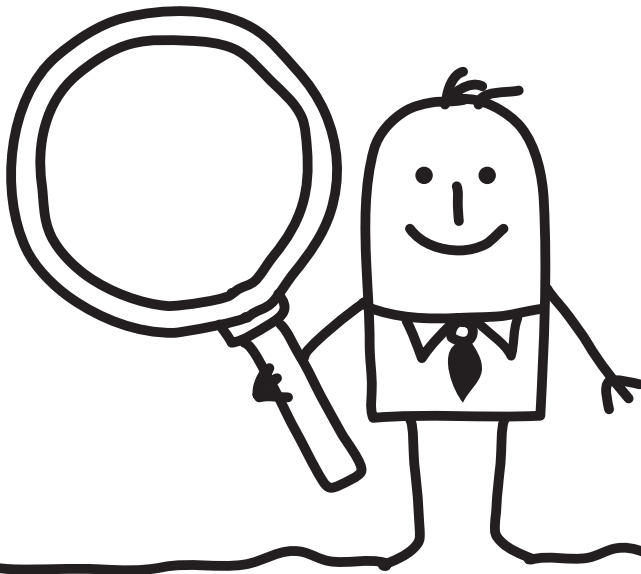


Publieksversie

# Sociaal ondernemen: passie en poen

---

Mogelijke succes- en faalfactoren van sociale ondernemingen  
gericht op arbeidsparticipatie van mensen met een  
kwetsbare arbeidsmarktpositie



**VSBfonds,**  
iedereen doet mee

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	pagina 3
<b>Hoe definieer je succes?</b>	pagina 4
<b>De succesfactoren voor sociaal ondernemen</b>	pagina 5
<b>De faalfactoren voor sociaal ondernemen</b>	pagina 7
<b>Conclusies en randvoorwaarden voor succes</b>	pagina 9
<b>Afsluiting</b>	pagina 11

We dragen dit rapport op aan alle sociaal ondernemers in Nederland voor wie wij grote bewondering hebben. Vaak brengen zij grote offers, lopen persoonlijke risico en zitten zich tomeloos in om hun en ons ideaal waar te maken: een samenleving waarin iedereen kan participeren.

**Het onderzoek is uitgevoerd door Labyrinth Onderzoek & Advies in opdracht van VSBfonds en Start Foundation.**  
[www.labyrinthonderzoek.nl](http://www.labyrinthonderzoek.nl)

# Inleiding

We streven met zijn allen naar een samenleving waarin voor iedereen een plek op de arbeidsmarkt te vinden zou moeten zijn. Voor een aantal mensen is dit echter extra zwaar, omdat ze door tal van redenen en beperkingen moeilijker aan een baan komen. Bij gewone ondernemingen liggen de drempels voor hen vaak te hoog. Lange tijd kennen we in ons land een speciaal soort bedrijven voor deze mensen: de sociale werkvoorziening. Ook worden mensen met beperkingen ondergebracht in dagbestedingcentra. Als gevolg van bezuinigingen gaan deze voorzieningen ernstig inkrimpen. Maar de mensen blijven. Er zijn dus andersoortige bedrijven nodig om mensen met een arbeidsbeperking uitzicht op werk te geven. Sociale ondernemingen zijn daar een inspirerend voorbeeld van. Zij scheppen de banen voor mensen met een erkende afstand tot betaald werk en doen dat door commercieel succesvol te zijn met hun product of dienst. Sociale firma's zijn daarnaast wegbereiders met uitstraling die ook proberen de rest van het bedrijfsleven wakker te schudden om meer aandacht te besteden aan deze kwetsbare groepen.

VSBfonds en Start Foundation zijn al jaren actief als financier van sociale ondernemingen. Het blijkt dat het 'knuffelgehalte' van sociale firma's groot is; ze kunnen op veel sympathie van de overheid en de samenleving rekenen. Tegelijk is er de constatering dat deze ondernemingen het in veel gevallen niet redden. Slechts een klein deel van hen lukt het een bedrijf op te bouwen dat zowel zakelijk als sociaal stevig op zijn benen staat. Hoe komt dat? Pakken de ondernemers in kwestie het verkeerd aan? Deugen hun ondernemingsplannen niet? Lopen ze vast in bureaucratie? Om de antwoorden op deze vragen te vinden, lieten we Labyrinth Onderzoek & Advies een verkenning uitvoeren naar de factoren die bijdragen aan het succes of falen van sociale ondernemingen die zich inspannen voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Dit leidde tot het rapport Sociaal Ondernemen: passie en poen. Bijgevoegd vindt u een publieksversie van het onderzoek. In grote lijnen bevestigt het rapport de ervaringen van VSBfonds en Start Foundation: slechts een klein deel van de sociale firma's lukt het om ook op de langere termijn voldoende winstgevend te zijn. Oorzaken hiervan zijn er vele, u kunt ze lezen in deze publieksversie. Maar het onderzoek laat ook zien in welke gevallen sociale firma's wel succes kunnen boeken en wat daarvoor allemaal nodig is. Daarnaast treft u in het rapport talrijke aanbevelingen aan voor het vergroten van de slaagkans van sociale firma's.

Voor ondernemers die met plannen rondlopen voor een sociale firma, is het rapport een belangrijk hulpmiddel. Zij kunnen kennismaken van de knelpunten en obstakels die ze moeten zien te overwinnen. Dat maakt de kans groter dat hun sociaal bedrijf weet te overleven. Ook lokale overheden die initiatieven in deze richting willen stimuleren, kunnen hun voordeel doen met de resultaten van dit onderzoek. We hopen wel dat het rapport de sociaal ondernemende pioniers in dit land niet afschrikt. Want het is hoe dan ook belangrijk dat er meer sociale firma's komen. Dat is goed voor de economie, dat is goed voor onze samenleving en dat is vooral goed voor al die werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt. Ook zij willen mee doen op de arbeidsmarkt. Tot slot: Met dit onderzoek kunnen wij onze financiering van sociale ondernemingen aanscherpen. We hebben een instrument in handen om nog kritischer te kijken naar aanvragen voor geldelijke steun. Hierdoor kunnen we onze euro's nog beter en gericht inzetten, met meer kans op een positieve afloop.

**Jos Verhoeven, directeur Start Foundation**  
**Joost van Lanschot, directeur VSBfonds**

# Hoe definieer je succes?

Sociale firma's zijn de laatste jaren in opkomst in het bedrijfsleven. Daarmee is niet gezegd dat ze allemaal even succesvol zijn. Het kost nogal wat moeite om een sociale onderneming op te zetten die levensvatbaar en gezond is en de toekomst aankan. Als startpunt is het belangrijk om aan te geven wanneer een sociale onderneming nu als een succes kan worden beschouwd. Daarvoor is een krachtige combinatie van sociale en bedrijfs-economische factoren nodig.

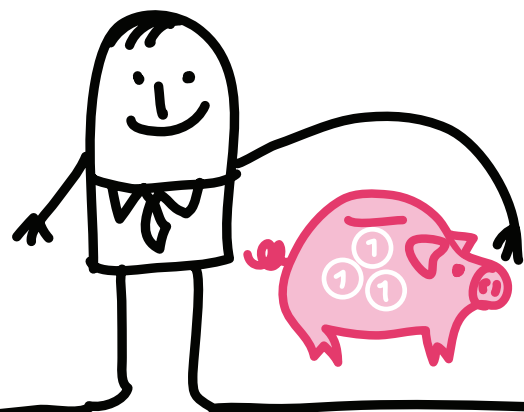
Om het in een definitie te gieten: een succesvolle sociale onderneming schept arbeidsplaatsen voor mensen met een erkende afstand tot de arbeidsmarkt, zonder te veel afhankelijk te zijn van subsidies, giften en donaties. En: het bedrijf haalt genoeg winst om te kunnen voortbestaan en het aantal banen op peil te houden. Hierbij past nadrukkelijk de aantekening dat een sociale onderneming te allen tijde een privaat bedrijf moet zijn. Ook de sociale werkvoorziening (SW) biedt werk aan personen die moeilijk aan een baan komen, maar krijgt hiervoor structureel geld van de gemeenten en het Rijk.

## Het economisch succes van een sociale onderneming hangt dus samen met:

- voortbestaan;
- winstgevendheid gedurende een langere tijd;
- groei, zowel in omzet en winst als in arbeidsplaatsen.

## Van een sociaal succes is sprake als:

- het bedrijf op termijn niet meer draait op subsidies en giften;
- er duurzame betaalde banen zijn voor mensen met een erkende afstand tot de arbeidsmarkt;
- het personeel de kans krijgt zich verder te ontwikkelen.



# De succesfactoren voor sociaal ondernemen

Sociaal ondernemen, wat bepaalt nu of het een zakelijk succes wordt en een betaalde baan oplevert voor de mensen die hopen toe te kunnen treden tot de arbeidsmarkt? Welke factoren zijn daarbij in het geding? Wat kenmerkt succesvolle sociale firma's en dito ondernemers? Met een ondernemer aan het roer die zijn sporen eerder heeft verdiend, is de slaagkans waarschijnlijk wel groter, maar daarmee is het complete verhaal niet verteld. Want er zijn nog zoveel andere aspecten die het verschil tussen lukken en mislukken kunnen bepalen. Uit het onderzoek kwam een aantal van die succesfactoren naar voren. De belangrijkste daarvan zetten we hieronder op een rijtje.

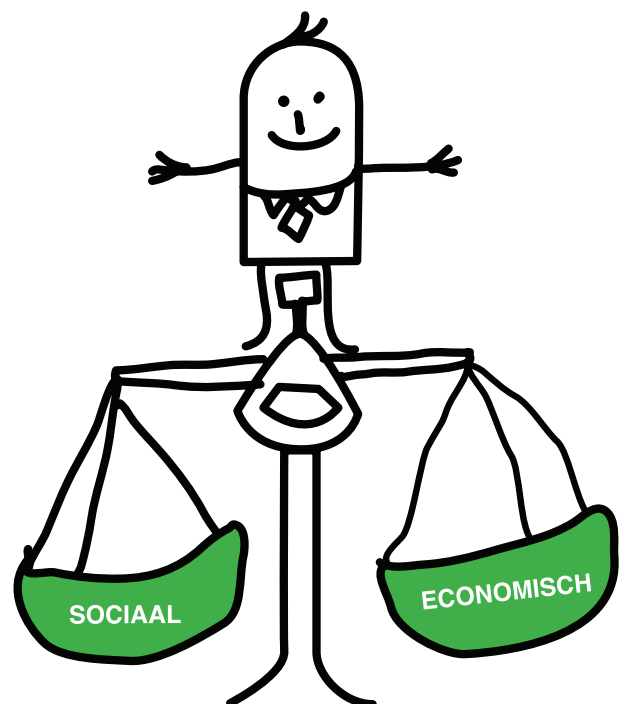
Allereerst: Hoe je het ook wendt of keert; ook sociaal ondernemen begint met klanten en afzet, een commerciële geest. Als er niet genoeg geld bij een bedrijf binnenkomt, kun je ook op sociaal vlak uiteindelijk geen potten breken. 'Zonder klant geen bedrijf', is een quote die in dat verband regelmatig op te tekenen is. Je moet thuis zijn op de markt en eerst weten wie je klanten zijn en hoeveel omzet je daarvandaan kunt halen voordat je met een sociale onderneming begint. Hoe sociaal bewogen je ook bent en hoe romantisch het beeld van een sociale firma ook is, economisch realisme is een eerste vereiste voor een gezonde sociale firma. Een goed businessplan is belangrijk, een goed cv als ondernemer nóg belangrijker. Vooral ook omdat het pad naar succes voor een sociale firma met meer valkuilen bezaaid is dan voor andere bedrijven.

De praktijk laat zien dat een aantal sociale ondernemingen de omgekeerde weg bewandelt om van de grond te komen. Zij beginnen met de arbeidsplaatsen en gaan later op zoek naar

de klant. Fondsen, giften en subsidies maken dit mogelijk. Uit het onderzoek blijkt dat het nog een hele toer is om betrouwbare prognoses te maken van de mogelijke omzet, en goed in te schatten wat de reële kansen voor een sociale onderneming zijn op een bepaalde markt. Met als risico dat zowel de fondsen/financiers als de ondernemer en de werknemers van een koude kermis thuiskomen.

## Ondernemer én onderneming

Er zijn dus verschillende interne en externe elementen die het welslagen van sociale ondernemingen bepalen. Die raken zowel de persoonlijkheid van de ondernemer in kwestie als het bedrijf.



### **We beginnen met de ondernemer. Welke kenmerken verhogen de kans dat zijn sociale firma succesvol zal zijn?**

- Entrepreneurs die terug kunnen kijken op een succesvolle carrière in het bedrijfsleven, komen ook met sociale firma's het verst. Ze kennen het klappen van de zweep, hebben meestal een goede kijk op de gevaren en obstakels die met (sociaal) ondernemen samenvallen, en kunnen voor hulp, ondersteuning en advies op een groot netwerk terugvallen.
- Zakelijk denken hoort voorop te staan. Succesvolle sociale ondernemers zijn mannen of vrouwen van de daad. Ze hebben wel geduld met en begrip voor de beperkingen van hun medewerkers, maar vinden hen niet 'zielig'.
- Succesvolle sociale ondernemers combineren economisch realisme met engagement.
- Sociale ondernemers moeten goed de weg weten naar instanties, subsidies, regelingen, wetten en fondsen. Dat is doorgaans geen sinecure.

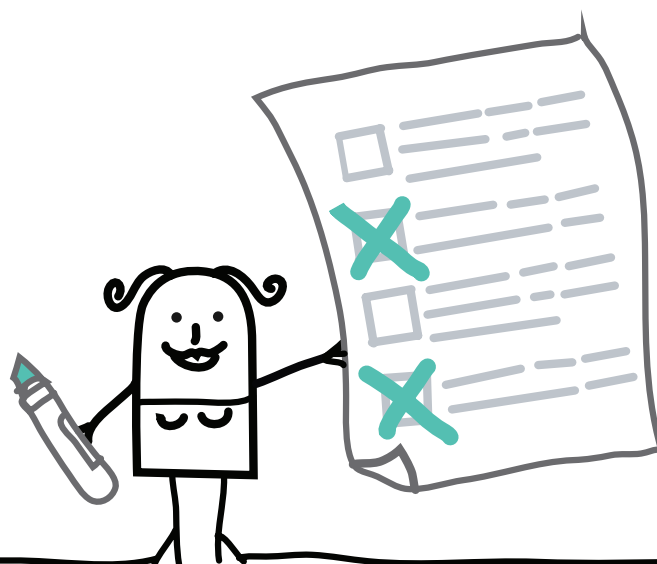
### **Nu de succesfactoren van de onderneming. Daaruit komt in het onderzoek ook een aantal ingrediënten naar voren.**

- Een goede voorbereiding is het halve werk. Het is daarom van groot belang om met een gedegen en goed doortimmerd ondernemingsplan de boer op te gaan bij fondsen en geldschieters. Lever een duidelijk product of een dienst waar de markt om vraagt. Dan heeft de sociale onderneming ook een duidelijk profiel voor de klanten.

- Sociale ondernemingen hebben een positief imago en wekken veel sympathie op bij het publiek, de overheid en andere bedrijven. Echter, aan het imago van een sociale onderneming kunnen ook nadelige kanten kleven. Bijvoorbeeld dat potentiële klanten verwachten dat zij er goedkoper kunnen inkopen. Sociale ondernemers moeten nadenken of ze dit imago al dan niet willen benutten.
- Samenwerking is de sleutel tot meer succes. Met opdrachtgevers en andere marktpartijen om meer inkomsten en investeringen binnen te halen. Met instanties en stakeholders op sociaal gebied om de positie van de werknemers te versterken.

### **Daarnaast zijn er componenten van buiten die een rol spelen in het succes van een sociale onderneming.**

- Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zit in de lift. Sociale ondernemingen kunnen van deze trend profiteren.
- Sociale ondernemingen krijgen vanwege hun positieve imago sneller en makkelijker hulp van familie van de ondernemer, leveranciers en andere betrokken partijen. Dit kan in de vorm van geld of vrijwilligerswerk zijn.



# De faalfactoren van sociaal ondernemen

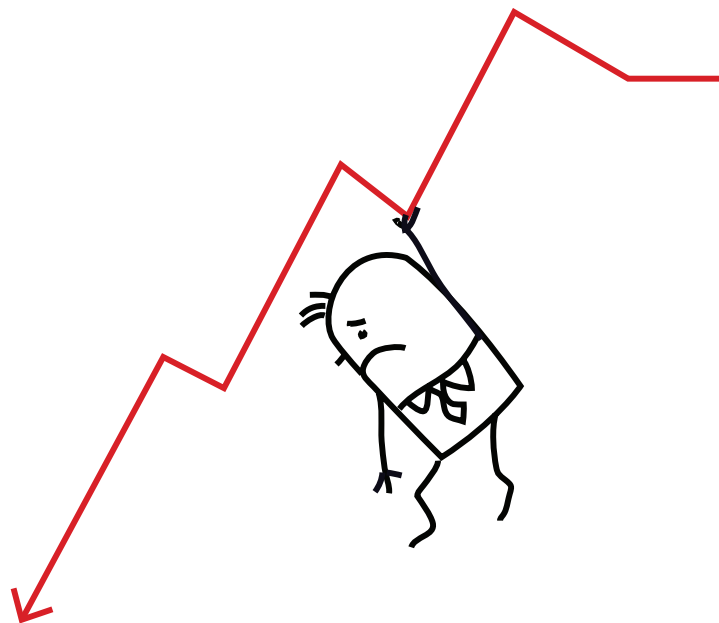
De behoefte aan sociaal ondernemen in onze samenleving neemt toe. De participatiewet die in aantocht is, zal deze trend nog versterken. Tal van plannen doen de ronde, het aantal starters in dit segment groeit en een goed idee kan doorgaans al gauw op sympathie in de samenleving en financiële steun van financiers rekenen. De praktijk is echter een stuk weerbarstiger. Want een slim idee mondt in de meeste gevallen niet uit in een gezond bedrijf dat zakelijk op zo'n stevige bodem rust dat het groei en continuïteit kan bieden. Zowel waar het de banen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, als het verdienmodel betreft. Wat maakt nu dat het zo weinig sociale firma's lukt om de startblokken te ontgroeien? Welke faalfactoren, barrières en valkuilen zijn daarbij in het geding? Uit het onderzoek blijkt dat deze omstandigheden in te delen zijn in interne en externe factoren.

## We beginnen met de interne factoren die maken dat sociale firma's kunnen struikelen.

- Werken met personeel met afstand tot de arbeidsmarkt kost extra geld, energie en tijd. De arbeidsproductiviteit van deze medewerkers ligt lager dan wat als normaal mag worden beschouwd. Als sociaal ondernemer ben je meer geld en tijd kwijt aan het inwerken en opleiden van je personeelsleden. Er zijn regelingen voor opleidingen en compenserende trajecten en begeleiding, maar die sluiten vaak niet goed genoeg aan bij wat concreet nodig is voor deze doelgroepen op de werkvloer. Omdat het veelal om werknemers met een beperking gaat, moet ook de werkomgeving aan deze mensen worden aangepast, nóg een extra kostenpost.
- Het gevaar bestaat dat sociale ondernemers en werkgevers uit betrokkenheid met hun medewerkers te veel in de huid van de hulpverlener kruipen. Medewerkers met afstand

tot de arbeidsmarkt kampen in sommige gevallen ook met problemen en achterstanden op andere gebieden. Sociale ondernemers hebben de neiging deze voor hen op te willen lossen, waardoor ze op commercieel vlak hun scherpte kwijtraken.

- Maar ook externe factoren kunnen roet in het eten gooien. Zo staan banken niet in de rij om sociale firma's krediet te verlenen, omdat ze risico's te hoog achten. Ze zijn pas bereid over de brug te komen als blijkt dat zulke bedrijven fondsen of andere geldschieters achter zich hebben staan. Maar er zijn meer externe omstandigheden die maken dat sociale ondernemingen het niet redden.
- De rechtsvorm. De sociale ondernemer staat hier voor een dilemma over de juridische constructie die voor het bedrijf wordt gekozen. De ondernemer moet vooraf goed nadenken welke rechtsvorm het best bij zijn firma past.

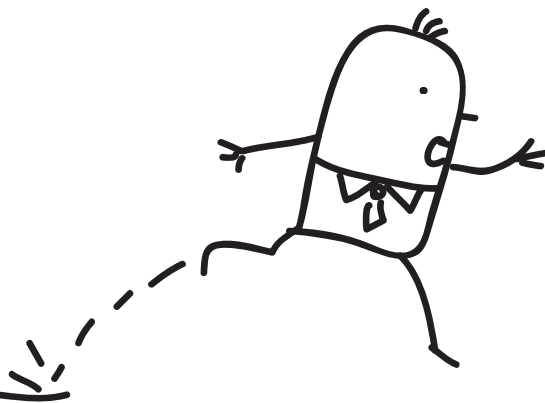


- Het geld voor sociale firma's komt vaak uit verschillende bronnen: eigen kapitaal, familie, bank, fonds, particulieren en sympathisanten. Al deze geldschieters hebben verschillende belangen en vragen soms tegengestelde dingen.
- Sociale ondernemers zijn pioniers. Wat ze doen, is nog altijd redelijk ongewoon in ons economisch bestel. Ze moeten er daarom rekening mee houden dat ze zich in een jungle van regels, wetten en bepalingen begeven waarin je makkelijk kunt verdwalen. Hulpverlening, certificering, het aanvragen van loondispensatie, het opleiden en scholen van medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt; de sociale ondernemer moet van nogal wat markten thuis zijn.
- Werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt worden 'gepamperd' en beschermd

door instanties en hun privénetwerken. Veel van deze partijen denken en handelen vanuit een zorgplicht. Voor de persoon in kwestie is het daarom moeilijker om zich te ontplooiën als volwaardige arbeidskracht.

- Het is crisis. Hebben normale bedrijven het al zwaar om hun marges in stand te houden, voor sociale ondernemingen is dat onder de huidige condities nog moeilijker.

Veel van de hierboven beschreven obstakels zijn typisch voor het sociaal ondernemen. Ze hangen samen met de achterstand van het personeel op de arbeidsmarkt. Ook organisaties, instituties en sommige stakeholders hebben hun antenne nog onvoldoende afgestemd op sociale firma's. Dat biedt overigens wel kansen voor ondernemers om eigen strategieën en scenario's uit te werken.





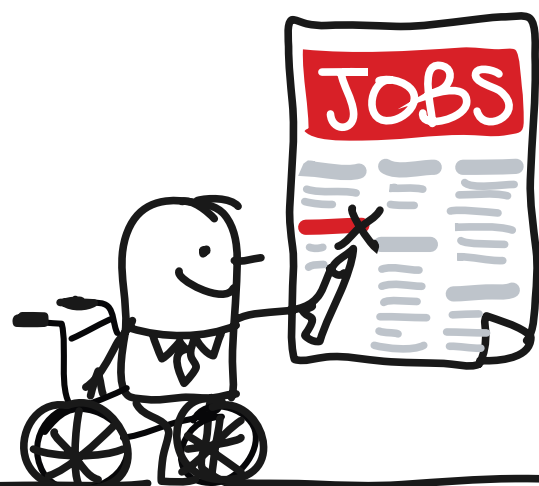
# Conclusies en randvoorwaarden voor succes

De wereld van de sociale ondernemingen is nog goeddeels onontgonnen terrein in Nederland. Dat betekent dat sociale ondernemers op de tast te werk moeten gaan, waarbij hun eigen ervaringen centraal staan. Ze komen veel complicerende zaken tegen, zoals regelgeving, zorglast, bureaucratie en instituties. Verwacht wordt dat dit gaat veranderen, omdat sociaal ondernemen in de lift zit. Van verschillende zijden zijn er bij het kabinet al speerpunten en adviezen aangedragen die belemmeringen voor sociale firma's moeten wegnemen en de kans van slagen kunnen vergroten. Toch heeft het voor entrepreneurs die de sprong willen wagen, en overheden die sociaal ondernemen willen stimuleren, weinig zin om met de armen over elkaar te gaan zitten afwachten tot de laatste valkuil is opgeruimd. Het is nu al mogelijk om met positieve uitkomst een sociale onderneming op te zetten. In dit onderzoek hebben we een aantal voorwaarden daarvoor op een rij gezet. Daarnaast zijn de gevaren en risico's in dit rapport in beeld gebracht. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste bevindingen.

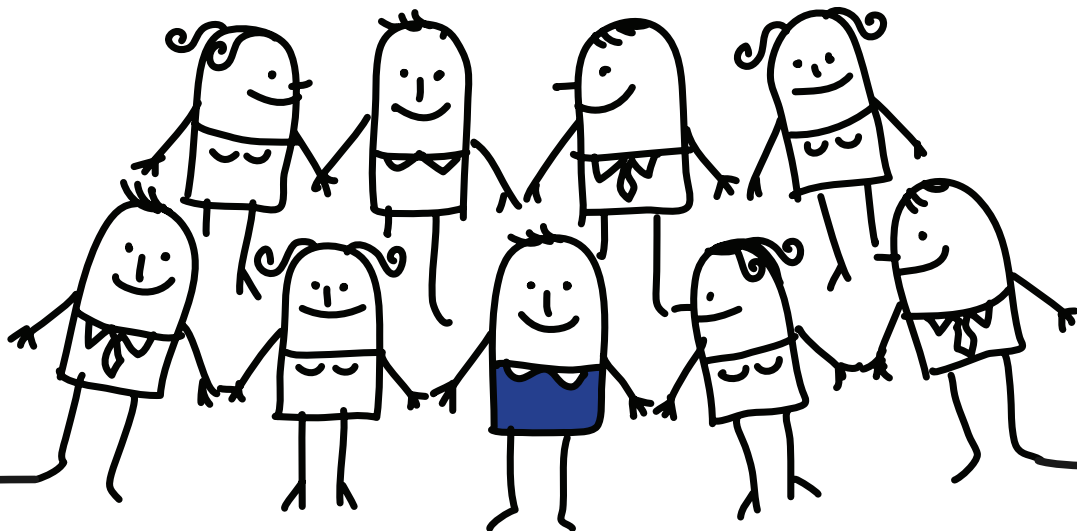
- Het profiel van de ondernemer die een sociale firma opzet, is heel belangrijk. Een goed cv, ruime ervaring, een goede opleiding, realiteitszin en inzicht in de specifieke achtergrond van het personeel zijn een voorwaarde.
- Maak een duidelijke financieringsstrategie. Waar wil je het benodigde geld vandaan halen, welke rol moeten die financiers krijgen en hoe snel wil je die leningen weer terugbetalen? Fondsen zijn welkom, zeker in de startfase. Pas echter op om te afhankelijk te worden van fondsen en donateurs. Juist risicodragend kapitaal stimuleert ondernemerschap.
- Een goede marktstrategie is van levensbelang. Vooral ook omdat sociale ondernemingen vanwege de extra kosten meer omzet nodig hebben om te kunnen overleven.

Een goed zicht hebben op je product of dienst wil niet zeggen dat je ook kijk hebt op de markt waarin je opereert of op de concurrentie die je pad kruist. Zorg voor een marketingbudget. Een goede samenwerking met leveranciers, afnemers en opdrachtgevers opent de deur naar commercieel succes.

- Zorg voor een goede financiële administratie. De praktijk laat zien dat bij veel sociale firma's informatie over het reilen en zeilen van het bedrijf vaak onvolledig is, en gedateerd. Wat ook wordt gemist, zijn omzetprognoses en een meerjarenbegroting. Dit schrikt potentiële geldschieters en investeerders af.
- Hanteer een duidelijke sociale missie die is gekoppeld aan de doelgroep waarmee je werkt (mensen met een visuele, auditieve of verstandelijke handicap, mensen met een psychiatrische achtergrond, ouderen, mensen met autisme). Dan krijgt de buitenwereld een helder beeld van waar de sociale firma voor staat. Zorg ervoor dat de sociale opbrengsten van de onderneming goed kunnen worden gemeten.



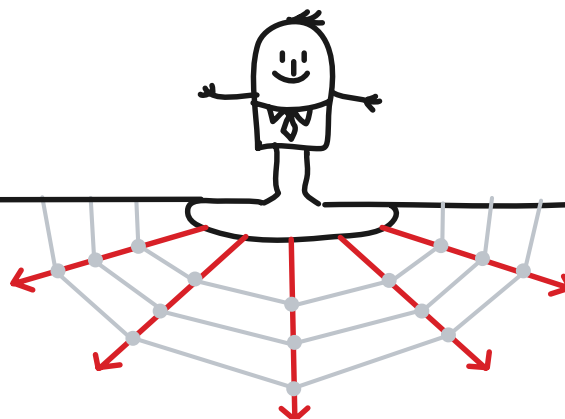
- Werk met één doelgroep. En bouw daar de nodige kennis over op. Uit de praktijk blijkt dat sommige doelgroepen over kwaliteiten met meerwaarde beschikken. Zo zijn er bijv. bedrijven die mensen met autisme software laten testen.
- Een sociale onderneming is van groot maatschappelijk nut. Dus mag je ook iets terugvragen van de samenleving. Ontwikkel daar een strategie voor. Laat de buitenwereld zien welke maatschappelijke bijdrage je sociale firma levert.
- Bij een sociale onderneming is altijd een aantal stakeholders betrokken die je vooruit kunnen helpen. Neem ze op in je netwerk. Op die manier versterk je het fundament van je bedrijf.
- Sociaal ondernemen pakt altijd duurder uit. Maak een goed overzicht van de te voorziene meerkosten voordat je van start gaat, in plaats van later tegen onverwachte tegenvallers aan te lopen.
- Bezint eer ge begint. En temper te hoge verwachtingen. Sociaal ondernemen brengt om meerdere redenen extra risico's met zich mee. Onderschat deze niet, dat leidt tot teleurstellingen. Zowel voor de ondernemer als de betrokken werknemers..

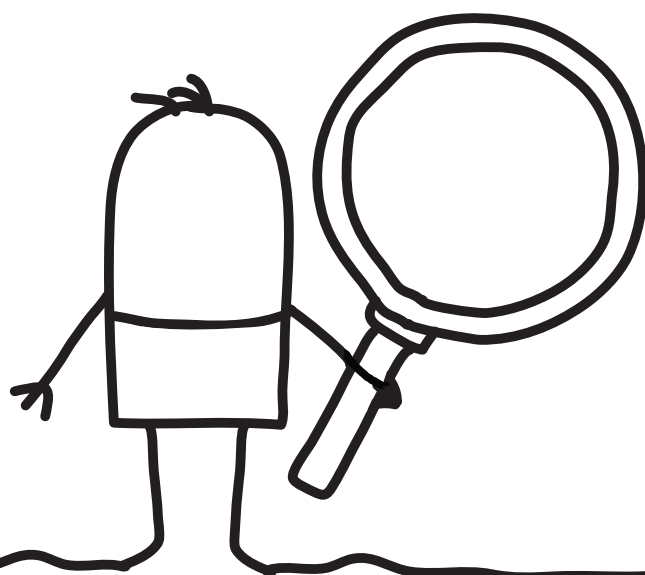


# Afsluiting

De ondernemer die een sociale firma wil beginnen, moet erop bedacht zijn dat hem geen gespreid bedje wacht. Dat is misschien wel de belangrijkste les uit het rapport Sociaal Ondernemen: passie en poen van het Utrechtse onderzoeksbureau Labyrinth Onderzoek & Advies. Een van de geïnterviewde ondernemers uit het onderzoek verwoordde het aldus: "Als ik bij het begin had geweten wat er allemaal op je afkomt, weet ik niet of ik er wel aan begonnen was." Tegelijkertijd is sociaal ondernemen een prachtig middel om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt binnen het reguliere bedrijfsleven een kans op een baan te geven. In het rapport komt een aantal elementen naar voren die sociale ondernemers kunnen helpen hun initiatief tot een succes te maken.

- Het rapport rept over een reeks van beoordelingsfactoren. Hieruit is bijvoorbeeld één collectieve vragenlijst te destilleren die alle sociale fondsen en maatschappelijk investeerders kunnen gaan gebruiken als ze sociale ondernemers aan het loket krijgen. Deze uniformiteit is zowel goed voor de fondsen in kwestie als voor de sociale firma's. Voor de sociale firma's komt de lat hoger te liggen, zodat de kans op mislukking kleiner wordt. De fondsen kunnen zich kritischer opstellen en daardoor hun geld effectiever inzetten.
- Sociale ondernemers zitten regelmatig aan tafel met diverse fondsen en investeerders die allemaal eigen regels hanteren. Dit leidt tot verwarring en veel administratieve rompslomp. Start Foundation en VSBfonds willen in gesprek met andere fondsen om hier verbetering in te brengen. Dit verlaagt de administratieve druk voor sociale firma's.
- Het rapport helpt om een realistischer beeld te schetsen van het pittige traject dat sociale ondernemingen wacht. Het is geen sinecure om een succesvolle sociale onderneming op te zetten. Het is goed dat de bewustwording hierover groeit. Hierdoor zullen sociale entrepreneurs zich nog beter kunnen voorbereiden op de obstakels en barrières waar ze mee te maken krijgen. Dit verhoogt de kans dat ze succesvol zullen zijn.
- Het rapport is ook een bruikbaar instrument voor andere stakeholders die er belang bij hebben om meer sociale ondernemingen van de grond te helpen, zoals gemeenten, investeringsmaatschappijen en banken. Zij kunnen de kennis die in het onderzoek is opgedaan, daarvoor goed gebruiken.





## **Contactgegevens van VSBfonds en Start Foundation**

### **Start Foundation**

Postbus 889

5600 AW Eindhoven

040 246 18 50

[info@startfoundation.nl](mailto:info@startfoundation.nl)

[www.startfoundation.nl](http://www.startfoundation.nl)

### **VSBfonds**

Postbus 16

3500 AA Utrecht

030 230 33 00

[info@vsbfonds.nl](mailto:info@vsbfonds.nl)

[www.vsbfonds.nl](http://www.vsbfonds.nl)