

HET NIEUWSTE ONDERNEMEN IN BRABANT

Samenleven en werken op basis van maatschappelijk rendement



De Samenwerkplaatsen
Brabant

Augustus 2018

Foto's

Michaël Molenaar

Met speciale dank aan

Astrid Kaag (Provincie Noord-Brabant)

Marieke Schoots (Tilburg University)

Peter Mikkers (Rabobank Hart van Brabant)

Matthijs Tiemens (Social Enterprise NL)

Stefan Panhuijsen (Social Enterprise NL)

Laurens van Voorst (voormalig Gemeenteraadslid Meierijstad)

Astrid van Oosterhout (Beleidsmedewerker gemeente Oisterwijk)

Piet Hein Jonkergouw (voormalig Wethouder gemeente Landerd)

Peter Smit (voormalig Wethouder gemeente Oisterwijk)

Marleen Janssen Groesbeek (lector Sustainable Finance and Accounting, raadslid Sociaal-Economische Raad Brabant)

Nathalie Baas (Stérk.Brabant)

Roos Sohier en Alwin Groen (BrabantAdvies)

Uitgave

De Samenwerkplaatsen Brabant

Tilburg/'s-Hertogenbosch/Oisterwijk

Augustus 2018

Wij hebben (nog) geen website. Maar we zijn wel te vinden op LinkedIn onder de naam De Samenwerkplaatsen Brabant: <https://www.linkedin.com/groups/13594526>

VOORWOORD

Deze publicatie is geschreven door het netwerk van De Samenwerkplaatsen Brabant. De Samenwerkplaats is een programma voor mensen met ideeën, initiatieven, projecten en ondernemingen die de wereld een beetje mooier willen maken. Mensen die willen investeren wat in hun vermogen ligt om de Global Goals te helpen realiseren. In de Samenwerkplaatsen in Tilburg, Den Bosch, en later in 2018 ook in Oisterwijk en Uden, werken we samen om initiatieven (door) te ontwikkelen. Want de zaadjes van de toekomst zijn al lang geplant! We werken met bewezen processen, methoden en technieken om je (nog meer) impact te helpen maken in je eigen lokale omgeving.

‘De Samenwerkplaatsen Brabant’ is een waardennetwerk van al deze lokale samenwerkplaatsen. Iedereen die zich herkent in bovenstaande en op zoek is naar een plek om andere ondernemende mensen te ontmoeten om samen te leren, te reflecteren en te werken is welkom. Wij vragen geen geld. Wij waarderen dat jij jouw tijd, kennis en kunde en vragen inbrengt. Voor de lunches die we organiseren, vragen we een bijdrage naar eigen draagkracht en inzicht. Met Stérk.Brabant, een initiatief dat voortkomt uit het programma Sociale Veerkracht, wordt inmiddels gesproken over nauwe samenwerking.

De Samenwerkplaatsen Brabant zijn ontstaan vanuit het ULab Sociale Veerkracht dat in 2016 door de provincie Noord-Brabant werd georganiseerd: medewerkers van de provincie én externen volgden samen een MOOC (Massive Open Online Course) vanuit het MIT in Boston over Theory U en



brachten samen het geleerde in de praktijk. Wij bleven regelmatig samenkomen. Omdat wij medeverantwoordelijkheid willen zijn voor het scheppen van een gezonde werk- en leefomgeving in Brabant, actief meebouwen aan oplossingen met betrekking tot sociale veerkracht en impactgedreven ondernemen. Deze zoektocht sloot nauw aan bij de verkenningen vanuit de provincie Noord-Brabant zelf: de opdrachtverkenning ‘Betekeniseconomie Brabant, een beweging van willen naar doen’ die door de provincie is uitgevoerd in 2016 en de inventarisatie naar de Betekeniseconomie in Noord-Brabant in 2017 (Kaag 2016; Panhuisen e.a., 2017) vormen belangrijke bronnen van voorliggende verkenning.

Onze verkenning hebben we uitgevoerd met de betrokken ondernemers en sociale innovators en daarna, in samenwerking met BrabantAdvies, in grotere groepen: in een focusgroepbijeenkomst (Oisterwijk, juni 2017) en tijdens het doe-event tijdens de European Social Innovation Week Dear Future (september 2017). Bewust is deze weg gekozen om vanuit kwalitatieve inbreng en perspectief van betekenisvolle ondernemers, beleidsmakers, bestuurders (wethouders) en kenniswerkers tot dit advies te komen. De vragen die hierbij centraal stonden: hoe zorgen we er in Brabant voor dat betekenisvol ondernemen een flinke impuls krijgt, zodat nog meer maatschappelijke vraagstukken in Brabant worden opgelost? Hoe kunnen we deze ontwikkeling versterken? Zorgen we dat met name de betekenisvolle start-ups in Brabant kansen krijgen om zich door te ontwikkelen? Zodat de weg voor startende impactgedreven ondernemende mensen gemakkelijker te bewandelen is en hun positieve bijdrage aan de maatschappij verder wordt vergroot.

4

Namens De Samenwerkplaatsen Brabant:

Michaël Molenaar (Systemisch Consult)

Patricia Braat (BTeken)

Carry Rosenblatt Limpens (Studio Rosenblatt)

Eric Rentmeester (Adviseur St. Oisterwijk Centraal)

Roos Sohier (Adviseur/zelfstandig professional/procesbegeleider)

Mieke Brekelmans (St. Leefstijl Ondersteunend Wonen en Werken)

Annie van Genugten (CaleiConsulting)

Karin Rentmeester, niet op de foto (Mentorhulp Oisterwijk)



INLEIDING

Betekenisvol ondernemerschap is een trend, waarbij ondernemende mensen niet financiële winst maar maatschappelijke uitdagingen centraal stellen. De provincie Noord-Brabant heeft in de huidige bestuursperiode deze trend al stevig op de kaart gezet. Onder andere in de omgevingsvisie, via de ULabs in Noord-Brabant, het programma Sociale Veerkracht in samenwerking met de programma's Natuur en Energie, de inventarisatie naar de betekenseconomie 'Betekenisvol Brabant', het opzetten van Stérk.Brabant en het organiseren van diverse events en bijeenkomsten door Brabant District of Creativity. De provincie Noord-Brabant is zich ervan bewust dat oplossingen uit de gemeenschap, opgepakt door ondernemende mensen, vaak de passende oplossingen zijn. Dit vraagt om nieuwe vormen van co-creatie en maatschappelijk investeren (Bestuursakkoord 2015-2019).

Het borrelt en bruist in Brabant van de uitdagers en aanpakkers: mensen die positieve verandering willen. Mensen die oplossingen voor maatschappelijke opgaven versneld voor elkaar willen krijgen. Omdat zij zien dat in deze tijd van grote veranderingen, de bestaande instituties op een aantal fronten vastlopen. Er is een levendige en diverse beweging van burgers, overheden en bedrijven die niet willen afwachten tot er oplossingen worden bedacht. Maar zij gaan zélf aan de slag. Buiten de gebaande paden, op het snijvlak van samenleving, overheid en markt.

We noemen dit in deze verkenning 'het nieuwste ondernemen': ondernemend en samen met anderen oplossen van vraagstukken rond bijvoorbeeld natuur, milieu, duurzaamheid, solidariteit, inclusie, armoede, (arbeids)participatie, vergrijzing en gezondheid. Omdat sectorale en solistische oplossingen niet voldoende meer werken. Dit nieuwste ondernemen is een interessante ontwikkeling die ruimte kan worden geboden.

In deze ontwikkeling ontstaat een heroriëntatie op sociale relaties, eigenaarschap en waarden als drijfveer voor vooruitgang en het vormt een belangrijke aanjager van de Betekenseconomie. In de Betekenseconomie beginnen ondernemende mensen met een maatschappelijk vraagstuk, niet met een business idee. Dat is een cruciaal verschil met 'gewoon' ondernemen

en een volstrekt nieuw paradigma. Ze beginnen allemaal met een probleem waar ze zich betrokken bij voelen en dat ze op willen lossen en daar bedenken ze een organisatievorm bij. Met maar één primair doel en dat is het maatschappelijk vraagstuk oplossen. De Tegenlichtuitzending Rendement van geluk geeft een goede indruk van de Betekeniseconomie.

Uit de inventarisatie 'Betekenisvol Brabant' blijkt dat er in Brabant honderden ondernemers actief zijn die impact voorop stellen. Een van de conclusies op basis van deze inventarisatie: de potentie van deze beweging is groot, maar wordt nog niet ten volle benut. Deze ondernemers zijn vaak klein, werken nog veel 'onder de radar', hebben moeite om passende financiering te verkrijgen en vinden in de gemeente en provincie geen partner om hun impact te vergroten (Panhuizen e.a., 2017).

Ook wordt er in 'Betekenisvol Brabant' geconcludeerd dat deze ontwikkeling van cruciaal belang is in een tijd van grote sociaalmaatschappelijke, ecologische en economische transitie: 'Betekenisvolle ondernemers werken aan innovatieve, integrale oplossingen met gebruik van de kracht van de (lokale) samenleving. Zij richten zich op maatschappelijke impact en realiseren daarmee oplossingen die vol te houden zijn'.

Dit advies begint met een verkenning: een beschrijving, de kenmerken en de waarde van het nieuwe ondernemen. Dan volgen de belangrijkste bevindingen en observaties. En er wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen om in de provincie Noord-Brabant het nieuwste ondernemen te versterken ten behoeve van de Brabantse Betekeniseconomie.

1. VERKENNING VAN HET NIEUWSTE ONDERNEMEN IN BRABANT

1.1. Definities en begrippen

Er zijn vele termen en definities met betrekking tot de groep mensen die initiatieven ontplooiën en ondernemen in het publieke en sociale domein, van sociaal ondernemen tot maatschappelijke start-ups. Termen en definities die misschien wel meer verwarring opleveren dan duidelijkheid. Zowel bij de betekenisvolle ondernemers en maatschappelijke initiatieven zelf, als bij de eindgebruikers, overheden, fondsen en investeerders. Want wanneer ben je een sociaal of publiek ondernemer? Kan een buurtinitiatief of een vrijwilliger een ondernemer zijn of niet? Is een 'gewone' ondernemer die zich inzet voor de publieke zaak een sociaal ondernemer of niet? Is een 'gewone' ondernemer dan niet betekenisvol?

In de Betekeniseconomie kun je vier basisgroepen ondernemers onderscheiden die samen de kern van de beweging vormen. In de praktijk zijn ondernemingen een mengvorm van deze basisgroepen.

- De publieke ondernemers: ondernemingen die een publiek probleem aanpakken en daarmee dus een overheidstaak overnemen. Zij zijn voor hun inkomsten afhankelijk van publiek geld: bijvoorbeeld geld dat ze verdienen door een gesubsidieerde kostenbesparing voor de gemeenschap te realiseren.
- Burger ondernemerschap, ondernemingen van samenwerkende burgers: vooral in de vorm van lokale en/of regionale initiatieven zoals zorgcoöperaties, energicoöperaties en gebiedscoöperaties. Deze coöperaties pakken maatschappelijke issues aan die letterlijk en figuurlijk dichtbij de burgers staan die er mee aan de slag gaan. Individuen en groepen van burgers die zelf initiatieven ondernemen waarmee zij het publieke belang dienen net zoals de overheid. Deze 'maatschappelijke initiatieven' worden vaak onder termen als burgerinitiatief, burgerkracht, actief burgerschap en coöperaties verenigd.



“Als je jezelf ondernemer noemt dan zeggen ‘conventionele’ ondernemers dat je dat niet bent.

Als je als wijkbewoner initiatieven onderneemt dan wordt jouw initiatief als burgerinitiatief gelabeld.

En werk je nu aan duurzame energie, leefbaarheid in de gemeenschap of ben je bezig met mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt?

Als je aangeeft het allemaal te doen, dan pas je niet in een beleidskoker of definitie. In de praktijk is het daarom best lastig om in dit tussengebied tussen sociaal en ondernemend te opereren.”

(uitspraak bij Doe-event tijdens Dear Future 2017)

- Sociale ondernemers. Hierbij gaat het om ondernemingen die een sociaal of ecologisch probleem aanpakken middels een marktgedreven verdienmodel. In tegenstelling tot publieke ondernemers, hebben sociale ondernemers klanten of consumenten die bereid zijn te betalen voor een product of dienst.
- En als laatste kun je de constructieve ondernemers onderscheiden, dit zijn ondernemers die hun bedrijf zijn gestart met als eerste doel geld te verdienen, maar die zich doorontwikkelen naar het bereiken van steeds meer sociale/ecologische impact.

In dit stuk is gekozen voor het nieuwste ondernemen om de beweging aan te duiden en voor de term betekenisvolle ondernemers voor de mensen die initiatieven met een maatschappelijk doel ondernemen.

In de praktijk bestaat het nieuwste ondernemen uit mengvormen. Dit zorgt regelmatig voor spraakverwarring. Op basis van een eerste inventarisatie van literatuur en de bijeenkomsten die georganiseerd zijn rond het nieuwste ondernemen zijn, naast bovengenoemde groepen, een aantal kenmerken te benoemen.

- **Maatschappelijke impact voorop:** er is een maatschappelijk vraagstuk waar men een oplossing voor wil vinden.
- **Gezamenlijk belang gaat voor het eigen belang:** en niet het ego en het eigenbelang van de individuele mensen of organisatie.
- **Werken vanuit en met eindgebruikers:** kennis, goederen, producten en diensten zijn niet van één persoon of organisatie. Het eigenaarschap ligt bij de ‘commons’, dat wil zeggen bij gebruikers, burgers en producenten samen.
- **Vanuit samenhang en complexiteit:** vraagstukken van nu zijn complex en alles hangt met elkaar samen. In de eenvoud van het dagelijkse doen worden de intersectorale, integrale en complexe oplossingen gevonden.
- **Lokale oplossingen:** oplossingen worden in en met de lokale gemeenschap ontwikkeld, maar kunnen grote impact hebben en zijn daardoor kopieerbaar op andere plekken. Niet als blauwdruk, maar vanuit dezelfde basisprincipes.
- **Maatschappelijke beweging:** tussen burgers, overheid en markt een samenwerking tot stand brengen waarin sociale innovatie plaatsvindt en vraagstukken worden opgepakt die niet solistisch of sectoraal en ook niet door óf de markt óf overheid óf burgers alleen kunnen worden opgepakt.

1.2. De waarde van het nieuwste ondernemen in de betekenis economie

In de verzorgingsstaat van afgelopen decennia was het publieke domein vooral het domein van de overheid. Inmiddels is dit aan het keren: maatschappelijk verantwoord ondernemen en maatschappelijke initiatieven in de vorm van burgerkracht, actief burgerschap en sociaal en publiek ondernemen zijn sterk in opmars. Mensen die het sociaal-maatschappelijke en economische veld veranderen en innoveren. Het zijn betrokken burgers, goede doelen, ondernemende mensen die met geld, sociaal kapitaal en vooral doe-kracht publieke vraagstukken oplossen: rond *zorg voor elkaar* (bijvoorbeeld de zorgcoöperaties, ervaringswerkers, zelfhulp en mantelzorginitiatieven), *gezond en groen* (bijvoorbeeld de herenboerderij in Boxtel, de gezonde

stad, buurtmoestuinen en gezondheid en natuur), *duurzaamheid* (ecodorpen en energiecollectieven van burgers) en *onderwijs en arbeidsmarkt* (bijvoorbeeld Lokaal+ van het Summa College en de talentenacademie van Dynamo en One World Citizens).

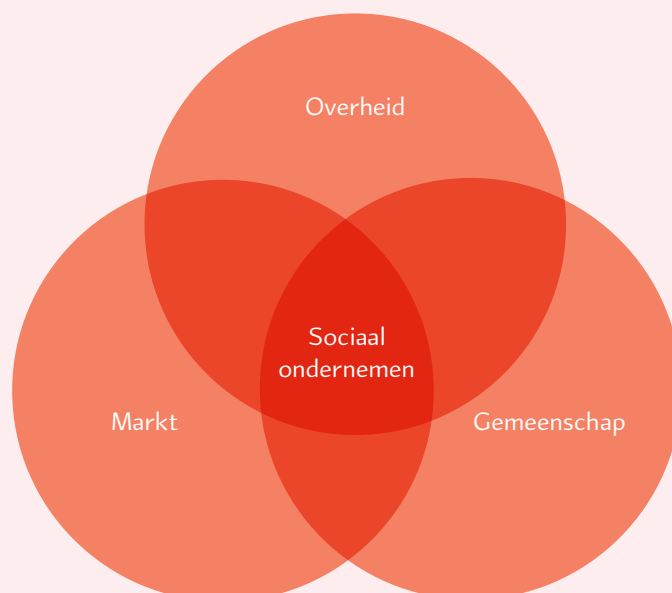
Het bijdragen aan een veerkrachtige wereld vindt hierbij op twee niveaus plaats: een groot aantal betekenisvolle ondernemingen draagt bij aan de veerkracht van mensen door het bieden van een (werk)plek aan hen die nu buiten de boot vallen. Tegelijkertijd dragen betekenisvolle ondernemingen via hun diensten of producten bij aan een 'nieuwe' veerkrachtigere samenleving met minder maatschappelijke, economische en ecologische ongelijkheid. Deze heroriëntatie op sociale relaties en waarden als drijfveer voor vooruitgang is de kern van de Betekeniseconomie.

Grote gemene deler onder deze initiatieven vormt het *samen doen*: van het individualisme, de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid naar meer samenredzaamheid, saamhorigheid en aandacht voor elkaar. Volgens de Utrechtse hoogleraar Tine de Moor ontstond dit aan het einde van de vorige eeuw. Als antwoord op de privatiserings- en liberaliseringsbeweging uit de jaren tachtig en negentig zijn burgers op zoek gegaan naar nieuwe collectiviteit en solidariteit die door het publieke systeem steeds minder werden aangeboden (de Moor, 2013). Het gaat hier om een trend, een maatschappelijk proces en een systeeminnovatie, waarbij onze samenleving zich beweegt naar een netwerksamenleving en een doe-democratie met nieuwe vormen van collectiviteit, samenredzaamheid en co-creatie.

In deze beweging vervagen de grenzen tussen publiek, privaat en particulier, tussen overheid en burger, tussen professional en 'leek', tussen producent en consument en tussen ondernemer en actieve buurtbewoner. Persoonlijke ontwikkeling, kwaliteit van leven en wat je als individu voor de maatschappij betekent, zullen bovendien belangrijker worden. Mensen investeren niet alleen met economisch kapitaal, maar ook met sociaal kapitaal (tijd, kennis, faciliteiten) in initiatieven die zij van waarde vinden. Het delen en gemeenschappelijk gebruik van informatie, producten en diensten heeft door internet en sociale media een grote impuls gekregen. Tegelijkertijd heeft de grote rol van technologie/sociale media/internet er ook voor gezorgd dat mensen ervaren dat echt menselijk contact en verbinding met elkaar cruciale onderdelen zijn van een betekenisvol leven. Internet is de plek om samen te werken. Het brengt partners, consultants, leveranciers en eindgebruikers dicht bij elkaar. Mensen worden onderdeel van coöperatieve netwerkprocessen. In deze processen zijn klanten niet alleen afnemer van producten en diensten en zijn burgers niet enkel consumenten. Hulpvragers zijn niet alleen cliënten. Zij zijn ook de helper. Zij zijn in een vroeg stadium al betrokken bij het ontwikkelproces. Soms zelfs als initiatiefnemer van een nieuw product of dienst. Oftewel: een individu kan in dit soort netwerkprocessen verschillende rollen vervullen. Het provinciale bestuur erkent deze ontwikkelingen in de samenleving, getuige de volgende passage uit het Bestuursakkoord: "Beleid ontstaat steeds meer in co-creatie. Van de provincie mét anderen in plaats van door de provincie vóór anderen. Meer horizontale verhoudingen tussen overheid en samenleving vragen om nieuwe (net)werkvormen en competenties. Het gaat minder om strak managen van beleidsvorming en -uitvoering en steeds meer om veerkracht, aanpassingsvermogen en improvisatie. Niet door met alle winden mee te waaien, maar door de veelbelovende maatschappelijke initiatieven er snel uit te lichten en te versterken, met onze achterliggende ambities als richtinggevend kompas" (Bestuursakkoord 2015-2019 'Beweging in Brabant').

1.3. Zoektocht naar nieuwe sociaal-economische paradigma's

In juni 2018 kwam econoom en auteur Kate Raworth naar Nederland om Haagse politici uit te leggen waar de Donuteconomie over gaat: een economisch systeem waarin de ecologische grenzen van onze aarde worden gerespecteerd en we ervoor zorgen dat ieder mens een waardig leven kan leiden. “Het is tijd om oude ideeën waarin we gevangen zitten te vervangen door nieuwe ideeën die ons kunnen inspireren”, aldus Kate Raworth.



Ook in het onderzoeksrapport ‘Betekenisvol Brabant’ wordt gesteld dat er een nieuwe economie nodig is: traditionele economische groei is niet genoeg om de uitdagingen waar Brabant voor staat, aan te pakken. De huidige definities van sociaal ondernemerschap van o.a. de Europese Commissie worden nog steeds gevormd door (financiële) verdienmodellen, winst en groei. Het publiek debat rondom sociaal ondernemerschap blijft in dat geval nog steeds gebaseerd op modellen uit de 20ste eeuw: neoliberale economische principes en het kapitalisme. De nieuwste ondernemers kunnen juist een aanjager zijn in de transitie en zoektocht naar nieuwe economische modellen. Want die nieuwe economie ontstaat niet vanzelf. Die moet ontworpen worden. Lange tijd hebben we gedacht dat de markt het vanzelf wel regelt. Maar dit blijkt niet juist te zijn: ongelijkheid wordt groter en milieuschade neemt met de dag toe. De donut is een van de manieren om hierover na te denken, niet de enige manier (Kleyngeld, 2018). In de huidige denkwijze van onze (westerse) samenleving wordt uitgegaan van de markt óf de overheid, waarbij ondernemerschap is gekoppeld aan de markt en het genereren van economisch kapitaal en groei. De intentie hierbij is dat betekenisvolle ondernemers toegang krijgen tot het (groei)kapitaal en zichzelf als ‘gewone’ ondernemer in de markt kunnen handhaven. Momenteel zien we nieuwe, 21e-eeuwse paradigma's ontstaan. Betekenisvolle ondernemers die andere vormen van kapitaal hanteren, zoals ecologisch kapitaal, cultureel kapitaal, sociaal kapitaal en gezondheidskapitaal. Kern van deze ondernemersmodellen is de logica van het organiseren van zowel sociale, ecologische als economische waarden (Jonker e.a., 2012). Het nieuwste ondernemen beweegt zich op dit terrein tussen overheid, markt en burger in.

Het verbindt de gemeenschap, de overheid, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven met elkaar en past niet enkel in één van deze domeinen. De sociaal-maatschappelijke, ecologische en economische innovaties ontstaan juist vanuit deze diversiteit en het verbinden van de verschillende domeinen. Daar waar het nieuwe ondernemerschap oplossingen zoekt voor een slimmer, gezonder, socialer, duurzaam Brabant vanuit hele nieuwe sociaal-economische principes. Het is de uiting van een beweging waarin de vraag gesteld wordt of ons economische gedrag in dienst staat van groei en winst of dat ons gedrag de mens en de planeet dient. Het nieuwste ondernemen levert een bijdrage aan het doorontwikkelen van de neoliberale economie naar nieuwe economische modellen. Een zoektocht die ook al gaande is: de provincie Noord-Brabant bezint zich op duurzaamheid en de integrale opgaven waar we voor staan.

Doe-event tijdens Dear Future 2017: bouwen aan het landschap van het nieuwste ondernemen



De Sustainable Development Goals bieden een gezamenlijk kader. Deze 17 duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties zijn de universele, niet-onderhandelbare opgaven en doelstellingen waar wij ons allen aan gecommitteerd hebben. Zij bieden richting aan de maatschappelijke uitdagingen waar we de komende jaren voor staan in Brabant.



Bij dit Doe-Event is niet gepraat over het nieuwste ondernemen maar gewerkt volgens ‘social prototyping’: letterlijk ontwerpen met hoofd, handen en hart vanuit de vraag ‘hoe ziet het landschap er nu uit en hoe willen we dat dit landschap er uit gaat zien in de (nabije) toekomst?’

1.4. Observaties en eerste conclusies naar aanleiding van de verkenning

Wat heeft de ontwikkeling van 'het nieuwste ondernemen' voor effect op de Brabantse samenleving? Op basis van gesprekken, geraadpleegde literatuur en de uitkomsten van het doe-event 'het nieuwste ondernemen in Brabant' hier een aantal observaties en eerste conclusies. Juist de betekenisvolle ondernemers bevinden zich in een niche. Zij trekken zich niet zoveel aan van de status quo. Zij zoeken naar manieren om te doen wat nodig is om hun maatschappelijke doel te bereiken. Hiermee vervullen zij dus juist een cruciale rol bij de zoektocht naar alternatieve manieren van samenwerken en -leven in de snel veranderende wereld. Waar gevestigde instituten zich vooral (moeten) laten leiden door (bestaand) aanbod, beleid, wetgeving en financieringssystematiek, richten betekenisvolle ondernemers zich op maatschappelijke uitdagingen en behoeften van de lokale gemeenschap. En door zaken anders te organiseren, door anders samen te werken en door ander gedrag te laten zien, komen deze ondernemers tot sociale innovaties en maatschappelijke vernieuwingen. Daarmee hebben ze de potentie om een belangrijke motor te vormen van de Brabantse samenleving en nieuwe economie en bieden ze - als koplopers en innovators - inzicht in nieuwe vormen van ondernemen. En hiermee ontstaan nieuwe initiatieven, activiteiten en producten die er toe doen.

Deze ontwikkeling wordt wel erkend door de overheid, maar men heeft er geen geld voor over. Men is gewend om in het bijzonder vanuit het rendement te denken: wat levert het op, op basis van van tevoren vastgestelde kosten en resultaten? Bij innovatie is het te onzeker: resultaten en opbrengsten zijn niet altijd duidelijk te voorspellen van tevoren.

Daarbij komt dat betekenisvolle initiatieven niet altijd in de huidige organisatievormen, regels, aanbestedingen- en financiële systematiek passen. De overheid heeft vaak een heel eigen kader en dynamiek. Beleid deelt de werkelijkheid op in beleidskokers, terwijl deze ondernemers vaak impact creëren op meerdere vlakken die niet in één domein te vangen zijn. Het kost veel tijd om een match te vinden.

Impact-gedreven ondernemende mensen lopen (met name in de opstartfase maar ook in de doorstart) tegen problemen aan. Het zou, ook gezien de onzekere toekomst op de arbeidsmarkt, mooi zijn als (jonge) mensen hun eigen werk kunnen creëren via het ondernemen in en met lokale en regionale gemeenschappen. Op die manier maken we ruimte voor de nieuwe generaties zodat zij als maatschappelijke en duurzame ondernemers aan de samenleving kunnen bijdragen. Zij kunnen dit (vooralsnog) niet zonder steun van overheid en maatschappelijke organisaties en het lukt ook niet zonder investeerders nieuwe stijl.

Er ontstaan in het nieuwste ondernemen nieuwe netwerken op basis van wederkerigheid en andere manieren van samenwerken. Dit heeft impact. Er worden hierdoor integrale oplossingen gevonden in en met de lokale gemeenschap, passend bij de behoefte van mensen. Hier liggen kansen voor de Brabantse samenleving. Andere manieren van werken betekent wel de nodige worstelingen rondom samenwerking, gelijkwaardigheid en rollen. Dit vraagt om andere vormen van organiseren, investeren, leren en (samen)werken en ook om zelfkennis en specifieke, persoonlijke vaardigheden die in het huidige onderwijs nog onvoldoende aanbod komen. Het nieuwste ondernemen vraagt dus ook om samen leren en om onderwijsvernieuwing.

Er wordt op beleidsniveau veel gepraat over en/of er worden initiatieven als goed voorbeeld neergezet. Bij ondernemers in de betekenis-economie is de behoefte groot om het doen veel centraler te zetten, zodat een grotere bijdrage kan worden geleverd aan maatschappelijke vraagstukken. Vanuit het doen wordt gewerkt aan een duurzaam, energieneutraal, vitaal, gezond, groen, inclusief en welvarend Brabant. Er is behoefte aan een sterkere verbinding met lokale en provinciale overheid. Hier liggen kansen voor nieuwe vormen van co-creatie en investeren.

De Joker

Het nieuwste ondernemen en de joker: een associatie die meerdere keren terugkomt tijdens het doe-event en in gesprekken. In verschillende betekenissen. De joker als uitdager van het systeem en de status quo. Soms als clown of 'nar' die de samenleving op een ludieke manier een spiegel voorhoudt. Een joker heeft meer vrijheid en een net wat andere status dan anderen. Een joker biedt kansen en ruimte. Met humor en (zelf) spot. Maar een joker kan ook irritatie oproepen. Risico is dat de joker door anderen niet helemaal serieus wordt genomen of pas als laatste redmiddel wordt ingezet om de kansen in 'het spel' te keren. Bekijk in dit kader dit filmpje over Mentorhulp Oisterwijk: www.youtube.com/watch?v=6lxxhhsrQ9Y



2. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Conclusie: creëer in Brabant een vruchtbaar klimaat voor ‘het nieuwste ondernemen’. Ondernemend en samen met anderen vraagstukken oplossen rond bijvoorbeeld natuur, milieu, duurzaamheid, solidariteit, inclusie, armoede, (arbeids)participatie, vergrijzing en gezondheid. In deze tijden van razendsnelle veranderingen is dit ondernemende gedrag van cruciaal belang. Want ondanks dat recente cijfers van het CBS en CBP laten zien dat de economie floreert in Brabant, neemt de biodiversiteit af, komt duurzame energieopwekking nog onvoldoende op gang, is de waterkwaliteit onvoldoende en blijft de werkeloosheid onder laagopgeleiden onverminderd hoog. Een nieuw soort economie is dus hard nodig om zaken als luchtvervuiling, duurzame energie, eenzaamheid en armoede aan te pakken. Een economie waarbij groei niet ten koste gaat van mens en milieu. Betekenisvolle ondernemers vormen het broodnodige vliegwiel voor de transitievraagstukken waar onze samenleving voor staat.

16

2.1. Anders samenwerken, andere meerwaarde

De mensen en groepen mensen die impactgedreven initiatieven ondernemen, proberen zelf antwoorden te vinden op de vraagstukken die zij tegenkomen. De overheid (landelijk, provinciaal en lokaal) erkent het belang van deze beweging en zoekt naar mogelijkheden om deze te versterken. Bedrijven zoeken naar mogelijkheden om een stap verder te gaan dan maatschappelijk verantwoord ondernemen (waarbij ze zo min mogelijk schade aanrichten) en hun onderneming in willen zetten voor het oplossen van aangerichte schade zoals bijvoorbeeld de plastic afvalberg. Samenwerking op gelijkwaardige basis ligt dan voor de hand: betekenisvolle ondernemers, (lokale en regionale) gemeenschappen, overheid en maatschappelijke organisaties zullen de handen ineen moeten slaan om met het impactgedreven ondernemerschap de Betekeniseconomie verder te ontwikkelen. Dit kan door te leren van en met elkaar en al doende sociale en systeeminnovaties voor elkaar te krijgen.

Het netwerk van ondernemende mensen maakt dat innovatie tot stand komt: niet de individuen afzonderlijk, maar de individuen die samenwerken. Dit lukt door gebruik te maken van ieders specifieke kracht. Het be-



langrijkst is dat iedereen zijn energie en talent wil en kan inzetten voor een geslaagde verandering. Het verbinden en bundelen van kennis en leren van elkaar is daarbij een eerste vereiste. De energie en de motor vormen de mensen die lokaal actief zijn, mensen die ondernemend zijn en die hun ideeën tot uitvoering brengen. Maar zij kunnen dit niet zonder sparringpartners, medestanders en kennis en kunde vanuit overheid, onderwijs, kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Het is belangrijk voor de betekenisvolle ondernemers om te zien dat anderen zich voor hetzelfde doel inzetten en hen daarbij kunnen aanvullen. Er is namelijk wel erkenning, maar er zijn weinig financiële mogelijkheden voor impactgedreven initiatieven vanuit de gevestigde systemen. Verbinding, bundeling en samenwerking versterkt en motiveert de eenlingen of de kleine groepen mensen die zich actief inzetten voor het gezamenlijke maatschappelijke doel.

In dit advies vragen we extra aandacht voor de sociale start-ups die (nog) niet hun eigen broek op kunnen houden. Veel van deze initiatiefnemers vinden zichzelf nog geen ondernemer. Ondernemen is ook niet hun primaire doel. Maar ze zijn wel ondernemend en kunnen zich ontwikkelen tot ondernemers. Om dit te bereiken, kunnen zij lokale/regionale plekken gebruiken voor kennisontwikkeling, leren, steun en advies. Uit de inventarisatie van Social Enterprise NL blijkt dat er voldoende aanbod is om ondernemersvaardigheden te leren. Maar er zijn nog maar weinig plekken waar ondernemende mensen, sociale start-ups, kunnen samenwerken en leren, kunnen co-creëren en (leren) innoveren. Dit sluit mooi aan bij Stérk.Brabant, een initiatief dat is ontstaan vanuit het provinciale programma Sociale Veerkracht.

Dit vraagt echter ook om een nieuw paradigma, anders dan het uitgangspunt ‘je bent ondernemer en dan moet je je eigen broek ophouden’. De insteek is eerder: ‘je lost een maatschappelijk probleem op en kan juist daar oplossingen bieden waar reguliere bedrijven of publieke organisaties vastlopen’. Hierbij is wel wat nodig:

- kennis en kunde en mogelijkheden van elkaar en vanuit overheid, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven;
- een (gedeeltelijke) publieke financiering/investering.

Andersom hebben de nieuwste ondernemers veel kennis over en ervaring met sociale innovatie en systeeminnovatie: zij zoeken onder andere alternatieven voor het marktdenken, andere manieren van (be)sturen en samenwerken. Hier liggen kansen om sámen te innoveren en de toekomst te creëren. Het gaat hier over vele transities die tegelijkertijd plaatsvinden en waar samenleving, overheid en markt elkaar nodig hebben.

Innovatie vraagt om een helder, inspirerend en gezamenlijk veranderverhaal. In de praktijk blijken de termen ‘Betekeniseconomie’ en nieuwe waardencreatie nog lastig grijpbaar. Er is behoefte aan een richtinggevend kader, zodat iedereen in het netwerk met hoofd, hart en ziel voelt en ervaart wat de gedachte achter en meerwaarde van het samenwerken is. Dit vraagt om een fundamentele keuze om de Betekeniseconomie op te schalen en mainstream te maken: impactgedreven ondernemende mensen en initiatieven volop de ruimte geven om zich te ontwikkelen en samen te werken rondom het nieuwste ondernemen. Niet als tegenstelling ten opzichte van de ‘oude’ manier van ondernemen, maar als doorontwikkeling die past bij het nieuwe tijdperk dat nu zijn intrede doet.

2.2. Aanbevelingen

Monitor de ontwikkelingen van het nieuwste ondernemen

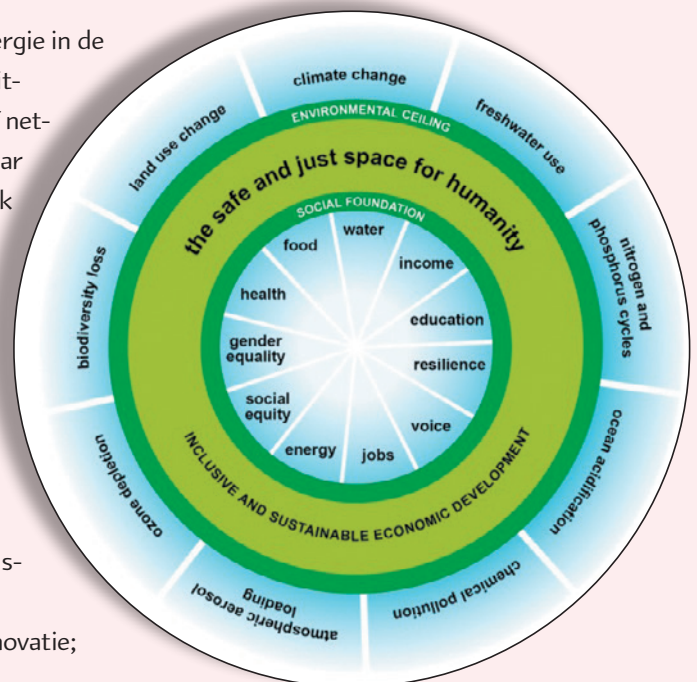
Breng de publieke en maatschappelijke waarde die de nieuwste ondernemers creëren in Noord-Brabant actief en langdurig in beeld. Net zoals de overheid bijhoudt welke omzet en winst bedrijven creëren, kan de overheid de publieke waarde en de impact van het nieuwste ondernemen zichtbaar maken. De provincie Noord-Brabant kan hier het voortouw in nemen.

Creëer een stevige, zichtbare plek voor betekenisvol ondernemerschap in het beleid

De provincie steekt op dit moment al tijd en energie in de Betekeniseconomie in verbinding met o.a. het uitvoeringsprogramma Sociale Veerkracht, creatief netwerk BrabantDC en interreg project ITHACA. Daar zit inhoudelijke aansluiting, kennis en een netwerk om processen van onderop een plek te geven en initiatieven tot een succes te laten komen.

Om de Betekeniseconomie te versnellen, kunnen nog meer verbindingen en crossovers worden gemaakt met bijvoorbeeld:

- arbeidsmarkt en onderwijs (jonge mensen leren ondernemen);
- een leven lang leren (voor alle leeftijden en tussen de generaties);
- innovatiebeleid, zowel technische als sociale innovatie;
- duurzaamheid;
- natuur, klimaat- en milieubeleid;
- gezondheid en kwaliteit van (samen)leven.



Daarnaast adviseren De Samenwerkplaatsen Brabant om de Betekeniseconomie expliciet op te nemen in het Economisch Programma 2030 waaraan op dit moment wordt gewerkt. Sta open voor nieuwe economische modellen zoals de 'donuteconomie' en vertaal dit naar concreet handelen. Een eerste stap is al gemaakt in de Perspectiefnota waar deze elementen (donuteconomie, SDG's, Betekeniseconomie) benoemd worden als kansrijke elementen voor Brabant.

Faciliteer een meerjarig doe- en investeringsprogramma 'Betekeniseconomie'

Breng als provincie verschillende partijen en initiatieven rondom betekenisvol ondernemen bij elkaar, faciliteer hen waar nodig. Wees een provincie die actief meedoet, betrokken, creatief en verbindend is. Van belang is hierbij om het eigenaarschap met betekenisvolle ondernemers, burgers, lokale overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven te delen. Zet een proces in gang met het oog op de transitievraagstukken. Hierbij zijn de volgende zaken van belang.

- Zoek naar samenwerkingsvormen met gedeeld eigenaarschap en gelijkwaardige samenwerking (publiek-privaat-burgers).
- Heb oog voor de intrinsieke motivatie van mensen: de betekenisvolle ondernemers zijn impactgedreven en willen vanuit hun betrokkenheid maatschappelijke impact realiseren. Het herkennen en erkennen van deze mensen, vaak voortrekkers en pioniers, biedt kansen om de maatschappelijke opgaven op te lossen.
- Wees als provincie onderzoekend, vragend en faciliterend aanwezig in de regio's. In 'Betekenisvol Brabant' wordt aanbevolen om pragmatisch te werk te gaan. Bijvoorbeeld door werkstages voor ambtenaren bij betekenisvolle ondernemingen.
- De provincie, maar ook gemeenten en de landelijke overheid erkennen dat hier kansen en oplossingen liggen voor maatschappelijke problemen, duurzame ontwikkeling en nieuwe werkgelegenheid. Werk daarom samen met de ondernemende mensen zelf en zoek naar kansrijke manieren van gezamenlijk leren en doen. Het Ministerie van OCW heeft er een aantal jaren geleden bijvoorbeeld voor gekozen om leraar-ambtenaren aan te stellen zodat de praktijkervaring en het beleid verbonden kunnen worden. Dit wordt ook wel boundary crossing genoemd. Als boundary crosser werk en leer je namelijk in diverse praktijken en switch je voortdurend van perspectief. Je kunt de kennis en ervaring die je hebt opgedaan in de ene context toepassen in de andere context en vice versa. Wij bevelen de provincie aan eenzelfde proef - bijvoorbeeld binnen Stérb.Brabant - te starten met ondernemers. Hier ligt een kans om, met de kennis en ervaring van ondernemers, vernieuwingen tot stand te brengen.
- Creëer samen met de ondernemers in de Betekeniseconomie fysieke plekken (werkplaatsen of social innovation labs) waar ondernemers aan nieuwe concepten kunnen werken. Ook hier is het cruciaal om het niet vóór maar mét de ondernemers zelf te organiseren. Op deze wijze ontstaat een netwerk waar vanuit 'het doen' gewerkt wordt aan het versterken van ondernemerschap in de Betekeniseconomie en de doe-democratie in Brabant.

Ontwikkel investeringsmogelijkheden

Een meerjarig ontwikkelprogramma biedt mogelijkheden om met (publieke en private) investeerders, bedrijven en publiek ondernemende mensen samen nieuwe investeringsmogelijkheden en financieringsmodellen te ontwikkelen. Een aantal aanbevelingen hierbij:

- Ga op zoek naar maatwerk per initiatief: kennis, kunde, procesgeld of een investering.
- Verander stap voor stap de eigen investeringsmogelijkheden en inzet van provinciale budgetten en richt je op het verderhelpen van de initiatieven zelf: er komen nog onvoldoende middelen bij de doeners en de initiatieven zelf terecht.
- Onderzoek of huidige subsidiemogelijkheden om te zetten zijn naar een maatschappelijk investeringsfonds en start een verkenning mét betrokkenen welke rol en betrokkenheid de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) hierin heeft.

- Breng als provincie in de verkenning naar maatschappelijke investeringsvormen direct relevante partners, mogelijke investeerders, bedrijven en publiekondernemende mensen bij elkaar. Onderzoek gezamenlijk wie de investeerders in Brabant zijn, hoe je hen samen kunt brengen en hoe je de werelden van publiek, privaat en burgers kunt verenigen. Op provinciaal niveau sluit dit heel mooi aan op de voornemens vanuit het programma Sociale Veerkracht voor een Brabants resultatenfonds.
- Blijf onderzoeksinstituten en onderwijsinstellingen betrekken in de zoektocht naar nieuwe manieren van besturen, financierings- en impactgedreven businessmodellen.

Tot slot

In de inleiding hebben we het al benoemd: de provincie Noord-Brabant heeft in deze bestuursperiode de Betekeniseconomie al stevig op de kaart gezet. Wij hopen met deze publicatie te bereiken dat de provincie Noord-Brabant verder zal blijven investeren in het versterken van de Betekeniseconomie in het nieuwe beleid van de komende jaren. Investeren in ondernemend gedrag van mensen en ondernemingen die ecologische, sociale én economische impact creëren, loont op termijn. Een provincie waar gekozen wordt voor duurzaam en gezond is aantrekkelijk; daar wil je bij horen als inwoner, als ondernemer en als bedrijf. Dan val je nationaal en internationaal op. Noord-Brabant kan zichzelf stevig op de kaart zetten en een pioniersrol pakken in het sturen op impact met de Sustainable Development Goals als uitgangspunt. De Samenwerkplaatsen Brabant denken en dóen vooral graag mee om deze ambities waar te maken.

Bronnen

Aslander, M. en E. Witteveen (2015). *Nooit Af! Permanent Beta*.

Aslander, M. en E. Witteveen (2016). *Easycratie, de toekomst van werken en organiseren*.

BrabantAdvies. (2017). *Impressieverslag 7 juli 2017: Focusgroep Sociaal en Publiek Ondernemerschap in Brabant*.

BrabantAdvies. (2018). *Gezond en veilig langer thuis wonen in Brabant*.

BrabantKennis. (2016). 'Publiek ondernemerschap: op waarde geschat?'

Brink, Prof. Dr. G. van den en Dr. M. Schulz. (2015). *Essay Agenda Stad: Naar een nieuwe politieke waarde van N=1 Over stedelijke verzilveringseconomie op zoek naar duiding voor het nieuwe maatschappelijke ecosysteem van de stad*.

Janssen Groesbeek, M. (2015). *Lectorale rede Van passieve stakeholder naar activistische vennoot: verantwoording nemen voor een duurzame toekomst*. Avans Hogeschool.

Jonker, J., M. Tap en T. van Straaten (2012). *Nieuwe business modellen, een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren*. Working paper 'Duurzaam organiseren'. Nijmegen School of Management. Radboud Universiteit Nijmegen.

Jonkergouw, G. (2015). "van ego naar eco, triple helix netwerken op weg naar lerende ecosystemen" iov BrabantKennis

Kaag, A. (2016). *Betekenisconomie Brabant, een beweging van willen naar doen! Opdrachtverkenning Provincie Noord-Brabant*.

Kleyngeld, J. (2018). *Nieuwe economie ontstaat niet vanzelf*. CFO.

Klomp, K., Wobben, S. en J. Kleijer. (2016). *Betekenisvol ondernemen, het gat in de markt maatschappij*. Business Contact.

McKinsey (2016). *Scaling the Impact of the Social Enterprise Sector*.

Moor, T. de (2013), *Homo Coöperans: Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving*, Utrecht: Universiteit van Utrecht.

Panhuisen, S. en M. Tiemens. (2017). *Betekenisvol Brabant, inventarisatie naar de Betekenisconomie in Noord-Brabant*. Sociale Enterprise NL in opdracht van de provincie Noord-Brabant.

PON jaarboek 2013 (2013). *Zo doen we dat in Brabant*.

Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven ways to think like a 21st Century Economist*.

Scheffelaar, A. en C. Kuiper (2017). *Wat werkt bij sociale innovatie. Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken*.

Social Enterprise NL (2016). *Social Enterprise Monitor 2016*.

https://www.social-enterprise.nl/files/9314/6477/9256/Social_Enterprise_Monitor_2016.pdf



De Samenwerkplaatsen Brabant