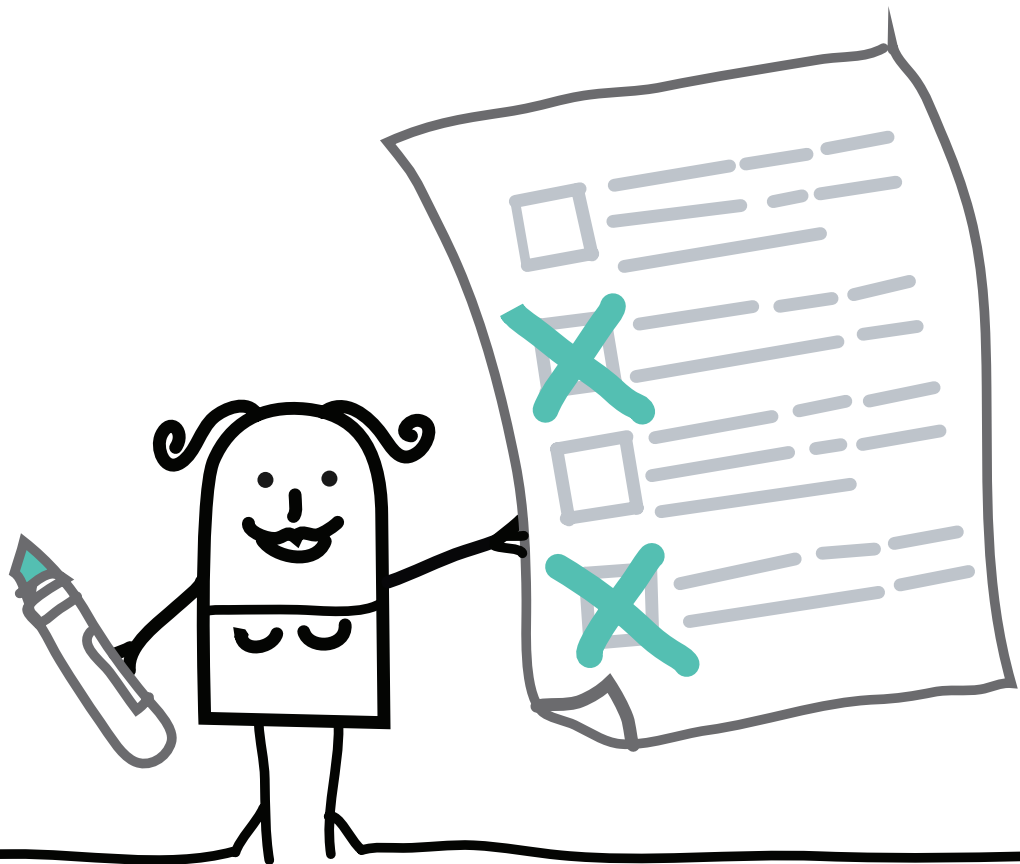


# Checklist passie en poen

---

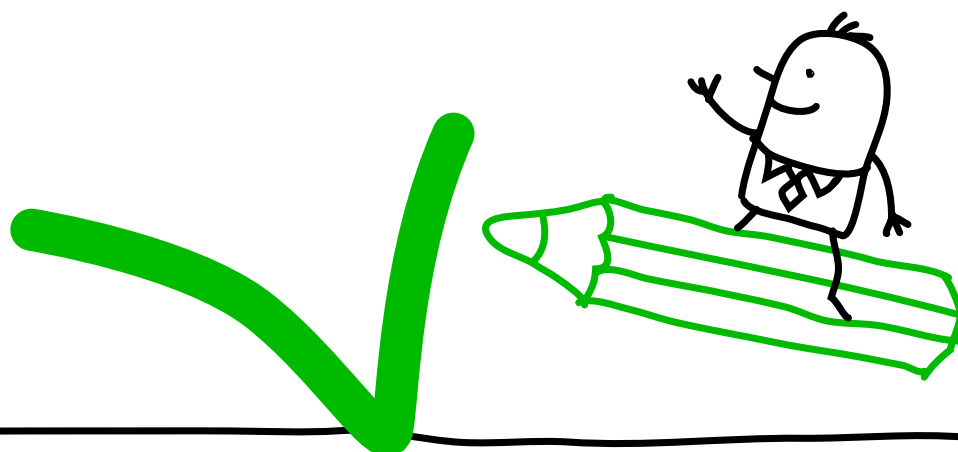
**Aandachtspunten voor succesvol sociaal ondernemen**  
gericht op de arbeidsparticipatie van mensen  
met een kwetsbare arbeidsmarktpositie



# Inleiding

In het rapport 'Sociaal ondernemen: passie en poen' werd op een rijtje gezet waar sociale ondernemingen tegenaan lopen in de praktijk. Dat blijkt niet gering te zijn. Het werken met verschillende doelgroepen werknemers, een groot pallet aan stakeholders met verschillende verwachtingen en het moeilijk verkrijgen van kapitaal maken het voor sociale ondernemers zwaarder om een goedlopend bedrijf op te zetten. Daarom zijn naast aandachtspunten die voor veel reguliere ondernemingen gelden, voor sociale firma's nog extra aandachtspunten van belang.

Uit het rapport hebben we een checklist voor sociale ondernemers gedestilleerd. Deze bevat aandachtspunten, adviezen en tips voor sociale ondernemers, verdeeld over vier thema's: personeel, positionering, stakeholders en kapitaal. We hopen hiermee sociale ondernemers een instrument in handen te geven dat het uitzicht op economisch en sociaal succes groter maakt. Met daarbij de aantekening dat sociaal ondernemen continu aan verandering onderhevig is. Deze checklist is daarom een hulpmiddel, geen tovermiddel. Sociaal ondernemen blijft een grote uitdaging, waarbij voortdurend gebalanceerd moet worden tussen passie en poen.



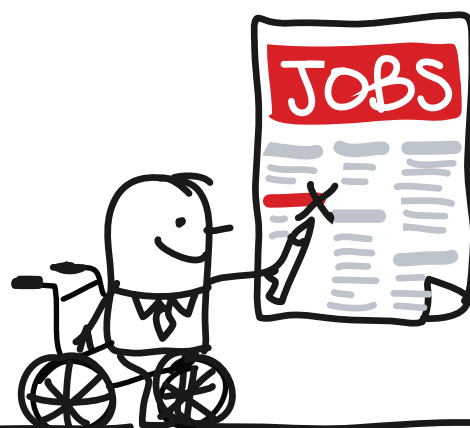
# Thema 1: personeel

Als sociale ondernemer moet u over veel drive en uithoudingsvermogen beschikken. Want het werken met personeel met afstand tot de arbeidsmarkt is niet eenvoudig. Er komt nogal wat bij kijken. U moet bijvoorbeeld extra tijd steken in het begeleiden van deze medewerkers. En u krijgt te maken met tal van regels, bepalingen en wetten. Het opleiden en scholen van kwetsbare werknemers, certificering, het aanvragen van loondispensatie; ga er maar aan staan. Onderstaand overzicht van vragen, adviezen en tips helpt u misschien om als sociale ondernemer de juiste route te kiezen.

- ✘ Het is handig om vooraf helder in beeld te brengen met welke doelgroepen u aan de slag wilt. Voor wie wilt u banen creëren? Sommige sociale ondernemers kiezen bewust voor één doelgroep (bijvoorbeeld doven of slechtzienden) en boeken daarmee goede resultaten. Ze bouwen daardoor speciale kennis op die ze goed in hun personeelsbeleid kunnen gebruiken. De praktijk laat zien dat sommige doelgroepen hun beperking compenseren met talenten en vaardigheden op een ander vlak. Zo zijn werknemers met autisme doorgaans zeer nauwkeurig en hebben zij een sterk oog voor detail. Voor sommige banen is dit een groot voordeel.
- ✘ De ene doelgroep is de andere niet. Weet u hoe groot de afstand tot de arbeidsmarkt is van de mensen met wie u in zee wilt gaan? Zo vallen werknemers met een psychiatrische achtergrond soms terug, of lopen werknemers met autisme vaker op hun tenen, waardoor ze meer risico lopen op burn-outachtige klachten. Probeer te onderzoeken hoe dat bij medewerkers uit uw doelgroep zit en hoe u daarmee wilt omgaan. Heeft u trouwens al kandidaten op het oog? Bekijk goed hoe u deze mensen wilt gaan werven en waar u ze kunt vinden.
- ✘ Heeft u, of iemand anders uit de onderneming, kennis over en/of ervaring met mensen uit de doelgroep? Bijvoorbeeld omdat u bij eerdere

werkzaamheden ook met hen te maken had. Dat kan een pre zijn als u zo'n werknemer in dienst wilt nemen.

- ✘ Medewerkers die kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt, hebben vaak extra aandacht en begeleiding nodig. Weet u hoe u dit vorm geeft? Wie doet die begeleiding van die werknemers, en wie betaalt dit? Het is belangrijk dat duidelijk wordt of de werkzaamheden passen bij de capaciteiten en kenmerken van de doelgroep. Een andere belangrijke vraag is of deze werknemers extra opleiding of scholing nodig hebben. Kent u de weg op dit terrein en weet u wie u daarbij eventueel kunnen helpen?
- ✘ Er zijn verschillende fondsen en financiële regelingen voor ondernemers die mensen aannemen met een arbeidsbeperking of uitkering. U kunt onder meer kosten vergoed krijgen voor speciale voorzieningen die u in uw bedrijf of op de werkvloer moet treffen. Scholing, loondispensatie een no-riskpolis voor ziekte; het loont de moeite te bekijken of er hiervoor subsidies bestaan. Weet u hoe dat zit voor de doelgroep die u aan het werk wilt helpen? (Voor actuele informatie over deze onderwerpen kunt u terecht bij het UWV.)
- ✘ Is het een kernactiviteit van uw sociale onderneming om mensen zo te laten groeien dat ze buiten uw bedrijf een volgende stap kunnen maken? Dan is het zinvol om te kijken wat er moet gebeuren om uw werknemers te laten doorstromen. Heeft u dit georganiseerd? Zijn daar afspraken of contacten over met andere organisaties?



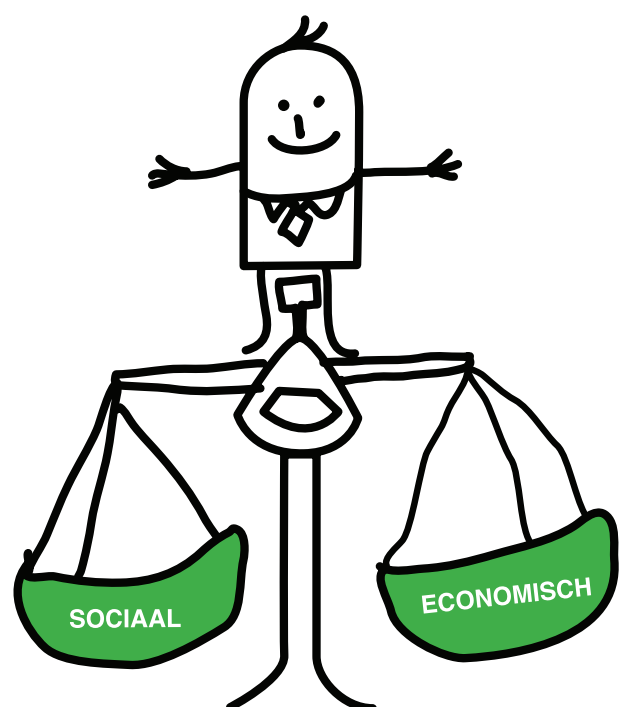
# Thema 2: positionering

Een ondernemer wil opvallen. Met producten en diensten die zo bijzonder zijn dat ze de interesse van klanten wekken. Dat betekent dat een bedrijf zich moet zien te onderscheiden van de concurrentie. De bijzondere achtergrond van de medewerkers die u in dienst heeft, kan u daarbij helpen.

- ✘ Maatschappelijk verantwoord ondernemen trekt steeds meer positieve aandacht van het publiek. Misschien dat u daar met de sociale kant van uw bedrijf op kunt inspelen. Hanteer als onderneming in ieder geval een duidelijke sociale missie die gekoppeld is aan de doelgroep waar u mee werkt. Dan is het voor iedereen klip-en-klaar waar de sociale onderneming voor staat.
- ✘ Sociale ondernemingen liggen doorgaans goed in de markt bij publiek, overheid en andere bedrijven. Steeds meer ondernemingen willen daarom in zee met een sociale firma. Omdat ze hun voordeel willen doen met het gunstige imago dat deze bedrijven uitstralen of vanwege ideële redenen. Daar liggen ook voor u zakelijke kansen. Probeer daarom op zoek te gaan naar klanten die zelf ook graag meer willen doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- ✘ Deze medaille kan ook een keerzijde hebben. Soms verwacht een potentiële klant goedkoper uit te zijn bij een sociale onderneming. Of men vreest voor reputatieschade, omdat er met doelgroepen gewerkt wordt waarover negatieve oordelen de ronde doen, zoals ex-gedetineerden.
- ✘ Of en hoe u het imago van uw sociale onderneming kunt benutten als meerwaarde, hangt af van verschillende factoren. Zoals

het product of de dienst die u verkoopt, de concurrentie, het specifieke karakter van de branche waarin uw bedrijf actief is, en de mate waarin u de speciale talenten en kwaliteiten van uw medewerkers kunt inzetten bij de marketing en communicatie naar buiten. Bijvoorbeeld de vriendelijke 50-plusser die als taxichauffeur 'ouderwets goede service' verleent, of het speciale restaurant waar gasten in het donker dineren en worden bediend door visueel gehandicapte obers.

- ✘ Wat kan helpen, is een min of meer officiële erkenning voor wat u doet als sociale onderneming. Een keurmerk of certificaat bijvoorbeeld. Dat is eveneens een waardevol middel bij de marketing en om duurzame relaties aan te gaan met stakeholders. Ook opdrachtgevers als gemeenten hechten hier steeds meer belang aan. Weet u of zo'n keurmerk bestaat en of u er als onderneming voor in aanmerking komt?
- ✘ Het is in alle gevallen belangrijk dat u goed kunt aantonen wat u met uw werknemers uit uw doelgroep bereikt.

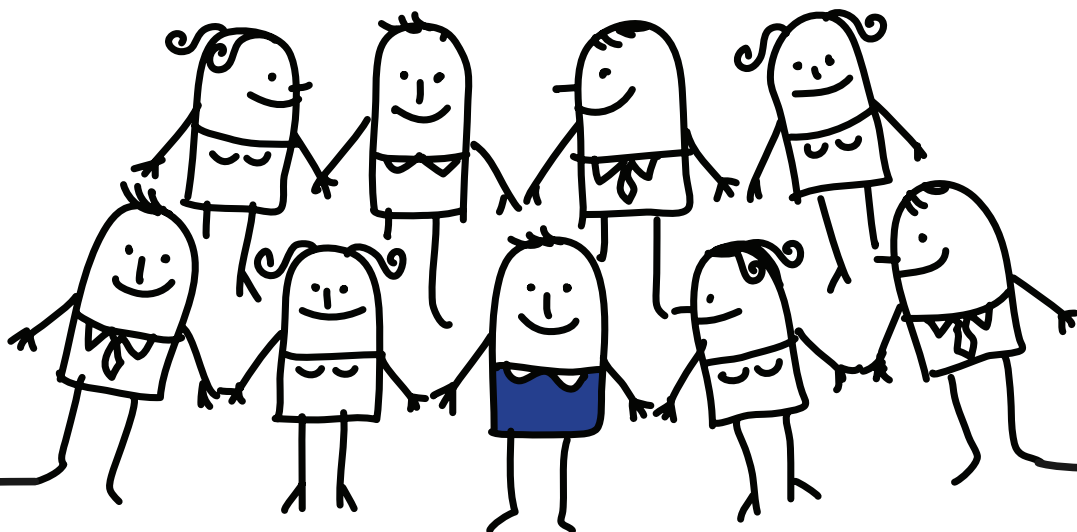


# Thema 3: stakeholders

Als sociale onderneming komt u in aanraking met een waaier aan stakeholders of belangengroepen. Soms gaat het om partijen die baat hebben bij wat u doet, een andere keer betreft het organisaties die iets van u willen. Zoals gemeenten, zorginstellingen, onderwijs, medewerkers, financiële instellingen en andere ondernemers. Al deze partijen staan voor een of meer belangen binnen een sociale onderneming.

- ✘ Het is belangrijk een goed beeld te hebben van al uw stakeholders, wat hun positie in dit krachtenveld is, en weten wat ze precies van u verwachten. Hierdoor kunt u beter omgaan met de diverse stakeholders. Hoe beter dit lukt, hoe groter de kans op succes. De praktijk laat zien dat succesvolle sociale ondernemers vaak een hechte samenwerking hebben met belangrijke stakeholders.
- ✘ Een overzicht van de stakeholders die ertoe doen, strekt zich uit over verschillende domeinen. Allereerst waar het om de sociale doelstelling gaat. Denk daarbij aan gemeenten, fondsen, belangenorganisaties van uw doelgroep en onderwijs.

- ✘ Voor uw bedrijfsstrategie kijkt u naar partners waarmee u kunt samenwerken op het gebied van kennis, plus de markt waarin u actief bent. Er zijn bijvoorbeeld sociale firma's die werk overnemen van reguliere bedrijven waarmee ze samenwerken, omdat die bezigheden niet behoren tot de kernactiviteiten van de partner.
- ✘ Ook op het terrein van ondernemerschap zijn er stakeholders die u verder kunnen helpen, zoals financiers en investeerders, de Kamer van Koophandel of collega-bedrijven waarmee u wilt optrekken.
- ✘ Heeft u al een strategie hoe u uw stakeholders bij uw bedrijf wilt betrekken? En zijn er stakeholders die nog niet betrokken zijn, maar wel belangrijk kunnen zijn voor uw onderneming? Het loont de moeite om hiervoor eigen scenario's en strategieën uit te werken. Essentieel is dat u aan uw stakeholders duidelijk laat zien welke waarde u voor hen creëert.



# Thema 4: kapitaal

Het starten van een bedrijf vergt kapitaal. Veel ondernemers hebben hiervoor zelf niet genoeg geld en moeten op zoek naar investeerders. Traditionele kredietverstrekkers als banken komen bij sociale ondernemingen niet makkelijk over de brug. Ze vinden de risico's te groot en doen pas mee als ook andere geldschieters en fondsen de portemonnee willen trekken. Maar ook bij hen moet u vaker met een overtuigend verhaal aankomen, wil dit lukken. Er is dus een goed businessplan nodig. Waar moet u dan op letten?

- ✘ Investeer eigen vermogen in de onderneming. Dan laat u zien dat u zelf ook risico durft te lopen. Dit geeft andere geldschieters vertrouwen.
- ✘ Maak een duidelijke financiële strategie. Waar wilt u het benodigde geld vandaan halen en welke rol moeten de financiers krijgen? Ook belangrijk: geef aan hoe snel u de leningen weer terugbetaalt.
- ✘ Misschien zijn familieleden of vrienden bereid kapitaal voor de onderneming op tafel te leggen. Dat vergroot het eigen vermogen. Soms bestaan er ook partijen die in natura iets kunnen betekenen, omdat ze sympathiek staan tegenover de sociale missie van het bedrijf. U bespaart daarmee op de kosten en houdt meer eigen kapitaal over. Een andere en betrekkelijk nieuwe vorm van financiering is crowdfunding. U doet dan een appel op de goodwill bij het publiek om de sociale onderneming mee te helpen financieren. [Klik hier voor meer informatie over crowdfunding.](#)
- ✘ In de beginfase kunnen donaties van fondsen een welkom hulpmiddel zijn. Een risico kan zijn dat het bedrijf hier te veel afhankelijk van wordt. Dat is voor de toekomst van de onderneming niet goed. Juist een financiering die terug wordt betaald, stimuleert het ondernemerschap.

- ✘ Het is verstandig om niet alle eieren in een mandje te leggen. Met andere woorden: zorg voor meer partijen die willen investeren in de onderneming. Dat verkleint de risico's voor de financiers en wekt vertrouwen naar andere mogelijke geldschieters. Daarbij is een punt van aandacht of de belangen van al die financiers elkaar niet in de weg zitten.
- ✘ Flinke investeringen vragen om flinke resultaten. Hoe wilt u dit waarmaken naar geldschieters? Heeft u daar een deugdelijk plan voor? Een plan waarin u ook aangeeft wat de strategie is als het allemaal wat tegenvalt en de omzet achterblijft. Zorg in dit verband ook voor een goede financiële boekhouding, omzetprognoses die haalbaar zijn, en een meerjarenbegroting met dekkingsplan.
- ✘ Zijn er alternatieve inkomstenbronnen? Bijvoorbeeld de GGZ, AWBZ, WMO, IRO, DWI en mogelijk andere regelingen en voorzieningen. Zijn er speciale inkomsten voor de doelgroep werknemers in uw bedrijf? Hoe stabiel zijn die, en weet u hoe u die moet aanvragen?

