

Meer Impact door Samenwerking

Belangrijkste onderzoeksresultaten

Dit verslag presenteert de belangrijkste resultaten van het tweejarig praktijkgericht onderzoeksproject naar de manieren waarop sociale ondernemingen en reguliere ondernemingen kunnen samenwerken om gezamenlijk meer en betere werkgelegenheid te creëren voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.

Het onderzoek is uitgevoerd door het lectoraat Organiseren van Waardig Werk (Hogeschool Utrecht), in samenwerking met het lectoraat Sociale Innovatie (Hogeschool Windesheim), en is gefinancierd door het Regieorgaan SIA, in het kader van de regeling RAAK-mkb (www.nwo.nl/projecten/raakmkb13021).

De looptijd van het onderzoek was van 1 september 2021 tot en met 31 augustus 2023.

Aan dit onderzoek werkten de volgende ondernemingen mee:
Breedweer, Chain Logistics, The Colour Kitchen, Confed Group, Conclusion, Deloitte, Fun Forest, Groene Bouwhekken, Makers Unite, Ontwikkelpartner, Sallandse Wegenbouw, Specialisterren, Sterker Werkt, Talenttwist, U-stal, Vlint, Weever Bouw, en Zalsman.

Colofon

Auteurs: Leendert de Bell (HU), Linda Bakker (HU) en Claudia van Orden (Windesheim)

Dit onderzoek is tot stand gekomen met medewerking van: Astrid Bolland (HU), Eva Hijmans (HU), Teja de Groot (HU) en Anne van Vliet (Windesheim).

Utrecht, Oktober 2023

Vormgeving: ontwerp bureau Suggestie & illusie

Contact: leendert.debell@hu.nl en linda.bakker@hu.nl

Voor meer informatie:

www.hu.nl/onderzoek/projecten/meer-impact-door-samenwerking

www.hu.nl/onderzoek/organiseren-van-waardig-werk

www.linkedin.com/company/lectoraat-organiseren-van-waardig-werk



Inhoudsopgave

Achtergrond en doel van het onderzoek	4
Onderzoeksopzet	6
Conceptueel model	9
Belangrijkste onderzoeksresultaten	11
Meervoudige waardecreatie	11
Impactambities	12
Uitdagingen	13
Samenwerkingsambities	13
Samenwerking in beeld	14
Partnerschap	14
Middelen	15
Waardecreatie	15
Meer impact door samenwerking	16
Verdieping van de samenwerking	17
Verbreding van de samenwerking	19
Conclusies	21
Referenties	23

Achtergrond en doel van het onderzoek

De ongekende krapte op de arbeidsmarkt zorgt er voor dat werkgevers steeds meer oog hebben voor het zogenaamde **'onbenut arbeidspotentieel'**, in totaal naar schatting 1,1 miljoen mensen die graag aan het werk willen, maar om verschillende redenen niet of moeilijk aan het werk komen (CBS, 2023). Dit zijn niet alleen de 'klassieke' bijstandsgerechtigden, maar onder deze groep vallen ook enkele honderdduizenden mensen met een **kwetsbare positie op de arbeidsmarkt**, zoals mensen met een lichamelijke of psychische beperking, mensen met een vluchtelingenachtergrond, ex-gedetineerden, en jongeren zonder startkwalificatie. Veel werkgevers geven weliswaar aan meer mensen met een kwetsbare positie in dienst te willen nemen, maar slagen er in de praktijk nog onvoldoende in om **passende, duurzame arbeidsplaatsen** voor deze mensen te creëren.

Sociale ondernemingen die zich primair richten op het vergroten van de arbeidsparticipatie van deze kwetsbare groepen hebben hiervoor vaak een specifieke aanpak ontwikkeld, die ze in staat stelt om zowel maatschappelijke als economische waarde te creëren. **Strategische samenwerkingen** met reguliere ondernemingen die primair een economische doelstelling hebben maar een inclusiever personeelsbeleid ambiëren, kunnen een **krachtig middel** zijn om zowel de organisatiedoelen van beide organisaties beter te verwezenlijken, én om gezamenlijk een **grotere maatschappelijke meerwaarde** te realiseren dan als individuele organisaties mogelijk zou zijn. Een belangrijke vraag hierbij is: *hoe kun je strategische samenwerking tussen organisaties met uiteenlopende doelstellingen op een effectieve manier vormgeven, zodat de beoogde meerwaarde ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt?*

Deze vraag stond centraal in het tweejarig **praktijkgericht onderzoeksproject** 'Meer impact door samenwerking' van Hogeschool Utrecht en Hogeschool Windesheim. Hoewel reguliere ondernemingen en sociale ondernemingen beide tot de private sector behoren, verschilt dit type samenwerking wezenlijk van meer gangbare vormen van strategische samenwerkingen tussen bedrijven. Deze vormen van strategische samenwerking zijn er nadrukkelijk op gericht om gezamenlijk een specifiek maatschappelijk vraagstuk effectiever te kunnen adresseren, en omvatten daarom vaak meer dan alleen het combineren van middelen, het efficiënter maken van processen of het vergroten van de gezamenlijke omzet. De wijze waarop deze samenwerkingen worden vormgegeven kunnen echter verschillen, afhankelijk van sector en verdienmodellen van de partners.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden van **september 2021** tot en met **augustus 2023** en had tot doel om: a) *beter inzicht te geven in de innovatieve samenwerkingsvormen tussen sociale en reguliere ondernemingen*, en b) *handvatten te bieden aan ondernemers om via strategische samenwerking meer en betere banen te creëren voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, op een manier en schaal die niet haalbaar is voor individuele organisaties*.



Aan het onderzoek hebben gedurende de looptijd in totaal **18 mkb-ondernemingen** deelgenomen: 9 sociale ondernemingen en 9 reguliere ondernemingen, verschillend van omvang en actief in **verschillende sectoren**, maar allemaal met een **business-to-business** verdienmodel en de uitgesproken ambitie om meer duurzame, inclusieve arbeidsplaatsen voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te realiseren.

In dit verslag worden de **belangrijkste onderzoeksresultaten** beknopt gepresenteerd. De volgende pagina geeft een korte toelichting op de onderzoeksopzet en het conceptueel model, gevolgd door de belangrijkste uitkomsten van de eerste twee interviewrondes, gericht op het in beeld brengen van de reeds bestaande strategische samenwerkingen van de deelnemende ondernemingen. Hierna wordt dieper ingegaan op de tweede fase van het onderzoek, waarin de deelnemende ondernemingen samen aan de slag zijn gegaan met verdieping en verbreding van bestaande strategische samenwerkingen. Daaropvolgend worden de ontwikkelde handvatten toegelicht die (ook andere) ondernemers kunnen helpen om meer maatschappelijke waarde te creëren via strategische samenwerking. Tot slot worden de belangrijkste conclusies samengevat en wordt kort vooruitgekeken naar mogelijk vervolgonderzoek.

Onderzoeksopzet

De totale looptijd van het onderzoek was twee jaar en de onderzoeksopzet was verdeeld in **twee fasen** die ieder ongeveer een jaar in beslag hebben genomen (tabel 1). Een **viertal** specifieke **deelvragen** gaven richting aan het onderzoek en stelden ons in staat om uiteindelijk ook de **hoofdvraag** te beantwoorden: *Op welke manieren kunnen sociale ondernemingen en reguliere ondernemingen meer en beter samenwerken om gezamenlijk meer maatschappelijke impact te kunnen realiseren op het gebied van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?*

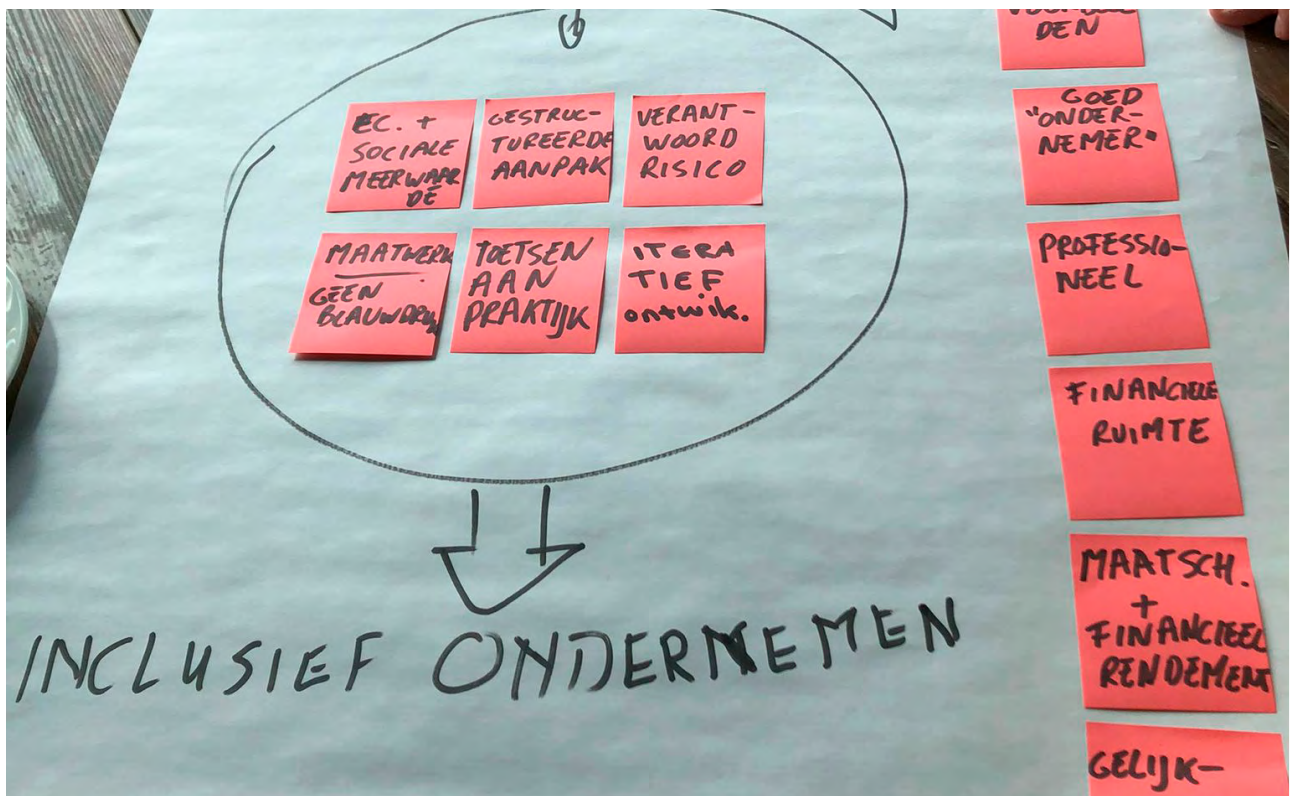
TABEL 1: Schematische weergave van de onderzoeksopzet

HOOFDVRAAG	DEELVRAAG	METHODE	FASE
Op welke manieren kunnen sociale ondernemingen en reguliere ondernemingen meer en beter samenwerken om gezamenlijk meer maatschappelijke impact te kunnen realiseren op het gebied van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?	Op welke wijze wordt (meervoudige) waarde gecreëerd door de deelnemende sociale en reguliere ondernemingen?	BMC*	Sept. 2021-Aug. 2022
	Wat voor soort samenwerkingen bestaan er (al dan niet) tussen de deelnemende sociale en reguliere ondernemingen?	CVC**	
	Op welke manieren kunnen de deelnemende ondernemingen samenwerken om meer gezamenlijke impact te creëren?	Design Thinking	Sept. 2022-Aug. 2023
	Op welke manieren kan de mate van samenwerking verder verdiept en/of verbreed worden om meer impact te creëren?		

*Business Model Canvas; **Collaborative Value Creation framework

De **eerste fase** (september 2021-augustus 2022) vormde de noodzakelijke basis voor het onderzoek, en bestond uit twee interviewrondes met (goed ingevoerde) vertegenwoordigers van de deelnemende ondernemingen,¹ een online vragenlijst en een aantal (online) intervisiebijeenkomsten, bedoeld om de ondernemingen onderling kennis te laten maken en inzichten en tips met elkaar te delen.

¹ Alle interviews zijn gestructureerd met behulp van een thematisch script. Van alle interviews zijn, met getekende toestemming van de respondenten, audio opnames gemaakt met daarvoor bestemde apparatuur. Alle opnames zijn woordelijk getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van software voor kwalitatieve analyse. Het onderzoek is gebonden aan AVG-richtlijnen en de Nederlandse gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. In verband met pseudonimisatie zijn databestanden gescheiden opgeslagen in een veilige netwerk omgeving van de Hogeschool Utrecht die alleen toegankelijk is voor de betrokken onderzoekers.



Om een goed beeld te krijgen van de wijze waarop elke onderneming (meervoudige) waarde creëert en wat hun ambities en uitdagingen op dit gebied zijn (**deelvraag 1**), zijn vertegenwoordigers van alle deelnemende ondernemingen allereerst afzonderlijk geïnterviewd. Hierbij is gebruik gemaakt van het *Business Model Canvas* (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2010), een instrument waarmee de belangrijke bedrijfsaspecten van een onderneming op een overzichtelijke manier in kaart gebracht kunnen worden. Een samenvatting van de belangrijkste onderdelen van de BMC's van de deelnemende ondernemingen zijn gebundeld in een **bedrijvenboekje**, bedoeld om de onderlinge kennismaking te faciliteren.

Om beter inzicht te krijgen in de reeds bestaande samenwerkingsrelaties (**deelvraag 2**) hebben alle deelnemende ondernemingen vervolgens een online vragenlijst ingevuld, bij wijze van **self-assessment**, waarvoor ze een partner hebben geselecteerd waarmee ze al een langdurige samenwerking hebben. De hierop volgende interviews met de deelnemende ondernemingen stonden in het teken van het verkennen van de manieren waarop ze meer gezamenlijke waarde zouden willen creëren met deze samenwerkingspartner. Voor het vormgeven van de vragenlijst en de interviews is gebruik gemaakt van (een aangepaste versie van) het *Collaborative Value Creation framework* (CVC) (Austin & Seitani, 2012a/b) dat inzicht geeft in de totstandkoming van het partnerschap, de uitwisseling van middelen, en de gezamenlijke waardecreatie.

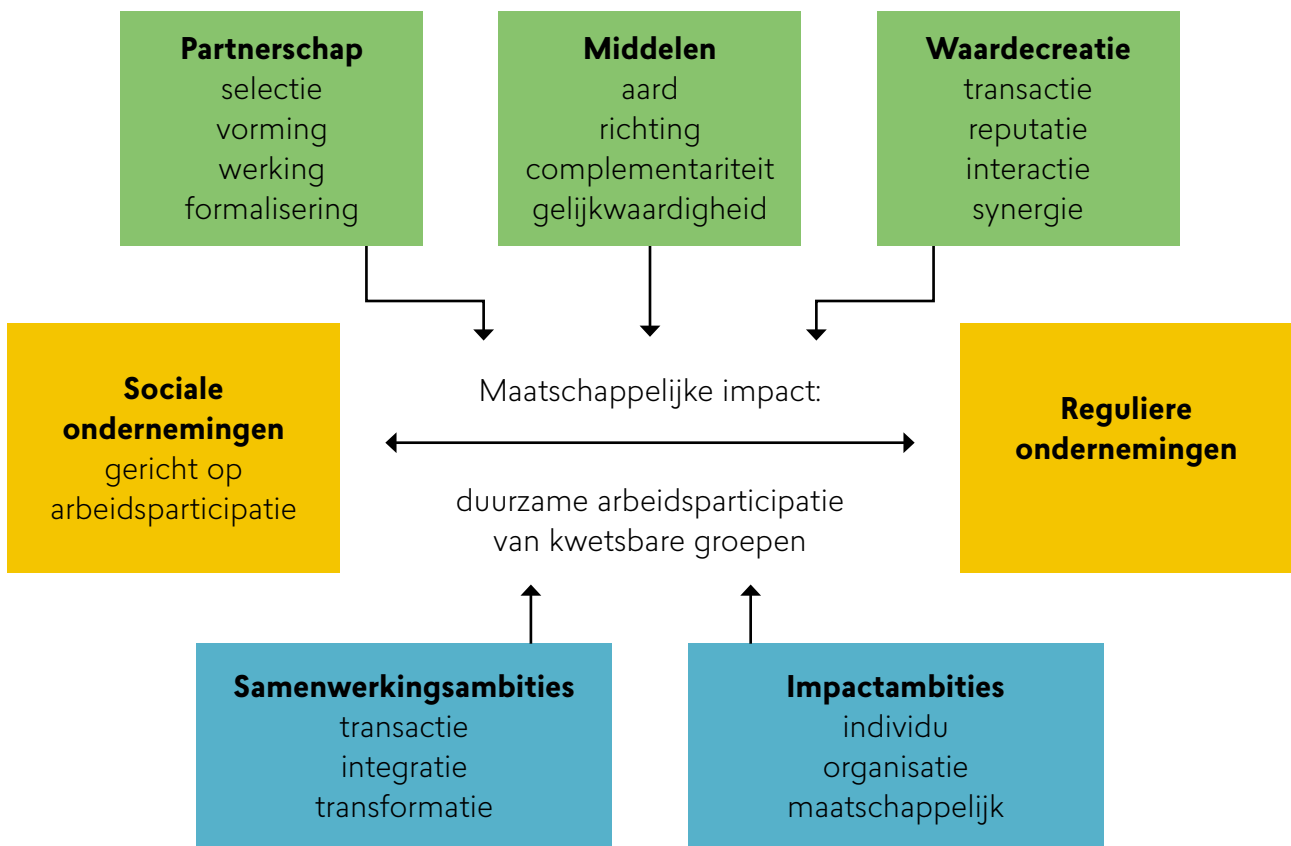
In de **tweede fase** van het onderzoek (september 2022-augustus 2023) gingen de ondernemingen actief met elkaar aan de slag om te zoeken naar effectieve manieren om de beoogde gezamenlijke impact daadwerkelijk te realiseren (**deelvraag 3**) en om de mate van

samenwerking met bestaande partners verder te verdiepen en/of te verbreden met nieuwe samenwerkingen, om zo gezamenlijk (nog) meer maatschappelijke waarde te creëren op het gebied van arbeidsparticipatie voor kwetsbare groepen (**deelvraag 4**). Om dit te kunnen realiseren hebben we een reeks thematische en verdiepende (plenaire) bijeenkomsten georganiseerd voor alle deelnemende ondernemingen en hun partners. Naast de onderzoeksactiviteiten zijn in deze fase tevens diverse **bedrijfsbezoeken** afgelegd bij deelnemende ondernemingen om meer inzicht te geven in ieders activiteiten en het netwerk te versterken.

Tijdens de vijf **verdiepende bijeenkomsten** zijn alle deelnemende ondernemingen en hun partners gezamenlijk aan de slag gegaan volgens de principes van *Design Thinking*, een creatieve en iteratieve benadering voor innovatie en het oplossen van problemen, verankerd in het begrijpen en definiëren van de behoeften, het genereren van creatieve ideeën, en het testen hiervan met behulp van snelle prototyping (Plattner, n.d.). Bij elke bijeenkomst stond een **specifieke stap** uit het proces **centraal** (inleven, definiëren, ideeën genereren, ontwerpen en testen), waarbij elke bijeenkomst voortbouwde op de uitkomsten van de voorgaande bijeenkomst.

Tijdens de eerste verdiepende bijeenkomst zijn de deelnemende ondernemers op gestructureerde wijze met elkaar in gesprek gegaan om zich **in te leven** in de ander, op basis waarvan de individuele en gedeelde **ambities én uitdagingen** van de deelnemende ondernemingen ten aanzien van het in dienst nemen van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt helder **gedefinieerd** zijn. In de hierop volgende bijeenkomst hebben de deelnemende ondernemingen gezamenlijk innovatieve **ideeën gegenereerd** om de eerder geïdentificeerde uitdagingen te adresseren. Tijdens de derde bijeenkomst, de ontwerpfase, hebben de deelnemende ondernemers deze ideeën **gevisualiseerd** met behulp van fysieke bouwstenen. In een ‘tussenronde’ hebben we naar aanleiding van deze ontwerpen online sessies georganiseerd met de afzonderlijke ondernemingen en een (bestaande of potentiële) partner naar keuze, om meer grip te krijgen op de **concrete stappen** die in de samenwerking gezet kunnen worden om de beoogde en de ambities te realiseren. Tijdens de vierde bijeenkomst is de vertaalslag gemaakt van inzichten uit de individuele ontwerpen naar algemeen herkenbare stappen en **randvoorwaarden**. Tijdens de vijfde en laatste bijeenkomst, de **testfase**, is feedback opgehaald op een **conceptversie** van een instrument dat (ook andere) ondernemingen **kan helpen** om meer maatschappelijke waarde te creëren via strategische samenwerking.

FIGUUR 1: Conceptueel model 'Meer Impact door Samenwerking'



Gebaseerd op Austin & Seitanidi (2012a/b).

Het conceptueel model is uitgewerkt in figuur 1. Voor het vormgeven van strategische samenwerking tussen sociale en reguliere ondernemingen die maatschappelijke impact beogen, in dit geval het vergroten van duurzame arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, zijn **vijf aspecten** van belang.

De **bovenkant** van het model geeft inzicht in: 1) *de wijze waarop het partnerschap georganiseerd is* (selectie, vorming, werking en formalisering); 2) *de uitwisseling van middelen tussen de beide partners* (aard, richting, complementariteit en gelijkwaardigheid); en 3) *welke soort waarde gecreëerd wordt door het partnerschap* (transactie, reputatie, interactie of synergie).

De **onderkant** van het model geeft inzicht in: 4) *de impactambities van de afzonderlijke ondernemingen om meer mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt aan het werk te helpen en te houden* (wat beogen ze te bereiken met het oog op het individu, de organisatie en/of de samenleving?), en 5) *de ambities wat betreft de mate van samenwerking tussen de ondernemingen waardoor meer mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt aan het werk kunnen* (is deze vooral gericht op (meer) transactie tussen de ondernemingen, een (betere) integratie van onderlinge processen, en/of gericht op transformatie van de manier waarop de arbeidsmarkt is ingericht?).

Belangrijkste onderzoeksresultaten

Hieronder worden de belangrijkste onderzoeksresultaten kort toegelicht, zoals opgehaald in de achtereenvolgende onderzoeksfasen.

Allereerst de manieren waarop de deelnemende ondernemingen meervoudige (economische én maatschappelijke) waarde creëren: wat zijn hun **ambities** op dit gebied, en tegen welke **uitdagingen** lopen ze aan bij het realiseren hiervan? En hoe denken zij deze uitdagingen aan te kunnen pakken door **samenwerking** aan te gaan met andere ondernemingen?

Vervolgens geven we aan de hand van het conceptueel model meer inzicht in de manieren waarop de deelnemende sociale en reguliere ondernemingen **huidige samenwerkingen** hebben **vormgegeven**, welke **middelen** er hierbij uitgewisseld worden, en welke **waarde** er hierdoor gecreëerd wordt.

Tot slot wordt ook dieper ingegaan op de manieren waarop de deelnemende ondernemingen **meer gezamenlijke impact** zouden kunnen creëren op het gebied van arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen, ofwel door **verdieping** van bestaande samenwerkingen of door **verbreding**, door het motiveren en inspireren tot nieuwe samenwerkingen.

Meervoudige waardecreatie

Op basis van **interviews** met vertegenwoordigers van de deelnemende ondernemingen hebben we allereerst inzicht proberen te krijgen in de manieren waarop zij (meervoudige) waarde creëren. Er bestaat grote diversiteit tussen de deelnemende ondernemingen, zowel wat betreft omvang, sector, ervaring en werkwijzen om al dan niet specifieke, kwetsbare doelgroepen aan passend en duurzaam werk te helpen.

Ten aanzien van de centrale **waardepropositie** staat het leveren van een hoogwaardig product of dienst aan de klant bij alle ondernemingen voorop. De deelnemende sociale ondernemingen doen dit echter door middel van de inzet van diverse **kwetsbare doelgroepen** op de arbeidsmarkt, met als doel om deze mensen **duurzaam betaald werk** te bieden en zo te laten merken: *“jij bent waardevol”*, aldus een van de deelnemende sociaal ondernemers. Uitgangspunt is hierbij altijd de persoon zelf en diens behoeften, niet diens beperkingen.

Sociaal ondernemers kijken hierbij taakgericht naar de inzet van de medewerkers, in plaats van functiegericht. De werkwijzen van deze sociale ondernemingen lopen hierbij echter uiteen, afhankelijk van de sector en de specifieke doelgroep. Sommigen nemen zoveel mogelijk mensen zelf in **vaste dienst** aan, anderen **leiden op** of bieden **(re-)integratie** trajecten en functioneren als schakel om doorstroom naar reguliere werkgevers te faciliteren.



Impactambities

Veel partnerschappen tussen reguliere en sociale ondernemingen beginnen vaak **transactioneel**: als opdrachtgever-opdrachtnemer relaties. Dit is vaak echter het startpunt om ook te kijken naar het creëren van meer gezamenlijke maatschappelijke meerwaarde. Reguliere ondernemingen hebben over het algemeen minder expliciete maatschappelijke impactambities, maar staan (al dan onder invloed van de banenafspraken en de huidige tekorten op de arbeidsmarkt) inmiddels veel meer open voor het in dienst nemen van kwetsbare doelgroepen dan enkele jaren geleden. Bestaande klantrelaties kunnen hierbij resulteren in verdere samenwerking, ook op **andere terreinen**. “We proberen klanten te inspireren en te laten zien dat je het ook anders kunt doen” aldus een sociaal ondernemer.

De impactambities van de deelnemende ondernemingen zijn in te delen op **drie niveaus**. Op het niveau van de **individuele medewerker** is het doel om deze onder begeleiding ‘werkfit’ te maken, met als uiteindelijk doel duurzaam betaald werk, binnen of buiten de eigen organisatie. Op **organisatieniveau** vraagt dit om de nodige aanpassingen om werkzaamheden anders te organiseren, om deze werknemers optimaal te kunnen ondersteunen en een inclusieve organisatiecultuur te creëren. Tot slot dragen deze inspanningen idealiter ook bij aan de **maatschappelijke ambitie** om de arbeidsmarkt anders in te richten en meer en betere arbeidsplaatsen te creëren voor mensen die langs reguliere weg niet of moeilijk aan het werk komen.

Uitdagingen

Het realiseren van deze impactambities komt niet zonder de nodige uitdagingen. Eén van de uitdagingen betreft de **kennis** en **ervaring** op het gebied van het inrichten van werkzaamheden en begeleiden van mensen uit kwetsbare doelgroepen. *“Bij ons zijn veel kandidaten die vaak hun neus gestoten hebben. Veel tijd en geld gaat in begeleiding zitten van deze mensen. Reguliere bedrijven hebben meestal weinig of geen ervaring met groepen waar wij zo voorzichtig mee omgaan.”* Daarbij komt ook de **complexiteit** van **regelgeving** (rondom proefplaatsing, beloning, al dan niet met behoud van uitkering, loonkostensubsidies en meer) die het voor reguliere ondernemers lastig maakt de instroom van deze doelgroep zonder veel risico's te realiseren.

Dit geldt overigens ook voor sociale ondernemingen. *“Wij werken met dunne marges. Je moet hard werken om wat te verdienen.”* Om minder **kwetsbaar** te zijn voor conjuncturele schokken en om meer mensen uit kwetsbare groepen aan het werk te kunnen helpen dan waar zij zelf **capaciteit** voor hebben zijn veel sociale ondernemingen daarom actief op zoek naar **langlopende** relaties en verdergaande **samenwerkingsverbanden** met reguliere ondernemingen. *“Wij zoeken daarom naar structurele klanten om onze werknemers de garantie op een baan te kunnen bieden.”* Dit kan zowel binnen of buiten de eigen organisatie zijn, ofwel door meer en grotere opdrachten, door middel van verbreding van de dienstverlening waardoor er meer mensen aan het werk kunnen, of via doorstroom bij succesvolle afronding van een training of begeleidingstraject.

Samenwerkingsambities

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden en de impactambities te kunnen realiseren zoeken sociale en reguliere ondernemingen steeds vaker elkaars samenwerking op. Het realiseren van samenwerking of partnerschappen tussen deze verschillende typen ondernemingen zijn vaak **langlopende** trajecten die **veel tijd** en **inzet** vragen om de gezamenlijke doelstellingen te formuleren en ook daadwerkelijk te realiseren. In de woorden van een andere sociaal ondernemer: *“Wij zijn een speedbootje, dus wij zijn klein maar wendbaar en gaan hard, terwijl zij [reguliere ondernemingen] een mammoettanker zijn: groot, langzaam, maar eenmaal op koers krijg je ze er ook niet snel meer af.”*

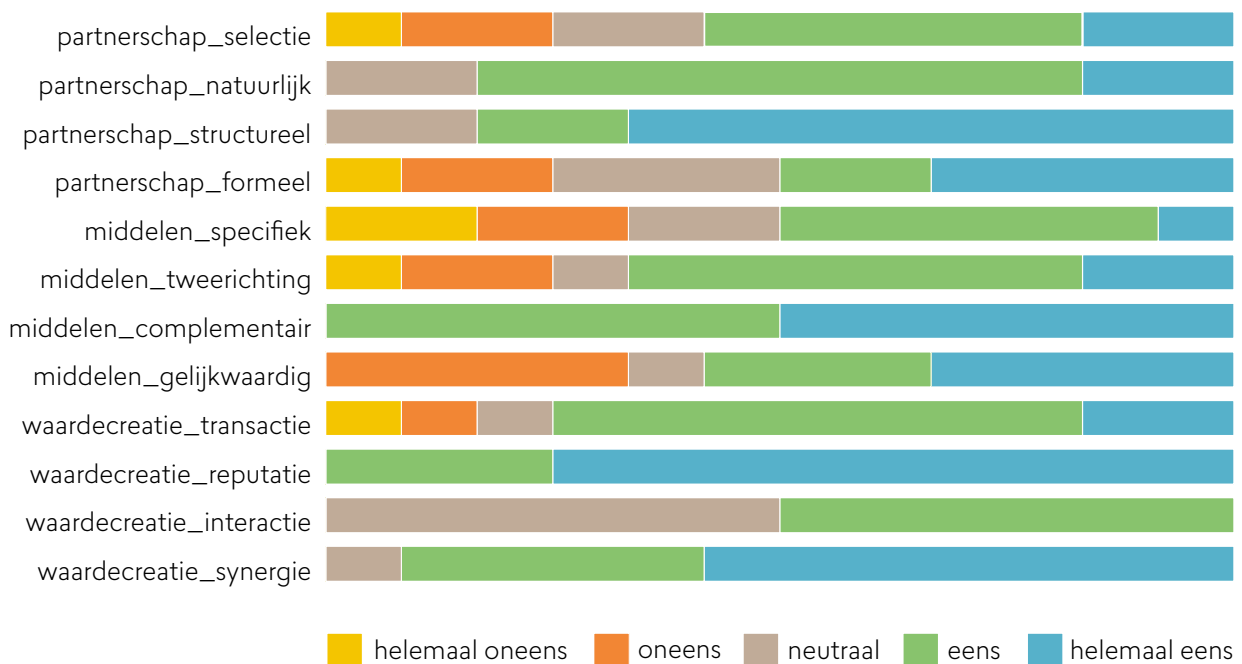
Reguliere ondernemingen geven aan vooral behoefte te hebben aan de **kennis** en **expertise** van sociale ondernemingen wat betreft het **organiseren** en inrichten van **werkzaamheden** voor kwetsbare groepen. *“Ze [sociale onderneming] bieden een stukje training, om ook de organisatie rijp te maken om met mensen met ondersteuningsbehoefte te gaan werken”,* aldus een reguliere onderneming. Ook wat betreft de **instroom** van **kandidaten** kijken reguliere ondernemingen steeds meer naar samenwerking met sociale ondernemingen omdat ze hier zelf onvoldoende zicht op hebben, of niet de juiste ingangen. Sociale ondernemingen beschikken vaak over directe instroom van kandidaten uit de doelgroep, bijvoorbeeld uit het eigen netwerk, via scholen, door ‘Open Hiring’ of door volumeafspraken te maken met (grote) partijen. Dit is op hun beurt ook weer heel aantrekkelijk voor sociale ondernemingen omdat ze op deze wijze een veel **grotere impact** kunnen realiseren dan zelfstandig. *“Ik wil nu vijf van dit soort ketens helpen neerzetten. En dat kan doordat anderen ons het volume aanbieden”,* aldus een van de sociale ondernemingen.

Samenwerking in beeld

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop de deelnemende ondernemingen reeds bestaande (langdurige) samenwerkingen hebben vormgegeven, en in hoeverre en op welke wijze zij beogen om meer gezamenlijke maatschappelijke waarde te creëren, hebben vertegenwoordigers van de deelnemende ondernemingen een **online vragenlijst** ingevuld. Deze werd gevolgd door een ronde van **verdiepende interviews**, waarbij vooral dieper ingegaan werd op het proces van **partnerschapsvorming**, de uitwisseling van **middelen** en het type **waarde** dat door de samenwerking gecreëerd werd.

De online vragenlijst was opgezet als een **'self-assessment'** over de samenwerking met een belangrijke partner waarmee de onderneming een langdurige relatie onderhoudt, en waarmee de onderneming in de toekomst meer waarde zou willen creëren. De respondenten werd gevraagd te reflecteren op de mate waarin ze het eens of oneens waren met bepaalde uitspraken, op een Likert schaal van 1 tot 5 (helemaal oneens-oneens-neutraal-eens-helemaal eens) (zie figuur 2).

FIGUUR 2: Resultaten van de online vragenlijst (Likert schaal 1-5, n=12)



Partnerschap

Gevraagd naar het proces van de partnerschapsvorming gaf meer dan de helft van de respondenten aan dat voor deze partner gekozen was omdat ze **specifieke middelen** (bijvoorbeeld kennis of een unieke methode) in de samenwerking kunnen inbrengen. Toch was de grote meerderheid niet op actief zoek naar een specifieke partner, en zijn de meeste samenwerkingen op **natuurlijke wijze** ontstaan. En hoewel de overgrote meerderheid van de samenwerkingen **structureel** is, is deze slechts in de helft van de gevallen ook op een of andere wijze **geformaliseerd**.

In de verdiepende interviews met vertegenwoordigers van de deelnemende ondernemingen werd het bovenstaande beeld grotendeels bevestigd. De meeste samenwerkingen komen veelal op natuurlijke wijze tot stand, op basis van **persoonlijke contacten**, en zijn vooral gebaseerd op **vertrouwen**. Pas in een later stadium worden de meeste samenwerkingen geformaliseerd. Een van de ondernemers geeft aan: *“We hebben een contract voor vijf jaar, maar het is waarschijnlijk niet waterdicht als je het bekijkt vanuit juridisch perspectief. Het is gebaseerd op vertrouwen.”* De grootste nadruk werd vooral gelegd op het belang van langdurige, structurele samenwerkingen omdat hierdoor **stabiliteit** en **continuïteit** gegarandeerd wordt. *“We zoeken structurele partners omdat ze zorgen voor stabiliteit in het aannemen van onze doelgroep”*, aldus een van de ondernemers.

Middelen

Wat betreft de uitgewisselde middelen gaf de helft van de respondenten ook aan dat deze hoofdzakelijk **specifiek** van aard zijn (bijvoorbeeld kennis, unieke methode). Een kleine meerderheid van de respondenten gaf aan dat de uitwisseling van producten/diensten met de partner **twee kanten** opgaat. Alle respondenten waren het unaniem eens dat de uitgewisselde middelen elkaar **aanvullen** om de beoogde producten of diensten tot stand te kunnen brengen. Hoewel de uitgewisselde middelen niet altijd **gelijkwaardig** hoeven te zijn, werd de samenwerking met deze partner door een meerderheid van de respondenten wel als gelijkwaardig ervaren.

In de daaropvolgende interviews gaven de ondernemers aan dat reguliere **transacties**, waarbij sociale ondernemingen over het algemeen tegen betaling goederen of diensten leveren aan reguliere ondernemingen, de basis vormen van veel samenwerkingen. Maar belangrijker nog bleek de uitwisseling van (specifieke) **kennis** en een **unieke methode** of aanpak voor wat betreft de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen. De uitwisseling van middelen werd over het algemeen als **wederzijds** ervaren, hoewel de aard van de middelen over en weer sterk kan verschillen. Deze **complementariteit** in de samenwerking werd zelfs als belangrijke voorwaarde ervaren om maatschappelijke meerwaarde te kunnen realiseren. Hetzelfde geldt voor de perceptie van gelijkwaardigheid in de samenwerking. In de woorden van een van de ondernemers: *“Samenwerken staat voor mij gelijk aan gelijkwaardigheid. Het betekent dat we samen een traject starten omdat het toegevoegde waarde heeft.”*

Waardecreatie

Gevraagd naar de waardecreatie gaf driekwart van de respondenten aan dat de uitwisseling van producten of diensten tegen betaling (**transactie**) van groot belang is. Ook de bijdrage aan de **reputatie** van de onderneming als gevolg van de samenwerking is van belang volgens eenzelfde hoeveelheid respondenten. Ten aanzien van de **interactie** zijn de respondenten unaniem: door samenwerking met deze partner zijn de ondernemingen in staat om meer waarde te creëren voor beide partners. Ook wat betreft de **synergie** geven bijna alle respondenten aan dat ze, door de samenwerking met deze partner, gezamenlijk in staat zijn om meer waarde te creëren voor de samenleving dan alleen.



Uit de interviews met de respondenten wordt het beeld dat de meeste samenwerkingen overwegend transactioneel zijn enigszins genuanceerd. Het wordt gezien als beginpunt maar de nadruk bij de meeste ondernemers ligt op het werken aan meer **geïntegreerde** samenwerkingen. Dit betekent dat strategische samenwerking wordt nagestreefd met het doel om meer maatschappelijke meerwaarde te creëren. Een ondernemer verwoordde het als volgt: *“We denken voortdurend, bij elke stap, met elkaar mee. Wat is haalbaar? Wat is efficiënt? We hebben bijna een symbiotische samenwerking.”* Er zijn momenteel echter nog weinig voorbeelden van echt **synergetische** samenwerkingen die een systeemverandering (transformatie) tot doel hebben. De reputatie-waarde is meestal een bijkomend ‘neveneffect’ en niet een op zichzelf staand doel voor samenwerking.

Meer impact door samenwerking

Om meer maatschappelijke impact te kunnen realiseren door samenwerking van sociale en reguliere ondernemingen hebben we in de tweede fase van het onderzoek een vijftal **groepsbijeenkomsten** georganiseerd met alle deelnemende ondernemingen én hun partners. De eerste vier bijeenkomsten richtten zich hierbij vooral op het **verdiepen** van bestaande samenwerkingen. De laatste bijeenkomst stond hoofdzakelijk in het teken van **verbreding**: het ontwikkelen en testen van een instrument dat ook andere ondernemingen kan inspireren en faciliteren met het vormgeven van strategische samenwerking met maatschappelijke impact.

Verdieping van de samenwerking

De eerste bijeenkomst stond in het teken van ‘**inleven**’ en ‘**definiëren**’. Ondernemers kregen hierdoor beter inzicht in elkaars ambities op het gebied van het versterken van de arbeidsparticipatie van personen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Ondernemers gaven aan meervoudige waarde te willen creëren: *“waarbij we waarde toevoegen voor de klant, voor de mensen in de trajecten die ontwikkeld worden, en voor de gemeenschap”*. De klant ontvangt een goed product of service, de individuele medewerker ontvangt de benodigde begeleiding richting duurzaam betaald werk, en de maatschappelijke waarde vertaalt zich in meer inclusieve arbeidsplaatsen voor mensen die langs reguliere weg niet of moeilijk aan het werk komen. Gemeenschappelijke aandachtspunten hierbij zijn: a) het vinden of creëren van **passende werkplekken** voor mensen met een kwetsbare positie; b) het verbreden van de **dienstverlening** van de ondernemingen; en c) het **inspireren** van andere ondernemers om meer mensen met een kwetsbare positie in dienst te nemen.

In de tweede bijeenkomst (**‘ideeën genereren’**) hebben de ondernemers gezamenlijk gebrainstormd over manieren waarop ze aan de slag kunnen met de impactambities die eerder zijn geformuleerd. Alle ideeën werden uiteindelijk geclusterd in de volgende **drie brede categorieën**:

1. Het vergroten van de **kennisuitwisseling** tussen sociale ondernemingen en reguliere ondernemingen. Bijvoorbeeld over wijze waarop de instroom van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie geregeld kan worden, manieren waarop het werk hiervoor alternatief georganiseerd kan worden, of wat betreft de inrichting van een inclusieve werkvloer, inclusief de begeleiding van het huidige personeel. Een ondernemer omschrijft het als volgt: *“Mensen meenemen in dat verhaal, om de organisatie rijp te maken om met mensen [met een afstand tot de arbeidsmarkt] te gaan werken.”*
2. Het versterken van de samenwerking tussen **directe partners** in de **‘keten’**. Hierdoor kan het werk voor groepen met een kwetsbare positie duurzaam gegarandeerd worden, eventueel met doorstroommogelijkheden en verdere ontwikkeling. Zo wil een van de sociale ondernemingen bijvoorbeeld *‘...die doorstroom beter kunnen faciliteren, dus echt dat iemand vanuit een dagbesteding door kan groeien naar een productielocatie en dan misschien uit kan stromen naar een andere organisatie.’*
3. Het bevorderen van de samenwerking met **indirecte partners** in het **‘ecosysteem’** om gezamenlijk de randvoorwaarden te verbeteren waardoor meer mensen met een kwetsbare positie aan het werk kunnen en de transformatie naar een inclusieve arbeidsmarkt daadwerkelijk vormgegeven kan worden. Een voorbeeld hiervan is betere afstemming en samenwerking met (lokale) overheden, opleidingscentra en overige maatschappelijke organisaties. En sociaal ondernemer gaf hier als volgt inhoud aan: *“We willen branchegericht gaan kijken hoe je leerlijnen kunt neerzetten om mensen daarin te ontwikkelen en naar werk kunt helpen.”*

Tijdens de derde bijeenkomst, gericht op het **‘ontwerpen’** van mogelijke oplossingen, hebben de ondernemers hun huidige strategische samenwerking gevisualiseerd met behulp van diverse bouwblokken. Dit gaf meer inzicht in de kansen en uitdagingen waar de ondernemers voor staan bij het versterken van bestaande samenwerkingen of het vormgeven van nieuwe samenwerkingen die als doel hebben om meer mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan



het werk te krijgen. Eén van de ondernemers lichtte zijn ontwerp als volgt toe: *“We hebben onszelf in het midden geplaatst, maar geven in het ontwerp ook aan dat we bruggen willen slaan naar andere organisaties die ons willen helpen met het invullen van die inclusiviteitsopgave, en dat gebeurt op basis van vertrouwen.”*

Naar aanleiding van deze ontwerpen hebben we de deelnemende bedrijven samen met een van hun (huidige of beoogde) partners bij elkaar gebracht om **concrete stappen** te formuleren voor het verdiepen van deze samenwerking. Deze zijn tijdens de vierde bijeenkomst uitgewerkt

naar algemeen herkenbare **stappen** en **(rand-)voorwaarden**. Belangrijke voorwaarden voor een succesvolle samenwerking met maatschappelijke meerwaarde die hierbij werden geadresseerd zijn intrinsieke motivatie, investeringsbereidheid en transparantie. *“Samen de investering willen maken. De intrinsieke motivatie. Het komt neer op het willen. Als partners niet dezelfde motieven hebben mislukt het vaak”*, aldus een van de ondernemers. En: *“Zorg dat je een heldere propositie hebt, wees daar transparant in, anders ben je alleen gesprekken aan het voeren en kom je niet tot resultaat.”*

Verbreding van de samenwerking

De opbrengst van deze vierde bijeenkomst heeft gediend als input voor de ontwikkeling van een **(concept-) instrument**. Het doel van dit instrument is om ook aan andere ondernemers concrete, praktische handvatten te bieden om meer maatschappelijke impact te kunnen maken. Tijdens de vijfde en laatste bijeenkomst hebben alle aanwezige ondernemers het ontwikkelde concept-instrument (het *‘Minimum Viable Product’*) getest op de herkenbaarheid, volledigheid, begrijpelijkheid en bruikbaarheid. Deze is met feedback van de ondernemers uitgewerkt in een **canvas** dat ook door andere ondernemers gebruikt kan worden bij het vormgeven van een strategische samenwerking met impact.

We onderscheiden hierin een **drietal fasen** die herkenbaar zijn in de samenwerkingen tussen sociale en reguliere ondernemingen: De **oriëntatiefase** richt zich hierbij op het creëren van de noodzakelijke basis voor samenwerking. De daarop volgende **integratiefase** gaat over de wijze waarop de strategische samenwerking het best georganiseerd kan worden. De **transformatiefase**, tot slot, betreft het borgen van de maatschappelijke meerwaarde op de lange termijn om ook systeemverandering mogelijk te kunnen maken. In elke fase staan een aantal **thema's** centraal, gecategoriseerd aan de hand van het CVC model, die van belang zijn bij het vormgeven van een samenwerking met impact. Bij elk thema is een **concrete vraag** geformuleerd die ondernemers op weg kunnen helpen bij het aangaan of versterken van een strategische samenwerking om meer maatschappelijke impact te creëren.

Bij het aangaan van een **partnerschap** met impact gaat het in eerste instantie om de wijze waarop een passende partner kan worden geselecteerd. Ook is het van belang om concrete afspraken te maken en na te denken over de wijze waarop deze worden vastgelegd. Een van de ondernemers merkte hierover het volgende op: *“Wij hebben zelfs in onze strategische overeenkomsten een formeel overlegorgaan opgesteld. Je wilt ook echt wel dat dit geborgd is in processen en binnen beide bedrijven. Dus je moet dat ook wel op een gegeven moment zakelijk oppakken.”* Aandachtspunten hierbij zijn de mate van vertrouwen, de mate van openheid die beide partners bereid zijn te geven, en de mate van flexibiliteit bij verschillen van werkwijze of inzichten. Tot slot is ook de borging van de samenwerking op de lange termijn cruciaal.

Ten aanzien van de uitwisseling van **middelen** moeten partners elkaar allereerst scherp proberen te krijgen welke middelen ze elkaar te bieden hebben (type) en op welke wijze deze elkaar kunnen aanvullen (complementariteit). Ook een zekere investeringsbereidheid en daadwerkelijke inzet van tijd en middelen is van groot belang voor een succesvolle samenwerking. Hierbij hoort ook een gesprek over de mate van gelijkwaardigheid in de samenwerking, zeker ook wat betreft risico's en opbrengsten. Wanneer de samenwerking daadwerkelijk tot stand is gekomen kan deze geborgd worden door ook indirecte partners uit het systeem te betrekken.

Ten aanzien van **waardecreatie** is het van belang om elkaars ambities te kennen en te komen tot het formuleren van gemeenschappelijke doelen. De intrinsieke motivatie van beide partners is hierbij een belangrijk startpunt. Op deze wijze kunnen de partners samen komen tot realisatie van zowel de economische als maatschappelijke toegevoegde waarde. Aandachtspunten hierbij zijn: de mate waarin beide partners zich ook extern willen profileren op het creëren van de maatschappelijke meerwaarde (zichtbaarheid) en de mate waarin beide partners in staat zijn de organisaties te veranderen om deze toegevoegde waarde te realiseren. Om zo uiteindelijk te komen tot synergie tussen de partners. Zoals een van de deelnemende bedrijven het verwoordde: *“Met belangrijke partners wil je samenwerken zodat één en één drie wordt.”*

Naast het ontwikkelde en gevalideerde canvas heeft het onderzoeksproject ook bijgedragen aan **netwerkvorming** en **-ontwikkeling** tussen de deelnemende ondernemingen. Gedurende de looptijd van het onderzoek heeft **onderlinge kennisdeling** een belangrijke rol gespeeld en zijn er diverse **nieuwe samenwerkingsverbanden** ontstaan tussen deelnemers. *“Wat hier de meerwaarde van is, is dat je van elkaar kunt leren. Hoe heb jij dat gedaan, en misschien kan ik dat ook wel toepassen. Misschien kun je op die manier mensen in contact brengen en het dan ook groter maken, in plaats van zelf het wiel uitvinden”,* aldus een van de ondernemers.

Conclusies

Het doel van dit onderzoek was om beter inzicht te geven in de innovatieve samenwerkingsvormen tussen sociale en reguliere ondernemingen en handvatten te bieden aan ondernemers om via strategische samenwerking meer en betere banen te creëren voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, op een manier en schaal die niet haalbaar is voor individuele organisaties.

Op basis van het onderzoek constateren we dat ondernemers die (meer) impact willen maken streven naar samenwerkingen die meer behelzen dan alleen uitwisseling van middelen of diensten (transactie). Ze werken samen aan verdere afstemming en integratie van de gezamenlijke activiteiten tussen beide ondernemingen, waarbij ze beogen elkaar aan te vullen en gezamenlijk meervoudige waarde te creëren, om zo uiteindelijk samen tot transformatie van de arbeidsmarkt te kunnen komen.

Dit onderzoek biedt concrete handvatten die ondernemers kan helpen om deze bijzondere samenwerkingen vorm te geven en zo gezamenlijk meer maatschappelijke impact te kunnen maken. Hiertoe is een **Canvas** ontwikkeld en gevalideerd door de deelnemende onderne-



mingen. Dit Canvas is bedoeld als een instrument om het gesprek richting te geven tussen bestaande of nieuwe partners die strategische samenwerking willen aangaan met als doel om gezamenlijke maatschappelijke meerwaarde te creëren.

Op basis van het onderzoek onderscheiden we hierbij drie fasen die van belang zijn bij het aangaan en vormgeven van samenwerkingen met maatschappelijke meerwaarde. Allereerst de **oriëntatiefase**, voor het creëren van de noodzakelijke basis voor samenwerking. Vervolgens de **integratiefase**, waarbij vooral de organisatie van activiteiten en processen binnen de strategische samenwerking centraal staat. En tot slot de **transformatiefase**, om zo de maatschappelijke meerwaarde op de lange termijn te borgen en een systeemverandering in gang te zetten.

Voor succesvolle samenwerking is in elke fase aandacht nodig voor vorming en organisatie van het **partnerschap**, de aard, richting en complementariteit van de **middelen** die uitgewisseld worden en voor de **waarde** die beoogd en daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Indien de nadruk slechts op enkele van deze aspecten ligt, kan dat leiden tot problemen op andere onderdelen, waardoor de impactambities uiteindelijk niet optimaal gerealiseerd kunnen worden.

Belangrijk om te benoemen is dat de fasen weliswaar met elkaar in verbinding staan en idealiter op elkaar voortbouwen, maar dat er niet noodzakelijkerwijs sprake is van een lineair proces. Samenwerken is bij uitstek een **iteratief proces**, waarbij voortdurend heen en weer geschakeld kan worden tussen de verschillende fasen, afhankelijk van waar de samenwerking op dat moment staat, of wat deze vraagt.

Naast de concrete ontwikkeling van het Canvas heeft het onderzoek ook een aantal **bijkomende opbrengsten** gehad. Door de sterke netwerkvorming zijn er lopende het onderzoeksproject verschillende nieuwe samenwerkingen ontstaan, die actief aan de slag gegaan zijn met het Canvas. De gezamenlijke (fysieke en online) bijeenkomsten waren altijd zeer goed bezocht door de ondernemers. Dit getuigt enerzijds van een bijzonder sterke toewijding van alle deelnemende ondernemingen (en overige partijen) om meer maatschappelijke impact te willen genereren, maar ook van een grote behoefte aan meer kennis en ervaring voor het vormgeven van dit type strategische samenwerkingen. En **mogelijke vervolgstap** voor dit onderzoek zou ook de rol van andere spelers binnen het ecosysteem verder onder de loep kunnen nemen, zoals gemeenten en het UWV, om de daadwerkelijke transformatie van de arbeidsmarkt verder vorm te kunnen geven.

Referenties

- Austin, J. & Seitanidi, M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 41(5), 726-758.
- Austin, J. & Seitanidi, M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part II. Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 41(6), 929-968.
- CBS (2023). *Onbenut arbeidspotentieel iets toegenomen*. Centraal Bureau voor de Statistiek. Te raadplegen op: www.cbs.nl/nieuws/krapte-op-de-arbeidsmarkt-blijft-op-zelfde-niveau
- Osterwalder, O., & Pigneur, Y. (2010.) *Business Model Generatie*. Vakmedianet Management.
- Plattner, H. (n.d.). *An Introduction to Design Thinking. Process Guide*. Institute of Design at Stanford. Te raadplegen op: web.stanford.edu/MichaelShanks/files/.pdf

