



Social Impact Beloond!

Ontwerpgericht onderzoek naar instrumenten die de impact van sociale mkb-bedrijven zichtbaar maken aan inkopers

Petra Oden, Claudia van Orden, Leni Beukema (redactie), Margreet Boersma, Kathinka Geling, Harm van Lieshout, Anneloes Scholing

Social Impact Beloond!

Ontwerpgericht onderzoek naar instrumenten die de impact van sociale mkb-bedrijven zichtbaar maken aan inkopers

Petra Oden, Claudia van Orden, Leni Beukema (redactie), Margreet Boersma, Kathinka Geling, Harm van Lieshout, Anneloes Scholing

Januari 2021



 Hanzehogeschool
Marian van Os
Centre of Expertise Ondernemen

Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen
Postbus 30030
9700 RM Groningen

www.hanze.nl/ondernemen

©2021 Hanzehogeschool Groningen, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting pro (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl). All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without prior written permission of the publisher.

Inhoud

Samenvatting	5
1 Inleiding	7
1.1 Bijdragen van dit project	8
2 Theoretisch kader	11
2.1 Sociale ondernemingen, een begripsomschrijving	11
2.2 Social impact	13
2.3 Meten van social impact	14
2.4 Manieren van informatie verzamelen	18
2.5 Social impact en inkoop	19
2.6 Conclusie uit de theorie	25
2.7 Onderzoeksvragen	26
3 Onderzoek doen in een leernetwerk	27
3.1 Uitgangspunten	27
3.2 Fase 1. Samenwerken aan probleemverheldering	28
3.3 Fase 2. Samenwerken aan instrumentontwikkeling	31
3.3.1 Medewerkerstool	31
3.3.2 Financiële impactcalculator	33
4 De instrumenten	35
4.1 De medewerkerstool	35
4.2 Maatschappelijke besparingen op een rijtje: de impactcalculator	39
5 Sociale aspecten in inkoop	45
5.1 Ervaringen van inkopers	45
5.1.1 Externe inkoopadviseurs aanbestedende diensten	45
5.1.2 Interne inkoopadviseurs aanbestedende diensten	48
5.1.3 Focusgroep met inkoopadviseurs	49
5.1.4 Business to Business (B2B) partners	50
5.2 Conclusie	50
5.3 Mogelijkheden om social impact uit te vragen	51
6 Conclusie: inkoop vindt verhaal over social impact interessant	57
Literatuurlijst	59
Lijst van deelnemende organisaties	63

Samenvatting

Dit boekje doet verslag van een project rondom 'impactmeting': het in kaart brengen van maatschappelijke waarde die ondernemers creëren wanneer ze mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan werk helpen. We wilden een eenvoudig instrument voor impactmeting ontwikkelen, zodanig dat ondernemers in inkooptrajecten daadwerkelijk beloond kunnen worden voor de maatschappelijke waarde die ze leveren, de zogenaamde 'social impact'.

Dit project hebben we gedaan samen met inkopers en sociale mkb-bedrijven (die als primair of secundair doel hebben het stimuleren van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt). Met input van beide partijen hebben we gezocht naar impactindicatoren die deel zouden kunnen uitmaken van een instrument voor impactmeting. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in twee digitale instrumenten: (1) de medewerkerstool die bestaat uit een vragenlijst waarmee werknemers zelf kunnen aangeven wat het effect van het hebben van werk is op verschillende leefgebieden en hun werknemersvaardigheden; (2) de impactcalculator, een checklist waarmee de financiële impact van het bieden van werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt berekend kan worden, dat wil zeggen dat de maatschappelijke kosten en baten van de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt overzichtelijk in beeld kan worden gebracht.

Deze [Social Impact Tools](#) kunnen sociale mkb-bedrijven helpen de effecten van hun bedrijf zichtbaar te maken, waardoor de kans toeneemt dat inkopers producten en diensten afnemen bij deze ondernemingen. Ook wordt in het boekje stil gestaan bij andere (wettelijke) mogelijkheden voor het stimuleren van inkoop bij sociale mkb-bedrijven.

1 Inleiding

Social impact van het mkb

Er zijn in Noord-Nederland steeds meer mkb-bedrijven die (substantieel) bijdragen aan het versterken van de arbeidsparticipatie van werknemers met een (relatieve) afstand tot de arbeidsmarkt. Hiermee dragen ze bij aan het oplossen van een maatschappelijk probleem, wat niet alleen voor de onderneming, maar ook voor de werknemers en de regio gunstig is. Wanneer werknemers vaardigheden opdoen die hun kansen op werk vergroten, besparen gemeenten uiteindelijk immers ook op uitkeringen. Een dergelijke bijdrage aan het creëren van maatschappelijke waarde wordt ook wel 'social impact' genoemd.

Met name in Noord-Nederland is het cruciaal dat ondernemingen werken aan het stimuleren van arbeidsparticipatie, want het percentage uitkeringsontvangers is in de drie noordelijke provincies aanzienlijk hoger dan in de rest van Nederland (SER Noord-Nederland, 2017) én in deze regio zit driekwart van de werkgelegenheid in het mkb.¹

Zichtbaar maken van social impact

Sociale ondernemers hebben ons gevraagd te helpen met het zichtbaar maken van hun social impact.² Ze willen graag via het verwerven van opdrachten van bedrijven en overheden (Business to Business (B2B) en aanbestedingen) beloond worden voor de bijdrage die zij leveren aan de regio, hun social impact. Opdrachtgevers maken echter nog weinig gebruik van de (wettelijke) mogelijkheden die er zijn om voorrang te geven aan sociale ondernemingen (zie ook McKinsey, 2016, p. 23). In beslissingen omtrent opdrachtgunning is vaak nog vooral prijs doorslaggevend. En zelfs als er aanvullend al sociale indicatoren gehanteerd worden (bijvoorbeeld in het kader van 'social return on investment'), dan worden vooral 'output'-indicatoren gehanteerd, terwijl sociale ondernemers impact vooral in termen van 'effecten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt' uitleggen.³

Niet alleen sociale ondernemers, maar ook inkopers willen wel graag meer aandacht schenken aan social impact van hun leveranciers. Het Inkoop Platform Noord-Nederland (voorheen Groningen) wilde graag met ons meewerken aan het ontwikkelen van een methodiek voor social impactmeting.⁴ De voorzitter gaf aan dat inkopers worstelen met het uitvragen van social impact in aanbestedingen:

-
- 1 Noordelijke Innovatie Agenda 2014-2020, Groningen, Taskforce RIS3 Noord-Nederland Definitieve versie, januari 2015.
 - 2 Aan dit RAAK-MKB project hebben de lectoraten Duurzaam HRM, Duurzaam Financieel Management, Human Capital en Juridische Aspecten van Ondernemerschap meegewerkt.
 - 3 Zie paragraaf 2.2. voor een toelichting op het verschil tussen de termen 'output' en 'effecten'.
 - 4 In 2019 is het IPG uitgebreid naar het Inkoop Platform Noord-Nederland. Het bestaat nu uit 22 grote publieke instellingen uit Drenthe, Groningen en Friesland.

“We vragen de 5% social return uit, maar er is veel meer mogelijk. We willen absoluut ondernemingen met social impact stimuleren. Een van onze doelstellingen is om werkgelegenheid te creëren in de regio, maar de uitwerking daarvan is problematisch. We zijn op zoek naar een instrument om het toe te gaan passen. Door samenwerking krijgen wij meer kennis over wat sociale ondernemers al doen en kan een gemeenschappelijk begrippenkader worden ontwikkeld.”

Het is dus belangrijk om zowel bij sociale ondernemers als bij inkopers c.q. opdrachtgevers⁵ kennis te vergaren over de wijze waarop social impact een rol kan spelen in inkooptrajecten en welke social impact indicatoren relevant zijn. Als we weten welke social impact indicatoren opdrachtgevers in B2B-opdrachtgunning en in aanbestedingen bereid zijn te gaan hanteren, kan deze kennis meegenomen worden door sociaal ondernemers in de wijze waarop ze hun social impact inzichtelijk maken.

In het vooronderzoek ten behoeve van dit project bleek dat mkb'ers ervaren dat bestaande methodieken voor social impactmeting niet voldoen: ze vinden ze te duur, te complex en te omslachtig. Bovendien worden de bestaande instrumenten amper gehanteerd door opdrachtgevers. Mkb'ers hebben ons in 2018 dan ook gevraagd samen met hen én met input van opdrachtgevers een eenvoudige methodiek te ontwikkelen waarmee ze social impact voor opdrachtgevers transparant en relevant voor hun besluitvorming kunnen maken.

1.1 Bijdragen van dit project

Het instrumentarium dat we ontworpen hebben behelst uiteindelijk twee digitale tools voor het verzamelen en inzichtelijk maken van informatie over social impact: één in termen van ontwikkeling van medewerkers en één in termen van financiële indicatoren (besparingen voor de overheid en/of samenleving). Deze tools kunnen gebruikt worden door (1) de ondernemers zelf, voor het in kaart brengen van social impact en door (2) inkopers, om zicht te krijgen op de social impact die ze kunnen uitvragen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 vindt u het theoretisch kader van waaruit we gestart zijn bij de ontwikkeling van social impactmeting. We gaan in op de definitie van sociale mkb-bedrijven, op impactmeting en sociale voorwaarden in inkoop.

In hoofdstuk 3 geven we een korte uiteenzetting van de wijze waarop we ons praktijkgericht onderzoek hebben uitgevoerd. Op basis van de 1^e fase van het onderzoek bij zowel sociale mkb-bedrijven als inkoopadviseurs hebben we prototypes ontwikkeld van twee digitale tools, die we vervolgens in een leernetwerk, in samenwerking met (medewerkers van) sociale mkb-bedrijven,

inkoopadviseurs en kennispartners hebben doorontwikkeld naar nieuwe prototypes. Dit proces staat beschreven in hoofdstuk 3, waarna u in hoofdstuk 4 de beide instrumenten nader toegelicht ziet.

De resultaten van de interviews met inkoopadviseurs zoals we die in het project hebben gehouden, hebben we weergegeven in hoofdstuk 5. De interviews met inkoopadviseurs hebben niet direct input voor de ontwikkeling van de impactinstrumenten opgeleverd, maar wel andere informatie die van belang is voor het stimuleren van sociaal inkopen. De slotconclusie van ons project vindt u in hoofdstuk 6.

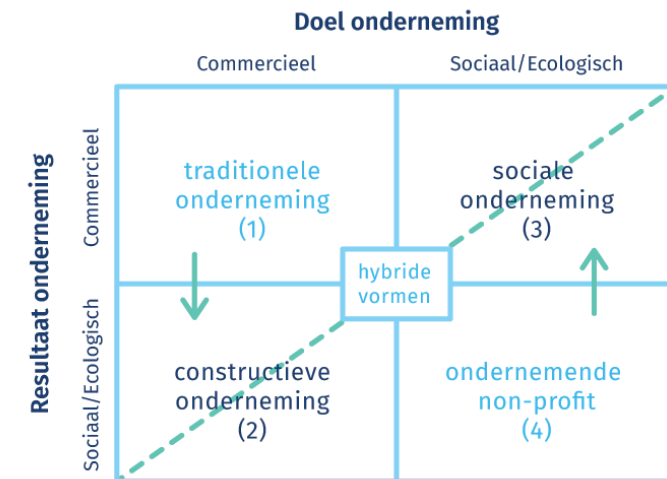
⁵ Onder opdrachtgevers verstaan we: inkopers en anderen die bevoegd zijn offertes te beoordelen en te gunnen.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk vindt u een toelichting op de termen ‘sociaal ondernemen’ en ‘social impact’. Uitgelegd wordt welk type ondernemingen in ons onderzoek zijn betrokken, en op welk type social impact wij ons hebben gericht in het project. Vervolgens wordt uitgelegd hoe social impact gemeten kan worden, wat de overwegingen kunnen zijn van ondernemingen om dit te doen, en welke aspecten hierbij in acht moeten worden genomen. Ook op het (wettelijk) kader rondom sociaal inkopen wordt ingegaan, om inzichtelijk te maken hoe het meten van social impact zich zou kunnen verhouden tot al bestaande manieren om sociale aspecten op te nemen in inkooptrajecten of aanbestedingen. Het hoofdstuk sluit af met een samenvattende paragraaf waarin ook de praktijk- en onderzoeksvraag staan geformuleerd.

2.1 Sociale ondernemingen, een begripsomschrijving

In ons onderzoeksproject betrekken we mkb-bedrijven die zich (in meer of mindere mate) richten op het creëren van werkgelegenheid voor mensen met een relatieve afstand tot de arbeidsmarkt. Hieronder vallen zowel echte ‘sociale’ als ook een aantal meer reguliere, zogenaamde ‘constructieve ondernemingen’ (zie figuur 1). We staan kort stil bij de verschillen tussen deze beide vormen van ondernemingen.



Figuur 1: Indeling ondernemingen⁶

⁶ Gebaseerd op: Neck et al. (2009).

Sociale ondernemingen

In de literatuur (en inmiddels ook in de volksmond) wordt de term ‘sociale onderneming’ (in figuur 1 categorie 3) gehanteerd voor een onderneming die primair en expliciet gericht is op het oplossen van een maatschappelijk probleem (SER, 2015; Verloop & Hillen, 2013). Een sociale onderneming kiest er dus voor om een publieke taak uit te voeren, maar in tegenstelling tot publieke instanties kiest de sociaal ondernemer er voor deze taak in de vorm van een onderneming uit te oefenen, dus mét winstoogmerk. Daarbij vloeit (een groot deel van) de winst wel direct weer terug in de onderneming ten behoeve van het realiseren van het maatschappelijk doel. Deze kenmerken worden bevestigd in de definitie van Stevens et al. (2015):

Essentially, social enterprises—irrespective of terminology, and organizational or legal form—have in common that they explicitly focus on creating social value (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; Dorado, 2006; Nyssens, 2006; Peredo & McLean, 2006), and that they are sustainable through trading (Birch & Whittam, 2008; Chell, 2007; Di Domenico, Haugh, & Tracey, 2010; Department of Trade and Industry [DTI], 2007; Haugh, 2007; Peredo & Chrisman, 2006; Tracey & Jarvis, 2007) referring to a continuous activity, producing and selling goods and/or services (Nyssens, 2006).

Dagevos et al. (2015, p. 265 e.v.) geven aan dat sociale ondernemingen zich kunnen richten op verschillende impactgebieden (zoals bijvoorbeeld circulaire economie of sociale cohesie), waarbij zij zich baseren op het werk van Alter (2007). Volgens hun typologie richt ons project zich uitsluitend op de zogenaamde ‘social nurturers’: onder deze groep vallen de sociale ondernemingen die zich richten op het impactgebied ‘arbeidsparticipatie’, die werk en/of scholing bieden aan mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie. Dit type komt in Noord-Nederland relatief veel voor (Van Orden, et al., 2018; Bries, 2018; Van Orden & Wennekes, 2020).

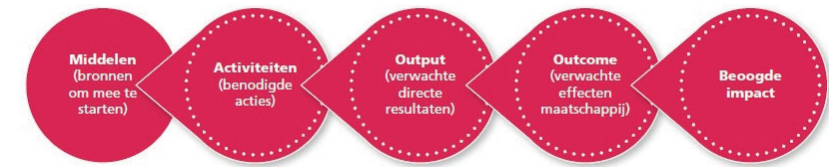
Constructieve ondernemingen

Meer reguliere, ‘constructieve mkb-bedrijven’ (in Figuur 1 is dit categorie 2) verschillen van de ‘sociale ondernemingen’ in die zin dat zij niet primair gericht zijn op werk bieden aan mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie, maar wel grote waarde hieraan hechten. In vooronderzoek hebben we gemerkt dat dergelijke mkb-bedrijven tegen vergelijkbare knelpunten aanlopen met betrekking tot het zichtbaar maken van social impact als sociale ondernemingen. Hoewel de primaire doelstelling wellicht verschilt, voor beide categorieën ondernemingen geldt dat ze winst moeten maken om voort te bestaan, dat ze het bijdragen aan regionale werkgelegenheid belangrijk vinden én dat ze zich willen profileren op de sociale impact die ze maken (wat soms enigszins ten koste gaat van prijs). Daarom gebruiken we in dit project de term ‘sociale mkb-bedrijven’ voor de ondernemingen waarvoor en waarmee we ons onderzoek uitvoeren.

2.2 Social impact

Met social impact wordt bedoeld de waarde die een onderneming bijdraagt aan de maatschappij (Hogenstijn, 2018). Het creëren van maatschappelijke meerwaarde (social impact) is een noodzakelijke (maar niet een voldoende) voorwaarde voor identificatie als sociaal ondernemer. De SER gebruikt de termen maatschappelijk rendement en impact om deze meerwaarde te beschrijven: ‘Het maatschappelijk rendement van sociale ondernemingen beschrijft de positieve netto-impact van deze ondernemingen op de maatschappij, dat wil zeggen de verhouding tussen maatschappelijke baten en maatschappelijke kosten.’ (SER, 2015, p. 45).

Wat in een specifieke organisatie met impact wordt bedoeld en dat dit iets anders is dan output of effecten (outcome), wordt duidelijk wanneer we kijken naar de ‘theory of change’ (Taplin & Clark, 2012) waarvan een organisatie (impliciet of expliciet) uitgaat. Een bedrijf dat zijn theory of change (of in het Nederlands ‘veranderingsleer’) expliciet maakt, zet zijn input, activiteiten, output, outcome en impact op een rij (zie het model in figuur 2): wat is in de missie en visie van het bedrijf de beoogde social impact; welke veranderingen wil het bedrijf hiertoe voor zijn doelgroep teweegbrengen (outcome); met welke activiteiten en directe output hiervan is dat te bereiken; en welke middelen (resources) zijn hiervoor nodig?



Figuur 2: Theory of change model (Hogenstijn, 2018, p.57)

Het theory of change model dat wij gebruiken moet overigens niet verward worden met ‘theories of organizational change’, zoals die van Senge (1990), Quinn (1996), Stacey (2003), Weick & Quinn (2004) of Boonstra (2014). Dergelijke theories of organizational change beschrijven het ontwikkelproces dat een organisatie doormaakt na een interventie of andere verandering. De theory of change in dit project beschrijft de ‘impactwaardeketen’ van een bedrijf, zoals in figuur 2 zichtbaar wordt.

Het gebruik van een dergelijk theory of change model vindt zijn oorsprong in evaluatieonderzoek van interventies door lokale overheden in gemeenschappen (Weiss, 1995). Langetermijneffecten zijn vaak moeilijk te meten, en het model geeft handvatten voor het in kleine stapjes in beeld brengen hiervan. Meer informatie over de (toepassing van de) theory of change is te vinden op bijvoorbeeld <http://www.theoryofchange.org>, of <http://www.actknowledge.org/>.

In de praktijk wordt ‘outcome’ of ‘impact’ van programma’s of interventies vaak verward met (makkelijker meetbare) ‘output’. Als voorbeeld: stel, er is een jaarprogramma voor alcoholisten, om van hun alcoholverslaving af te komen. Doestelling van het programma is dat 75% van de deelnemers na een jaar van hun verslaving af is. Als nu blijkt dat na een jaar zelfs 90% van de deelnemers van hun verslaving af is, dan lijkt het programma zeer geslaagde effecten te hebben. Echter, als de 10% die het niet gelukt is om de drank te laten staan, van de weeromstuit zeer depressief wordt (doordat ze zich extra voelen falen in vergelijking tot de anderen) en veel meer zorgkosten gaat maken dan voorheen, dan kan de impact van het programma over het geheel genomen zelfs negatief zijn. Door alleen effecten in beeld te brengen heb je nog geen beeld van de impact.

Zo ook bij programma’s die erop gericht zijn om de arbeidsparticipatie te vergroten. Meestal wordt louter gekeken naar output, uitgedrukt in termen van aantallen werk(ervarings-)plekken. De effecten op de mensen zélf, zoals toename van werknemersvaardigheden, zelfvertrouwen, sociaal netwerk, of zelfredzaamheid, zijn hiermee nog niet zichtbaar. Voor de langere termijn is het bovendien belangrijk te weten wat de impact op de samenleving is: of de deelnemers daadwerkelijk aan vast betaald werk komen na afloop van de trainings- of tijdelijke werkperiode, of dat ze weer terugvallen in een uitkeringssituatie.

2.3 Meten van social impact

Redenen voor impactmeting

In ons project willen de betrokken sociale mkb-bedrijven graag beloond worden voor hun social impact en daartoe is het van belang dat ze deze inzichtelijk kunnen maken door meting. Sociale mkb-bedrijven voeren zelden een échte impactmeting uit, maar ze laten vaak wel iets over de sociale missie van hun bedrijf zien op hun website of via (social) media. Schulz et al. (2013) geven aan dat dit aan de ene kant invoelbaarheid, navolgbaarheid en herkenbaarheid oplevert, maar aan de andere kant zijn het toch vooral de grote en meer bekende sociale ondernemingen die profijt hebben van een dergelijke mediastrategie. De kleine en minder bekende sociale ondernemingen hebben aanzienlijk minder exposure en kunnen er dus ook minder van profiteren. Bovendien geven Schulz et al. aan dat een positieve beeldvorming nog geen bewijs vormt voor een goede of succesvolle aanpak van de maatschappelijke problematiek. Het structureel meten en in kaart brengen van social impact is daarom belangrijk.

De behoefte aan ‘verantwoording’ (laten zien wat je waard bent) is één van de redenen voor impactmeting die Kroese (2015) en ook Franssen & Scholten (2011) onderscheiden. Andere redenen kunnen zijn:

1. om te weten wanneer je succesvol bent: op basis van feiten kun je als ondernemer beter sturen op impact en het maximeren daarvan (Social Enterprise Monitor, 2016);

2. om van de eigen resultaten te leren en waar nodig verbetering aan te brengen (Plan Do Check Act); om te kunnen verbeteren moet je weten wat je hebt bereikt;
3. maken van benchmarks, op basis waarvan prestaties met die van anderen kunnen worden vergeleken;
4. empowerment van de eigen organisatie en diens medewerkers. Impactmeting draagt bij aan motivatie van werknemers. Wanneer zij echt zien dat er sprake is van impact, dat wat ze doen goed is voor de wereld, zijn ze de beste ambassadeurs in het contact met externen.

In ons project heeft, op basis van de vraagarticulatie met sociale mkb-bedrijven en inkopers, de nadruk gelegen op de verantwoordingsfunctie, alsmede op het kunnen sturen op impact en het kunnen verbeteren ervan.

Maatwerk

Er is op allerlei niveaus nagedacht over de wijze waarop impact gemeten zou moeten worden. De Europese Commissie heeft in haar Social Business Initiative een taskforce, GECES, laten instellen voor het creëren van een standaard om impact te meten, GECES (Groupe d’experts de la Commission sur l’entrepreneuriat social). GECES (2014) concludeerde dat één standaard voor social impactmeting niet mogelijk is, onder meer vanwege de grote verscheidenheid aan doelen. Een overdreven hang naar vergelijkbaarheid doet afbreuk aan de relevantie van de meting. De taskforce concludeerde dan ook dat het beter is om maatwerkindicatoren te kiezen. Bovendien constateerde de GECES dat impactmetingen, en überhaupt de wereld van sociale ondernemingen, zich zo snel ontwikkelen dat het moeilijk is om op een bepaald moment een vaste set van instrumenten voor te gaan schrijven.

De Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) beschreef in 2015 de twee hoofdbenaderingen in het denken over social impactmeting. Een is de ‘one size fits all’ benadering en de andere benadering gaat er juist van uit dat de verschillen tussen sociale ondernemingen het noodzakelijk maken dat je verschillende manieren van meten gebruikt. Omdat ook de GECES deze laatste benadering heeft geadopteerd concludeert de OECD uiteindelijk dat vooral de behoefte bij stakeholders leidend moet zijn bij het kiezen van een methode:

“the metrics used to measure the social impact of social enterprises should be linked to the scope of the measurement, depending on stakeholders’ needs” (Zappalà and Lyons, 2009, geciteerd in OECD, 2015, p. 6).

Bestaande benaderingen voor impactmeting

Het meten van social impact kan steunen op een rijke traditie vanuit het vakgebied management control (MC). Van oudsher wordt er veel aandacht besteed aan het meten van prestaties van organisaties. MC komt voort uit een systeem perspectief,

waarbij op rationele wijze financiële doelen worden bepaald en een management control cyclus wordt gebruikt in de realisatie en evaluatie van deze doelen (Otley, 1999). MC is in de loop der tijd geëvolueerd naar andere dan financiële doelen, er zijn prestatie-indicatoren bedacht om de status van deze doelen te kunnen meten. De Balanced Scorecard van Kaplan en Norton is hierin het meest bekende voorbeeld. Met de opkomst van het thema duurzaamheid en de 'triple bottom line' (Elkington, 1998) is dit vakgebied uitgebreid naar het definiëren van indicatoren voor duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Daarmee hebben verschillende MC-instrumenten, zoals 'full cost accounting' en 'integrated reporting' een duidelijke relatie met social impactmeting (Maas, Schaltegger, & Crutzen, 2016; Boersma, 2015).

In de literatuur zijn meer dan 70 methoden voor het meten van social impact of maatschappelijke waardecreatie beschreven (zie voor overzichten bijv. Maas, 2009; Hehenberger et al., 2013; Dagevos et al. 2015; OECD 2015; Ridley-Duff & Bull, 2016). Voorbeelden zijn de Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA), Social Return on Investment (SROI), de Social Accounting and Auditing methode (SAA) en de Nederlandse PSO-ladder (Prestatieladder Socialer Ondernemen) en Impact Pad.⁷ In de MKBA en in SROI wordt alles in geldwaarde uitgedrukt. Het hangen van een financieel prijskaartje kan zowel aan de kosten- als de batenkant. Zo kunnen bijvoorbeeld de kosten van begeleiding afgezet worden tegen de besparing van een uitkering zodra deze mensen een baan vinden vanwege deze begeleiding.⁸ De Social Accounting and Auditing methode (SAA) is meer kwalitatief van aard, waarbij een cyclisch proces wordt gevolgd waarin alle stakeholders hun zienswijze op de gegenereerde impact kunnen delen (Ridley-Duff & Bull, 2016).

Met de PSO-ladder kan een bedrijf aantonen welke bijdrage het levert aan werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.⁹ Het instrument is ontwikkeld door TNO. Bij de PSO-ladder gaat het niet alleen om aantallen mensen, maar er worden ook eisen gesteld aan de kwaliteit van de arbeid. Gebruik van de PSO-ladder impliceert dat een bedrijf voldoet aan een basisnorm, dat wil zeggen dat er meer personen werkzaam zijn in de doelgroep dan gemiddeld bij een bedrijf in dezelfde grootteklasse. De organisatie voldoet bovendien aan kwalitatieve eisen met betrekking tot passend werk, integratie, functioneren en ontwikkeling en begeleiding. Bedrijven kunnen groeien op de PSO-ladder. Het instrument kent de Aspirant status en 4 Treden. Met trede 4 is het bedrijf koploper. Jaarlijks vindt er in het bedrijf een audit plaats, om de trede te kunnen bepalen. Uit

7 www.impactpad.nl

8 Het bureau LPBL voerde bijvoorbeeld in 2015 een MKBA uit naar de effecten van werk en re-integratie: https://www.platform31.nl/uploads/media_item/media_item/59/35/LPBL_MKBA_WenR_beknopte_rapportage-1454420589.pdf

9 Zie: <https://www.pso-nederland.nl/>

vooronderzoek blijkt dat sociale mkb-bedrijven de methodiek van de PSO-ladder te duur vinden en te bewerkelijk voor hun bedrijf én dat opdrachtgevers de PSO-ladder niet vragen in hun aanbestedingen.

Het Impact Pad dat in 2015 is ontwikkeld door Avance is een webbased instrument dat aangeeft in welke stappen een ondernemer zijn impact in beeld kan brengen, beginnend bij het formuleren van een impact gerelateerde missie en met als ultieme doelstelling een volledig in de bedrijfsvoering geïntegreerde periodieke impactmeting. Het instrument geeft (veel) achtergrondinformatie bij de term impact en biedt een overzicht van wetenschappelijk gefundeerde instrumenten die beschikbaar zijn voor het meten van deelaspecten van impact. Arbeidsparticipatie is één van de impactgebieden waarvoor instrumenten zijn opgenomen, ook voor de impactgebieden circulariteit en eerlijke ketens biedt het Impact Pad handvatten. Sommige van de genoemde methoden zijn gebaseerd op het theory of change model (bijvoorbeeld Impact Pad, SROI en SAA). Er zijn ook software tools voor social impact metingen ontwikkeld, die ruimte laten voor de specifieke theory of change van het bedrijf waar de meting wordt uitgevoerd. Voorbeelden van (Nederlandse en internationale) software tools zijn de Social E-valuator van Sinzer¹⁰; de Belgische Impact Wizard¹¹, ontwikkeld door onder andere de Sociale Innovatie Fabriek; en TOCO van het Amerikaanse bureau ActKnowledge.¹² Wetenschappelijk gepubliceerde studies waarin de theory of change is gebruikt voor het in kaart brengen van social impact zijn onder andere Ebrahim & Rangan (2014); Moody et al. (2015); Vieta et al (2015); Walk et al. (2015).

Naast deze openbaar beschreven methodieken bestaan er overigens ook initiatieven van (commerciële) adviesbureaus¹³ en fondsen¹⁴, waarvan het materiaal tegen betaling te verkrijgen is op het moment dat een ondernemer besluit een impactmeting door desbetreffende organisatie te laten uitvoeren.

Proportionaliteit

Uit vooronderzoek is gebleken dat sociale mkb-bedrijven ervaren dat het meten van impact moeilijk is en vaak ook te duur. Mkb'ers gaven in ons vooronderzoek aan het uitgangspunt van proportionaliteit (het meten mag verhoudingsgewijs niet te veel tijd kosten en het mag niet te duur zijn) belangrijk te vinden. Hier heeft GECES ook richtlijnen voor opgesteld. Beide onderstaande vragen moeten met ja beantwoord worden om impactmeting proportioneel te maken (GECES, 2014):

10 <http://www.sinzer.org/over-ons/>

11 <https://www.impactwizard.eu/>

12 <http://www.actknowledge.org/>

13 Voorbeelden van dergelijke adviesbureaus zijn: Avance, Sinzer, Evenaar & Partners, Izare (SROI) en Bcorporation.

14 Voorbeelden: Anton Jurgens Fonds, Centraal Bureau Fondsenwerving, Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij.

- If the SE, Funder or Investor know this, would it change either or both of its invest/don't invest decision or the amount of that investment by more than 10%?
- Is the cost of measurement less than 5% of the funded costs of the intervention?

Ook dit was voor ons een belangrijk uitgangspunt bij de ontwikkeling van de methodiek.

2.4 Manieren van informatie verzamelen

Veel van de genoemde methodieken voor social impactmeting geven onvoldoende aan hoe er gemeten moet worden. Maas heeft in 2009 al aangegeven dat meer casestudy's noodzakelijk waren om hiervoor instrumenten te ontwikkelen. Avance heeft in 2015, gebaseerd op onderzoek in drie bedrijven, een eerste aanzet gegeven voor operationalisering. Suggesties zijn gedaan ten aanzien van instrumenten waarmee sommige indicatoren feitelijk in beeld gebracht kunnen worden, zoals met de participatieladder (niet te verwarren met de PSO-ladder zoals beschreven in de vorige paragraaf), of de zelfredzaamheidsmatrix (Avance, 2015).

Impact map

Zoals hierboven aangegeven maakt een deel van de methoden voor het meten van social impact gebruik van de onderliggende theory of change van het desbetreffende bedrijf. Door beoogde effecten en indicatoren, uitgesplitst naar de verschillende stakeholders, uiteen te zetten in een zogenaamde impact map, wordt in elk geval duidelijk welke social impact gemeten moet worden (het wat). Specifiek ten behoeve van sociale ondernemingen die gericht zijn op arbeidsparticipatie, kan een impact map er bijvoorbeeld als volgt uitzien (Avance, 2015):

Andere indicatoren voor de vulling van de impact map kunnen bijvoorbeeld zijn: behaalde onderwijskwalificaties; doorstroom naar betaald werk/zelfstandig ondernemerschap; doorstroom naar opleiding/stage/vrijwilligerswerk; toegenomen zelfredzaamheid en zelfvertrouwen; besparingen op uitkeringen bijstand; afname schoolverzuim van de kinderen; voorkomen sociaal isolement; aanbrenge van structuur in de dag.

Voor een sociaal mkb-bedrijf is het vanuit het oogpunt van maatwerk en proportionaliteit, van belang om uit het woud van mogelijke stakeholders, effecten en indicatoren de belangrijkste te kiezen. Op welke stakeholder richt je je vooral? Waar scoor je goed op? Wat is je voornaamste doelstelling? Wanneer een sociaal mkb-bedrijf voor het eerst begint met social impactmeting, is het raadzaam om voor slechts één stakeholder, circa drie indicatoren in beeld te brengen. Heeft een onderneming meer ervaring, dan kan de impactmeting worden uitgebreid naar meerdere stakeholders, meer effecten en meer indicatoren. In ons project richtten we ons bij uitstek op de opdrachtgevers als stakeholders.

Stakeholder	Effect	Indicator
Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt	Meer arbeidsvaardigheden	Mate waarin de medewerker verantwoordelijkheid kan nemen of neemt richting anderen
De overheid	Besparing door betaald werk/stijging in loonwaarde	Aantal medewerkers met een betaalde baan
Collega's	Positief beeld van mensen met een (arbeids-)beperking	Aantal medewerkers dat aangeeft geen probleem te hebben met een collega met een arbeidsbeperking
Het bedrijf & leveranciers	Voldoen aan participatiedoelstellingen	Het percentage medewerkers in dienst met een afstand tot de arbeidsmarkt
De gemeenschap & klanten	Bewust (consumenten) gedrag	Klanten geven aan ook voor andere diensten of producten sociale ondernemingen te kiezen sinds ze in aanraking zijn gekomen met het bedrijf.

Tabel 1: Voorbeeld van een impact map

Een van de uitdagingen van het onderhavige project was om de indicatoren van social impact, mét daarbij manieren om over deze indicatoren informatie te verzamelen (meetinstrumenten), verder uit te werken. Omdat in het vooronderzoek mkb'ers hadden aangegeven dat ze hun social impact vooral zichtbaar willen maken om ervoor beloond te kunnen worden door opdrachtgevers, leek het van belang om bij het verder uitwerken van deze indicatoren en meetinstrumenten rekening te houden met de beslisriteria die opdrachtgevers hanteren.

2.5 Social impact en inkoop

Uitgangspunt in ons project was dat sociale mkb'ers graag beloond willen worden voor de social impact die hun bedrijf heeft. 'Beloning' kan zich op verschillende manieren uiten: bijvoorbeeld in de vorm van meer omzet bij klanten (in een Business to Consumers (B2C) markt) of grotere investeringen door financiers (zoals banken of fondsen). In de vraagarticulatie kwam echter naar voren dat de mkb'ers

graag meer kans willen maken op opdrachten, zowel bij aanbestedingen¹⁵ als bij inkooptrajecten in een Business to Business (B2B-)markt.

In dit project hebben we ons dan ook gericht op het verkrijgen van opdrachten, van zowel (semi-) overheid als bedrijven, in inkoop én aanbestedingen. Kort gezegd verstaan we onder 'inkoop': het betrekken van goederen en diensten van derden, waar een factuur tegenover staat.¹⁶

Voor social impactmeting is het belangrijk te weten waar opdrachtgevers en inkopers (zowel (semi)overheid als B2B) op letten bij hun inkooptrajecten om zodoende de impactmeting en het zichtbaar maken van impact te kunnen laten aansluiten bij hun wensen. Er is uit onderzoek weinig bekend over besliscriteria die voor opdrachtgevers bepalend zijn voor de verstrekking c.q. gunning van opdrachten aan sociale ondernemingen. Kanapinskas et al. (2014) onderzochten bij 67 organisaties de indicatoren waarop zij bedrijven selecteren tijdens het 'socially responsible public' inkoopproces. Zij vonden onder andere de volgende hoofdthema's:

1. *Employment opportunities*: to promote youth employment; to promote gender balance (eg., work/life balance, to fight against sectorial and occupational segregation, etc.); to promote employment opportunities for long-term unemployed and older workers; to promote employment opportunities for individuals from disadvantaged groups (such as migrants, ethnic minorities, religious minorities, low-educated workers, etc.); to promote employment opportunities for people with disabilities, providing them with favourable working environment.
2. *Decent work*: to ensure compliance with core labour standards, the right to a decent wage, health and safety; social dialogue; to provide an opportunity to learn; to ensure gender equality and non-discrimination principles, basic social security guarantees.
3. *Social integration and social enterprises*: to provide an equal access to public procurement for social enterprises and non-profit organisations that employ people from disadvantaged groups; to promote a favourable working environment for people with disabilities.
4. *Access for all*: add the mandatory provisions to the technical specifications in order to ensure that public services, public buildings, public transport, public information, and information technology products and services, including online programs, accessibility for people with disabilities.
5. *Protection of human rights and promotion of respect for human rights*.

15 Aanbesteden is een gereguleerde manier van inkopen door (semi-)overheden, van toepassing boven een bepaald drempelbedrag

16 <https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-INKST-kre-001-bl.pdf>

Uit publicaties is nauwelijks te achterhalen op welke wijze deze thema's geoperationaliseerd worden. Ook in de praktijk is men hier nog zoekende naar, getuige bijvoorbeeld het leernetwerk 'Buy Social' in Utrecht en omgeving door Social Enterprise NL, in samenwerking met de Social Impact Factory Utrecht.¹⁷

Aanbestedingen

Overheden en semipublieke instellingen (zoals kennisinstellingen en universitair medisch centra) zijn bij opdrachten boven bepaalde drempels verplicht om aan te besteden.¹⁸ Aanbesteden is een gereguleerde manier om in te kopen,¹⁹ waarvan onder andere McCrudden (2004) laat zien dat deze kan worden benut om sociale doelen te bereiken. Evenals bij andere opdrachten is er ook bij aanbestedingen alle ruimte om voorwaarden te stellen die gunstig zijn voor sociale ondernemingen. Dit gaf de Europese Commissie in 2010 al aan in de 'Buying Social Guide' (EC, 2010). Opdrachtgevers kunnen sociale aspecten meenemen in alle stadia van aanbestedingen. Ze kunnen dus zowel bij de selectie van bedrijven (selectiecriteria), als bij de gunning, als bij de uitvoering van het aanbestedingscontract sociale voorwaarden stellen, bijvoorbeeld door de nadruk te leggen op bedrijven met social impact.²⁰

De mogelijkheden om via aanbestedingen sociale mkb-bedrijven te stimuleren zijn door de nieuwe Europese Aanbestedingsrichtlijnen in 2014 zelfs verruimd. In de considerans van deze Europese Aanbestedingsrichtlijnen wordt benadrukt dat aanbestedende diensten door middel van opdrachten kunnen bijdragen aan een slimme, duurzame en inclusieve groei, zoals nagestreefd in de Europa 2020-strategie. De Europese Aanbestedingsrichtlijnen zijn per 1 juli 2016 geïmplementeerd in de Nederlandse Aanbestedingswet. Daarin is onder andere opgenomen dat aanbestedende diensten ervoor kunnen kiezen om bepaalde opdrachten voor te behouden aan sociale mkb-bedrijven, waarvan 30% van de werknemers 'kansarm' is en waarvan het belangrijkste doel is de ondersteuning van de sociale en beroepsmatige integratie of herintegratie van gehandicapten en kansarmen, zoals werklozen, leden van achtergestelde minderheden of andere maatschappelijk gemarginaliseerde groepen (art. 2.82 Aanbestedingswet).

17 <https://www.social-enterprise.nl/actueel/nieuws/lancering-van-het-leernetwerk-buy-social-784>

18 Zie voor de drempelbedragen: <https://europadecentraal.nl/nieuwe-europese-drempelbedragen-2020-2021-voor-het-eerst-in-tien-jaar-omlaag/> en <https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/drempelbedragen-europees-aanbesteden>

19 <https://www.pianoo.nl/metrokaart/wat-is-verschil-tussen-inkopen-europees-aanbesteden>

20 Zie: <https://www.pianoo.nl/regelgeving/aanbestedingswet-2012/dossier-wijziging-aanbestedingswet-2012> en <https://www.europadecentraal.nl/notitie-nieuwe-europese-aanbestedingsrichtlijnen-2014-beschikbaar/>

Ondanks de mogelijkheden die de wetgeving biedt en ondanks de toenemende belangstelling van lokale overheden voor sociale mkb-bedrijven krijgen ze nauwelijks opdrachten (McKinsey, 2016; zie ook Loader, 2015). Tendered (het aanbestedingsplatform van de Nederlandse overheid) laat zien dat opdrachten met name te vinden zijn in de schoonmaaksector en de groenvoorziening, andere sectoren zijn amper vertegenwoordigd.²¹ Volgens de Social Enterprise Monitor 2016 is er voor sociale ondernemingen nog veel winst te behalen bij de toepassing van aanbestedingsprocedures. Privu & Clipici (2016, p. 1618) tonen aan dat inkopers onvoldoende kennis hebben van de mogelijkheden om een voorbehoud te maken voor sociale ondernemingen en dat vooral prijs nog steeds bepalend is. Ook Bries (2018, p. 66) geeft aan dat een lage prijs nog te vaak doorslaggevend is in aanbestedingen in plaats van het waarderen van social impact. Volgens hen kan door betere samenwerking grootschaliger sociaal worden ingekocht.

21 Zie ook: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/nieuws/overheid-blijft-vaag-over-verantwoord-inkopen.9566641.lynkx>

Begrippenkader aanbestedingen

Creëren van maatschappelijke waarde

art. 1.4 lid 2 Aanbestedingswet 2012

De aanbesteder draagt zorg voor het leveren van zoveel mogelijk maatschappelijke waarde voor de publieke middelen bij het aangaan van een aanbestedingscontract.

Bijzondere voorwaarden in aanbestedingen

Art. 2.80 lid 1 Aanbestedingswet 2012

Een aanbestedende dienst kan bijzondere voorwaarden verbinden aan de uitvoering van een overheidsopdracht, mits dergelijke voorwaarden **verband houden met het voorwerp van de opdracht** en in de aankondiging of de aanbestedingsstukken vermeld zijn. De voorwaarden waaronder de overheidsopdracht wordt uitgevoerd, kunnen verband houden met economische, innovatiegerelateerde, **arbeidsgerelateerde, sociale** of milieuoverwegingen.

Selectiecriteria

Criteria in de aanbesteding gericht op een specifiek soort bedrijf. Het gaat hier om uitsluitingscriteria en criteria van economische en financiële draagkracht, beroeps- en technische kennis en bekwaamheid.

Gunningscriteria

Dit zijn normen, functionele eisen en eisen aan de prestatie die worden gesteld in de aanbestedingsstukken. Het gaat hier om objectieve criteria die verband houden met de kwaliteit van de aangeboden producten en diensten.

Beste Prijs-Kwaliteit verhouding

De beste prijs-kwaliteitverhouding (BPKV) is het uitgangspunt in de aanbestedingsregelgeving. Het toepassen van de laagste prijs of de laagste kosten als gunningscriterium mag alleen als dit in de aanbestedingsstukken wordt gemotiveerd.

Voorbehoud voor sociale ondernemingen

Art. 2.82 Aanbestedingswet 2012

De aanbestedende dienst kan de deelneming aan een procedure voor de gunning van een overheidsopdracht **voorbehouden** aan sociale werkplaatsen en aan **ondernemers** die de maatschappelijke en professionele integratie van gehandicapten of kansarmen tot **hoofddoel** hebben, of de uitvoering ervan voorbehouden in het kader van programma's voor beschermde arbeid, mits **ten minste 30% van de werknemers** van deze werkplaatsen, ondernemingen of programma's **gehandicapte of kansarme werknemers** zijn.

Keurmerk

In een aanbesteding mag een keurmerk worden gevraagd als de onderliggende keurmerkeisen betrekking hebben op criteria die verband houden met het voorwerp van de opdracht. Een aanbestedende dienst moet ook altijd een ander keurmerk of een ander bewijsmiddel accepteren waaruit volgt dat de inschrijver of inschrijving voldoet aan de onderliggende eisen.

Als opdrachtgevers sociale voorwaarden formuleren voor aanbestedingen of offertes, blijven deze vaak steken op het niveau van *output*, uitgedrukt in bijvoorbeeld aantallen extra arbeidsplaatsen of stages voor doelgroepen.²² Over de *effecten* of *impact* (voor bijvoorbeeld de individuele medewerkers of de gemeente) die de aanbestedende dienst verwacht, worden geen criteria geformuleerd. Ook uit het rapport van McKinsey (2016, p. 25) valt af te leiden dat de criteria die gehanteerd kunnen worden in aanbestedingsprocessen om sociale mkb-bedrijven te stimuleren nog niet ontwikkeld zijn. Uit ons vooronderzoek blijkt dat inkopers wel graag social impact willen meenemen als voorwaarde in opdrachten, maar dat ze niet goed weten hoe ze dat moeten uitvragen. Samen met sociale mkb-bedrijven willen ze een gemeenschappelijk begrippenkader ontwikkelen, zodat ze beter in staat zullen zijn social impact voortaan mee te nemen in inkoopbeslissingen.

2.6 Conclusie uit de theorie

Uit het theoretisch overzicht blijkt dat er weliswaar veel instrumenten voor social impactmeting op de markt zijn, maar dat mkb'ers die vaak 'buitenproportioneel' vinden: te complex en te duur. Bovendien benutten opdrachtgevers dergelijke informatie nog nauwelijks bij inkoopopdrachten. Verder blijkt dat bestaande methoden veelal voldoende informatie geven over *wát* er gemeten kan worden (de indicatoren), maar er is niet veel bekend over *de wijze waarop* (op een eenvoudige wijze) informatie over deze indicatoren kan worden verzameld. We wilden in dit project kennis vergaren over instrumenten die (voor het mkb) toepasbaar zijn voor het daadwerkelijk verzamelen van informatie over verschillende (social impact) indicatoren en waarbij de nadruk zou liggen op de impact die voor een bepaalde categorie stakeholders (in ons geval opdrachtgevers) van het desbetreffende mkb-bedrijf interessant is.

Echter, opdrachtgevers blijken nog onvoldoende kennis te hebben over de mogelijkheden om sociale ondernemingen via opdrachten en/of aanbestedingen te stimuleren. Ze weten niet goed hoe ze social impact kunnen verdisconteren in hun inkoopbeslissingen, terwijl ze dit best zouden willen. Als opdrachtgevers in hun inkoopopdracht sociale aspecten meenemen, zijn dit vaak *output*variabelen, terwijl sociale mkb'er juist graag impact - *effecten* op de doelgroep - willen laten zien.

Samengevat: er blijkt behoefte te bestaan aan kennis over het meten van social impact, op een zodanige manier dat sociale mkb-bedrijven (proportioneel en op maat) hun opdrachtgevers kunnen laten zien wat hun impact is, én dat deze ook bruikbaar is in het inkoopproces van opdrachtgevers.

²² Zie bijvoorbeeld: <https://gemeente.groningen.nl/bestand/13cmjop2martiniplazabijlagesocialreturnvpdf> of <https://www.utrecht.nl/werk-en-inkomen/social-return/>

In dit project wilden we daarom een methodiek ontwikkelen:

1. met een stappenplan, criteria, manieren om informatie te verzamelen en sprekende voorbeelden, waarmee mkb-bedrijven op een eenvoudige, op een bij hen passende manier impact kunnen meten en aantonen. De methodiek moet criteria op maat kunnen leveren voor elk sociaal mkb-bedrijf: ze verschillen immers in doelstelling, activiteiten en opdrachtgevers. Bovendien moet de manier van meten *proportioneel* zijn, de tijdsinvestering moet in verhouding staan tot hetgeen het oplevert;
2. die aansluit bij de beslisriteria van *opdrachtgevers* (overheden en (middel) grote organisaties) bij het gunnen van opdrachten aan sociale mkb-bedrijven. Opdrachtgevers moeten de in beeld gebrachte social impact kunnen benutten in hun inkoopbeslissingen.

2.7 Onderzoeksvragen

Uit de vraagarticulatie was de volgende praktijkvraag naar voren gekomen:

Hoe maak ik de social impact van mijn onderneming op een eenvoudige en betaalbare wijze zichtbaar, zodanig dat de kans op beloning door opdrachtgevers wordt vergroot?

Op basis daarvan hebben wij een onderzoeksvraag geformuleerd als volgt:

Wat is een efficiënte methodiek waarmee mkb'ers in Noord-Nederland de social impact van hun bedrijf zichtbaar kunnen maken voor opdrachtgevers in de regio en die de kans op gunning van opdrachten vergroot?

3 Onderzoek doen in een leernetwerk

3.1 Uitgangspunten

In ons project hebben we ontwerpgericht onderzoek (Van Aken & Andriessen, 2011) uitgevoerd, een internationaal erkende en beproefde wetenschappelijke aanpak gericht op de ontwikkeling van bijvoorbeeld producten, instrumenten en interventies. Een belangrijke meerwaarde van deze benadering is gelegen in het combineren van de beroepspraktijk (ook wel de praktijkstroom genoemd) en wetenschappelijke, professionele en ervaringskennis (ook wel kennisstroom genoemd). Deze praktijk- en kennisstroom beïnvloeden elkaar voortdurend. Vanuit de kennisstroom vloeit enerzijds kennis uit eerdere onderzoeken naar de praktijkstroom om deze activiteiten te onderbouwen en richting te geven. Anderzijds genereert de praktijkstroom, door middel van de ervaringen vanuit de praktijk met het toepassen en implementeren van het ontwerp, nieuwe inzichten en kennis die terugvloeien naar de kennisstroom. Zo worden zowel de praktijkstroom als kennisstroom gedurende het project in samenhang met elkaar onderzocht, toegepast en verder ontwikkeld. De sociale mkb'ers en opdrachtgevers zijn in alle fasen van het ontwerpen, implementeren, toepassen en evalueren van de methodiek betrokken. De definiërende eigenschappen van ontwerpgericht onderzoek zijn de volgende:

- het is gericht op het oplossen van praktijkproblemen, het gaat om verbetering van de praktijk;
- perspectief van de betrokkenen/gebruikers staat centraal;
- het is oplossingsgericht: levert werkbare uitkomsten;
- onderzoeksresultaten worden verantwoord op basis van pragmatische validiteit: werkt het in de gegeven context (in ons onderzoek: sociale mkb-bedrijven en inkopers)?

Hierdoor levert het praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek daadwerkelijk bruikbare en toepasbare resultaten op voor de beroepspraktijk.

In ons project hebben we op verschillende manieren informatie verzameld waarover in de volgende hoofdstukken verslag wordt uitgebracht.²³

1. Samen met sociale mkb-bedrijven hebben we, gebruikmakend van (verschillende versies van) een impactmap, geïnventariseerd welke typen effecten en indicatoren bruikbaar en wenselijk zijn om social impact in kaart te brengen – zie paragraaf 3.2.
2. In interviews met inkopers en inkoopadviseurs, van zowel aanbestedende diensten als commerciële bedrijven hebben we input proberen op te halen voor impactmeting, door te informeren naar de manieren waarop zij social impact zouden kunnen en willen verdisconteren in hun inkooptrajecten – zie paragraaf 3.3 en hoofdstuk 5
3. Op basis van deze twee stappen hebben we (samen met leidinggevenden en medewerkers van sociale mkb-bedrijven) prototypen instrumenten ontwikkeld voor het in kaart brengen van social impact – zie paragrafen 4.1 en 4.2.
4. Die we vervolgens in focusgroepen weer hebben voorgelegd aan sociale mkb-bedrijven, inkopers en kennispartners, om met hun feedback weer een uiteindelijk prototype te maken – zie paragraaf 4.3.

3.2 Fase 1. Samenwerken aan probleemverheldering

Inventarisatie effecten en indicatoren

Een eerste ontwerp van een impactmap voor het meten van social impact (cf. tabel 1) hebben we gemaakt op basis van literatuuronderzoek en een pilot study bij de Groningse boxershortproducent Vanhulley.

Vanhulley begeleidt gedurende één kalenderjaar ongeveer twaalf vluchtelingen vrouwen door ze te laten werken in hun naaiatelier, en ze twee dagen per week naar school te laten gaan om een entreebewijs voor het mbo te kunnen behalen. Voor Vanhulley's specifieke situatie en wensen hebben we na het invullen van een impact map, een overzicht gemaakt van effectindicatoren die voor hen relevant kunnen zijn wanneer zij effecten van hun programma op de deelnemers in kaart willen brengen. Dit hebben we bovendien aangevuld met manieren waarop over deze indicatoren informatie ingewonnen kan worden, zie tabel 2.

Deze pilotstudy gaf een eerste aanzet voor een set van indicatoren en manieren van informatie verzamelen. Werkenderwijs werd onze impactmap steeds uitgebreider.

²³ Studenten van de opleidingen Bedrijfseconomie, Bedrijfskunde, HRM, HBO-Rechten Sociaal Juridische Dienstverlening en Toegepaste Psychologie en de Master Interdisciplinary Business Professional van de Hanzehogeschool hebben bijgedragen aan de verzameling van de informatie in dit onderzoek.

Indicator: wat meet je?	Manieren van informatie verzamelen: hoe meet je het?
Het ontwikkelen van medewerkersvaardigheden (gekozen uit bestaande sets van andere organisaties): verantwoordelijkheid; zelfstandigheid; zelfbewustzijn; stressbestendigheid; flexibiliteit; samenwerken; afspraken nakomen; opbouwen werkervaring)	Hieraan worden door de jobcoach voor iedere deelnemer tweemaal per jaar in het functioneringsgesprek scores toegekend, gebruik makend van een gestandaardiseerde checklist die nadere operationalisatie biedt van deze werknemersvaardigheden.
Het behalen van een onderwijskwalificatie:	Wordt gemeten in de vorm van cijfers op toetsen van de onderwijsinstelling die de deelnemers aan het programma één dag per week bezoeken.
Het opbouwen van een sociaal netwerk:	Dit wordt met behulp van de netwerkkring van Lensink ²⁴ in het functioneringsgesprek in beeld gebracht.
De positie tot de arbeidsmarkt:	Dit wordt met behulp van de Participatieladder ²⁵ in het functioneringsgesprek in beeld gebracht.
Het ontwikkelen van intrinsieke motivatie:	In het functioneringsgesprek komt ter sprake welke doelen en dromen de deelnemers hebben (narratief).

Tabel 2: Overzicht van social impact indicatoren en manieren om informatie te verzamelen, zoals ontwikkeld in de pilot study bij Vanhulley

Input inkopers

Om van inkoopzijde input te krijgen voor de ontwikkeling van onze social impactmeetinstrumenten, hebben we vijftien inkoopadviseurs gesproken, waarvan negen interne inkoopadviseurs bij aanbestedende diensten en zes inkoopadviseurs die diverse aanbestedende diensten adviseren, verspreid over Nederland. Daarnaast hebben we een focusgroep georganiseerd waar twee externe en drie interne inkoopadviseurs en een adviseur op een aanpalend terrein aanwezig waren.

²⁴ Zie bijvoorbeeld <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Aan-de-slag-met-sociale-netwerken%20%5BMOV-2237000-1.1%5D.pdf>

²⁵ Zie bijvoorbeeld <https://instrumentwijzer.nl/participatieladder>

Omdat social impact een relatief nieuw begrip is in de inkoopwereld hebben we ons niet uitsluitend gericht op de vraag hoe inkopers social impact zouden kunnen verdisconteren in hun inkooptraject. Daarentegen hebben we gevraagd naar de ervaringen met sociale aspecten bij inkoop in de meest ruime zin van het woord. Ook hebben we enkele vragen gesteld over de organisatie van inkoop en de wijze waarop aanbestedingen tot stand komen. We hebben gevraagd naar de functionarissen die betrokken zijn bij inkoop en welke lagen in de organisatie betrokken worden bij inkoop. Ook hebben we gevraagd op welke wijze sociale aspecten in aanbestedingen een plek krijgen. Daarbij hebben we zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de huidige wijze van inkoop.

Omdat sociale mkb-bedrijven aangaven dat inkoop van hun producten door andere ondernemers ook van belang is hebben we ook zes Business to Business (B2B) partners gesproken over de reden waarom zij in zee gaan met een sociale ondernemer en of zij social impact zouden meenemen in hun overwegingen om een opdracht te gunnen aan een sociale ondernemer, als deze die daadwerkelijk zou kunnen laten zien.

De uitkomsten van deze interviews was in het licht van onze projectdoelstelling enigszins teleurstellend. In zijn algemeenheid kunnen we concluderen dat de door ons geïnterviewde inkopers social impact weliswaar belangrijk vinden, maar dat ze nog geen concrete gedachten hebben over de soorten effecten of indicatoren die zij in een te ontwikkelen instrument voor social impactmeting opgenomen zouden willen zien worden. Dus als input voor ons ontwikkeltraject was de opbrengst helaas nogal mager.

Wél hebben ze een hoop informatie verschaft over de wijze waarop ze sociale aspecten in inkooptrajecten meenemen of zouden willen gaan meenemen. Die informatie staat beschreven in hoofdstuk 5.

Conclusies 1^e fase van het onderzoek

Voor de betrokken mkb'ers leverde de 1^e fase van het onderzoek voldoende enthousiasme op om een social impact-meetinstrument ook daadwerkelijk mee te helpen ontwerpen. Met behulp van de impactmap zijn gesprekken gevoerd met veertien sociaal ondernemers. Na die eerste ronde gesprekken vielen een aantal zaken op:

- Voor de sociaal mkb'ers zijn de meest belangrijke stakeholders de mensen die zij in dienst hebben, c.q. begeleiden naar werk. Het antwoord op de vraag naar beoogde impact in één zin leverde onder andere de volgende antwoorden op: “zorgen dat mensen bij vertrek gelukkiger zijn dan toen ze voor het eerst bij ons binnenliepen.” En “In wederzijds respect omgaan met mensen om iemand verder te kunnen helpen zodat de persoon aan het werk blijft. Het helpen zo breed mogelijk zien: op alle levensgebieden.” Dat is voor sociaal ondernemers die zich richten op arbeidsparticipatie niet vreemd. Hun motivatie om deze onderneming te starten is immers juist het sociale aspect daarvan.

- Een groot deel van de sociaal ondernemers is gefocust op het publieke deel van de inkopers als stakeholder, namelijk de gemeente(n) en UWV. Deze organisaties plaatsen medewerkers bij de mkb'ers en kopen re-integratietrajecten bij hen in. Private inkopers, bedrijven of consumenten die producten van hen afnemen worden als stakeholder niet altijd direct genoemd of in algemene termen als ‘klanten, waaraan wij sociaal verantwoorde producten leveren.’
- Het overgrote deel van de gesprekspartners heeft behoefte aan zichtbaar maken wat zij betekenen voor de ontwikkeling van hun medewerkers en voor het besparen van maatschappelijke kosten.

De impactmap bleek een goed hulpmiddel voor het voeren van een gesprek met sociaal mkb'ers over de impact die zij genereren. Ondernemers vinden het nuttig om een overzicht te krijgen van stakeholders en de bijdrage die zij voor elk van hen leveren. Echter, een groot deel van de ondernemers vond het lastig om de theory of change uit te werken voor hun eigen onderneming. De gedachte van maatwerk in impactmeting hebben we gaandeweg moeten bijstellen. Waar we aanvankelijk dachten dat de ondernemers elk een impactmeting op maat zouden willen ontwerpen, wilden deze juist liever een aantal simpele maar effectieve meetinstrumenten als resultaat van het project zien. Zij wilden graag de effecten op hun medewerkers in beeld brengen, zowel voor hun eigen interne sturing (improve), als voor het uitventen naar de buitenwereld (prove). Bovendien gaven zij aan behoefte aan een tool te hebben, waarmee hun financiële impact op maatschappelijk terrein helder wordt. Op beide terreinen zijn we verdergegaan door het ontwerpen van een medewerkerstool en een financiële impactcalculator, die in hoofdstuk 4 aan bod komen.

3.3 Fase 2. Samenwerken aan instrumentontwikkeling

De ontwikkeling van beide tools is uitgevoerd in samenwerking tussen onderzoekers en sociale mkb'ers en inkopers. De aard van die samenwerking verschilde per tool. We gaan eerst in op de ontwikkeling van de medewerkerstool en vervolgens op die van de financiële impactcalculator. Beide tools zijn een aantal keer in focusgroepen en met kennispartners besproken, de resultaten van die besprekingen geven we bij de betreffende tool weer.

3.3.1 Medewerkerstool

Samenwerken aan ontwikkeling

Toolbox, sociale onderneming in Emmen, werkte met een app, waarin jongeren die bij hen werken zelf aan kunnen geven hoe het met hun gaat, zowel voor wat betreft hun werk als voor wat betreft hun leefsituatie. Door de app meerdere keren in hun begeleidingstraject in te vullen ontstaat zicht op de ontwikkeling die de medewerker doormaakt. Doordat de onderwerpen zich niet beperken tot werk wordt ook duidelijk hoe de medewerker zijn of haar ontwikkeling op verschillende leefgebieden ziet.

Voor andere sociale mkb-bedrijven was dit instrument aantrekkelijk, omdat daarmee de ontwikkeling van de medewerker goed in kaart gebracht kan worden. Het was dan wel nodig om een tool te ontwikkelen die voor verschillende doelgroepen bruikbaar zou zijn. Toolbox wilde hier graag aan meewerken en zo ontstond een groepje sociaal mkb'ers die met ons een bijgestelde tool wilde ontwerpen. Als doelstellingen werden geformuleerd:

- Het ontwikkelen van een modulair opgebouwde tool, in te vullen door de medewerker en waar mogelijk of nodig ook de persoonlijk begeleider, waarmee het (zelf)inzicht van de mate van progressie op diverse leefgebieden van medewerkers (werkzaam bij sociale mkb-bedrijven) op een eenvoudige manier in kaart gebracht en gevolgd kan worden middels nul- en vervolgmetingen;
- De uitkomsten van de metingen hebben een tweeledig doel: 1) het in kaart brengen van de progressie (impact op de medewerker) ten behoeve van derden en 2) als input dienen voor (voortgangs-)gesprekken met de medewerkers.

We zijn met deze sociaal mkb'ers een vijftal keer bij elkaar gekomen om over de ontwikkeling van de tool te spreken. In deze gesprekken brachten ondernemers kennis in over de praktijk van hun onderneming, zoals: wat zijn belangrijke onderwerpen, wat is een goede terminologie, wat zijn specifieke vereisten om te voldoen aan mogelijkheden van verschillende doelgroepen (bijvoorbeeld licht verstandelijk beperkten, mensen die de Nederlandse taal nog niet machtig zijn, jongeren die niet meer naar school of opleiding gaan, mensen met een visuele beperking etc.)²⁶, welke beoordelingsschaal is hanteerbaar? Wij formuleerden vervolgens voorstellen voor de opbouw van een vragenlijst: de aard van de vragen, de domeinen die aan de orde komen en de aansluiting daarvan met domeinen die elders in het sociaal domein worden gehanteerd.

Testen, testen, testen. Over praktijkkennis van medewerkers

We hebben in de voorbereiding van de voorstellen voor een vragenlijst ons deels laten leiden door ander onderzoek en achtergrondliteratuur, maar vooral ook door overleg met deelnemers/medewerkers uit de betreffende sociale mkb-bedrijven. Zo is het voor mensen met een stoornis in het autistisch spectrum essentieel dat de structuur van de vragenlijst heel helder is, we ontdekten bovendien welke termen bruikbaar waren en welke onbegrijpelijk. Deze samenwerking met medewerkers bleek essentieel in het ontwikkelen van de tool.

“Ik ging naast iemand zitten om te kijken hoe hij de lijst invult. Hij vroeg of hij het goede antwoord gaf, ik had het woord ‘test’ gebruikt dus voor hem was het een examen. Ik zei dat hij geen fouten kon maken en vroeg hem om hardop te zeggen wat hij dacht als hij de lijst invulde. Dat stelde hem gerust en ik kon een paar onduidelijkheden uit de vragenlijst ophalen.” (docent-onderzoeker).

Dankzij het uitgebreid testen in verschillende ondernemingen is het belang van de modulaire opzet van de vragenlijst benadrukt: niet voor alle mensen zijn dezelfde categorieën van belang. Dit geldt met name voor de vragen over drugsgebruik en aanraking met politie/justitie. Bovendien zijn een flink aantal vragen bijgesteld, verduidelijkt of verwijderd.

Prototypen van de tools zijn besproken met kennispartners en in focusgroepen waarin sociaal mkb'ers en inkopers aanwezig waren. In beide gremia beoordeelde men de bruikbaarheid van de medewerkerstool als heel hoog. Bij de kennispartners bestonden aarzelingen over de validiteit van de lijst: meet je met de lijst wat je wil weten, is de kans op sociaal wenselijke antwoorden niet te groot, etc. We hebben het aantal testen daarna uitgebreid, zodat de interne validiteit beter geborgd is. Uiteindelijk hebben we de bruikbaarheid van de tool voor deze doelgroep als prioriteit gesteld. Het is wenselijk om de tool na ingebruikname te evalueren, met name bij de begeleiders die de gesprekken met werknemers over de uitkomsten voeren.

3.3.2 Financiële impactcalculator

De ontwikkeling van de financiële impactcalculator verliep in drie fasen:

Fase 1

Voor de financiële impactcalculator is eerst een overzicht van mogelijke kostenposten gemaakt. Deze is enkele keren doorgesproken met een mkb-bedrijf. Vervolgens is na een literatuurstudie en vergelijking van de opzet met andere financiële tools een eerste set uitgangspunten opgesteld.

Fase 2

De eerste uitgangspunten voor de impactcalculator zijn besproken met zes sociale mkb-bedrijven en met enkele medewerkers van gemeenten en UWV. Tevens zijn ze voorgelegd aan een focusgroep. Daarbij ging het om vragen als: hoe breed moet de calculator zijn? Wil je alleen baten laten zien bij de betreffende stakeholder of ook de kosten? Willen we alleen financiële resultaten laten zien of ook resultaten in termen van Sustainable Development Goals (SDG's)? We beoogden proportionaliteit te bereiken in de impactcalculator, maar de reacties van verschillende stakeholders waren niet eenduidig. Ondernemers wilden liever een kortere lijst (wat ertoe heeft geleid dat we ook een quick scan hebben gemaakt), overheden zagen het nut van de genuanceerde lijst vooral voor de verantwoordingsfase.

²⁶ Aan het eind van het project is door het ontbreken van een audio-versie met name de groep visueel beperkten nog niet in staat met de tool te werken

Aan de hand van de input zijn de posten nader in- en aangevuld. Vervolgens is een handleiding opgesteld, waarin de posten zijn uitgeschreven. Op basis van de gesprekken zijn posten geschrapt en toegevoegd en zijn de onderzoekers aan de slag gegaan met het uitwerken van de verschillende posten per stakeholder. Per post, afhankelijk of het een kostenpost, besparing of beide was, is een vraag opgenomen om de ondernemer te helpen met invullen. Ook zijn daarbij linkjes opgenomen naar websites die de ondernemer kan helpen om een concreet bedrag in te vullen. Deze handleiding was de basis voor de webbased versie van de impactcalculator die vervolgens is ontwikkeld.

De tool is vervolgens voorgelegd in een expertmeeting met kennispartners uit het land. Waardering werd uitgesproken voor de zorgvuldigheid waarmee de tool is opgezet en een aantal aanbevelingen is gedaan over de verschillende posten.

Fase 3:

De webbased versie is getest door vijf mkb-bedrijven. De tool is ook voorgelegd aan sociaal mkb'ers en inkopers in een focusgroep. Daarin werd ook waardering uitgesproken voor de opzet, maar er werden vragen gesteld bij de uitgebreidheid van de tool. Sommige mkb'ers zagen door de bomen het bos niet meer wat tot de vraag leidde om een verkorte versie te maken, waarin doorgeklikt kan worden naar de langere.

4 De instrumenten

4.1 De medewerkerstool

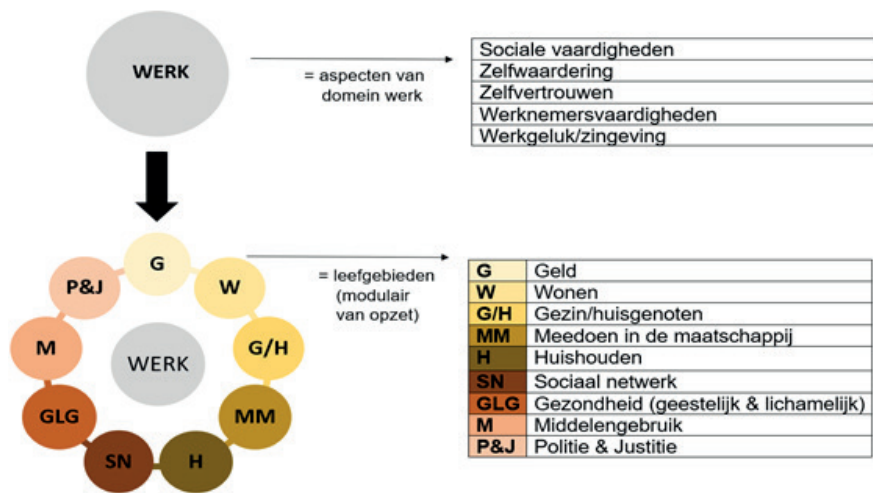
Uitgangspunten

Zoals eerder aangegeven wilden sociaal mkb'ers graag de effecten van het werken in hun onderneming op hun medewerkers in beeld brengen, zowel voor hun eigen interne sturing (improve), als voor het uitventen naar de buitenwereld (prove). Er zijn veel instrumenten om de ontwikkeling van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt te registreren, maar deze worden vooral bijgehouden door in- of externe begeleiders, klantmanagers van gemeente of UWV etc. De medewerkers zelf komen in dit instrumentarium alleen indirect aan het woord. Dat was een belangrijke reden voor sociaal mkb'ers om te focussen op 'een stem geven aan de medewerker': het sluit aan bij hun motivatie om zich te richten op arbeidsparticipatie en zij willen graag overtuigend laten zien of en zo ja, welke positieve effecten deze participatie op de medewerkers heeft. Bovendien biedt een tool die medewerkers zelf in kunnen vullen de mogelijkheid voor begeleiders om beter aan te sluiten bij de belevingswereld van de medewerker als het gaat om diens werk en kwaliteit van leven. De effecten van arbeidsparticipatie betreffen niet alleen het werk van de medewerkers, maar ook de bredere effecten van het hebben van werk voor andere leefgebieden. De tool is daarom breed opgezet.

De stellingen die betrekking hebben op het hebben van werk (of toeleiding naar werk), bevatten vijf aspecten, te weten sociale vaardigheden, zelfwaardering, zelfvertrouwen, werknemersvaardigheden en werkgeluk/zingeving. Ieder aspect wordt gemeten met behulp van vijf stellingen. Bij de keuzen van de negen leefgebieden hebben we aansluiting gezocht bij bestaand instrumentarium in het sociaal domein, de zelfredzaamheidsmatrix (ZRM)²⁷. We hebben de ZRM als uitgangspunt genomen en uitgebreid naar een aantal problematieken die voor de diverse doelgroepen van sociaal mkb'ers van belang zijn.

De doelgroepen waarop sociaal mkb'ers zich richten zijn divers: het gaat om jongere schoolverlaters, mensen met een licht verstandelijke beperking, mensen met een psychiatrische stoornis, vrouwen van buitenlandse afkomst die willen integreren in onze samenleving, mensen met fysieke beperkingen, etc. Dat impliceert dat de gebieden waarop mensen zich (willen) ontwikkelen ook divers zijn. Voor sommigen is zelfstandig het huishouden kunnen doen een relevante problematiek, voor anderen is het dat helemaal niet. We hebben daarom voor de verschillende leefgebieden een modulaire opbouw gekozen, waaruit sociaal mkb'ers zelf een keuze kunnen maken.

²⁷ De Zelfredzaamheidsmatrix is in 2010 ontwikkeld door de GGD Amsterdam en wordt in het sociaal domein vaak gebruikt om de ontwikkeling van mensen op verschillende leefgebieden in kaart te brengen.



Figuur 3: Opbouw van de medewerkerstool

Opzet

De tool bestaat uit in totaal uit 102 stellingen, die eenvoudig zijn geformuleerd. De stellingen worden random aan de medewerker voorgelegd, de antwoorden worden uiteraard wel gecategoriseerd naar de diverse leefgebieden. De stellingen zijn positief geformuleerd; medewerkers kunnen met behulp van smileys aangeven in hoeverre ze het met de stelling eens zijn. Daarnaast is de mogelijkheid opgenomen dat mensen aan kunnen geven dat de vraag niet begrepen wordt of niet beantwoord kan worden. Bij een beperkt aantal leefgebieden (politie en justitie, middelengebruik) is een extra scoringscategorie opgenomen, te weten de mogelijkheid om aan te geven dat de vraag niet van toepassing is. Het taalgebruik in de stellingen is kort en bondig. Daardoor kunnen ook mensen die laaggeletterd zijn de vragen begrijpen. Bovendien bevat de tool een functie waarmee vertaling van de vragen in Engels, Frans, Turks en Arabisch mogelijk is. Daarmee kunnen ook mensen die de Nederlandse taal nog niet machtig zijn de stellingen beantwoorden. Er zijn alleen stellingen opgenomen die beogen te meten wat de feitelijke situatie is. Er zijn geen stellingen opgenomen waarin, binnen de stelling, naar een ontwikkeling wordt geïnformeerd. De ontwikkeling van de medewerker komt tot uiting na herhaalde metingen. Het is de bedoeling dat de tool meerdere keren wordt ingevuld, zodat gedurende een bepaalde tijdperiode gekeken kan worden op welke punten de medewerker meer of minder tevreden is met haar/zijn situatie of dat er geen verandering is geweest. De ondernemer/ begeleider kan ervoor kiezen alle vragen in één keer voor te leggen of de lijst in stukjes te knippen.

Werkgeluk/zingeving

12 / 104

Ik ben blij met mijn werk

Helemaal mee oneens Mee oneens Beetje mee oneens Beetje mee eens Mee eens Helemaal mee eens

 Ik snap de vraag niet

 Ik kan deze vraag niet beantwoorden

Vorige Volgende

Sociaal netwerk

77 / 104

Als ik hulp nodig heb, weet ik die te vinden in mijn eigen netwerk

Helemaal mee oneens Mee oneens Beetje mee oneens Beetje mee eens Mee eens Helemaal mee eens

 Ik snap de vraag niet

 Ik kan deze vraag niet beantwoorden

Vorige Volgende

Figuur 4: Voorbeelden van stellingen

Bij ieder leefgebied zijn vijf stellingen opgenomen. Dit om een evenwichtige spreiding van stellingen over alle leefgebieden te creëren. Ook levert het in de presentatie van resultaten (middels een spinnenwebdiagram met telkens vijf vragen), een overzichtelijk beeld op. Onder de vijf stellingen zijn daarnaast steeds drie stellingen opgenomen die gespreksstof kunnen bieden in de begeleiding. De strekking van de stellingen is telkens nagenoeg gelijk: het betreft stellingen over 1) tevredenheid, 2) motivatie en 3) veronderstelde eigen invloed. Op basis van de antwoorden op deze stellingen kan eventueel prioritering in ontwikkeldoelen aangebracht worden. Deze kunnen ook input vormen voor een gesprek met de medewerker hierover.

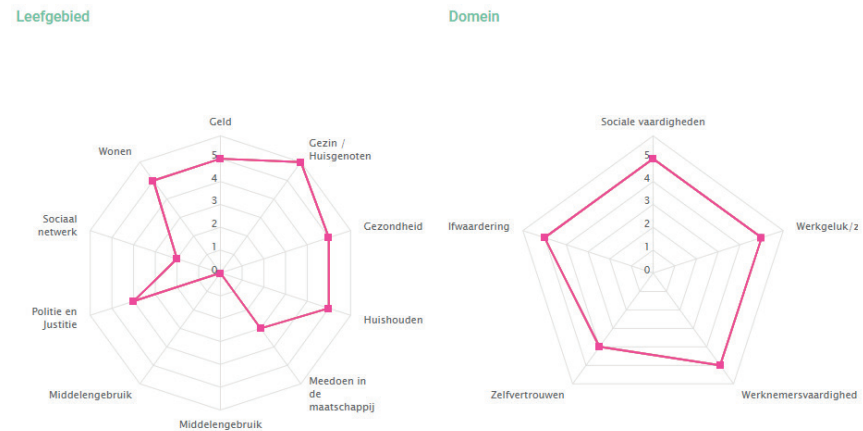
Webapplicatie

Van de tool is een webapplicatie gemaakt zodat hij ook op de telefoon is in te vullen. Mogelijk komt er ook een te downloaden app voor op de telefoon. De ervaring van Toolbox is dat jongeren de lijst in 5 á 10 minuten invullen, bij het testen bleek dit afhankelijk van de specifieke kenmerken van de deelnemers, met een maximum van een kwartier wanneer de volledige lijst wordt voorgelegd.

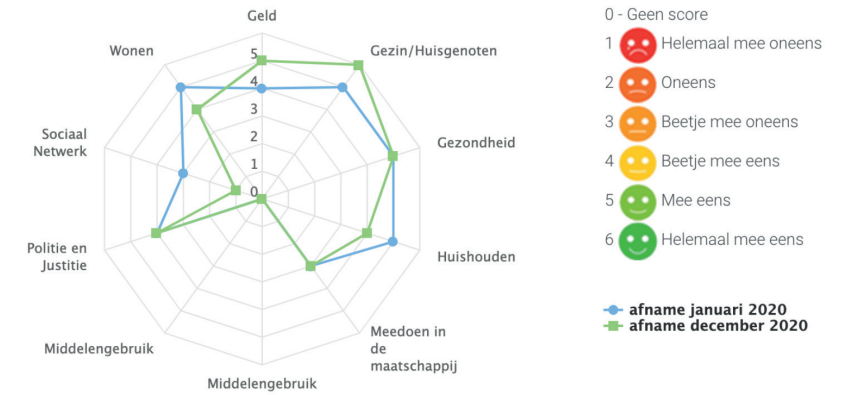
De medewerkers ontvangen per mail een uitnodiging voorzien van een link naar de webapplicatie. Ze kunnen zich aanmelden via hun emailadres of telefoonnummer (eenmalig zelf te kiezen bij de start door de medewerker). Hiermee kunnen voor de sociaal mkb'ers de resultaten van de medewerkers gekoppeld worden aan hun naam.

De applicatie is AVG-proof. Daarnaast wordt bij de start van de afname aan de medewerkers gevraagd of ze ermee akkoord gaan of de gegevens ter beschikking komen van de organisatie, zodat ze een belangrijk hulpmiddel kunnen zijn in de begeleiding door interne begeleiders.

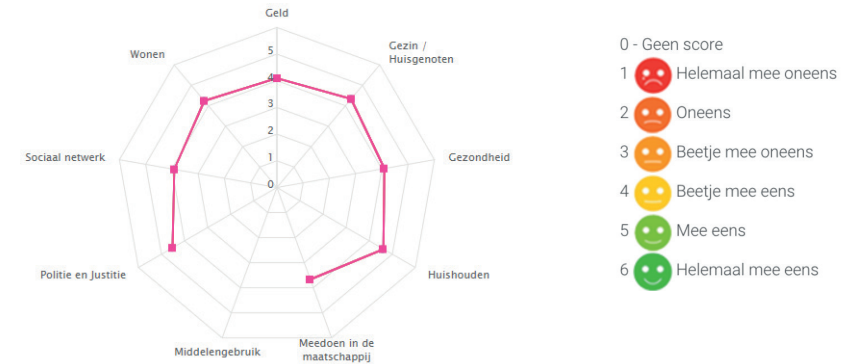
De rapportage van de tool is in de vorm van grafieken (spinnenweb en/of staafdiagram) Deze kunnen op verschillende onderdelen worden aangeleverd (binnen-, buitencirkel, per categorie, per leefgebied etc.). Er kan ook op het niveau van alle medewerkers/deelnemers worden gerapporteerd. Figuur 3 geeft een voorbeeld van een spinnenweb weer, afkomstig van een enkele deelnemer. Figuur 4 bevat een voorbeeld waarin het aggregatieniveau dat van alle medewerkers is.



Figuur 5: Voorbeeld van spinnenwebben van een individuele medewerker



Figuur 6: Voorbeeld spinnenweb: rapportage van een individuele medewerker met meerdere meetmomenten



Figuur 7: Voorbeeld van een spinnenweb met de rapportage van alle medewerkers op een moment

4.2 Maatschappelijke besparingen op een rijtje: de impactcalculator

Een tweede belangrijk instrument waar sociaal mkb'ers behoefte aan hadden was het zichtbaar maken van de maatschappelijke besparingen die zij met hun onderneming opleveren. Inkoopers kunnen dit in hun afwegingen meenemen en zullen dan eerder voor het gunnen van hun opdracht voor een sociale onderneming kiezen, zo was de veronderstelling. In hoofdstuk 2 hebben we aangegeven welke instrumenten ten tijde van de start van ons onderzoek al beschikbaar waren. De vraag was of er al niet voldoende was op dit gebied? Maar ook op dit punt was vanuit sociaal mkb'ers behoefte aan een aanvulling. Net als bij de medewerkerstool was ook hier het doorslaggevend argument dat men behoefte had aan een eenvoudig en snel te hanteren instrument.

Afwegingen bij de impactcalculator

We hebben een ‘financiële impactcalculator’ ontwikkeld, waarin maatschappelijke opbrengsten (baten minus kosten) zichtbaar worden. In overleg met sociaal mkb’ers zijn we tot een volgende definiëring van de kosten en baten gekomen:

	Baten. Het werken bij het sociaal mkb-bedrijf kan voor een andere partij bepaalde baten opleveren. Heel concreet is dat bijvoorbeeld de belastingafdracht vanwege looninkomsten. De baten vallen dan bij de rijksoverheid. Onder baten vallen echter ook de <i>besparingen van kosten</i> , doordat de persoon in dienst is bij het sociaal mkb-bedrijf. Denk aan het stoppen van de bijstandsuitkering die de medewerker ontving van de gemeente, voordat hij of zij in dienst trad bij de sociale onderneming.
	Kosten. Het werken bij het sociaal mkb-bedrijf kan voor een partij ook bepaalde maatschappelijke kosten met zich meebrengen. Een voorbeeld is de loonkostensubsidie, welke betaald wordt door de gemeente.

Figuur 8: Toelichting Baten en Kosten

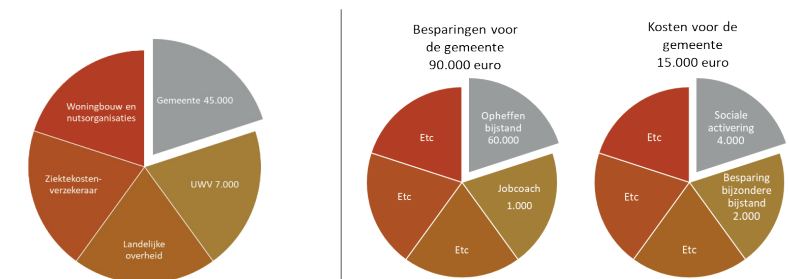
Op basis van literatuurstudie en overleg met sociale mkb-bedrijven zijn de volgende uitgangspunten voor de impactcalculator geformuleerd:

1. We beperken ons tot alleen de publieke kosten en baten/bsparingen.
2. Stakeholders zijn gemeente, landelijke overheid, UWV en woningbouwcorporaties/ nutsorganisaties en ziektekostenverzekeraar.
3. Per partij hebben we posten benoemd die een besparing of kosten opleveren, zoals bijstand, loonkostensubsidie, pakket voedselbank, persoonsgebonden budget (pgb), jobcoach, toeslagen etc.
4. De kosten voor de ondernemer en medewerker zelf blijven buiten beschouwing, het gaat om de maatschappelijke effecten van het werken van de medewerker bij de sociaal mkb’ers. We hebben hiervoor gekozen omdat het tijdens het onderzoek zeer diffuus bleek welke opbrengsten nu wel en niet direct toe te schrijven waren aan het in dienst hebben van een werknemer met een afstand tot de arbeidsmarkt.
5. We kijken in de calculator alleen naar de *directe* monetaire effecten: bijvoorbeeld dat iemand uit de bijstand komt. Vanwege de grote onzekerheid over de *indirecte* monetaire effecten (bijvoorbeeld een daling van de criminaliteit) hebben we deze buiten beschouwing gelaten.

6. We werken niet met vaste bedragen, omdat die bedragen regelmatig wisselen en daardoor het instrument snel zou verouderen. We geven daarom een link naar de site waarop de bedragen vermeld staan.
7. De kosten en baten worden geformuleerd op individueel niveau. Daarmee wordt zorgvuldigheid nagestreefd omdat individuele situaties sterk kunnen verschillen (bijvoorbeeld wel of niet schuldhelpverlening, wel of niet ziektekosten). Wanneer het om een relatief grote groep medewerkers gaat kunnen ondernemers er ook voor kiezen om de bedragen van een aantal ‘typische’ medewerkers in te vullen en het gevonden bedrag te vermenigvuldigen met medewerkers die ongeveer dezelfde kenmerken hebben.

Al met al leverden deze afwegingen een instrument op waarmee sociaal mkb’ers op overzichtelijke manier maatschappelijke kosten en baten van hun bedrijf inzichtelijk kunnen maken. Toch bleek dit instrument voor zeer kleine bedrijven erg bewerkelijk. Op verzoek van sociaal mkb’ers hebben we daarom een uitgebreide en een verkorte versie gemaakt. Sociaal mkb’ers kunnen kiezen welke versie zij willen gebruiken, zodat de bruikbaarheid van het instrument zo groot mogelijk is.

Zodra alle relevante posten zijn ingevuld (de invoerder kan selecteren welke van toepassing zijn), worden de uitkomsten getoond in een dashboard. Het dashboard toont:



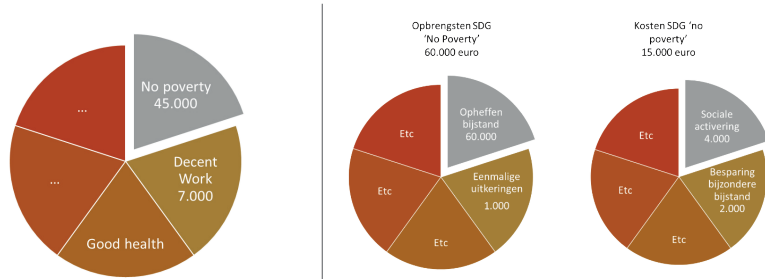
de netto baten en kosten per partij | per partij de baten en kosten uitgesplitst

Figuur 9: Voorbeeld van dashboard Impactcalculator

Daarnaast kunnen soortgelijke diagrammen worden getoond per Sustainable Development Goal (SDG) van de Verenigde Naties. Deze SDG’s of Duurzame Ontwikkelingsdoelen hebben de landen die bij de VN zijn aangesloten vastgesteld tot 2030 om daarmee bij te dragen aan een betere wereld. In totaal zijn er zeventien SDG’s.²⁸ Voor de impactcalculator zijn vijf van de zeventien SDG-doelen

²⁸ Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontwikkelingssamenwerking/internationale-afspraken-ontwikkelingssamenwerking/global-goals-werelddoelen-voor-duurzame-ontwikkeling>

geselecteerd, namelijk: 1. Geen armoede, 4. Kwaliteitsonderwijs, 8. Eerlijk werk en economische groei, 10. Verminderde ongelijkheid en 11. Duurzame steden en gemeenschappen. De ondernemer kan met de impactcalculator laten zien wat de impact van het sociale mkb-bedrijf is ten aanzien van dat doel.



De netto baten en kosten per SDG | Per SDG de kosten en baten uitgesplitst

Figuur 10: Voorbeeld van dashboard SDG's Impactcalculator

De verkorte versie verschilt van de uitgebreide versie op twee punten:

- Er is gekozen voor een selectie van posten die de grootste financiële impact hebben;
- Er is gekozen voor vaste bedragen, die zijn gebaseerd op diverse onderzoeksrapporten (Eijkel, 2020, Cedris & SBCM, 2017 en Hekelaar, 2017).

Risicoanalyse

We hebben ons de vraag gesteld welke risico's het gebruik van de impactcalculator met zich meebrengt: is de calculator betrouwbaar, volledig en correct, en handzaam? Een student van de opleiding financieel management heeft deze vragen geanalyseerd. Hij kwam tot de volgende risico's:

1. Betrouwbaarheid: Risico is dat ondernemers misbruik maken van het feit dat ingevoerde gegevens niet gecontroleerd worden en dat ze expres hogere waarden invullen om positiever te scoren. Het risico is dan dat bedrijven onterecht nieuwe opdrachten van inkopers en aanbestedingsplichtige partijen verkrijgen.
2. Volledig en correct: Risico is dat er fouten (kinderziektes) in de meetmethode zitten. Dat kan leiden tot foutieve informatie.
3. Handzaam: Risico is dat de meting en bijbehorende handleiding te complex zijn voor sommige sociale ondernemers, waardoor onderdelen incorrect worden ingevuld. Vanwege de lage gebruikersvriendelijkheid daalt de populariteit.

De verkorte versie ziet er als volgt uit:

Quick scan Impact Calculator

Uitkeringskosten 2 FTE
die komen te vervallen voor gemeente of UWV.
Vul in het vakje rechts het aantal FTE in waarvoor dit geldt.
(Een aanstelling van 28 uur of meer per week geldt hier als 1,0 FTE.)

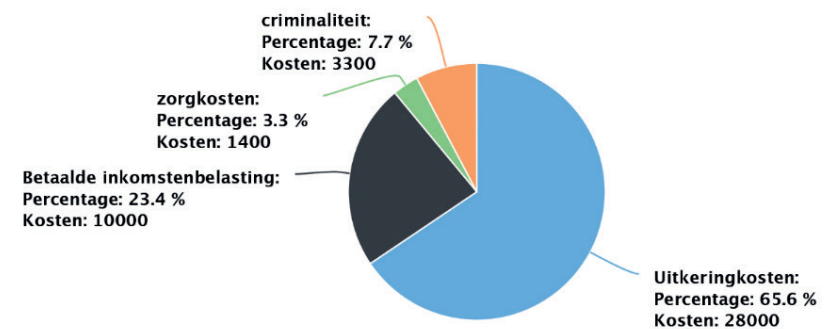
Betaalde inkomstenbelasting 2 FTE
Uitgaand van een dienstverband van 28 uur per week, tegen minimumloon, is dat gemiddeld 5000 euro per jaar.
Vul in het vakje rechts het aantal FTE in waarvoor dit geldt.
(Een aanstelling van 28 uur of meer per week geldt hier als 1,0 FTE.)

Verminderd beroep op zorgkosten 1 Personen
Geef in het vakje hier rechts aan voor hoeveel personen dit van toepassing is.
Gebruik onderstaand schuifje om de gemiddelde besparing aan te passen.
€ 1400

Minder maatschappelijke schade door criminaliteit 1 Personen
Geef in het vakje hier rechts aan voor hoeveel personen dit van toepassing is.
Gebruik onderstaand schuifje om de gemiddelde besparing aan te passen.
€ 3300

Maatschappelijke opbrengsten: € 42.700

Impactcalculator



Figuur 11: Verkorte versie Impactcalculator

Deze risico's hebben we in de focusgroepen voorgelegd aan inkopers en sociaal ondernemers. Betrouwbaarheid werd weliswaar als risico onderkend, maar niet als een zwaar risico ingeschat. De impactcalculator is voor inkopers niet de enige bron van informatie over de onderneming, bij aanbestedingen moeten meerdere aanbestedingsstukken worden aangeleverd. Extra zekerheid zou verkregen kunnen worden door een controle op de ingevulde cijfers, mocht dit nodig zijn. Kinderziekten in de meetmethode zijn door veelvuldig testen zo goed mogelijk geëlimineerd. Met een verkorte versie van de tool bieden we een handzamere tool. Ondernemers kunnen nu zelf kiezen of zij een uitgebreide of verkorte duiding van hun maatschappelijke opbrengsten willen presenteren aan de inkopers. De aanwezige inkopers waren positief over de tool omdat zij daarmee zelf meer inzicht kregen en dit inzicht kunnen delen in hun eigen organisatie.

5 Sociale aspecten in inkoop

De vijftien interviews die in de 1^e fase van het onderzoek zijn gehouden met inkoopadviseurs leverden (zoals in hoofdstuk 3 al aangegeven) voor de ontwikkeling van de meetinstrumenten voor social impact weinig inhoudelijke informatie op. Immers, geen enkele van de geïnterviewde inkopers vraagt op dit moment naar social impactmeting. De inkoopadviseurs weten niet goed hoe ze social impact zouden moeten verdisconteren in hun inkooptraject en ze hebben ook geen concrete gedachten over de indicatoren die ze daadwerkelijk in kaart zouden willen laten brengen. Echter, de verschaft informatie uit de interviews met de inkopers is wel uiterst relevant met het oog op de mogelijke inzet van social impact instrumenten in de toekomst.

Derhalve bespreken we hierna de ervaringen van inkopers, we maken hierbij een onderscheid tussen externe adviseurs die aanbestedende diensten in Nederland adviseren; interne inkoopadviseurs van aanbestedende diensten; en B2B-partners. Daarna gaan we in op de mogelijkheden om social impact uit te vragen bij inkoop.

5.1 Ervaringen van inkopers

5.1.1 Externe inkoopadviseurs aanbestedende diensten

We hebben zes experts gesproken die aanbestedende diensten in Nederland adviseren over inkoop. De meesten geven advies aan overheden, met name rijk en gemeenten. Onderwijs en ziekenhuizen worden ook genoemd. Een aantal begeleidt ook ondernemers bij hun aanbod in aanbestedingen. De meeste experts adviseren inkopers van aanbestedende diensten op strategisch niveau over de wijze waarop doelstellingen kunnen worden vertaald in hun inkoopbeleid. Daarbij wordt ook geadviseerd over de wijze waarop sociale aspecten in aanbestedingen kunnen worden meegenomen.

Draagvlak creëren in de gehele organisatie

De experts vinden het belangrijk om bij inkoop vooraf de uitgangspunten met elkaar vast te stellen. Eerst en vooral is bestuurlijk draagvlak noodzakelijk voor de uitgangspunten bij inkoop. Daartoe betrekken de meeste adviseurs allerlei functionarissen bij het bepalen van de uitgangspunten voor het inkoopbeleid, waarbij genoemd worden: managers, projectleiders, ICT, de afdeling bedrijfsvoering, materiedeskundigen en bij gemeenten ook de gemeenteraad. De experts vinden het van belang dat keuzes gemaakt worden met alle stakeholders in de organisatie, niet alleen omdat dit het draagvlak in de organisatie vergroot, het helpt ook bij de verantwoording van het beleid. Bovendien wordt op deze manier voorkomen dat achteraf gezegd kan worden dat bepaalde voorwaarden meegenomen hadden moeten worden. Het is ook belangrijk dat de gebruikers oftewel klanten in de organisatie begrijpen welke keuzes er vooraf zijn gemaakt.

Creëer ruimte in inkoopbeleid voor nieuwe sectoren en producten

Wat betreft het inkoopbeleid vinden de experts dat niet alles dichtgetimmerd moet worden. Ze vinden dat er ruimte moet zijn om binnen de kaders tot andere oplossingen te komen.

Een van de experts geeft aan dat de keuzemogelijkheden en oplossingen worden beperkt als bijvoorbeeld wordt vastgelegd dat maatschappelijk verantwoord ondernemen alleen kan plaatsvinden in bepaalde sectoren en met bepaalde criteria. Als dan blijkt dat er nieuwe criteria komen of nieuwe producten die voor de organisatie van belang blijken gedurende de periode van het inkoopbeleid, dan kun je daar niet van afwijken. Beter is het om alle mogelijkheden binnen alle productgroepen en sectoren open te laten.

Inkopers hebben meer ruimte dan ze denken

Interne inkopers hebben uiteraard een cruciale rol bij de inkoop van diensten, werken en producten. De experts merken dat interne inkopers in sterke mate gericht zijn op regels. Ze geven aan dat zij hierdoor het sociale aspect niet altijd meenemen. Een van de experts zegt dat inkopers in een spagaat zitten: enerzijds het voldoen aan de regels, anderzijds het voldoen aan de behoefte van de klant in de organisatie. “Die interne klant wil gewoon X hebben en dan moet je al aan het aanbestedingsrecht voldoen en dan komt er ook nog eens zo’n ‘sociaal ding’ bij.”

De experts geven aan dat het inkopers vaak aan kennis ontbreekt over de wijze waarop ze sociale aspecten in aanbestedingen kunnen meenemen. Inkopers zouden een grotere rol kunnen hebben bij innovaties als ze weten wat er in de markt speelt en als ze aansluiten bij de uitgangspunten van het beleid van de organisatie. Een juridische expert legt uit dat er juridisch meer mogelijk is dan vaak wordt gedacht. Als wordt vastgelegd waarom deze aanbesteding op deze manier is ingevuld en waarom deze doelstellingen in deze specifieke aanbesteding zijn meegenomen en als dit ook wordt getoetst via marktconsultatie, dan ligt er een getoetste dragende motivatie, waarmee je sterk staat bij de rechter. De inkoper zou kunnen aangeven: als dit het beleid is en als we dit willen bereiken, dan heeft dat deze gevolgen. Als de organisatie dat accepteert, dan ontstaat ruimte.

Sociale aspecten in aanbestedingen: nog niet alle mogelijkheden worden benut

De geïnterviewde experts adviseren allen over aanbestedingen met sociale aspecten. In veruit de meeste gevallen gaat het dan om social return, de voorwaarde in aanbestedingen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. In de praktijk zien de experts dat sociale aspecten nog niet overal worden meegenomen. Social return zien ze wel vaak, vooral bij gemeenten. Ze constateren dat organisaties bij social return vaak heel gemakkelijk een percentage noemen: 2% of 5%, maar dat er te weinig wordt nagedacht of dit wel passend is. Soms kan er veel minder gevraagd worden, soms is een veel hoger percentage mogelijk. Ze adviseren

sociale aspecten mee te nemen in aanbestedingen als dat passend is in de opdracht of bij de organisatie.

Het is volgens de experts van belang om voordat sociale aspecten in aanbestedingen worden meegenomen, eerst te bepalen: wat zijn je beleidsuitgangspunten, wat wil je inkopen, passen sociale voorwaarden hierbij en zijn de sociale voorwaarden ook waar te maken – zijn er bijvoorbeeld voldoende mensen om ingezet te worden op de activiteiten die in de aanbesteding worden uitgevraagd – en kan de markt voldoen aan de criteria die je stelt?

De experts geven aan dat sociale aspecten in aanbestedingen kunnen worden meegenomen in de selectiecriteria, de gunningscriteria en de uitvoeringscriteria (zie Begrippenkader voor de betekenis van deze criteria). De experts zien dat sociale aspecten worden meegenomen bij de inkoop van catering, schoonmaak en werken (de bouw en infrastructuur). Als voorbeeld van een sector met minder mogelijkheden voor sociale aspecten wordt ICT genoemd.

Nog onvoldoende gebruik gemaakt van voorbehoud sociale ondernemingen

In aanbestedingen kan een voorbehoud worden gemaakt zowel voor SW-bedrijven (sociale werkvoorziening) als voor sociale ondernemingen. In aanbestedingen kan dus de voorkeur uitgaan naar deze bedrijven (zie Begrippenkader).

De experts merken op dat een voorbehoud voor sociale ondernemingen in de praktijk nauwelijks voorkomt. Dit wordt volgens hen veroorzaakt door een gebrek aan kennis over deze mogelijkheid. Vaak zijn inkopers niet op de hoogte welke sociale ondernemingen er zijn in hun regio. Bovendien ontbreekt kennis over de wijze waarop ze in de selectie- en gunningscriteria kunnen bepalen aan welke voorwaarden sociale ondernemingen moeten voldoen. Een voorbehoud voor SW-bedrijven komt wel voor. Als er een voorbehoud wordt gemaakt dan is dat vaak in de catering, groenvoorziening en schoonmaak.

Volgens de experts is er vooral in eenvoudige en onderhandse aanbestedingen ruimte om een voorbehoud te maken voor sociale ondernemingen. In deze aanbestedingen gaat het om kleinere bedragen en zijn er minder regels dan bij Europese aanbestedingen waardoor het gemakkelijker is voor sociale ondernemingen om daarop te reageren.

Nog te weinig contact met ondernemers over aanbestedingen

Uit het RAAK-MKB project Sociaal in bestek bleek dat het van belang is om voordat aanbestedingen plaatsvinden de dialoog aan te gaan met ondernemers ten behoeve van een goede invulling van social return in aanbestedingen (Oden et al. 2014). Uit de gesprekken met de experts blijkt dat marktconsultatie weliswaar voorkomt, maar dat er nog nauwelijks contact met bedrijven wordt gelegd over sociale

aspecten in aanbestedingen. De experts zien dat een aantal grote gemeenten wel een loket en/of contactpersonen hebben, maar dat inkopers van kleinere gemeenten dat niet hebben. Deze organisaties hebben vaak geen zicht op de lokale ondernemers en op welke wijze de verbinding met hen kan worden gelegd. Een aantal experts pleit ervoor dat regionale samenwerkingsverbanden van inkopers meer bijeenkomsten organiseren waarin de verbinding kan worden gelegd met ondernemers.

Social impact

Desgevraagd geven experts aan dat ze zouden adviseren om social impact mee te nemen als voorwaarde bij inkoop als ondernemers deze impact kunnen laten zien. Ze vinden het toevoegen van maatschappelijke waarde via ondernemingen van belang. Enkele experts benoemen dat ze op deze manier bij kunnen dragen aan de voorbeeldfunctie van ondernemers met social impact.

Een aantal experts noemen voorbeelden van keurmerken waarmee ondernemers hun social impact kunnen aantonen. Wel wordt erop gewezen dat ondernemers ook altijd de mogelijkheid moeten krijgen om met ander bewijsmateriaal te komen waarmee ze kunnen aantonen dat ze aan de onderliggende criteria voldoen, als ze het gevraagde keurmerk niet hebben.

5.1.2 Interne inkoopadviseurs aanbestedende diensten

We hebben negen interne inkoopadviseurs gesproken, die werkzaam zijn in aanbestedende diensten, dat wil zeggen (semi) publiekrechtelijke instellingen zoals gemeenten, provincie en onderwijsinstellingen.

Draagvlak creëren in de gehele organisatie

Een aantal interne inkoopadviseurs wijst op het belang van een goede voorbereiding van aanbestedingen. Om draagvlak te creëren in de organisatie bereiden ze de aanbesteding voor met alle mogelijke stakeholders die ook maar iets van doen hebben met de desbetreffende aanbesteding. Afhankelijk van de opdracht bereiden ze aanbestedingen voor met een interdisciplinair team waarin diverse stakeholders participeren, waaronder gebruikers. Enkele inkoopadviseurs benadrukken dat het van belang is om in het voortraject de uitgangspunten vast te leggen en inkoop te laten aansluiten bij de strategische doelstellingen van de organisatie. Duurzaamheid wordt vaak genoemd als een doelstelling die door de organisatie is vastgelegd.

Sociale aspecten in aanbestedingen: nog niet alle mogelijkheden worden benut

Aanbestedingen waarin sociale aspecten worden meegenomen zijn: catering, postzaken en schoonmaak. Sociale aspecten worden door de interne inkoopadviseurs vooral meegenomen door social return uit te vragen. Enkele inkoopadviseurs doen een open uitvraag, maar de meesten hanteren een percentage, variërend van 1 tot 10%. De inkoopadviseur die 1% hanteert geeft aan dat ze dit lage percentage hanteren omdat de gemeente het personeel niet kan

leveren dat nodig is om de social return uitgevoerd te krijgen. Inkoopadviseurs geven ook aan dat ze opdrachtgevers stimuleren een hoger percentage social return te bieden, door ze bijvoorbeeld meer punten toe te kennen of door een open uitvraag te doen waarbij sociale aspecten nadrukkelijk worden benoemd.

Inkoop bij sociale ondernemingen

Interne inkoopadviseurs noemen ook voorbeelden van inkoop bij sociale ondernemers. In een enkel geval is expliciet een voorbehoud gemaakt voor een sociale onderneming, in andere gevallen worden sociale aspecten of duurzaamheid expliciet uitgevraagd en krijgen sociale ondernemingen daardoor extra kansen. Voorbeelden van inkoop bij sociale ondernemingen: postdienstverlening, catering, houtwerk, meubilair, schoonmaak, tassen, keycards, verbanddozen.

De redenen om bij sociale ondernemingen in te kopen kunnen voortkomen uit de doelstellingen van de eigen organisatie of uit bestaande contacten die er zijn met het bedrijf of met personen in het bedrijf. Kwaliteit van de producten en vertrouwen in de bedrijfsvoering spelen ook een rol bij de keuze voor sociale ondernemers.

Social impact

Interne inkoopadviseurs zijn vooral geïnteresseerd in de beschrijving door sociale mkb'ers van de activiteiten in hun bedrijf door mensen met een afstand tot arbeidsmarkt zelf. Cijfers en afvinklijstjes zeggen volgens hen niet zoveel. Het verhaal van de mensen achter het product of de dienst is interessant. Ze zijn daarbij vooral geïnteresseerd in informatie over de doorgroei van de mensen die werken in de sociale ondernemingen.

5.1.3 Focusgroep met inkoopadviseurs

Zoals gezegd is een focusgroep georganiseerd met zes adviseurs, waarvan vijf op het terrein van inkoop en een op een aanpalend terrein. De resultaten uit deze focusgroep wijken over het algemeen niet af van de hiervoor genoemde resultaten. Gesteld werd dat er veel op inkopers afkomt: "Ze moeten circulair inkopen, duurzaam, etc. Ze moeten overal iets van af weten." Ook hier bleek dat inkopers vaak de markt niet kennen en dat vooral social return wordt uitgevraagd in aanbestedingen. Het opknippen van opdrachten en onderhandse aanbesteden zou volgens de inkoopadviseurs kunnen helpen om sociale ondernemers kansen te bieden.

De inkoopadviseurs vinden het belangrijk dat ondernemers laten zien dat ze betekenis hebben. Ze vinden het beter om naar de opdracht te kijken, en de ondernemers te vragen wat zij daarin kunnen betekenen aan social impact, dan afvinklijstjes te hanteren. Tevens vonden ze dat er een beweging van beide kanten nodig is: inkopers moeten meer naar buiten, sociale ondernemers

en mogelijkheden leren kennen via bijvoorbeeld bijeenkomsten van ondernemersverenigingen. Omgekeerd moeten ondernemers inkopers opzoeken, bijvoorbeeld door naar leveranciersbijeenkomsten of marktconsultaties te gaan die inkopers organiseren. Het is van belang een relatie op te bouwen. Volgens de inkoopadviseurs lijkt het niet zozeer te liggen in de criteria die worden geformuleerd, maar: hoe vinden inkoper en sociale ondernemer elkaar? In antwoord op de vraag of inkopers behoefte hebben aan social impact uitgedrukt in geld (monetaire waarde) gaven ze aan dat ze het kwantificeren in detail niet nodig vinden. “Het gaat om het vertellen van het verhaal.”

5.1.4 Business to Business (B2B) partners

We hebben een kort interview afgenomen bij zes B2B-partners. Bij de meeste van de B2B-partners speelde het sociale aspect een rol om met de desbetreffende sociale onderneming in zee te gaan. Als redenen om zaken te doen met een sociale ondernemer noemen ze in de eerste plaats de kwaliteit van het product, verder wordt het persoonlijk contact genoemd en dat de sociale ondernemer in de regio gevestigd is. Het feit dat de ondernemer in kwestie werkt aan een maatschappelijk doel (arbeidsparticipatie) speelt mee: “het is gewoon een mooi bedrijf, ze doen de goeie dingen”.

De ondernemers zijn vaak bereid om het verhaal van de sociale onderneming waar zij zaken mee doen naar voren te brengen bij hún klanten, of dat nou particuliere of zakelijke klanten zijn. Als sociale ondernemers kunnen laten zien welke social impact zij hebben dan helpt dat om het verhaal over hen voor het voetlicht te brengen. De B2B-partners zijn daarbij vooral geïnteresseerd in informatie over de door groei van de mensen die werken in de sociale ondernemingen. Als daar verhalen over te vertellen zijn aan klanten die er belangstelling voor hebben, dan vergroot dat voor hén ook weer de gunfactor.

5.2 Conclusie

De inkoopexperts merken dat sociale aspecten nog niet altijd worden meegenomen in aanbestedingen. Inkopers benutten de kansen die aanbestedingsregels bieden te weinig. Social return is de enige voorwaarde in aanbestedingen die iets vaker voorkomt en dan wordt meestal een percentage uitgevraagd. Dit blijkt ook uit de interviews met de interne inkopers en uit de focusgroep. Uit onderzoek van Van Orden en Kreeft blijkt overigens dat in slechts een derde van de aanbestedingen, die zijn aangekondigd op Tendered, social return voorwaarden worden gesteld (Deal!, 2020).

Het maken van een voorbehoud voor sociale ondernemingen wordt nauwelijks toegepast. De interne inkopers die wij spraken hadden soms wel aanbestedingen waar specifiek werd gezocht naar sociale ondernemingen, in een geval via een expliciet voorbehoud, in de andere via het uitvragen van sociale aspecten of

duurzaamheid. De redenen om bij sociale mkb-bedrijven in te kopen kunnen voortkomen uit de doelstellingen van de eigen organisatie of uit bestaande contacten die er zijn met het bedrijf of met personen in het bedrijf. B2B-partners noemen daarnaast ook de kwaliteit van het product en het feit dat de sociale ondernemer in de regio gevestigd is.

Inkopers hebben vaak geen zicht op de lokale ondernemers en op welke wijze de verbinding met hen kan worden gelegd. Gepleit wordt voor het organiseren van meer bijeenkomsten waar de verbinding kan worden gelegd tussen inkoper en ondernemer.

Wat betreft social impact zijn inkopers en B2B-partners vooral geïnteresseerd in het verhaal achter het product of de dienst en ze willen dan vooral informatie over de ontwikkeling die de medewerkers doormaken in de sociale onderneming.

5.3 Mogelijkheden om social impact uit te vragen

Zoals we eerder hebben uiteengezet bieden wet- en regelgeving veel ruimte om sociale aspecten mee te nemen bij inkoop. Ook in de praktijk liggen er genoeg mogelijkheden om social impact mee te nemen in aanbestedingen. In Nederland heeft de meerderheid van de publieke aanbestedingen een economische waarde onder de Europese drempels (Bosma et al., 2019). In 2016 werd de totale waarde van overheidsopdrachten onder de drempelbedragen geschat op 64% van het totale inkoopvolume van de Nederlandse overheid (Weert et al., 2016).

Uit ons onderzoek blijkt echter (opnieuw) dat inkopers vaak niet bekend zijn met lokale ondernemers. Het is dus van belang dat ondernemers bekendheid geven aan de social impact van hun bedrijf. Aanbestedingen worden vaak met meerdere stakeholders voorbereid. Daarom is het van belang dat ondernemers de resultaten die zij in hun bedrijf boeken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan zoveel mogelijk stakeholders laten zien. Stakeholders kunnen zijn: bestuurders, gemeenteraadsleden, ambtenaren, gebruikers. Uit ons onderzoek blijkt ook dat zowel aanbestedende diensten als B2B-partners geïnteresseerd zijn in het verhaal over de ontwikkeling en de door groei van medewerkers in de sociale onderneming.

De Social Impact Tools van de Hanzehogeschool Groningen kunnen sociale ondernemers helpen het verhaal achter het product of de dienst van hun bedrijf naar buiten te brengen. Ter onderbouwing en ter illustratie van hun verhaal kunnen sociale ondernemers de Social Impact Tools van de Hanzehogeschool Groningen gebruiken. De verhalen van sociale ondernemers zouden op een digitale verhalenbank gezet kunnen worden, gerangschikt naar sector of product, zodat inkopers deze kunnen raadplegen als zij van plan zijn voorrang te geven aan sociale ondernemers of specifieke producten van sociale ondernemers willen inkopen. Aanbestedende diensten kunnen de verhalen gebruiken bij de voorbereiding van

aanbestedingen met de stakeholders in de organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat B2B-partners de verhalen doorgeven aan hún klanten. Door meer bekendheid te geven aan het verhaal van sociale ondernemers ontstaat een grotere markt en krijgen sociale ondernemers meer kansen om hun producten en diensten te leveren en dat vergroot weer de kansen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Overzicht van mogelijkheden om social impact mee te nemen bij aanbestedingen en inkoop

Het is **toegestaan** om **aanbestedingen voor te behouden aan sociale ondernemingen** of sociale werkvoorziening, waar minstens 30% van de personeelsleden een afstand tot de arbeidsmarkt hebben (art. 2.82 Aanbestedingswet 2012).

Social impact kan worden uitgevraagd door in de **selectiecriteria** vast te leggen dat uitsluitend ondernemers met een bepaalde social impact worden uitgenodigd om een aanbod te doen. Alle soorten aanbestedingen lenen zich hier in principe voor, zowel Europese, als nationale als onderhandse aanbestedingen.

In de **selectiecriteria** kan specifiek worden gevraagd naar ondernemers die de Social Impact Tools van de Hanzehogeschool Groningen gebruiken. Ondernemers die vergelijkbare tools gebruiken moeten op een gelijkwaardige wijze mee kunnen dingen in de desbetreffende aanbesteding.

Voorbeeld: in de aanbestedingsstukken voorkeur geven aan sociale ondernemers die hun social impact kunnen laten zien

De meeste sociale ondernemers zijn niet in staat om mee te doen aan aanbestedingen voor grote opdrachten. Ze zouden dan wel mee kunnen doen **via onderaanneming**, door een specifiek product of een specifieke dienst te leveren die noodzakelijk is om de opdracht uit te voeren. In het bestek kan dan in de gunningscriteria bepaald worden dat een specifiek product of specifieke dienst moet worden geleverd waarvan bekend is dat vooral sociale ondernemingen die leveren.

Voorbeeld: vragen om in koffieapparaten de koffiebonen te laten aanleveren door een sociale ondernemer

Kleine opdrachten kunnen via een **enkelvoudig onderhandse aanbestedingsprocedure** één op één gegund worden aan een ondernemer naar keuze. Aanbestedende diensten kunnen dus in beleid opnemen dat dergelijke opdrachten exclusief bij sociale mkb-bedrijven mogen worden uitgezet.

In sommige gemeenten (zoals Amsterdam²⁹, Rotterdam³⁰ en Utrecht³¹) is een lijst beschikbaar met sociaal ondernemers en met een overzicht van hun producten en diensten. Een dergelijke **lijst met preferred social suppliers**, aangevuld met **verhalen** over de sociale ondernemingen kan heel nuttig zijn voor het stimuleren van inkoop bij sociale ondernemingen. Gemeenten dienen dan wel objectieve criteria vast te leggen voor opname van sociale mkb-bedrijven op zo'n lijst (art. 1.4 Aanbestedingswet 2012). Een objectief criterium zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat een onderneming zijn impact moet kunnen aantonen, bijvoorbeeld met behulp van de Social Impact Tools die de Hanzehogeschool heeft ontwikkeld.

In artikel 1.5 Aanbestedingswet staat dat opdrachten niet onnodig samengevoegd mogen worden. De mogelijkheid bestaat dus om een **aanbesteding op te delen in percelen** en in een van de percelen de voorkeur te laten uitgaan naar een sociale onderneming. Voorwaarde is wel dat de waarde van het perceel niet meer dan 20% van de waarde van alle percelen bedraagt en onder de drempelwaarde ligt. Als dit het geval is kan het perceel buiten de aanbesteding worden gehouden en kan los van de rest enkelvoudig of meervoudig onderhands gegund worden aan een sociale onderneming (zie ook Bosma et al. 2019).

Voorbeeld: op een congres de broodjes, het bier of de koekjes inkopen bij een sociale ondernemer

In de **gunningscriteria** kan gevraagd worden een plan van aanpak te schrijven waarin duidelijk gemaakt moet worden welke keuzes worden gemaakt voor onderaanneming of inkoop van producten **of diensten** die door sociale ondernemers worden gemaakt.

Voorbeeld: bepaalde keycards of verbanddozen inkopen die gemaakt worden in een sociale onderneming

29 <https://socialezaken.info/nl/sociaal-inkopen>

30 <https://www.voorgoedagency.nl/goed-inkopen/>

31 <https://www.buy-social.nl/market/zoek-producten-diensten>

In de **uitvoeringsvoorwaarden** kan worden gevraagd om de opdracht te laten uitvoeren door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die in het bedrijf worden gestimuleerd om door te groeien. Hierbij moet degene die de opdracht gegund krijgt tijdens de uitvoering van de opdracht de **ontwikkeling van de medewerkers bijhouden**, alsmede de **maatschappelijke opbrengsten** verbonden aan het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen.

Voorbeeld: meubilair laten maken door een bedrijf dat werkt met mensen met een beperking en die via de Social Impact Tools kan laten zien dat mensen een ontwikkeling doormaken en welke maatschappelijke opbrengsten het bedrijf heeft

Los van de uitvraag naar social impact bestaat ook de mogelijkheid dat sociale ondernemers **uit eigen initiatief hun social impact laten zien**. Uit ons onderzoek blijkt immers dat inkopers en B2B-partners geïnteresseerd zijn in het **verhaal** achter de producten en diensten van sociale ondernemers en dat aanbestedingen worden voorbereid met **diverse stakeholders**. Ook blijkt dat sociale ondernemers interessant kunnen zijn voor aanbestedingen met social return voorwaarden. Ook in die gevallen lijkt het nuttig voor sociale ondernemers om via de Social Impact Tools van de Hanzehogeschool te laten zien welke social impact zij hebben.

Voorbeeld: Zet de dashboards met de uitkomsten in jouw bedrijf van de Social Impact Tools op je website

6 Conclusie: inkoop vindt verhaal over social impact interessant

Uit ons project komt naar voren dat sociale MKB-bedrijven en inkopers graag samen zouden willen optrekken, maar dat er een zekere mate van wederzijds ongemak bestaat. Ze weten dat ze veel aan elkaar zouden kunnen hebben, maar ze weten niet zo goed hoe elkaar effectief te bereiken. Het overgrote deel van de geïnterviewde sociale mkb-bedrijven heeft er behoefte aan om zichtbaar te maken wat zij betekenen voor de ontwikkeling van hun medewerkers en voor het besparen van maatschappelijke kosten. Uit de interviews met inkopers en B2B-partners blijkt dat zij vooral behoefte hebben aan verhalen achter het product en/of dienst van de sociale ondernemer en dat ze vooral geïnteresseerd zijn in de ontwikkeling van de mensen die aan de slag zijn bij sociale mkb'ers.

Inkopers of opdrachtgevers weten echter niet goed hoe ze sociale aspecten kunnen verdisconteren in hun inkooptrajecten. Bosma et al. concludeerden in 2019 al dat vergroting van kennis over de juridische en inkoop-technische mogelijkheden onder de inkoopdiensten een belangrijk instrument is om sociaal ondernemerschap te stimuleren. Er wordt in wezen maar een fractie van de mogelijkheden gebruikt. Zo is in Nederland 'social return' beleid breed uitgerold, met name gemeenten passen deze als bijzondere uitvoeringsvoorwaarde ruimschoots toe in aanbestedingen. Er wordt dan vereist dat een bepaald percentage van de opdrachtsom besteed moet worden aan het stimuleren van extra werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op zich is het natuurlijk heel lovenswaardig dat dit inmiddels in veel aanbestedingen wordt toegepast. Echter, sociale MKB-bedrijven vragen iets anders. Zij hebben immers sowieso al mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk en hebben er daarom soms moeite mee om 'extra' werkplekken te creëren. Bovendien lopen impactondernemers niet warm voor het louter turven van aantallen gecreëerde werkplekken. Zij willen juist laten zien wat het effect is van het hebben van werk.

Er zijn wettelijke mogelijkheden om, zelfs grote Europese, aan te besteden opdrachten voor te behouden aan sociale mkb'ers. En onderhandse aanbestedingen, of 'gewone' inkooptrajecten kunnen opdrachten makkelijk aan sociale mkb-bedrijven gegund worden, omdat de grootte van de opdracht goed past bij de schaal van sociale mkb-bedrijven. Echter, uit ons project blijkt ook dat inkopers vaak niet bekend zijn met lokale ondernemers. Voor het stimuleren van inkoop, met name als het gaat om kleine opdrachten, kan het nuttig zijn dat gemeenten een lijst opstellen van preferred social suppliers, aangevuld met verhalen over deze sociale mkb-bedrijven. Voorbeelden hiervan zijn er al in Amsterdam, Rotterdam en Utrecht.

Het is dus van belang dat sociale ondernemers naar buiten treden met hun verhaal. Ook omdat aanbestedingen vaak met meerdere stakeholders worden voorbereid

is het belangrijk dat ondernemers de resultaten kunnen laten zien die zij in hun organisatie boeken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De [Social Impact Tools](#) van de Hanzehogeschool Groningen kunnen sociale ondernemers helpen het verhaal achter het product of de dienst van hun bedrijf naar buiten te brengen. Laagdrempelige, informele ontmoetingen tussen impactondernemers en inkopers kunnen hier ook bij helpen. Zorg dat men elkaar kent, dan komt de rest vanzelf.

Ook kan het zinvol zijn om inkopers te trainen in het herkennen en erkennen van impactondernemers, door leergangen en workshops, zodat men beter begrijpt wat de waarde is van een impactondernemer, en hoe men kan samenwerken. Het zijn aanbevelingen die door de Hanzehogeschool en Impact Noord (de vereniging van impactondernemers in Noord-Nederland) ook in een [Routekaart](#) naar een effectief regionaal ecosysteem voor impactondernemingen zijn neergelegd.

Literatuurlijst

- Alter, K. (2007). *Social enterprise typology*. Virtue Ventures LLC, 12
- Aken, J. E. v., & Andriessen, D. G. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Avance (2015). *Wat werkt? Impact indicatoren voor arbeidsparticipatie*. Amsterdam: Social Enterprise NL
- Boersma, M.F. (2015). De duurzame controller neemt leiding in de transitie naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie*, 89: 181-186
- Boonstra (2014). *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisatie*. Amsterdam: Management Impact
- Bosma, N., Hummels H., Manunza, E., Argyrou, A., Kamerbeek, S., Meershoek N. & R. Helder (2019) *Versnelling en verbreding van sociaal ondernemerschap. Een onderzoek naar de wenselijkheid van nieuwe juridische kaders*. Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Universiteit Utrecht, p. 31
- Bries (2018) *Sociaal ondernemerschap in Noord-Nederland*. Groningen: Buro Bries
- Cedris & SBCM (2017) *Maatschappelijke kosten-batenanalyse beschut werk: Objectieve informatie over de meerwaarde van beschut werk*, Utrecht en Den Haag: Cedris en SBCM. <https://cedris.nl/app/uploads/170831-Cedris-SBCM-MKBA-Beschut-werk-2017-def.pdf>
- Dagevos, M. & Kiers, J. & Kors, J. & Verhagen, P. (2015). *Voor een goede zaak. Sociaal ondernemen in theorie en praktijk*. Bussum: Coutinho
- Ebrahim, A., Rangan, V. (2014) What impact? *California Management Review*. 56 Issue 3, p118-141
- EC (2010) *Buying Social Guide*
- Eijkel, R. van, Gerritsen, S., Sadiraj, K. & Versantvoort, M. (2020) *Brede baten van werk*. Den Haag: Centraal Planbureau/Sociaal Cultureel Planbureau. <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-SCP-Boek-mrt2020-De-brede-baten-van-werk.pdf>
- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), p. 18-22
- Franssen, B. & Scholten, P. (2011) *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Assen: Van Gorcum
- GECES Sub-group on Impact Measurement (2014) *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI*. Brussel: Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social (GECES)
- Hehenberger, L., Harling, A-M., and Scholten, P. (2013). *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*. EVPA Knowledge Centre
- Hekelaar, M. (2017) *Werk bespaart bijstand*. Utrecht: Berenschot. <https://cedris.nl/app/uploads/171109-Werk-bespaart-bijstand-def.pdf>

- Hogenstijn, M. (2018), *Sociaal ondernemerschap: grip op het begrip*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam
- Kanapinskas, V., Plytnikas, & Tvaronaviciene, A. (2014). Sustainable public procurement: Realization of the social aspect in Republic of Lithuania. *Business: Theory and Practice*, 15(4), p. 302-315
- Kroese, E. (2015) *Impact First. Waarom meten moet en hoe je dat doet*. Amsterdam: Social Enterprise NL en Avance
- Loader, K. (2015). SME suppliers and the challenge of public procurement: Evidence revealed by a UK government online feedback facility. *Journal of Purchasing & Supply Management* 21, p. 103-112
- Maas, K. (2009) *Corporate Social Performance. From output measurement to impact measurement*. Doctoral thesis, Rotterdam: Erasmus Universiteit
- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, p. 237-248.
- McCrudden, C. Using public procurement to achieve social outcomes, *Natural Resources Forum* 28 (2004), p. 257-267
- McKinsey (2016) *Scaling the impact of the social enterprise sector*. Amsterdam: McKinsey
- Moody, M., Littlepage, L., Paydar, N. (2015) Measuring social return on investment. Lessons from organizational implementation of SROI in the Netherlands and the United States. *Nonprofit management & Leadership*, 26, no.1, 19 – 37
- Neck, H., Brush, C., & Allen, E. (2009). “The Landscape of Social Entrepreneurship”. *Business Horizons*, 52(1), 13-19
- Oden, P.A.T. & M.T.G. Beukeveld (red.) (2014), *Social Return in aanbestedingen: it takes two to tango*. Onderzoeksverslag Sociaal in het bestek. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen
- Orden, C. Van, Kampen, H. Van, Leeuwen, N. van; & Wennekes, J.W. (2018) *Sociale ondernemingen in Noord-Nederland: een verkenning*. Sociaal bestek, februari 2018, 6-9
- Orden, C. Van & Wennekes, (2020) *Monitor Groningse Impactondernemingen 2020*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen
- OECD (2015). *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises - Policies for Social Entrepreneurship* (10/08/2015). Catalog N.: KE-04-15-192-EN-N
- Orden, C. Van & L. Kreeft (2020) *Social Return in aanbestedingen, de cijfers van 2019*. Deal! Oktober 2020, p. 32 – 35
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), p. 363-382
- Privu, D. & E. Clipici (2016) *Social Enterprises and the EU’s Public Procurement Market*. *Voluntas*, 27, p. 1611-1637
- Quinn, R. (1996), *Deep change. Discovering the leader within*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ridley-Duff, R. & M. Bull (2016), *Understanding Social Enterprise, Theory and practice*, Sage London
- Schulz, M., van der Steen, M. en van Twist, M. (2013), *De koopman als dominee. Sociaal ondernemerschap in het publieke domein*, Boom Lemma Den Haag, p. 76
- Senge, P.M. (1990) *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- SER Noord-Nederland (2017), *Het werkend alternatief van Noord-Nederland. De Noordelijke aanpak maakt het verschil*. Groningen
- Sociaal Economische Raad (SER) (2015) *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Advies 15/03, mei 2015
- Social Enterprise.NL, *Monitor Social Enterprise 2016*
- Stacey, R.D. (2003) *Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity*. London: Pearsons.
- Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2015). The social and economic mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(5), p. 1051-1082
- Taplin, D.H. & Clark, H. (2012) *Theory of Change Basics. A primer on theory of change*. New York: ActKnowledge
- Verloop, W. & Hillen, MM. (2013) *Verbeter de wereld, begin een bedrijf. Hoe social enterprises winst voor iedereen creëren*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Vieta, M., Schatz, N., Kasparian, G. (2015) *Social Return on Investment for Good Foot Delivery*. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 26, p157-172
- Walk, M., Greenspan, I., Crossley, H. Handy, F. (2015) *Social return on investment analysis. A case study of a job and skills training program offered by a social enterprise*. *Nonprofit Management & Leadership*, 26, no. 2, 129 – 144
- Weert, R. Van, N. Boneschansker, B. Geurts & N. Lopulalan (2016). *Het inkoopvolume van de Nederlandse overheid. Een macroanalyse*. In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. Significant: Barneveld
- Weick, K. & R. Quinn (2004), *Organizational change and development: Episodic and continuous changing*. In: J.J. Boonstra (Ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley
- Weiss, C. (1995). *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families in ‘New Approaches to Evaluating Community Initiatives’*. Aspen Institute

Lijst van deelnemende organisaties

Sociale ondernemingen:

Ateliers MTW
Binhout
Fa-Brik
Joustra
DeBesteEHBOdoos
De Verbinding
Donkergroen
Kari's crackers
Keizer Design
Landgoed De Camping
Marne Mosterd
Martinizorg
Mennoo's Kookerij
Nieuw Nabuurschap
Novon Schoonmaak
Phusis/Grietman BV
Toolbox
Vanhulley
Virof
Werkpro
Zaak 10

Kennisorganisaties:

Avance Impact
Erasmus Universiteit Rotterdam
Impact Noord
Innovatiespotter
Social Enterprise NL
Hogeschool van Amsterdam
Hogeschool Inholland
Hogeschool Utrecht
Christelijke Hogeschool Windesheim

Inkopers/B2B:

Alpha adviesbureau
Corus
Delftechniek
De Ruiter Dakkapellen
Gemeente Groningen
Frederiks interieur
HAN (Hogeschool Arnhem Nijmegen)
Hanzehogeschool Groningen
Interpactum
Noorderpoort
Onderwijsgroep Noord
Onlanders
Provincie Groningen
JvdP Procurement Consultancy
Schipper Kozijnen
Score
Simon Interieur
Schofaerts
Staatsbosbeheer
UWV Emmen
Veiligheidsregio Groningen
Veiligheidsregio IJsselland
Werk & Bouw

Stuurgroep:

Schilders De Vries en Met andere waarden
Buro Bries
Arbeidsmarktregio Groningen Werk in Zicht
MVO-Alliantie Noord-Nederland
Cedris
Inkoop Platform Noord-Nederland
MKB-Nederland Noord

Titel

Social Impact Beloond!

Subtitel

Ontwerpgericht onderzoek naar instrumenten die de impact van sociale mkb-bedrijven zichtbaar maken aan inkopers

Auteurs

Petra Oden, Claudia van Orden en Leni Beukema, Margreet Boersma, Kathinka Geling, Harm van Lieshout en Anneloes Scholing

Uitgever

Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen,
Hanzehogeschool Groningen

In opdracht van

Lectoraat Juridische Aspecten van Ondernemerschap

ISBN**Grafische vormgeving**

The Creative Hub (powered by Canon)

Druk:

1^e druk 200 exemplaren



Ondernemerschap