



Gemeente Haarlem
t.a.v Aviva Guggenheim
Postbus 511
2003 PB Haarlem

Haarlem, 6 augustus 2018

Beste Aviva,

Zoals afgesproken stuur ik je bijgevoegd de offerte voor het ontwikkelen van een Actieprogramma Sociaal Ondernemerschap Haarlem. De Algemene Leverings Voorwaarden van de gemeente Haarlem zijn hierop van toepassing.

Wij verheugen ons op de samenwerking met de gemeente Haarlem in dit bijzondere project en zien de opdrachtbevestiging graag tegemoet.

Met vriendelijke groet,

André Brasser
www.stadsgaragehaarlem.nl

Sociaal Ondernemen - De gemeente als co-creator

Voorstel voor een Actieprogramma Sociaal Ondernemen in Haarlem

I: Achtergrond

II: Opzet

III: Planning en budget

Bijlage

I: Achtergrond

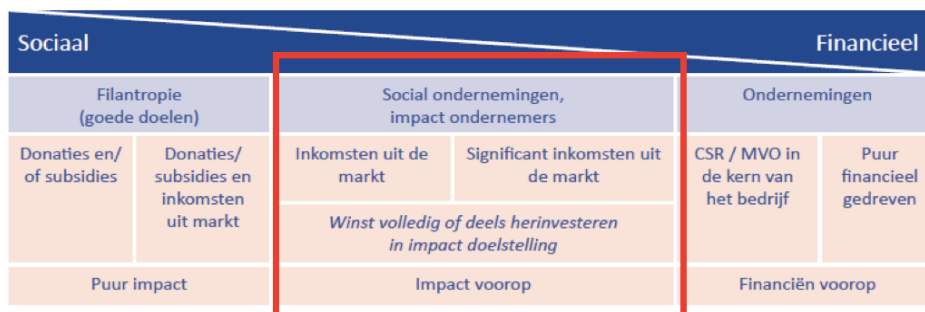
Duurzaam Doen

In het Coalitieprogramma Haarlem *Duurzaam Doen* heeft de gemeente Haarlem in 2018 de ambitie neergezet om sociaal ondernemerschap in de hele stad te versterken. Als ambities zijn geformuleerd:

- “Sociaal ondernemers zijn waardevol. Sommige startende ondernemers kunnen een steuntje in de rug gebruiken, bijvoorbeeld met kennis, faciliteiten of door hen onderling te verbinden. We zetten hiervoor een actieprogramma op. We hebben een voorkeur om bij sociale ondernemers in te kopen.”
- “Bij inkoop gaan we voor duurzaam, lokaal en voor sociale ondernemingen.”

Deze aanpak past bij een landelijke trend waaruit blijkt dat sociaal ondernemerschap groeit¹. In haar rapport over sociale ondernemingen in 2016 concludeert de SER dat er een maatschappelijke beweging gaande is waarbij in toenemende mate een nieuw soort ondernemingen opkomt die zichzelf primair en expliciet tot doel stelt om een maatschappelijk probleem op te lossen. “Succesvolle sociale ondernemingen kunnen een bijdrage leveren aan maatschappelijke en aan publieke belangen”.²

Er is geen algemeen aanvaarde definitie voor sociaal ondernemerschap maar in de kern komt het erop neer dat zij maatschappelijke problemen op een bedrijfsmatige manier aanpakken en daarbij impact evenwaardig meewegen met winst. Dat onderscheidt hen van traditionele goede doelen en reguliere ondernemers (zie fig1)



Figuur 1. Ondernemerscontinuüm

In Haarlem zijn diverse sociale ondernemingen van de grond gekomen die op een nieuwe manier inspelen op vragen waarvoor de gemeente zich ziet gesteld. Zij

¹ [Social Enterprise Monitor](#) 2016

² SER Advies 15/03 [Sociale Ondernemingen, een verkennend advies](#)

ontwikkelen innovaties gericht op de zorg, lokale werkgelegenheid, mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, klimaatdoelstellingen, etc. De initiatieven zijn overal in de stad ontstaan inclusief de stadsdelen waar de gemeente op deze thema's een extra beleidsopgave heeft zoals in Haarlem-Oost en Schalkwijk. Voorbeelden daarvan zijn onder meer Mooizooi, de Groene Ambassade of Coöperatie Turquoise. Andere bekende ondernemers in de stad zijn bijvoorbeeld Kennemer Energie (energietransitie), Waka waka (idem) Dopper (afvalvermindering) of Brownies en Downies (werkgelegenheid voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt).

Van experiment naar Actieprogramma

De gemeente Haarlem is diverse experimenten gestart om te onderzoeken welke rol zij het beste kan spelen. Zo is een delegatie vanuit de gemeente kennis gaan ophalen in Engeland waar al langer expertise is opgebouwd rond sociaal ondernemerschap, er is een samenwerking met Seats2Meet in het gemeentekantoor opgezet en is er een Kansenskaart Sociaal Ondernemerschap opgesteld. Ook is duidelijk geworden dat het versterken van sociaal ondernemerschap in Oost en Schalkwijk een andere dynamiek heeft dan in West, Noord of Centrum. Uit de eerste inventarisatie in de Kansenskaart komt naar voren dat er behoefte is aan een heldere strategie vanuit de gemeente.

Als eerste stap in die richting is het van belang om te achterhalen wat de gemeente van de eerste experimenteerfase kan leren. De kennis en ervaring daarover zit natuurlijk vooral bij de sociaal ondernemers en stakeholders in de stad. Zij worden daarom expliciet betrokken om in co-creatie met de gemeente tot een heldere strategie te komen en die uit te werken tot een gezamenlijk Actieprogramma Sociaal Ondernemerschap.

De Stadsgarage is goed gepositioneerd om dit te proces op te zetten en te begeleiden. Zij is in 2014 gestart met het bijeenbrengen van stadsmakers, ambtenaren en raadsleden uit alle delen van de stad. Daaruit ontstonden initiatieven rond sport en de buurt (Haarlem Noord), energie (oprichting Kennemer Energie) en kwamen er nieuwe samenwerkingen tot stand in een speciale Haarlem Oost/Schalkwijk-sessie met toenmalig wethouder Jan Nieuwenburg. Van daaruit heeft de Stadsgarage zich ontwikkeld tot centrum voor Sociaal Ondernemerschap dat samenwerkingsverbanden heeft met overheden, onderzoeksinstellingen, ondersteunende organisaties en ondernemers in de hele stad en daarbuiten. Daarnaast werken we intensief samen met partners in België en Engeland. Met hen voeren we sinds eind 2017 een programma uit waarbij sociaal ondernemers uit de regio Haarlem gedurende een jaar worden ondersteund om versneld te groeien. Dit is gebaseerd op een gezamenlijk onderzoek met de Universiteit van Brighton.³

³ Initial findings from research on innovation in Social Enterprises in Belgium, The Netherlands and UK, dr George Tsekouras, dr Nick Marshall and dr Jose Christian CENTRIM, Brighton business school, University of Brighton, UK

II: Opzet

Doel

Een Actieprogramma maakt het mogelijk om de potentie van sociaal ondernemerschap in de verschillende stadsdelen van de gemeente Haarlem beter te benutten. Het doel van het programma is het vergroten van de impact van sociaal ondernemerschap in de stad, met name op twee terreinen: Duurzaamheid en Arbeidsmarktparticipatie. In de ontwikkeling van het Actieprogramma formuleren de partijen dit doel zo concreet als mogelijk.

Het programma omvat:

- 1) Een lijst maatregelen en activiteiten waarmee de gemeente Haarlem sociaal ondernemerschap gaat versterken;
- 2) Een serie afspraken om nieuwe samenwerkingsverbanden tussen betrokken partijen op te zetten of bestaande samenwerkingen te versterken:
 - a. binnen de gemeente,
 - b. tussen de gemeente en partijen in de stad
 - c. tussen partijen in de stad onderling.

Om dat te realiseren is het nodig om het programma gezamenlijk vanuit verschillende gemeentelijke domeinen te ontwikkelen en dat te doen in co-creatie met de partijen in de stad, zowel sociaal ondernemers als stakeholders. Dit voorstel geeft daarvoor een roadmap.

Condities voor succes

Om dit traject een succes te laten worden stellen wij de volgende condities voor succes vast:

- De betrokkenheid van verantwoordelijk wethouder Cora-Yfke Sikkema en collega wethouders is van belang
- Stadsgarage en gemeente Haarlem werken op iteratieve werkwijze. Na elke stap nemen we nieuwe inzichten mee en scherpen we de stappen daar waar nodig aan.
- De gemeente zorgt voor betrokkenheid van relevante beleidsambtenaren.
- De Stadsgarage neemt de lead in het mobiliseren van relevante sociaal ondernemers en stakeholder uit de stad en daarbuiten. De gemeente ondersteunt dit met haar eigen netwerk.
- De gemeente en de Stadsgarage hebben een resultaatgerichte werkwijze waarbij de focus continue ligt op het verbinden van partijen zodat er nieuwe samenwerkingsverbanden kunnen ontstaan
- Betrokken ambtenaren, sociaal ondernemers en stakeholder worden op de hoogte gehouden van de resultaten.

Aanpak

We bouwen voort op bestaande initiatieven en benutten ervaringen binnen en buiten de stad. Daarbij werken we in zeven stappen van 'binnen' naar 'buiten'. De doelstelling is om met betrokken partijen tot afspraken te komen waarin ze zich verbinden aan de uitvoering van het Actieprogramma. De aanpak kent twee op elkaar aansluitende fases die doorlopen moeten worden om het programma te realiseren: het identificeren van de thema's en samenwerkingsverbanden in fase 1 en de uitwerking daarvan tot een Actieprogramma in fase 2.

FASE 1

Stap 1. Ronde Tafel intern

De gemeente Haarlem en de Stadsgarage organiseren een eerste rondetafelgesprek tussen sleutelpersonen uit de gemeentelijke domeinen economie, sociale zaken, arbeidsmarkt, SROI en duurzaamheid. Inzet is om de ervaringen van de afgelopen jaren te delen.

Resultaat: *Overzicht van kansen en randvoorwaarden. Eerste coalitie van ambtenaren die betrokken willen zijn in het vervolg.*

(Deze stap heeft reeds plaats gevonden op 2/7/2018.)

Stap 2 Lessen uit de experimenteerfase

In de experimenteerfase van de afgelopen jaren zijn er binnen en buiten Haarlem veel nieuwe ervaringen opgedaan bij het stimuleren van sociaal ondernemerschap. Wat is er gebeurd met de Kansenkaart sociaal ondernemerschap Haarlem; welke initiatieven zijn er in de G40 ondernomen (zie: "meer impact met sociaal ondernemerschap, roadmap voor gemeenten"); wat zijn de ervaringen uit SPARK social enterprise (zie: research findings, University of Brighton); wat kunnen we leren van het Actieprogramma gemeente Amsterdam 2015 – 2018.

De bevindingen brengen we in kaart en leggen we voor aan een beperkt aantal ervaringsdeskundigen die intensief met sociaal ondernemerschap bezig zijn. Dat zijn ondernemers én organisaties die voor hen van belang zijn. Daarin onderscheiden we 5 partijen⁴

- Ondernemers. Voorstel: sociaal ondernemer uit Haarlem Schalkwijk/Oost, Centrum/West en uit Noord
- Onderzoekers. Voorstel: Kim Kiszelnik, Universiteit Utrecht, waar een programma social entrepreneurship is gestart
- Overheden. Voorstel: Egon van Wees, gemeente Amsterdam → gemeente Amsterdam heeft een actieprogramma van 4 jaar afgerond. Hoe kijken zij terug. Welke ondersteuning kan een gemeente bieden? Ook Provincie Noord-Holland
- Ondersteuners. Voorstel: Rabobank financier/impact investeerder
- Doelgroepen. Voorstel: beneficiënten zoals mensen met afstand tot de arbeidsmarkt uit lopende initiatieven

Resultaat: *Samenvatting van relevante ervaringen hoe partijen binnen en buiten Haarlem sociaal ondernemerschap de laatste jaren hebben gestimuleerd en welke lessen zij daaruit trekken*

Stap 3 Wens voor de stad

De bevindingen toetsen we met partijen in de stad in een open sessie tijdens de Haarlem Social Impact & Business Day (werktitel). Die is bedoeld om een gezamenlijke "Wens voor de stad" te maken: een staalkaart van ideeën om sociaal ondernemerschap in Haarlem te versterken.

Vooraf maken we een analyse hoe de in stap 2 geleerde lessen in Haarlem toepasbaar gemaakt kunnen, welke partijen in de stad daarbij een rol spelen en hoe zij bij het Actieprogramma betrokken zouden kunnen worden. Op de dag halen we de plannen en ideeën omhoog die de partijen voor hun eigen onderneming of organisatie hebben. We inventariseren welke activiteiten zij zelf ondernemen en wat

⁴ SPARK Stakeholder Strategy and Action Plan 2017

zij nodig denken te hebben van andere partijen in de stad en daarbuiten. Zo schetsen we een gezamenlijk beeld waar Haarlem in 2022 met sociaal ondernemerschap wil en ontstaat een visie voor de ontwikkeling van een Actieprogramma Sociaal Ondernemen. Dit is tegelijkertijd een Nulmeting die aangeeft waar de behoeften liggen bij de start van het Programma.

De uitkomst van de dag werken we uit tot een 'Wens voor de Stad' (werktitel). Die geeft aan

- 1) waar de behoeftes liggen vanuit sociaal ondernemers en stakeholders,
- 2) hoe sociaal ondernemers zijn te enthousiasmeren om een rol te spelen bij het tot stand komen van het actieprogramma
- 3) wat er nodig is om samenwerkingsverbanden tussen de partijen te smeden.

Hierbij benutten we het netwerk rond het SPARK Acceleratorprogramma van de Stadsgarage om sociaal ondernemers, stakeholders en geïnteresseerden bijeen te brengen. Daarin betrekken we ook de leden van de gemeenteraad. Die dag is tegelijkertijd de opening van de Nieuwe Sociaal Ondernemers Hub in het Seinwezen.

Resultaat: *Staalkaart van ideeën om sociaal ondernemerschap te versterken inclusief een visie hoe dat in Haarlem is te realiseren.*

Stap 4 Van wens naar programma

Twee co-creatie sessies om de Wens voor de Stad uit te werken tot een Houtskoolschets voor het Actieprogramma Sociaal Ondernemen. Dit doen we met een groep geselecteerde ambtenaren, raadsleden, sociaal ondernemers en stakeholders binnen en buiten de gemeente Haarlem. Met hen brengen we in beeld aan welke concrete activiteiten en maatregelen behoefte is om de Wens voor de Stad in de komende jaren te realiseren.

De Houtskoolschets geeft een overzicht van concrete vragen en oplossingen voor het versterken van sociaal ondernemerschap. Hij zal ingaan op bijvoorbeeld financiering, de noodzakelijkheid van een specifiek investeringsfonds, het gemeentelijk inkoopbeleid, groei van impact en winst van sociaal ondernemers of behoefte aan werving, training en opleiding van personeel. Het beeldt inzicht in De Houtskoolschets is de eerste opzet van het Actieprogramma en geeft aan welke concrete samenwerkingsverbanden tussen de partijen mogelijk zijn.

Resultaat: *Houtskoolschets voor het Actieprogramma sociaal ondernemen.*

GO / NO-GO

Na het doorlopen van stap 1 tot en met 4 bepalen we met de gemeente Haarlem hoe we in fase 2 stap 5 tot en met 7 gaan zetten om de Houtskoolschets uit te bouwen tot Actieprogramma. Indien nodig passen we de voorgestelde stappen aan.

FASE 2

Stap 5 Partners in de uitvoering

De Houtskoolschets wordt voorgelegd aan de sleutelpersonen die hebben bijgedragen aan eerdere onderdelen van het traject en aan nieuw geïdentificeerde partijen. Daarbij is de insteek om partijen tot partners in de uitvoering te maken. Daarvoor kunnen zij coalities vormen of een individueel commitment aangaan om met een zo concreet mogelijk geformuleerde doelstelling bij te dragen aan de

resultaten in de jaren tot 2022.

Resultaat: *Overzicht partners en activiteiten. Input voor het aanscherpen Houtskoolschets verzameld. Afspraken over aanpak gezamenlijk ondersteuning Sociale Ondernemingen in Haarlem*

Stap 6. Samenstellen Actieprogramma Sociaal Ondernemerschap

De Stadsgarage ondersteunt de gemeente om het overzicht van stap 5 uit te werken tot het Actieprogramma Sociaal Ondernemen. Daarin staan de afspraken over de activiteiten en maatregelen die de gemeente gaat inzetten of gaat ontwikkelen. Het geeft de samenwerkingsverbanden die de gemeente daarvoor aangaat met partijen in de stad en de afspraken die tussen partijen in de stad zijn gemaakt of in gang zijn gezet.

Resultaat: *Gezamenlijk Actieprogramma met de stad ontwikkeld en betrokkenheid van partijen geborgd*

Stap 7. Presentatie Actieprogramma sociaal ondernemerschap Haarlem

Finale afstemming met partijen in de stad, inclusief de gemeenteraad. Vastleggen van de afspraken en samenwerkingsverbanden. Gezamenlijke presentatie van het Actieprogramma en tekenen van overeenkomsten van nieuwe pilotprojecten/ MOU/samenwerkingsverbanden. Nieuwe maatregelen van kracht en de start van de uitvoering.

(Optie: tijdens jaarlijkse Groene Mug netwerkmeeting in februari 2019)

Algemeen: Communicatie (intern en extern) & projectmanagement

Extern: Het plan komt in co-creatie met interne en externe partijen tot stand. Betrokkenheid van de partijen is belangrijk omdat deze stakeholders de komende jaren ook samengaan. We willen de verschillende partijen een rol geven (review actieprogramma, samenwerkingsverbanden sluiten etc.) en daarnaast hebben we als doel helder te communiceren over voortgang en wellicht hulpvragen terug leggen.

Intern: Op reguliere basis hebben gemeente Haarlem en de Stadsgarage overleg. Overleg over de gelopen en nog te doorlopen stappen. De iteratieve wijze impliceert dat er waar nodig wijzigingen kunnen zijn om de kwaliteit van het resultaat te verhogen.

III. Planning

Fase 1

Activiteit	Wie	Planning
1.Ronde Tafel intern <i>Ontwerp programma, uitnodigen, uitvoeren en verslaglegging</i>	Stadsgarage i.s.m. gemeente	Juli '18
2. Lessen uit de experimenteerfase <i>Vorbereiden en uitvoeren van serie interviews; overzicht samenstellen van lessen en ervaringen binnen en buiten de stad</i>	Stadsgarage	Augustus - Oktober '18
3. Wens voor de Stad <i>Analyse om de lessen uit stap 2 in Haarlem toepasbaar te maken; voorbereiden en organiseren van Social Impact en Business Day Haarlem; uitwerking van de resultaten tot 'Wens voor de Stad'</i>	Stadsgarage	Oktober '18
4. Van wens naar programma <i>Ontwerp-programma van co-creatie sessies, uitnodigen, uitvoeren, verslaglegging en uitwerken tot Houtskoolschets</i>	Stadsgarage i.s.m. gemeente	November- December '18
Communicatie <i>(intern en extern: op de hoogte houden sleutelfiguren)</i>	Stadsgarage i.s.m. Gemeente	Doorlopend
Projectmanagement <i>(reguliere overlegmomenten en voorbereiding)</i>	Stadsgarage i.s.m. Gemeente	Doorlopend

Fase 2

Activiteit	Wie	Planning
5. Partners in de uitvoering <i>Identificeren sleutelpersonen, voorbereiden en uitvoeren afstemmingsoverleggen, opstellen overzicht partners en activiteiten</i>	Stadsgarage i.s.m. Gemeente	December '18/ Januari '19

6. Samenstellen Actieprogramma Sociaal Ondernemerschap <i>Gezamenlijk actieprogramma gereed</i>	Gemeente in de lead – stadsgarage levert content aan	Januari-Februari '19
7. Presentatie Actieprogramma sociaal ondernemerschap Haarlem <i>Finale afstemming met partijen in de stad, afspraken over uitvoering, voorbereiden en uitvoeren gezamenlijke presentatie</i>	Stadsgarage i.s.m. Gemeente	Februari-Maart '19
8. Communicatie <i>(intern en extern: op de hoogte houden sleutelfiguren)</i>	Stadsgarage i.s.m. Gemeente	Doorlopend
9. Projectmanagement <i>(reguliere overlegmomenten en voorbereiding)</i>	Stadsgarage i.s.m. Gemeente	Doorlopend

Bijlage

De Stadsgarage



De Stadsgarage is het centrum voor Sociaal Ondernemerschap in Kennemerland. Het is een sociale onderneming in Haarlem die in 2015 is opgericht vanuit de visie dat maatschappelijke vraagstukken op een bedrijfsmatige manier aangepakt kunnen worden door het 'IQ van de stad' beter te benutten. Daarvoor heeft zij de meet-match-monitor methode ontwikkeld die initiatieven in de stad identificeert, bij elkaar brengt en naar oplossingen en investering leidt.

De Stadsgarage werkt in partnership met partijen in het 'regionale ecosysteem' rond sociaal ondernemers. Overheden, Onderzoeksinstituten, Financiers en andere ondersteunende organisaties maken voor een belangrijk deel uit of een sociaal ondernemer kan uitgroeien tot een succesvolle onderneming. Daarvoor ontwikkelt de Stadsgarage Acceleratorprogramma's op maat.

De Stadsgarage is de Nederlandse partner in het EU-programma SPARK Social Enterprise⁵ dat een internationaal ontwikkelingsprogramma voor Social Enterprises aanbiedt waarbij een tiental sociale ondernemingen uit Haarlem en omgeving is betrokken.

⁵ <http://www.sparksocialenterprise.eu/nl/>