


ANDERS INCLUSIEF ONDERNEMEN

MANIEREN OM INCLUSIEF ONDERNEMERSCHAP VORM TE GEVEN ANDERS DAN VIA WERKPLEKKEN IN DE EIGEN ORGANISATIE



1.1 Probleemschets



1.2 Doel verkenning



2.4 Elders inclusieve werkplekken realiseren



2.5 Stimuleren tot inclusief ondernemen




3.1 Gradaties op basis van geldelijke waardering

1. INLEIDING



1.3 Aanpak



2.6 Deelnemen aan onderzoek t.b.v. inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werknemers van werk naar werk helpen



3.2 Gradaties op basis van maatschappelijke impact



3.3 Conclusie onderzoeksvraag 2



Samenvatting en conclusies

LITERATUUR



2.1 Financiering/ geldelijke bijdragen

2. TOEGEPASTE ALTERNatieve VORMEN



2.2 Expertise, netwerk of bedrijfsmiddelen inzetten



2.3 Van sociaal inkopen tot uitbesteden

3. BEOORDELEN VAN DE WAARDE VAN INCLUSIEF ONDERNEMERSCHAP



2.8 Conclusie onderzoeksvraag 1

Saskia Andriessen (Andriessen Arbeidsparticipatie)
Marieke van den Tooren (TNO), Astrid Hazelzet (TNO)

1. INLEIDING



1.1

Probleemschets



1.2

Doel verkenning



1.3 Aanpak

1.1 PROBLEMSCHETS

Mede door de coronacrisis is het niet voor alle bedrijven financieel en/of praktisch mogelijk om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt¹ een werkplek te geven in hun organisatie. Dit betekent echter niet dat zij geen verantwoordelijkheid hebben om bij te dragen aan een inclusieve samenleving (van den Tooren & Hazelzet, 2020). Ieder bedrijf kan in principe inclusief ondernemen. Dit kan door mensen uit kwetsbare groepen werk te bieden, maar bijvoorbeeld ook door te investeren in scholing, door hen te helpen bij een andere organisatie aan de slag te gaan en/of door bewust in te kopen bij (andere) inclusieve bedrijven (van den Tooren & Hazelzet, 2020).

De focus ligt tot nu toe sterk op het stimuleren van bedrijven om mensen uit kwetsbare groepen (duurzaam) in dienst te nemen en/of een scholingsplaats te bieden. Dat is de basis van inclusief ondernemen. Echter, om te komen tot een inclusieve arbeidsmarkt is het goed om de scope te verbreden en ook te kijken naar andere manieren waarop werkgevers kunnen bijdragen aan inclusiviteit. Op deze manier maken we het voor bedrijven laagdrempeliger hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Bovendien wordt het zo ook voor zzp'ers mogelijk om inclusief te ondernemen.

Wat tot nu toe ontbreekt, is een overzicht van vormen van inclusief ondernemen: manieren waarop je als ondernemer bij kunt dragen aan een inclusieve arbeidsmarkt zonder noodzakelijkerwijs zelf mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (duurzaam) in dienst te hebben. We noemden net enkele voorbeelden, maar deze opsomming is verre van compleet. Daarom zijn we een verkenning gestart naar alternatieve vormen van inclusief ondernemen. In deze publicatie bieden we een overzicht. Dit overzicht kan inspiratie bieden aan werkgevers en zzp'ers die nog geen ervaring hebben met inclusief ondernemen, maar zeker ook aan ervaren inclusief ondernemers.

¹ Onder 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt' verstaan wij mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie zoals jong- en gedeeltelijk arbeidsgehandicapten, voortijdig schoolverlaters en langdurig werklozen.

1. INLEIDING



1.1 Probleemschets



1.2 Doel verkenning



1.3 Aanpak

1.2 DOEL VERKENNING

Het doel van deze verkenning was om te inventariseren welke alternatieve vormen van inclusief ondernemerschap er bestaan of eventueel mogelijk zijn, en in hoeverre het mogelijk is deze verschillende vormen te clusteren en te rangschikken. Met alternatieve vormen bedoelen we: anders dan het realiseren van werk-, ervarings- of opleidingsplekken voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt in de eigen onderneming. Concreet wilden we een (voorlopig) antwoord vinden op de volgende onderzoeksvragen:

1.2.1 ONDERZOEKSVRAGEN

1. Op welke manieren, anders dan het in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen, kunnen bedrijven een bijdrage leveren aan een inclusieve arbeidsmarkt?
2. Kunnen er gradaties worden onderscheiden in vormen van inclusief ondernemerschap, en langs welke dimensies zou deze rangschikking kunnen worden gerealiseerd?

De inzichten die deze verkenning oplevert dienen in de eerste plaats ter inspiratie van ondernemers, maar kunnen bijvoorbeeld ook worden meegenomen in de discussie hoe alternatieve vormen van inclusief ondernemen gewaardeerd kunnen worden in de context van de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO)-certificering².

² Te denken valt aan een alternatieve PSO-certificering voor bedrijven die geen mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben, maar wel anderszins inclusief ondernemen, en een uitbreiding van de huidige PSO-certificering (bijv. een extra trede) voor bedrijven die mensen uit kwetsbare groepen in dienst hebben en daarnaast ook op andere wijzen inclusief ondernemen.

1. INLEIDING

1.1
Probleemschets1.2
Doel verkenning

1.3 Aanpak

1.3 AANPAK

Om de verschillende vormen van inclusief ondernemen in kaart te brengen, hebben we een literatuurscan en internetsearch gedaan, waarbij we de (toegepaste) wetenschappelijke en grijze literatuur hebben doorgenomen en verzamelingen van goede voorbeelden hebben gescand. Een eerste inventarisatie wees uit dat vooral praktijkverhalen veel resultaten opleveren. Er is dan ook eerst naar dergelijke casussen gezocht op een aantal websites. Veel gevonden voorbeelden zijn afkomstig van de websites van het AAVN, De Normaalste Zaak en Everyday Heroes. Deze zijn aangevuld vanuit de praktijk- en onderzoekskennis over sociaal en inclusief ondernemen en social return van Andriessen Arbeidsparticipatie.

De veelheid aan informatie en voorbeelden is door de onderzoekers geclusterd, om tot zo goed mogelijk herkenbare en wederzijds uitsluitende categorieën te komen. De categorieën die we in het volgende hoofdstuk achtereenvolgens bespreken, zijn: financiering/geldelijke bijdragen (2.1); ter beschikking stellen van expertise, netwerk of bedrijfsmiddelen (2.2); sociaal inkopen en verwante activiteiten (2.3); samenwerken om elders inclusieve werkplekken te realiseren (2.4); anderen inspireren of aansporen tot inclusief ondernemen (2.5); meedoen aan onderzoek (2.6); en kwetsbare medewerkers van werk naar werk begeleiden (2.7). We beginnen met categorieën die 'instapmogelijkheden' bieden aan ondernemers die nog geen of weinig ervaring hebben met inclusief ondernemen en/of weinig

mogelijkheden zien om werkplekken te realiseren voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Daarnaast zijn er ook voorbeelden van inclusief ondernemen die vooral inspiratie kunnen bieden aan organisaties die al (veel) ervaring hebben met inclusief ondernemerschap. Alle voorbeelden zijn cursief weergegeven. Sommigen zijn afkomstig uit interviews met ondernemers, andere zijn citaten van de daarbij opgenomen website van een bedrijf of (overheids)organisatie.

In deze publicatie spreken we vaak van ondernemingen of bedrijven. Veel van de voorbeelden zijn echter zeker ook na te volgen door organisaties als zorg- of onderwijsinstellingen of door de overheid als werkgever.

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN

IN DIT HOOFDSTUK BEANTWOORDEN WE ONDERZOEKSVRAAG 1:

Op welke manieren, anders dan het in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen, kunnen bedrijven een bijdrage leveren aan een inclusieve arbeidsmarkt?

In totaal hebben we zeven alternatieve (hoofd)vormen van inclusief ondernemen onderscheiden:

Financiering/geldelijke bijdragen →

Expertise, netwerk of bedrijfsmiddelen ter beschikking stellen aan anderen →

Van sociaal inkopen tot uitbesteden →

Samenwerken om elders inclusieve werkplekken te realiseren →

Anderen stimuleren tot inclusief ondernemen →

Deelnemen aan onderzoek ten behoeve van inclusie in werk →

Kwetsbare werknemers van werk naar werk begeleiden →

Bij een aantal vormen onderscheiden we nog subcategorieën. We geven bij elke vorm voorbeelden weer. Voorbeelden zijn soms onder verschillende vormen te rangschikken.



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/ geldelijke bijdragen



2.2 Expertise, netwerk of bedrijfs- middelen inzetten



2.3 Van sociaal inkopen tot uitbesteden



2.4 Elders inclusieve werk- plekken realiseren



2.5 Stimuleren tot inclusief ondernemen



2.6 Deelnemen aan onderzoek t.b.v. inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk- nemers van werk naar werk helpen



2.8 Conclusie onderzoeksvraag 1

2.1 FINANCIERING

Er zijn allerlei vormen van financiering waarmee ondernemers kunnen bijdragen aan onder andere opleiding en werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, van eenvoudig en beperkt in omvang, tot complex en voor omvangrijke bedragen.

We gaan hier in op respectievelijk doneren om werk of opleiding van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie te faciliteren, investeren in een sociale onderneming, het realiseren van een fonds, herinvesteren ten behoeve van werk of opleiding van doelgroepen en het inzetten van social impact bonds.

2.1.1 DONEREN TEN BEHOEVE VAN WERK OF OPLEIDING VAN DOELGROEPEN

Een heel laagdrempelige manier voor bedrijven om inclusief te ondernemen is het geven van een donatie voor werk en opleiding voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld doneren aan sociale ondernemingen om werk en opleiding voor doelgroepen te ondersteunen. Ze kunnen ook rechtstreeks bijdragen aan opleiding van een uitkeringsgerechtigde.

Het concept van Everyday Heroes is bedoeld om opleiding of werk van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie te faciliteren.

Een organisatie of particulier koopt een 'Power Certificaat' en met deze gelden wordt de laatste stap naar werk bekostigd. Zoals een opleiding, begeleiding, rijbewijs of een fiets. Je kunt zelf kiezen voor welk bedrag je 'Power Certificaten' beschikbaar stelt en waar gelden aan worden besteed, bijvoorbeeld binnen een regio of aan een bepaald project.

Bron: [Everyday Heroes](#)

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/ geldelijke bijdragen



2.2 Expertise, netwerk of bedrijfs- middelen inzetten



2.3 Van sociaal inkopen tot uitbesteden



2.4 Elders inclusieve werk- plekken realiseren



2.5 Stimuleren tot inclusief ondernemen



2.6 Deelnemen aan onderzoek t.b.v. inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk- nemers van werk naar werk helpen



2.8 Conclusie onderzoeksvraag 1

Een vergelijkbaar concept is Rikx (Van Orden, 2021). Dit is een Rotterdams initiatief om het voor bedrijven gemakkelijker te maken om in sociale ondernemingen te investeren in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) of social return. Het mes snijdt aan twee kanten: aangesloten sociale ondernemers krijgen gemakkelijker financiering voor hun projecten om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie werk en/of opleiding te bieden en investerende ondernemers weten dat hun investering voldoet aan bepaalde eisen en bijvoorbeeld kan meetellen voor invulling van hun social returnopdracht.

Rikx is een innovatieve methode die de impact die sociaal ondernemers maken inzichtelijk maakt en omzet in een waarde (geld). De Rikx is een fictieve munteenheid, die uitdrukt wat de impact is van specifieke projecten van sociale ondernemingen. Een onafhankelijk team van experts beoordeelt de beoogde impact van projectvoorstellen op een aantal criteria (zoals bereik, duurzaamheid, complexiteit van de doelgroep). Ondernemers met een MVO beleid, of SROI verplichting kunnen via het kopen van Rikxen zinvol investeren in één van de projecten van de deelnemende sociaal ondernemers, die vervolgens impact maken met deze investering op de plaatsen waar dat het hardst nodig is.

Bron: [Rikx](#)

Bakkerij en lunchroom Driekant, een sociale onderneming in Zutphen die werk- en opleidingsplekken biedt aan mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, ontwikkelt al jaren innovatieve manieren om sociaal te ondernemen en om anderen daarin te betrekken. Hun Leer Garantie Plan (LGP) stelt hen in staat om snel voor iemand een leerwerkplek in hun bedrijf te realiseren, zonder te hoeven wachten op toekenning van subsidies door gemeente of UWV.

Driekant biedt allerlei geïnteresseerden (waaronder bedrijven) mogelijkheden om mee te bouwen aan hun Leer Garantie Plan voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt die ze in hun bedrijf opleiden:

- Door het uitgeven van Driekant bouwstenen. Deze zijn te koop voor € 1.000,- per stuk en in variaties van een kwart (€ 250,-), 1/10 (€ 100,-) of een steentje bijdragen (€ 25,-).
- Ook is het mogelijk om voor het cement te zorgen, dit zijn mensen of partijen die het LGP langdurig steunen, dit kan vanaf € 3,- per maand. Het rendement keren we uit in 'geslaagde mensen' die een training bij Driekant met succes afronden. Geen geldelijk rendement maar een sociaal rendement. Zowel particulieren, bedrijven, stimuleringsfondsen als overheidsinstellingen kunnen deze bouwstenen kopen.

Bron: [Driekant Leergarantieplan](#)

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/ geldelijke bijdragen



2.2 Expertise, netwerk of bedrijfs- middelen inzetten



2.3 Van sociaal inkopen tot uitbesteden



2.4 Elders inclusieve werk- plekken realiseren



2.5 Stimuleren tot inclusief ondernemen



2.6 Deelnemen aan onderzoek t.b.v. inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk- nemers van werk naar werk helpen



2.8 Conclusie onderzoeksvraag 1

Doneren ten behoeve van opleiding of werk kan soms ook heel 'dicht bij huis' plaatsvinden, namelijk rechtstreeks aan de persoon die de bijdrage nodig heeft.

Ik draag als 'sociaal zzp'er' sinds een aantal jaren soms bij aan het aan het werk komen en kunnen gaan studeren van een echtpaar van statushouders (met bijstandsuitkering) met wie ik bevriend ben. Ik heb onder andere een cursus Engels betaald voor de vrouw die na slagen voor een premaster voor instroom in een master een bepaald diploma Engels nodig had. Dat voelt overigens meer als een vriendendienst, maar ik kan dit soort investeringen soms wel gebruiken om gevraagde social return in te vullen, bijvoorbeeld bij een onderzoeksopdracht met een samenwerkingspartner voor het Ministerie van SZW. Dat gegeven maakt het voor de vriendin die ik steun ook gemakkelijker om de gift te accepteren.

Bronnen: Een zelfstandig onderzoeker (interview) en Ministerie van SZW (2019).

2.1.2 INVESTEREN IN EEN SOCIALE ONDERNEMING

Een ondernemer kan (risicodragend) geld investeren in een sociale onderneming. Dat kan in de vorm van een lening, of door aandeelhouder te worden³.

Sociale onderneming Driekant (bakkerij, lunchroom) heeft o.a. in 2016 een soort (achtergestelde) obligaties van € 500,- met een looptijd van 4 jaar uitgegeven om de onderneming te kunnen uitbreiden en zo meer leerwerkplekken te kunnen realiseren. Na 4 jaar kreeg de investeerder de investering terug. Gedurende de looptijd kreeg je als koper 'rente' in de vorm van broodproducten of 4% rente in geld. Het opgehaalde geld werd gebruikt om de onderneming uit te breiden en zo de mogelijkheden voor (leer)werkplekken uit te breiden.

Bron: Een zzp'er die deelnam aan deze financieringsvorm (interview).

Automatiseringsbedrijf Specialisterren, een sociale onderneming die vooral werkt met mensen met autisme, kent aandeelhouders, en ook duidelijke regels over dividenduitkeringen die deze krijgen.

De afspraak is dat minimaal zeventig procent van de winst terugvloeit in de bedrijfsvoering en wordt geïnvesteerd in bedrijf en medewerkers. Maximaal een derde van de winst mag worden uitgekeerd aan de aandeelhouders. Dat is vastgelegd in de bedrijfsstatuten.

Bron: [Over Ons \(specialisterren.nl\)](#)

³ Dat geldt alleen voor sociale ondernemingen die niet (alleen) een stichting zijn.

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/ geldelijke bijdragen



2.2 Expertise, netwerk of bedrijfs- middelen inzetten



2.3 Van sociaal inkopen tot uitbesteden



2.4 Elders inclusieve werk- plekken realiseren



2.5 Stimuleren tot inclusief ondernemen



2.6 Deelnemen aan onderzoek t.b.v. inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk- nemers van werk naar werk helpen



2.8 Conclusie onderzoeksvraag 1

Hierna beschrijven we twee financieringsvormen die vooral aan gevorderde inclusieve ondernemingen en grote bedrijven mogelijkheden tot inclusief ondernemen bieden: het realiseren van een fonds en het financieren van social impact bonds.

2.1.3 EEN FONDS REALISEREN

Sociale onderneming Driekant heeft in 2018 het initiatief genomen voor oprichting van een fonds (Leer Garantie Plan; LGP) om de leerwerktrajecten voor kwetsbare groepen in hun eigen bedrijf snel en gemakkelijk te realiseren.

De toekomst van kwetsbare mensen staat op het spel. Als een kind geboren wordt met een handicap of tijdens zijn jeugd oploopt tegen systemen waar het niet inpast en het stempel gedragsgestoord krijgt, dan hangen ontwikkelingskansen veelal af van wat de overheid en de politiek daarvoor over hebben. Hun toekomst wordt nog altijd (en maar al te vaak) bepaald door vaak grillige en bureaucratische regels. Het LGP gaat meehelpen een einde aan dit onrecht te maken. Daarnaast is het model van het LGP niet alleen geschikt voor Driekant, maar wordt het ook beschikbaar gemaakt voor andere initiatieven die mensen verder helpen en tegen dezelfde uitdagingen aanlopen.

Bron: [Leergarantieplan](#)

Het fonds financiert dus alleen de werkplekken van Driekant (voor), maar Driekant stelt de kennis over het oprichten van zo'n fonds aan anderen ter beschikking. Het is voorstelbaar dat niet alleen een andere sociale onderneming het idee overneemt ter ondersteuning van de eigen werkplekken voor kwetsbare werkzoekenden, maar ook dat een grote onderneming zo'n fonds opricht om werkplekken bij anderen te helpen financieren.

2. TOEGEPASTE ALTERNatieve VORMEN



2.1 Financiering/ geldelijke bijdragen



2.2 Expertise, netwerk of bedrijfs- middelen inzetten



2.3 Van sociaal inkopen tot uitbesteden



2.4 Elders inclusieve werk- plekken realiseren



2.5 Stimuleren tot inclusief ondernemen



2.6 Deelnemen aan onderzoek t.b.v. inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk- nemers van werk naar werk helpen



2.8 Conclusie onderzoeksvraag 1

2.1.4 SOCIAL IMPACT BOND

Het toepassen van Social Impact Bonds (SIBs) kan een financieringsvorm zijn van leerwerktrajecten of arbeidsintegratietrajecten. Het is een specifiek soort investering waarmee een financier sociale impact kan helpen realiseren (en dus een vorm van inclusief ondernemen voor de betreffende financier).

De drie belangrijkste spelers in een SIB zijn:

1. (Impact)investeerder – verschaft kapitaal aan de uitvoerder.
2. Uitvoerder – draagt bij aan de oplossing van een maatschappelijk probleem.
3. Outcome payer (vaak (lokale) overheid of filantrop) – heeft zich vooraf geëngageerd om, wanneer de afgesproken resultaten behaald zijn, de investering, inclusief vooraf afgesproken rendement, terug te betalen aan de investeerder.

Als de afgesproken resultaten niet behaald zijn, hoeft de outcome payer de investeerder niet te betalen. Het risico verschuift daarmee van de outcome payer naar de investeerder.

De eerste Social Impact Bond in Nederland werd gesloten in Rotterdam. Daar investeerden ABN AMRO en Start Foundation gezamenlijk ongeveer 700.000 euro in de social enterprise De Buzinezzclub. Met dit geld begeleidde de Buzinezzclub 160 jongeren uit de bijstand naar een baan.

Er werd gemeten in hoeverre de jongeren sneller een duurzame baan vonden dan een (historische) controlegroep. Elke dag die een jongere eerder uit de uitkering komt scheelt de gemeente gemiddeld 40 euro. Deloitte berekende de besparingen voor de Gemeente Rotterdam. Vanuit deze besparingen werden de investeerders terugbetaald met rendement.

Bron: [Social Finance NL](#)

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

2.2 EXPERTISE, NETWERK OF BEDRIJFSMIDDELEN TER BESCHIKKING STELLEN AAN ANDEREN

Een tweede vorm van inclusief ondernemen die heel geschikt kan zijn voor werkgevers die er nog weinig ervaring mee hebben, is het inzetten van eigen expertise, netwerk of bedrijfsmiddelen om bij te dragen aan werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt buiten het eigen bedrijf.

2.2.1 EXPERTISE INZETTEN

Soms leveren bedrijven vrijwillige ondersteuning aan een sociaal ondernemer (bijv. via expertise op het gebied van bedrijfsvoering), of aan mensen uit kwetsbare groepen zelf.

McKinsey ondersteunt de Werkclub (een sociale onderneming die statushouders naar werk begeleidt) op vrijwillige basis door hulpmiddelen te ontwikkelen als een trainers-dashboard, een directiedashboard en een volgsysteem voor members.

Bron: [Tussenrapportage evaluatie Werkclub](#)

Veel grote bedrijven, zoals bijvoorbeeld Nestlé, laten hun werknemers sollicitatietrainingen geven aan kansarme jongeren. Bij Uber verzorgen de webontwikkelaars gratis programmeerles en wordt er een paar keer per jaar een grote hackathon georganiseerd.

Bron: [De Ondernemer](#)

Veel bedrijven doen mee aan vrijwilligersacties zoals [NL Doet](#).

Daarbij is het doel vaak een algemeen belang, zoals het opknappen van een speelplaats of kinderboerderij. Gemeenten tellen dit soms mee als social-returnactiviteit. Soms organiseren ze ook een activiteit voor gehandicapten, zoals het organiseren van een 'prokkeldag' (een prikkelende ontmoeting tussen iemand met een verstandelijke beperking en iemand zonder), of een fijne dag voor kinderen met een beperking en hun familie ([KinderBeestFeest](#)). Als het doel een relatie heeft met werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (werk dichterbij brengen), zien we dit als een vorm van inclusief ondernemen. Ondernemers, waaronder zzp'ers, zetten zich soms ook in als vrijwillig begeleider bij arbeidstoeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat kan gebeuren vanuit expertise op het gebied van bijvoorbeeld coaching, of door het helpen opzetten van een bedrijf voor een startende ondernemer met afstand tot de arbeidsmarkt. Dat gebeurt bijvoorbeeld bij [De Werkclub](#) (arbeidstoeleiding van statushouders) en de gerelateerde [Buzinezzclub](#) (arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren).

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

2.2.2 NETWERK INZETTEN

Grote ondernemingen kunnen inclusief ondernemen door hun netwerk in te zetten om elders werkplekken te realiseren. In dit voorbeeld zet Heineken zijn netwerk van afnemers en dienstverleners in om daar werkplekken te helpen realiseren voor mensen met een beperking. De samenwerking met partners die sociaal ondernemen, Happy Tosti en Milieuwerk, biedt de nodige kennis op het gebied van het inzetten en begeleiden van deze werknemers.

HEINEKEN, Happy Tosti en Milieuwerk richten nieuwe organisatie op: Social Capital, Amsterdam, 2 juli 2020

Social Capital verbindt werknemers met een zichtbare of onzichtbare arbeidsbeperking aan partners van HEINEKEN. In de Heineken Experience zijn HEINEKEN Nederland, Happy Tosti en Milieuwerk vandaag officieel een samenwerking aangegaan onder de naam Social Capital. Social Capital is een jong en ambitieus bedrijf, ontstaan vanuit een gedeelde visie van de drie partijen: zoveel mogelijk mensen met een zichtbare of onzichtbare arbeidsbeperking een betaalde baan bieden bij de partners van HEINEKEN in de horeca en facilitaire dienstverlening.

“Het zijn hele moeilijke tijden voor onze partners in de horeca en evenementen industrie en we helpen ondernemers waar we kunnen. Tegelijkertijd moeten we ook focussen op de lange termijn impact op onze samenleving, want juist nu worden de minder sterke arbeidsgroepen hard geraakt. Vorig jaar raakten we in gesprek met Happy Tosti en Milieuwerk. Twee organisaties die al lange tijd bezig om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een mooie werkplek te bieden. Maar we zijn er nog lang niet in Nederland. Happy Tosti en Milieuwerk hebben de kennis en ervaring in het detacheren, begeleiden en coachen van deze specifieke doelgroep in de horeca. HEINEKEN heeft de sterke relaties en het netwerk. Deze unieke combinatie zien we als een mooie kans om meer mensen te helpen. Gezamenlijk starten we de nieuwe organisatie Social Capital. Ons doel is om zoveel mogelijk mensen aan een betaalde baan te helpen bij onze partners in de horeca en facilitaire dienstverlening en hiermee bij te dragen aan een inclusieve arbeidsmarkt”.
Marc Josephus Jitta, Directeur Out of Home HEINEKEN Nederland.

Bron: [HEINEKEN](#)

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

2.2.3 BEDRIJFSMIDDELEN INZETTEN

Ook via het inzetten van bedrijfsmiddelen (anders dan financiën) kan een ondernemer inclusief ondernemen. Inntel Hotels Resort Zutphen geeft een stuk grond in bruikleen en faciliteert daarmee leerwerkplekken die door een andere organisatie gerealiseerd worden.

“Intern kan ik geen extra banen meer creëren. Dit is een gewoon commercieel bedrijf en geen instelling. Mijn gasten merken er niks van, en dat moet zo blijven. Dan moet je creatief zijn”. Een eventueel uit te voeren nieuw idee is een groentetuin naast het hotel, geëxploiteerd door Stichting Stadsonderneming Zutphen, waarop zogenoemde ‘stadsboerinnen’ met kennis van en ervaring met biologische tuinbouw zullen werken. Zij zorgen tevens voor de gekwalificeerde begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. “Wij geven daartoe een stuk van onze eigen grond in bruikleen en kopen de groenten tegen normaal tarief terug, zodat we de mensen kunnen betalen. Zij leren bovendien alle vaardigheden die nodig zijn voor het telen van groenten en kunnen met die ‘bagage’ hopelijk een stap maken naar een baan in het groen. Wij streven naar een win-winsituatie. En doordat het naast de deur is, ben je ook duurzaam als bedrijf.”

Bron: [Inntel Hotels Resort Zutphen](#)

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

2.3 VAN SOCIAAL INKOPEN TOT UITBESTEDEN

Sociaal inkopen, het inkopen van producten en diensten bij een sociale onderneming, helpt om werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij die sociale onderneming in stand te houden en/of uit te breiden. Ook het uitbesteden van werk aan een sociaal werkbedrijf of sociale onderneming is een vorm van sociaal inkopen. Een inkooprelatie kan evolueren tot strategische samenwerking, oprichten van een joint venture of zelfs overnemen van een deel van een sociaal werkbedrijf. In dat laatste geval zijn de medewerkers weer bij de eigen onderneming in dienst en spreken we dus van ‘gewoon’ inclusief ondernemen.

2.3.1 SOCIAAL INKOPEN

Sociaal inkopen van producten en diensten is inkopen bij bedrijven die werkgelegenheid voor doelgroepen tot nevendoeel hebben: sociaal ondernemers of sociale werkbedrijven. Dit is een vorm van inclusief ondernemen die voor veel bedrijven haalbaar is.

Brandjes Advocaten koopt bijvoorbeeld digitale diensten in bij Swink, een sociale onderneming met online specialisten met autisme en een HBO+-denkniveau: “Ik vind het waardevol om met een partij samen te werken die goede kwaliteit levert, terwijl zij tevens iets goeds doet voor de maatschappij.”

Bron: [Digitale marktplaats voor sociaal ondernemen Amsterdam](#)

Een organisatie kan ook onderzoek inkopen dat door ervaringsdeskundige onderzoekers wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld een GGZ-instelling die klanttevredenheidsonderzoek wil laten uitvoeren, een gemeente die een app voor laaggeletterden wil laten testen, of een zorginstelling die bij een onderzoek naar klanttevredenheid via inzet van ervaringskennis betere resultaten wil behalen (Andriessen & Van der Naaten, 2020).

Meetellen is een onderzoeksbureau in Amsterdam en Utrecht voor en door mensen die ondersteuning nodig hebben. Het gaat om mensen die pech hebben gehad in hun leven of tussen wal en schip vallen. Dit zijn bijvoorbeeld mensen met psychische of psychiatrische problemen, een verslaving of mensen die dakloos (geweest) zijn. Ook mensen met een licht verstandelijke of lichamelijke beperking vallen hieronder.

Bron: Onderzoeksbureau Meetellen

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

2.3.2 WERK UITBESTEDEN AAN EEN SOCIALE WERKVOORZIENING OF SOCIALE ONDERNEMING

Een andere vorm van sociaal inkopen is om een deel van of de volledige productie/dienstverlening te laten uitvoeren door werknemers van sociale werkbedrijven of sociale ondernemingen.

Zo laat ICT-bedrijf Ricoh sommige taken uitvoeren door SW-bedrijven.

Onze vestiging in Bergen op Zoom werkt met de sociale werkvoorziening AM-groep. Zij hebben een vaste kern van vijftien medewerkers die de servicepakketten samen stelt. Per week worden er zo'n 4.000 pakketten gemaakt. De medewerkers kunnen ook orderpicken. Sommigen werken in het reguliere proces. Onze vestiging in Uden werkt samen met de sociale werkvoorziening IBN. Zij scannen analoge archieven. Zo worden onder andere bouwarchieven van gemeenten en medische archieven van ziekenhuizen gedigitaliseerd. De digitale postverwerking is uitbesteed aan de sociale werkvoorziening in de regio Eindhoven.

Bron: [Ricoh Nederland](#)

Een ander voorbeeld is Groene Bouwhekken, een onderneming opgericht door jonge ondernemers die het volgende concept bedachten: een bouwhek met planten eraan om een bouwplaats af te schermen en zo een publieksvriendelijker omgeving te

creëren. De uitvoering wordt volledig uitbesteed aan andere organisaties, zoals sociale werkbedrijven en sociale ondernemingen. De samenwerking met en inkoop bij de uitvoerende sociale organisaties is een centraal onderdeel van de aanpak. Het concept van het groene bouwhek komt van dit bedrijf, net als de marketing en verkoop. De uitvoering (productie, plaatsing, onderhoud) en begeleiding wordt gedaan door de sociale werkbedrijven en sociale ondernemingen. Zo doet iedere partij waar hij goed in is.

Wij streven ernaar om de afstand die mensen hebben tot de arbeidsmarkt weg te nemen. Dit zorgt ervoor dat iedereen zichzelf kan ontplooiën, zijn of haar eigenwaarde terug krijgt en volwaardig kan participeren in onze maatschappij. Dit doen wij als netwerkonderneming. Wij besteden alle uitvoerende werkzaamheden in onze gehele keten uit aan (re-)integratie organisaties. Door deze samenwerking kunnen ze zich volledig focussen op het begeleiden en opleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Bronnen: [Groene Bouwhekken](#) en Stavenuiter e.a. (2019)

2.3.3 SOCIAAL INKOPEN FACILITEREN

Er zijn organisaties die sociaal inkopen bij sociale ondernemingen faciliteren door een platform (zonder winstoogmerk) op te richten. Dat is op zich een inclusief ondernemende activiteit.

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

Buy Social is een initiatief van de Social Impact Factory en Social Enterprise NL, om sociaal inkopen laagdrempeliger en makkelijker te maken. Het gaat hier om milieu-impact en/of sociale impact.

Buy Social maakt inkopen bij sociale ondernemingen makkelijk. Dat doen we door bedrijven en overheden te informeren over de mogelijkheden, hen aan te sporen die mogelijkheden te gebruiken en ze daarbij te begeleiden. We laten hen kennismaken met sociale ondernemingen en hun aanbod, bijvoorbeeld door events te organiseren waarop sociaal ondernemers pitchten voor potentiële klanten. Hiermee is Buy Social een mooi voorbeeld van 'samenwerking in de keten'. Op onze online marktplaats – [de Social Impact Market](#) – is het aanbod van de sociale ondernemingen overzichtelijk terug te vinden. Daar verzamelen we ook onze best practices: voorbeelden waardoor inkopers uit de publieke en private sector scherper zicht krijgen op de voordelen die inkopen bij sociale ondernemingen op kan leveren, voor henzelf én voor de maatschappij. Samen met onze [partners](#) vormen we een netwerk dat regelmatig samenkomt om van elkaar te leren door ervaringen uit te wisselen.

Bron: [Buy Social](#)

Ook de Gemeente Amsterdam stimuleert inkopen bij sociaal ondernemers, via het platform [Socialezaken.info](#).

Welkom op de digitale marktplaats voor sociaal verantwoord ondernemen. Hier vindt u een overzicht van sociale firma's in Amsterdam die diverse producten en diensten bieden. Sociale firma's en projecten bieden werk en dagbesteding en combineren zo zaak en zorg. Dat is een combinatie die in veel sectoren heel goed uitpakt.

Bron: [Digitale marktplaats voor sociaal verantwoord ondernemen](#)

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

2.4 SAMENWERKEN OM ELDERS INCLUSIEVE WERKPLEKKEN TE REALISEREN

Ondernemers die graag werk-, ervarings- of scholingsplekken willen realiseren, maar dit niet doen omdat het behoud van deze plekken onzeker is, kunnen met andere bedrijven op dezelfde locatie of in dezelfde branche samenwerken om deze plekken alsnog te realiseren.

Zo is sociale onderneming Koeckebackers bijvoorbeeld een samenwerking aangegaan met Van Strien Banketbakkers.

Als kleine onderneming met een maatschappelijk doel in Wageningen waren we afhankelijk van de eigen verkoop van koek om leer-werkplekken te realiseren voor trainees. Dat was erg onzeker. We zijn om allerlei redenen gaan samenwerken met een grotere commerciële partij: Van Strien Banketbakkers in Oud-Beijerland. Van Strien heeft onze volledige productie overgenomen, wij regelen het traineeship van de mensen met een langdurige uitkering die ze in dienst nemen (2 maanden proefplaatsing en 12 maanden tijdelijk dienstverband) en de financiering daarvan. De receptuur van de Koeckebackerskoek blijft ons eigendom en we verkopen de koek nog steeds onder onze naam. Door de grootte van Van Strien is de zekerheid van de traineeships veel groter geworden, en de mogelijkheid van een toenemende afzet, en meer trainees, ook. Aan het eind van het tijdelijke dienstverband bespreken we met de trainee of deze graag bij Van Strien wil blijven werken, of liever een andere richting inslaat. In dat laatste geval begeleiden we de trainee om een nieuwe werkplek te vinden. De traineegroep fungeert nu ook als kweekvijver voor Van Strien zelf.

Bron: Joep Langen van Koeckebackers (interview)

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

2.5 STIMULEREN TOT INCLUSIEF ONDERNEMEN

Bij deze vorm van inclusief ondernemen gaat het om inspireren, motiveren, overhalen of drang om anderen inclusief te laten ondernemen. Een ondernemer kan zijn of haar enthousiasme en ervaringen vrijblijvend delen om andere ondernemers en/of het grote publiek te inspireren. Als de werkgever zich richt tot onderaannemers, dan is die vrijblijvendheid vaak minder groot. Het bedrijf kan de onderaannemer, leverancier of dienstverlener verzoeken een inclusieve bijdrage te leveren, zoals een werkplek, scholing of iets anders zoals in dit hoofdstuk beschreven. De betreffende partij realiseert zich over het algemeen dat het voor de onderlinge relatie en volgende opdrachten nuttig is om daaraan gehoor te geven, dus helemaal vrijblijvend is dit niet. Tenslotte kan een bedrijf social-returnwensen of -eisen hanteren bij inkoop of aanbesteding.

2.5.1 ERVARINGEN DELEN

Een ondernemer kan opgedane kennis en ervaringen met inclusief ondernemen delen en anderen motiveren hetzelfde te doen. Dit kan op verschillende manieren:

Van ondernemer tot ondernemer

Een ondernemer kan een andere ondernemer rechtstreeks adviseren, of deze indirect bereiken door het publiceren van good practises.

Vanuit de praktijkervaring met het begeleiden van mensen met een beperking adviseren wij soms onze klanten over de omgang met hun eigen personeel. Eén klant had bijvoorbeeld een schoonmaakster in dienst die niet goed functioneerde. Ze vonden het lastig dit te bespreken. Na drie maanden coachen is het probleem bespreekbaar en verbeterd.

Bron: [Hendriks Bedrijfsdiensten](#)

Voor de tweede keer publiceert Asito een witboek inclusief ondernemen. In dit boek vertellen mensen uit de praktijk hun verhalen. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, hun direct leidinggevenden en de mensen met wie ze werken. Allemaal persoonlijke verhalen over de hindernissen, uitdagingen maar vooral de persoonlijke successen. Werk is zo veel meer dan alleen een inkomstenbron. Sociale contacten, het erbij horen, leren van anderen en bijdragen aan de maatschappij levert schitterende verhalen op die we graag met u delen. Doel van deze uitgave is om zo veel mogelijk organisaties te inspireren inclusief (of inclusiever) te ondernemen. Het kán, het moet. Want iedereen hoort een kans te krijgen op deelname aan de maatschappij. Iedereen doet mee.

Bron: [Asito Witboek Inclusief Ondernemen 2.0](#)

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

Van ondernemer naar ondernemersnetwerk

Ook kan een ondernemer in zijn of haar ondernemersnetwerk of -vereniging eigen voorbeelden van inclusief ondernemen delen.

AWVN wil nu op regionaal niveau ondernemers bij elkaar brengen om ervaringen uit te wisselen. “Ik kan wel zeggen dat inclusief werken een goed idee is, maar ik ben een adviseur en heb makkelijk praten. Wanneer een andere ondernemer het zegt, is het een ander verhaal. We hopen zo ook ondernemers aan hun eerst ervaring met mensen uit de kwetsbare doelgroep te helpen.

Bron: [AWVN](#)

Werkgevers die partner zijn van De Normaalste Zaak delen dezelfde ambitie: groeien naar een inclusieve organisatie waar mensen met (voorheen) een afstand tot de arbeidsmarkt volwaardig deel van uitmaken. Wij brengen werkgevers bij elkaar om praktijkvoorbeelden te delen en op te komen voor gezamenlijke belangen.

Bron: [De Normaalste Zaak](#)

Van ondernemer tot breed publiek

Werkgevers kunnen hun ervaringen ook met een breed publiek delen. Dit kan door een casus op te laten tekenen, bijvoorbeeld als ‘praktijkverhaal’ op de website van AWVN, of door mee te werken aan een documentaire als [de serie ‘De Wasstraat’ van](#)

[Human](#), of door kwetsbare werknemers extern te laten vertellen over hun beperking. Zo heeft [ABN AMRO](#) een autisme-ambassadeur die zelf autisme heeft.

2.5.2 DIENSTVERLENERS, ONDERAANNEMERS, OF LEVERANCIERS INCLUSIEF LATEN ONDERNEMEN

Het betreft hier het aansporen van eigen dienstverleners, onderaannemers of leveranciers om inclusief te ondernemen. Zoals eerder aangegeven zal dit niet altijd helemaal vrijblijvend voelen voor de partijen in kwestie.

ING creëert werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking door afspraken te maken met leveranciers. “Wij verkennen samen met onze leveranciers de mogelijkheden om mensen met een beperking kansen te bieden binnen ING. Veel laaggeschoold werk hebben we uitbesteed, dus dit is belangrijk voor ons. We hebben een bijeenkomst georganiseerd, waarin we onze ambitie en aanpak hebben geschetst en hebben besproken hoe we elkaar hierbij kunnen helpen. Onze leveranciers zijn onze business partners, dus het is goed om open te communiceren en te weten wat er in elkaars bedrijf speelt. We leggen leveranciers liever geen eis op, maar willen samen kijken naar de mogelijkheden. Ook al werken deze mensen bij onze leveranciers, het is goed dat ze zichtbaar zijn binnen de bank.”

Bron: [ING](#)

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

2.5.3 SOCIAL RETURNWENSEN OF -EISEN STELLEN BIJ INKOOP VAN GOEDEREN EN DIENSTEN

Hier gaat het om de meest sterke vorm van het beïnvloeden van andere ondernemers om inclusief te ondernemen. Het bedrijf dat de social returnwensen of -eisen stelt, koopt dan niet in bij bedrijven die al sociaal of inclusief ondernemen, maar stimuleert dienstverleners, onderaannemer, of leveranciers die dat nog niet doen, om die stap te zetten. Social-returnbepalingen worden vooral door overheden als aanbestede toegepast, maar ook grote organisaties maken hier bij inkoop soms gebruik van (bijvoorbeeld in het kader van PSO-keteninkoop). Als de betreffende dienstverlener, onderaannemer, of leverancier niet ingaat op een social-returnwensen of -eisen, is de kans op een opdracht kleiner of uitgesloten, afhankelijk van de formulering en uitvoering van de social-returnbepaling. Het werken met een social-returnregeling is een activiteit van inclusief ondernemen van de opdrachtgever, die zowel ingevuld kan worden met het creëren van werk-, ervarings- of opleidingsplekken als via alternatieve vormen zoals in dit hoofdstuk beschreven.

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

2.6 DEELNEMEN AAN ONDERZOEK TEN BEHOEVE VAN INCLUSIE IN WERK

Een werkgever kan ook deelnemen aan een onderzoek op het gebied van inclusief ondernemen. Het kan bijvoorbeeld gaan om een enquête of interview over de belemmeringen die worden ervaren bij het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, of een beschrijving en analyse van good practices. Maar ook deelname aan een pilot bedoelt om een vernieuwende manier van arbeidsintegratie uit te proberen behoort tot de mogelijkheden.

Door de onderneming open te stellen voor onderzoekers en hen gelegenheid te geven tot bijvoorbeeld interviews, bedrijfsbezoek en praktijkexperimenten, helpt de ondernemer mee om kennis over inclusief ondernemen te vergroten en draagt de ondernemer bij aan de ontwikkeling van methoden ter bevordering van een inclusievere arbeidsmarkt.

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

2.7 KWETSBARE WERKNEMERS VAN WERK NAAR WERK HELPEN

Zowel vanuit een ontwikkelperspectief (mensen zijn uitgeleerd in een leerwerkbaan) als in situaties dat een bedrijf financieel en/of praktisch (tijdelijk) niet in staat is werknemers in dienst te houden, kunnen bedrijven zich inzetten om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie naar ander werk te begeleiden. Daarmee kan een ondernemer werkbehoud faciliteren.

Burgerhout zorgt ervoor dat de mensen die bij hen een werkervaringstraject hebben gevolgd, elders aan het werk kunnen komen. “De grootste fout die ondernemers maken (en ik ook, ik ben er zelf ook ingetrapt) is dat ze mensen na een werktraject loslaten en uit het oog verliezen, waardoor mensen weer in de kaartenbak terecht komen. Natuurlijk, ze willen een vaste baan bij ons krijgen na het traject. Maar dan zeg ik ‘nee’: ik wil doorstroom houden, zodat we niet hoeven te stoppen met het project.” Om mensen na het traject kansen te bieden, is Burgerhout allereerst een convenant aangegaan met 10 bedrijven die baankansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt willen bevorderen. Vervolgens is Burgerhout op zoek gegaan naar uitzendbureaus die de garantie gaven om mensen door te plaatsen na afloop van het contract.

Bron: [Burgerhout](#)

2. TOEGEPASTE ALTERNATIEVE VORMEN



2.1 Financiering/
geldelijke bijdragen



2.2 Expertise,
netwerk of bedrijfs-
middelen inzetten



2.3 Van sociaal
inkopen tot
uitbesteden



2.4 Elders
inclusieve werk-
plekken realiseren



2.5 Stimuleren
tot inclusief
ondernemen



2.6 Deelnemen
aan onderzoek t.b.v.
inclusie in werk



2.7 Kwetsbare werk-
nemers van werk
naar werk helpen



2.8 Conclusie
onderzoeksvraag 1

2.8 CONCLUSIE ONDERZOEKSVRAAG 1

Onderzoeksvraag 1 luidt:

Op welke manieren, anders dan het in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen, kunnen bedrijven een bijdrage leveren aan een inclusieve arbeidsmarkt?

We kunnen concluderen dat er in de praktijk een groot aantal alternatieve vormen van inclusief ondernemen te onderscheiden is. Deze vormen dragen direct of indirect bij aan de realisatie, elders dan in de eigen arbeidsorganisatie, van werk-, ervarings- of scholingsplekken voor mensen die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt. Hoewel het instapniveau verschilt (alleen een onderneming die zelf inclusief is (geweest) kan bijvoorbeeld ervaringen met anderen delen), is er ook voor onervaren bedrijven keuze te over (bijvoorbeeld expertise inzetten of sociaal inkopen). Door grotere bekendheid te geven aan deze verschillende vormen van inclusief ondernemen, hopen we het voor bedrijven laagdrempeliger te maken hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, en zo bij te dragen aan een inclusievere arbeidsmarkt.

3. BEOORDELEN VAN DE WAARDE VAN INCLUSIEF ONDERNEMERSCHAP



3.1 Gradaties op basis van geldelijke waardering



3.2 Gradaties op basis van maatschappelijke impact



3.3 Conclusie onderzoeksvraag 2

IN DIT HOOFDSTUK BEANTWOORDEN WE ONDERZOEKSVRAAG 2:

Kunnen er gradaties worden onderscheiden in vormen van inclusief ondernemerschap, en langs welke dimensies zou deze rangschikking kunnen worden gerealiseerd?

In hoofdstuk 2 hebben we een groot aantal alternatieve vormen van inclusief ondernemerschap beschreven. Het gaat om activiteiten van klein tot groot, voor kleine en grote ondernemers met en zonder ervaring met inclusief ondernemen en van heel diverse soort. In dit hoofdstuk bespreken we twee dimensies die kunnen helpen bij het beoordelen van de relatieve waarde die alternatieve vormen van inclusief ondernemerschap hebben ten opzichte van elkaar en vergeleken met het in dienst nemen en/of scholen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

[Gradaties in inclusief ondernemen op basis van geldelijke waardering →](#)

[Gradaties in inclusief ondernemen op basis van maatschappelijke impact →](#)

We beantwoorden daarmee onderzoeksvraag 2: **Kunnen er gradaties worden onderscheiden in vormen van inclusief ondernemerschap, en langs welke dimensies zou deze rangschikking kunnen worden gerealiseerd?**

Doel is om hiermee een discussie op gang te brengen over het waarderen van inclusieve bijdragen, bijvoorbeeld in het kader van aanbestedingen of bij het verkrijgen van een PSO-certificaat.

3. BEOORDELEN VAN DE WAARDE VAN INCLUSIEF ONDERNEMERSCHAP



3.1 Gradaties op basis van geldelijke waardering



3.2 Gradaties op basis van maatschappelijke impact



3.3 Conclusie onderzoeksvraag 2

3.1 GRADATIES IN INCLUSIEF ONDERNEMEN OP BASIS VAN GELDELIJKE WAARDERING

Inclusief ondernemen kan worden gekwantificeerd in geld.

Gemeenten doen dit vaak in het kader van hun social return-bepalingen. Ze gebruiken hiervoor bijvoorbeeld de ‘bouwblokken-methode’, een tabel met daarin een opsomming van mogelijkheden voor invulling van social return en de door de aanbesteder daarvoor gehanteerde geldelijke waardering. Zo krijgt het aan werk helpen of scholen van mensen uit moeilijker doelgroepen (bijv. uit de ‘banenafpraak’) een hogere geldelijke waardering dan het aan werk helpen of scholen van mensen uit makkelijker doelgroepen (bijv. BBL-leerlingen).

In de waarderingstabel staat vaak ook een categorie ‘maatwerk’, bedoeld voor acties anders dan het bieden van een werk-, ervarings- of opleidingsplek. Hier is ruimte voor voorbeelden zoals beschreven in deze publicatie. Denk bijvoorbeeld aan sociaal inkopen, waarbij de aankoop van de ingekochte goederen of diensten als social-returninvulling wordt gezien. Door een geldelijke waardering te geven aan verschillende vormen van inclusief ondernemen, kunnen gradaties worden

aangebracht in deze acties. De stelregel zou kunnen zijn: hoe hoger de geldelijke waardering, hoe sterker de relatieve waarde van de specifieke vorm van inclusief ondernemen. Aan dit principe zitten echter ook haken en ogen. De wijze waarop de geldelijke waardering wordt bepaald kan sterk verschillen. Zo zien we in de praktijk dat de geldelijke waardering voor een social returnbijdrage vaak vooraf is vastgesteld, maar soms ook ter plekke wordt bepaald, in overleg met een adviseur. Daarnaast bestaat de geldelijke waardering vaak uit of de werkelijk gemaakte kosten, of een vast bedrag per besteed uur. Elke aanbestedende organisatie stelt bovendien zelf de waardering van de activiteiten vast. Dit kan tot grote verschillen tussen organisaties leiden. Wanneer we de geldelijke waardering van een activiteit willen gebruiken als maat voor de relatieve waarde van een specifiek vorm van inclusief ondernemen, zijn consistentie en transparantie in de geldelijke waardering dus belangrijke aandachtspunten.

3. BEOORDELEN VAN DE WAARDE VAN INCLUSIEF ONDERNEMERSCHAP



3.1 Gradaties op basis van geldelijke waardering



3.2 Gradaties op basis van maatschappelijke impact



3.3 Conclusie onderzoeksvraag 2

3.2 GRADATIES IN INCLUSIEF ONDERNEMEN OP BASIS VAN MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

Een andere manier van beoordelen van inclusief ondernemen is via de bereikte impact van de activiteit. Welke maatschappelijk wenselijke gevolgen heeft een bepaalde inclusieve activiteit? Dat gaat verder dan het tellen van het aantal gerealiseerde banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Je kijkt dan bijvoorbeeld ook of de 'afstand tot de arbeidsmarkt' bij de mensen in kwestie verdwijnt. Blijven ze langdurig uit de uitkering en aan het werk? Hebben ze waardevolle werkervaring opgedaan en/of een certificaat of diploma behaald? Zitten ze beter in hun vel? De stelregel hierbij zou kunnen zijn: hoe hoger de maatschappelijke impact, hoe sterker de relatieve waarde van de specifieke vorm van inclusief ondernemen.

De maatschappelijke impact van inclusief ondernemen kan worden berekend met een 'social impact meting'. Vaak wordt daarin de bijdrage berekend aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties die bijvoorbeeld ook door het CBS gehanteerd worden (CBS, 2021):

De SDG's (Sustainable Development Goals of Duurzame Ontwikkelingsdoelen) zijn zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. De SDG's zijn afgesproken door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties (VN), waaronder Nederland. De doelen kwamen er op basis van wereldwijde inbreng van organisaties en individuen.

Bron: [SDG Nederland](#)

SDG's die verband houden met inclusief ondernemen zijn bijvoorbeeld:

- SDG1: Geen armoede (waaronder sociale zekerheid met programma's voor een inclusieve arbeidsmarkt, recht op werken en de beschikbaarheid van microfinanciering);
- SDG4: Kwaliteitsonderwijs (waaronder toegang tot betaalbaar beroeps-, technisch-, en hoger onderwijs en de mogelijkheid tot levenslang leren);
- SDG8: Waardig werk en economische groei (waaronder fatsoenlijk werk voor iedereen met een beloning die je geen werkende arme maakt en duurzame en inclusieve economische groei);
- SDG10: Ongelijkheid verminderen (waaronder inkomensgroei van arme mensen).

Bij het werken met SDG's wordt ook naar negatieve bijdragen aan maatschappelijke doelen gekeken.

Een voorbeeld van een social impact-meetmethode die gebruikt wordt door bedrijven, is de Social Handprint van MAEX:

De Social Handprint is een eenvoudige impactvisualisatie die het positieve effect van een organisatie op de samenleving laat zien. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de Sustainable Development Goals. Per SDG wordt inzichtelijk gemaakt op welke manier en hoeveel je organisatie bijdraagt aan de SDG's.

Bron: [MAEX](#)

3. BEOORDELEN VAN DE WAARDE VAN INCLUSIEF ONDERNEMERSCHAP



3.1 Gradaties op basis van geldelijke waardering



3.2 Gradaties op basis van maatschappelijke impact



3.3 Conclusie onderzoeksvraag 2

Aandachtspunt is het generalistische karakter van de social impact meting. Om de relatieve waarde van een alternatieve vorm van inclusief ondernemerschap te kunnen bepalen, is het van belang vast te stellen wat de directe impact is van deze specifieke activiteit op de doelgroep in kwestie. Echter, hoe specifiek en nauwkeuriger de social-impactberekening, hoe meer tijd en middelen het kost om die te maken. Voor veel ondernemingen is dat geen haalbare kaart.

Het definiëren en meten van impact is nog een zeer jonge discipline. Voor veel sociale ondernemingen is het nu nog te duur en te complex om stelselmatig en gedegen impact te meten.

Bron: [Social Enterprise NL](#) en Kroese (2015)

Er bestaan echter ook alternatieven. Zo deden Oden e.a. (2021) samen met sociale ondernemingen en inkopers onderzoek naar bruikbare (niet te tijdsintensieve en kostbare) manieren om bij sociale MKB-bedrijven de impact te meten van het in dienst hebben van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij ontwikkelden een 'medewerkerstool', een vragenlijst waarmee de werknemers om wie het gaat zélf kunnen aangeven wat het effect is van het hebben van werk op verschillende leefgebieden en hun werknemersvaardigheden (zie [testversie](#)). Ook ontwikkelden Oden e.a. (2021) de 'impactcalculator', een checklist waarmee de financiële maatschappelijke kosten en baten van de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt overzichtelijk in beeld kan worden gebracht (zie [testversie](#)).

3. BEOORDELEN VAN DE WAARDE VAN INCLUSIEF ONDERNEMERSCHAP



3.1 Gradaties op basis van geldelijke waardering



3.2 Gradaties op basis van maatschappelijke impact



3.3 Conclusie onderzoeksvraag 2

3.3 CONCLUSIE ONDERZOEKSVRAAG 2

Onderzoeksvraag 2 luidt:

Kunnen er gradaties worden onderscheiden in vormen van inclusief ondernemerschap, en langs welke dimensies zou deze rangschikking kunnen worden gerealiseerd?

We kunnen concluderen dat er in ieder geval twee verschillende manieren zijn om de waarde van zowel 'gewone' als alternatieve vormen van inclusief ondernemen te meten en te vergelijken. Zo kun je de verschillende vormen van inclusief ondernemen kwantificeren in geld en de geldelijke waarde van de gedane investeringen optellen. Het toekennen van een geldelijke waardering dient dan echter wel consistent en transparanter te gebeuren dan nu het geval is. Een alternatieve manier is het bepalen van de sociale impact van de verschillende vormen van inclusief ondernemen. Met andere woorden, wat levert het de maatschappij op? Voor het berekenen van sociale impact bestaan allerlei methoden. Daarbij kan ook de negatieve bijdrage aan maatschappelijke doelen worden gemeten. Er hangt echter wel een prijskaartje aan social impact metingen.

Omdat aan beide dimensies haken en ogen zitten, en social impact-metingen bijvoorbeeld nog maar recent in ontwikkeling zijn, is het vooralsnog lastig om vast te stellen wat de meeste geschikte methode is om de relatieve waarde van alternatieve vormen van inclusief ondernemen te bepalen. We hopen met deze uiteenzetting dan ook vooral een discussie op gang te brengen over het waarderen van inclusieve bijdragen, zodat ook inclusieve acties anders dan het bieden van werk-, ervarings-, of opleidingsplekken op gepaste waardering kunnen rekenen en daarmee bedrijven stimuleren om (ook) op alternatieve wijze bij te dragen aan een inclusievere arbeidsmarkt.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

In deze publicatie hebben we ons gericht op alternatieve vormen van inclusief ondernemen. Oftewel, inclusieve acties anders dan het bieden van werk-, ervarings- of opleidingsplekken aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

We hebben daarbij twee onderzoeksvragen beantwoord:

- (1) Op welke manieren, anders dan het in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen, kunnen bedrijven een bijdrage leveren aan een inclusieve arbeidsmarkt?
- (2) Kunnen er gradaties worden onderscheiden in vormen van inclusief ondernemerschap, en langs welke dimensies zou deze rangschikking kunnen worden gerealiseerd?

Naast de meer reguliere vormen van inclusief ondernemen als het in dienst nemen van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, bestaan er veel andere manieren om bij te dragen aan meer en betere banen voor deze doelgroep. Veel van deze alternatieve vormen van inclusief ondernemen zijn goed toe te passen door 'beginnende' inclusief ondernemers en ondernemers die zelf geen arbeidsplekken kunnen realiseren, zoals zzp'ers. Deze vormen kunnen ook inspiratie bieden aan ondernemers die een social returnverplichting willen invullen via 'maatwerk'. Het is ons inziens dan ook waardevol en lonend om in Nederland meer aandacht te besteden aan alternatieve vormen van inclusief ondernemen en met elkaar vast te stellen wat de relatieve waarde van deze verschillende inclusieve acties is. Om tot een inclusievere arbeidsmarkt te komen is het immers zaak dat alle bedrijven hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en hun steentje bijdragen. Niet ieder bedrijf heeft

daartoe echter dezelfde mogelijkheden. Door de scope te verbreden en ook te kijken naar andere waardevolle manieren waarop werkgevers kunnen bijdragen aan inclusiviteit, maken we het voor bedrijven aantrekkelijker en laagdrempeliger om inclusief te ondernemen. Voor een 'beginnende' inclusief ondernemer kan dat betekenen dat hij/zij besluit de eigen expertise in te zetten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan werk te helpen, terwijl een ondernemer die al verschillende mensen uit de doelgroep in dienst heeft ervoor kan kiezen zijn/haar inclusieve activiteiten uit te breiden door werk uit te besteden aan een sociale werkvoorziening. Alle beetjes helpen en als iedereen doet wat in zijn mogelijkheden ligt, dan komen we een heel eind.

LITERATUUR

- Andriessen, S., & Naaten, E. van der (2020). Ervaringsdeskundige onderzoekers verbeteren zorg- en dienstverlening. Sociaal Bestek, 42-43.
- CBS (2021). Vijf jaar implementatie van de SDG's in Nederland (2016-2020); monitoring en reflectie.
- Kroese, E. (2015). Impact first; Waarom meten moet, en hoe je dat doet. Social Enterprise NL en Avance.
- Ministerie van SZW (2019). Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid daagt onderzoeksbureaus uit sociale impact te maken. Nieuwsbericht 22-07-2019.
- Oden, P., Orden, C., van, & Beukema, L. (red.) (2021). Social Impact Beloond! Ontwerpgericht onderzoek naar instrumenten die de impact van sociale mkb bedrijven zichtbaar maken aan inkopers. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Orden, C., van (2021). Meer impact in zicht! Onderzoek naar de toepassing van sociale voorwaarden in gemeentelijke aanbestedingen. Eindrapportage van door SIA gefinancierd post doc project 'Sociale ondernemingen: social impact en aanbestedingen', september 2018 – maart 2021. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Stavenuiter, M., Andriessen, S., Out, M., & Reches, L. (2019). Wat werkt bij baancreatie? Veertien inspirerende voorbeelden. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Tooren, M. van den, & Hazelzet, A. (2020). Geef meer steun aan een bedrijf dat ook kwetsbaren in dienst heeft. Gepubliceerd in: Trouw, 10 september 2020.