) Organisations***

Het *Intermediate Labour Market* model komt uit Schotland. Een beroemd voorbeeld is 'Glasgow Works'. De resultaten zijn goed, 60% van de deelnemers krijgt uiteindelijk een betaalde baan. ILM biedt tijdelijke banen met training en salaris voor werklozen. De grootste doelgroep is jongeren, zo'n 50% is langer dan twee jaar werkloos. De producten en diensten waaraan ILM werkt hebben een sociaal doel. Inkomsten komen vanuit overheidsprogramma's, zoals *New Deal*, *ESF*, *Single Regeneration Budget* voor vernieuwing en de verkoop van producten en diensten. In 2000 waren er 5.300 werkplekken in 65 programma's, voor naar schatting 9000 mensen per jaar. Ondersteunende activiteiten worden uitgevoerd door *Centre for Economic and Social Exclusion* te Londen.

- ***Large quasi-state enterprise: Remploy***

*Remploy* is de grootste werkgever in Groot-Brittannië voor mensen met een handicap, vergelijkbaar met de Nederlandse SW-bedrijven. Het bedrijf werd in 1946 opgericht om werkgelegenheid te bieden aan burgers en militairen die gewond uit de oorlog kwamen. *Remploy* heeft een goed trainingssysteem en een professioneel model voor begeleid werken. Het bedrijf biedt permanente banen in de eigen fabrieken én ondersteuning bij werkplekken in reguliere bedrijven. Het gaat om tachtig fabrieken, 6000 werknemers (en 500 werknemers in reguliere bedrijven). Drievijfde van de inkomsten is afkomstig uit de markt, tweevijfde van de staat. Er wordt ook gebruik gemaakt van overheidsprogramma's, zoals *New Deal*. De ondersteuning bestaat uit staatssubsidie.

- ***Voluntary Organisations (usually large) with employment initiatives/enterprises***

Deze categorie betreft een mix van initiatieven door vrijwilligersorganisaties om werkgelegenheid te bieden voor de eigen doelgroepen. Soms leiden de initiatieven tot *Wises*, vooral *social firms*. Doel is training en werkgelegenheid voor achtergestelde groepen, vooral voor de doelgroepen van de grotere vrijwilligersorganisaties, zoals voor blinden. Inkomsten komen vanuit de verkoop van producten en diensten, contracten met de overheid. De meeste initiatieven hebben banden met het overheidsbeleid en maken gebruik van staatsprogramma's zoals *New Deal* en *Workstep*. Ze maken ook gebruik van staatsuitkeringen, zoals *Incapacity Benefits* or *Severe Disability Allowance*. Data zijn niet

beschikbaar. Ondersteuningsstructuur wordt gevormd door de *National Council for Voluntary Organisations, Development Trust Association*.

## **Social Enterprise Coalition**

### **Bijlage H      Community Interest Company**

Nieuwe rechtsvorm voor sociale ondernemingen:

- **Community Interest Company:** Een nieuw type bedrijf, ontworpen voor sociale ondernemingen die hun winsten en bezittingen willen gebruiken voor het publieke goed. CICs zijn gemakkelijk op te zetten, met alle flexibiliteit en zekerheid van de bedrijfsvorm, maar met speciale kenmerken om te verzekeren dat ze voor het voordeel van de gemeenschap werken<sup>96</sup>.

### **Bijlage I      Kenmerken van sociale ondernemingen**

De *Social Enterprise Coalition* benoemt een aantal overeenkomende kenmerken van sociale ondernemingen:

- **Oriëntatie van de onderneming:** Sociale ondernemingen zijn direct betrokken bij het produceren van goederen of een dienst aan de markt.
- **Sociale doelen:** Sociale ondernemingen hebben expliciet sociale en / of omgevingsdoelen zoals werkgelegenheid, training of lokale diensten. Ethische waarden van sociale ondernemingen zijn onder andere het opbouwen van vaardigheden in lokale gemeenschappen en winsten herinvesteren om sociale doelen te bereiken.
- **Sociaal eigendom:** Sociale ondernemingen zijn autonome organisaties waarvan het bestuur en structuur van eigendom gebaseerd zijn op deelneming van stakeholder groepen (zoals werknemers, gebruikers, cliënten, lokale gemeenschapsgroepen en sociaal investeerders) of door *trustees* of directeuren die de onderneming voor een grotere groep stakeholders inspecteert. Sociale ondernemingen zijn verantwoordelijk naar hun stakeholders en de grotere gemeenschap voor de sociale, omgeving en economische impact. Winsten worden gebruikt voor winstdeling met stakeholders of gebruikt in het voordeel van de gemeenschap.

---

<sup>96</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Community\\_interest\\_company](http://en.wikipedia.org/wiki/Community_interest_company)

## Bijlage J Soorten sociale ondernemingen

- **Coöperatieven:** Associaties van personen die gezamenlijk eigenaar zijn van een bedrijf en die economische- en sociale doelen hebben.
- **Development trusts:** Door de gemeenschap beheerde stichtingen/ondernemingen (*trusts*) die bedrijvigheid opzetten met als doel vernieuwing op sociaal-, economisch- en milieugebied.
- **Community businesses:** Een bedrijf dat een geografische gemeenschap of een belangengroep helpt (bijvoorbeeld asielzoekers).
- **Credit Unions:** Een financiële coöperatie, waarbij de leden eigenaar zijn en de coöperatie gericht is op het verschaffen van kapitaal.

## Bijlage K Abonnementskosten Social Enterprise Coalition

De abonnementskosten voor nationale kapstokken voor sociale ondernemingen, regionale / nationale netwerken en (nationale) sociale ondernemingen:

|                                     |                           |
|-------------------------------------|---------------------------|
| Omzet van < £500.000                | abonnementskosten: £150   |
| Omzet van £500.000 tot £999.999     | abonnementskosten: £300   |
| Omzet van £1.000.000 tot £4.999.999 | abonnementskosten: £750   |
| Omzet van £5.000.000 tot £9.999.999 | abonnementskosten: £1.500 |
| Omzet van > £10.000.000             | abonnementskosten: £2.500 |

De abonnementskosten voor partnerorganisaties zijn:

|                                       |                           |
|---------------------------------------|---------------------------|
| Omzet van < £99.999                   | abonnementskosten: £75    |
| Omzet van £100.000 tot £499.999       | abonnementskosten: £150   |
| Omzet van £500.000 tot £999.999       | abonnementskosten: £300   |
| Omzet van £1.000.000 tot £4.999.999   | abonnementskosten: £750   |
| Omzet van £5.000.000 tot £9.999.999   | abonnementskosten: £1.500 |
| Omzet van £10.000.000 tot £49.999.999 | abonnementskosten: £2.500 |
| Omzet van > £50.000.000               | abonnementskosten: £4.000 |

De kosten voor een individuele supporter bedragen £25 per jaar, waarvoor men nieuwsbrieven ontvangt en op voorhand informatie over evenementen en activiteiten.

## Social Firms UK

### Bijlage L Voordelen van het lidmaatschap bij Social Firms UK

De voordelen van het lidmaatschap bij *Social Firms UK*:

- Lidmaatschap van lokale, regionale en nationale *Social Firm* netwerken, en toegang tot de lokale ondersteuning die zij aanbieden.
- Regelmatig nieuws updates en informatie over het werk van *Social Firms UK*.
- Toegang tot specialistische middelen ontwikkelt voor de sector inclusief de *Social Firm Performance Dashboard* en *DIY Feasibility Toolkit*.
- Uitnodigingen voor algemene en specialistische conferenties, seminars, workshops en andere specialistische evenementen.
- Lidmaatschap bij de *Social Enterprise Coalition (SEC)*.
- Driemaandelijkse verspreiding van promotiemateriaal door *Social Firms UK* lidmaatschap.
- Consultatie voor de ontwikkeling van de *Social Firm* sector en de mogelijkheid de toekomst mee te vormen.
- Korting op *Social Enterprise magazine*, van £ 65 voor £ 50.

Niet-leden hebben toegang tot de volgende *Social Firms UK* diensten:

- Algemene vragen over sociale ondernemingen aan *Social Firms UK* medewerkers.
- Bekendmaking van evenementen.
- Toegang tot een mailing lijst voor promotionele materialen, conferenties en evenementen, informatie, algemene publicaties van het werk van *Social Firms UK*.
- Toegang tot het *Social Firms UK Resource Centre*.

Publicaties die beschikbaar zijn vanuit het *Social Firms UK Resource Centre*, waar leden korting op krijgen:

- *Values-Based Checklist for Social Firms*  
Een zelfevaluatie met criteria voor degene die een sociale firma willen opzetten. Met de drie waarden: onderneming, werkgelegenheid en *empowerment*.
- *DIY Feasibility Toolkit*  
Een middel om concepten en bedrijfsideeën te testen voor een sociale firma.
- *Social Firm Performance Dashboard*

Een middel voor prestatie management voor sociale firma's en andere typen sociale ondernemingen. Gebaseerd op de Balanced Scorecard.

- *Sample Job Description and Person Specification for Social Firm Manager*
- *Social Firms UK Members Forum*
- *Template Social Firm Guarantee Company*
- *Guide; Charities Starting Social Firms*
- *Guide; Public Sector Externalisation & Social Firms*
- *Public Procurement: A toolkit for Social Enterprises*
- *Quality and Impact Toolkit*

## **Bijlage M      Drie hoofdwaarden van sociale firma's**

De drie hoofdwaarden die volgens *Social Firms UK* bij sociale firma's horen:

- 1. Onderneming:** Sociale firma's zijn bedrijven die marktorientatie en een sociale missie combineren.
  - Minstens 50% van de omzet is verdiend door verkoop van goederen en / of diensten.
  - De firma heeft een legale status. Het mag niet draaien op individuele winst.
  - De firma volgt het bedrijfsproces, zoals een bedrijfsplan.
  - De firma heeft een constitutie dat het werkgelegenheidsdoel weergeeft.
  - De firma heeft een managementstructuur dat handel ondersteunt als het primaire doel.
  - De firma is onafhankelijk.
  
- 2. Werkgelegenheid:** Sociale firma's zijn ondersteunende werkplaatsen, waarin de werkomgeving alle werknemers ondersteunt, kansen en betekenisvol werk biedt.
  - Minstens 25% van de werknemers zijn benadeelde mensen in de arbeidsmarkt.
  - Alle werknemers hebben een arbeidscontract met minstens het nationaal minimumloon.
  - Benadeelde en niet-benadeelde staf krijgen hetzelfde arbeidscontract.
  - De firma maakt processen, die werknemers en de organisatie toepassen in hun ontwikkeling.
  - De firma heeft procedures en beleid van gelijke kansen, gezondheid en veiligheid.
  - De firma is soepel met een relevante werknemers wetgeving.
  - Alle werknemers hebben de kans zich te ontwikkelen binnen de sociale firma.
  - De firma staat bekend als een goede werkgever door werknemers en stakeholders.
  - De firma staat bekend als een goede werkgever door een extern accreditatie proces.
  - Benadeelde mensen worden ingezet op alle niveaus in de firma met de juiste aanpassing.

3. **Empowerment:** Sociale firma's zijn betrokken bij de sociale en economische integratie van benadeelde mensen door werkgelegenheid aan te bieden.
- Er worden aanpassingen voor werknemers gemaakt, die tegemoet komen aan hun behoeften.
  - Stafontwikkeling is een prioriteit om het potentieel en het vermogen van werknemers te maximaliseren.
  - De staf heeft controle over de werkomgeving.
  - Er is een procedure die laat zien wanneer de staf informatie kan delen.
  - Vrijwilligers hebben ervaring in vrijwilligerswerk.
  - De firma is voorzien van gelijkheid en inzicht in training aan alle staf.
  - De firma legt de nadruk op training voor benadeelde staf.
  - De organisatorische structuur van de firma is bekwaam en laat de staf participeren in beslissingen.
  - Trainees, kandidaten met werkervaring en vrijwilligers hebben verschillende programma's en verantwoordelijkheden naar werknemers.
  - De firma implementeert sociale boekhouding en controle.

#### **Bijlage N      Kwaliteit kitemark**

Het kwaliteit *kitemark* voor sociale firma's gaat het volgende bereiken<sup>97</sup>:

- Herkenning voor sociale firma's.
- Vertrouwen van klanten in sociale firma's.
- Het belang van duurzaamheid laten inzien.
- Het profiel van sociale firma's laten zien als goede bedrijven.
- Een waardevol ontwikkelingsproces voor de sociale firma's voor het verkrijgen van de *kitemark*.
- Een niveau van professionalisme naar interne en externe stakeholders symboliseren.

Het *kitemark* voor sociale firma's verzekert de klanten en potentiële klanten van sociale firma's dat ze werkelijk met een sociale firma te maken hebben.

- Een duurzaam bedrijf met een betrouwbare commerciële focus.
- Een goede werkgever.
- Een organisatie met hoge waarden en een ethisch doel.

---

<sup>97</sup> Position statement on the 'star social firm' kitemark and the potential for a social enterprise trade mark. (May 2007).

- Een organisatie met een positieve impact op hun gemeenschap.
- Een organisatie die kan helpen de corporate sociale verantwoorde doelen bepalen.

## België

### Bijlage O Leden en financiering Vosec

Vosec heeft 10 soorten leden die onder categorie A vallen<sup>98</sup>:

1. **Activiteitencoöperaties:** Coöperaties die werklozen helpen zelfstandig te worden. Innoverend aspect in het concept van de activiteitencoöperatie is het statuut van zelfstandigen in loondienst gedurende een periode van één jaar. Gedurende dat jaar kan men uittesten of het mogelijk is als zelfstandige te overleven, zonder in geval van mislukking de verworven rechten als werkloze kwijt te spelen<sup>99</sup>.
2. **Erkende Adviesbureaus voor de sociale economie:** Managementondersteuning voor bedrijven in de sociale economie, die expertise hebben op het vlak van sociaal-economische bedrijfsvoering. Bedrijven in de sociale economie die een beroep willen doen op deze adviesbureaus kunnen hiervoor een financiële tegemoetkoming krijgen van de overheid. Bovendien bieden de adviesbureaus aan invoegbedrijven en sociale werkplaatsen in hun startjaren een gratis basis opvolgingspakket aan. De belangrijkste taak van een adviesbureau in de sociale economie is het geven van advies en begeleiding, waarbij de expertise en vertrouwdsheid met de sector één van de belangrijkste troeven is<sup>100</sup>.
3. **Beschutte werkplaats:** Een tewerkstellingsplaats voor alle werkwillige personen met een arbeidshandicap die tijdelijk of definitief niet in het normaal economisch circuit terecht kunnen, waarbij personen met een handicap de prioritaire doelgroep vormen. De beschutte werkplaatsen streven ernaar om in de eerste plaats de beschikbare arbeidsplaatsen toe te wijzen aan personen met een handicap. Uiteindelijk doel van de beschutte werkplaats is de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap met het oog op verbeterde integratie in de maatschappij. De arbeid staat dus centraal<sup>101</sup>.
4. **Buurt- of nabijheidsdienst:** Een dienstverlenende voorziening met de volgende geïntegreerde kenmerken:

---

<sup>98</sup> <http://www.socialeconomie.be/default.aspx?ref=ABADAB&lang=NL>

- Verhoogt de leefkwaliteit van de gebruikers door in te spelen op collectieve en persoonlijke behoeften.
  - Creëert duurzame arbeidsplaatsen voor alle medewerkers, waarvan minstens de helft gerekruteerd wordt uit 'kansengroepen'.
  - Betreft medewerkers en andere belanghebbenden op een participatieve wijze bij zowel de interne organisatie als de externe dienstverlening.
5. **Coöperaties:** Participatieve coöperaties zijn ondernemingen die onder de juridische vlag van de coöperatieve vennootschap een economische activiteit ontwikkelen en daarbij de volgende principes nastreven:
- Via maximale participatie van de werknemers streven naar een optimale individuele en collectieve ontwikkeling, werken aan een democratische beheers- en beslissingsstructuur, waarbij er naar gestreefd wordt alle werknemers zo veel mogelijk en evenveel zeggenschap te geven, onafhankelijk van het ingebrachte kapitaal. Het ultieme streefdoel is het opheffen van strikte werknemer-werkgeversverhoudingen.
  - Het creëren van kwaliteitsvolle arbeid is belangrijker dan het creëren van zo veel mogelijk arbeidsplaatsen.
  - Voorrang geven aan activiteiten, producten en productiemethoden die op korte en lange termijn het leefmilieu respecteren.
  - Streven naar een beperkte of geen loonspanning en een loon dat de werknemers een voldoende inkomen verschaft dat hen toelaat om op een menswaardige manier te leven.
  - Economische leefbaarheid: Men probeert een leefbaar, rendabel bedrijf uit te bouwen waarbij efficiëntie en winst een noodzakelijk maar niet alleenstaand onderdeel zijn.
  - Streven naar socialisatie van de winst: Eventuele winsten zijn bestemd voor de ondersteuning van de maatschappelijke doelstellingen van de onderneming en/of de aandeelhouders en worden daarna uitgekeerd aan kapitaalverstrekkers.
6. **Financierders:** Er worden diverse financieringsmechanismen onderscheiden naargelang de producten die de financiële instellingen verstrekken en de regio waarop zij zich richten.
1. Financiering voor Vlaanderen
- Kredietverlening:
- Hefboom cvba: Hefboom geeft ondernemingen en organisaties uit de sociale en solidaire economie maximale toegang tot de nodige en aangepaste financiële middelen. Hefboom biedt een ruime waaier aan financieringsproducten: leningen met gunstige voorwaarden, borgstelling bij leningen verstrekt door derden, verlenen van beheersbijstand en het helpen realiseren van rentetoelagen. Om deze kredietverlening te kunnen realiseren,

steunt Hefboom in de eerste plaats op haar aandeelhouders: particulieren, vennootschappen en organisaties die een deel van hun middelen maatschappelijk zinvol besteden in Hefboomaandelen. Hefboom herinvesteert dit geld in de sociale economie. Voor sommige dossiers kan Hefboom met gunstige voorwaarden, middelen putten uit het Kringloopfonds van de federale overheid. Op die manier kan Hefboom actoren uit de sociale economie kredieten bezorgen met goede condities.

- Netwerk Rentevrij cvba so: Een sociaal oogmerk die rentevrije leningen biedt aan initiatieven met een maatschappelijke meerwaarde. Netwerk Rentevrij is een initiatief van Netwerk Vlaanderen vzw, Ethias en het Kringloopfonds. Netwerk biedt de rentevrije lening aan omdat ze aan het geld van sociaal ondernemers niets willen verdienen. Ze doen dit omdat ze geld belangrijk vinden als middel tot maatschappelijke verandering. Voor elke euro die de organisatie renteloos bij de eigen achterban kan verzamelen, stelt Rentevrij twee euro ter beschikking. Als dit bedrag onvoldoende is om het project te financieren kan het verschil bij Rentevrij geleend worden voor normale tarieven, met rente dus.
- Triodos Bank: Een onafhankelijke Nederlandse bank (opgericht in 1980 in Zeist). De bank heeft nu vestigingen in Nederland (Zeist), België (Brussel) en het Verenigd Koninkrijk (Bristol). Triodos Bank staat voor vernieuwend bankieren. Dat wordt zichtbaar in een actief beleid van de ontwikkeling van duurzame energiebronnen, biologische landbouw, kunst en cultuur, natuur- en milieubescherming. Daarnaast zet de bank de bancaire kennis in op het gebied van ontwikkelingssamenwerking. Triodos Bank is mede-oprichter van SVNE, *Social Venture Network Europe*, en INAISE, een internationaal netwerk van financiële instellingen die actief zijn in de sociale economie. Triodos Bank heeft de laatste jaren een aanzienlijke groei gerealiseerd als gevolg van de groeiende belangstelling voor verantwoord sparen en belastingvrij groen beleggen. Steeds meer mensen willen dat hun (spaar)geld wordt aangewend voor de financiering van organisaties, bedrijven en projecten met een sociale, culturele of ecologische meerwaarde waar zij achter kunnen staan.

Verstrekkers van risicokapitaal:

- Triodos Bank
- Hefboom cvba
- Trividend: Op 18 december 2001 opgericht als 'Vlaams participatiefonds voor de sociale economie'. Het fonds is een uniek voorbeeld van het concept van publiekprivate

partnerships en de bottom-up benadering. De sociale economie, de private sector en de overheid brengen middelen samen om het fonds te spijzen en te beheren. De Vlaamse overheid participeert voor een maximum van 670.000 euro en voor maximaal één derde van het kapitaal. Er wordt daarnaast ook een jaarlijkse subsidie toegekend van 74.400 euro voor de loon- en werkingskosten. Het fonds verstrekt via participaties en achtergestelde leningen risicokapitaal aan ondernemingen in de sociale economie en ondernemingen die initiatieven in de sociale economie wensen op te starten. Het overgrote deel betreft invoegbedrijven (12), maar ook invoegafdelingen (1), sociale werkplaatsen (5), startcentra (3) en zelfs reguliere bedrijven (3). Twaalf van de vierentwintig aanvragen betreft startende ondernemingen. In het beleidsplan van 2004-2009 staat dat de werking van Trividend verder wordt ondersteund.

- Samenwerking Trividend met het Kringloopfonds: Via de goede samenwerking met het Kringloopfonds werd, naast de belangrijke participatie van € 350.000 die het Kringloopfonds nam in het kapitaal van Trividend, voor € 330.000 middelen verschaft in 6 individuele dossiers. De samenwerking met het Kringloopfonds wordt structureel uitgebreid. Op die manier kan Trividend, zonder bijkomende risico's extra middelen ter beschikking stellen van de financierders in de sector.

Verstrekkers van borginstellingen

- Triodos Bank
- Hefboom cvba

## 2. Financiering voor het Zuiden

Kredietverlening

- Alterfin cvba: Alterfin is een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, opgericht in 1994 door niet-gouvernementele ontwikkelingsorganisaties (NGO's). Ondertussen is Alterfin uitgegroeid tot een samenwerkingsverband van meer dan 870 vennoten, waaronder NGO's, sociale organisaties, banken (Triodos en Fortis), enkele bedrijven (The Body Shop,...) en meer dan 825 particulieren. Alterfin wil meewerken aan de uitbouw van een financieel netwerk in ontwikkelingslanden, dat toegankelijk is voor sociaal en economisch verdrukte bevolkingsgroepen in het Zuiden. Alterfin verstrekt geen giften, maar investeert. Al naargelang de omstandigheden geeft Alterfin leningen, staan ze borg voor lokaal toegekende leningen of nemen ze tijdelijke aandelenparticipaties. In de eerste plaats werkt Alterfin met lokale alternatieve financiële

instellingen die kleine ondernemers en kleine boeren krediet verschaffen. Daarnaast financiert Alterfin rechtstreeks producenten die verbonden zijn met de "Eerlijke Handel" beweging in Europa. De financiële middelen van Alterfin bestaan uit het eigen aandelenkapitaal dat aangebracht wordt door de vennoten of aandeelhouders.

- Incofin cvso: Incofin investeert, als sociale investeringsmaatschappij voor ontwikkelingslanden, hoofdzakelijk in microfinancieringsinstellingen die zich richten op de lokale micro-ondernemers en KMO's. Naar aanleiding van het Internationaal Jaar van het Microkrediet stichtte Incofin in 2004, samen met 4 Belgische institutionele investeerders, een investeringsfonds voor microfinancieringsinstellingen: *Impulse Microfinance Investment Fund*. De 3 kernactiviteiten van Incofin zijn directe investeringen in microfinanciering via leningen, participaties en waarborgen, fondsenbeheer via *Impulse Microfinance Investment Fund*, het eerste Belgische private commerciële microfinancieringsfonds en via volksvermogen, een Belgische maatschappij die Incofin heeft aangesteld om zijn investeringen in microfinancieringsinstellingen te beheren. De derde kernactiviteit is consultancy op het vlak van microfinanciering.
- VOOC cvso: Oikocredit is begonnen als een pionier op het gebied van ontwikkelingsfinanciering en is ondertussen wereldwijd uitgegroeid tot een van de grootste financierders van de microfinancieringssector. Oikocredit is een sociaal-ethisch beleggingsfonds dat projecten in zuidelijke landen financiert die ten goede komen aan minder bevoorrechte en gemarginaliseerde mensen. Oikocredit is een particuliere organisatie die de vorm heeft van een coöperatieve vereniging en die haar investeerders stimuleert hun fondsen op een sociaal-ethische manier te beleggen. De leningen van Oikocredit worden gekanaliseerd via een netwerk van regiokantoren die zijn verspreid over Latijns-Amerika, Azië, Afrika, Midden- en Oost-Europa en die worden aangestuurd door lokale professionals. Tegenwoordig gaat meer dan 50% van het uitstaande kapitaal naar financiële intermediairs, de zogenaamde microfinancieringsinstellingen (MFI's). Daarnaast financiert Oikocredit coöperaties of kleine en middelgrote bedrijven (MKB) op het gebied van landbouw, handel, dienstverlening en productie. Per 31 december 2004 ondersteunde Oikocredit meer dan 398 projectpartners met een uitstaand kapitaal van 114 miljoen euro. Het totale aandelenkapitaal bedraagt 203,5 miljoen euro (per 31/12/04), dat is geïnvesteerd door 24.000 leden en 37 steunverenigingen.

### Verstrekkers van risicokapitaal en borgstelling

- Alterfin cvba
- Incofin cvso

### 3. Andere instrumenten

- Kringloopfonds cvba so: Het Kringloopfonds werd in mei 2003 opgericht en heeft een duurtijd van 5 jaar. Via de oprichting van een Kringloopfonds werd € 75 miljoen (dankzij de inbreng van 13.500 obligatiehouders) samengebracht en voor niet minder dan 70% zal geïnvesteerd worden in de sociale economie. Maximaal 30% van het kapitaal zal geïnvesteerd worden in maatschappelijk verantwoorde ondernemingen die op sociaal, milieu- en ethisch vlak het initiatief nemen binnen de reguliere economie. In juli 2004 werd het Kringloopfonds geoperationaliseerd. Het voorziet onder meer in een enveloppe financiering waarbij binnen duidelijke grenzen bij iedere aanvraag beroep kan worden gedaan op dit fonds. Concreet betekent dit dat bij iedere financieringsaanvraag, die wordt goedgekeurd, het Kringloopfonds bereid is 75% van de benodigde middelen te investeren. De helft daarvan op eigen risico van het Kringloopfonds. Er zijn diverse formules: investeringskredieten, achtergestelde leningen of via een deelname in het kapitaal van de ondernemingen.
- Solidaire privak: Via de creatie van een specifiek financieel instrument voor de sociale economie kunnen particulieren participaties nemen in de sector. Een koppeling van dit instrument aan mogelijk fiscale stimulansen moet de aantrekkelijkheid van investeringen in de sociale economie verhogen

### Waarborgfondsen<sup>102</sup>

Een belangrijk onderdeel van de financiering is het verlenen van waarborgen. In België bestaan een aantal waarborgsystemen en -instellingen waarop de starters in de sociale economie en de bestaande initiatieven die willen investeren een beroep kunnen doen. In het kader van het financieringsoverleg dat VOSEC samen met de financierders voert, is er een overzicht van de beschikbare instrumenten.

- 7. Invoegondernemingen:** Bedrijven met een dubbele doelstelling; de tewerkstelling van en het verruimen van de idee van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de reguliere economie.

---

<sup>102</sup> <http://www.socialeconomie.be/default.aspx?ref=ABADAF&lang=NL>

8. **Kringloopcentra:** Bedrijven met een drievoudig doel; door hergebruik de afvalberg verkleinen (milieudoelstelling), nog bruikbare goederen voor een interessante prijs verkopen (commerciële doelstelling) en arbeidsplaatsen creëren voor (meestal) laaggeschoolden (inschakeling).
9. **Sociale werkplaats:** Erkent voorzieningen die via het opzetten van een bedrijfsactiviteit aan zeer moeilijk bemiddelbare werkzoekenden, werkgelegenheid verschaffen in een beschermde werkomgeving. Ze biedt permanent gesubsidieerde tewerkstelling aan laaggeschoolde werkzoekenden (via een contract van onbepaalde duur) die al vijf jaar inactief zijn en geen diploma hoger secundair onderwijs hebben. Tegelijk bieden ze aan die personen die door een cumulatie van achterstellingsfactoren (persoons- en omgevingsgebonden factoren) geen baan in het reguliere circuit kunnen vinden of kunnen houden, werk op maat aan. Het verschil met werkervaringsbedrijven is dat de tewerkstelling hier een permanent karakter heeft. Tewerkstelling wordt gefinancierd met loonsubsidies aangevuld met eigen opbrengsten van de sociale werkplaats. Doorstroming wordt niet uitgesloten, maar wordt niet als norm vooropgesteld. Sociale werkplaatsen zijn voornamelijk georganiseerd door vzw's of publiekrechtelijke organisaties.
10. **Startcentra Sociale Economie (SC SE):** Een regionaal incubatiecentrum, waar nieuwe sociale economie initiatieven begeleid kunnen groeien tot volwaardige, autonome en marktconforme projecten.
11. **Arbeidszorg:** (wordt niet genoemd als lid van Vosec, maar wel werkvorm van de sociale economie) Alle sectoren die arbeidszorg ontwikkelen (gehandicaptensector, geestelijke gezondheidszorg, algemeen welzijnswerk en sociale tewerkstelling) hebben begin 2001 arbeidszorg als volgt gedefinieerd:
  - Deelname aan arbeidsmatige activiteiten bevordert de kansen op maatschappelijke (re)integratie en participatie en maakt latente functies van arbeid bereikbaar.
  - Arbeidszorg richt zich tot personen die omwille van persoons- en/of maatschappijgebonden redenen niet (meer) kunnen werken onder een arbeidscontract in het reguliere of beschermende tewerkstellingscircuit. De doelgroep situeert zich tussen werken en welzijn, tussen arbeid en zorg. Arbeidszorg pretendeert niet de maatschappelijke vraagstukken omtrent arbeid op te lossen, maar wel een bijdrage te leveren door aan te tonen hoe arbeid kan fungeren als middel om via de methodiek van begeleid werken te komen tot sociale activering van doelgroepen die door persoonlijke en/of maatschappelijke omstandigheden (voorlopig) niet in staat zijn tot loonvormende activering.

### **Definitie**<sup>103</sup>

De sociale economie in Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel hanteert een concrete definitie van sociale economie die in Vlaanderen steeds meer als dé definitie wordt gezien:

*‘De sociale economie bestaat uit een verscheidenheid van bedrijven en initiatieven die in hun doelstellingen de realisatie van bepaalde maatschappelijke meerwaarden vooropstellen en hierbij de volgende basisprincipes respecteren: voorrang van arbeid op kapitaal, democratische besluitvorming, maatschappelijke inbedding, transparantie, kwaliteit en duurzaamheid. Bijzondere aandacht gaat ook naar de kwaliteit van de interne en externe relaties. Zij brengen goederen en diensten op de markt en zetten hun middelen economisch efficiënt in met de bedoeling continuïteit en rentabiliteit te verzekeren.’*

1. Maatschappelijke meerwaarden: onder meer het creëren van tewerkstelling voor kansengroepen en een milieuvriendelijk productieproces.
2. De arbeidende mens staat centraal. Arbeid is het middel bij uitstek om talenten en capaciteiten te ontplooiën. Zeker als men wil onderzoeken op welke wijze de arbeid kan aangepast worden aan de mens en niet omgekeerd, zodat de kansengroepen aan bod kunnen komen en er bovenal ook absoluut aandacht is voor culturele en sociale diversiteit. Bovendien is het de geleverde arbeid die kracht geeft aan organisaties of ondernemingen, die moeten erkennen dat hun succes begint en eindigt met mensen. Mensen, ook kansarmen en arbeidsgehandicapten zijn tot meer in staat. Leren op de werkvloer biedt reële groeikansen aan iedereen. Het leveren van diensten en arbeid hebben voorrang op respectievelijk winst en kapitaal (werknemersbelangen primeren op financiële belangen).
3. In de sociale economie is de winst ruimer gedefinieerd dan puur economisch. Niet alleen de aandeelhouders tellen. Het doel is immers maatschappelijke winst. Winst is geen doel op zich, maar een middel om de maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Winst is een toetssteen. Ook in de sociale economie zijn resultaten belangrijk omdat ze een spiegel zijn voor het bedrijf en als een bewijs gelden dat de bedrijfsvoering goed is en resultaten oplevert. Dergelijke positieve resultaten werken ook motiverend voor de mensen die hebben bijgedragen. En de winst is nodig om verder te groeien, arbeidsplaatsen te creëren en nieuwe ideeën te ontwikkelen.
4. Democratische besluitvorming, structuur en organisatie: alle betrokkenen krijgen kans tot inspraak in het beleid en het beheer.

---

<sup>103</sup><http://www.socialeconomie.be/default.aspx?ref=ABAA&lang=NL>

5. Maatschappelijke inbedding: sociale economie is per definitie '*grassrooted*', komt vanuit de basisbeweging.
6. Transparantie (voor alle stakeholders), zie stakeholdermanagement.
7. Kwaliteit van de relaties: bij externe relaties streeft men naar een win-win situatie waarbij kosten en baten gelijk verdeeld worden; bij interne relaties schenkt men bijzondere aandacht aan non-discriminatie en kansen op persoonlijke ontwikkeling. Vertrouwen en communicatie zijn de basis. In de sociale economie betekent dit dat *engagements* opgenomen worden, dat er open informatie is in en over de onderneming, dat initiatieven en ideeën gestimuleerd worden en dat verhoudingen gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid. De sociale economie wil ook het vertrouwen van de huidige en toekomstige generaties consumenten niet beschamen en werkt dus met duurzame producten en productiemethoden kaderend in de visie op duurzame ontwikkeling.
8. Gaat om de realisatie van een economische activiteit: organisatie produceert in de eerste plaats goederen en/of diensten en brengt die op de markt. Daarnaast is er een streven naar een zekere mate van continuïteit en rentabiliteit.
9. Sociale economie sluit zowel aan bij de private sector (komt vaak voort uit privaat initiatief) als de publieke sector (groepsbelang primeert op eigen belang).

Juridische vorm is van ondergeschikt belang (vele zijn coöperatieve vennootschappen, vzw's, stichtingen of mutualiteiten of vennootschap met sociaal oogmerk).

## **Bijlage P      Soorten economie België**

**Meerwaarde economie:** Dit concept diende als basiskader voor een impuls- en ondersteuningsprogramma voor invoegbedrijven en –afdelingen, incubatie- of startcentra en adviesbureaus voor de sociale economie.

**Inschakelingseconomie:** (Her)inschakelen van moeilijk te plaatsen werkzoekenden. Het wordt ook wel sociale tewerkstelling genoemd en omvat het geheel van initiatieven die als voornaamste doelstelling de herinschakeling hebben van moeilijk te plaatsen werkzoekenden, via een economische activiteit zoals productie van goederen of diensten. Het gaat om een aanbod van tewerkstelling, eventueel gecombineerd met opleiding aan achtergestelde doelgroepen om hen nieuwe kansen te bieden op de arbeidsmarkt. De aangeboden tewerkstelling kan van korte of lange duur zijn en vindt plaats in specifiek daartoe opgerichte bedrijven of projecten. De volgende initiatieven vallen onder de inschakelingseconomie; de sociale werkplaatsen, de

beschutte werkplaatsen, de invoegbedrijven, de leerwerkplaatsen, arbeidszorg en activeringsmaatregelen.

**Solidaire economie:** Het tegelijkertijd werken aan een duurzame samenleving en welzijn voor iedereen. Een vorm van ondernemen die gebaseerd is op samenwerking en solidariteit. Solidair ondernemen is een alternatief economisch model waarin sociaal, ecologisch en ethisch handelen belangrijkere uitgangspunten zijn dan het concurrentieprincipe. In feite staat het voor een nieuwe sociale en economische orde. Gezamenlijke garantiefondsen, waarborgfondsen of een spaarvereniging vallen onder solidaire economie.

## **Bijlage Q Koepelorganisaties België**

Koepelorganisaties sociale economie:

1. **Vosec:** Het Vlaams Overlegplatform Sociale Economie en Meerwaardeneconomie is de koepelorganisatie van een 80-tal ondernemingen, organisaties en deskundigen. Deze organisatie bevordert overleg en netwerkvorming tussen de verschillende initiatieven en geeft de sociale economie een plaats binnen het economisch gebeuren<sup>104</sup>.
2. **SAW-B:** Zusterorganisatie van Vosec. Is de pluralistische federatie van de sociale economie die woordvoerder is van meer dan 300 bedrijven uit Wallonië en Brussel en meer dan 15.000 werknemers vertegenwoordigt.
  - Verdedigt en vertegenwoordigt de sociale economie ten opzichte van overheden, sociale partners, administraties en projecten op het terrein.
  - Ontwikkelt de sociale economie
  - Informeert via diverse communicatiemiddelen zowel het werkveld, als overheden en het grote publiek
  - Sensibiliseert, via de promotie van producten en diensten vanuit de sociale economie
3. **VLAB**<sup>105</sup>: Woordvoerder van de beschutte werkplaatsen. Het grootste deel van de taken van VLAB behoort tot de traditionele taken die een beroepsvereniging dient te vervullen.  
De kerntaken zijn:
  - De belangen verdedigen van de werkplaatsen die aangepaste arbeid verschaffen aan personen met een arbeidshandicap. Om dit te bereiken wil VLAB in bepaalde organisaties mee wegen op het beleid en vertegenwoordigd zijn in bepaalde organismen.

---

<sup>104</sup> <http://www.vlab.be/>

<sup>105</sup> <http://www.vlab.be/>

- Informatieverschaffing met betrekking tot bepaalde problematieken die de sector nauw aan het hart liggen. Deze informatieverschaffing slaat zowel op interne (naar de leden toe) adviesverlening en externe (naar buitenwereld toe) informatieverspreiding.
- Het imago van de sector beschutte tewerkstelling verbeteren.

Deze doelen tracht de federatie VLAB te bereiken door:

- Te fungeren als overlegorgaan voor de op het terrein van de beschutte tewerkstelling werkzame instanties, natuurlijke en rechtspersonen;
- Het bevorderen van de ontwikkeling en de uitwisseling van kennis en informatie op het terrein van de werkplaatsen voor personen met een arbeidshandicap;
- De coördinatie en bundeling van de door de werkplaatsen gewenste gezamenlijke activiteiten;
- De belangenbehartiging in die gevallen dat werkplaatsen problemen melden die gemeenschappelijk blijken te zijn als ook voorkoming van die problemen;
- De VLAB-prioriteiten kenbaar te maken en te verdedigen bij de bevoegde beleidsorganen.

4. **EWETA<sup>106</sup>**: *Entente Wallonne des Entreprises de Travail Adapté* - is de Waalse Federatie van de Ondernemingen voor Aangepast Werk, de Waalse Vlab. In 1978 is deze Federatie door enkele vertegenwoordigers in de vorm van een vzw opgericht voor de Ondernemingen van Aangepast werk (OAW). De Ondernemingen van Aangepast Werk wilden zich organiseren binnen een vereniging die bevoegd is om de belangen van zowel de werknemers met een handicap als de werkgevers van de OAW te verdedigen op sociaal, juridisch en economisch vlak. EWETA telt momenteel 57 leden-OAW. In de Waalse regio zijn 58 OAW erkend door de Waalse Gemeenschap. Deze 57 leden stellen 7.000 personen te werk, die door de Federatie vertegenwoordigd worden.

Doelstellingen: EWETA wil een forum zijn voor discussie en promotie van de OAW. Haar werkzaamheden situeren zich op verschillende niveaus:

Op sociaal vlak:

- Coördinatie: Door het organiseren van vergaderingen en werkgroepen over bepaalde thema's die van belang zijn voor de OAW.
- Informatie: Via het verzamelen en verspreiden, zowel nationaal als internationaal, van alle informatie betreffende de tewerkstelling van personen met een handicap.
- Belangenbehartiging: EWETA vertegenwoordigt de belangen van de OAW bij de Gemeenschapsministers en bij de sociale gesprekspartners. Zij wordt door het Ministerie

---

<sup>106</sup> <http://www.eweta.be/index2.htm>

van Werkgelegenheid en Tewerkstelling erkend als werkgeververtegenwoordiger in het Paritair Comité van de Ondernemingen van Aangepast Werk en de sociale werkplaatsen.

- Promotie: Zij bevordert het imago van de OAW en bijgevolg de tewerkstelling van personen met een handicap.

#### Op Economisch vlak:

- Deelname aan studiedagen, aan commerciële en industriële jaarbeurzen.
- Het verzorgen van rechtstreekse contacten met de ondernemingen die opdrachten willen toevertrouwen aan de OAW.
- Studies uitvoeren over de prijzen die op de markt door de OAW worden gehanteerd.
- De publicatie van een 'Professionele gids van OAW in Waals gewest'.
- De oprichting van technische commissies.
- De opmaak en het onderhoud van een eigen website.

#### Op juridisch vlak:

- Het rechtstreeks beantwoorden van juridische vragen van de leden-OAW.
- Het onderzoeken van wetteksten die betrekking hebben op de OAW en het bijhouden van relevante actuele informatie.

#### Op het vlak van opleiding:

- EWETA is de promotor van de Europese projecten, die in het kader van opleiding op maat worden georganiseerd.

De OAW, de Ondernemingen van Aangepast Werk (vroeger werden ze beschermde werkplaatsen genoemd), zijn productie-eenheden van goederen en diensten, die personen met een handicap tewerkstellen. Deze ondernemingen bieden de doelgroepwerknemers een tijdelijke of definitieve tewerkstelling en bevorderen de sociale integratie. Om te overleven, moeten de OAW hun afzet zo goed mogelijk verzekeren en zich duurzaam kunnen aanpassen aan de eisen van de markt. In het Waalse Gewest is er een steeds grotere vraag naar OAW die verschillende activiteiten organiseren, gaande van ambachtelijke tot geavanceerde technologische producties. Verschillende OAW zijn actief als toeleverancier of werken in onderaanneming. Het vormt voor de OAW een voortdurende uitdaging het gepaste evenwicht te vinden tussen het sociale en het economische aspect van hun activiteiten. Steeds meer OAW voeren werkzaamheden uit in onderaanneming. Dergelijke contracten zijn onderworpen aan de voorafgaande vergunning van het AWIPH - *Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées* (= de Waalse tegenhanger van het Vlaams Fonds voor de Sociale Integratie van de Personen met een Handicap). Bepaalde OAW werken in eigen beheer, wat een investering vraagt voor het op de markt brengen van hun producten.

Deze wijze van ondernemen impliceert een afzonderlijk beleid voor het hele productieproces. Vaak is de keuze om te werken in eigen beheer slechts gedeeltelijk. OAW werken vaak gelijktijdig in onderaanneming en in eigen beheer. Op economisch vlak, worden OAW geconfronteerd met bepaalde evoluties: een daling van de winstmarges, een wijziging in de structuur van de kosten en een nieuwe beleidstechniek van 'Just in time'.

5. **KBN:** De KBN is de Koepel van Buurt- en Nabijheidsdiensten. In 2003 zijn de buurt- en nabijheidsdiensten verenigd in twee koepels:
- Voor Vlaanderen en de Nederlandstalige initiatieven uit Brussel; de KBN
  - Voor Wallonië en de Franstalige initiatieven uit Brussel; *la Fédération des Services de Proximité á Finalité Sociale* (FSPFS)
- De KBN is een overlegforum en fungeert als schakel tussen achterban en beleid.
6. **SST:** Het Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling (SST) is de koepel van de Sociale Werkplaatsen en Arbeidszorgcentra in Vlaanderen. SST vertegenwoordigt met haar leden ruim 90 % van de sector en is actief op drie terreinen.
1. Ondersteuning van de leden door het verschaffen van informatie en het bevorderen van de communicatie binnen de eigen sector.
  2. De rechtstreekse belangenverdediging op sectorniveau en gesprekspartner zijn voor de sector naar het beleid en het brede domein van de inschakelingseconomie.
  3. Het opnemen van het formele en gestructureerde werkgeverschap op sectorniveau voor de Sociale Werkplaatsen. Dit gebeurt in het kader van het paritair comité 327.
6. **Amfion:** De vzw Amfion is een samenwerkingsverband tussen VLAB en SST. Deze koepel is het resultaat van een steeds verdergaande samenwerking tussen de beschutte en sociale werkplaatsen. SST en VLAB hebben de intentie samen een beleid uit te bouwen waardoor de leden sociale en beschutte werkplaatsen in de mogelijkheid worden gesteld om samen een sterk geheel te vormen om op die manier een meerwaarde te betekenen voor mensen met beperkte mogelijkheden op de arbeidsmarkt. De vzw Amfion heeft als doel de belangen behartigen van de bedrijven en organisaties die arbeid op maat in betaalde en onbetaalde vorm verschaffen. Zij realiseert dit door ondersteuning aan deze bedrijven te bieden, door hun samenwerking te bevorderen en alle organismen te vertegenwoordigen waar dit nodig is.

| Sociale Economie  |   |  |  |  |  |
|-------------------|---|--|--|--|--|
| Maatwerkbedrijven |   |  | Invoegbedrijven  | Lokale<br>Diensteneconomie   |  |
|                   | Sociale<br>werkplaatsen   | Arbeidszorg  | Beschutte<br>werkplaatsen  | Invoegbedrijven en<br>invoegafdelingen   | Buurt- en<br>nabijheidsdiensten  |
| <b>Doel</b>       | Permanent gesubsidieerde tewerkstelling voor de meest achtergestelde werkzoekenden.                         | Begeleid werken voor de allerzwakste doelgroep. 'Zorg' staat hier centraler dan arbeid.  | Aangepaste arbeid voor werkzoekenden met een arbeidshandicap.                                    | Creatie van permanente banen – doelgroep en bedrijf moeten uiteindelijk kunnen concurreren in de reguliere economie. | Gesubsidieerde tewerkstelling van kansgroepen in functie van pers. Of collectie e dienstverlening in een specifieke buurt. |
| <b>Doelgroep</b>  | Personen die min. 5 jaar inactief zijn, laaggeschoold en fysieke, psychische of sociale beperkingen hebben. | Personen die door pers. – en/of maatsch. Redenen niet (meer) kunnen werken onder een arb. contract in het reguliere of bescherm. tewerkstellingscircuit. | Werkzoekenden met een arbeidshandicap, ingeschreven bij het VFSIPH of met een specifiek statuut. | Langdurig of laaggeschoolde werkzoekenden.   | Voor minstens de helft bestaande uit kansgroepen.  |
| <b>Doorstroom</b> | Beperkt – Niet prioritair   | Zeer beperkt – Niet prioritair   | Beperkt – Niet prioritair  | Prioritair   | Afhankelijk van project.   |
| <b>Contract</b>   | Onbepaalde duur   | Geen (arbeidszorgovereenkomst)   | Overwegend Onbepaalde duur   | Onbepaalde duur  | Afhankelijk van project, meestal tijdelijke contracten   |
| <b>Aantal</b>     | 109   | 57   | 68   | 95   | 104 erkende  |
| <b>Werknemers</b> | 2215 VTE erkende doelgr.<br>437 VTE erkende begeleid.<br>(gem. 2005)  | 200 VTE doelgroep<br>32 VTE erkende begeleid.<br>(gem. 2005)   | 12870 VTE doelgr.<br>2830 VTE validen<br>(dec. 2003)   | 1066 VTE invoegwerknemers<br>(gem. 2005)   | 584 doelgroepwerknemers<br>58 omkadering<br>(eind 2004)  |
| <b>Koepel</b>     | SST:<br>Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling   |  | VLAB: Federatie van de Vlaamse beschikbare werkplaatsen.   | KBN: Koepel van Buurt- en Nabijheidsdiensten (Vlaanderen)  |  |

Vanaf 2006 vallen al deze maatwerkvormen onder hetzelfde beleidsdomein, 'werk en sociale economie'

Bron: [http://www.socialeconomie.be/user\\_docs/topic2006nr1.pdf](http://www.socialeconomie.be/user_docs/topic2006nr1.pdf) Winst voor iedereen Duurzame tewerkstelling in de sociale economie uit arbeidsmarkttopics, uitgegeven door de studiedienst, p. 5  
VTE: Voltijd Equivalent



## **Bijlage R      Criteria Vosec**

Vosec heeft een aantal criteria opgesteld waar een bedrijf of initiatief aan moet voldoen om zich bij de sociale economie te rekenen. Deze criteria bestaan uit wezenlijke waarden, economische voorwaarden en juridische voorwaarden. De wezenlijke waarden zijn niet voor 100% realiseerbaar, maar een bedrijf moet zich zo goed mogelijk aanpassen om mee te gaan met de realisatie ervan. De economische en juridische voorwaarden zijn wel strikt.

**De wezenlijke waarden** zijn de volgende:

- Het creëren en behouden van werkgelegenheid.
- De arbeidsmarktpositie voor mensen uit risicogroepen verbeteren: vrouwen, allochtonen, arbeidsgehandicapten, langdurig werkzoekenden, laaggeschoolden en anderen.
- Kansen geven aan mensen om zich te integreren en te emanciperen via arbeid.
- Milieuvriendelijke productieprocessen en producten; integrale milieuzorg.
- Hergebruik van goederen en grondstoffen.
- Duurzame ontwikkeling.
- Het bewerkstelligen van eerlijkere economische en sociale verhoudingen tussen het noorden en het zuiden.
- Ontwikkeling van diensten of producten die een wijk, de leden van een groep, een sociale categorie of een doelgroep ten goede komen.
- In dialoog treden met de lokale gemeenschap, de organisaties en NGO's op het werkt terrein, door netwerkvorming en samenwerking.
- Streven naar een democratische besluitvorming; alle betrokkenen kansen geven op inspraak in het beleid en beheer en daartoe financiële en beleidsinformatie verspreiden en overlegstructuren opzetten die de verschillen in kennis en macht verkleinen.
- Maximale transparantie nastreven wat betreft algemeen beleid, financiën en relaties.
- Aandacht voor de kwaliteit van de externe relaties met leveranciers, klanten, verbruikers en onderaannemers.
- Aandacht voor de interne relaties: non-discriminatie, werken aan de verbetering van de kwaliteit van de arbeid, kansen voor persoonlijke ontwikkeling en vorming, beperking van de verschillen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en lonen, kennis en macht.

**De economische voorwaarden** of criteria zijn:

- Er moeten goederen of diensten voortgebracht worden.
- Dat moet ondernemingsgewijs gebeuren.

Het moet gaan om een zelfstandige economische entiteit die:

1. Continuïteit nastreeft.
2. Haar middelen en mensen zo efficiënt mogelijk inzet.
3. Zelf verantwoordelijk is voor de economische gevolgen van haar handelen.
4. De goederen of diensten aanbiedt op de markt waar klanten vrijwillig kiezen voor deze producent of dienstverlener.
5. De winst of financiële meerwaarde die wordt bereikt, niet verheven tot doel op zich, maar als een middel blijven zien om de maatschappelijke doelstellingen van de onderneming te realiseren.
6. De uitkering van winsten in die optiek beperkt.

**De Juridische voorwaarden** of criteria zijn:

De ondernemingen of initiatieven kunnen een veelheid van juridische vormen aannemen. Ze moeten wel rechtspersoonlijkheid hebben en zelf verantwoordelijk zijn voor hun economische resultaten. Het juridisch statuut van de oprichter heeft ook geen belang; dat kan een overheid zijn, maar zij moet het beheer van de onderneming onbetwistbaar hebben overgedragen op een zelfstandige entiteit.

## **Bijlage S      Partners Vosec**

Partners van Vosec zijn:

- **Kleis vzw:** een samenwerkingsverband van zes belangrijke koepelorganisaties binnen de Vlaamse social-profitsector, de sector van de sociale economie en de lokale besturen rond de sociale thematiek in Europa. Samen vertegenwoordigen die koepels ruim 1.800 lokale en regionale vzw's en meer dan 300 Vlaamse gemeenten en OCMW's<sup>107</sup>.
- **Kauri vzw:** is opgericht in 1997 en was de eerste organisatie in België om aandacht te vragen voor het Noord-Zuid vraagstuk in het kader van duurzaam ondernemen. Kauri is een overlegplatform tussen NGO's en organisaties uit het middenveld en de bedrijfswereld.
- **MemO vzw:** is opgericht in 1989, met als doelstelling het promoten en ondersteunen van het mens- en milieuvriendelijke ondernemen.

---

<sup>107</sup> OCMW: Openbare Centra voor Maatschappelijk Welzijn.

- **NBV vzw:** het Netwerk Bewust Verbruiken is een informatie- en actienetwerk dat mens- en milieubewust verbruiken wil stimuleren in Vlaanderen.

## Duitsland

### Bijlage T Typen sociale ondernemingen Duitsland

Volgens het EMES-netwerk zijn de sociale ondernemingen in Duitsland in te delen in vier groepen:

- 1. Toekomstige commerciële bedrijven:** Deze commerciële bedrijven zijn zich aan het ontwikkelen van een publieke not for profit organisatie tot private commerciële ondernemingen. De bedrijven zijn opgericht door werklozen die zo voorzien in hun eigen werkgelegenheid. Het doel van deze bedrijven is werknemers een competitief niveau van productiviteit te laten bereiken zodat het bedrijf kan meekomen op de reguliere markt.
- 2. Gemeentelijke bedrijven:** Gemeentelijke sociale bedrijven zijn autonome instellingen met als voornaamste doel de integratie van langdurige werklozen in de primaire arbeidsmarkt. Bijkomende doelen zijn sociale integratie van migranten en vrouwen. De gemeentelijke bedrijven werken voornamelijk met langdurige werklozen (langer dan 12 maanden werkloos), 55-plussers, gehandicapten en mensen zonder startkwalificatie.
- 3. Sociale bedrijven opgericht door welzijnsorganisatie:** Er bestaan 6 welzijnsorganisaties in Duitsland die een heel scala aan sociale bedrijven hebben opgericht. De bedrijven richten zich op doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt van langdurig werklozen, van jeugdwerklozen of van werklozen die leven op de armoedegrens.
- 4. Sociale bedrijven opgericht door lokale (private) initiatieven:** Deze bedrijven richten zich op de verbetering van het aanbod van lokale, sociale en culturele diensten. De primaire doelstelling van deze bedrijven is het tegengaan van armoede en sociale exclusie. Dit type sociale onderneming heeft zeer veel verschillende mensen in dienst, van jongeren tot arbeidsgehandicapten, ouderen en mensen met psychische problematiek.

## **Bijlage U      Abonnementskosten BAG-integrationsfirmen**

De abonnementskosten voor leden van *BAG-integrationsfirmen* zien er als volgt uit:

|                                  |                          |          |
|----------------------------------|--------------------------|----------|
| Basisbedrag voor passieve leden: |                          | € 150,00 |
| 1 – 9 werknemers                 | (tot € 150.000,- winst)  | € 230,00 |
| 10 – 19 werknemers               | (tot € 350.000,- winst)  | € 380,00 |
| 20 – 29 werknemers               | (tot € 500.000,- winst)  | € 530,00 |
| 30 – 39 werknemers               | (tot € 750.000,- winst)  | € 680,00 |
| Meer dan 40 werknemers           | (over € 750.000,- winst) | € 750,00 |

De leden kunnen de meest gunstige variant (werknemersaantal of winst) nemen. De contributie wordt jaarlijks geheven.

## **Bijlage V      Taken BAG-Integrationsfirmen**

*BAG-Integrationsfirmen* vervult de volgende taken voor haar *integrationsfirmen*:

### **1. Belangenvertegenwoordiging op federaal en nationaal niveau**

- Lobbyen op politiek gebied.
- Onderhandelingen over kosten en beslissingen.
- Vertegenwoordiging in comités.
- Medewerking in procedures en programmaontwikkelingen.
- Ontwikkeling van een innovatief concept.
- Public relations.

### **2. Informatieverstrekking over nieuwe wetgeving, projecten en initiatieven**

- Informatie overdragen middels BAG-nieuwsbrief, BAG-homepage en e-mail.
- Documentatie van het ontwikkelingsprogramma van landen en federaties.
- Referentie en verklaring van EU-initiatieven.
- Tijdelijke informatie over veranderingen in bestaande richtlijnen.

### **3. Ondersteuning bij de acquisitie van subsidies**

- Advies over de aanvraag van subsidies, in het bijzonder bij fondsen en management.
- Advies in de ontwikkeling van nieuwe concepten.
- Bemiddeling van contacten en potentiële ondersteuning.

#### **4. Advies**

- Eerste advies bij de grondlegging van het project.
- Bemiddeling van advies bij consolidering, kwaliteitsmanagement, crisismanagement.
- Hulp bij de aanvraag van subsidies.
- Bijzondere condities voor F.A.F..

#### **5. Opleidingen en trainingen**

- Organisatie van training seminars voor het opbouwen van projecten, verantwoordelijke organisaties en medewerkers.
- Verwijzen naar interessante vergaderingen.
- Literatuur aanbevelen.

#### **6. Netwerken**

- Vak- en branchegroepen maken.
- Ondersteuning in de opbouw van aanbod van gemeenschappen.
- Contact met andere ondersteuningstructuren.
- Assistentie bij het contact leggen met projecten buiten Europa.

### **Zweden**

#### **Bijlage W Typen sociale ondernemingen Zweden**

Verschillende soorten sociale ondernemingen in Zweden:

##### **1. Sociale werk coöperaties**

Door analyse hebben ze 3 typen van sociale werk coöperaties gevonden:

- a. Sociale commerciële werk coöperaties
  - Het doel is werk, bij voorkeur werk met loon.
  - Bedrijfsactiviteiten doelen hoofdzakelijk op de open markt, en bedrijfsconcepten zijn commercieel genoeg om lonen voor sommige leden te financieren.
  - Subsidies vullen de financiering van lonen aan. Sommigen opereren totaal afhankelijk. Subsidies zijn inbegrepen in het budget van de coöperatie.
  - Leden met verschillende functionele beperkingen of beroepsbeperkingen maken beslissingen.
- b. Sociale werk coöperaties, overige
  - Het doel is banen creëren waarbij de gezondheid en ontwikkeling van werknemers op de eerste plaats komen.

- Productie is de hoofdbedrijfsactiviteit.
  - Het budget van de coöperatieven neemt de omzet voor zijn rekening. Met subsidies worden de supervisor en de facilitaire kosten betaald en deze zijn niet terug te vinden in de afrekening van de coöperaties.
  - Degenen die in de organisaties werken zijn verantwoordelijk voor lidmaatschap issues en het maken van beslissingen.
- c. Geassocieerde sociale werk coöperaties
- Deze coöperaties zijn gevestigd in of geassocieerd met een gemeente of andere organisatie die een revalidatie centrum runnen.
  - Bedrijfsactiviteiten vinden vaak plaats op sociale plaatsen of gemeentelijke overheidsfaciliteiten.
  - Gemeenten financieren de supervisor en faciliteitskosten, direct of via een subsidie. Soms gaan opbrengsten direct naar de gemeente, en de coöperaties krijgen geld terug.
  - Iedereen kan lid worden.
- 2. Lokale *community businesses***
- Het doel is om banen voor verschillende groepen te creëren die zichzelf buiten de arbeidsmarkt vinden staan.
  - Bedrijfsactiviteiten bestaan vaak uit diensten die nauwe banden hebben met de gemeenschap en die sommige lokale diensten problemen oplossen.
  - De financiering is gevarieerd, met verschillende fondsen en overheids subsidies.
  - De raad van bestuur maakt de beslissingen.
- 3. Sociale ondernemingen gerund door associaties**
- Deze organisaties zijn er om mensen met een beroepsbeperking voor te bereiden op de werkende wereld.
  - Bedrijfsactiviteiten doelen op de open markt en taken die in inkomen voorzien.
  - De verkopen dekken het financieren van supervisors, facilitaire kosten en investeringen. Deelnemers ontvangen lonen via loonsubsidies.
  - Functioneel beperkte werknemers zijn geen geassocieerde leden die de business runnen.

Open lidmaatschap en gelijke stemrechten zijn principes van sociale werk coöperaties. Het belang van de leden is de core van de principes van coöperaties. Er is geen speciale organisatorische vorm voor sociale werk coöperaties in Zweden. Het lijkt natuurlijk om de organisatorische vorm te gebruiken die is ontworpen voor coöperatie organisaties, namelijk de economische associatie.

## **Bijlage X      Initiatieven en motieven**

Sociale werk coöperaties in Zweden zijn opgestart vanuit:

- Een samenwerking tussen verschillende revalidatie organisaties.
- Een initiatief van één of meer enthousiaste individuen die een idee voor een coöperatie hebben.
- Een initiatief van een belangenorganisatie, die zijn leden helpt een coöperatie te bouwen.
- Een voorafgaand coöperatief en educatief programma waarin mensen samenkomen en een idee ontwikkelen.
- Een gemeente of andere organisatie die het klonen ondersteunt van één van hun bedrijfsoperaties in een coöperatie.

Sociaal werk coöperaties zijn kleine bedrijven die opereren in een markt, net als andere bedrijven. Sociale doelen ondersteunen behoeften van individuen voor coöperatieve supervisors, bijdragen voor ontwikkeling en faciliteiten en geen reguliere bedrijfsoperaties. De coöperaties gebruiken markt gebaseerde prijsmodellen, hebben vaak een klein marktaandeel en concurreren dus niet in de echte wereld met andere bedrijven in dezelfde industrie.

Er zijn 3 redenen voor werk coöperaties:

### **1. Het zelfhulp motief**

Zelfhulp kan worden gezien in contrast met liefdadigheid en metingen die zijn gecreëerd door anderen. Bijvoorbeeld publieke spelers die bedrijven runnen voor de mensen met beperkingen in Europa en Zweden.

Het zelfhulp concept heeft tenminste drie functies in sociale werk coöperaties:

- Anderen ontmoeten die dezelfde problemen hebben of hadden.
- Iemands innerlijke sterkte vertrouwen en de algemene middelen om condities te creëren voor iemands werkplaats.
- Nieuwe identiteiten worden gecreëerd: leden zijn nu marktspelers, en geen patiënt of cliënt meer.

### **2. Het empowerment motief**

Bij integratie inspanningen voor mensen die een gemarginaliseerd werklevens hebben om verschillende redenen, komt het concept van *empowerment* vaak boven. Ondernemingen die werk willen creëren voor mensen met een beperking, hebben mechanismen nodig om deze

mensen beheersing te laten verkrijgen over hun levens en hen innerlijke sterkte en persoonlijk inzicht te laten vinden .

### **3. De kracht van sociaal ondernemerschap**

(Sociaal ondernemerschap als een platform voor menselijke en economische groei).

Sociaal ondernemerschap betekent dat ondernemende krachten worden gestopt in een sociale en menselijke context. Enthousiaste ondernemers creëren een economische organisatie dat leidt tot economische ontwikkeling met een sociaal doel. Voor mensen binnen sociale werk coöperaties, betekent dit tegelijkertijd een goede werkplek en betekenisvolle werktaken. De coöperatieve vorm betekent dat dit gelijktijdig plaatsvindt. Eén of meerdere enthousiastelingen drijven sociaal ondernemerschap, in het coöperatieve proces is het een collectief ondernemerschap.

## **Bijlage Y      Organisaties voor advies en training**

### **1. Lokale coöperatieve ontwikkeling bureaus (LKU)**

De LKU bestaat in iedere streek en biedt advies, consult en training aan, aan alle type nieuwe coöperatieve groepen. Bepaalde adviseurs zijn gespecialiseerd in sociale werk coöperaties.

### **2. Het sociale coöperatieve project**

Het sociale coöperatieve project is gestart in 1997 en heeft verschillende functies vervuld. Op het nationale niveau zijn sociale werk coöperaties meer in zicht. Ook stimuleren ze informatie distributie via organisaties en autoriteiten.

### **3. Skoopi**

Het geraamte van de sociale coöperaties speciale belangenorganisatie (Skoopi) is ontstaan tijdens vergaderingen van supervisors in sociale werk coöperaties, vanuit het initiatief van twee LKU's. In 2000 hebben coöperatieve leden en supervisors uit Zweden Skoopi opgericht. Het bestuur van Skoopi bestaat uit vertegenwoordigers van sociale werk coöperaties in Zweden. In het begin van de herfst van 2001 en tot de lente van 2002 heeft Skoopi projectfinanciering ontvangen van de *General Inheritance Fund* om een netwerk en contacten te ontwikkelen tussen sociale werk coöperaties in Zweden.

### **4. Volwassen educatie organisaties**

*Post-secondary schools* en volwassen educatie organisaties zijn vaak betrokken in training programma's om structuur te houden in de coöperatie en de groep voor te bereiden om zijn coöperatie democratisch en professioneel te organiseren. Het doel van deze organisatie is om trainingsmiddelen te genereren die zijn gebaseerd op individuen en behoeften van de groep.

## **Italië**

### **Bijlage Z      Activiteiten consortia**

De coöperatieve verschuiving heeft een breed netwerk van lokale consortia gecreëerd waarvan de hoofdrol is om:

- Te voorzien in de diensten van hun leden coöperaties (accounting, juridisch en belasting advies, financiering en training).
- De belangen van de leden vertegenwoordigen naar lokale autoriteiten.
- Als algemene aannemer voldoen.
- Verzekeren dat de belangen van de gebruikers mee zijn genomen in de contract procedures.
- Innovatie koesteren in werkgelegenheid en sociaal beleid.