

Impact Centre Erasmus

**DE**  
**MAATSCHAPPELIJKE**  
**WAARDE**  
**VAN**  
**ONDERNEMERS**

Een inventarisatie van de maatschappelijke waarde die het commerciële mkb creëert



Onderzoek in opdracht van MKB Nederland. December 2019  
Carly Relou, Karen Maas & Jacqueline Scheidsbach

Erasmus Univesity Rotterdam  
Make it happen

**Titel:**

De maatschappelijke waarde van ondernemerschap - Een inventarisatie van de maatschappelijke waarde die het commerciële mkb creëert.

**Auteurs:**

Carly Relou MSc  
Prof. Dr. Karen Maas  
Jacqueline Scheidsbach MBA

Rotterdam, december 2019

## Voorwoord

Geachte lezer,

U heeft een uniek onderzoek in handen. Voor het eerst is er een wetenschappelijke inventarisatie gemaakt van de maatschappelijke waarde die het mkb creëert. Dat het midden- en kleinbedrijf verantwoordelijk is voor miljoenen banen en miljarden aan toevoegde waarde in Nederland is voor velen bekend en blijkt uit onderzoeken. Maar ondernemers zijn niet alleen van belang voor de samenleving vanwege hun economische bijdrage; ze dragen op tal van andere manieren bij. Zo blijkt uit eerder onderzoek dat mkb-ondernemers lokale maatschappelijke doelen jaarlijks met ruim €1 miljard steunen. Maar ondernemers doen meer dan dat: bedrijven zijn plekken waar mensen elkaar ontmoeten, leren samenwerken, elkaars zorgen delen en begrip voor elkaar krijgen. Bedrijven staan letterlijk en figuurlijk midden in onze samenleving. Ze zijn gevestigd in een dorp of stad en willen dat het goed gaat met de directe omgeving; het is immers vaak de plek waar zijzelf en hun werknemers wonen, hun kinderen naar school gaan en waar ze vrije tijd doorbrengen. Een buurt waarin mensen het prettig vinden om te wonen en een gemeenschap die mensen in staat stelt om mee te doen vormen een belangrijke basis voor ondernemerschap.

Aan dit onderzoek hebben gepassioneerde ondernemers meegewerkt die met hun bedrijf en op eigen wijze een waardevolle bijdrage leveren aan de maatschappij. Een voorbeeld van zo'n prachtig initiatief komt van de winkeliersvereniging van winkelcentrum de Heyhoef. Deze ondernemers richten hun winkelcentrum zo in dat het toegankelijk blijft voor mensen met geheugenproblemen. Ook voor mensen met een beperking moet het mogelijk zijn om in een winkelcentrum boodschappen te doen en een praatje te maken. Ook in mijn eigen bedrijf streven we ernaar dat zoveel mogelijk mensen kunnen meedoen. Dat doen we bijvoorbeeld door bewust mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen en door het aanbieden van taalprogramma's voor mensen met een taalachterstand.

Wij hopen dat dit onderzoek met zowel harde cijfers als boeiende verhalen inspireert en de bewustwording van de maatschappelijke waarde van ondernemerschap vergroot. Dat is hard nodig, want bedrijven worden in discussies helaas vaak gezien als abstracte economische entiteiten die losstaan van de maatschappij. Het tegendeel is waar. Met name voor overheid en politiek, voor beleidsmakers, is het belangrijk om dat goed voor ogen te hebben. Ondernemers zijn als geen ander in staat antwoorden te vinden op maatschappelijke thema's die ons allemaal bezighouden. Maar dat moet wel worden gezien en er moet ruimte voor zijn.

Zoals vaak het geval is, roept ook dit onderzoek veel vervolgvragen op. Thema's kunnen worden verdiept, meer ondernemers kunnen worden bevraagd en het onderzoek kan worden herhaald om de ontwikkeling in de tijd te volgen. Wij gaan de komende jaren dan ook met veel enthousiasme verder met dit belangrijke onderwerp en nodigen andere partijen uit om dit samen met ons te doen.

Ik wens u veel leesplezier!

Jacco Vonhof

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting .....	4
1. Inleiding .....	6
2. Maatschappelijke waarde van het MKB .....	8
2.1 Wat betekent maatschappelijke waarde? .....	8
2.2 Creatie van maatschappelijke waarde .....	9
3. Maatschappelijke waarde in zes thema's .....	11
3.1 MKB als afspiegeling van de maatschappij .....	12
3.2 Ontwikkeling en kansen voor personeel .....	13
3.3 Innovatie en duurzame businessmodellen .....	15
3.4 Ecologische voetafdruk beperken .....	16
3.5 Steunen van of meewerken aan (lokale) organisaties .....	16
3.6 Rol in gemeenschap .....	18
4. Resultaten: Wat zeggen ondernemers zelf? .....	19
4.1 Prioriteiten van ondernemers op de thema's .....	19
4.2 Ontwikkeling van en kansen voor personeel .....	20
4.3 MKB als afspiegeling van de maatschappij .....	21
5. Illustraties ondernemers .....	23
5.1 Kleywegen B.V.: Een kans op een baan voor iedereen .....	23
5.2 PLUS Verbeeten: Aandacht voor lokaal voor een leefbare toekomst .....	25
5.3 Winkeliersvereniging Heyhoef: Het dementievriendelijkste winkelcentrum .....	26
5.4 HTC parking & security: Markt ontwikkelen naar circulariteit .....	27
5.5 IJskoud B.V.: Een warme werkplek voor bijzondere, gewone mensen .....	30
5.6 Van Mossel Automotive Group: Laagdrempelig aan de slag in autoschadeherstel .....	32
5.7 Koeleman portplanten: Van energie verslinder naar energieproducent .....	33
5.8 Stichting Anders: Grote bereidheid van ondernemers om te geven .....	34
5.9 ETEMF: Creatief omgaan met het werk dat je te bieden hebt .....	33
5.10 EMPROVE: Kansen in een sector met tekorten .....	34
5.11 De Dames van Hurkmans: Een garage door en voor vrouwen .....	37
Bijlage 1: Korte beschrijving van het onderzoek .....	38
Bijlage 2: Beschrijvende statistieken over ondervraagde ondernemers .....	39
Bijlage 3: Geraadpleegde experts en bedrijven .....	41
Bijlage 4: Literatuurlijst .....	42

## Samenvatting

Ondernemers in het midden- en kleinbedrijf (mkb) leveren op veel vlakken een bijdrage aan de Nederlandse maatschappij. De bijdrage die ze leveren en de maatschappelijke waarde die ze hiermee creëren is lang niet altijd zichtbaar. In dit rapport wordt de maatschappelijke waarde onder de loep genomen. Op welke vlakken kunnen ondernemers maatschappelijke waarde creëren? Wat vinden ondernemers zelf belangrijke maatschappelijke waarde? Aan welke maatschappelijke waarde dragen ze met hun onderneming actief bij?

Maatschappelijke waarde kan worden gezien als de optelsom van economisch waarde, sociale waarde (mensen) en ecologische waarde (natuur). In het onderzoek dat aan dit rapport ten grondslag ligt is gekeken naar de waarde die ondernemers leveren op sociaal en ecologisch vlak. De waarde die het mkb levert op economisch gebied is niet meegenomen. Niet omdat deze niet relevant is - het mkb is de grootste werkgever van Nederland en vormt een groot onderdeel van de Nederlandse economie – maar omdat de economische waarde al in kaart wordt gebracht. Welke sociale en ecologische waarde ondernemers kunnen creëren is onderzocht op basis van een literatuurstudie, consultatie met experts en een vragenlijst aan ondernemers. Op basis van de informatie die hieruit naar voren kwam zijn zes thema's geïdentificeerd waarop ondernemers maatschappelijke waarde creëren. Ondernemers, wat hun onderneming ook precies doet, kunnen bijdragen aan een of meer van de thema's, die hieronder beschreven staan.

- 1) Mkb als afspiegeling van de maatschappij.** Nederland heeft een diverse samenleving. Mensen verschillen in culturele achtergrond, leeftijd en opleidingsniveau. Inclusiviteit in bedrijven waardoor zoveel mogelijk mensen een kans krijgen om mee te doen en zich thuis voelen in een bedrijf vormt de basis hiervoor.
- 2) Ontwikkeling en kansen voor medewerkers.** Een baan betekent meer voor medewerkers dan alleen een inkomen. Medewerkers kunnen zich ontwikkelen in een baan, opleidingen volgen en trots zijn op hun baan. Daarnaast kan een ondernemer medewerkers extra ondersteunen in tijden dat dit nodig is, bijvoorbeeld als er schulden zijn of de medewerker met ziekte te maken heeft.
- 3) Innovatie en duurzame businessmodellen.** Het vermogen om op lange termijn oplossingen voor maatschappelijke kwesties en trends te verwerken in het businessmodel betekent dat bedrijven op lange termijn maatschappelijke waarde kunnen creëren. Ondernemers kunnen niet alle maatschappelijke vragen rondom duurzaamheid meteen aanpakken, dit kost tijd om te experimenteren, leren en onderzoeken.
- 4) Ecologische voetafdruk beperken.** Het mkb kan de negatieve belasting van processen en producten op het milieu en klimaat verkleinen door te letten op bijvoorbeeld energieverbruik, het verminderen van afvalproductie en het gebruik van grondstoffen te verminderen.
- 5) Steunen van of meewerken aan (lokale) organisaties.** Ondernemers kunnen actief bijdragen aan hun omgeving door hun expertise, middelen of netwerk in te zetten met of voor andere lokale organisaties. Ze kunnen bijvoorbeeld lokale verenigingen financieel ondersteunen, medewerkers vrijwilligerswerk laten doen voor een lokale organisatie of deelnemen aan een lokale raad, bestuur of netwerk.

- 6) **Rol in gemeenschap.** De aanwezigheid van een onderneming creëert waarde voor de omgeving. Het kan bijdragen aan de identiteit van de buurt, leefbaarheid, sociale cohesie en een gevoel van veiligheid.

Of het nu gaat om diversiteit en inclusie binnen bedrijven, het ontwikkelen van duurzame producten of het bijdragen aan lokale leefbaarheid, vrijwel elk mkb is hier op zijn eigen manier mee bezig. Uit een vragenlijst die onder 532 ondernemers is uitgezet kwam dat van de ondervraagde ondernemers 94% op minimaal een thema een (zeer) belangrijke rol voor het mkb ziet. Iets meer dan 80% van de ondernemers geeft aan op minimaal een thema (zeer) actief te zijn. De bijdrage die ondernemers leveren zijn divers verdeeld over de thema's. Het meest gekozen thema is *Ontwikkeling en kansen voor personeel*, 86% van de ondernemers vindt dat hier een belangrijke rol voor het mkb ligt. Dat lijkt niet verassend. Personeel staat dicht bij elke onderneming, ongeacht in welke sector ze actief zijn en wat de grootte is van het bedrijf. De top 3 wordt afgemaakt door *rol in de gemeenschap*, dat door 63% van de ondervraagde ondernemers van belang wordt gevonden voor het mkb en *steunen van en meewerken aan (lokale) organisaties* waarop 58% van de ondernemers een belangrijke rol voor personeel ziet.

Het algemene beeld dat uit het onderzoek naar voren komt is dat ondernemers op één of twee thema's zeer betrokken zijn. Ze stellen duidelijke prioriteiten in de maatschappelijke waarde die ze met hun onderneming willen creëren. Aan dit onderzoek hebben, naast de 532 bevroegde ondernemers, ook elf ondernemers meegewerkt als casestudy. Uit de ervaringen van deze ondernemers blijkt dat het een grote inspanning van een onderneming vereist om maatschappelijke waarde te creëren. Bijvoorbeeld PLUS Verbeeten, een supermarkt die zich actief inzet voor de gemeenschap, doet dit door bewust veel streekproducten te verkopen, het uitgeven van een lokale munteenteenheid in samenwerking met andere lokale ondernemers en het sponsoren van het lokale verenigingsleven. Ze vinden op verschillende manieren een invulling van hun rol in de gemeenschap. Een ander voorbeeld is het bedrijf Koeleman potplanten. Het bedrijf, dat orchideeën opkweekt in kassen, onderzoekt hoe een duurzamer businessmodel gecreëerd kan worden, door een circulair model voor orchideeën te ontwikkelen en een energiepositief bedrijfspand te ontwikkelen. Het ontwikkelen van deze modellen vraagt om een nieuw netwerk en een flinke investering van tijd en geld.

## 1. Inleiding

Ondernemers leveren op veel vlakken een bijdrage aan de Nederlandse maatschappij. In dit rapport worden de thema's waarop het midden- en kleinbedrijf (mkb) maatschappelijke waarde levert in kaart gebracht. Of het nu gaat om diversiteit en inclusie binnen bedrijven, het ontwikkelen van duurzame producten of het bijdragen aan lokale leefbaarheid, vrijwel elke ondernemer is hier op zijn eigen manier mee bezig.

Het midden- en kleinbedrijf speelt een belangrijke rol in de Nederlandse economie. Bijna alle bedrijvigheid in Nederland valt onder het mkb. Het mkb draagt bij aan de ontwikkeling van de economie, biedt werkgelegenheid en levert goederen en diensten. In 2019<sup>1</sup> was het mkb verantwoordelijk voor ruim 70% van de werkgelegenheid in Nederland. In totaal werken 4,38 miljoen mensen in het equivalent van 3,4 miljoen voltijdbanen in het mkb<sup>2</sup>. Daarnaast is het mkb verantwoordelijk voor 62% van de toegevoegde waarde binnen de economie.

Deze cijfers wijzen op de belangrijke rol van het mkb in de Nederlandse maatschappij. Ondernemers die aan dit onderzoek meewerkten spraken vaak over de economische bijdrage die zij leveren. Het creëren van werkgelegenheid, economische groei en belastingenafracht zijn natuurlijk relevant. Naast deze economisch bijdrage, levert het mkb ook op sociaal en ecologisch vlak een positieve bijdrage aan de maatschappij. Sociale waarde kan binnen het bedrijf – door diversiteit, inclusie en ontwikkelmogelijkheden – en buiten het bedrijf – leefbaarheid, voorzieningen – gecreëerd worden. Zoals het onderzoek van Panteia over sponsoring in 2016 liet zien steunt het mkb met minder dan 100 werknemers lokale sportverenigingen, culturele instellingen en andere maatschappelijke organisaties met een bedrag van ruim 1 miljard euro per jaar<sup>3</sup>. Op ecologisch vlak kunnen ondernemers duurzame producten en diensten leveren, die geen schade aan het milieu of biodiversiteit berokkenen, zowel binnen het eigen bedrijf als binnen de keten. De bijdrage kan ook voortkomen uit het simpelweg bestaan van het bedrijf. Door producten en diensten te leveren, warme klantrelaties te hebben en personeel in dienst te hebben. De bijdrage kan ook door bewuste activiteiten worden gecreëerd, zoals het steunen van lokale organisaties of het verduurzamen van een product.

Het mkb kan op veel manieren een maatschappelijke bijdrage leveren. De impact van het bedrijfsleven op mensen, gemeenschappen en de natuur staat meer in de aandacht. Dit betekent dat er voor het mkb meer mogelijkheden zijn om maatschappelijke waarde te creëren, er is immers een groeiende markt voor. Het betekent ook dat bedrijven meer worden aangesproken op hun sociale en ecologische impact. Consumenten zijn zich steeds bewuster van duurzaamheid van producten die ze consumeren. In een recent marktonderzoek kwam naar voren dat een groeiende groep Nederlanders duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid meeneemt in beslissingen over het aanschaffen van producten of diensten. De meeste recente

---

<sup>1</sup> Gegevens gebaseerd op het Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2019). Investeren in groeivermogen: Jaarbericht staat van het mkb 2019. Geraadpleegd op: <https://cms.staatvanhetmkb.nl/wp-content/uploads/2019/10/Jaarbericht-De-staat-van-het-mkb-2019-6MB.pdf>

<sup>2</sup> CBS (2018) Lagere productiviteitsgroei midden- en kleinbedrijf. Geraadpleegd op <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/40/lagere-productiviteitsgroei-midden-en-kleinbedrijf>

<sup>3</sup> Panteia (2018). Mkb steekt jaarlijks ruim 1 mld in lokale maatschappelijke organisaties. Geraadpleegd op: <https://www.panteia.nl/nieuws/mkb-steekt-jaarlijks-ruim-1-mld-in-lokale-maatschappelijke-organisaties/>

cijfers geven aan dat afhankelijk van het type product tussen de 46% en 62% van de consumenten dit van belang vindt.<sup>4</sup>

Sociale en ecologische vraagstukken worden dus steeds explicieter aan bedrijven voorgelegd. De markt voor producten en diensten die een positieve maatschappelijke bijdrage leveren groeit. Steeds meer ondernemers worden zich bewust van de rol die hun onderneming kan spelen in het aanpakken van deze vraagstukken. Niet alleen omdat ze hierin kansen zien, maar ook omdat het ze aan het hart gaat, of ze belangrijk zijn voor de toekomst van het bedrijf. Tegelijk leveren ondernemers al op allerlei manieren een maatschappelijke bijdrage. De meest zichtbare en best gemonitorde bijdrage is de economische bijdrage.

Deze maatschappelijke bijdrage op sociaal en ecologisch gebied zijn niet altijd even zichtbaar. Niet alleen omdat het niet onderzocht wordt, maar ook omdat er niet altijd een expliciete strategie of beleid aan ten grondslag ligt of over gerapporteerd wordt. Meerdere onderzoeken bestrijden dat het midden- en kleinbedrijf minder maatschappelijke activiteiten verricht dan het grootbedrijf<sup>5</sup>. Activiteiten door mkb bedrijven worden vaker *ad hoc* uitgevoerd en er wordt minder over gecommuniceerd dan in het grootbedrijf. De maatschappelijke bijdrage wordt geleverd op een manier die het mkb past, informeler en ondernemend inspelen op mogelijkheden. Zoals een van de onderzoekers concludeert: “De essentie van een maatschappelijke bijdrage ligt in een goede houding en bedrijfscultuur en niet in formalisering.”<sup>6</sup>

In tegenstelling tot de economische bijdrage van het mkb aan Nederland wordt de maatschappelijke bijdrage niet systematisch onderzocht of gemonitord. Met dit onderzoek willen Impact Centre Erasmus en MKB-Nederland een aanzet geven om hier verandering in brengen. Naast het brengen van inzicht wil dit onderzoek ondernemers inspireren. Waar zetten hun collega’s zich voor in? Wat zouden ze zelf (nog meer) kunnen doen? Daarnaast is het ook een boodschap naar een breder publiek. Het mkb staat midden in de samenleving en speelt een belangrijke rol op tal van maatschappelijke vraagstukken.

In dit rapport presenteert Impact Centre Erasmus op welke thema’s ondernemers maatschappelijke waarde kunnen leveren. De thema’s zijn geïllustreerd met voorbeelden van ondernemers die zich inzetten voor het creëren van maatschappelijke waarde. In het laatste hoofdstuk staan hun verhalen in verder detail uitgewerkt. Stuk voor stuk zijn de verhalen en visies van de ondernemers de moeite waard. Daarnaast heeft een grotere groep ondernemers deelgenomen aan een vragenlijst over de thema’s waarop ze maatschappelijke waarde creëren.

---

<sup>4</sup>B-open en GfK. (2018). Steeds meer consumenten bereid extra te betalen voor duurzame producten of diensten. Geraadpleegd op 12 september 2019 op <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/steeds-meer-consumenten-bereid-extra-te-betalen-voor-duurzame-producten-of-diensten/>

<sup>5</sup> Zie bijvoorbeeld: Baumann-Pauly *et al.*, 2013; Fassin, 2008; Kechiche & Soparnot, 2012

<sup>6</sup> Fassin (2008)



## 2. Maatschappelijke waarde van het MKB

### 2.1 Wat betekent maatschappelijke waarde?

Maatschappelijke waarde is een breed begrip. Kortgezegd is de maatschappelijke waarde een combinatie van de economische waarde, sociale waarde en ecologische waarde die ondernemers creëren. In dit onderzoek ligt de nadruk op de laatste twee waarden, sociale waarde en ecologische waarde. Sociale waarde gaat om de waarde die voor mensen wordt gecreëerd. Het kan gaan om personeel, de mensen die voor het bedrijf werken, of breder, de mensen die bij de onderneming in de buurt wonen, die profiteren van de activiteiten van het bedrijf. De ecologische waarde heeft betrekking op het respecteren van de natuurlijke grenzen van de planeet. Daaronder valt bijvoorbeeld vervuiling, klimaatverandering en biodiversiteit.

Voor ondernemers in het commerciële mkb staat continuïteit van de onderneming voorop. In dit onderzoek wordt gekeken naar de sociale en ecologische waarde die daarnaast wordt gecreëerd. Iedere maatschappelijke waarde wordt meegenomen, ongeacht of ze voortkomen uit bewuste acties van ondernemers om maatschappelijke waarde te creëren of niet. Het is ook geen criterium of ondernemers deze waarde creëren vanuit een persoonlijk drijfveer om een positieve bijdrage te leveren, een strategische beweging om het bedrijf beter te positioneren of omdat ze een mooie kans zien om een maatschappelijk vraagstuk met een sluitende businesscase aan te pakken. Het gaat om de sociale en ecologische waarde die gecreëerd wordt, niet om wat voor motivaties hieraan ten grondslag ligt.

Ondernemers die aan dit onderzoek hebben meegewerkt vertellen dat hun motivatie soms intrinsiek is, 'ik wil een maatschappelijke relevant bedrijf hebben', 'ik voel me verantwoordelijk voor de maatschappij' of 'ik hoorde van andere ondernemers die hier mee bezig waren en realiseerde me dat ik ook kan bijdragen'. Anderen geven aan niet zo mee bezig te zijn met hun maatschappelijke rol. Ze zeggen bijvoorbeeld dat ze 'de kans in de markt zagen' of 'een keer iets anders wilden proberen'. Vaak blijkt ook het geval dat verschillende personen binnen het bedrijf met verschillende motivaties aan hetzelfde project werken.

Natuurlijk zit de maatschappelijke waarde ook in het vermogen van bedrijven om in te spelen op maatschappelijke trends en kwesties. Het vermogen om in te spelen op deze kwesties en trends en ze een plek te geven in het businessmodel is mogelijk de manier om op lange termijn duurzaam te zijn en waarde te creëren. Veel ondernemers die aan dit onderzoek meewerkten vertelden dat de maatschappelijke discussie over het thema waar ze mee bezig zijn het mogelijk maakte om met maatschappelijke waarde aan de slag te gaan. Doordat er een vraag is naar producten of diensten die met aandacht voor sociale- en ecologische aspecten gemaakt zijn durfden ze het aan. De maatschappelijke waarde die het mkb creëert levert het bedrijf in sommige gevallen directe, financiële voordelen op. Te denken valt aan lagere kosten voor energieverbruik en minder verzuim onder medewerkers. In andere gevallen zijn de voordelen indirecter, bijvoorbeeld sterkere binding met klanten en personeel of een goede reputatie. Het was voor de ondernemers helemaal niet zeker of hun inspanningen ook financieel beloond zouden worden. Voor kleine bedrijven betekent dit dat ze een risico nemen. Het inspelen op maatschappelijke kwesties is voor ondernemers zeker relevant. Het uit zich in het aanpassen van producten en processen.

Sommige activiteiten waarmee maatschappelijke waarde wordt geleverd liggen voor ondernemers meer voor de hand dan andere activiteiten. Het verminderen van de ecologische voetafdruk is voor bedrijven goed te realiseren, zoals het isoleren van bedrijfsruimtes, het verminderen van grondstof gebruik of het energieverbruik verlagen. Met personeel bestaat vaak een goede relatie en de ondernemer heeft baat bij tevreden, kundig personeel. Op andere vlakken vraagt een maatschappelijke bijdrage om veel (meer) inspanning en strategische keuzes. Het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vraagt bijvoorbeeld om het aanpassen van een functie aan de capaciteiten van de persoon, het begeleiden van de persoon en contacten met de gemeente. Zo'n activiteit vraagt dus om een kostbare tijdsinvestering.

### Diversiteit van het mkb

Het midden- en kleinbedrijf is ontzettend divers. De sector, omvang, regio en cultuur is voor ieder bedrijf anders. Een mkb kan een café op de hoek zijn, een distributiecentrum op een bedrijventerrein of een softwarebedrijf. Het mkb is door heel Nederland actief, beslaat een diversiteit aan sectoren, kan een micro of een middenbedrijf zijn, kan leveren aan consumenten of andere bedrijven. Met dit in het achterhoofd kan gesteld worden dat het mkb op allerlei manieren en in allerlei contexten een maatschappelijke bijdrage kan leveren. Ieder van deze bedrijven zal een andere maatschappelijke bijdrage hebben en kunnen hebben. Hierom is het van belang het begrip maatschappelijke bijdrage breed te houden. Bij iedere onderneming past een andere bijdrage goed, afhankelijk van de omstandigheden van het bedrijf.

### Verwante concepten

Maatschappelijke waarde van het mkb grenst aan andere concepten zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), corporate social responsibility (CSR) en sociaal ondernemen. Deze concepten zijn vergelijkbaar met wat in dit onderzoek bedoeld wordt met maatschappelijke waarde. Het grote verschil is dat ze refereren aan bewuste acties van ondernemers: MVO en de Engelstalige term CSR gaan over bewuste acties die bedrijven kunnen nemen om naast financiële winst ook sociale en ecologische waarde te creëren. Het idee achter sociaal ondernemen gaat nog een stap verder. Sociaal ondernemers richten zich op het creëren van sociale- of ecologische waarde en gebruiken financiën als een middel om dit te bereiken.

Het maakt in dit onderzoek niet uit of ondernemers hun activiteiten worden uitgevoerd onder de vlag van MVO, CSR of sociaal ondernemerschap of niet. De maatschappelijke bijdrage van ondernemers die bewust vanuit deze vlag werken is even relevant als van ondernemers die dit niet doen. Het gaat om de maatschappelijke effecten en niet om de motivatie die hieraan ten grondslag ligt.

## 2.2 Creatie van maatschappelijke waarde

Ondernemers kunnen op verschillende manieren maatschappelijke waarde creëren. In de basis kunnen ze dit op drie manieren doen. Ondernemers kunnen hun product aanpassen, ze kunnen processen aanpassen die nodig zijn om een product of dienst te produceren en/of leveren of ze kunnen extra activiteiten verrichten die naast de normale bedrijfsvoering liggen. Bij het aanpassen

van producten of processen wordt het creëren van maatschappelijke waarde geïntegreerd in de normale bedrijfsvoering.

Producten en processen kunnen zo worden aangepast dat meer maatschappelijke waarde wordt gecreëerd. Processen gaan over hoe bedrijven werken, bijvoorbeeld over hoe er wordt ingekocht en welke mensen in het bedrijf werken. Producten hebben betrekking op wat een bedrijf produceert en voor wie, bijvoorbeeld over of producten voor iedereen bereikbaar zijn of circulair zijn. Extra activiteiten zijn activiteiten die buiten de normale bedrijfsvoering om uitgevoerd worden zoals filantropie of het laten verrichten van vrijwilligerswerk door medewerkers. In alle gevallen gaat het er wel om dat het bijdragen zijn die verder gaan dan het volgen van de wet en het voldoen aan richtlijnen (compliance) waar alle organisaties aan moeten voldoen.

### 3. Maatschappelijke waarde in zes thema's

De maatschappelijke waarde die ondernemers creëren is divers. De maatschappelijke bijdrage kan binnen en buiten het bedrijf gecreëerd worden. De bijdrage die een bedrijf levert hangt ook af van de kenmerken van het bedrijf, zoals het type werkzaamheden dat wordt verricht en de locatie van het bedrijf en kan in een aantal overkoepelende thema's worden ingedeeld. De thema's zijn verzameld op basis van wetenschappelijke literatuur, praktijkrapporten, artikelen in de media en een consultatie met experts en ondernemers. Aan de hand van praktijkvoorbeelden worden de thema's verder geïllustreerd.

De volgende thema's maken deel uit van dit onderzoek en worden op de volgende pagina's verder toegelicht:

- 1) **MKB als afspiegeling van de maatschappij.** Nederland heeft een diverse samenleving. Mensen verschillen in culturele achtergrond, leeftijd en opleidingsniveau. Inclusiviteit in bedrijven waardoor zoveel mogelijk mensen een kans krijgen om mee te doen en zich thuis voelen in een bedrijf vormt de basis hiervoor.
- 2) **Ontwikkeling en kansen voor personeel.** Een baan betekent meer voor personeel dan alleen een inkomen. Personeel kan zich ontwikkelen in een baan, opleidingen volgen en trots zijn op hun baan. Daarnaast kan een ondernemer personeel extra ondersteunen in tijden dat dit nodig is, bijvoorbeeld als er schulden zijn of de medewerker met ziekte te maken heeft.
- 3) **Innovatie en duurzame businessmodellen.** Het vermogen om op lange termijn oplossingen voor maatschappelijke kwesties en trends te verwerken in het businessmodel betekent dat bedrijven op lange termijn maatschappelijke waarde kunnen creëren. Ondernemers kunnen niet alle maatschappelijke vragen rondom duurzaamheid meteen aanpakken, dit kost tijd om te experimenteren, leren en onderzoeken.
- 4) **Ecologische voetafdruk beperken.** Het mkb kan de negatieve belasting van processen en producten op het milieu en klimaat zo verkleinen door te letten op bijvoorbeeld energieverbruik, het verminderen van afvalproductie en het gebruik van grondstoffen te verminderen.
- 5) **Steunen van of meewerken aan (lokale) organisaties.** Ondernemers kunnen actief bijdragen aan hun omgeving door hun expertise, middelen of netwerk in te zetten met of voor andere lokale organisaties. Ze kunnen bijvoorbeeld lokale verenigingen financieel ondersteunen, medewerkers vrijwilligerswerk laten doen voor een lokale organisatie of deelnemen aan een lokale raad, bestuur of netwerk.
- 6) **Rol in gemeenschap.** De aanwezigheid van een onderneming creëert waarde voor de omgeving. Het mkb kan bijdragen aan de identiteit van de buurt, leefbaarheid, sociale cohesie en een gevoel van veiligheid.

### 3.1 MKB als afspiegeling van de maatschappij

Nederland heeft een diverse samenleving waar mensen met verschillende culturele achtergronden, leeftijden en opleidingsniveaus van uitmaken. Deze mensen willen allemaal meedoen in de maatschappij. Het mkb, dat met meer dan 4 miljoen mensen in dienst, de grootste werkgever van Nederland is, kan zich inzetten voor inclusie in de maatschappij. Door aandacht te geven aan de diversiteit van het personeelsbestand in het werven en aannemen van personeel kan het mkb er zorg voor dragen dat het personeelsbestand een goede afspiegeling is van de maatschappij in de buurt waar de onderneming staat. Uiteraard binnen de mogelijkheden gezien de aard van het geboden werk. Zo krijgen zoveel mogelijk mensen een kans om mee te doen.

Natuurlijk speelt het mkb een belangrijke rol bij **werkgelegenheid in de regio**. Bedrijven kunnen met hun formele of informele personeelsbeleid inspelen op maatschappelijke kwesties rondom personeel. Zo is bijvoorbeeld het vinden en behouden van een arbeidsplek niet voor iedereen vanzelfsprekend. In de media is er regelmatig aandacht voor de baankansen van verschillende groepen. Ouderen, jongeren, vluchtelingen, mensen met een fysieke of verstandelijke beperking of mensen met een migratieachtergrond worden genoemd als het gaat om afstand tot de arbeidsmarkt.

Het bedrijf Kleywegen B.V., aannemer in de grond-, water- en wegenbouw, is hier een voorbeeld van. Via het Sociaal werkbedrijf 'Cor werkt beter', kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek in de praktijk vinden. Samen met en onder begeleiding van Cor gaan ze aan het werk en wordt er gekeken of ze binnen de bedrijven aan de slag kunnen. Het bedrijf vindt het belangrijk om mensen een kans te bieden om aan de slag te gaan. Goede begeleiding en plaatsing op een passende arbeidsplaats is daarbij cruciaal.

Aandacht voor **diversiteit van personeel** is een eerste stap. Ondernemers moeten de meerwaarde erkennen van het hebben van mensen met verschillende achtergronden en capaciteiten. Pas als er bewustzijn is kan hier verder naar worden gehandeld door bijvoorbeeld bewust mensen uit

Bij het Tilburgse metaalbewerkingsbedrijf ETEMF telt de motivatie die werknemers hebben vooral. Door creatief om te gaan met de capaciteiten van personeel en de indeling van taken binnen het bedrijf, vinden ze plekken voor personeel binnen het bedrijf. Een aantal all-round vakmensen begeleidt ander personeel in bij hun passende taken. Door de diversiteit van het personeel wordt er extra belang aan gehecht dat personeel goed met elkaar omgaat. Dat mensen zich thuis voelen op werk en werken als team is belangrijk. In de dagelijkse leiding besteedt de directie hier veel aandacht aan.

bepaalde groepen aan te nemen, geschikt werk voor ze te creëren en de juiste ondersteuning te bieden. Bedrijven kunnen zich focussen op het specifiek aannemen van deze groepen, afhankelijk van wat binnen de sector speelt en mogelijk is. Behalve dat er oog is voor diversiteit van het personeelsbestand is inclusiviteit ook van belang. Diversiteit gaat over de vraag of verschillende groepen vertegenwoordigd zijn binnen het bedrijf. Inclusiviteit betekent dat werknemers zich binnen een bedrijf thuis voelen en zichzelf kunnen zijn. In een divers bedrijf ontmoeten mensen met verschillende

achtergronden elkaar, waardoor ze zich een beter beeld van elkaar krijgen.

Zoals al genoemd staan verschillende groepen in de aandacht als het gaat om inclusie op de arbeidsmarkt. In het bijzonder is er aandacht voor het **aannemen mensen met een (chronische) afstand tot de arbeidsmarkt**. Mensen kunnen om verschillende redenen een achterstand tot de arbeidsmarkt hebben, bijvoorbeeld doordat ze een lichamelijke of verstandelijke beperking hebben, doordat ze voor ziekte langere tijd niet hebben kunnen werken of ze de Nederlandse taal en cultuur nog niet kennen.

In het onderwijzen en meewerken aan opleidingen kan het mkb een belangrijke rol vervullen. Het meewerken aan opleidingen kan op veel manieren worden ingevuld. Het **bieden van leerwerkplekken/stages** is het bekendst. **Werkervaringsplekken** voor langdurig werklozen en herintreders is ook een relevante manier om mensen aan het werk te brengen. **Samenwerkingen met het onderwijs** of het zelf bieden van een opleiding levert ook een maatschappelijke bijdrage. Een ondernemer kan bijvoorbeeld een vak verzorgen bij een opleiding, bijdragen aan de ontwikkeling van het curriculum van een opleiding, bedrijfsbezoeken of praktische opdrachten organiseren of binnen het bedrijf een eigen opleiding verzorgen.

Het koeltechniek bedrijf Ijskoud B.V. had door het verdwijnen van de opleiding koeltechniek uit de thuisstad Amsterdam steeds dringendere personeelstekorten. Op eigen initiatief – nadat een poging om de opleiding op te starten niet goed verliep – is het bedrijf een eigen in-house opleiding gestart. Toegankelijkheid en kansen bieden zijn hierin sleutelwoorden. Deze wordt in modules in-house aangeboden. Er wordt uitgegaan van de uitgangspositie van deelnemers, waardoor mensen zoveel mogelijk een passende opleiding kunnen volgen. “Als we merken dat talenten in iemand zitten, laten we ze die graag verder ontwikkelen.”

Vanuit het bedrijf EMPROVE, een zelfstandig coach en een voormalige schipper is een opleiding gestart voor statushouders (en andere geïnteresseerden). Binnen een korte tijd krijgen deelnemers theoretische en praktische instructie over het werk op een binnenvaartschip. Tijdens de opleiding worden ze zorgvuldig gematcht met een kapitein die ze op een schip het vak verder leert. De kapitein wordt door een coach ondersteunt in de begeleiding van hun nieuwe personeelslid.

In sommige sectoren heerst personeelstekort. Het bieden van kansen aan zij-instromers die graag in de sector aan de slag willen is een bijdrage die ze kunnen leveren, bijvoorbeeld door deze mensen een kans te bieden binnen het bedrijf aan de slag te gaan terwijl ze een training doorlopen of door leermeester te zijn. Hoewel dit bedrijven ook goed personeel oplevert, is het niet altijd een makkelijke weg, zoals de casus van EMPROVE illustreert (zie kader).

### 3.2 Ontwikkeling en kansen voor personeel

Naast het bieden van kansen op werk, kunnen ondernemers waarde creëren voor personeel dat ze al in dienst hebben. Een baan kan meer voor personeel betekenen dan een bron van inkomsten. Een baan kan een belangrijk deel van de identiteit zijn van personeel. Het staat voor waar ze goed

in zijn en waar ze bij horen. Ze kunnen **trots zijn op hun werk** of om onderdeel uit te maken van het bedrijf, op de rol die ze vervullen en ze kunnen plezier halen uit hun werk. **Luisteren naar personeel** over wat voor het personeel belangrijk is aan hun werkzaamheden, de sfeer binnen het bedrijf, maar ook de strategische ontwikkeling van het bedrijf en de rol van de markt hierin.

Mensen ontwikkelen zich in hun baan. Niet alleen door het opdoen van ervaring en het krijgen van feedback, maar ook door het kunnen **volgen van opleidingen en trainingen**. Zoals in het voorbeeld van Van Mossel staat, is het van belang personeel te blijven opleiden door innovaties binnen de branche, terwijl het risico bestaat dat ze naar een andere werkgever vertrekken (zie kader). Het bieden van interessant en relevant werk draagt bij aan een fijne werkplek voor personeel. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheid om, zover mogelijk, verder door te groeien naar andere functies of door andere, uitdagende taken krijgen. Het opleiden van mensen is niet alleen goed voor het bedrijf, waar ze hun vaardigheden inzetten, maar ook voor het personeel dat hun vaardigheden ook in de toekomst kan blijven inzetten.

Bij Van Mossel Automotive Groep staat het langdurig inzetbaar houden van personeel hoog in het vaandel. Zowel door het bieden van opleidingen aan zij-instromers, die direct met een salaris aan de slag kunnen bij een van de vestigingen, als door het altijd bieden van opleidingen aan personeel om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in het vakgebied. In de autobranche komt het regelmatig voor dat men voor een iets hoger salaris ergens anders gaat werken, dus investeren in opleidingen voor personeel is een bewuste keuze. Het bedrijf ziet het als een taak om kennis beschikbaar te houden binnen het bedrijf.

De werkgever kan personeel bijstaan in moeilijke tijden, door bijvoorbeeld flexibel te zijn of **directe hulp te bieden**. Omstandigheden kunnen ziekte of mantelzorg van familie zijn, andere familieomstandigheden of bijvoorbeeld problematische schulden. Ondernemers die op de vragenlijst reageerden gaven aan bijvoorbeeld een luisterend oor te willen zijn voor hun

De Dames van Hurkmans is een autoboetiek voor en door vrouwen. In het bedrijf werken 'aan de achterkant', in de garage, vrouwen en mannen samen. Het bedrijf zet er veel op in om een prettige werksfeer te creëren waar iedereen zich thuis kan voelen. De zussen Hurkmans merken dat vrouwen die er komen werken soms enorm groeien in hun zelfvertrouwen, simpelweg omdat er vanuit het andere personeel geen vooroordelen zijn over hun capaciteiten als schadehersteller.

personeel. Een groot deel gaf ook aan dat ze ook op directe manieren hulp bieden, zoals het geven van leningen of voorschotten op salaris, het doneren van producten of het helpen zoeken naar de juiste hulpverlening. Daarnaast kan een onderneming aandacht geven aan het **welzijn voor personeel**. Op informele wijze kan dit gedaan worden door toegankelijk te zijn en vragen en zorgen van personeel rondom welzijn serieus te nemen. Op formele wijze kan dit bijvoorbeeld worden gedaan door het bieden van leefstijl programma's of sport, persoonlijke coaching

of bijvoorbeeld het bieden van gezonde voeding tijdens de lunch.

### 3.3 Innovatie en duurzame businessmodellen

Het mkb wordt geconfronteerd met maatschappelijke kwesties. Door op deze kwesties in te spelen vanuit het businessmodel kan een bedrijf op lange termijn maatschappelijke waarde creëren. De toegenomen aandacht voor sociale en ecologische aspecten in de productie van producten en diensten vraagt om aanpassingen aan bestaande of geheel nieuwe strategieën, producten en diensten. Op langere termijn kan het mkb, door te innoveren en nieuwe businessmodellen te ontwikkelen, die naast financiële waarde ook sociale of ecologische waarde creëren. Dit kost tijd. Vragen die spelen gaan bijvoorbeeld over het aanpassen van de bedrijfsstrategie en afwegingen die binnen het bedrijf gemaakt worden. Wat is een passend, rendabel verdienmodel of bedrijfsstrategie om in te spelen op maatschappelijke kwesties? Welke aanpassingen in producten en processen passen hierbij? Kan er een passende businesscase worden gemaakt voor de aanpassingen en zijn ze dus mogelijk? Is de markt klaar voor de nieuwe producten? Ondernemers moeten hiervoor vaak nieuwe kennis ontwikkelen, nieuwe contacten leggen en experimenteren met verschillende aanpakken.

De processen die nodig zijn om een product te maken en op de markt te brengen kunnen aangepast worden. Het kan bijvoorbeeld gaan om het zoeken naar andere leveranciers en afnemers, het maken van andere afspraken met leveranciers en afnemers of om welke werknemers worden ingezet in het productieproces. Wat er precies aangepast kan worden hangt natuurlijk af van de aard van het bedrijf. Het product kan aangepast worden door te letten op voor wie het product bereikbaar is, hoe lang het product gebruikt kan worden en hoe ervoor gezorgd kan worden dat het product geen of zo min mogelijk afval oplevert.

Op weg naar innovatieve, duurzame businessmodellen kunnen ondernemers op zoek zijn naar mogelijk verbeteringen. Zoals het bedrijf

HTC (zie kader) dat de ambitie heeft om een circulair businessmodel te ontwikkelen. Bij het ontwikkelen van een nieuw businessmodel komen veel vragen naar voren. Over welke prioriteiten gesteld moeten worden in de ontwikkeling van de circulariteit van het product, hoe een *Product as a Service* constructie moet worden ingericht, welke gevolgen dit heeft voor de service en onderhoud van de producten.

Het bedrijf HTC parking & security werkt aan het ontwikkelen van een circulair businessmodel voor de speedgates (toegangshekken voor parkeergarages) die het bedrijf produceert. Een circulair model stelt het bedrijf voor uitdagingen, zoals hoe de speedgates volledig circulair kunnen worden of hoe de onderhoudsservice ingericht moet worden. Bovendien loopt het bedrijf als koploper tegen juridische en financieringsvraagstukken aan, waar de antwoorden vaak nog op gevonden moeten worden.



Het bedrijf Koeleman Potplanten werkt op verschillende manieren toe naar een duurzamer businessmodel. Het bedrijf onderzoekt hoe een model ontwikkeld kan worden waar klanten orchideeën van het bedrijf nadat ze uitgebloeid zijn weer inleveren. Het opnieuw laten bloeien van een orchidee kost minder energie en vervuult minder dan het opkweken van een nieuwe plant. Daarnaast wil het bedrijf het bedrijfspand, waar planten in een verwarmde kas worden opgekweekt, van energie verslindend naar energiepositief maken.

Als ondernemers bezig zijn met het ontwikkelen dan een innovatief en/of duurzaam businessmodel, kunnen meer vraagstukken rondom maatschappelijke waarde op hun pad komen. Doordat ondernemers zich verdiepen in de vraagstukken, nieuwe contacten opdoen en experimenteren met nieuwe producten komen nieuwe onderwerpen op hun pad. Koeleman potplanten (zie kader) kwam, door de inspanning om een energiepositief bedrijf te worden ook in aanraking met zorgen rondom biodiversiteit. Het bedrijf neemt biodiversiteit nu bewust mee in het

ontwikkelen van een nieuw bedrijfspand.

### 3.4 Ecologische voetafdruk beperken

Ondernemers kunnen nu acties ondernemen om de belasting van bedrijfsactiviteiten op het milieu en klimaat te beperken. De voorbeelden hiervan zullen ieder bekend zijn, zoals het verminderen van energieverbruik en het gebruik van energie uit hernieuwbare bronnen, het verminderen van afval en het verminderen van het gebruik van maagdelijke grondstoffen. Het gaat om maatregelen waarvan de positieve effecten zo goed als gegarandeerd zijn en die in veel gevallen een duidelijke terugverdientijd hebben.

Vragen die interessant zijn is hoe strategisch ondernemers kijken naar hun producten. Zijn ze zich bewust van wat hun grootste ecologische belasting is? Geven ze hier prioriteit aan? Hoe werkt dit door in vragen over mobiliteit, innovatie en gebruik van grondstoffen?

Concreet zijn de belangrijkste sub thema's het **tegengaan van uitstoot van broeikasgassen**. Het tegengaan van deze uitstoot kan op veel manieren gebeuren, bijvoorbeeld door de uitstoot van de eigen productie te beperken, in de inkoop rekening te houden met de uitstoot van leveranciers, maar ook bijvoorbeeld transport van personeel en producten. Het **tegengaan van vervuiling van lucht, bodem en water** door uitstoot van bijvoorbeeld fijnstof en chemische stoffen is een andere uitstoot waar bedrijven op kunnen letten. Ondernemers kunnen de **productie van afval beperken** door te letten op het gebruik van verpakkingsmaterialen voor producten, door in gesprek te gaan met leveranciers in de keten en de levensduur van producten te verlengen. Het reduceren van het **gebruik van maagdelijke grondstoffen** die in een product gebruikt worden door grondstoffen te hergebruiken of andere grondstoffen, die in overvloed beschikbaar zijn, te gebruiken. Het **scheiden, hergebruiken en recycleren van afval** kan hier ook in meehelpen.

### 3.5 Steunen van of meewerken aan (lokale) organisaties

Ondernemers zijn lokaal aanwezig. Voorbeelden van ondernemers die lokale verenigingen en evenementen steunen zullen niemand onbekend zijn. Ondernemers kunnen met middelen,

expertise en hun netwerk aan hun directe omgeving een bijdrage leveren. Deze bijdrage kan breed zijn, van het sponsoren van een club, tot personeel tijd geven om vrijwilligerswerk te doen of bijvoorbeeld als personeelsuitje vrijwilligerswerk te doen, het deelnemen aan een lokale raad of bestuur.

Zoals genoemd is het **sponsoren of doneren van geld** aan lokale organisaties de bekendste bijdrage die ondernemers aan de lokale omgevingen kunnen doen. Een ondernemer kan direct uit de onderneming sponsoren, maar ook met personeel of klanten geld inzamelen voor een bepaald doel. Een simpel en bekend voorbeeld is het inzamelen van statiegeld bonnen in de supermarkt. Andere voorbeelden zijn het doneren van een percentage van de omzet van het bedrijf of op de verkoop van een product of werknemers via salaris de mogelijkheid te geven geld te doneren. Naast het doneren van geld kunnen **goederen, diensten en expertise beschikbaar worden gesteld**. Het kan gaan om bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van bedrijfsruimtes voor een lokale organisatie, het doneren van spullen, het geven van *pro bono* advies, of een tijdbank van medewerkers die een deel van hun tijd vrijwillig kunnen inzetten.

In de kleine kernen waar de supermarkten van PLUS Verbeeten staan, vormt het verenigingsleven een belangrijk onderdeel van het lokale leven. De familie Verbeeten, eigenaar van de supermarkten, vind leefbaarheid in de regio belangrijk, niet in de laatste plaats omdat ze afhankelijk zijn van klandizie in de regio. Ze steunen het lokale verenigingsleven dan ook ruimhartig met sponsoring. Zolang het leven er leuk is, zullen mensen in de omgeving willen blijven wonen, zo is de gedachte.

Ondernemers kunnen **initiatieven of activiteiten voor de omgeving uitvoeren** bijvoorbeeld om de omgeving te bedanken of een goede relatie met de omgeving op te bouwen. Het kan bijvoorbeeld gaan om evenementen, workshops, prijsvragen, een markt, open dagen en buurtfeesten.

Koeleman potplanten werkt niet alleen aan een energiepositief bedrijfspand. Samen met een plasticrecyclingbedrijf, een netwerk van duurzame ondernemers en de lokale rotary om het pand te realiseren. Het recyclingbedrijf komt volgens plannen in hetzelfde bedrijfspand, het netwerk van duurzame ondernemers denkt mee met de ontwikkeling van de plannen en de rotary helpt met de financiering van het bedrijfspand.

Bovendien kan een ondernemer zich inzetten in **lokale besturen, raden en/of netwerken** die bijdragen aan de gemeenschap. Er valt te denken aan ondernemersverenigingen, besturen, raden en buurtverenigingen. Dat kan bijvoorbeeld doordat ondernemers elkaar ondersteunen in het vinden van nieuwe contacten en mogelijkheden, bijvoorbeeld om hun bedrijf te laten groeien of samenwerkingen op te zetten. In het kader hiernaast staat hoe het bedrijf Koeleman Potplanten dit aanpakt.

### 3.6 Rol in gemeenschap

Ondernemers zijn onderdeel van een lokale gemeenschap en kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het lokale leven. Ondernemers die benaderbaar zijn en zichtbaar voor omwonenden kunnen bijdragen aan een **gevoel van gemeenschap**, bijvoorbeeld door de reputatie van een onderneming. Ze maken deel uit van de sociale omgeving en veel ondernemers zijn bereid buurtgenoten te helpen, zoals het voorbeeld van Stichting Anders illustreert (zie kader). Goede **klantrelaties** tussen ondernemers, personeel en klanten die elkaar langere tijd kennen kan een vertrouwd gevoel in de buurt geven. Denk bijvoorbeeld aan relaties met onderhoudsbedrijven of lokale winkeliers.

Stichting ANDERS verbindt lokale hulpvragen van inwoners met lokale ondernemers. De Stichting heeft een groeiend netwerk van ondernemers die graag hun stadsgenoten willen helpen met persoonlijke problemen waarvoor geen andere oplossing beschikbaar is. Vragen gaan over concrete oplossingen die gemakkelijk door ondernemingen kunnen worden opgepakt. De bereidheid om met concrete vragen te helpen is groot, ervaart oprichter Robert de Heer elke dag.

Door de aanwezigheid van ondernemingen kan de **leefbaarheid** in een bepaalde regio verhoogd worden. De aanwezigheid van ondernemingen betekent dat er voorzieningen en ontmoetingsplekken zijn waardoor een diverse of toereikend aanbod van producten blijft. Uiteraard zorgen de ondernemingen voor lokale werkgelegenheid voor de lokale bevolking. Het **gevoel van veiligheid** in een omgeving kan verbeterd worden door de aanwezigheid van ondernemers. Natuurlijk geldt dit vooral voor ondernemers die op plekken werken waar veel mensen komen. Het winkelcentrum de Heyhoef is hier een goed voorbeeld van (zie kader).

Alle leden van de winkeliersvereniging van winkelcentrum de Heyhoef hebben hun handtekening gezet onder een intentieverklaring om het meest dementievriendelijke winkelcentrum van Nederland te worden. Rondom het winkelcentrum staan meerdere flats met seniorenwoningen. Winkeliers merkten dat er regelmatig mensen met geheugenproblemen in hun winkels stonden. Door personeel te trainen hoe ze dementie kunnen herkennen en hoe ze er mee omgaan en door winkels fysiek aan te passen, willen ze het winkelcentrum ook voor mensen met geheugenproblemen toegankelijk houden.

PLUS Verbeeten wil zo veel mogelijk streekproducten in de schappen hebben liggen. De streekproducten zijn duidelijk zichtbaar en in de winkel hangen borden met uitleg over de bedrijven die de streekproducten leveren. De supermarkt wil lokale producenten van (ambachtelijke) producten steunen en hoopt daarmee werkgelegenheid in de regio te behouden.

De **identiteit van een regio** kan versterkt worden door lokale producten waar de regio bekend om staat te produceren. Bijvoorbeeld door streek-producten te maken en het in stand houden of ontwikkelen van **ambachten**. PLUS Verbeeten is hier bewust mee bezig (zie kader). Niet alleen de bedrijven die deze producten produceren spelen hier een rol in, ook bedrijven die ervoor kiezen deze

producten in te kopen.

## 4. Resultaten: Wat zeggen ondernemers zelf?

De thema's waarop ondernemers maatschappelijke waarde kunnen toevoegen zijn aan ondernemers voorgelegd. De belangrijkste vragen: Welke van deze thema's vinden ze belangrijk? Op welke van deze thema's zijn ze actief? Daarnaast zijn er over de thema's *MKB als afspiegeling van de maatschappij* en *Ontwikkeling en kansen voor personeel* verdiepende vragen gesteld. In totaal hebben 532 ondernemers de vragenlijst over de maatschappelijke waarde die ze creëren volledig ingevuld<sup>7</sup>. Deze ondernemers zijn afkomstig uit alle sectoren, provincies en hebben bedrijven met een omvang van 1 persoon tot 250 personen. Beschrijvende statistieken kunnen gevonden worden in bijlage 2.

### 4.1 Prioriteiten van ondernemers op de thema's

Ondernemers zijn duidelijk in hun oordeel over welke thema's ze belangrijk vinden en hoe actief ze zijn op de voorgestelde thema's. Van alle ondernemers geeft 94% aan minimaal op een thema een (zeer) belangrijke rol voor het mkb te zien en 80% zegt op minimaal een thema (zeer) actief te zijn. De bijdrage die ondernemers leveren zijn divers verdeeld over de thema's. Het algemene beeld is dat ondernemers op een of twee thema's zeer betrokken zijn, en op de andere thema's minder.

Het blijkt uit gesprekken met ondernemers die aan dit onderzoek hebben meegewerkt dat het actief aan de slag gaan binnen een van de thema's vaak om een forse (tijds)investering vraagt. Zo moeten ze kennis opbouwen over het thema, een netwerk van relevante partijen creëren en in de praktijk onderzoeken welke mogelijkheden er in de praktijk haalbaar zijn. Het is begrijpelijk dat bedrijven niet op alle thema's zo'n inspanning kunnen leveren. Ze geven vaak aan een thema (zeer) belangrijk te vinden en (zeer) actief te zijn op een thema. Ze zijn ook uitgesproken over welke thema's ze helemaal niet belangrijk vinden of waar ze niet actief op zijn.

Daarnaast valt het op dat hoe groter het bedrijf is in termen van voltijdsequivalenten (vte), hoe meer thema's ze belangrijk vinden en op hoe meer thema's ze actief zijn. Van de microbedrijven, met minder dan 10 medewerkers, en kleinbedrijven, met 10 tot 50 medewerkers, ziet 93% op minimaal een thema een (zeer) belangrijke rol voor het mkb. Van deze bedrijven zegt 77% op minimaal een thema (zeer) actief te zijn. Voor middenbedrijven, 50 tot en met 250 vte, liggen deze percentages hoger; 97% van de bedrijven ziet een rol voor het mkb op minimaal een thema en 89% is actief op minimaal een thema.

Welke thema's vinden ondernemers het belangrijkste en waar zijn ze – naar eigen zeggen – het meest actief? Het thema wat de meeste ondernemers belangrijk vinden en waar ze actief op zijn, is het *ontwikkelen en steunen van personeel*. 86% van de ondernemers ziet hier een belangrijke rol voor hun bedrijf en 53% van de bedrijven is (zeer) actief op dit thema. De *rol in de gemeenschap* wordt door 63% van de bedrijven gezien als (zeer) belangrijk en 37% speelt hierin een actieve rol.

---

<sup>7</sup> Ondernemers zijn geworven via het marktonderzoeksbureau KANTAR. Het is niet aannemelijk dat ze meer of minder dan andere ondernemers betrokken zijn bij maatschappelijke thema's.

*Steunen van en meewerken aan (lokale) organisaties* sluit de top-3 af. 58% ziet een belangrijke rol voor het mkb en 36% is (zeer) actief op dit thema.

De andere thema's worden maar iets lager beoordeeld. *Innovatie en duurzame businessmodellen* ziet 58% als (zeer) belangrijk en 28% is (zeer) actief op dit thema. *MKB als afspiegeling van de maatschappij*, vindt 56% van de ondernemers een (zeer) belangrijk thema en 25% is er (zeer) actief op. Het thema *Ecologische voetafdruk beperken* wordt door 54% van de ondernemers als (zeer) belangrijk gezien en 31% is er (zeer) actief op.

Over de maatschappelijke waarde van ondernemerschap op de thema's *Ontwikkeling en kansen voor personeel en MKB als afspiegeling van de maatschappij* zijn de ondernemers in meer detail ondervraagt. Op basis van de sub thema's die in hoofdstuk 3 zijn benoemd zijn ondernemers ondervraagt waar ze zich op inzetten.

## 4.2 Ontwikkeling van en kansen voor personeel

Ontwikkeling van en kansen voor het personeel is voor ondernemers het belangrijkste thema en het thema waar ze het actiefst op zijn. Het eerste sub thema waar ondernemers over ondervraagt zijn is werkgeluk. De grote meerderheid van de ondernemers vindt het van belang dat werknemers werkgeluk ervaren (82%), de overige ondernemers vinden het overigens niet onbelangrijk, maar ook niet belangrijk. Ondernemers vinden het even belangrijk dat personeel trots is op het werk dat ze binnen de onderneming verrichten (81%). Iets meer dan de helft van de ondernemers geeft aan actief aan de slag te zijn om het werkgeluk van ondernemers te verhogen.

Iets meer dan de helft van de ondernemers geeft aan dat ze personeel de ruimte willen geven om zelf keuzes te maken in het volgen van opleidingen en trainingen te volgen. Iets meer ondernemers, twee-derde, geven aan dat ze er open voor staan om personeel meer opleidingen en trainingen te laten volgen dan voor hun functioneren noodzakelijk is. Twee-derde van de ondernemers geeft aan dat ze het personeel de ruimte geven om inspraak te geven in het beleid van de organisatie. Ook in het opstellen van secundaire arbeidsvoorwaarden geeft 57% van de ondernemers aan actief mee te nemen wat het personeel belangrijk vindt.

Ondernemers zijn betrokken bij personeel op momenten dat ze in lastige persoonlijke omstandigheden komen. Vier op de vijf ondernemers is bereid om personeel te helpen bij persoonlijke problemen. 68% van de ondernemers heeft personeel daadwerkelijk ondersteunt bij persoonlijke problemen in de afgelopen 2 jaar. Hulp bestond vaak uit meerdere elementen, waarbij een luisterend oor, ruimte geven en adviseren vaak genoemd werden. Concrete hulp zoals het geven van leningen werd ook veel genoemd.

### 4.3 MKB als afspiegeling van de maatschappij

Het eerst wat opvalt in de antwoorden van ondernemers op vragen over het *MKB als afspiegeling van de maatschappij* is, het verschil in antwoorden tussen bedrijven van verschillende grootte gemeten in voltijdequivalent. De algemene tendens is- hoe groter de onderneming, hoe meer betrokken men is bij thema's rondom diversiteit en inclusie. Als het ging om *Ontwikkeling van en kansen voor personeel* was dit onderscheid er niet.

#### Diversiteit van personeel

Aan de ondernemers zijn een aantal statements voorgelegd over de **diversiteit van personeel** waarop ze op een schaal van 'zeer oneens' (1) tot 'zeer eens' (5) konden reageren. Ondernemers staan ervoor open om mensen van alle achtergronden aan te nemen (3,9) en zien de waarde van een divers personeelsbestand (3,7). Ook hebben ze de indruk dat personeel uit verschillende bevolkingsgroepen elkaar ontmoet binnen het bedrijf (3,3). Ook hier geldt duidelijk dat middenbedrijven het hoogst scoren, dan kleinbedrijven en dan microbedrijven. Bedrijven hebben in mindere mate formele maatregelen genomen om diversiteit binnen het bedrijf te realiseren. Van de middenbedrijven heeft 46% een diversiteitsbeleid, van de kleine bedrijven 30% en microbedrijven 20%. Ook het monitoren van of de instroom, doorstroom en uitstroom van verschillende groepen gelijkmatig verloopt wordt vooral gedaan door middenbedrijven (36%), dan de kleine (20%) of microbedrijven (12%). Dit beeld sluit aan bij de praktijk: kleine(re) ondernemingen hebben vaak, juist vanwege hun omvang en in tegenstelling tot grote(re) bedrijven, geen grote personeelsafdeling met veel formele personeelsprocedures en -systemen.

#### Diversiteit in werving

Ondernemers geven in hun werving aandacht aan het aannemen van bepaalde groepen<sup>8</sup>. 61% van de ondernemers heeft hier aandacht voor. Van de middenbedrijven is dit 81%, kleine bedrijven 70% en microbedrijven 48%. Vooral jongeren en vijftigplussers worden vaak genoemd als doelgroep. Ruim 70% van de ondernemers vindt het van belang dat personeel uit de regio komt. Ze letten hierop in het aannemen van personeel.

#### Plekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek bieden speelt ook een rol bij de bedrijven. Van de 532 bevraagde ondernemers geeft een minderheid aan het expliciet van belang te vinden dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek binnen het hun bedrijf krijgen. Circa de helft van de ondernemers geeft aan dat ze wel eens werkzaamheden of een werkplek te hebben aangepast om iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek binnen het bedrijf te geven. Van de bedrijven die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

---

<sup>8</sup> De groepen zijn: 50 plussers; jongeren; vrouwen (in leidinggevende posities); mensen met een migratie-achtergrond; mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking; statushouders/nieuwkomers in Nederland.

in dienst hebben, vormt dit gemiddeld 14% van hun personeelsbestand. Bedrijven die hier nadrukkelijk op inzetten, maken dus meestal meerdere plekken vrij voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De gesprekken met mkb ondernemers gaven al wat inzichten, echter nader onderzoek zou nodig zijn om uit te wijzen wat de obstakels zijn voor het creëren van meer plekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### Leerwerkplekken en werkervaringsplekken

Het aanbieden van leerwerkplekken/stages, gericht op studenten en leerlingen en werkervaringsplekken, gericht op mensen die geen studie volgen maar nog wel relevante werkervaringen op moeten doen komt veel voor. Van de bedrijven hebben 62% leerwerkplekken/stages aangeboden in het afgelopen jaar. Voor middenbedrijven (87%) is dit vaker het geval dan kleine- (76%) en microbedrijven (42%).

### Meewerken aan opleidingen

Ongeveer de helft van de bedrijven leidt personeel altijd intern verder op. Van de bedrijven die dit niet doen geeft twee-derde aan dat dit niet noodzakelijk is voor de type werkzaamheden die ze bieden. Samenwerkingen met onderwijs komen ook regelmatig voor: 41% van de bedrijven is op een of meerdere manieren betrokken bij opleidingen (zie onderstaand figuur). Hier is geen verschil tussen bedrijven van verschillende groottes.



## 5. Illustraties ondernemers

Elf ondernemers hebben hun medewerking verleend aan dit onderzoek. Hun verhalen staan in dit hoofdstuk weergegeven.

### 5.1 Kleywegen B.V.: Een kans op een baan voor iedereen

Kleywegen is aannemer in de grond-, water- en wegenbouw. Het familiebedrijf bestaat uit 8 bedrijven waar ongeveer 200 mensen werken. “Het is een mannenwereld, dat is een harde wereld maar wel een hele duidelijke wereld. Recht is recht, krom is krom. En we maken een product waar mensen heel trots op zijn. Mensen krijgen veel verantwoordelijkheid en veel vertrouwen. Niet iedereen kan daarmee omgaan”, aldus Marieke van de Kleij, woordvoerder van Kleywegen BV.

#### Een plek voor iedereen

In de afgelopen jaren heeft Kleywegen intern een sociaal werkbedrijf opgezet ‘Cor werkt beter’ om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te geven in de praktijk. Er werken 38 mensen voor een korte tijd (tussen 6 maanden en 1,5 jaar). Mensen komen er op verschillende manieren terecht, bijvoorbeeld via de reclassering of jongeren die zijn uitgevallen uit school. Samen met en onder begeleiding van Cor gaan ze weer aan de slag en wordt er gekeken of ze binnen de bedrijven aan de slag kunnen. “Als je als bedrijf niet nadenkt wat het werken met deze mensen voor jouw bedrijf kan betekenen dan zal het niet lukken”, aldus Marieke van de Kleij.

#### Open Hiring

Sinds september dit jaar is Kleywegen gestart met een pilot ‘Open Hiring’, een programma van maatschappelijk investeerder Start Foundation. Mensen krijgen zonder sollicitatiegesprek een baan. Van der Kleij vertelt erover: “Als je denkt dat je de functie aankan, 6 uur op je benen kan staan, 10 kilo kan tillen en gemotiveerd bent, mag je komen werken. Vereiste is wel dat je je zelf komt inschrijven op een vacaturewachlijst bij ons op kantoor. Daarmee zeg je dat je de baan graag wil. Zodra er een plekje vrij komt en jij de volgende bent op de wachtlijst, heb je gegarandeerd werk. Wij zijn één van de vijf pilotbedrijven in Nederland die via het Open Hiring-programma worden ondersteund met een zogenaamde ‘Life coach’ voor 4 uur in de week. Deze coach helpt de nieuwe mensen en het bedrijf om het traject tot een succes te maken. Dit werkt natuurlijk het beste als de ‘Life coach’ het bedrijf goed kent. In ons geval treedt Cor op als ‘Life coach’.”.



Mensen die via ‘Open Hiring’ solliciteren kunnen, zodra er een plekje vrij komt, direct aan de slag. We stellen geen vragen. Ze doen daarna een maand mee op proef, waarna het vaak snel duidelijk is of ze goed kunnen functioneren. Tot nu toe zijn er 10 mensen op de lijst aangemeld, waarvan één een vaste plek heeft gekregen binnen ICT (doorgestroomd), drie anderen werken nog in hun startbaan. Er zijn ook mensen van de wachtlijst afgegaan. Meestal omdat ze ondertussen elders werk hebben gevonden. Dat is natuurlijk heel erg mooi, want daardoor blijven er alleen mensen op de wachtlijst staan die Open Hiring écht nodig hebben.



## Op naar een sociale toekomst

Van der Kleij is enthousiast over het concept: “Na de pilot zouden wij graag doorgaan met Open Hiring. Ik denk dat we er echt profijt van kunnen hebben. Hoe mooi zou het zijn als alle bedrijven uit Woerden ‘Open Hiring’ gaan adopteren. Gemeente en andere partijen moeten dan wel een actievere rol spelen en ook financieel ondersteunen. Als Open Hiring mensen uit de WW, bijstand of WAO haalt dan bespaart dat de gemeente ook uitkeringen en begeleiding. Bovendien is voorkomen altijd nog beter dan genezen, gemeenten zouden preventief moeten investeren. Wij zijn een normaal en commercieel bedrijf. We willen helpen maar het moet wel rendabel blijven.”

## 5.2 PLUS Verbeeten: Aandacht voor lokaal voor een leefbare toekomst

Bijdragen aan de lokale leefbaarheid is de filosofie van PLUS Verbeeten. De familie Verbeeten is al 150 jaar actief in de levensmiddelen en staat middenin de lokale maatschappij. Dit uit zich op verschillende manieren. Zo biedt de familie veel streekproducten in hun drie supermarkten en hebben ze met andere ondernemers een lokale munteenheid gestart. Doel van beiden is het ondersteunen van de lokale ondernemingen om leefbaarheid in de dorpen en omliggende kernen te behouden.

### Streekproducten

Jan Verbeeten is duidelijk in zijn visie: “ De band met klanten en de gemeenschap is belangrijk. We zijn afhankelijk van de omgeving en voelen ons verantwoordelijk om het leefbaar te houden.” PLUS Verbeeten was al langer met streekproducten bezig, die de familie ziet als onderdeel van de identiteit van het bedrijf. Met het label ‘De Streek + Verbeeten’ is dit ook zichtbaar voor iedereen. Gevraagd naar redenen waarom de familie zich inzet om streekproducten te bieden, komen verschillende redenen naar voren. Om collega-ondernemers te helpen, een podium te bieden aan lokale producten



en producenten, onderscheidend te zijn en om de ketens korter te maken. Bovendien kunnen ze door deze aanpak klanten vaak versere producten tegen een lagere prijs bieden. Alle producten uit het streekproducten assortiment komen uit een omtrek van 30 kilometer van de winkels. “We zoeken het liefst naar een win-win-win,” zegt Jan Verbeeten, “dat zowel de lokale producenten, de klant en wij profiteren van de samenwerking. Een ronde door de winkel laat dit duidelijk zien. Bij meerdere producten hangen borden waar het bedrijf dat het streekproduct levert wordt voorgesteld. Het dorp, Vierlingsbeek waar een van de PLUS winkels staat heeft bijvoorbeeld geen warme bakker meer. Verbeeten: “We vinden het toch van belang dat naar het brood van de PLUS ook brood van een lokale warme bakker uit de buurt wordt aangeboden.”

### Lokaal leven, lokaal besteden

Vanuit dezelfde filosofie is ook het initiatief ‘lokaal leven, lokaal besteden’ voortgekomen. Uit kleine kernen verdwijnen steeds meer bedrijven en voorzieningen staan onder druk. Met een lokale munteenheid, waar men in de PLUS winkel met spaarzegels bij de boodschappen krijgt. Nadat men voor 4 euro aan zegels heeft gekocht ontvangen klanten een cheque van 8 euro die bij aangesloten lokale ondernemingen gebruikt kan worden. PLUS Verbeeten en collega ondernemers betalen hier samen aan mee. Verbeeten: “We willen mensen aanmoedigen zo veel mogelijk lokaal te regelen.

Het verenigingsleven draagt de familie Verbeeten ook een warm hart toe. “In dorpen en kleine kernen waar weinig voorzieningen zijn vormen lokale verenigingen en lokale initiatieven de ruggengraat van de lokale samenleving. We willen dat mensen hier een fijn leven hebben zodat ze hier blijven wonen. Als bedrijf hebben we natuurlijk wel klanten nodig.” Door het steunen van het lokale leven willen we ons weer inzetten voor de mensen die ons bestaan mogelijk maken.

### 5.3 Winkeliersvereniging Heyhoef: Het dementievriendelijkste winkelcentrum

Alle 53 winkeliers in het Tilburgse winkelcentrum Heyhoef werken samen om een dementievriendelijk winkelcentrum te worden. Sociaal werker Sjef van der Klein leidt het project samen met drie ondernemers uit het winkelcentrum. In het winkelcentrum was al eerder een ontmoetingskamer geopend voor ouderen met een klein sociaal netwerk en geheugenproblemen. Van der Klein “Behalve begrip en acceptatie die we in de ontmoetingskamer bieden, willen we dat ouderen vanuit de ontmoetingskamer door kunnen lopen naar het winkelcentrum en meteen midden in de maatschappij staan.” Ondernemers merkten dat er mensen met geheugenproblemen in het winkelcentrum rondlopen. Ze wilden meer kennis over hoe ze deze mensen kunnen benaderen en ondersteunen. De leefwereld van mensen wordt bij beginnende dementie snel kleiner. Met het project willen de winkeliers ouderen op een veilige manier mee blijven laten doen in de samenleving.

#### **Dementievriendelijkheid**

Om een goede en veilige omgeving te bieden voor dementie is meer kennis onder winkelpersoneel nodig om dementie te herkennen. Het is niet meteen te zien of iemand dementie heeft. Inmiddels wordt al het personeel getraind om basiskennis over dementie op te bouwen, te leren hoe ze dementie kunnen herkennen en wat ze kunnen doen als iemand met dementie in de winkel staat. Fysieke aanpassingen in de winkels maken het voor mensen met dementie mogelijk om veilig te kunnen blijven winkelen. Sjef van der Klein: “We willen het serieus aanpakken. Dat betekent dat we van alle ondernemers vragen hun personeel te trainen en winkel aan te passen.” Ik merk dat het onderwerp leeft. Veel ondernemers hier hebben kleine bedrijven en geen tijd om grote plannen uit te werken, dus ik vervul een belangrijke rol om het project behapbaar te maken.”

#### **Samenwerking met ondernemers**

Van der Klein is zich bewuster van de rol die ondernemers lokaal spelen. “Ik heb met ondernemers gesprekken over hoe ze hun maatschappelijke rol willen en kunnen invullen. Ze kunnen natuurlijk activiteiten organiseren. Ik wil ze ook bewust maken wat ze in hun bedrijf aan maatschappelijke bijdrage kunnen leveren. Zo werken veel mantelzorgers natuurlijk ook bij het mkb. Zij kunnen extra ondersteuning gebruiken.” Lokale ondernemers kunnen veel bijdragen aan de leefbaarheid van de wijk. Zij zien mensen vaak en spreken ze iedere dag. Niet alle ondernemers zijn even betrokken bij dit onderwerp. Ze merken wel dat er goede aandacht is en er zijn winkeliers die het mogelijk maken.

“Ik hoop ondernemers ook te laten zien wat er mogelijk is, wat ze allemaal nog meer kunnen doen.” Van der Klein beseft dat het voor ondernemers om een lange adem vraagt. Dementievriendelijkheid vraagt om constante aandacht en structurele inzet. Van der Klein ziet dat voor een goede samenwerking met ondernemers, hij ook de taal van ondernemers moet gaan spreken. De samenwerking is mogelijk omdat we concreet maken wat er moet gebeuren.

#### **Bewustwording maatschappelijke bijdrage**

Van der Klein heeft een tip voor ondernemers die graag een maatschappelijke bijdrage willen leveren. Hij merkt dat ondernemers vaak denken dat ze deze bijdrage het best kunnen leveren door activiteiten buiten hun bedrijf te organiseren. “Een ondernemer kan een evenement organiseren voor ouderen, maar kan ook onder het eigen personeel kijken wie als mantelzorger

voor een eigen familielid zorgt. Door het vraagstuk vanuit de bedrijfsvoering aan te pakken kan een langduriger effect worden bereikt.”

## 5.4 HTC parking & security: Markt ontwikkelen naar circulariteit

### Markt ontwikkelen naar circulariteit

“Mister Duurzaam” wordt Stefan Morssink door zijn collega’s grappend genoemd. Hij richt zich binnen het bedrijf HTC parking & security op ontwikkelen van circulaire speedgates. Speedgates zijn snel sluitende toegangspoorten. Het bedrijf levert deze volledig naar klantwens. Morssink vertelt: “het nieuws dat volgende generaties het slechter krijgen dan wij raakte ons. We wilden dat er meer aandacht was voor impact op het milieu maar ook sociale impact. We wilden onze verantwoordelijkheid als bedrijf nemen in het aanpakken van deze kwesties.”

### Verantwoordelijkheid nemen maatschappelijke vragen

Morssink was meteen enthousiast over deze nieuwe koers. “Ik heb veel gelezen en met mensen gesproken over duurzaamheid. De schaarste aan grondstoffen, de lagere waarde die wordt gehecht aan bezit, maar ook ideeën over macht en verantwoordelijkheid van Thomas Rau zetten ons aan het denken. Circulariteit kwam als oplossing naar boven. Het denken vanuit beperkingen heeft ons dus juist opengesteld voor een ander businessmodel,” zegt Morssink. “Het werken met een circulair model verandert de wedstrijd,” voegt hij toe. Een circulair businessmodel betekent ook dat het product anders in de markt gezet wordt. De speedgates blijven in eigendom van HTC, de klant betaald maandelijks voor de dienst. In de markt voor speedgates, waar vooral in wordt geconcurrereerd op prijs, is dit een heel nieuw model. De gebruik kost een vast bedrag per maand voor de gebruiksduur van het product. HTC is de eerste partij die speedgates zo aanbiedt, en ontwikkelt dus een nieuwe markt. Voor HTC levert dit model meer winst op dan alleen milieuwinst. Morssink: “We kunnen zo een kwalitatief goed product bieden met een zo lang mogelijke gebruiksduur. We willen zelf ook zekerheid dat als we een product na de gebruiksperiode terugnemen we het opnieuw kunnen inzetten.”

### Uitdagingen van een pionier

Het ontwikkelen van een circulair businessmodel stelt HTC voor allerlei uitdagingen. Allereerst is het de ontwikkeling van een circulair product. “We werken samen met partners om te leren hoe we onderdelen circulair kunnen maken, en tot op welke hoogte circulariteit echt mogelijk is voor ieder onderdeel,” vertelt Morssink. De standaarden voor wat circulair is zijn nog volop in ontwikkeling. Het bedrijf moet hier dus een eigen koers in kiezen. “We onderzoeken nu met de R&D afdeling hoe we product onderhoudsruimer kunnen maken en hoe we, door een modulaire opzet, delen makkelijker kunnen wisselen en circulair kunnen maken door ze te refurbishen.”

Door de speedgates als een service aan te bieden, wordt het beperken van onderhoud en storingen nog relevanter voor HTC. Morssink: “Met een Internet of Things systeem kunnen we de hekken op afstand volgen en proactief onderhouden. Hierdoor verandert de inzet van ons servicepersoneel. Maar het verandert ook welke data we nodig hebben over onderhoud.” Het heeft de aandacht ook meer gevestigd op manieren om onderhoud te voorkomen en gebruiksgemak te vergroten. Rond de 60% van de schade aan Speedgates wordt veroorzaakt door aanrijdingen. Met een goed ingerichte entree en duidelijke informatie voor bestuurders, kan veel schade voorkomen worden en het geeft bovendien een sterk verbeterde gebruikservaring bij chauffeurs en bij beheerders.



Afbeelding van HTC-PS

“Samenwerking met andere partijen is cruciaal,” vertelt Morssink. We gaan met TU Delft samenwerken over vragen rondom circulariteit van het product, we hebben met ABN AMRO gewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe financiële modellen voor ‘Product as a Service’ en we hebben nieuwe partners nodig in de uitvoering van het circulaire product.

## 5.5 IJskoud B.V.: Een warme werkplek voor bijzondere, gewone mensen.

In de techniek is het moeilijk mensen te krijgen. IJskoud B.V., een bedrijf in de koeltechniek met 35 medewerkers, kon niet voldoende nieuwe medewerkers vinden. IJskoud heeft bijgedragen aan de terugkomst van de ROC opleiding koudetechniek in Amsterdam en ze faciliteren het behalen van EVC certificaten in eigen huis, ook voor anderen dan de eigen medewerkers. Zo kan in een groeiende markt, ook in de drukste maanden, iedereen het hoofd koel houden.

### Samenwerking met ROC voor goed personeel

Toen José Komin haar man Henk kwam versterken bij IJskoud B.V. viel haar direct op dat er een aantal verbeteringen mogelijk waren. Het bedrijf was snel gegroeid, maar goed personeel was moeilijk te vinden. Komin vertelt: “Sinds 2008 is er in Amsterdam geen koelmonteur meer van school gekomen. Omdat mensen bij ons intern waren doorgegroeid, wisten we niet waar we nieuwe monteurs konden vinden.” De werkdruk nam door de tekorten en de hoeveelheid werk toe. Komin nam contact op met ROC Amsterdam met het voorstel om samen een opleiding te beginnen. Ondanks een positief eerste contact, besloot het ROC Amsterdam voor de ontwikkeling van de opleiding met een andere partij in zee te gaan.

### Opleiding in-house organiseren

In 2018 stond de MBO opleiding koudetechniek. IJskoud B.V. en een collega koeltechnisch bedrijf hoopten dat 8 mensen de opleiding konden afronden. Helaas bleek dat geen van de deelnemers, om diverse redenen, geslaagd. Komin besloot het heft echt in eigen hand te nemen. Ze benaderde het ROVC, een commerciële technische opleider. In de nieuwe opleiding wordt gekeken naar de uitgangspositie en interesse van de deelnemers en wordt de opleiding verzorgd door mensen uit het vak. Door korte, modulaire onderdelen van tussen de 3 en 10 dagen aan te bieden, kunnen de deelnemers de opleiding wel succesvol afronden.



Door korte, modulaire onderdelen van tussen de 3 en 10 dagen aan te bieden, kunnen de deelnemers de opleiding wel succesvol afronden.

IJskoud B.V. biedt de faciliteiten voor de opleiding in hun pand. Door Komin omschreven als “het mooiste deel van het bedrijf”. Ze leiden niet alleen hun eigen personeel op, maar ook ZZP’ers, de technische dienst van klanten en personeel van andere koeltechniekbedrijven. Komin: “Door ook mensen van de technische dienst van klanten op te leiden kunnen ze zelf reguliere werkzaamheden bij storingen doen. Een win-win: wij kunnen, zeker in de zomer, niet alle storingen aan en zij hebben sneller weer werkende koelsystemen.”

### Diversiteit in het bedrijf

Komin heeft een tip voor andere ondernemers: “Verdiep je in de medewerker en laat alles los waarvan je ooit gedacht hebt, dat het hoort. Als niemand in je gelooft, het niet faciliteert, dan krijg je niet dezelfde kansen. Het gaat om de kansen die je krijgt en het vertrouwen die je geeft. Ze moeten het ook pakken natuurlijk. En... de organisatie moet het willen, alle mensen in zo’n organisatie. IJskoud heeft een andere manier van mensen aannemen, op gevoel. IJskoud heeft naast Nederlanders, nu ook medewerkers uit Senegal, Colombia, Portugal, Zuid Afrika en Syrië. Niet alleen de van oorsprong andere nationaliteiten vallen op, ook de bijzondere gewone mensen.

Zoals een ADHD-er, een 'über-autist', een voormalig dakloze en een man die geopereerd is aan een hersentumor. Allen kregen zij bij IJskoud B.V. een kans. "We maken ook medewerkers vrij en bieden ze een opleiding tot hybride vakdocent om nieuwe jongens te begeleiden. Als we merken dat talenten in iemand zitten, laten we ze die graag verder ontwikkelen."



## 5.6 Van Mossel Automotive Group: Laagdrempelig aan de slag in autoschadeherstel

De Van Mossel Academy biedt mensen de kans om in te stromen als klein autoschadehersteller. De Van Mossel Automotive Groep biedt maximaal 32 personen per jaar de kans om via de Academy bij een van de vestigingen aan de slag te gaan. Ervaring is niet nodig, enthousiasme en motivatie om binnen de sector aan de slag te gaan wel. “De vraag naar vakmensen in onze sector is groot. Volwassenen zullen zich niet snel aanmelden voor een opleiding van vier jaar. Wij kunnen mensen met de Van Mossel Academy een laagdrempelige manier bieden om in de sector aan de slag te gaan” vertelt Daphne Franken, personeelsfunctionaris bij Van Mossel.

### **In tien weken basis van het vak onder de knie**

Ieder jaar kunnen vier groepen van maximaal acht kandidaten aan de opleiding beginnen. In een korte tijd van 10 weken krijgen deelnemers training van een vakdocent in schadeherstel. In flitsend tempo leren deelnemers alles wat in een normale MBO 2 opleiding tot klein schadeherstel aan bod komt. Dit is mogelijk door de kleinschaligheid van de opleiding. Na deze tien weekse opleiding gaan de kandidaten aan de slag bij een van de vestigingen van Van Mossel. Daar leren ze in vier jaar tijd het vak in de praktijk onder de knie te krijgen. In het plaatsen bij een vestiging wordt gekeken of er een goede match is tussen de kandidaat en de vestiging. Voor ‘wajongers’ worden jobcoaches ingeschakeld. Aan het eind van het traject kunnen deelnemers een Erkenning van eerder Verworven Competentie (EVC) aanvragen, wat een equivalent vormt van een MBO 2 opleiding. In principe kunnen deelnemers daarmee overal in de branche aan de slag.

### **Plekken voor enthousiasme en gedrevenheid**

Enthousiasme en gedrevenheid zijn de belangrijkste criteria om aan de Academy te kunnen deelnemen. “We willen iedereen een kans bieden. Aan de Academy doen mensen met verschillende culturele achtergronden mee. Vrouwen werken ook mee. We hebben pas ook iemand laten instromen van 58. ‘Wajongers’ zijn een belangrijke groep deelnemers.” De Academy werkt actief samen met gemeenten om deelnemers te wijzen op het programma. “We hadden positieve ervaringen met een aantal statushouders en we zien dat deze groep vaak nog niet werkt. We hebben actief geworven onder deze doelgroep.” Toegankelijkheid van de opleiding is voor Van Mossel belangrijk. De locatie van het opleidingscentrum, in Hapert, mag kandidaten niet tegenhouden om deel te nemen. Als het nodig is wordt accommodatie geregeld voor deelnemers gedurende de opleiding. Franken vertelt dat ze actief meedenken hoe ze kandidaten de opleiding succesvol kunnen laten afronden. “Als iemand vastloopt tijdens de Academy kijken welke andere ondersteuning nodig is.”

## 5.7 Koeleman portplanten: Van energie verslinder naar energieproducent

Een bedrijf dat rendeert voor alle stakeholders en relevant blijft voor volgende generaties. Dat is de ambitie van Ronald Koeleman van Koeleman potplanten, een familiebedrijf dat al ruim 80 jaar bestaat. Het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen en verduurzaming van de productie kamerplanten zijn hierin speerpunten. Koeleman is gedreven om structurele problemen die zijn sector, de tuinbouw, plagen aan te pakken. “Denk aan een hoog energiegebruik uit fossiele brandstoffen, gebruik van veel ruimte en nu actueel, de stikstofcrisis.” Deze vragen in de sector wil Koeleman aanpakken en een voorbeeld voor de sector in zijn. Hij vertelt over twee initiatieven, de refurbished orchid en de stap van energieverslinder naar energieleverancier.

### Liever een goed product, dan veel producten

Het idee om refurbished orchids op de markt te brengen ontstond een aantal jaar geleden. In reactie op de vervuilende omstandigheden waaronder orchideeën in Azië worden gekweekt en het energie intensieve proces om de planten op te kweken, wilde Koeleman het anders aanpakken. “Als orchideeën verkocht worden hebben ze 50 weken in een verwarmde omgeving gegroeid. Dat kost een enorme hoeveelheid energie.” Als orchideeën na een aantal maanden zijn uitgebloeid worden ze vaak weggegooid. Zonde, want een orchidee kan vaak bloeien. Waarom een bloeiende orchidee dan niet aanbieden als dienst? De klant heeft altijd bloeiende orchideeën en het bespaart veel energie om de planten niet steeds op te hoeven kweken. Koeleman is gedecideerd: “Ik lever liever een goed en duurzaam product, dan steeds nieuwe producten op de markt te brengen.”

### Ambities leiden tot grotere plannen

Zijn interesse in het verduurzamen van zijn bedrijf bracht hem ook tot een veel ambitieuzer plan. Nadat hij in contact kwam met een bedrijf in de omgeving dat plastic recyclet ontstond het idee om samen te werken. Waar bij plastic recycling veel overtollige warmte vrijkomt, heeft Koeleman potplanten een enorme vraag naar warmte. In een geïntegreerd bedrijfspannd zouden ze de warmte kunnen uitwisselen, in plaats van afzonderlijk van elkaar energie te gebruiken om te verwarmen of te koelen. Daarnaast heeft Koeleman meer plannen om energie duurzaam op te wekken. Gepensioneerde tuinders in de buurt laten hun kassen staan. Die kassen raken door de tijd heen in steeds slechtere staat. “We kunnen met het plaatsen van zonnecollectoren op de oude kassen deze mensen helpen aan een extra aanvulling op hun pensioen. Zo kunnen we elkaar lokaal helpen en ondersteunen.”



### Delen van plannen helpt iedereen

Waar Koeleman zoal tegen aanloopt? “Het is van belang bij de juiste mensen aan tafel te zitten, die het verhaal begrijpen. Mijn producten zijn niet goedkoper, maar ik lever een product met minder milieubelasting. Als je zo kijkt, ben ik wel goedkoper.” Daarnaast vraagt het project om zelf meer warmte en energie op te wekken forse investeringen. “Gelukkig zijn er investeerders die de impact van het verhaal van belang vinden. “Het delen van kennis over onderwerpen is altijd relevant, zo kunnen we elkaar verder helpen.” Hij vertelt dat het delen van zijn ambities tot veel inzichten heeft geleid. Zo is hij zich bewust geworden van de bijdrage die hij kan leveren aan biodiversiteit door een wand aan te leggen rondom het bedrijfspannd – die ook meteen te isolatie dient – waarin (verdrongen) inheemse dieren kunnen gedijen en het planten van inheemse bloemen. Op dit moment onderzoekt het bedrijf nog of ze er ook natuurlijke vijanden van insecten die schadelijk zijn voor de producten kunnen inzetten.

## 5.8 Stichting Anders: Grote bereidheid van ondernemers om te geven

Stichting ANDERS wil persoonlijke hulpvragen aanpakken met lokale ondernemers. De enorme bereidheid van ondernemers om iets te doen voor anderen in de maatschappij en de praktische hulpvragen van mensen die niet gemakkelijk op te lossen zijn prikkelden Robert de Heer, oprichter van Stichting ANDERS. De Heer: "Ik kom bijna nooit een ondernemer tegen die niet iets wil doen voor de samenleving. De bereidheid is er gewoon. Ons principe is dat we ondernemers vragen persoonlijke problemen van buurtgenoten op te lossen met hun eigen professionele vaardigheden. Ze geven iets aan een ander omdat geven tof is." De Heer verbindt de bereidheid van ondernemers om te helpen aan hulpvragen. Voorwaarde is dat mensen deze hulpvraag niet op een andere manier kunnen invullen. "Het gaat om hulpvragen van mensen met een gebrek aan financiën of eigen netwerk om ze op te lossen, waarvoor de overheid ook geen oplossingen biedt."

### Koppelen van ondernemers en vragen

Hulpvragen komen bij Stichting ANDERS binnen via bijvoorbeeld maatschappelijk werk of de voedselbank. De Stichting verzamelt hulpvragen via de website en toetst of de hulpvragen aan de selectiecriteria voldoen. Voor geselecteerde hulpvragen wordt in het netwerk van meer dan 300 ondernemers een ondernemer gezocht die een oplossing kan bieden. "Ondernemers zijn graag een verschilmaker voor deze mensen. Ze vinden het fijn dat Stichting ANDERS betrokken is om te zien of het echt een probleem is en om te zorgen dat ze het gewoon kunnen oplossen zonder gedoe." De hulpvragen komen voor ondernemers vaak uit een wereld die ze niet kennen, ondanks dat ze afkomstig zijn van stadsgenoten.



### Praktische problemen oplossen

Over voorbeelden hoe hulpvragen worden opgelost hoeft De Heer niet lang na te denken. "Een tijdje geleden hebben we bijvoorbeeld een alleenstaande moeder geholpen. De vader had het gezin verlaten en een ravage van huiselijk geweld achtergelaten. De woningcorporatie is niet verantwoordelijk voor het herstellen van zulke schade. Het gezin kon niet langer prettig in de woning wonen, omdat de littekens van het huiselijk geweld zo zichtbaar waren. Een bouwbedrijf uit ons netwerk heeft de schade hersteld. Het is een praktisch probleem, iedereen snapt dat het opgelost moet worden, maar niemand heeft er budget voor. Voor het bouwbedrijf is het bijna hun eer te na om niet te helpen." Andere voorbeelden van hulpvragen die door ondernemers zijn opgelost zijn een lekkende geiser die een bewoner zelf niet kon laten repareren, een kapperszaak die regelmatig mensen knipt voor het Leger des Heils en een beddenwinkel die beddengoed en een matras doneert aan een gezin.

### Ondernemers betekenen graag iets voor een ander

"Ondernemers die ik spreek willen graag iets voor de maatschappij terugdoen," vertelt De Heer. De ondernemers zijn niet bezig of het commercieel gewin oplevert voor hun bedrijf. Ze vinden het belangrijk om iemand te helpen met het werk dat ze elke dag doen. Hij ziet het enthousiasme ook bij bedrijven die niet direct persoonlijke problemen kunnen oplossen. "Een waterzuiveringsbedrijf kan natuurlijk niet direct iets betekenen voor een persoonlijke hulpvraag. Ondernemers willen dan toch vaak wel bijdragen, bijvoorbeeld door ons werk financieel te steunen of hun netwerk te delen. Ondernemers willen wel, maar kennen mensen met hulpvragen vaak niet. Ze hebben ook de tijd niet naar op zoek te gaan. Ze willen helpen zonder gedoe."

## 5.9 ETEMF: Creatief omgaan met het werk dat je te bieden hebt

Vaak wordt gezegd dat er in de metaalbewerking een tekort is aan gekwalificeerd personeel. Bart de Jong, eigenaar van het Tilburgse metaalbewerkingsbedrijf ETEMF, heeft geen last van dit tekort. "Ik zie geen tekorten, maar veel mogelijkheden om gemotiveerde, enthousiaste mensen een werkplek te bieden binnen mijn bedrijf." Hij beschrijft het als een win-win: ETEMF heeft gedreven personeel en het personeel heeft een werkplek waar ze tot hun recht kunnen komen. Vanzelf gaat het niet, het vraagt om een manier van denken, creativiteit en wat doorzettingsvermogen. "Ik zoek naar mensen met motivatie en affiniteit met ons vak. De kennis en vaardigheden kunnen op de werkvloer worden aangeleerd. Als iemand gemotiveerd is kunnen we samen een passende rol vinden." In het bedrijf is het tweede natuur geworden om bij alle werkzaamheden te kijken of ze aangepast kunnen worden zodat ze goed passen bij de capaciteiten van medewerkers.

### **Samenwerken met oog voor elkaars capaciteiten**

Een aantal all-round vakmensen zijn leermeesters binnen het bedrijf. Ze begeleiden minder ervaren medewerkers naar een rol die bij ze past en met handelingen die passen bij hun ervaring. De vakmensen kunnen zich concentreren op maatwerk en het voordoen van handelingen. Zij begeleiden andere medewerkers in het onder de knie krijgen van de handelingen. De Jong vertelt: "Van de 30 medewerkers binnen ons bedrijf komen er 10 oorspronkelijk uit 'doelgroepen'. Zelf kijken we er zo niet naar. Deze mensen zijn gemotiveerd en kunnen wij een mooie arbeidsplaats bieden." Door de diversiteit van het personeel wordt er extra belang aan gehecht dat personeel goed met elkaar omgaat. Dat mensen zich thuis voelen op werk en werken als team is belangrijk. Vanuit de directie, die werkt vanuit een platte structuur is veel oog voor hoe mensen met elkaar omgaan zodat iedereen de kans heeft om volwaardig mee te doen.

### **Creatief invullen werkplekken**

Zoals blijkt zijn De Jong en zijn compagnon bereid om energie te steken om toegankelijke werkplekken te creëren. Zo is ETEMF als eerste commerciële bedrijf in Tilburg een erkend bedrijf dat Beschut Werk aan kan bieden. Vooral omdat een medewerker dan bij hem in dienst kon blijven en intern begeleid kan worden. "Het doet me ook wat dat mensen trots zijn dat ze hier aan de slag kunnen en dat we samen kunnen werken." Aan andere ideeën om mensen de mogelijkheid te bieden om in de sector aan de slag te gaan geen gebrek. In samenwerking met de gemeente Tilburg is een "lasklas" gestart. Deelnemers krijgen een opleiding aangeboden in TIG lassen, een lastechniek, en komen bij ETEMF op bedrijfsbezoek om te zien waar ze na de opleiding zouden kunnen beginnen met werken. "Via deze lasklas hebben we er weer een goed personeelslid bij!" vertelt De Jong.

Het enthousiasme van De Jong blijft niet opgemerkt. Hij is gevraagd om zich aan te sluiten bij het OndernemersAkkoord, een samenwerking in Midden-Brabant tussen ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen om arbeidsmarktparticipatie te verbeteren voor mensen met een kwetsbare positie.



## 5.10 EMPROVE: Kansen in een sector met tekorten

Hij zag de bereidheid van statushouders om aan de slag te gaan door zijn vrijwilligerswerk voor Vluchtelingenwerk. Ook kende hij het probleem van personeelstekorten in de binnenvaart goed vanuit zijn adviesbureau in de binnenvaart. Dat inspireerde Maurits van der Linde tot het starten van een begeleidingstraject voor statushouders om in de binnenvaart aan de slag te kunnen gaan. Van der Linde vertelt: “Ik vind het belangrijk dat iedereen een kans krijgt in de Nederlandse maatschappij. Ik zag onder deze groep een enorme potentie, ze hebben veel capaciteiten en zijn gemotiveerd om aan de slag te gaan. Door het begeleiden van statushouders wil ik ze een kans bieden in de maatschappij en ondernemers in de scheepvaart een kans op goed personeel. Ik sta natuurlijk ook open voor andere personen die in de binnenvaart aan de slag willen.”

### **Opleiding tot matroos**

Samen met twee compagnons, een voormalig schipper en een coachingsbureau, verzorgen ze voorbereiding en begeleiding. Het Rotterdamse Scheepvaart en Transport College (STC) verzorgt de opleiding. Na een training en ervaring op schepen te hebben opgedaan, gaan de statushouders aan de slag voor een kapitein op de binnenvaart. Een belangrijk criterium waarnaar gekeken wordt is op de deelnemers de capaciteit hebben om door te groeien naar andere posities op het schip, als stuurman of kapitein. Voor sommige werkgevers is het aannemen van een statushouder idealistisch gedreven, ze willen iemand een kans geven een plek in de maatschappij te vinden. Anderen zijn op zoek naar een gemotiveerde medewerker, ongeacht zijn of haar achtergrond.

### **Cultuurverschillen vragen om aandacht**

Het ontwikkelen van het programma is tijdrovend geweest, zegt Van der Linde. “Het klinkt simpel: je brengt mensen die opgeleid willen worden tot matroos en werkgevers bij elkaar en daar rolt een goede uitkomst voor beide kanten uit.” Zo gemakkelijk ging het niet. Cultuurverschillen bleken lastig, niet alleen tussen de statushouders en de Nederlandse maatschappij, maar ook de sector, de bedrijfscultuur en de persoonlijke situatie van mensen. De statushouders worden gekoppeld aan een kapitein. De kapitein wordt de leermeester, die ze in de praktijk leert hoe ze hun baan kunnen vervullen. De rol van leermeester vraagt wat van de kapitein. Zeker in een context waar cultuurverschillen een rol spelen. “Wij hebben een vrij directe cultuur, dat strookt lang niet altijd goed met nieuwe matrozen”. De leermeesters worden gecoacht in hoe ze hun nieuwe personeelslid kunnen begeleiden.

### **Veranderingen in de sector**

De binnenvaart is een sector met veel potentie, volgens Van der Linde. “We zeggen dat de wegen volstaan, maar op het water is er nog ruimte voor groei. Bovendien geeft dat minder verkeersdruk.” Tegelijk is het ook een traditionele, conservatieve sector. Veel bedrijven zijn bijvoorbeeld familiebedrijven. Door dit project hoopt Van der Linde ook de sector een spiegel voor te houden. Natuurlijk is een persoonlijke klik tussen de opdrachtgever en de statushouder van belang. In veel gevallen hebben ze hier beiden invloed op. Ik geloof dat werken met statushouders ook kan helpen om de cultuur in de sector opener te maken.

## 5.11 De Dames van Hurkmans: Een garage door en voor vrouwen

Een garage door en voor vrouwen. Dat is biedt de autoboetiek De Dames van Hurkmans. Natuurlijk zijn ze er ook voor mannen. Het verlagen van de drempel om vragen over auto's en onderhoud te stellen past bij het bedrijf. De zussen Janita en Mariëlle Hurkmans, opgegroeid in een gezin met een autobedrijf, hoorden van klanten dat ze een andere sfeer ervaarden in hun bestaande autobedrijven. "Wij waren ons niet bewust van de andere benadering die we hadden. We hoorden van klanten en vrienden dat ze bij ons anders geholpen werden dan in andere autobedrijven." Vrouwelijke klanten zich in andere garages minder vrij voelden om vragen te stellen.

### Warm welkom voor iedereen

Toen de zussen een nieuwe vestiging wilden openen gingen ze aan de slag met het idee van een drempelverlagend concept waarin vrouwen zich als klant welkom voelen en een fijne werkplek kunnen hebben. "Mannen zijn natuurlijk ook van harte welkom!" lacht Mariëlle Hurkmans. "Wij hebben klantcontact voorop staan. Niet voor niets is onze slogan 'eerst een klik, dan het blik'". In de garage is geen ruimte voor technische taal of een machocultuur, maar een persoonlijk benadering en begrijpelijke uitleg. Ze willen vrouwen als gesprekspartner serieus nemen en de informatie geven die ze nodig hebben.

### Diversiteit in het bedrijf

De Dames van Hurkmans hecht aan diversiteit: "We hebben zowel mannen en vrouwen in dienst. Dat creëert een fijne dynamiek in de garages. Het sociale aspect van werk is belangrijk. Wij vinden de branche heel leuk en we hopen dat meer vrouwen zich hier op hun plek kunnen voelen." Toen de Dames van Hurkmans opende stonden vrouwen in de winkel en mannen in de werkplaats. Het aantal vrouwen dat in de branche werkt ligt laag. Het vinden van vrouwelijke monteurs en schadeherstellers duurde dus even. Op dit moment speelt dit niet meer, er zijn zelfs meer vrouwen die bij de garage willen werken dan ze werkplekken hebben.

### Een inclusievere automotive branche

De zussen Hurkmans zijn zich ervan bewust dat ze kunnen bijdragen aan het toegankelijker maken van de branche voor vrouwen. Vrouwen die net een automotive opleiding hebben afgerond een werkplek bieden in de branche, die ze een 'echte mannenwereld' noemen, is daar een van. "We zeggen tegen deze meiden gedraag je gewoon als meid. Dat maakt het fijner en leuker. We willen niet dat ze hun gedrag aanpassen om er tussen te passen". Ze merken dat vrouwen in de branche vaak sterk in hun schoenen moeten staan. Niet overal krijgen ze dezelfde kans. "Ik kreeg bijvoorbeeld vanuit opleidingen brieven om me te bedanken dat ik een stagiair een plaats bood. In die brief hadden ze het over een 'hij', terwijl mijn stagiair een 'zij' was. Dan trek ik wel aan de bel." Ze verwijzen vrouwen graag door naar andere garages die springen om vrouwelijke personeelsleden. Met wie ze persoonlijk contact houden. Kunnen zijn wie je bent in het bedrijf is belangrijk.

Haar tip aan andere ondernemers: "Innovaties liggen dichterbij jezelf dan je denkt. Je weet misschien niet eens hoe jouw bedrijf onderscheidend is van anderen."



## Bijlage 1: Korte beschrijving van het onderzoek

Het onderzoek richt zich op het verkennen en uitdiepen van maatschappelijke waarde van ondernemers. Allereerst zijn hiervoor de thema's vastgesteld waarop ondernemer maatschappelijke waarde kunnen creëren. De thema's zijn opgehaald door een desk studie. In de deskstudie is met behulp van LexisNexis geschreven media doorzocht op thema's waar bedrijven een maatschappelijke bijdrage op leveren. Met LexisNexis kan berichtgeving in de media gestructureerd doorzocht worden. Daarnaast is in kaart gebracht wat in academische literatuur en praktijkonderzoeken wordt geschreven over de maatschappelijke waarde van ondernemers. Op basis van de deskstudie is een lijst van meer dan 100 onderwerpen opgesteld. Deze lijst is door de onderzoekers teruggebracht tot een kortere lijst van ongeveer 35 onderwerpen waarin dubbelingen eruit zijn gehaald en onderwerpen zijn geclusterd en door te specifieke onderwerpen, die slechts voor enkele bedrijven van toepassing zijn, te schrappen. Vervolgens zijn de onderwerpen geclusterd naar categorieën.

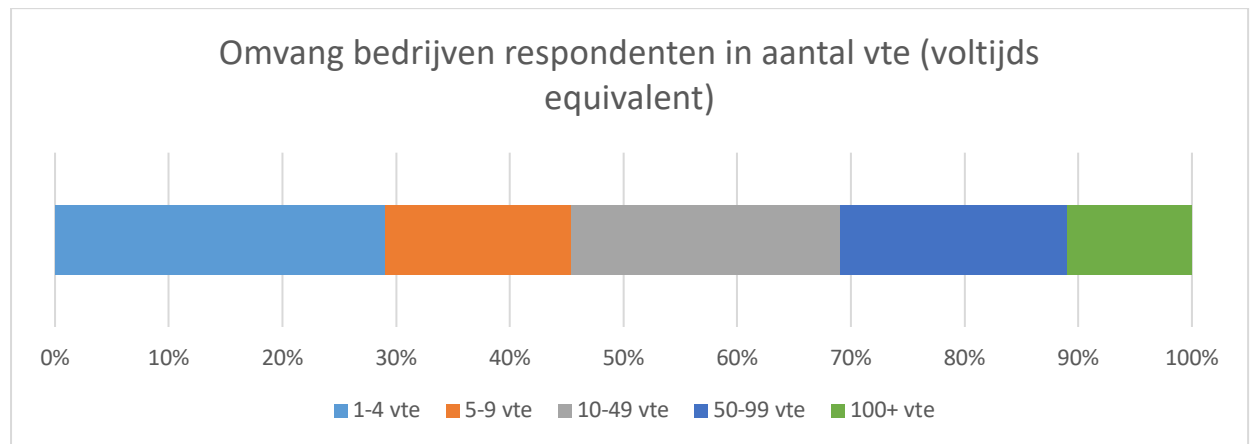
De categorieën en onderwerpen zijn getoetst in gesprekken met een aantal experts. In de gesprekken is kritisch gereflecteerd op de selectie van onderwerpen, de indeling van de onderwerpen in categorieën en wat passende indicatoren zouden zijn. Op basis van de discussies zijn nog een aantal onderwerpen toegevoegd of verder verfijnd. Daarnaast kwam in de gesprekken naar voren dat experts de lange termijn visie zeer belangrijk vinden. Het gaat niet alleen om wat ondernemers op dit moment doen, maar ook hoe ze bezig zijn om dit op lange termijn te verbinden aan het bedrijf. Op basis hiervan is de categorie innovatieve en duurzame businessmodellen toegevoegd. Ondernemers zijn via de vragenlijst ondervraagd naar thema's en subthema's ze relevant vinden. Ze konden zelf thema's aandragen die ze misten binnen de vastgestelde thema's. Bovendien zijn een aantal ondernemers geïnterviewd over wat ze van de verschillende thema's en subthema's vonden. Uit deze gesprekken bleek vooral dat een duidelijke definitie van de thema's en subthema's voor ondernemers van belang is. Naar aanleiding van deze vragenlijst zijn de definitieve thema's en subthema's vastgesteld.

Omdat er, ook in de academische literatuur, nagenoeg geen kwantitatieve gegevens zijn over de maatschappelijke waarde van ondernemerschap is gekozen om de thema's vooral kwantitatief uit te vragen. Op basis van de thema's is een vragenlijst opgesteld. Om te identificeren in welke mate ondernemers de bestaande thema's herkennen is voor ieder thema gevraagd in welke mate men het belangrijk vindt en er actief op zijn. Voor de thema's *MKB als afspiegeling van de maatschappij* en *Ontwikkeling van en kansen voor personeel* zijn indicatoren opgesteld op basis waarvan verdere verdiepende vragen geformuleerd zijn.

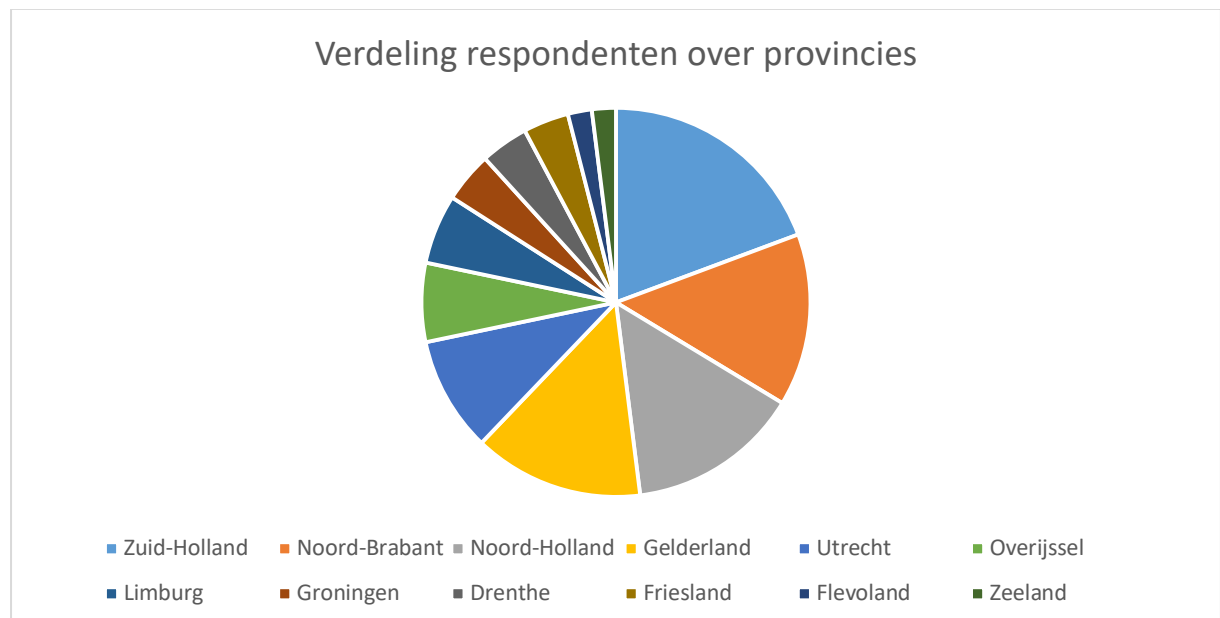
Daarnaast zijn elf ondernemers geïnterviewd over de manier waarop zij maatschappelijke waarde creëren. De ondernemers zijn aangedragen door brancheverenigingen die lid zijn van MKB Nederland. In de gesprekken zijn ondernemers ondervraagd over hun visie op de maatschappelijke bijdrage van ondernemers, hoe ze deze bijdrage leveren en waar ze tegenaan lopen terwijl ze hiermee bezig zijn.

## Bijlage 2: Beschrijvende statistieken over ondervraagde ondernemers

Van de ondernemers die de vragenlijst hebben ingevuld, heeft 45% een microbedrijf (<10 personen), 24% een kleinbedrijf en 31% een middenbedrijf. De verdeling staat hieronder weergegeven.

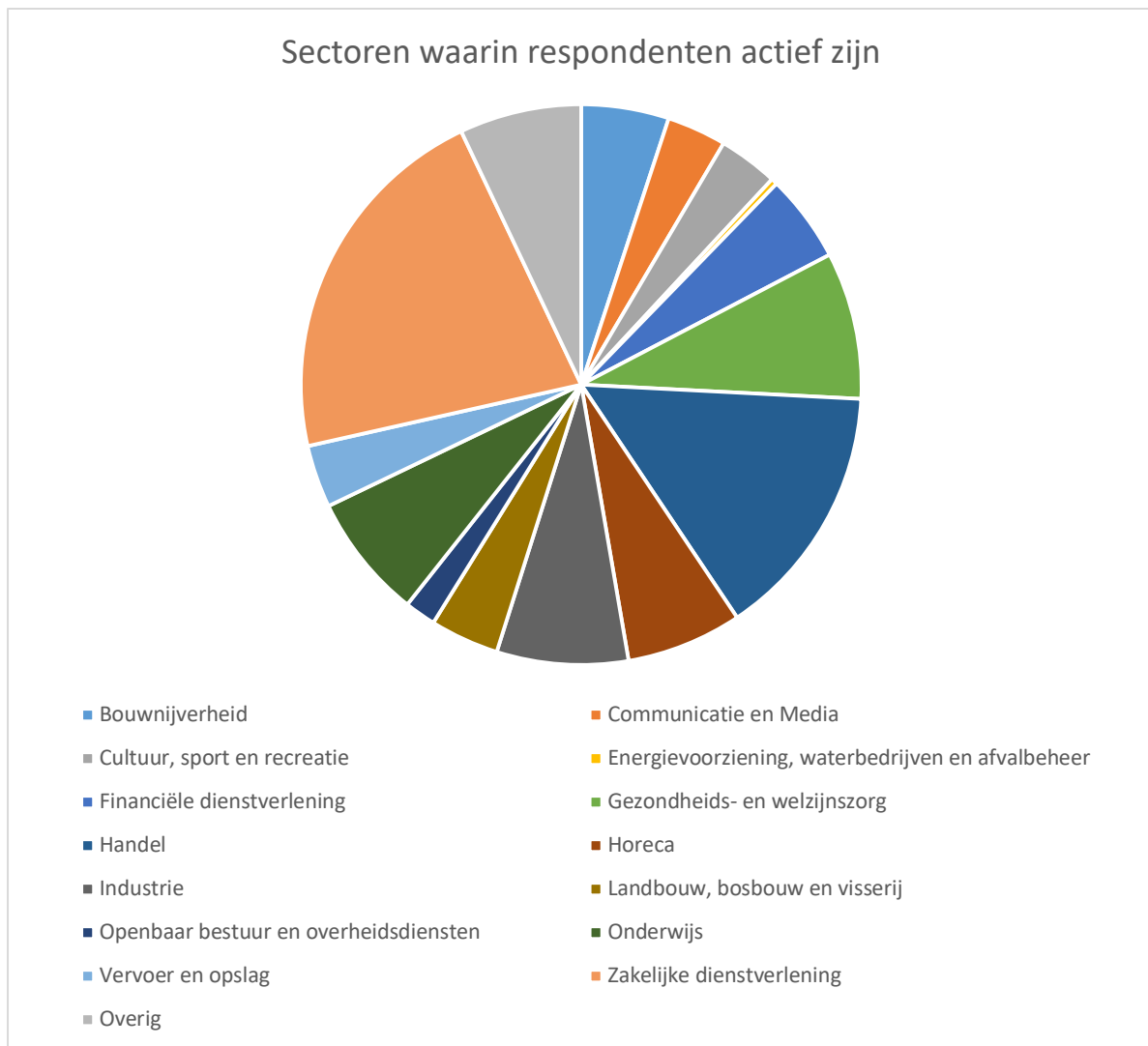


Respondenten uit alle regio's van Nederland zijn uitgenodigd. De verdeling van respondenten over de provincies komt grofweg overeen met het aantal bedrijven per provincie (zie onderstaande figuur).





De verdeling over sectoren van de ondernemingen van de respondenten van de enquête (zie onderstaande figuur) komt behoorlijk overeen met de verdeling over sectoren van het gehele mkb.



## Bijlage 3: Geraadpleegde experts en bedrijven

Aan dit rapport hebben elf ondernemingen meegewerkt. De bedrijven en contactpersonen staan hieronder weergegeven.

**Kleywegen BV** - Marieke van der Kleij  
**Winkelcentrum Heyhoef** - Sjef van der Klein  
**EEMF** - Bart de Jong  
**EMPROVE** - Maurits van der Linde  
**Van Mossel Automotive Groep** - Daphne Franken  
**Stichting ANDERS** - Robert de Heer  
**Koeleman Potplanten** - Ronald Koeleman  
**PLUS Verbeeten** - Jan Verbeeten  
**HTC Parking & Security** - Stefan Morssink  
**De Dames van Hurkmans** - Mariëlle Hurkmans  
**Ijskoud BV** - José Komin

Aan dit onderzoek hebben een aantal experts hun medewerking verleend. De auteurs willen Kim Putters (SCP), Maria van der Heijden (MVO Nederland), Tineke Lambooy (Nyenrode Business Universiteit), Mark Hillen (Social Enterprise NL) en Carmen de Jonge (Wissenraet Van Spaendonck) bedanken voor hun bijdragen.

## Bijlage 4: Literatuurlijst

- b-open en GfK (2018). Steeds meer consumenten bereid extra te betalen voor duurzame producten of diensten. Geraadpleegd op 12 september 2019 op [https://b-open.nl/wp-content/uploads/2018/10/Persbericht-Dossier-Duurzaam-2018\\_9-oktober-2018.pdf](https://b-open.nl/wp-content/uploads/2018/10/Persbericht-Dossier-Duurzaam-2018_9-oktober-2018.pdf)
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, J.L., Scherer, A.G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 115, 693–705 DOI: 10.1007/s10551-013-1827-7
- Besser, T. L., & Miller, N. J. (2013). Social capital, local businesses, and amenities in U.S. rural prairie communities. *Journal of Rural Studies*, 32, 186-195. doi:10.1016/j.jrurstud.2013.06.004
- Ellemers, N., van der Toorn, J. & Jansen, W. (2018). Voorbeeldrapportage Nederlandse InclusiviteitsMonitor, Rapportage 2018. Geraadpleegd op 12 september 2019 op [https://nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl/wp-content/uploads/2017/11/Nederlandse\\_InclusiviteitsMonitor\\_voorbeeldrapport.pdf](https://nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl/wp-content/uploads/2017/11/Nederlandse_InclusiviteitsMonitor_voorbeeldrapport.pdf)
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4). DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00540.x>
- Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClintock, K. and Davis, G. (2009), Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business Ethics: A European Review*, 18: 66–82. doi: 10.1111/j.1467-8608.2009.01549.x
- Gold, L. (2003). Small enterprises at the service of the poor. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 9(5), 166-184. doi:10.1108/13552550310488910
- Hagenbuch, D. J., Little, S. W., & Lucas, D. J. (2015). Beyond Association: How Employees Want to Participate in Their Firms Corporate Social Performance. *Business and Society Review*, 120(1), 83-113. doi:10.1111/basr.12049
- Hammann, E., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: Socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37-51. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01547.x
- Hassan, B. & B. Mohamed, (2015) Role of SMEs in the Economic and Social Development: Case of Terroir Products in Souss Massa Draa Region (Morocco). *Advances in business economics*, 3(8), 340-347. DOI: 10.13189/aeb.2015.030807
- Jack, S.L. (2010). Approaches to studying networks: Implications and outcomes. *Journal of Business Venturing*: 25(1), 120-137. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.010>
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256. doi:10.1007/s10551-006-9182-6
- Johnson, M.P. (2013). Sustainability Management and Small and Medium-Sized Enterprises: Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools. *Corporate Social*

*Responsibility and Environmental Management*: 22(5), pp. 271-285. DOI:  
<https://doi.org/10.1002/csr.1343>

Kaleidos onderzoek (2016). Small Business, Global Impact? Geraadpleegd op 12 juni 2019 op:  
<http://kaleidosresearch.nl/publication/small-business-global-impact/>

Kamer van Koophandel. (2018) Duurzaam ondernemen. Geraadpleegd op 12 juni 2019 op:  
[https://www.kvk.nl/download/Rapportage\\_Duurzaam\\_Ondernemen\\_dec2018\\_tcm109-472675.pdf](https://www.kvk.nl/download/Rapportage_Duurzaam_Ondernemen_dec2018_tcm109-472675.pdf)

Kechiche, A. & Soparnot, R. (2012). CSR within SMEs: Literature Review. *International Business Research*; 5(7). DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n7p97>

Lechner, C. & M. Dowling (2003), 'Firm networks. External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms', *Entrepreneurship and Regional Development* 15 (1): 1-26.

Lüth, A., & Stierl, M. (2015). Creating Shared Value by Fostering Regional Development: The 'Partners in Responsibility' Method for SME. *Global Policy*, 6(4), 507-509. doi: 10.1111/1758-5899.12238

OECD. (2017). Enhancing The Contributions Of SMEs In A Global And Digitalised Economy. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level.

Nelling, E., & Webb, E. (2009). Corporate social responsibility and financial performance: the "virtuous circle" revisited. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32(2), 197-209

Madden, K., Scaife, W., & Crissman, K. (2006). How and why small to medium size enterprises (SMEs) engage with their communities: an Australian study. *International Journal Of Nonprofit And Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 49-60. doi: 10.1002/nvsm.40

Peak b. (2018). Small Business Community Impact. Geraadpleegd op 12 juni 2019 op:  
<https://peakb.uk/downloads/peak-b-small-business-comunity-impact-report-sep-2018.pdf>

Pegg, Ann and Caddell, Martha (2016). Workplaces and Policy Spaces: insights from Third Sector Internships Scotland. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 6(2) pp. 1–19.

Planbureau voor de Leefomgeving (PBL, 2010). Bedrijvigheid en leefbaarheid in stedelijke woonwijken. Den Haag/Bilthoven, 2010.

Sanders, F., Roorda, C. & Welkers, J. (2015) Maatschappelijk verantwoord ondernemen volgens MKB-ondernemers. Geraadpleegd op 27 juli 2019 op  
<https://drift.eur.nl/publications/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-volgens-mkb-%C2%ADondernemers/>

Santana, A. (2013). Disentangling the Knot: Variable Mixing of Four Motivations for Firms' Use of Social Practices. *Business & Society*, 54(6), 763-793. doi:10.1177/0007650313483463

Sen, S., & Cowley, J. (2012). The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 413-427. doi:10.1007/s10551-012-1598-6

- Soundararajan, V., Jamali, D., & Spence, L. J. (2017). Small Business Social Responsibility: A Critical Multilevel Review, Synthesis and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 934-956. doi:10.1111/ijmr.12171
- Steiner, A., & Atterton, J. (2014). The contribution of rural businesses to community resilience. *Local Economy: The Journal Of The Local Economy Policy Unit*, 29(3), 228-244. doi: 10.1177/0269094214528853
- Steiner, A., & Atterton, J. (2015). Exploring the contribution of rural enterprises to local resilience. *Journal Of Rural Studies*, 40, 30-45. doi: 10.1016/j.jrurstud.2015.05.004
- van Tulder, R. (2015), "Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies", *Multinational Business Review*, Vol. 23 No. 1, pp. 36-56. <https://doi.org/10.1108/MBR-12-2014-0068>
- Will, M. (2008), "Talking about the future within an SME?" *Management of Environmental Quality*, Vol. 19 No. 2, pp. 234-242. <https://doi.org/10.1108/14777830810856618>
- Witt, P. (2014). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*: 16(5), 391-412, DOI: 10.1080/0898562042000188423
- Zatepilina-Monacell, O. (2015). Small Business–Nonprofit Collaboration: Locally Owned Businesses Want to Take Their Relationships With Community-Based NPOs to the Next Level. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 216-237. doi:10.1080/10495142.2015.1011511

