

# Werkplan Sociale Firma's

Gemeente Amsterdam  
Projectgroep Sociale firma's  
Januari 2015





# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Definitie, doel en ontwikkelopgave</b>	<b>5</b>
2.1	Definitie Sociale firma	5
2.2	Doel van het werkplan	5
2.3	Beleidsmatige ontwikkelopgave	6
<b>3</b>	<b>Het werkplan: de 4 actielijnen</b>	<b>7</b>
3.1	Inleiding	7
3.2	Actielijn 1: Financiële ondersteuning	7
3.2.1	Gemeentelijk kader voor hulp bij financiering	7
3.2.2	Vorm van de financiële ondersteuning	8
3.2.3	Samenwerking met particuliere fondsen	8
3.2.4	Monitoring van de voortgang	9
3.3	Actielijn 2: Inkoop producten en diensten	10
3.3.1	Organisatie van de inkoop	10
3.3.2	Communicatie met de lead buyers	10
3.3.3	Monitoring de voortgang: ontwikkelopgave inkoop	11
3.4	Actielijn 3: Sociale firma's als inzet voor Social Return	12
3.4.1	Sociale Firma's speerpunt Bureau Social Return gemeente Amsterdam	12
3.4.2	Acties Stedelijk Bureau Social Return ten behoeve van sociale firma's	12
3.4.3	Monitoring de voortgang: ontwikkelopgave social return	13
3.5	Actielijn 4: Non-financial support	14
3.5.1	Gemeentelijk netwerk als support voor sociale firma's	14
3.5.2	Kennisplatform Sociale Firma's	14
3.5.3	Coaching en advisering voor starters	14
3.5.4	Ondersteuning vanuit het Werkgeversservicepunt	15
3.5.5	Monitoring de voortgang	15
<b>4</b>	<b>Taken en rollen: het werkproces</b>	<b>16</b>
4.1	Taken gemeente	16
4.2	Sociale firma's	17
4.3	Kennisplatform Sociale firma's	17
<b>5</b>	<b>Monitoring en evaluatie</b>	<b>18</b>
5.1	Monitoring van de indicatoren	18
5.2	Jaarlijkse rapportage van evaluatie: basis voor ontwikkelopgave	18
<b>6</b>	<b>Organisatie, planning en begroting</b>	<b>20</b>
6.1	Organisatie, beleid en uitvoering	20
6.2	Planning en begroting	21
	<b>Bijlage 1 schematische weergave Werkplan Sociale firma's</b>	<b>22</b>

# 1 Inleiding

Voor u ligt het werkplan sociale firma's van de gemeente Amsterdam. Het werkplan is de invulling van de motie van de raadsleden Hoek en Ulichki uit 2013 inzake de Kadernota 2014 (Investeren in Sociale Firma's) en een vervolg op de besluitvorming van B&W in januari 2014 over een gelijknamige notitie.

Het werkplan is een van de onderdelen van een veel bredere aanpak van de gemeente om de komende jaren ondersteuning te bieden aan de dragende samenleving: bronnen van burgerkracht van burgers aanspreken om initiatieven van burgers, bedrijven en ondernemers te versterken en als overheid aan te sluiten bij maatschappelijke initiatieven die participatie bevorderen.

Zowel de Participatiewet als de nieuwe WMO is gericht op participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt midden in de samenleving bij wijk- en buurtondernemingen, maatschappelijke betrokken ondernemingen of sociale firma's. Met de instrumenten vanuit de Participatiewet liggen binnen sociale firma's kansen voor mensen met een beperking om aan het werk te komen. Dit kan zijn naar loonwaarde en mogelijk ook in een beschutte werkomgeving.

Als begin van die bredere aanpak zijn in dit werkplan enkele concrete acties opgenomen waar de gemeente direct mee kan beginnen om met name sociale firma's te steunen langs vier actielijnen:

- het bieden van financiële ondersteuning bij investeringen in Sociale firma's
- het bevorderen van de inkoop van producten en diensten door de gemeente bij sociale firma's;
- het bevorderen van de invulling van Social Return door leveranciers van de gemeente door het inschakelen van sociale firma's;
- het bieden van non-financial support (bv. begeleiding en advies) voor sociale firma's,

Sociale firma's die voldoen aan de definitie en doelstellingen van de gemeente (zie hoofdstuk 2) kunnen in principe profiteren van de acties van het werkplan.

Het werkplan is opgesteld door de projectgroep Sociale firma's van de gemeente bestaande uit vertegenwoordigers van de Dienst Wonen, Zorg en Samenleven, de Dienst Werk en Inkomen, het Stedelijk Bureau Social Return en de afdeling Concern Inkoop. Externe afstemming van het plan heeft onder andere plaatsgevonden met het Platform Sociale Firma's (zie actielijn 2).

## *Leeswijzer*

Hieronder worden eerst de definitie en doelstelling gememoreerd zoals vastgelegd in het voornoemd B&W besluit. In hoofdstuk 3 worden de actielijnen uitgewerkt. In hoofdstuk 4 worden de taken en rollen van verschillende partijen (zowel binnen als buiten de gemeente) besproken aan de hand van een daarvoor ontwikkeld werkproces. Hoofdstuk 5 en 6 beschrijven de wijze waarop het werkplan wordt gemonitord en geëvalueerd, hoe de werkzaamheden worden ingepast in de (nieuwe) organisatie van de gemeente en hoe de planning en begroting eruit zien.

## 2 Definitie, doel en ontwikkelopgave

De uitgangspunten voor het werkplan zijn vastgelegd in het B&W besluit van 7 januari 2014. In het besluit is een definitie voor het begrip sociale firma geformuleerd en zijn de doelstellingen beschreven bij het ondersteunen van sociale firma's.

### 2.1 Definitie Sociale firma

Voor het begrip "sociale firma" hanteert de gemeente Amsterdam de volgende definitie: *"Een sociale firma is een onderneming die zich richt op zowel bedrijfseconomische continuïteit en/of winstgevendheid als op het creëren van plekken voor arbeidsmatige dagbesteding en/ of werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt"*.

Sociale firma's kunnen een bijdrage leveren aan de doelstellingen van de gemeente Amsterdam op het vlak van het bevorderen van arbeidsmatige dagbesteding en/ of werk voor mensen met een beperkte loonwaarde. Sociale firma's kunnen ook bijdragen aan een besparing van de publieke kosten voor begeleiding bij dagbestedingstrajecten door een deel van de kosten te dekken uit marktopbrengsten van hun producten en diensten.

### 2.2 Doel van het werkplan

Doel van het Werkplan is om eind 2015 (huidige en nieuwe):

- Bij de door de gemeente Amsterdam gecontracteerde aanbieders van arbeidsmatige dagbesteding - binnen hun bestaande capaciteit - een verschuiving te realiseren richting initiatieven die als sociale firma's aangemerkt kunnen worden: 25% meer bij sociale firma's;
- Bij sociale firma's meer capaciteit te creëren voor het plaatsen van personen met een beperkte loonwaarde: 30% meer dienstverbanden met personen met een beperkte loonwaarde.

Om deze concrete doelstellingen te realiseren steunt Amsterdam initiatieven die aannemelijk maken binnen drie jaar, bij een zeker aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, ook een voldoende commercieel resultaat te behalen. Daarbij wordt de norm gedifferentieerd naar het aandeel inkomsten dat de organisatie verwerft als resultaat van haar commerciële activiteiten. Omdat het met een groter aandeel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt lastiger is een hogere commerciële doelstelling te behalen wordt hierbij door de gemeente een bepaalde bandbreedte gehanteerd. De bandbreedte houdt in dat bij 50% aan commerciële inkomstenbronnen, niet zijnde subsidies of inkoop van dagbestedingactiviteiten, het personeelsbestand van de onderneming minimaal 40% uit medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt moet bestaan. Bij een hoger percentage aan inkomsten uit commerciële activiteiten mag het percentage medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt evenredig lager liggen: bij 100% commerciële inkomstenbronnen moet minimaal 30% van de medewerkers een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. In principe komt ieder initiatief dat aan deze eisen voldoet in aanmerking voor deelname.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Er zijn dus sociale firma's en initiatieven die de potentie hebben binnen drie jaar uit te groeien tot een sociale firma. Voor de leesbaarheid van dit stuk worden beide in dit stuk verder "sociale firma" genoemd

### ***2.3 Beleidsmatige ontwikkelopgave***

Zoals gezegd past het ondersteunen van sociale firma's in een breder kader van het stimuleren van arbeidsparticipatie in de stad. Het ondersteunen van sociale firma's via de acties uit dit werkplan zijn nieuwe interventies. De komende jaren moet blijken hoe de actielijnen van het Werkplan bijdragen aan de onder 2.2 genoemde doelstellingen. Daarnaast is het nog de vraag onder welke voorwaarden wijkondernemingen - die vaak (nog) niet voldoen aan het vereiste commercieel resultaat - op termijn kunnen profiteren van een stimuleringsbeleid van de gemeente voor sociale firma's zoals de motie Hoek/Ulichki ("Investeren in sociale firma's") vraagt. Hier ligt een beleidsmatige ontwikkelopgave die wordt vormgegeven binnen het kader van voorliggend werkplan en in samenhang met de binnen de gemeente breder te ontwikkelen visie op sociaal ondernemerschap.

## 3 Het werkplan: de 4 actielijnen

### 3.1 *Inleiding*

Sociale firma's komen zoals gezegd in principe in aanmerking voor deelname aan de vier actielijnen van het werkplan. Dat betekent niet dat sociale firma's die op "de lijst" (zie daarvoor 4.1) voorkomen ook automatisch deelnemen aan alle vier de actielijnen. Niet alle sociale firma's willen of kunnen gebruik maken van alle activiteiten die het werkplan biedt. Zo worden voor financiële ondersteuning nadere voorwaarden en criteria gesteld.

Het werkplan kent de volgende actielijnen:

1. ondersteuning bij financiering van sociale firma's
2. de inkoop producten en diensten bij sociale firma's
3. sociale firma's als inzet voor Social Return
4. non-financial support

Hieronder een beschrijving per actielijn.

### 3.2 *Actielijn 1: Financiële ondersteuning*

#### 3.2.1 **Gemeentelijk kader voor hulp bij financiering**

Uit een verkenning van de gemeente blijkt dat sociale firma's behoefte hebben aan financiering van uiteenlopende investeringen (zoals bijvoorbeeld voor de opstart van de onderneming, de aanschaf van machines, gebouwen, en voertuigen etc.). Die financiering is maatwerk en moeilijk te verkrijgen op de gewone kapitaalmarkt: de gebruikelijke investeerders zien vaak op tegen de dubbele doelstelling van de sociale firma met betrekking tot maatschappelijk en commercieel rendement. Daarom stelt de gemeente Amsterdam hiervoor een bedrag beschikbaar.

#### *Uitgangspunten*

Voor financiële ondersteuning gelden de volgende uitgangspunten:

- A. er kan een bijdrage worden verstrekt voor investeringen aan een sociale firma die voldoet aan de definitie en doelstelling zoals geformuleerd door de gemeente;
- B. de sociale firma kan onvoldoende zelf over (commerciële) leningen of eigen middelen beschikken;
- C. de sociale firma heeft een gezond toekomstperspectief zodat een eventuele lening binnen 5 jaar kan worden terugbetaald;
- D. er bestaat voldoende vertrouwen in de levensvatbaarheid van het bedrijf door een gedegen ondernemersplan met een robuust verdienmodel;
- E. de ondersteuning is niet voor inspanningen: de ondersteuning is bedoeld voor investeringen met meetbare resultaten in het kader van de bovengenoemde doelstellingen;
- F. er komt een heldere procedure van aanvraag van ondersteuning en de overheadkosten worden tot een minimum beperkt;

### *Toetsing ondernemersplan*

Om in aanmerking te komen voor een bijdrage moet een plan worden overlegd. Het plan wordt beoordeeld aan de hand van de uitgangspunten en criteria. Er wordt expertise uit de netwerken van de gemeente en de partners ingeschakeld om ondernemersplannen (mede) te beoordelen.

## **3.2.2 Vorm van de financiële ondersteuning**

In het kader van het werkplan is er een verkenning gedaan naar de optimale vorm voor financiële ondersteuning. Voorop staat dat de administratieve lasten van de financiële ondersteuning tot een minimum moeten worden beperkt. De in hoofdstuk 1 genoemde motie Hoek/Ulichki gaat als vorm van de financiële ondersteuning uit van een apart fonds. Aan de uitwerking van het fonds wordt nog gewerkt. Over het fonds wordt begin 2015 apart een besluit aan de gemeenteraad voorgelegd. Bij de uitwerking van het fonds wordt gezocht naar:

- 1) hoe het fonds intern binnen de gemeente kan worden ondergebracht
- 2) een lening met rente om de sociale firma's te prikkelen om het ondernemerschap inhoud te geven en niet (of minder) afhankelijk te worden van subsidies

Alternatieve vormen zijn onderzocht:

- 1) **Extern onderbrengen van het fonds bij een particulier fonds.** Met verschillende particuliere fondsen is overleg gevoerd. Samenwerking in de vorm van uitwisseling en overleg over aanvragen bleek voor nu het hoogst haalbare. Het helemaal overdragen van het investeringsfonds aan een particulier fonds bleek niet te realiseren om twee redenen:
  - i. Fondsen hebben een landelijke focus waarbij het investeringfonds zich op Amsterdam richt.
  - ii. Doelstellingen uit de motie Sociale firma's verschillen van de eigen doelstellingen en positionering die de fondsen hanteren.
- 2) **Extern onderbrengen bij een commerciële externe partij.** Commerciële externe partijen werken met hoge rentepercentages wat niet aansluit bij de maatschappelijke doelstelling en de doelgroep van het investeringsfonds
- 3) **Het verstrekken van een lening via een subsidievorm.** Het heffen van een rente bleek in deze constructie juridisch niet mogelijk. Dit sluit in de praktijk niet aan bij de gewenste prikkel aan sociale firma's om het ondernemerschap meer inhoud te geven.

## **3.2.3 Samenwerking met particuliere fondsen**

De gemeente wil de ondersteuning bij financiering vormgeven in samenwerking met particuliere fondsen. Het voordeel van die samenwerking is dat de kennis, ervaring en financiering van sociale firma's in Amsterdam wordt gebundeld. Samenwerken heeft ook een meerwaarde omdat het de sociale firma's toegang geeft tot zowel het netwerk van particuliere fondsen als tot het netwerk van de gemeente Amsterdam. Met de fondsen wordt, in het kader van het convenant van de gemeente Amsterdam met de samenwerkende vermogensfondsen overleg gevoerd over de volgende zaken:

- de verzoeken tot financiële ondersteuning van sociale firma's in Amsterdam die er liggen zowel bij de gemeente als bij de fondsen;
- de voortgang van sociale firma's die financiële ondersteuning hebben ontvangen;
- de wijze van monitoring van de resultaten van sociale firma's;
- overige zaken die van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van sociale firma's



### **3.2.4 Monitoring van de voortgang**

De sociale firma die financiële ondersteuning krijgt verleent medewerking aan evaluatie van de effecten van de door zijn firma ontvangen middelen. Die verplichting geldt gedurende de hele looptijd van de lening. Bij de besluitvorming over het fonds Sociale Firma's wordt nader ingegaan op de monitoring en evaluatie.

### **3.3 Actielijn 2: Inkoop producten en diensten**

#### **3.3.1 Organisatie van de inkoop**

De gemeente Amsterdam is zoals bekend in beweging. Het inrichten van een nieuw organisatiemodel voor de gemeente met meer uitvoeringskracht en resultaatgerichtheid betekent ook een nieuwe inrichting van de inkoopfunctie. Om te begrijpen hoe we het aandeel van sociale firma's bij de gemeentelijke inkoop van producten en diensten gaan versterken, is enig inzicht nodig in de nieuwe inrichting van de inkoopfunctie.

De afdeling Concern Inkoop van het nieuwe onderdeel "bestuur en organisatie" is verantwoordelijk voor het stellen van kaders, de vertaalslag van het Amsterdams beleid naar de toepassing daarvan in de gemeentelijke inkoopactiviteiten, de inkoop control functie en de ondersteuning van de clusters bij de inrichting van de inkoopfunctie. Zij beheert onder meer de verdeling van de inkooppakketten over de clusters<sup>2</sup>, stelt de gemeentelijke inkoop-key performance indicators (KPI's) vast, normeert de inkooptaken en buigt zich over beleidsonderwerpen met betrekking tot de inkoopfunctie. Het onder de aandacht brengen van sociale firma's hoort daar ook bij. Concern Inkoop werkt voor het inhoudelijk vormgeven van de gemeentelijke inkoopfunctie samen met vertegenwoordigers van inkoopafdelingen in de Adviesraad Inkoop. Binnen de clusters zijn "lead buyers" namens de gemeente Amsterdam verantwoordelijk voor het optimaal verwerven en managen van één of meer inkooppakketten. Een "lead buyer" is geen functie maar een rol die wordt vervuld door de RvE<sup>3</sup> die verantwoordelijk is voor een betreffend inkooppakket. De clusters zelf dragen een eigen inkoopverantwoordelijkheid in het verlengde van de clustertaken. Zo is in het cluster Bedrijfsvoering het inkopen en aanbesteden van verschillende facilitaire, ICT en personeel gerelateerde inkooppakketten belegd bij de lead buyers Dienstverlening en Facilitair Management, Dienst ICT en Servicehuis Personeel. Voor de Grond-, Weg- en Waterbouw is de inkoop geconcentreerd bij het Amsterdamse Ingenieursbureau en alle inkoop voor het primair proces sociaal is geconcentreerd bij de RvE Subsidies en Inkoop Sociaal. Met deze manier van werken - inkoop dicht bij het primair proces - wordt inkoopkennis, markt- en materiekennis gekoppeld aan de behoefte uit het primair proces.

#### **3.3.2 Communicatie met de lead buyers**

Doelstelling bij het ondersteunen van sociale firma's op het gebied van inkoop van producten en diensten is het onder de aandacht brengen van sociale firma's binnen de gemeente en aan te geven dat het wenselijk en mogelijk is aankopen onder de Europese aanbestedingsgrens uit te zetten bij die sociale firma's. Sociale firma's worden, daarom (afhankelijk van het product of dienstverlening in een bepaalde inkoopcategorie) bij de betreffende lead buyer op de agenda gezet. Ook de inkopers en contractmanagers van de betrokken lead buyers zijn en worden op de hoogte gesteld van de doelstellingen van het project "Investeren in Sociale Firma's" en nemen waar mogelijk al actie. Naast publicatie van de actuele lijst van Sociale Firma's met hun producten en diensten op de intranetsite van Concern Inkoop (gedurende de projectperiode), wordt hierbij wordt zoveel mogelijk maatwerk toegepast, zodat de 'match' van aanbod en vraag zo goed mogelijk aansluit.

---

<sup>2</sup> Cluster: In de nieuwe organisatie kent de gemeente Amsterdam vier clusters

<sup>3</sup> Onder een RvE wordt verstaan een organisatieonderdeel van een cluster dat zelfstandig de verantwoordelijkheid draagt voor de taken die aan het cluster zijn toebedeeld..

Voorbeeld hiervan is de lead buyer DFM, onderdeel catering, waarbij het voornemen is om voor de twee jaar durende proef voor diverse nieuwe cateringconcepten ook actief sociale firma's uit "de lijst" te benaderen. Lead buyers zorgen ervoor dat de uiteindelijke gebruikers (bestellers) op de hoogte zijn van de mogelijkheden en de wenselijkheid van bestellen bij sociale firma's. Zo zal de lead buyer DFM via de Hoteliers (gebouwbeheerders) de broodjesservices van sociale firma's onder de aandacht brengen. Voor het aanvullen en up-to-date houden van de producten en diensten van (nieuwe) sociale firma's is er frequent contact met het Platform Sociale Firma's, zodat ook deze bedrijven via een maatwerk aanpak onder de aandacht gebracht kunnen worden bij de betreffende lead buyers van de gemeente Amsterdam

Samenvattend betekent dit de navolgende acties voor het project Investeren in Sociale Firma's:

- Informeren op de Intranetsite van Concern Inkoop en verzorgen van een mailing over actuele lijst van sociale firma's en de producten en diensten die zij aanbieden gedurende de projectperiode;
- Stimuleren/ via maatwerk aanpak onder de aandacht brengen van Sociale Firma's bij lead buyers.

### **3.3.3 Monitoring de voortgang: ontwikkelopgave inkoop**

Concern Inkoop, onderdeel van Bestuur en Organisatie, verzorgt de voorlichting aan de cluster-inkopers van de gemeente over de mogelijkheid en wenselijkheid van inkopen bij sociale firma's. De door de sociale firma's verstrekte gegevens over het bedrag dat de gemeente bij hen besteedt (zie hoofdstuk 5) wordt vergeleken met de gegevens uit de spendanalyse van Concern Inkoop. Na een jaar wordt gemeten of er door de gemeente meer wordt ingekocht bij sociale firma's. Mede op basis van deze informatie levert Concern Inkoop vanuit haar inkoopdeskundigheid een bijdrage aan de doorontwikkeling van het beleidsthema sociale firma's.

### **3.4 Actielijn 3: Sociale firma's als inzet voor Social Return**

#### **3.4.1 Sociale Firma's speerpunt Bureau Social Return gemeente Amsterdam**

Uitvoering van social return door het Stedelijk Bureau Social Return (SBSR) vindt plaats binnen de kaders van het gemeentelijke social returnbeleid en prioriteiten van de gemeente Amsterdam. Voorop staat een invulling die het meeste maatschappelijk rendement oplevert voor de gemeente Amsterdam en de Amsterdammers die een zetje in de rug nodig hebben. "Sociale firma's" is een van de speerpunten voor de social return aanpak in de komende periode en onderdeel van de bredere strategie van duurzaam samenwerken met partners in verschillende maatschappelijke velden en netwerken.

Tegen de achtergrond van het Sociaal Akkoord, de nieuwe Participatiewet en een "terugtrekkende" overheid, is het klassieke onderscheid tussen bedrijfsleven, de overheid en burger aan het veranderen. Er wordt meer gevraagd van partijen uit de samenleving om bij te dragen aan thema's als burgerparticipatie, buurtgericht werken en het versterken van de civil society. Daarom gaat de gemeente Amsterdam aan de slag met het ondersteunen van sociale firma's als "verbinding" tussen de voorheen gescheiden domeinen van zorg en arbeid. Zo kenmerkt de dagbesteding die sociale firma's bieden zich bijvoorbeeld door grote aandacht voor het activeren van doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het bieden van goede perspectieven op uitstroom naar regulier werk. Social Return is één van de middelen om sociale firma's hierbij te ondersteunen.

#### **3.4.2 Acties Stedelijk Bureau Social Return ten behoeve van sociale firma's**

Invulling van social return door de inzet van sociale firma's is door SBSR op de agenda gezet en naar intern en externe stakeholders gecommuniceerd.

Zie daarvoor ook: <http://www.amsterdam.nl/gemeente/organisatie-diensten/social-return/social-return/sr-nieuws/focus-social-return/>

De adviseurs van het bureau dragen de doelstellingen van het werkplan sociale firma's uit naar leveranciers van de gemeente Amsterdam. Met het Platform Sociale Firma's houdt het bureau contact over de wijze waarop Sociale Firma's en de dienstverlening van Sociale Firma's verder in beeld kan worden gebracht bij de leveranciers van de gemeente Amsterdam en op welke wijze leveranciers en sociale firma's aan elkaar verbonden kunnen worden.

Concreet betekent dit de navolgende acties voor het SBSR ten behoeve van het ondersteunen van sociale firma's:

- **Informereren:** op website van het Stedelijk Bureau Social Return informatie leveren over wijze waarop Sociale Firma's een rol kunnen spelen bij de invulling van social return.
- **Verbinden en stimuleren:** leveranciers/ondernemers die vanuit Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MvO) samen willen werken met Sociale Firma's met Amsterdamse initiatieven in contact brengen;
- **Netwerk openstellen:** adviseurs van het Stedelijk Bureau maken vanuit de netwerkcontacten verbinding met initiatieven van andere partijen dan leveranciers die sociale firma's of de dienstverlening van sociale firma's zouden kunnen versterken.
- **Kennisdelen en ontwikkelen:** gezamenlijke productontwikkeling Platform Sociale firma's /Stedelijk Bureau over de mogelijkheden van toepassing Social return/MVO ten behoeve van Sociale Firma's.

### **3.4.3 Monitoring de voortgang: ontwikkelopgave social return**

Na een jaar wordt gemeten of er verandering is opgetreden in het aantal sociale firma's dat wordt betrokken bij de invulling van social return. De informatie wordt door BSR aangeleverd aan het project "Investeren in Sociale firma's" ten behoeve van evaluatie van het Werkplan. De evaluatie is de basis voor de ontwikkelopgave bij het ondersteunen van sociale firma's door middel van het inschakelen van sociale firma's bij Social Return.

### **3.5 Actielijn 4: Non-financial support**

Sociale firma's beschikken vaak over onvoldoende ondernemersexpertise: starters, maar ook sociale firma's die al enige tijd aan het werk zijn, lopen er vaak tegen aan dat ze onvoldoende zijn uitgerust om zelf "geld uit de markt te halen". Waar het vaak nog wel lukt om een ondernemersplan te maken, hebben de sociale firma's behoefte aan ondersteuning voor de uitvoering van het plan of aan specialistische expertise op het gebied van ondernemerschap of aan kennis van de markt. Met name bij het realiseren van hun commerciële doelstelling bestaat bij een aantal sociale firma's de behoefte aan coaching en advisering bij de invulling van hun ondernemerschap. Daarnaast hebben sommige sociale firma's die niet vanuit een zorg-/ of dagbestedingsorganisatie zijn gestart behoefte aan advies en ondersteuning bij het werken met Amsterdammers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze verschillende behoeftes vormt de basis voor de actielijn non-financial support.

#### **3.5.1 Gemeentelijk netwerk als support voor sociale firma's**

Vanuit het gemeentelijk netwerk (leveranciers, werkgevers, andere relaties) wordt er op ingezet dat partners met specifieke kennis die relevant is voor sociale firma's (denk aan financiële dienstverleners en bijvoorbeeld adviesorganisaties) ondersteuning kunnen bieden aan sociale firma's. Deze partners kunnen vanuit hun MVO-doelstelling (of in voorkomende gevallen een Social Return verplichting) een coachende en adviserende rol vervullen bij het ondernemerschap van sociale firma's. Dit naast een bijdrage die organisatieonderdelen van de gemeente zelf kunnen leveren.

#### **3.5.2 Kennisplatform Sociale Firma's**

Een belangrijk onderdeel in deze actielijn is de ondersteuning door de gemeente van het Kennisplatform Sociale Firma's. Het platform is een onafhankelijk samenwerkingsverband van sociale firma's waarvan de rol en taakopvatting vooral wordt ingegeven door de behoeften en wensen van de aangesloten ondernemingen, projecten en initiatieven. Belangrijk doelgroep van het platform zijn de zogenaamde "omvormers": aanbieders van dagbestedingsactiviteiten die minder subsidie afhankelijk willen worden door commerciëler te gaan werken en die meer geld uit de markt willen halen door het leveren van producten en diensten. De activiteiten van het platform hebben vooral betrekking op kennisuitwisseling, communicatie en marketing en belangenbehartiging voor sociale firma's. De gemeente steunt het platform als (mede) financier met als doel het versterken van de positie van de sociale firma's. Het platform zet zich actief in om het aandeel van sociale firma's in de reguliere markt te vergroten en om ook sociale firma's die niet vanuit de zorg zijn gestart te betrekken en te ondersteunen (zie voor het platform ook 4.3).

#### **3.5.3 Coaching en advisering voor starters**

Sinds jaar en dag biedt de gemeente Amsterdam uitkeringsgerechtigden een programma ter ondersteuning bij het opzetten van een eigen bedrijf: het programma "Eigen werk". Dit programma bestaat uit individuele coaching, externe adviesuren, workshops en trainingen. Alle elementen die belangrijk zijn bij ondernemerschap komen aan de orde. Het programma heeft een looptijd van een half jaar en bestaat uit twee fases: de

oriëntatiefase<sup>4</sup> en het vervolgtraject. De oriëntatiefase (voor starters) duurt vier weken met twee dagdelen cursus per week. Er wordt veel aandacht besteed aan het financiële deel van de bedrijfsvoering omdat het daar bij veel deelnemers aan ontbreekt. Dit wordt gedaan door onder andere het geven van intensieve ondernemersopdrachten. Deze opdrachten nemen een paar uur per week in beslag. Gedurende de oriëntatiefase wordt er door middel van verschillende methodieken gekeken of de deelnemer geschikt zou kunnen zijn als ondernemer. Na vier weken vindt er een evaluatiegesprek plaats met een adviseur van Eigen Werk waarin wordt besloten of de deelnemer geschikt is voor het vervolgtraject.

In het programma worden workshops en trainingen aangeboden op (deel)facetten van het ondernemerschap. In het vervolgtraject ligt de focus primair op het opstellen en uitvoeren van een ondernemersplan. Er wordt aandacht besteed aan theorie én praktijk. Het schrijven van het ondernemersplan en het aanvragen van financiering hebben hier de aandacht. De workshops en trainingen worden gegeven door adviseurs van Eigen Werk en externe partners. De externe partners die samenwerken met Eigen Werk zijn o.a: de Kamer van Koophandel, STEW, Ernst & Young, WhatNext, de Starters Academie en de Belastingdienst.

Eigen Werk huurt als extra ondersteuning externe deskundigen in om de kandidaat te adviseren bij de opzet van de onderneming. Tijdens de looptijd kunnen adviesuren worden gebruikt bijvoorbeeld wanneer de deelnemer in de uitvoering van de plannen behoefte heeft aan een sparringspartner of aanloopt tegen praktische zaken of maar ook voor:

- het opzetten van een marketingplan en markt- en concurrentieonderzoek;
- de financiële onderbouwing van het bedrijfsconcept;
- het consistent maken en presenteren van de bedrijfsplannen;
- feedback op actie- en acquisitieplannen en timemanagement;
- doornemen van sterkten en valkuilen bij onderhandelingen of acquisitiegesprekken.

#### *Sociale firma's en "Eigen Werk"*

In het kader van het werkplan zal het programma "Eigen werk" toegankelijk worden gemaakt voor ondernemers die een sociale firma willen starten. Sociale firma's die voldoen aan de definitie en doelstelling van het werkplan kunnen desgewenst gebruik maken van wat "Eigen Werk" biedt. De kosten worden gedragen vanuit het werkplan.

### **3.5.4 Ondersteuning vanuit het Werkgeversservicepunt**

Uit onderzoek blijkt dat sommige sociale firma's die niet zijn gestart vanuit een dagbestedings- of zorgorganisatie behoefte hebben aan advies voor het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vanuit het Werkgeversservicepunt zal in 2015 worden onderzocht hoe gerichte communicatie en dienstverlening kan worden ingezet om dit type sociale firma's te informeren over de verschillende werkgeversarrangementen.

### **3.5.5 Monitoring de voortgang**

Na een jaar wordt bekeken hoeveel gebruik er wordt gemaakt van de mogelijkheden van deze actielijn. Op basis hiervan wordt beslist of de actielijn, al dan niet aangepast, wordt voortgezet.

---

<sup>4</sup> In onderling overleg kan worden besloten de oriëntatiefase over te slaan

## 4 Taken en rollen: het werkproces

Voor de uitvoering van de activiteiten van het werkplan is het belangrijk te bepalen wie wat doet. Niet alleen is het nodig om de rol- en taakverdeling binnen de gemeente helder te maken maar ook tussen de gemeente en externe partijen zoals het Platform Sociale firma's. Daartoe is een werkproces beschreven dat in meer detail is uitgetekend in bijlage 1.

### 4.1 *Taken gemeente*<sup>5</sup>

#### *Bepalen deelname aan de acties van het werkplan*

In principe komen de sociale firma's van het overzicht dat door het platform Sociale Firma's is aangeleverd ("de lijst") in aanmerking voor deelname aan de acties. Maar niet alle sociale firma's willen of kunnen gebruik maken van alle activiteiten die het werkplan biedt. Zo wordt bijvoorbeeld voor ondersteuning bij (non-) financial support nadere voorwaarden en criteria gesteld. De gemeente verwacht dat de deelnemers een eigen verklaring op gebied van integriteit ondertekenen en dat zij verklaren kennis te hebben genomen te hebben van en akkoord gaan met de Algemene (ICT) Inkoopvoorwaarden van de gemeente Amsterdam bij het tot stand komen van een opdracht. "De lijst" is dynamisch en wordt periodiek geactualiseerd.

#### *Uitvoeren van de actielijnen*

De gemeente voert de actielijnen uit. Concreet betekent dat dat de sociale firma's van "de lijst" onder de aandacht worden gebracht van budgethouders, inkopers en leveranciers van de gemeente Amsterdam. Daarnaast kunnen zij, als ze daarvoor in aanmerking willen komen, een aanvraag doen voor financiële ondersteuning en deelnemen aan acties die tot doel hebben de ondernemerexpertise bij sociale firma's te versterken. De gemeente voert de actielijnen uit in nauwe samenwerking met het platform Sociale Firma's en - voor actielijn 1 - in samenwerking met particuliere fondsen.

#### *Communicatie*

De communicatietaak van de gemeente beperkt zich tot de communicatie over sociale firma's binnen de gemeente en met leveranciers van de gemeente. De gemeente zet verschillende communicatiemiddelen in. In foldermateriaal, nieuwsberichten en voorlichtingen besteedt de gemeente aandacht aan de volgende punten:

- Wat zijn sociale firma's?
- Waarom werkt de gemeente samen met sociale firma's?
- Waarvoor kan je bij sociale firma's terecht?
- Hoe kom je in contact met sociale firma's?

#### *Monitoren, evalueren en rapporteren*

De gemeente monitort de resultaten van de sociale firma's die deelnemen aan (een van) de actielijnen van het werkplan. Zij gebruikt daarbij de gegevens die door de ondernemingen bij de start worden aangeleverd. De gemeente stelt een zogenaamde 0-meting op en verzamelt de monitorgegevens om de vorderingen van het werkplan inzichtelijk te maken. Op basis van deze gegevens wordt het werkplan geëvalueerd, wordt

---

<sup>5</sup> Zie voor de binnengemeentelijke taakverdeling hoofdstuk 6



een rapportage opgesteld voor de raad en wordt de ontwikkelopgave bij het ondersteunen van sociale firma's verder vormgegeven (zie hoofdstuk 5).

## **4.2 Sociale firma's**

### *(naar) zelfstandig ondernemen*

Een sociale firma's bepaalt zelf zijn taak en rol. Het is een zelfstandige onderneming die zelf zijn toekomst bepaalt. De gemeente heeft echter op zich genomen om sociale firma's te ondersteunen in hun ambitie. Om op "de lijst" te komen wordt van sociale firma's een beperkt aantal gegevens gevraagd. Het betreft gegevens die betrekking hebben op hun bedrijf en product maar ook op hun commerciële doelstelling en de doelstelling die zij hebben bij het creëren van plekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze gegevens zijn niet alleen nodig om de sociale firma bekendheid te geven bij budgethouders, inkopers en leveranciers van de gemeente maar ook om te kunnen monitoren of de doelstellingen van het werkplan worden behaald.

## **4.3 Kennisplatform Sociale firma's**

### *Aanleveren van overzicht*

Het platform is voor en van sociale firma's: het bepaalt zelf zijn eigen rol en taken. Op verzoek van de gemeente neemt het platform ook een aantal taken op zich in het kader van het werkplan, met name op het gebied van informatieverzameling. Om ondernemers niet extra te belasten wordt de informatie-uitvraag van het platform zoveel mogelijk met die van de gemeente gecombineerd. Het platform verzamelt de onder paragraaf 5.1 genoemde informatie over de sociale firma's en biedt een overzicht daarvan ("de lijst") aan aan de gemeente (over platform zie verder onder par. 3.5.2.)

## 5 Monitoring en evaluatie

### 5.1 *Monitoring van de indicatoren*

Om de ontwikkelopgave vorm te geven ( zie hoofdstuk 2) en de resultaten van het werkplan te kunnen meten wordt gemonitord op basis van indicatoren die zijn afgeleid van de doelstelling.

Om dat te kunnen meten is informatie nodig over de volgende indicatoren:

- het aantal extra plekken arbeidsmatige dagbesteding/ werkervaringsplekken dat wordt gerealiseerd voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen de context van een sociale firma;
- het aantal extra dienstverbanden dat de sociale firma aangaat met personen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- de mate waarin de sociale firma een besparing realiseert op de kosten die per dagdeel bij de gemeente in rekening worden gebracht voor arbeidsmatige dagbesteding.

*Inkoop en Social Return:*

- de hoogte van het bedrag aan inkoop van producten en diensten door de gemeente bij de sociale firma's;
- hoe vaak sociale firma's worden betrokken bij de invulling van Social Return.

*Bandbreedte Maatschappelijke doelstelling versus commerciële doelstelling*

- % medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt
- % commerciële inkomsten

*Nulmeting*

Bij de start van het werkplan wordt een nulmeting gedaan. Basis voor de nulmeting is het overzicht van sociale firma's zoals aangeleverd door het platform. Bij de financiële ondersteuning worden de maatschappelijke en commerciële doelstellingen van de ondernemersplannen in beeld gebracht zodat achteraf het succes van de investeringen en de bijdrage daaraan vanuit de gemeente kan worden bepaald.

### 5.2 *Jaarlijkse rapportage van evaluatie: basis voor ontwikkelopgave*

*Rapportage evaluatie*

Na een jaar worden de resultaten tegen de nulmeting afgezet. Op de volgende vragen moet een antwoord worden gegeven:

- Hoeveel plekken zijn er extra gekomen voor arbeidsmatige dagbesteding en/of werk voor mensen met een beperkte loonwaarde;
- Hoeveel personen stromen als gevolg van de subsidieverlening aan sociale firma's door van arbeidsmatige dagbesteding naar begeleid werk en van begeleid werk naar regulier werk?
- Hoeveel meer wordt er door de gemeente ingekocht bij sociale firma's?

- Hoeveel meer worden sociale firma's ingeschakeld bij de invulling van social return?
- Komen de maatschappelijke en commerciële doelstellingen van de bedrijven die financiële ondersteuning hebben gekregen dichterbij?

Met de monitorgegevens van de verschillende actielijnen wordt een evaluatierapport opgesteld. Op basis van de evaluatie wordt de beleidsmatige ontwikkelopgave bij het ondersteunen van sociale firma's verder vormgegeven en aan de Raad aangeboden. Omdat het werkplan zich over meerdere jaren uitstrekt zal de rapportage jaarlijks worden herhaald.

## 6 Organisatie, planning en begroting

### 6.1 *Organisatie, beleid en uitvoering*

#### *Ambtelijk opdrachtgeverschap*

Het ambtelijk opdrachtgeverschap van het werkplan sociale firma's komt te liggen bij de RVE Werk<sup>6</sup>. Ten behoeve van de beleidsmatige ontwikkelopgave (zie hoofdstuk 2) wordt het opdrachtgeverschap uitgevoerd in nauwe samenwerking met het onderdeel Bestuur en Organisatie, de RVE Jeugd, Zorg en Onderwijs, de RVE Participatie en de RVE Inkomen;

#### *Coördinatie van de uitvoering*

Verantwoordelijk voor de uitvoering van het werkplan sociale firma's wordt de RVE manager Inkoop en Subsidie Sociaal<sup>7</sup>. Het werkplan is immers primair gericht op praktische uitvoering en deze RVE heeft het beste netwerk richting maatschappelijk verantwoord ondernemen in Amsterdam.

---

<sup>6</sup> Tot de invoering van de nieuwe organisatie DWI

<sup>7</sup> Tot invoering van de nieuwe organisatie DWI Inkoop

## 6.2 Planning en begroting

### Planning

Drie van de vier actielijnen starten met onmiddellijke ingang. Het fonds kan van start gaan zodra de Raad akkoord gaat met het investeringsfonds. Besluitvorming over het fonds is voorzien voor begin 2015. Voor de zomer wordt een eerste tussenrapportage opgesteld. Een evaluatierapport over 2015 wordt in het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2015 voorbereid (zie 5.2).

### Begroting

Voor het werkplan is voor 2015 en 2016 een budget beschikbaar van €1,4 mln.

	2015	2016
Financiële ondersteuning	€ 1.100.000	PM
Non Financial Support	€ 90.000	€ 90.000
Uitvoeringskosten	€ 45.000	€ 45.000
Communicatie	€ 15.000	€ 15.000
Totaal	1.250.000	€ 150.000

*Financiële ondersteuning:* het is nog onduidelijk hoeveel beroep er zal worden gedaan op het budget. Het investeringsfonds krijgt een revolverend karakter waardoor middelen weer terugstromen en opnieuw voor leningen kunnen worden benut.

*Non financial support:* De begeleiding vanuit Eigen Werk kost €3000,-- per traject. De activiteiten van het Platform Sociale Firma's (zie paragraaf 3.5.2) worden betaald uit het budget dat beschikbaar is voor dagbestedingsactiviteiten en vallen buiten deze begroting.

*Uitvoeringskosten:* voor de uitvoering van de verschillende actielijnen worden uitvoeringskosten begroot.

*Communicatie:* ten behoeve van de communicatie over sociale firma's binnen de gemeente en met de leveranciers van de gemeente is een bescheiden budget nodig.