

Social Enterprises: How to make it happen?

Verlag studiereis sociaal ondernemerschap naar Londen

8-9 oktober 2015



Amsterdam, 11 november 2015

Social enterprises: how to make it happen?

Op 8 en 9 oktober jl. heeft Radar een studiereis naar Londen georganiseerd om inspiratie op te doen rondom sociaal ondernemerschap. Sociaal ondernemerschap biedt nieuwe kansen om hardnekkige problemen met onder meer armoede, werkloosheid, isolement en achterstanden in wijken aan te pakken. In Engeland wordt die rol al langer erkent. Omdat ongeveer 27% van alle social enterprises in Engeland een publieke dienst uitvoert, is het interessant om dat eens nader onder de loep te nemen.

Met 15 afgevaardigden uit het Nederlandse sociaal domein, waaronder wethouders, directeuren en beleidsmedewerkers, is dit onderwerp verkend tijdens een vol maar inspirerend programma. De Nederlandse afvaardiging bestond uit:

- Beatrijs Aukema - Beleidsmedewerker gemeente Haarlemmermeer
- Kristine Leenman - Directeur sociaal domein gemeente Haarlemmermeer
- Toke Tom - Directeur sociaal domein gemeente Utrecht
- Sandra Taks - Sectorhoofd Strategie & Netwerken gemeente Zaanstad
- Tine de Bloois - Directeur Sociaal domein gemeente Delft
- Joop Wikkerink - Strategisch beleidsmedewerker arbeidsmarktbeleid gemeente Hengelo
- Martin Andriessen - Directeur dienst Sociale Zaken gemeente Den Haag
- Gert-Willem van Mourik - Projectleider Kansen voor sociaal en innovatief ondernemerschap gemeente Den Haag
- Desiree Curfs - Directeur Stroomopwaarts MVS
- Carry Goedhart - Verandermanager Samenleving gemeente Zoetermeer
- Willemien Vreugdenhil - Wethouder gemeente Ede
- Anne Bisselink - Jonge Ambtenarennetwerk Poema's gemeente Ede
- Joyce Langenacker - Wethouder gemeente Haarlem
- David van der Houwen - Wethouder gemeente Maassluis
- Alex Jansen - Projectleider SZW gemeente Haarlem
- Stefan Panhuijsen - Social Enterprise NL
- Rogier den Uyl – RadarAdvies
- Bert Otten - RadarAdvies
- Anton Revenboer - RadarAdvies
- Merel Molenkamp - RadarAdvies
- Merle Verdegaal - RadarAdvies

Verkennen van het speelveld

Donderdag 8 oktober begonnen we met een introductie over de ontstaansgeschiedenis van sociale ondernemingen in Engeland en over de context waarin zij hebben kunnen groeien. We kregen presentaties over de randvoorwaarden voor sociaal ondernemerschap op nationaal en lokaal niveau en over de mogelijkheden om sociale ondernemingen financieel te ondersteunen.

Craig Dearden-Philips (Managing Director) en Paul Jansen (Director of Consulting) van **Stepping Out** verzorgden de aftrap. Met haar slogan '*From good public service to great social business*' ondersteunt Stepping Out organisaties in de transformatie van overheidsdienst naar social enterprise of mutual. In hun presentatie lieten ze ons zien hoe de publieke sector in Engeland georganiseerd is en hoe de zogenaamde 'Public Service Mutual' (kortweg 'mutual') hierin is ontstaan.

Ook Thomas Leftwich (Civil Society's Public Services Team) en Kelly-Ann Cahillane (Senior Commercial Advisor) van de nationale overheid (Cabinet Office) behandelden in hun verhaal de opkomst van de mutual. Daarnaast gingen zij dieper in op de zogenaamde Community Interest Company (CIC).

Adam Swersky (Associate Director), Bjorn Vennema en Nick Matthews van **Social Finance** sloten de middag af. Social Finance ontwikkelt duurzame en schaalbare financieringsmodellen die inzetbaar zijn bij de aanpak van maatschappelijke problemen.

Mutuals

Aan de opkomst van de mutual liggen twee ontwikkelingen ten grondslag. Enerzijds heeft ook Engeland de afgelopen tijd veel moeten bezuinigen. Hierdoor werd het duidelijk dat het soms efficiënter is om bepaalde publieke diensten los van de overheid te organiseren. Dat resulteerde in het zogenaamde 'Right to Provide'. Daarmee kunnen ambtenaren en publieke organisaties deze diensten zelf oppakken. Anderzijds komt de mutual ook voort uit de betrokkenheid van ambtenaren. Die waren ervan overtuigd dat de publieke dienstverlening goedkoper en beter kon en wilden dat ook zelfstandig organiseren. Door regels en wetgeving kunnen niet alle diensten een spin-out worden, aldus Kelly-Ann Cahillane. Daar moet eerst toestemming voor worden verkregen.

Kenmerkend voor de mutual is dat veel medewerkers zich eigenaar voelen van de dienst die zij produceren, en verantwoordelijk. Dit in groot contrast met veel overheidsorganen. Daar duiden hoge ziektepercentages juist op een gebrek aan eigenaarschap. De democratische organisatievorm stimuleert het eigenaarschap binnen de mutual ook.

Nog een kenmerk van de mutual: om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren stroomt de winst terug in de organisatie, niet naar aandeelhouders. Die opzet kennen we in Nederland ook, bij Buurtzorg.

Groei van de mutual

Het aantal mutuals is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Op dit moment zetten 112 daarvan meer dan 1 miljard pond om in Engeland. Opvallend is bovendien dat nog geen van die mutuals is teruggekeerd naar de overheidsinstantie waaruit zij zijn voortgekomen. Craig Dearden-Philips vertelde dat de opkomst van social enterprises en mutuals mede te danken was aan de totstandkoming van het Mutuals Support Office, de Social Investment Tax Relief en de Social Value Act in 2012. De Social Value Act vereist bijvoorbeeld dat uitvoerders van publieke diensten met hun dienst ook grotere sociale, economische en groene voordelen moeten nastreven. Deze Act biedt gemeenten zodoende een kader voor sociale aanbestedingen, hoewel de voorwaarden nog niet hard geformuleerd zijn.

De contracten met de eerste mutuals zijn voor vier jaar aan deze groep voorbehouden. Na deze periode mogen ook andere mutuals meedingen naar deze dan open aanbestedingen.

Community Interest Company

De twee eerste presentaties gingen dieper in op de Community Interest Company (CIC), een eigen juridische entiteit voor mutuals en social enterprises. Er is voor deze vorm gekozen omdat de mutual zelf nog geen juridische entiteit is. De opzet van een eigen bedrijfsmodel bleek in het verleden namelijk nog een stap te ver. Op dit moment wordt er echter wel gekeken welke nieuwe structuren hier mogelijk bij passen.

Bij een CIC is herinvestering in het bedrijf wettelijk vereist. Nu zijn financieringen meestal nog afkomstig van de overheid, Of van de Big Society Bank, een onafhankelijk financieel instituut met een sociale missie dat is opgezet om de groei van de sociale investeerdersmarkt te stimuleren. Met de juridische entiteit CIC wordt sociaal ondernemerschap ook voor private investeerders steeds interessanter. Desondanks blijft het ook in Engeland voor social enterprises lastig om te concurreren met grote afnemers. Want hoewel ze in Engeland meestal wel groter zijn opgezet dan in Nederland, staat hun leveringscapaciteit nog altijd niet in verhouding tot die van grote publieke dienstverleners. De overheid gaat in veel gevallen dan ook liever met die grotere partijen in zee.

Sociale financieringsvormen

Bjorn Vennema van Social Finance gaf aan dat op het gebied van sociale financiering Nederland ver achter ligt op de Engelse markt. De omzet in Nederland bedraagt zo'n 476 miljoen, in Engeland is dat 34 miljard. Een belangrijke recente ontwikkelingen in Engeland is de Social Impact Bond (SIB). Dit is een constructie waarbij, behalve overheid en sociaal ondernemer, ook financiële investeerders worden betrokken die hun geld maatschappelijk willen investeren. Via zulke SIB's kan scherper worden gestuurd op impact, omdat investeerders over het algemeen strengere eisen stellen aan de uitvoerders. Dat creëert meer ruimte om met (kleinere) sociale ondernemingen te werken. De overheid stimuleert deze vorm van financiering met fiscale maatregelen. De gedachte hierachter is dat, door overheid, investeerders en leveranciers te verbinden rondom een maatschappelijk doel, SIB's een kostenbesparing voor de overheid opleveren. De investeerder wordt namelijk pas uitbetaald door de overheid bij een bewezen besparing, met een netto winst. Veel social enterprises maken inmiddels gebruik van financiering door "social finance".



Deze financieringsvorm bestaat ook in Nederland, zij het op een andere schaal (3 SIB's t.o.v. 35 SIB's in Engeland). De conclusie was dat zulke constructies in Nederland meer gestimuleerd zouden moeten worden om het sociaal ondernemerschap beter te ontwikkelen.

Opvallend is dat er in Engeland veelal een adviestraject is ingebed in de opzet van een sociale onderneming. Social Finance wil de social enterprise sector stimuleren door middel van 'Enterprise Advisory', zodat de groeiende sector interessant wordt voor investeerders. Bovendien kunnen zij, door de sector te begrijpen, beter inzetten op het stimuleren van systeemveranderingen.

Sociaal ondernemerschap in de praktijk

Vrijdag 9 oktober lag de focus op de praktijk. 's Ochtends was er aandacht voor drie sociale ondernemingen: twee 'spin outs' op het gebied van zorg en welzijn en jeugddienstverlening, alsmede het buurtcentrum waar ons ochtendprogramma plaatsvond.

Dan Hopewell van het **Bromley by Bow Centre** verwelkomde ons met zijn presentatie en rondleiding in hun veelzijdige buurtcentrum. Daarbij gaf hij ons tevens inzicht in de van oorsprong arme buurt waarin het centrum is gevestigd en de dynamiek die het daar heeft gebracht.

Daarna waren John Niland en Brendan O'Keefe aan de beurt. Zij namen ons mee in het reilen en zeilen van CIC's in de publieke wereld.

John Niland is van **Provide CIC**, een social enterprise die veel zorg- en welzijnsdiensten levert in de gemeenschap. Hij vertelde een inspirerend verhaal over het anders organiseren van zorg. Kenmerkend voor zijn presentatie was de uitspraak over de andere mindset van medewerkers. Hij begon met 12.000 medewerkers onder zich, nu heeft hij 15.000 bazen.

Brendan O'Keefe is van **EpiC CIC**, een social enterprise die zich inzet voor ondersteunende diensten voor jongeren en adolescenten. Ook hij inspireerde met de anekdote over zijn uitgangspunt: hij wilde geen spin out worden als hij niet minimaal 80% van de medewerkers met zijn verhaal kon overtuigen. Dit vanuit de gedachte dat als een groot deel van zijn medewerkers de overstap niet ambieerde, zijn eigen overtuiging alleen het niet succesvol zou maken. Na een officiële ronde bleek dat uiteindelijk 100% van de medewerkers bereid was om hun vaste aanstelling op te geven en over te stappen.

Beide sprekers benadrukten dat je je bedrijf pas tot een succes kunt maken als je je medewerkers in hun kracht zet. Dat, en eigenaarschap, heeft in beide gevallen geleid tot een forse afname van het percentage ziekmeldingen en tot de totstandkoming van nieuwe, krachtige, staff-led organisaties.

Opvallend was dat beide verhalen benadrukten dat de diensten pas zijn gaan floreren nadat zij los van de overheid optraden. Dit riep dan ook enkele vraagtekens op bij het innovatieve karakter van deze ondernemingen. Zijn de CIC's alleen maar succesvol omdat ze niet meer onder de regelgeving van publieke organisaties vallen?

Uitwisseling met lokale partijen

De vrijdag bood ook een 'local exchange' met raadsleden en sociaal ondernemers uit Croydon en Greenwich en met een vertegenwoordiger van Social Enterprise UK.

Chris Symons van **GLL** vertelde hoe zij hebben ingespeeld op de bezuinigingen van de overheid op 'leisure' activiteiten. Inmiddels draaien zij met 236 faciliteiten een jaaromzet van 200 miljoen pond. GLL is nu de grootste leverancier van sport en vrijetijdsbesteding van Engeland en biedt werkgelegenheid aan zo'n 8000 werknemers.

Sean Kelleher van **Business in the community** liet ons zien hoe lokale overheden sociaal ondernemerschap en sociale innovatie kunnen stimuleren. Als not-for-profit organisatie verbindt en ondersteunt *Business in the Community* ondernemingen om maatschappelijke problemen aan te pakken.

Stuart Emmerson van **Social Enterprise UK**, de zuster van Social Enterprise NL, gaf ons aan het eind van het middagprogramma nog even een dosis hernieuwde energie. Hij vertelde kort hoe Social Enterprise UK het sociaal ondernemerschap in Engeland probeert te versterken. Bijvoorbeeld door de jaarlijkse toekenning van de Social Enterprise Place status aan een stad of gebied waar sociaal ondernemerschap floreert. Alex Murray van de **Royal Borough of Croydon** vertelde de deelnemers over de Social Enterprise Borough status van Croydon. Croydon ontving die status in 2014 vanwege hun social enterprise communities. Die communities zoeken de verbinding tussen markt, sociale ondernemingen, overheid en burgers, met als doel dat men sociaal gaat inkopen.

Care Act

Tijdens ons bezoek werd duidelijk dat het Engelse maatschappelijke systeem anders is ingericht, maar dat er wel veel vergelijkbare uitgangspunten spelen. Stuart Nichols van de Royal Borough of Greenwich vertelde dat de nieuwe Care Act (zorgwet) die onlangs is aangenomen bijvoorbeeld ook inzet op integraal werken (verbeteren van samenwerking tussen verschillende zorgaanbieders), eigen kracht en preventie. Een groot verschil is dat in Engeland wordt gewerkt aan één nationaal indicatiesysteem terwijl in Nederland meer aandacht is voor maatwerk.

Lessons learned

De studiereis heeft als belangrijke les opgeleverd dat sociale ondernemingen dienen te functioneren als echte ondernemingen. Ze moeten:

- hun aanbod diversifiëren om niet van slechts één opdrachtgever afhankelijk te zijn,
- slim omgaan met financiën en investeringen,
- een scherp oog houden op overheadkosten,
- streven naar de hoogst mogelijke kwaliteit van publieke dienstverlening.

Kortom, ze moeten beschikken over de mindset van een ondernemer om een sociale onderneming duurzaam te laten opereren en ook ruimte te creëren voor innovatie.

Opvallend is tevens de aandacht op lokaal niveau voor sociaal ondernemen. Naast de wetgeving die geïntroduceerd is bestaat er een breed commitment voor deze vorm van ondernemen. Er zijn tal van lokale initiatieven en landelijk is Social Enterprise UK erg actief. In Nederland ervaren sociaal ondernemers nog wel eens een gebrek aan herkenning en erkenning vanuit gemeenten. In het Verenigd Koninkrijk is daar geen sprake van. Nagenoeg alle gemeenten kennen een gericht beleid

op het gebied van sociaal ondernemen. Met het vaststellen van de Social Value Act is er ook meer ruimte gekomen voor sociale waarden in aanbestedingstrajecten. Bovendien hebben sociale ondernemingen middels de Community Interest Company een juridische vorm waaronder zij zich kunnen scharen. Ook dat ontbreekt in Nederland.

In Nederland moeten we ook nog werken aan de sociale financiering. Momenteel is het voor veel investeerders niet aantrekkelijk om te investeren in sociale ondernemingen. Dat belemmert de groei van deze sector. Financieringsvormen zoals de Social Impact Bond kunnen een oplossing bieden.

We kijken terug op een geslaagde studiereis, waarin we veel inspiratie hebben opgedaan en informatie hebben uitgewisseld over sociaal ondernemerschap en hoe dat in het Nederlandse sociaal domein van grotere betekenis kan zijn.

