



In samenwerking met Deloitte

De Maatschappelijke Onderneming

Innovatiekompas: Impact versnellen door Partnerschappen voor sociale ondernemingen

INZICHT RAPPORT
JANUARI 2024



Inhoud

Voorwoord	3
Voorwoord	4
Samenvatting	5
Invoering	7
Rapportmethodologie	8
1 Sociale ondernemingen, bedrijfsbetrokkenheid en schaalbaarheid	9
1.1 Introductie van de markt voor sociale ondernemingen	10
1.2 Het Corporate Social Innovation Kompas	11
1.3 Synthetiseren van baanbrekende rapporten en onderzoek	13
2 Het ontwikkelen van een businesscase voor het betrekken van sociale ondernemingen	14
2.1 De businesscase voor het betrekken van sociale ondernemingen	15
2.2 Versnel innovatie	15
2.3 Uitbreiden naar nieuwe markten	16
2.4 Financiële en maatschappelijke opbrengsten genereren	17
2.5 Bereik maatschappelijke impactdoelen en verbeter de merkperceptie	17
2.6 Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden	18
3 Betrokkenheidsmechanismen met sociale vernieuwers	20
3.1 Het opschalen van de kracht en het potentieel van sociale ondernemingen	22
3.2 Directe betrokkenheid bij sociale ondernemingen	22
3.3 Ecosysteemmomentum om partnerschappen met sociale ondernemingen te bevorderen	26
3.4 Bedrijfsintegratie	29
4 De zakelijke reis van het betrekken van sociale ondernemingen	33
Conclusie: Transformeer het bedrijfsleven om een betere toekomst op te bouwen	36
Medewerkers	37
Dankbetuigingen	37
Eindnoten	39

Vrijwaring

Dit document wordt gepubliceerd door het World Economic Forum als bijdrage aan een project, inzichtgebied of interactie. De bevindingen, interpretaties en conclusies die hierin worden uitgedrukt, zijn het resultaat van een collaboratief proces dat wordt gefaciliteerd en onderschreven door het World Economic Forum, maar waarvan de resultaten niet noodzakelijkerwijs de standpunten van het World Economic Forum, noch van al haar leden, partners of andere belanghebbenden vertegenwoordigen. Het document is gemaakt in samenwerking met Deloitte Consulting, een entiteit binnen het Deloitte-netwerk. De bevindingen, interpretaties en conclusies die hierin worden uitgedrukt, vertegenwoordigen niet noodzakelijkerwijs de standpunten van Deloitte en Deloitte is niet aansprakelijk voor enig verlies in verband met dit document.

Deloitte verwijst naar een of meer van Deloitte Touche Tohmatsu Limited, een Britse private company limited by guarantee ("DTTL"), haar netwerk van member firms en hun gerelateerde entiteiten. DTTL en elk van haar member firms zijn juridisch afzonderlijke en onafhankelijke entiteiten. DTTL (ook wel "Deloitte Global" genoemd) levert geen diensten aan cliënten. Ga naar www.deloitte.com/about voor meer informatie over ons wereldwijde netwerk van member firms.

© 2024 World Economic Forum. Alle rechten voorbehouden. Geen enkel deel van deze publicatie mag worden gereproduceerd of verzonden in welke vorm of op welke manier dan ook, inclusief fotokopiëren en opnemen, of via een informatieopslag- en ophaalsysteem.

Voorwoord

Door de krachten te bundelen met sociale ondernemingen kunnen bedrijven sociale innovatie verweven in hun kernstrategieën. Zo blijven ze concurrerend en dragen ze bij aan een duurzame en eerlijke to



Hilde Schwab, voorzitter,
Schwab Stichting voor
Sociaal ondernemerschap



Anna Marks, wereldwijd voorzitter,
Deloitte



Daniel Nowack, hoofd,
Wereldwijde Alliantie voor Sociale
Ondernemerschap, Wereld
Economisch Forum

Als de afgelopen jaren ons iets hebben geleerd, is het wel dat de wereld voor serieuze en veranderende uitdagingen staat – van klimaat-, gelijkheids- en duurzaamheidsproblemen op de lange termijn tot aanzienlijke problemen op de korte termijn, zoals natuurrampen, een wereldwijde pandemie, conflicten en humanitaire crises die wereldwijd voorkomen. Dit voortdurend veranderende landschap heeft bedrijven ertoe aangezet de dringende noodzaak van proactieve maatschappelijke betrokkenheid te erkennen. Tegenwoordig wordt er steeds meer verwacht dat bedrijven sociale en ecologische vooruitgang integreren in hun kernbedrijfsstrategieën.

Al meer dan 25 jaar erkent de Schwab Foundation sociaal ondernemerschap als een baken van hoop voor een meer inclusieve, rechtvaardige en duurzame samenleving. En er is wereldwijd veel aandacht geweest voor overheidsbeleid ter ondersteuning van de sociale economie, met name de goedkeuring van de resolutie van de Verenigde Naties ter bevordering van de sociale en solidaire economie voor duurzame ontwikkeling.¹ Op dezelfde manier ondersteunen bedrijven als Deloitte al jaren sociale vernieuwers.

De private sector heeft zowel een kans als een noodzaak om haar partnerschappen met sociale ondernemingen op te schalen en zich zo aan te sluiten bij de wereldwijde inspanningen om een op belanghebbenden gerichte economie te bevorderen – en om concurrerend te blijven in een omgeving die meer vraagt dan alleen financiële prestaties.

Dit rapport van de Global Alliance for Social Entrepreneurship van de Schwab Foundation, in samenwerking met het World Economic Forum en Deloitte, is bedoeld om bedrijven te begeleiden bij het smeden van effectieve partnerschappen met sociale ondernemingen. Het is gebaseerd op de expertise van een netwerk van meer dan 110 entiteiten die door de Global Alliance zijn bijeengeroepen, waaronder

corporaties, sociale ondernemingen, investeerders, non-gouvernementele organisaties (NGO's), multilaterale organisaties, stichtingen en academici. De inzichten in dit rapport, afkomstig van Alliance-leden en anderen, omvatten gedetailleerde analyses en casestudies, die concrete betrokkenheidsmechanismen en zakelijke voordelen bieden op basis van voorbeelden uit de echte wereld en geleerde lessen.

Maar afgezien van de data en de strategieën is dit rapport een verhaal van hoop en een routekaart voor zinvolle impact. Het onderstreept het onmiskenbare feit dat wanneer bedrijven hun krachten bundelen met sociale ondernemingen, ze niet alleen het spel veranderen. Ze veranderen levens. Ze bouwen gemeenschappen. Ze beschermen onze planeet. Ze creëren een wereld waarin zakelijk succes en sociale vooruitgang hand in hand gaan.

Terwijl u dit rapport doorneemt, laat het dan niet alleen een lees oefening zijn, maar een reis naar mogelijkheden. We hopen dat het uw passie aanwakkert om sociale innovatie te omarmen als een fundamentele bijdrage aan de corporate identity.

Dit document is een uitnodiging om deel uit te maken van een erfenis – een erfenis van bedrijven die succesvol zijn geweest en tegelijkertijd de wereld een betere plek hebben gemaakt.

Voorwoord

Sociale innovatie verbetert niet alleen gemeenschappen, maar stimuleert ook bedrijven naar duurzame groei en relevantie.



Alexandra van der Ploeg,
Hoofd Corporate Social
Verantwoordelijkheid, SAP



Jean Philippe Courtois,
Uitvoerend vicevoorzitter
en voorzitter, Nationaal
Transformatiepartnerschappen,
Microsoft

De afgelopen jaren is in het overheidsbeleid het potentieel van sociale innovatie erkend om de integriteit van onze samenleving, de gezondheid van onze planeet en het succes van onze bedrijven te verbeteren.

Het momentum is verschoven ten gunste van sociale innovatie door de goedkeuring van de resolutie van de Internationale Arbeidsorganisatie over de sociale economie in juni 2022, de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO)

Aanbeveling over de sociale en solidaire economie en sociale innovatie, het actieplan van de Europese Commissie voor de sociale economie of de tienjarenstrategie van de Afrikaanse Unie voor de sociale economie, enzovoort.

De private sector is al jarenlang een bondgenoot van maatschappelijke vernieuwers. Zij bieden waar mogelijk ondersteuning en nemen in sommige gevallen zelfs het voortouw bij het bewerkstelligen van verandering. Nieuw – en spannend – is de manier waarop bedrijven deze sociale innovatiepraktijken nu in het hart van hun bedrijf integreren.

Ondanks de vooruitgang die we hebben geboekt, is er nog steeds genoeg ruimte voor groei. We hebben meer bedrijven nodig die de waarde erkennen van het betreden van de sociale innovatieruimte, niet alleen voor de wereld als geheel, maar ook voor hun eigen succes op de lange termijn en

relevantie. Dit rapport is ontworpen om precies te laten zien waarom en hoe meer bedrijven deze sprong kunnen en moeten maken. Het staat vol met inzichten uit de echte wereld over het opbouwen van partnerschappen met sociale vernieuwers die niet alleen broodnodige sociale en ecologische waarde creëren

maar die ook zakelijk gezien verstandig zijn.

Tegelijkertijd zetten we woorden om in daden met de Rise Ahead pledge, die we met trots mede hebben geïnitieerd. Deze pledge is onze belofte om onze betrokkenheid bij sociale innovatie te verdiepen.

Maar het is meer dan alleen een verbintenis – het is een uitnodiging. We willen meer bedrijven meenemen op deze reis, om te leren van dit rapport en om te zien hoe deze partnerschappen ons allemaal ten goede kunnen komen.

Wij nodigen u uit om u bij ons aan te sluiten en de inzichten uit dit rapport ter harte te nemen. Het is tijd om sociale innovatie een natuurlijk onderdeel te maken van wat we als bedrijven doen, niet alleen omdat het het juiste is om te doen, maar ook omdat het het slimme is om te doen. Onze gemeenschappen en onze bedrijven kunnen allebei profiteren van de ideeën, de energie en de nieuwe perspectieven die sociale vernieuwers op tafel brengen. Laten we samenwerken om een toekomst te bouwen waarin elk bedrijf een kracht voor het goede is.

Samenvatting

In het huidige bedrijfsleven is voor succes een holistisch perspectief nodig, waarbij rekening wordt gehouden met de bredere impact op de maatschappij.

Leiders beseffen hoe belangrijk het is om rekening te houden met de bredere maatschappelijke impact van hun bedrijf, zowel in het belang van de wereld als in het belang van hun bedrijf.

Talrijke bedrijven hebben deze oproep tot actie omarmd en concrete doelstellingen geformuleerd die duurzaamheid, klimaat, gelijkheid en inclusie omvatten. Van de 10.000 leiders in het bedrijfsleven en human resources (HR) in een wereldwijd onderzoek van Deloitte, zag meer dan 50% het doel van hun organisatie als het verbreden naar alle belanghebbenden, inclusief de gemeenschappen die zij bedienen en de collectieve samenleving.² Met de nadruk op de omvang van de kans die er in deze ruimte bestaat, wordt geschat dat impactbeleggen voor het eerst in 2021 de \$ 1 biljoen heeft overschreden, volgens sommige schattingen. De praktische uitvoering van deze kans roept echter vaak vragen op over hoe doelen voor maatschappelijke impact in evenwicht te brengen met de realiteit van het aansturen van een concurrerend bedrijf.

Dit rapport, opgesteld door leden van de Global Alliance for Social Entrepreneurship van het World Economic Forum in samenwerking met Deloitte, laat een rijk ecosysteem zien van sociale vernieuwers met ruime ervaring op het snijvlak van winstgevendheid en maatschappelijke impact.

Door middel van meer dan 40 interviews, onderzoeksopdrachten en consultaties, laat het zien hoe sociale ondernemingen bedrijven de kans bieden om zich in alle stadia van hun reis naar sociale impact te engageren. Door samen te werken met deze missiegedreven organisaties, hebben bedrijven

is aangetoond dat het een breed scala aan zakelijke voordelen biedt.

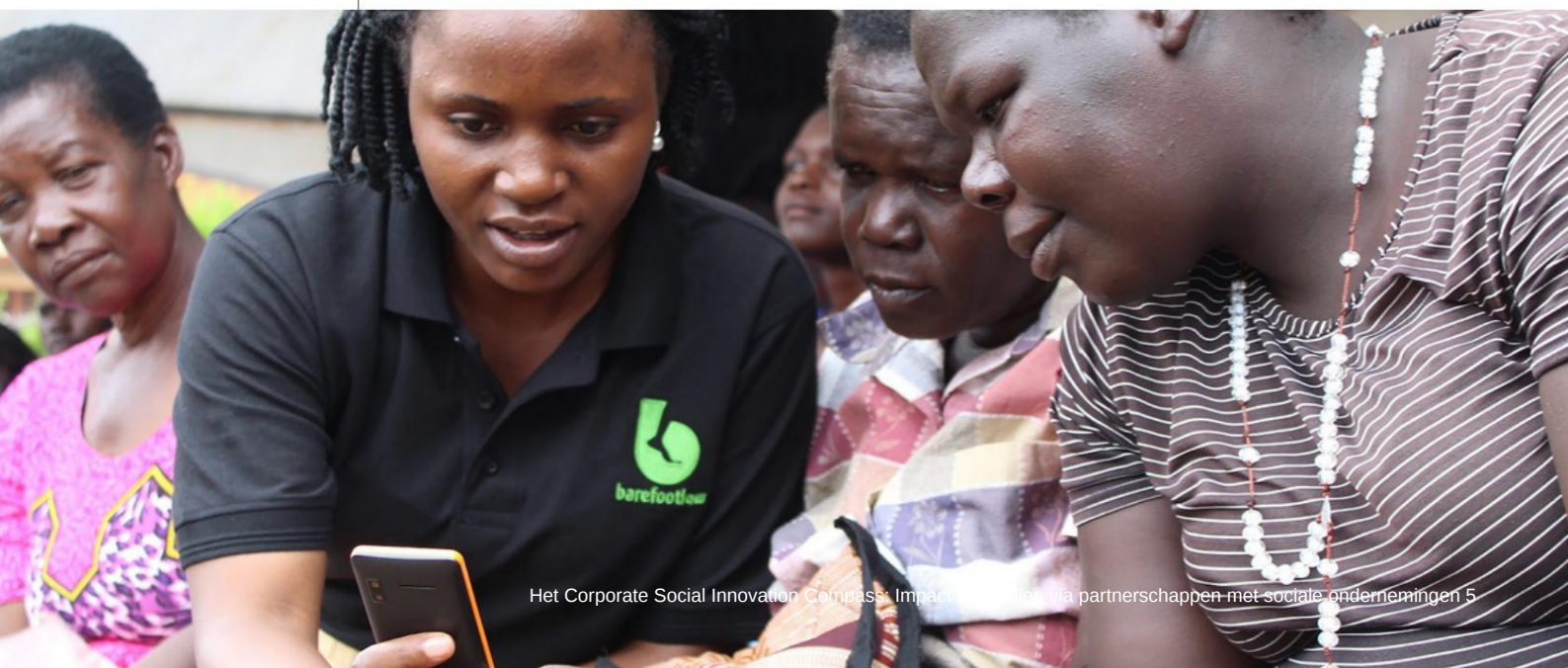
Het rapport introduceert het Corporate Social Innovation Compass, dat de meest voorkomende betrokkenheidsmechanismen verbindt met deze voordelen en transformatiepotentieel, zoals weergegeven in Tabel 1. Het stelt bedrijven in staat hun eigen innovatie te versnellen of uit te breiden naar nieuwe zakelijke markten, zoals te zien is in het Forward for Good Accelerator-programma van Verizon.

Bedrijven kunnen, door het dubbele voordeel van betrokkenheid bij de sector voor sociale impact, ook zowel financiële als sociale rendementen genereren op hun impactinvesteringen, zoals die waargenomen in de samenwerking van Cabinet Health met de grote distributeur van gezondheidszorgbenodigdheden McKesson.

Bovendien kan een goede connectie met sociale ondernemingen, naarmate nieuwe generaties volwassen worden en toetreden tot de arbeidsmarkt, voordelen opleveren voor het menselijk kapitaal van bedrijven die talent willen aantrekken, ontwikkelen en behouden. Dit blijkt uit onderzoek van 80% van de ondervraagde leiders in de sector.

Bedrijfsleiders kunnen echter gemeenschappelijke uitdagingen tegenkomen bij het proberen om sociale ondernemingen te ontdekken en te betrekken. In een voortdurend veranderend landschap van sociale impact, kunnen commerciële bedrijven onvoldoende op de hoogte zijn van het ecosysteem van sociale ondernemingen. Ze kunnen moeite hebben om steun te vinden bij het smeden van partnerschappen met sociale ondernemingen vanwege concurrerende, winstgevende initiatieven en zorgvuldig toegewezen budgetten. Het is ook mogelijk dat grotere bedrijven niet op het juiste moment in hun eigen groei zitten om organisaties op verschillende niveaus te ontmoeten.

Fotocredit: Barefoot Law

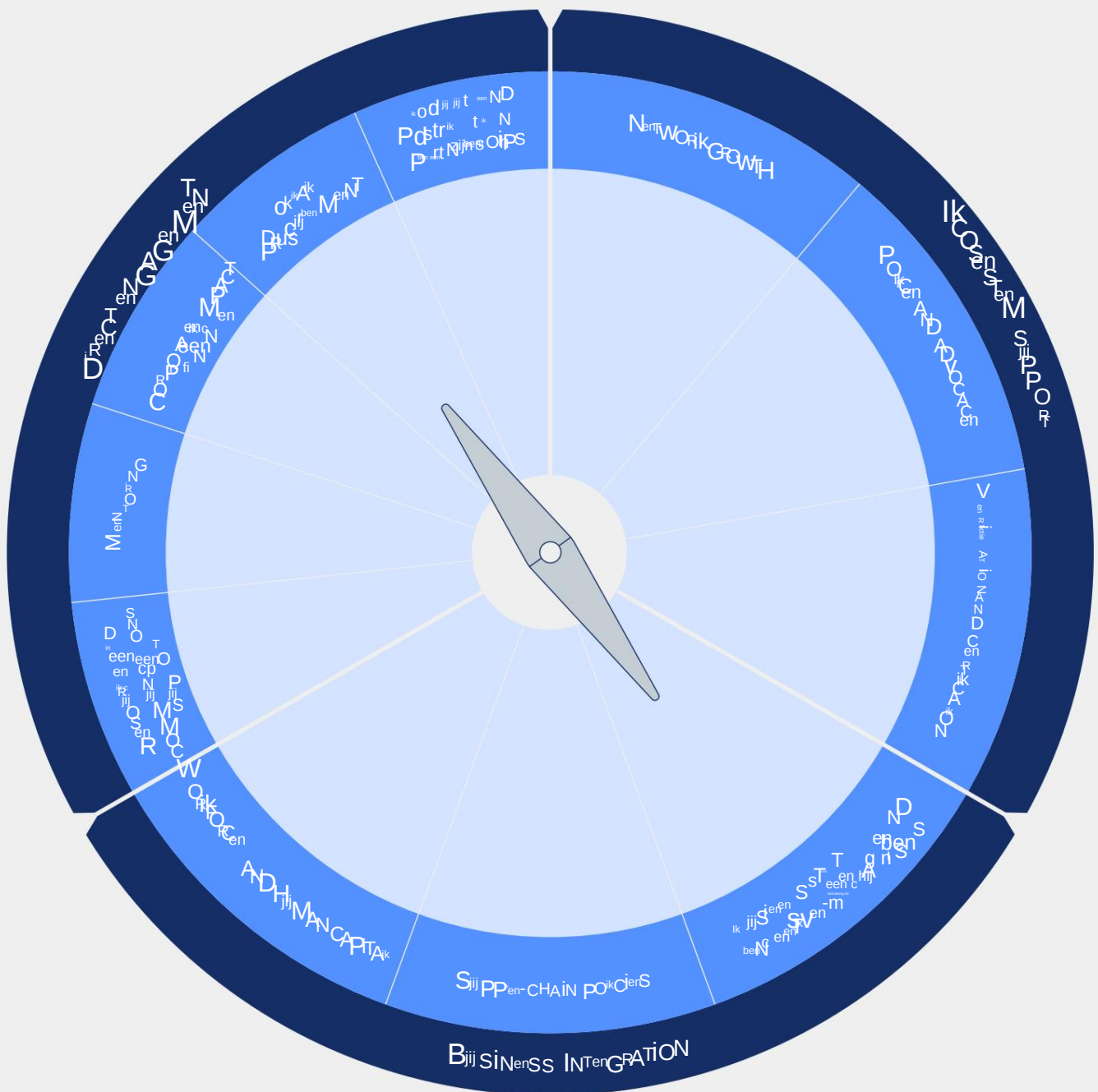


ontwikkelingsstadia en schaal. Tot slot, in een traditionele economie waar succes meestal wordt gedefinieerd in harde valuta, kan de impact van betrokkenheid bij een sociale onderneming moeilijk holistisch te meten lijken.

Om bedrijven te helpen deze uitdagingen te overwinnen, bespreekt dit rapport bewezen mechanismen voor succesvolle partnerschappen met sociale ondernemingen, waardoor alle partijen kunnen samenwerken om hun gedeelde doelen te bereiken. Het wordt aangevuld met een overzicht van potentiële partners in het wereldwijde ecosysteem voor sociaal ondernemerschap, vertegenwoordigd door de Global

Alliance for Social Entrepreneurship bij het World Economic Forum. Het rapport benadrukt belangrijke aanbevelingen om de effecten van samenwerking met sociale vernieuwers te maximaliseren, waaronder: 1) het identificeren van de meest geschikte manieren om sociale ondernemingen te betrekken; 2) werken in het bredere ecosysteem van sociaal ondernemerschap; en 3) het integreren van betrokkenheid bij sociale ondernemingen in de kernactiviteiten. En hoewel de reis van elk bedrijf met sociaal ondernemerschap uniek is, zijn er duidelijke aanbevelingen over hoe elk van deze maatregelen in vier algemene fasen kan worden toegepast: verkennen, instellen, bepleiten en uiteindelijk transformeren sociale innovatie.

FIGUUR 1: Kompas voor maatschappelijk verantwoorde innovatie van bedrijven



Bron: Gebaseerd op literatuuronderzoek, interviews en enquêteresultaten

Invoering

Veel landen hebben aangegeven dat bedrijven in hun werk rekening moeten houden met klimaat- en sociale kwesties. Bedrijven zelf erkennen deze noodzaak ook.

Van de 10.000 leiders in het bedrijfsleven en human resources (HR) in een wereldwijd onderzoek, zag meer dan 50% het doel van hun organisatie als breder wordend om alle belanghebbenden te omvatten, inclusief de gemeenschappen die zij bedienen en de collectieve samenleving. Bedrijven investeren aanzienlijk in inspanningen voor maatschappelijke impact.³ Zo kondigde Deloitte in 2022 een investering van \$ 1 miljard aan om een wereldwijde Sustainability & Climate-praktijk te ontwikkelen.⁴ Impactbeleggen zal naar schatting voor het eerst in 2021 de \$ 1 biljoen overschrijden.⁵ De wereldwijde trend uit deze onderzoeken en onderzoeken suggereert inderdaad dat bedrijven zich steeds meer zorgen maken over hoe ze hun impact op de samenleving het beste kunnen aanpakken. Medewerkers eisen dat hun waarden worden weerspiegeld in hun organisatie, consumenten zijn sociaal bewuster en gemeenschappen worden actiever op een manier die het zakelijke landschap heeft getransformeerd, waardoor het noodzakelijk is dat bedrijven rekening houden met de belangen van een bredere groep belanghebbenden.

Hoewel veel bedrijven zich publiekelijk hebben gecommitteerd aan deze doelstellingen, verloopt de vooruitgang traag. Het zal tijd kosten om de manier waarop grote organisaties zakendoen te transformeren. Dit is waar sociale ondernemingen kunnen helpen. Hun unieke set prikkels betekent dat ze kunnen innoveren en verandering kunnen bewerkstelligen voor elk commercieel bedrijf dat met hen samenwerkt. Sociale ondernemingen hebben het voordeel dat ze risicotoleranter, flexibeler en innovatiever zijn, en ze hebben een diepgaand begrip van stakeholdergroepen die nog niet goed worden begrepen door bedrijven. Ze fungeren als een "laboratorium voor sociaal onderzoek en ontwikkeling (R&D)" en hebben tientallen jaren ervaring opgedaan door te werken op het snijvlak van de private en publieke sector om sociale doelstellingen te bereiken.

Toch blijven er uitdagingen bestaan bij het opschalen van deze partnerschappen, in sommige gevallen vanwege toegangsbeperkingen en soms vanwege de onbekendheid van corporate partners met effectieve engagementstrategieën. Gelukkig hebben decennia van wereldwijde inspanningen waardevolle inzichten opgeleverd in hoe bedrijven sociale ondernemingen kunnen betrekken op een manier die hun gezamenlijke impact vergroot.

Voor zowel bedrijven als sociale ondernemingen zijn deze betrokkenheid essentieel om de bedrijfsactiviteiten uit te breiden en de gewenste maatschappelijke impact te bereiken.

Dit rapport wil bedrijfsleiders helpen het 'waarom' en 'hoe' van de samenwerking met sociale ondernemers te begrijpen.

In de eerste paragrafen wordt het concept van sociale ondernemingen geïntroduceerd en wordt dieper ingegaan op de voordelen van betrokkenheid van bedrijven, waaronder de mogelijkheid om:

- Werknemers aantrekken, behouden, motiveren en koesteren
- Doelen op het gebied van duurzaamheid en inclusie bereiken en merkwaarde creëren
- Meetbaar financieel en/of maatschappelijk rendement op de investering genereren
- Ontdek nieuwe markten
- Bevorder innovatie in producten, diensten en bedrijfsmodellen

De volgende secties van het rapport zullen de obstakels voor het opschalen van deze betrokkenheid onderzoeken en de mechanismen voor het verbeteren van samenwerking bieden. Deze mechanismen omvatten:

- Directe betrokkenheidsbenaderingen, zoals financiering, mentorschap, sociale inkoop, partnerschappen en ondersteuning van hulpbronnen
- Ecosysteemstrategieën die coalities ondersteunen in het genereren van synergieën en efficiënties die de individuele inspanningen overstijgen
- Interne integratiestrategieën binnen bedrijven, waarbij de betrokkenheid van sociale ondernemingen wordt afgestemd op de kernbelangen van het bedrijf om de schaalbaarheid te bevorderen

Het laatste deel biedt aanbevelingen aan bedrijven op basis van hun ervaringsniveau met sociale ondernemingen. Ondersteund door data, interviewinzichten en casestudies, toont dit rapport aan dat er bewezen methoden zijn om betrokkenheid bij sociale ondernemingen te schalen in diverse sectoren en geografische contexten.

Rapportmethodologie

In dit rapport wordt een gemengde-methodebenadering gebruikt om strategieën te onderzoeken voor bedrijven die sociale ondernemingen betrekken, waarbij inzichten uit verschillende bronnen worden gehaald:

Onderzoek van gepubliceerde literatuur: een overzicht van meer dan 100 items uit openbare literatuur met betrekking tot de sociale economie, actoren in de sociale economie en landspecifieke contexten, inclusief baanbrekend onderzoek door leiders op het gebied van sociale innovatie, zoals Acumen, Ashoka, Catalyst 2030, Impact Hub, Euclid Network, Impact Europe, MovingWorlds, Social Enterprise NL, Social Enterprise UK (SE UK), Social Enterprise World Forum (SEWF) en Yunus Social Business.

Samenwerking met de Global Alliance for Social Entrepreneurship: gesprekken met de Global Alliance for Social Entrepreneurship van het World Economic Forum om toonaangevende inzichten van experts en belanghebbenden te bundelen.

De deelnemers die voor dit rapport zijn ondervraagd en geïnterviewd, vertegenwoordigden een diverse groep

organisaties, waaronder: commerciële bedrijven, variërend van technologieconglomeraten tot huishoudelijke fabrikanten; sociale ondernemingen en tussenpersonen, waaronder een durfkapitaalbedrijf dat investeert in technologie voor duurzame toeleveringsketens en een initiatief in Afrika dat de kloof tussen jongeren en informatietechnologie (IT) overbrugt; en organisatoren, die sociale ondernemingen in contact brengen met bedrijven of NGO's.

Alle 31 deelnemers hadden een wereldwijde aanwezigheid in hun sociale outreach. De meest gerichte geografische regio voor deze organisaties was Afrika, met 77% die daar actief was, gevolgd door Latijns-Amerika, waar 73% actief was.

Bij het nastreven van doelstellingen op het gebied van maatschappelijke impact gaven alle 31 organisaties aan dat zij zich hielden aan de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de Verenigde Naties. De meest genoemde SDG was Doel 8: Fatsoenlijk Werk en Economische Groei, met 69% van de deelnemers die het als een van hun doelstellingen noemden. Doel 13: Klimaatactie was de op een na meest voorkomende, met 58% die het als een primair doel noemde.

FIGUUR 2: Grafische weergave van deelnemers aan het rapport



Bron: Gebaseerd op literatuuronderzoek, interviews en enquêteresultaten

1

Sociale ondernemingen, bedrijfsbetrokkenheid en schaal

Sociale ondernemingen zijn een snelgroeiende kracht voor het goede. Ze transformeren bedrijven en gemeenschappen wereldwijd en zijn goed voor 7% van het wereldwijde BBP.



1.1 Introductie van de markt voor sociale ondernemingen

In een wereld waarin bedrijven winst voorop stellen en historisch gezien de bredere belangen van stakeholders ondergeschikt hebben gemaakt, vindt er een opmerkelijke verschuiving plaats dankzij de groeiende wereldwijde beweging van sociale innovatie en sociaal ondernemerschap.

Sociale ondernemingen zijn winstgevende organisaties die commerciële strategieën en innovatieve benaderingen toepassen op maatschappelijke uitdagingen. Sociale ondernemers richten hun bedrijfsmodellen op het behalen van sociale en milieudoelen, waarbij ze de nadruk leggen op impact boven winstmaximalisatie. Van de sociale ondernemingen die aan dit rapport deelnamen, gaf 64% aan te werken aan Sustainable Development Goal (SDG) 5 (Gendergelijkheid) en SDG 8 (Fatsoenlijk werk en economische groei) van de Verenigde Naties; 45% gaf aan prioriteit te geven aan SDG 9 (Industrie, innovatie en infrastructuur). De drijvende kracht van sociale ondernemingen is het bevorderen van het grotere goed, het beschermen van het collectieve welzijn en het verbeteren van het welzijn van individuen en gemeenschappen door een unieke benadering van het uitvoeren van hun activiteiten.

Naarmate de invloed van sociale ondernemingen blijft groeien, groeit ook de bredere sociale economie.

zich ontwikkelend tot een belangrijke speler – volgens één schatting is de sociale economie nu goed voor 7% van het wereldwijde BBP.⁷ Dit stijgende cijfer omvat de werkgelegenheidskansen die door de sociale economie worden gegenereerd, wat de veelzijdige impact ervan op de samenleving onderstreept. In 2020 telde de Europese Unie alleen al een indrukwekkende 2,8 miljoen organisaties in de sociale economie, die gezamenlijk 13,6 miljoen mensen in dienst hadden.⁸ Dit is vergelijkbaar met het aantal banen dat door de bouwsector is gecreëerd, twee keer zoveel banen als de informatie- en communicatietechnologiesector (ICT) en bijna drie keer zoveel als de financiële en verzekeringssector in de Europese Unie.⁹

Bovendien heeft het financiële aspect van sociaal impactbeleggen aanzienlijk aan populariteit gewonnen, waarbij de totale omvang van de markt voor impactbeleggen in 2021 een opmerkelijke \$ 1 biljoen bereikte, volgens gegevens van het Global Impact Investing Network (GIIN).¹⁰ Met een jaarlijkse groei van 9% wordt verwacht dat deze markt in 2030 de \$ 1,8 biljoen zal overschrijden.¹¹ Dit benadrukt de substantiële en groeiende invloed van de sociale economie en de rol van corporate impactbeleggen bij het stimuleren van deze groei.



7% van het wereldwijde BBP



13,6 miljoen banen
in de EU



Evenveel werknemers als de
bouwsector in de
EU



2x de omvang van
de informatie-, communicatie- en
technologiesector in de EU



~3x de omvang van de financiële
en verzekeringssector in de EU



1,8 biljoen dollar aan
impactinvesteringen in 2030

CASESTUDIE 1

Cabinet Health – duurzame verpakkingen voor de gezondheidszorg

Over: Cabinet Health werd in 2017 opgericht met als missie om de milieupact van de gezondheidszorgsector te verbeteren en plastic verpakkingen voor eenmalig gebruik te verminderen. Tegenwoordig verkoopt Cabinet Health recepten, vrij verkrijgbare medicijnen en supplementen in duurzame en navulbare verpakkingen. De producten pakken het enorme plasticafvalprobleem in de gezondheidszorg aan, dat momenteel jaarlijks meer dan 190 miljard plastic medicijnflessen voor eenmalig gebruik produceert.

Het bedrijf richt zich op patiënten die op zoek zijn naar hoogwaardige medicijnen en een positieve impact willen hebben op het milieu. Cabinet exploiteert ook een eigen digitale apotheek.

Een van de sleutels tot de snelle groei van Cabinet Health zijn de partnerschappen. Om nationale merkbekendheid te krijgen, verschenen de oprichters in de show Shark Tank, een reality-tv-show die op zoek is naar nieuwe ondernemers en uitvindes. En in 2023 debuteerde CVS met Cabinets innovatieve oplossing om in te spelen op de toenemende consumentenvraag naar duurzame producten.

Cabinet werkt ook samen met McKesson, een gediversifieerde leider in de gezondheidszorg, die van plan is om Cabinet-producten te distribueren naar zorgsystemen, apotheken en retailers in de VS. Deze distributieovereenkomst is ontworpen om McKesson te positioneren als onderdeel van een industriële verschuiving naar duurzamere verpakkingen binnen de Amerikaanse farmaceutische toeleveringsketen.

Resultaat: Cabinet Health heeft al meer dan 1 miljoen klanten geholpen en groeit snel. In 2023 bood het bedrijf hoogwaardige duurzame alternatieven voor 180+ recepten en de meest voorkomende vrij verkrijgbare producten. In 2024 zal Cabinet 500+ recepten aanbieden, retailers uitbreiden en opschalen naar het bredere Amerikaanse zorgsysteem. Cabinet Health helpt McKesson bij het innoveren van het gebruik van een aluminium verpakking die is ontworpen om recyclebaar te zijn en het verminderen van sommige plastic farmaceutische containers via een aankomend aanbod in 2024 binnen zijn Foster & Thrive-merk van vrij verkrijgbare producten.

Geleerde lessen: Sociale ondernemingen proberen milieu- of sociale problemen op innovatieve manieren op te lossen. Cabinet Health heeft met succes duurzame producten gecreëerd die een groeiende groep klanten aanspreken en heeft de noodzaak erkend om een efficiënte manier te overwegen om dit op te schalen.

Door commerciële relaties aan te gaan met grotere bedrijven kon Cabinet Health haar bereik vergroten en concurrerende innovaties aanbieden die consumenten op een meer milieubewuste manier bedienen.

1.2 Het Corporate Social Innovation Kompas

Zoals in dit rapport zal worden aangetoond, zijn de mechanismen voor het betrekken van sociale ondernemers veelvuldig – en zo ook de voordelen ervan. Om een kader voor deze discussie te bieden, dient het Corporate Social Innovation Compass als een strategische gids voor bedrijven, waarbij de voordelen van actieve deelname aan sociale innovatie en, meer in het bijzonder, van het vormen van partnerschappen met

sociale ondernemers. Het beschrijft hoe verschillende samenwerkingsmechanismen deze voordelen kunnen ontsluiten, en biedt tastbare illustraties via casestudies en specifieke voorbeelden. Bovendien biedt het kompas praktisch advies voor bedrijven, en helpt het hen geschikte samenwerkingsmechanismen te kiezen die aansluiten bij hun huidige fase in het sociale innovatieproces en een grotere impact bereiken.

Foto: Sociaal
Vernieuwer

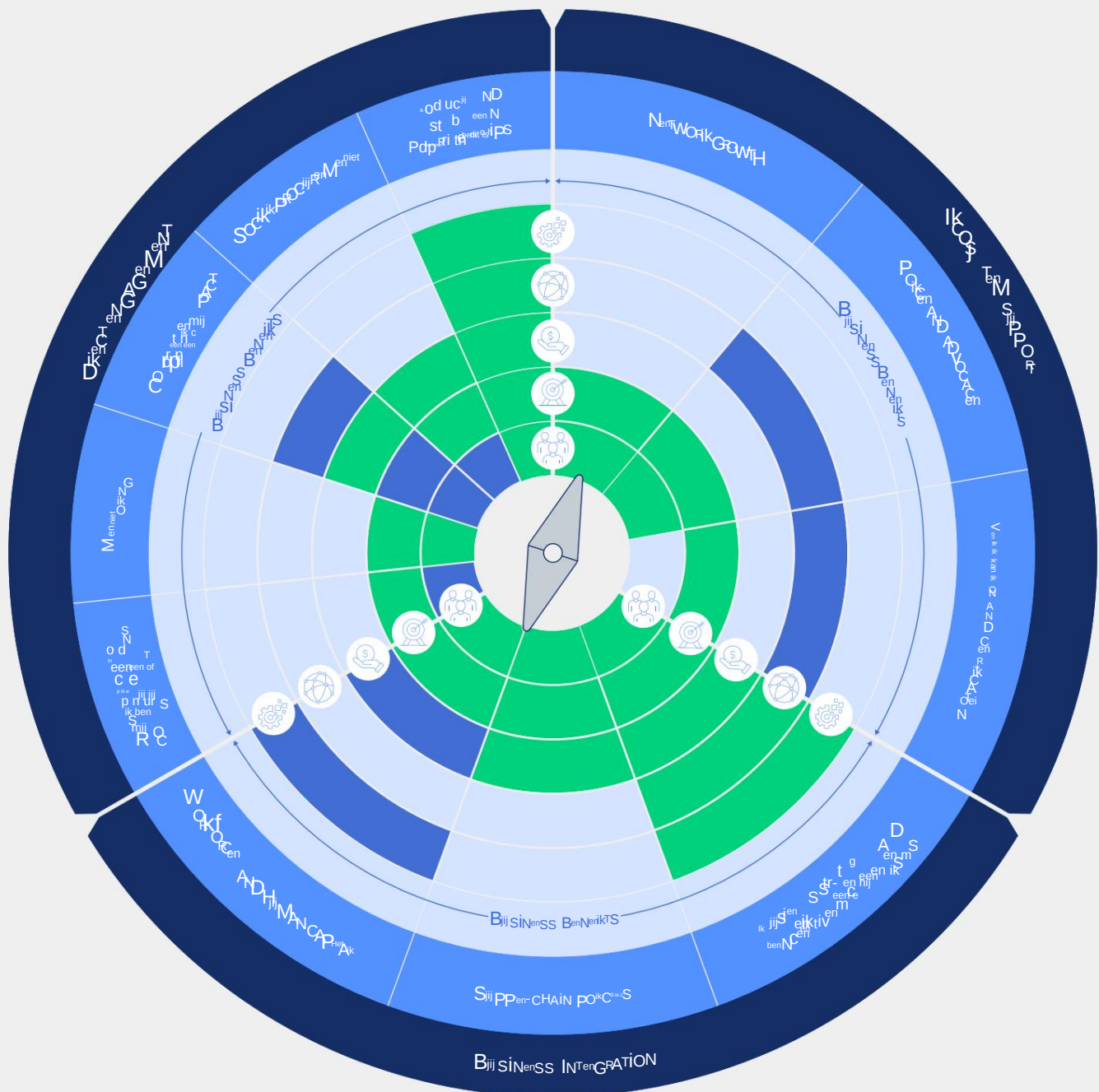


FIGUUR 3: Kompas voor maatschappelijk verantwoorde innovatie van bedrijven

Zakelijke voordelen

VERKENNEN / INSTITUUT / KAMPIOEN / TRANSFORMEREN

Typische fase van corporate social innovation zoals beschreven in Sectie 4



Bron: Gebaseerd op literatuuronderzoek, interviews en enquêteresultaten

In de volgende paragrafen worden de details van het kompas uiteengezet en worden concrete voorbeelden en casestudies gegeven voor elk snijpunt van mechanismen en voordelen.

1.3 Synthetiseren van baanbrekende rapporten en onderzoek

In belangrijke mate bouwen dit rapport en de Corporate Social Innovation Compass voort op en synthetiseren ze eerder onderzoek gericht op het onderwerp van corporate social partnerships met sociale vernieuwers. Tabel 1 toont geselecteerde publicaties voor verdere lectuur. De voordelen van sociale innovatie in Sectie 2 zijn gebaseerd op primair onderzoek (interviews, enquêtes), evenals baanbrekende rapporten van Acumen,¹² Catalyst 2030,¹³ Social Enterprise UK (SE UK)¹⁴ en Yunus Social Business.¹⁵ Op dezelfde manier bouwen de mechanismen voor betrokkenheid voort op interviews en enquête-resultaten, een consultatieproces met leden van de Global Alliance for Social Entrepreneurship via de werkstroom “Scaling & Partnerships” en onderzoek door Catalyst 2030¹⁶, Impact Europe¹⁷ en MovingWorlds.¹⁸ Gedetailleerde onderzoeken naar specifieke betrokkenheidsmechanismen worden in het relevante hoofdstuk vermeld.

Sociaal inkopen heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen, met belangrijk onderzoek gepubliceerd door Acumen,¹⁹ SE UK,²⁰ het Social Enterprise World Forum (SEWF)²¹ en Yunus Social Business.²² De corporate journey probeert specifiek de principes van sociale innovatie en doelgerichte innovatie te integreren in de reguliere bedrijfsvoering, en is gebaseerd op onderzoek uitgevoerd door Acumen,²³ Social Enterprise NL²⁴ en Yunus Social Business.²⁵

Ten slotte worden belangrijke inzichten over de sociale economie in het algemeen verzameld uit rapporten van de OESO, de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO), het Euclid Network en de European Social Enterprise Monitor, het Global Impact Investing Network en anderen.

TABEL 1: Bestaande rapporten over sociale innovatie

Organisatie	Titel	Publicatiedatum	
Scherpzinnigheid	Inclusief zakelijk handboek	2021	→
Scherpzinnigheid	Bedrijfsklaar	2022	→
Katalysator 2030	Katalyseren van samenwerking	2021	→
Impact Europa	De S in ESG	2023	→
Impact Europa	Maatschappelijke impact door strategische afstemming	2019	→
BewegendeWerelden	Verantwoordelijke bedrijven werken samen met sociale ondernemingen in deze 10 Bedrijfsfuncties	2022	→
Resonantie	Wat gebeurt er als grote bedrijven hun krachten bundelen met innovatieve Sociale ondernemingen	2021	→
Sociaal Ondernemen NL	Sociale ondernemingen als beïnvloeders van de bredere zakenwereld	2020	→
Sociaal Ondernemen VK	Koop Social Corporate Challenge – Jaar 7 Impactrapport	2023	→
Yunus Sociaal Ondernemen	Zaken als ongebruikelijk	2020	→
Yunus Sociaal Ondernemen	Handleiding voor sociale inkoop	2022	→
Yunus Sociaal Ondernemen	Bedrijven als kracht voor het goede	2022	→

2

Het ontwikkelen van een businesscase voor het betrekken van sociale ondernemingen

Samenwerken met sociale ondernemingen biedt bedrijven een unieke manier om bedrijfsinnovatie te stimuleren en impactvolle maatschappelijke vooruitgang te boeken.



2.1 De businesscase voor het betrekken van sociale ondernemingen

In het afgelopen decennium is activisme mainstream geworden onder consumenten over de hele wereld. Zij verwachten nu dat bedrijven prioriteit geven aan maatschappelijke impact en dat ze zich als belangrijkste belanghebbenden inzetten voor gemeenschappen.

Bedrijven worden niet langer alleen beoordeeld op hun financiële prestaties, maar ook op hun vermogen om vooruitgang te boeken op onderwerpen die belangrijk zijn voor klanten, zoals diversiteit, inclusie en het milieu. Volgens de #GetOutInFront

Uit een wereldwijd onderzoeksrapport, waarin 10.000 consumenten in zes verschillende landen werden ondervraagd, bleek dat 23% aangaf dat ze hun loyaliteit zouden overschakelen op milieuvriendelijke merken, en 42% heeft hun consumptiegewoonten veranderd vanwege zorgen over het milieu.²⁶ Dit gaat echter niet altijd gepaard met consumentenacties, zoals blijkt uit een onderzoek van Kearney, waaruit blijkt dat consumenten weliswaar de voorkeur geven aan producten die zijn gemaakt van gerecyclede grondstoffen, maar bereid zijn slechts een kleine meerprijs van 10% te betalen.²⁷

En dus, terwijl een groot deel van de bedrijven zich publiekelijk heeft gecommitteerd aan het aanpakken van complexe mondiale problemen, blijven er vragen bestaan over hoe de impact te maximaliseren en aantrekkelijke bedrijfsmodellen te bouwen.

Deloitte benadrukte dat "steeds mondiger consumenten en meer activistische investeerders"

zetten organisaties ertoe aan om maatschappelijke impactkwesties concreet en transparant aan te pakken. Ze zoeken organisaties die hun doel centraal stellen in hun activiteiten, en die zich bekommeren om de kwesties die hun werknemers, gemeenschappen, industrieën en de wereld in het algemeen aangaan. Ze worden gevoed door de transparantie die ze in het digitale tijdperk wordt geboden en ze investeren hun geld steeds meer waar hun waarden liggen." ²⁸

In dit gedeelte worden de praktische voordelen van het betrekken van sociale ondernemingen onderzocht, ondersteund door casestudies en data. Het toont aan dat deze samenwerkingen veelzijdige voordelen bieden, zoals het versnellen van innovatie, het ontsluiten van nieuwe markten, het leveren van financiële en sociale opbrengsten, het behalen van duurzaamheids- en sociale doelen en het verbeteren van de merkperceptie. Daarnaast benadrukt het hoe samenwerking met sociale ondernemingen aantrekkelijk kan zijn voor een sociaal bewust personeelsbestand, een bredere pool van talent kan aantrekken en professionele ontwikkeling en behoud van werknemers kan bevorderen.

2.2 Versnel innovatie

Sociale ondernemingen zijn uniek gepositioneerd om nieuwe en impactgerichte perspectieven te bieden vanwege hun missiegerichte aanpak. Ze ontwikkelen nieuwe producten, diensten en processen die het gebruik van vaak schaarse middelen maximaliseren. Omdat ze bedreven zijn in het produceren van innovatief werk binnen de grenzen van beperkte middelen, creëren sociale ondernemingen concurrerende niches ten opzichte van hun commerciële tegenhangers. Laatstgenoemden zijn vaak niet in staat om onafhankelijk paradigmaverschuivingen aan te nemen vanwege een kleinere risicobereidheid en het vermogen om echt ontwrichtende benaderingen in te zetten.

Dit vermogen om te innoveren en tegelijkertijd winstgevend te blijven in concurrerende niches is wat het betrekken van sociale ondernemingen zo aantrekkelijk maakt: 50% van de bedrijven die zich bezighouden met sociale innovatie, heeft gezien dat werknemers een ander perspectief op hun werk hebben gekregen en daardoor innovatiever zijn geworden.

benaderingen van zakendoen.²⁹ MovingWorlds, na interviews met meer dan 75 leiders van

in organisatorische rollen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), sociaal ondernemen en impactinvesteringen, benadrukt blootstelling aan nieuwe bedrijfsmodellen en baanbrekende innovatie als een belangrijk voordeel en bron van waarde die kan worden verkregen uit partnerschappen tussen bedrijven en sociale ondernemingen.

De samenwerking tussen IKEA en Industree

Foundation is een opvallend voorbeeld van succes.

Industree Foundation is een sociale onderneming die gemeenschappen helpt hun traditionele vaardigheden te beoordelen, werknemers te organiseren in productie-eenheden, producten te ontwikkelen die aantrekkelijk zijn voor moderne markten en een consistente vraag te creëren om

duurzame bedrijven tegen de laagst mogelijke kosten. Via de HANTVERK-collectie, met producten die in samenwerking met IKEA zijn ontworpen en geproduceerd door de Industree Foundation, heeft het 30.000 vrouwelijke ambachtslieden in India en Afrika kunnen bereiken.³⁰

CASESTUDIE 2

Verizon – Vooruit voor goede accelerator

Over: Verizon, een toonaangevende draadloze netwerkoperator in de Verenigde Staten, toont de voordelen die zijn behaald voor zowel de industrie als voor sociale ondernemingspartnerschappen door het succes van hun Forward for Good Accelerator-programma. In het accelerator-programma wordt elke deelnemende start-up gekoppeld aan een Verizon-medewerker en krijgt hij technologiecoaching, deskundige mentoring, connecties met potentiële partners en financiers en \$ 50.000 aan niet-verwaterende financiering om hun oplossingen te helpen opschalen.

Resultaat: Via dit programma heeft Verizon de afgelopen drie jaar samengewerkt met 21 start-ups die oplossingen ontwikkelen die gebruikmaken van technologieën zoals 5G, MEC, Big Data, AI en XR om een maatschappelijke impact te hebben.

Geleerde lessen: Elk jaar identificeert Verizon een impactgebied voor de Forward for Good Accelerator. Verizon overweegt een reeks vragen om het meest geschikte aandachtsgebied te identificeren, bijvoorbeeld: "Heeft technologie hier een relevante leemte om te vullen? Is dit een probleem waar Verizon waarde kan toevoegen en is het authentiek voor onze organisatie?" Verizon richt zich op hoe het opzetten van nieuwe partnerschappen binnen zijn bedrijfsmodel kan passen en tegelijkertijd impact kan hebben. Op de lange termijn is Verizon van plan om te blijven begrijpen hoe het bedrijf de technologieën van de start-ups kan benutten door te overwegen hoe ze in hun technologie of bedrijf kunnen worden opgenomen, of met nieuwe partnerschappen.

2.3 Uitbreiden naar nieuwe markten

Door samen te werken met sociale ondernemingen kunnen bedrijven nieuwe markten betreden en nieuwe consumenten bereiken door nieuwe producten te integreren, uit te breiden naar nieuwe geografische gebieden, nieuwe bevolkingsgroepen te bereiken of hun diensten te ontwikkelen. Met hun uitgebreide kennis, innovatieve bedrijfsmodellen en lokale netwerken kunnen sociale ondernemers bedrijven helpen inzicht te krijgen in en toegang te krijgen tot moeilijk bereikbare markten.

In het onderzoek dat voor dit rapport werd uitgevoerd, gaf 80% van de sociale ondernemingen aan dat ze actieve sociale campagnes hadden in Afrika, de meest voorkomende regio onder de deelnemers. Grote farmaceutische bedrijven hebben bijvoorbeeld samengewerkt met mPharma om tegelijkertijd nieuwe klanten te bereiken en betaalbare, levensreddende behandelingen aan patiënten te bieden. Denk aan de huidige gezondheidszorgcrisis in Afrika, waar velen moeite hebben om toegang te krijgen tot betaalbare medicijnen en apotheekplanken vaak

niet op voorraad vanwege problemen met de toeleveringsketen. Als reactie hierop is mPharma, een sociale onderneming die zich toelegt op het leveren van veilige en goedkope medicijnen aan Afrikanen, opgestaan om innovatieve oplossingen te bieden.³¹

Volgens Naa Akwetey, Senior Vice-President of Strategy and Business Development bij mPharma, hebben sociale ondernemingen een uniek voordeel vanwege hun nauwe banden met lokale gemeenschappen. Ze kunnen grote bedrijven voorzien van essentiële inzichten en marktgegevens die moeilijk toegankelijk zijn via wereldwijde toeleveringsketens. Deze inzichten bieden multinationale farmaceutische bedrijven feedback over het gedrag, de voorkeuren en aankooppatronen van patiënten in specifieke markten en in verschillende landen. Voor veel bedrijven lijden deze markten vaak onder de hoogste ziektelast en kan worden verwacht dat ze in de komende jaren commercieel belangrijk zullen worden.³²

2.4 Financiële en maatschappelijke opbrengsten genereren

Jarenlang werden verbintenissen met sociale ondernemingen geïnitieerd en beheerd door de MVO-functie, die grotendeels werd gedelegeerd aan staffuncties met weinig betrokkenheid bij de kernactiviteiten.

Maar zoals Impact Europe schetst in zijn studie over sociale impact door strategische afstemming, stemmen bedrijven hun bedrijfsdoelen steeds meer af op hun ambities op het gebied van sociale impact in thematische, industriële, zakelijke en niet-materiële categorieën.³³ Syngenta Foundation houdt zich bijvoorbeeld bezig met de ontwikkeling van oplossingen voor kleine boeren, zoals MandiPlus, dat de groei van cassaveplanten stimuleert en ze beschermt tegen insecten, schimmels en virusziekten.³⁴

Foto: Hindustan Unilever, Prabhat

Op dezelfde manier werkt Prabhat, het gemeenschapsontwikkelingsinitiatief van Hindustan Unilever, samen met

gemeenschappen langs de Unilever-toeleveringsketen in Zuid-Azië. Het biedt training, certificering en hulp bij het vinden van werk via zijn programma's voor levensonderhoud en zijn initiatieven voor gezondheid/voeding of milieuduurzaamheid, zoals zijn ecodeorpen.

Deze initiatieven dragen rechtstreeks bij aan de veerkracht van de toeleveringsketen van Hindustan Unilever in de regio. Het werk heeft 9 miljoen levens in 21 staten beïnvloed en twee uniegebieden met een maatschappelijk rendement op de investering van \$ 15,46 voor elke geïnvesteerde \$ 1.

Tot slot kunnen mechanismen zoals impact investing financiële rendementen en strategische inzichten in nieuwe markten en technologieën combineren met sociale en milieu-impact. Sectie 3.2 geeft meer details over de mogelijkheid van impact investing voor bedrijven.



2.5

Bereik maatschappelijke impactdoelen en verbeter de merkperceptie

De afgelopen jaren is er een toename geweest in de adoptie van klimaat-, duurzaamheids- en andere maatschappelijke impactdoelen onder bedrijven en organisaties wereldwijd. In 2022 publiceerden naar verluidt 96% van de Standard & Poor's 500-bedrijven en 81% van de Russell 1000-bedrijven (de top 500 en 1000 Amerikaanse bedrijven op basis van beurskapitalisatie) milieu-, sociale en governance (ESG)-rapporten in een of andere vorm.³⁵ Deze vooruitgang werd deels gedreven door de groeiende vraag naar transparantie van bedrijven en de toewijding van de industrie aan maatschappelijk verantwoorde bedrijfspraktijken, waardoor bestuursorganen over de hele wereld nieuwe regelgevingen en beleidsmaatregelen moesten uitvaardigen om prikkels te creëren voor vastgestelde maatschappelijke impactdoelen.

Bedrijven die nieuw zijn in of ervaring hebben met rapportage over duurzame ontwikkeling, kunnen sociale ondernemingsbetrokkenheid gebruiken om sociale impactdoelen en soms verplichte nalevingsdoelen te behalen. Zo is in januari 2023 de nieuwe Duitse wet op de due diligence van de toeleveringsketen van kracht geworden, die vereist dat bedrijven met meer dan 3.000 werknemers sociale en milieunormen in hun toeleveringsketen naleven.³⁶ Het Working Capital Fund, een van de deelnemers aan het rapport, benadrukt hoe deze nieuwe wet "industriepartners heeft beïnvloed om hun blootstelling aan arbeids-/ mensenrechten te begrijpen, grotendeels via hun toeleveringsketens, en om hun sociale prestaties te verbeteren".

Sociaal aanbesteden biedt bedrijven een unieke kans om te voldoen aan de opkomende regelgeving

en blijf vooroplopen in de ontwikkeling van regelgeving door verder te gaan dan het beperken van risico's in de toeleveringsketen, richting het creëren van positieve impact. Het is geen verrassing dat 73% van de deelnemende bedrijven aan de campagne Buy Social UK een toename in duurzaamheid van de toeleveringsketen heeft gezien, en 95% is in staat geweest om de diversiteit van leveranciers, de bedrijfswaarde en het doel te vergroten door middel van hun partnerschappen met sociale ondernemers.³⁷ Volgens een rapport van Yunus Social Business, SAP en de Boston Consulting Group zal dit gebied alleen al binnen tien jaar een potentiële marktwaarde van \$ 506 miljard hebben.³⁸

Vanuit een merkperspectief kunnen bedrijven, door publiekelijk hun toewijding aan duurzaamheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en ethisch bestuur te tonen, hun reputatie verbeteren, zich onderscheiden in concurrerende markten en een groeiende basis van gewetensvolle consumenten en investeerders aantrekken.

Om maatschappelijke betrokkenheid in de branding op te nemen, kondigde Microsoft in 2020 aan dat het bedrijf over 10 jaar waterpositief, nul afval in zijn directe afvalvoetafdruk en CO₂-negatief zal zijn.

En tegen 2050 wil het de historische koolstofemissies sinds de oprichting in 1975 hebben geëlimineerd. Om

deze doelen om te zetten in realiteit, Microsoft creëerde zijn Climate Innovation Fund van \$ 1 miljard om de wereldwijde ontwikkeling van technologieën voor koolstofreductie en -verwijdering te versnellen, evenals gerelateerde klimaatoplossingen om watergebruik en afval te verminderen. Microsoft breidt zijn ESG-mogelijkheden snel uit binnen Microsoft Cloud for Sustainability en via zijn wereldwijde partneromgeving om organisaties te helpen hun Scope 1-, 2- en 3-emissies, watergegevens en meer bij te houden, om rapportage, governance en verantwoording te verbeteren en duurzaamheidsprestaties te stimuleren.

Het lanceerde ook het programma Entrepreneurship for Positive Impact om ondernemers met een sociale impact te ondersteunen door toegang te bieden tot zijn AI, ecosysteem en talent via zijn interne Leadership for Positive Impact-mentoringprogramma, wat helpt om de positieve impact van doelgerichte organisaties te vergroten en te versnellen.³⁹

Deze inspanningen hebben zich vertaald in aandelenmarktgroei. succes. Microsoft staat op nummer 1 als beste ESG-bedrijf in de lijst van 100 beste ESG-bedrijven van IBD voor 2023 en was een topbegunstigde van beursinvesteringen in gerichte (sociale impact) fondsen in 2020, waarbij sociale impactfondsen \$ 2,3 miljard aan Microsoft-aandelen in handen hadden.⁴⁰

2.6 Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden

In het huidige bedrijfsleven is het betrekken van sociale ondernemingen niet alleen een essentieel aspect van noodzakelijk maatschappelijk impactwerk, maar ook een strategische benadering om talent aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden. Deloitte's Global Gen Z and Millennial survey 2023 onthulde dat het vermogen om verandering teweeg te brengen in sociale kwesties een aanzienlijke invloed heeft op wervings- en behoudinspanningen: 44% van de Gen Z's en 37% van de millennials heeft opdrachten afgewezen vanwege ethische zorgen, terwijl respectievelijk 39% en 34% werkgevers heeft afgewezen waarvan de waarden niet overeenkomen met die van henzelf.⁴¹

Door sociale ondernemingen te betrekken en de impact van deze samenwerking te laten zien, kunnen werkgevers hun werkgeversmerk en hun vermogen om talent aan te trekken, versterken. In een onderzoek uitgevoerd door Yunus Social Business zag een op de drie bedrijven verbeteringen in hun vermogen om talent aan te trekken als resultaat van hun sociale innovatieactiviteiten.⁴² In een ander onderzoek was de kans 34% groter dat werknemers van een wereldwijd chemiebedrijf die deelnamen aan de sociale innovatieactiviteiten van het bedrijf, zeer betrokken waren en het bedrijf eerder zouden aanbevelen als werkgever.⁴³

Bovendien biedt samenwerking met sociale ondernemingen werknemers waardevolle ontwikkelingsmogelijkheden. Pro bono-consultingprojecten met sociale ondernemingen bieden werknemers kansen om uitdagende opdrachten aan te nemen. Op die manier cultiveren ze de nodige leiderschapsvaardigheden voor de volgende generatie duurzame bedrijven. SAP's

Met het Social Sabbatical-programma kunnen werknemers maximaal vier weken doorbrengen bij een sociale onderneming of non-profitorganisatie. In een gedetailleerde evaluatie met impactmeetbedrijf 60 Decibels ontdekte SAP dat drie op de vier deelnemers aan het programma nieuwe vaardigheden hadden verworven en 74% meldde een langetermijnpact op hun professionele carrière.⁴⁴

Een ander voorbeeld is het D2international (D2i)-programma van Deloitte, dat advies- en consultancy personeel verbindt met sociale ondernemingen om de VN-SDG's aan te pakken. D2i stelt junior professionals in staat om op een hoger niveau te presteren, hun professionele groei te versnellen en hen voor te bereiden op grotere verantwoordelijkheden in het werk van klanten. In het afgelopen decennium heeft D2i meer dan 2000 Deloitte-professionals betrokken, waarvan 71% aangaf dat hun D2i-ervaring hun leiderschapsvaardigheden heeft verbeterd.⁴⁵

Bedrijven die een doel hebben dat verder gaat dan winst, behouden hun werknemers ook beter.

De mogelijkheid om een zinvolle bijdrage te leveren aan de maatschappij terwijl u op het werk bent, bevordert een gevoel van gemeenschap en leidt tot minder personeelsverloop. Bedrijven met een doel rapporteren 40% hogere niveaus van personeelsbehoud vergeleken met hun concurrenten.⁴⁶

CASESTUDIE 3

Lex Wereld

Over: Lex Mundi Pro Bono Foundation werd in 2006 opgericht als non-profitorganisatie van de moederorganisatie, Lex Mundi. Lex Mundi is een gemeenschap van 150 toonaangevende advocatenkantoren in meer dan 125 landen die oorspronkelijk eind jaren 80 samenkwamen om de groeiende behoefte aan grensoverschrijdende transacties onder hun cliënten aan te pakken en een alternatief voor wereldwijde advocatenkantoren te creëren. De stichting werd in 2006 opgericht om dit netwerk in te schakelen ter ondersteuning van sociale ondernemingen en NGO's die werken aan impactvolle, duurzame oplossingen voor sociale, economische en ecologische uitdagingen. Momenteel is het belangrijkste aanbod de matchmaking-service waarbij sociale ondernemers worden gescreend en gekoppeld aan advocaten uit het gescreende en goedgekeurde netwerk van advocatenkantoren.

Resultaat: Lex Mundi heeft met trots gediend als katalysator voor het opschalen van erkende sociale ondernemingen via de stichting. Met name de Lex Mundi Pro Bono Foundation en 20 Lex Mundi-lidbedrijven hebben meer dan 15 jaar lang hebben de missie van de microfinancieringsorganisatie Kiva ondersteund om

microkrediet in ontwikkelingslanden opnieuw uitvinden.⁴⁷ De basis voor het partnerschap is een pro-bono-engagement: om Kiva's beslissingen over geografische uitbreiding te informeren, bieden lidbedrijven grondig onderzoek naar leenmodellen en juridische begeleiding met betrekking tot potentiële nieuwe rechtsgebieden. Omdat Kiva exponentieel is gegroeid en zijn model heeft opgeschaald door succesvolle uitbreiding, ondersteunen Lex Mundi-lidbedrijven de oprichting van Kiva's nieuwe kantoor op basis van een vergoeding per dienst wanneer het besluit om "boots on the ground" te gaan op een nieuwe locatie.

Geleerde lessen: Door sociale ondernemers te ondersteunen, heeft Lex Mundi zijn eigen human capital-voordelen geplukt in de vorm van retentie en werknemerstevredenheid. Een ander onverwacht voordeel van het ontmoeten van een sociale onderneming waar ze zich in hun volwassenheidsreis bevinden, wordt echter benadrukt in Kiva's eigen succes. Lex Mundi ondersteunde Kiva als non-profitcliënt toen het opschaalde en op zijn beurt heeft de non-profit een zinvolle relatie en inkomstenstroom gegenereerd in de sociale ondernemingssector.



Betrokkenheidsmechanismen sociale vernieuwers

Om sociale ondernemingen op te schalen, moeten bedrijven nadenken over hoe ze zich kunnen inzetten, netwerkeffecten kunnen creëren en de partnerschappen in hun bedrijfsvoering kunnen integreren.



Fotocredit: Babban Gona

3.1

Het opschalen van de kracht en het potentieel van sociale ondernemingen

Samenwerking tussen sociale vernieuwers en bedrijven kent verschillende vormen en maten.

Naarmate de ruimte zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld, zijn ook de verschillende mechanismen voor partnerschappen veranderd. Uit interviews met professionals en een consultatieproces via de Global Alliance for Social Entrepreneurship kwamen drie hoofdgebieden voor betrokkenheid naar voren, die een scala aan submechanismen omvatten.

De meest voorkomende vorm van betrokkenheid is via directe betrokkenheid tussen sociale ondernemers en bedrijven (vaak op bilaterale basis). Dit kan bestaan uit sociale inkoop (kopen van sociale ondernemers), het verstrekken van middelen en ondersteuning (zoals toegang tot technologie) of directe investeringen in sociale ondernemers via corporate impactfondsen of stichtingen. Meestal zijn directe betrokkenheid met individuele sociale ondernemers het startpunt voor de sociale innovatie-inspanningen van een bedrijf.

Naarmate bedrijven ouder worden en meer te weten komen over de sector, beseffen ze dat ze zich moeten richten op het bredere ecosysteem en welke voordelen dat met zich meebrengt. Door deze betrokkenheid kunnen bedrijven niet alleen hun netwerk uitbreiden en hun stem laten horen, maar krijgen ze ook erkenning voor hun inspanningen. Het helpt bedrijven ook om hun individuele betrokkenheid bij sociale ondernemers te versterken.

Ten slotte leidt het werken met sociale vernieuwers er uiteindelijk toe dat bedrijven enkele van hun eigen operationele principes herzien. Naarmate partnerschappen opschalen en volwassen worden, wordt het relevant voor het bedrijf om de principes over te nemen die door sociale ondernemers worden ingezet om een bepaald sociaal of milieuprobleem aan te pakken. Deze integratie in het bedrijfsleven biedt bedrijven de mogelijkheid om hun impact te schalen en tegelijkertijd hun activiteiten te verbeteren.

FIGUUR 4. Samenvatting van de betrokkenheidsmechanismen



Directe betrokkenheid

- Sociale inkoop
- Samenwerking en partnerschappen
- Ondersteuning van middelen en communicatie
- Bedrijfsinvesteringen en financiering
- Mentorschap, capaciteitsontwikkeling en ondersteuning



Betrokkenheid van het ecosysteem

- Netwerkgroei
- Beleid en belangenbehartiging
- Verificatie en certificering



Integratie in het bedrijfsleven

- Uitlijning van doelstellingen voor sociale impact
- Uitlijning van het menselijk kapitaal van de beroepsbevolking
- Prikkel en beleid voor de toeleveringsketen
- Integratie van principes in de bedrijfsstrategie

Bron: Wereld Economisch Forum

3.2 Directe betrokkenheid bij sociale ondernemingen

Directe betrokkenheid bij sociale ondernemers omvat een scala aan opties – van ondersteuning van middelen en communicatie tot product- en distributiepartnerschappen.

Product- en distributiepartnerschappen

Een van de meest geavanceerde vormen van directe partnerschappen is betrokkenheid tussen bedrijven en sociale ondernemingen om samen nieuwe producten, diensten en marktbenaderingen te creëren. Via TRANSFORM ging Unilever een partnerschap aan met Kasha, een e-commerceplatform dat zich richt op het helpen van vrouwen om in hun dagelijkse behoeften te voorzien in lage- en middeninkomenslanden, om Lifebuoy-zeep exclusief in Rwanda te lanceren.⁴⁸ Kasha lanceerde handwascampagnes en werkte samen met Unilever om een nieuwe bundelings- en prijsstrategie te creëren en implementeren. Dit leidde ertoe dat Lifebuoy een productleider werd.⁴⁹

Een ander voorbeeld is WeRobotics, een organisatie met maatschappelijke impact die zich inzet voor gelijke toegang tot robotica technologie. Het heeft een 'inclusief netwerkmodel' gecreëerd op basis van een bottom-up, sociale franchisebenadering. Dit model is de basis voor het Flying Labs Network dat WeRobotics faciliteert en ondersteunt.⁵⁰ WeRobotics⁵¹ heeft sinds 2019 meer dan 130 lokaal geleide projecten⁵² kunnen implementeren en schrijft zijn succes toe aan zijn inclusieve netwerk met lokaal eigendom van organisaties, gedecentraliseerde machtsstructuren, gedeelde bestuursmodellen en focus op open kennisdeling.

WeRobotics werkt samen met een breed scala aan industriële partners, zoals drone- en datasoftwarebedrijven, dronehardwarebedrijven en

een verscheidenheid aan non-profit- en niet-gouvernementele organisaties zoals de Wereldbank en de Wereldgezondheidsorganisatie.⁵³ De partnerschappen met de industrie genereren een derde van de jaarlijkse inkomsten en bieden technologieën, toegang tot leermiddelen en sector kennis in ruil voor de lokale expertise die de sociale onderneming in verschillende landen en regio's aanwendt.

Via distributiepartnerschappen stellen sociale ondernemers bedrijven in staat om moeilijk bereikbare gebieden of bevolkingsgroepen te bereiken. Sociale ondernemingen zijn vaak ingebed in lokale gemeenschappen⁵⁴ op manieren waarop grote multinationale spelers dat vaak niet zijn. Het eerder genoemde voorbeeld van mPharma, een sociale onderneming in de gezondheidszorg, benadrukt kansen voor gelijke toegang tot medicijnen in Afrika. Het werkt samen met grote farmaceutische bedrijven en koopt medicijnen in namens lokale apotheken om te verkopen aan patiënten met een laag en gemiddeld inkomen. Pfizer, Bayer en Novartis zijn enkele van de aanbieders waar mPharma aankopen doet. Via dit partnerschap volgen, stroomlijnen en garanderen de farmaceutische bedrijven de toegankelijkheid van medicijnen.⁵⁵ Het partnerschap heeft direct invloed op de toegangsdoelen van deze farmaceutische bedrijven, stelt hen in staat om nieuwe markten aan te boren en creëert tastbare sociale impact door de beschikbaarheid van medicijnen.

Waarschijnlijkheid van voordelen



Versnel innovatie	Uitbreiden naar nieuwe markten	Genereer financiële en/of sociale ROI	Bereik impactdoelen en creëer merkwaarde	Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden
● Hoog	● Hoog	● Hoog	● Hoog	● Hoog
Creatie van nieuwe producten, diensten of distributiekanaalen.	Bereikt direct nieuwe doelgroepen.	Genereert direct maatschappelijk of financieel rendement, of beïnvloedt inzichten en leidt zo tot effectiever productontwerp.	Draagt direct bij aan impactdoelen en zorgt voor merkwaarde-effecten.	Betrekt medewerkers bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.

Fase van corporate social innovation: **CHAMPION**. Betrokkenheid bij product-/serviceontwerp of -distributie vereist een hoog niveau van strategische afstemming, executive buy-in en toegang tot middelen, wat typisch is voor bedrijven in de Champion-fase.

Sociale inkoop

Sociaal inkopen is het proces waarbij goederen of diensten worden gekocht van een sociale onderneming.

Door deze betrokkenheid profiteert de sociale onderneming van schaal, terwijl de corporate partner de veerkracht van de toeleveringsketen versterkt en kansen kapitaliseert om impact te creëren via de waardeketen. De schaal van sociale inkoop is aanzienlijk, met een scala aan bedrijven die deze ruimte betreden. Geschat wordt dat de marktkansen voor sociale inkoop oplopen tot wel \$ 506 miljard.⁵⁶ In 2021 deed Unilever sociale toezeggingen, waaronder de intentie om jaarlijks € 2 miljard uit te geven aan leveranciers die eigendom zijn van en beheerd worden door mensen uit ondervertegenwoordigde groepen tegen 2025.⁵⁷ SAP heeft een initiatief gelanceerd om 5% van zijn adresseerbare inkoopuitgaven te besteden aan sociale ondernemingen en 5% aan diverse bedrijven tegen 2025.⁵⁸

Social procurement kan de maatschappelijke impact van bedrijven stimuleren en kansen bieden voor bedrijfsinnovatie en omzetgroei. Het kan ook helpen om nieuwe markten aan te boren en de loyaliteit van het personeel te verbeteren.

en merkperceptie versterken. Een reeks organisaties en initiatieven stellen bedrijven in staat om deel te nemen aan sociale inkoop: het Social Enterprise World Forum (SEWF);⁵⁹ Buy Social UK;⁶⁰ de campagne Buy Social Europe⁶¹ onder leiding van Euclid Network, SEWF en SE UK; andere Buy Social-campagnes in Canada⁶² of de VS;⁶³ de Catalyst Market⁶⁴ of het Unusual Partners-programma.⁶⁵

Dit zijn allemaal initiatieven waarmee bedrijven sociale ondernemers kunnen aanboren als een opkomende leveranciersbasis.

Bestaande voorbeelden variëren van de voedingsindustrie tot mode en fast-moving consumers goods (FMCG). Grupo Exito werkt bijvoorbeeld samen met de Colombiaanse sociale onderneming Pomario om verse groenten en fruit te sourcen voor 60 supermarkten in het land. Het duurzame sneakerbedrijf VEJA werkt samen met Groupe Ares om logistieke diensten voor zijn magazijnen te sourcen en mensen met een beperking te integreren in zijn waardeketen. En The Body Shop werkt samen met Plastics for Change om eerlijk gerecycled plastic te sourcen.

Waarschijnlijkheid van voordelen

Versnel innovatie	Uitbreiden naar nieuwe markten	Genereer financiële en/of sociale ROI	Bereik impactdoelen en creëer merkwaarde	Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden
		● Hoog	● Hoog	● Potentieel
		Omdat sociale ondernemingen steeds meer op kosten concurreren, creëren ze tegelijkertijd extra maatschappelijke voordelen.	Samenwerking met sociale Ondernemers dragen direct bij aan impactdoelen in de toeleveringsketen en creëren een merk waarde creëren door communicatie.	Sociaal inkopen kan werknemers, en dan met name inkopers, stimuleren door zakelijke en impactactiviteiten te combineren.

Fase van corporate social innovation: [INSTITUTE](#). Een engagement met social procurement kan beginnen met indirecte uitgaven en kan daarom door bedrijven in een vroeg ontwikkelingsstadium worden ingezet. Het vereist echter regelmatig een flexibele houding ten opzichte van het toepassen van standaard inkooppraktijken door impactcriteria in de evaluatie te integreren.

Financiering van bedrijfsimpact

Misschien wel de meest voor de hand liggende behoefte en vorm van betrokkenheid is investeren in sociale ondernemingen, ook wel bekend als "impact investing". Deze praktijk heeft bewezen een waardevol instrument te zijn. In 2022 bereikte de wereldwijde impact investing-markt \$ 1,64 biljoen. GIIN schrijft een groot deel van de marktgroei in 2022 toe aan corporate impact investing: "De enorme omvang van de kasreserves die bedrijven aanhouden, samen met hun toenemende focus op het aandringen op sociale verandering, biedt een aantrekkelijke kans voor de voortdurende groei van de impact investing-markt."⁶⁶

Het type financiële transacties dat wordt gebruikt om te investeren in sociale ondernemingen weerspiegelt een aantal van dezelfde mechanismen die bedrijven gebruiken om te investeren in start-ups. Ze kunnen verschillende vormen aannemen, zoals investeringen in aandelen, obligaties, durfkapitaal en private equity, of leningen aan sociale ondernemingen.⁶⁷ In een rapport van GIIN uit 2023 werden gegevens geanalyseerd van 308 impactinvesteringsorganisaties die gezamenlijk 371 miljard dollar aan impactinvesteringsactiva beheren. Uit het rapport bleek dat de meerderheid van de investeerders aangaf dat ze hun verwachtingen op het gebied van financiële prestaties (79%) en impactprestaties (88%) hadden gehaald of overtroffen.⁶⁸

Een businesscase die de positieve financiële en sociale resultaten van impactinvesteringen illustreert, is Johnson & Johnson Impact Ventures, een investeringsfonds binnen de Johnson & Johnson Foundation.

Het fonds investeert in bedrijven in een vroeg stadium en ondersteunt sociale ondernemers die de wereldwijde gezondheidsgelijkheid en toegang tot kwalitatieve, betaalbare gezondheidszorg bevorderen. Financiële opbrengsten van zijn investering

worden gerecycled en opnieuw geïnvesteerd in aanvullende sociale ondernemingen, waardoor er extra mogelijkheden ontstaan om een duurzame impact te creëren.⁶⁹ Hoewel het fonds nog maar halverwege is met de inzet van zijn initiële kapitaaltoezegging, heeft zijn portefeuille al meer dan 2,8 miljoen patiënten bereikt en 61.000 gezondheidswerkers over de hele wereld ondersteund.⁷⁰

Dat wil niet zeggen dat er geen afwegingen bestaan – met name op het gebied van “diepe impact”, het aanpakken van maatschappelijke problemen aan de basis van de piramide of het aanpakken van zeer uitdagende maatschappelijke problemen. Maar zelfs in deze gevallen kunnen creatieve combinaties van corporatie filantropie, durfkapitaal en corporatie partnerships leiden tot impact en gunstige bedrijfsresultaten. Een voorbeeld wordt gepresenteerd in een rapport van Impact Europe, waarin wordt benadrukt hoe Philips, Philips Foundation Impact Investments en de Philips Foundation hand in hand werken om gemengde financiering te bieden in verschillende levenscyclusfasen van sociale innovatie.⁷¹ Dit omvat subsidies van de corporatie foundation, leningen en eigen vermogen van de impact investering-tak en toegang tot de kernactiva van Philips, zoals zijn distributienetwerken en

innovatiecapaciteiten. Op die manier kan het bedrijf

maakt eerst een proof-of-concept mogelijk voor gezondheidszorgoplossingen die te riskant zijn voor commercieel kapitaal, de-riskeert vervolgens investeringen en maakt later opschaling mogelijk via zijn kernactiva en commerciële investeringen. Deze oplossingen stellen Philips vervolgens in staat om zijn doelstelling te bereiken om gezondheidszorg te bieden aan 300 miljoen mensen in achtergestelde gemeenschappen als onderdeel van zijn algehele toegangsstrategie, wat direct ten goede komt aan financiële en niet-financiële doelen.

Een kans voor begeleiding op deze gebieden komt van gevestigde fondsbeheerders die vooroplopen in impact. IKEA Social Entrepreneurship heeft samengewerkt met de Nederlandse ontwikkelingsorganisatie WASTE, het Zweedse ontwikkelingsagentschap SIDA en de impactinvesteerder Yunus Social Business om het Take-a-Stake Fund op te richten. Het investeert in sociale ondernemingen die de werkomstandigheden en het levensonderhoud van de informele afvalwerkers in India verbeteren. Ecosysteemorganisaties zoals Latimpacto, de Asian Venture Philanthropy Association of Impact Europe bieden bedrijven kansen om van hun collega's te leren, hun impactinvesteringspraktijken te verbeteren en partnerschappen aan te gaan om samen te investeren.

Een op gezondheidszorg gerichte community of practice van impactinverteerders werd bijvoorbeeld opgericht op basis van engagementen bij Impact Europe en brengt 14 leden samen om deallflow te delen voor investeringen in Sub-Sahara Afrika. Oprichters zijn onder andere de Bayer Foundation, de We Share Forward Foundation en Boehringer Ingelheim.⁷²



Waarschijnlijkheid van voordelen

Versnel innovatie	Uitbreiden naar nieuwe markten	Genereer financiële en/of sociale ROI	Bereik impactdoelen en creëer merkwaarde	Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden
	● Potentieel Investeren in sociale ondernemingen in onontgonnen markten kan kansen bieden voor toetreding tot de markt.	● Hoog Impactbeleggen combineert op zichzelf de mogelijkheden voor financieel rendement met een duidelijke impact.	● Potentieel Als impactfinanciering aansluit bij de impacten duurzaamheidsdoelstellingen van de onderneming, kan dit de impactdoelstellingen bereiken	● Potentieel Selecteer zakelijke investeerders zoals Danone Communities73 hun investeerders strategisch niet-financiële ondersteuning bieden en vrijwilligerswerk van hun werknemers.

Fase van corporate social innovation: [INSTITUTE](#). Lichte corporate impact funding-activiteiten kunnen worden gepilot via het CSR-budget of de corporate foundation. Op die manier wordt het relevanter voor bedrijven die net beginnen met hun betrokkenheid bij sociale ondernemers. Uitgebreidere impact investment-activiteiten, met name via fondsen die buiten de balans worden verstrekt, vereisen echter een sterkere strategische integratie, die meestal te vinden is in de Champion-fase.

Mentoring, pro bono en acceleratorprogramma's

Naast het financieren van sociale ondernemingen hebben bedrijven de mogelijkheid om direct betrokken te raken via mentorschap en capaciteitsontwikkeling. Vaak gezien via de promotie van op vaardigheden gebaseerd vrijwilligerswerk, het hosten van accelerators en co-creatiewerk, biedt mentorschap een kans voor bedrijven om een sociale onderneming te ondersteunen met expertise terwijl ze hun werknemers op impactvolle manieren betrekken. Capaciteitsontwikkeling kan helpen een sociale onderneming te versterken door toegang te bieden tot middelen, expertise, hulpmiddelen en methoden om producten of diensten te laten rijpen en uiteindelijk te versterken. Maar het helpt bedrijven ook om hun medewerkers kennis te laten maken met een nieuwe manier van zakendoen, vanuit een impactperspectief.

De TRANSFORM Support Hub, aangestuurd door MovingWorlds, is een on-demand inkomsten- en impactversneller voor sociale ondernemingen. Het brengt hen in contact met bedrijven die geldbesparende middelen, pro-bono-consultants en mentoren en zelfs nieuwe zakelijke kansen bieden. Mentorschap en capaciteitsontwikkeling kunnen met name nuttig zijn voor

beide kanten. Naast dat sociale ondernemingen hun kosten verlagen en de groei versnellen, leren werknemers van bedrijven vaardigheden en kan het bedrijf zijn ESG- of sociale impactdoelen behalen terwijl het nieuwe partnerschappen opbouwt.

Isis Bous van Lex Mundi Pro Bono Foundation benadrukt dit: "Als je dezelfde ondersteuning kunt geven die je aan grote bedrijven geeft [...] aan deze sociale ondernemingen, kun je ze helpen hun fundamenteën te versterken, sneller op te schalen en een grotere impact te hebben." Mentorschap, capaciteitsontwikkeling of andere ondersteuning kan worden aangeboden als pro-bono- of low-bono-diensten. Deze modellen maken een meer geïndividualiseerd partnerschap mogelijk, aangezien tarieven aanzienlijk kunnen worden verlaagd of kwijtgescholden, waardoor partnerschappen toegankelijker worden voor nieuw gevormde organisaties of organisaties met minder kapitaal.

Hoewel sommige bedrijven er de voorkeur aan geven om deze mogelijkheden te bieden via organische, bilaterale partnerschappen, bieden bedrijven dit type samenwerking en innovatie vaker aan door specifieke accelerator- en incubatorprogramma's op te zetten.

Waarschijnlijkheid van voordelen

Versnel innovatie	Uitbreiden naar nieuwe markten	Genereer financiële en/of sociale ROI	Bereik impactdoelen en creëer merkwaarde	Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden
			Hoog Er wordt vaak breed gecommuniceerd over mentoringopdrachten, wat effect heeft op de merkwaarde.	Hoog Mentoring geeft werknemers de kans om hun vaardigheden in te zetten voor impact. Het zorgt regelmatig voor een sterke opwinding onder het personeel om zakelijke oplossingen met impact.

Fase van corporate social innovation: [EXPLORE](#). Mentoring engagements kunnen in een vroeg stadium van het engagementproces worden uitgevoerd. Ze dienen vaak als de eerste mogelijkheid om partnerschappen met sociale ondernemingen te testen, omdat ze lage kosten en resourcevereisten hebben.

Ondersteuning van bronnen en communicatie

Bedrijven kunnen hun mediaplatformen en -middelen gebruiken om middelen en communicatieondersteuning te bieden om sociale ondernemingen uit te breiden. Het programma Entrepreneurship for Positive Impact van Microsoft stelt bijvoorbeeld sociale ondernemers en impactstartups in staat om de meest urgente uitdagingen ter wereld op te lossen. Met oplossingen die ingaan op belangrijke aspecten van de SDG's van de Verenigde Naties en het ESG-kader, helpt Microsoft meer dan 1.000 ondernemers in 70 landen. Door sociale ondernemingen toegang te bieden tot zijn cloud- en AI-technologie,

ecosysteem van klanten en partners en zijn werknemersnetwerk, heeft Microsoft de mogelijkheid om verschillende toepassingen van zijn technologieproducten te verkennen en te ondersteunen, een ecosysteem voor andere sociale ondernemingen op te bouwen en op grote schaal sociale impact te creëren. Het programma Leadership for Positive Impact koppelt ondernemers aan Microsoft-leiders, geeft hen toegang tot de expertise en vaardigheden van de leiders, ondersteunt de ondernemers om te groeien als positieve leiders en verbindt hen met netwerken om hen te helpen opschalen door versnelde groei.⁷⁴



Op dezelfde manier kan marketingondersteuning een lange weg afleggen in het ondersteunen van het bereik van een sociale onderneming en de impact ervan. eBay for Change is bijvoorbeeld een samenwerking tussen eBay, SE UK en de World Fair Trade Organization (WFTO) gericht op het bouwen van een duurzamere en inclusievere economie. De WFTO lanceerde ook haar eigen eBay for Change-winkel, met een selectie van

producten van geverifieerde leden. Via het programma biedt eBay een wereldwijde etalage aan kleine bedrijven die zich toeleggen op het herinvesteren van winsten in initiatieven voor verandering met een sociale impact. Het programma omvat marketingondersteuning en training in digitale vaardigheden, zodat de sociale ondernemingen bekendheid kunnen krijgen via de expertise van eBay's eigen marketingvaardigheden.⁷⁵

Waarschijnlijkheid van voordelen

Versnel innovatie	Uitbreiden naar nieuwe markten	Genereer financiële en/of sociale ROI	Bereik impactdoelen en creëer merkwaarde	Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden
			● Hoog Deze betrokkenheid wordt vaak ondersteund door communicatie-inspanningen en heeft daardoor een sterke impact op de merkwaarde.	● Potentieel Voorziening van middelen kunnen gecombineerd worden met begeleiding door werknemers om deze middelen effectief te gebruiken.

Fase van corporate social innovation: [EXPLORE](#). Vergelijkbaar met mentoring kan dit engagementmechanisme worden gebruikt tijdens de vroege stadia van de corporate development journey, vooral als de verstrekte resource lage marginale kosten heeft (bijv. technologie, software of expertise).

3.3 Ecosysteemmomentum om partnerschappen met sociale ondernemingen te bevorderen

Een andere mogelijkheid om initiatieven voor sociale innovatie op te schalen, is het identificeren van manieren waarop een bedrijf netwerkeffecten kan creëren door binnen het bredere ecosysteem te werken en deel te nemen aan collectieve actie. Als alternatief kunnen grotere effecten worden bereikt door de algehele omgeving gunstiger te maken voor sociale ondernemingen om te gedijen en voor bedrijven om beter in staat te zijn om succesvolle partnerschappen met die vernieuwers te creëren. Hoewel bedrijven mogelijk rechtstreeks met slechts één of twee sociale ondernemingen samenwerken, omvatten bredere ecosysteemmechanismen vaak samenwerking met intermediaire organisaties en andere delen van de burgermaatschappij.

Netwerkgroei

Samenwerken met andere bedrijven en organisaties is een belangrijke stap richting opschaling. Netwerken zoals het World Economic Forum

Global Alliance for Social Entrepreneurship creëert kansen om snel kennis te delen, te specialiseren en best practices te hergebruiken, en ze genereren ook kansen voor samenwerking. Er bestaan veel andere organisaties die gespecialiseerd zijn in het bouwen van netwerken – in het onderzoek voor dit rapport meldde meer dan de helft van de convener-groepen een primaire focus op het smeden van gemeenschappen en netwerken in de sociale economie. Netwerken zijn ook een van de meest efficiënte paden naar zaken; persoonlijke en professionele netwerken leidden tot 79% van de zakelijke klanten volgens sociale ondernemingen die werden ondervraagd voor het Corporate-Ready-rapport⁷⁶ door Acumen en IKEA Social Entrepreneurship.

Organisaties zoals Bayer, wiens langetermijndoel is "een platform te creëren om verbinding te maken, te betrekken en samen te werken met een ecosysteem van meerdere belanghebbenden, waaronder werknemers, wetenschappers, NGO's, SE's en stichtingen", willen netwerkbouwers worden. Bedrijven kunnen echter ook samenwerken met intermediaire organisaties zoals MovingWorlds om in te pluggen in deze relaties. Binnen netwerken zijn er voldoende mogelijkheden voor bedrijven om zich te engageren - bedrijven kunnen extern communiceren en expertise publiceren over best practices of de gemeenschap ondersteunen via andere manieren van community engagement. Deze netwerken kunnen helpen een gemeenschappelijke taal en begrip te creëren tussen sociale ondernemingen en bedrijven.

CASESTUDIE 4

Samenwerking MovingWorlds, SAP en Unilever:
De TRANSFORM Support Hub, mogelijk gemaakt door MovingWorlds

Over: SAP en Unilever, beide leiders in de private sector in de sociale ondernemingsbeweging, zijn een partnerschap aangegaan met MovingWorlds, een wereldwijd platform dat gratis, doorlopende en op maat gemaakte niet-financiële ondersteuning biedt voor sociale ondernemingen. Hun platform helpt bedrijven om werknemers op grote schaal te onderwijzen en te betrekken via pro-bono-consulting met als doel om sociale en milieu-impact in hun kernactiviteiten te integreren. Voortbouwend op een decennium aan ervaring in pro bono consulting, hoopte SAP ervaringsgericht leren voor zijn werknemers op te schalen en tegelijkertijd de sociale en milieu-impact wereldwijd te versnellen. Unilever wilde innovatie in zijn eigen bedrijfsmodel stimuleren en tegelijkertijd de capaciteit van zijn sociale ondernemingen opbouwen. MovingWorlds hielp SAP en Unilever bij het realiseren van hun impact op maatschappelijk verantwoord ondernemen, terwijl het werknemers aansprak en ontwikkelde.

Resultaat: De TRANSFORM Support Hub verbindt ervaren professionals virtueel met innovatieve sociale ondernemingen om impactvolle oplossingen te versnellen. SAP-werknemers hebben talloze voorbeelden gedeeld van hoe de TRANSFORM Support Hub de manier waarop ze werken en denken over de toekomst van het bedrijfsleven heeft veranderd. Ze gaven specifiek aan dat ze inzicht hebben gekregen in innovatieve en duurzame processen, hun groei mindset hebben uitgebreid en verbinding hebben gemaakt met nieuwe leveranciers voor SAP en de toelevering van haar klanten.

ketens. Unilever heeft ook gemeld dat het nieuwe partners in de toeleveringsketen en sociale ondernemingen heeft gevonden voor zijn impactinvesteringsfonds TRANSFORM.

Geleerde lessen: Dankzij de samenwerking kregen SAP-medewerkers inzicht in nieuwe vaardigheden, die hun betrokkenheid en gevoel van doelgerichtheid vergrootten.

Alexandra van der Ploeg, Head of Corporate Social Responsibility bij SAP, deelt de volgende inzichten: "Vrijwilligerswerk op basis van vaardigheden en pro-bono-advies tonen onze toewijding aan sociaal ondernemerschap en onze inzet om leiderschap opnieuw te definiëren, een mensgerichte cultuur te bevorderen en het toneel te zetten voor een duurzame systeemverschuiving in het bedrijfslandschap. De TRANSFORM Support Hub, aangestuurd door MovingWorlds, maakt het snel, eenvoudig en kosteneffectief om onze werknemers op grote schaal van over de hele wereld te betrekken."

Uit onderzoek is gebleken dat het blootstellen van werknemers aan de impactvolle werkzaamheden en innovatieve processen die sociale ondernemers hanteren, leidt tot een hogere werknemersretentie, tevredenheid en afstemming op het integratiemechanisme voor partnerschappen tussen sociale ondernemingen en particuliere bedrijven: het voldoen aan de behoeften aan menselijk kapitaal.



Waarschijnlijkheid van voordelen

Versnel innovatie	Uitbreiden naar nieuwe markten	Genereer financiële en/of sociale ROI	Bereik impactdoelen en creëer merkwaarde	Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden
			● Hoog	● Hoog
			Netwerkbetrokkenheid vergroot doorgaans de impact die wordt gecreëerd en daarmee ook de merkwaarde die uit communica	Naarmate het netwerk de zichtbaarheid van zijn impactactiviteiten vergroot, vergroot het ook de geloofwaardigheid van het bedrijf op dit gebied in de ogen van zij

Fase van corporate social innovation: [INSTITUTE](#). Bedrijven die gebruikmaken van netwerken hebben een eerste set initiatieven nodig die kunnen worden verspreid onder peers en relevante partners. Bedrijven in de Explore-fase hebben zelden de nodige staat van dienst om te profiteren van netwerkeffecten.

Beleid en belangenbehartiging

Veel sociale ondernemingen opereren in uitdagende omgevingen waar juridische en regelgevende systemen mogelijk niet zijn opgezet om hun soorten structuren of werk optimaal te ondersteunen. Als krachtige bondgenoot kunnen bedrijven beleid ondersteunen dat een vruchtbare bodem creëert voor sociale ondernemingen om te beginnen en te groeien, en zo een gezonde pijplijn voor partnerschap te garanderen. Ze kunnen ook alle succesvolle partnerschappen benadrukken die ze hebben gehad met sociale ondernemingen, en zo betere omstandigheden op de markt creëren voor dit soort partnerschappen om de nieuwe norm te worden.

Een voorbeeld is de Open Brief die is uitgegeven door een groep zakelijke leden van de Global Alliance for Social Entrepreneurship, waarin steun wordt uitgesproken voor sociale vernieuwers en de UN Inter-Agency Task Force for Social and Solidarity Economy wordt aangemoedigd om samen te werken met de private sector bij de implementatie van de UN Resolution on the Social and Solidarity Economy. Op dezelfde manier roept de B20-slotverklaring tijdens India's G20-voorzitterschap 2023 op tot de oprichting van een Social Economy Working Group tijdens Brazilië's G20-voorzitterschap 2024.⁷⁷

Waarschijnlijkheid van voordelen

Versnel innovatie	Uitbreiden naar nieuwe markten	Genereer financiële en/of sociale ROI	Bereik impactdoelen en creëer merkwaarde	Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden
	Potentieel Samenwerken met actoren uit de publieke sector aan gezamenlijke impactdoelstellingen kan een 'vergunning om te opereren' creëren, vooral als een bedrijf investeert in impactactiviteiten in een markt waarin het nog geen commerciële activiteiten heeft.		Hoog Betrokkenheid bij beleidswerk heeft een direct effect op het vergroten van de omvang van interventies en daarmee op hun impact.	Hoog Door beleid te voeren, vergroot u de geloofwaardigheid van een bedrijf onder de eigen werknemers.

Fase van corporate social innovation: **CHAMPION**. Omgaan met beleidsmakers vereist een sterk trackrecord en een leiderschapspositie in de sector. Daarnaast is vaak executive buy-in en actieve betrokkenheid vereist om te kunnen omgaan met actoren op hoog niveau in de publieke sector.

Verificatie en certificering

Een van de belangrijkste zorgen voor bedrijven die willen samenwerken met sociale ondernemingen is ervoor te zorgen dat de sociale onderneming die ze overwegen legitiem is en echt de gewenste positieve impact bereikt. Om dit vertrouwen te creëren, kunnen bedrijven onafhankelijke organisaties aanmoedigen en ondersteunen om certificeringen en verificatieprocessen te ontwikkelen.

Organisaties zoals de non-profit B Lab bieden een solide basis voor standaarden, tools en certificeringen waarmee sociale ondernemers en andere bedrijven hun toewijding aan mens, planeet en maatschappij kunnen certificeren. Op dezelfde manier heeft het Social Enterprise World Forum (SEWF)

ontwikkelde verificatie voor sociale ondernemingen waarmee bedrijven en andere belanghebbenden hen eenvoudig kunnen identificeren als potentiële partners. SAP streeft ernaar verificatiemogelijkheden zoals de SEWF-verificatie te integreren in het SAP Business Network, de grootste online business-to-business (B2B) marktplaats ter wereld, die jaarlijks \$ 4,9 biljoen omzet, waardoor bedrijven met één druk op de knop potentiële leveranciers van sociale ondernemingen kunnen vinden. Vanaf de productrelease van november 2023 is zelfidentificatie voor sociale ondernemingen nu live op SAP's Business Network, waardoor sociale ondernemingen vandaag nog herkend kunnen worden. Organisaties kunnen ook andere leveranciersdiversiteits- en duurzaamheidscertificeringen delen op hun profielen.



Waarschijnlijkheid van voordelen

Versnel innovatie	Uitbreiden naar nieuwe markten	Genereer financiële en/of sociale ROI	Bereik impactdoelen en creëer merkwaarde	Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden
	● Potentieel Algemeen geaccepteerde verificatiemechanismen kunnen impactgerichte markttoetredingen effectiever maken, omdat het gemakkelijker is om implementatiepartners te vinden in nieuwe geografische gebieden.		● Hoog Efficiënte verificatiemechanismen kunnen de impact van toekomstige en bestaande initiatieven aanzienlijk vergroten.	

Fase van corporate social innovation: [CHAMPION](#). Geloofwaardige pleitbezorging voor en betrokkenheid bij de ontwikkeling van onafhankelijke verificatie en standaarden vereist een aanzienlijk niveau van vertrouwen tussen de partijen en daarom een bewezen staat van dienst namens de corporate partner.

3.4 Bedrijfsintegratie

De laatste en meest intrigerende maatstaf voor het schalen van sociale impact is de integratie van succesvolle principes van sociale innovatie in bedrijfsactiviteiten. Dit mechanisme vertegenwoordigt de ultieme vorm van partnerschap, waarin een particuliere organisatie alle waarden van een sociale onderneming omvat en verder gaat dan een extern partnerschap. Integratie van beleid en principes bouwt voort op directe en ecosysteembetrokkenheid. Deze strategieën kunnen op verschillende manieren worden toegepast.

Afstemmen op de behoeften van het personeelsbestand op het gebied van menselijk kapitaal

Werknemers verwachten tegenwoordig meer dan ooit dat de waarden van hun bedrijf overeenkomen met hun eigen waarden. Samenwerken met sociale vernieuwers kan werknemers verder inspireren met een groter gevoel van doelgerichtheid en loyaliteit aan het bedrijf. Het is echter niet voldoende om werknemers alleen maar te inspireren. Inspiratie moet worden aangevuld met een cultuur en infrastructuur die werknemers in staat stelt hun ambities om te zetten in interne sociale innovatie.

Siemens Intrapreneurs Bootcamp biedt medewerkers bijvoorbeeld een kader en een uitlaatklep om hun impactambities om te zetten in nieuwe producten en diensten die het bedrijf levert.⁷⁸

Met dat in gedachten kunnen bedrijfsleiders hun betrokkenheid bij sociale ondernemingen afstemmen op hun human capital-benadering door ze zo te ontwerpen dat ze een groter gevoel van doelgerichtheid creëren, samenwerking met anderen bevorderen, betrokkenheid van de gemeenschap vergroten, veilige ruimtes creëren voor leiderschapsontwikkeling en nieuwe perspectieven krijgen. Maar zelfs daarbuiten kan het integreren van succesvolle sociale innovaties in het HR-beleid van een bedrijf directe effecten hebben op de betrokkenheid en diversiteit van het personeel.

Denk aan Greyston Bakery, een organisatie uit New York die bakwaren levert aan grote bedrijven zoals Ben and Jerry's, Cava en Whole Foods. Greyston staat niet alleen bekend om zijn verkoopsucces, maar ook om zijn innovatieve open hiring-model. Volgens dit model vraagt de werkgever werknemers niet om cv's of resumé's en voert hij geen interviews. In plaats daarvan melden kandidaten zich aan voor een wachtlijst en wanneer er een functie vrijkomt, wordt de eerste kandidaat op de lijst aangenomen om zichzelf te bewijzen op de baan.⁷⁹

Erkendend dat veel sollicitanten obstakels tegenkomen die verband houden met factoren zoals ras, arbeidsverleden, opleiding en strafblad, tilt Greyston's onconventionele aanpak van werving gemarginaliseerde en onderbezette groepen op.⁸⁰ De aanpak is succesvol gebleken in het vergroten van de beschikbaarheid van personeel, de betrokkenheid van werknemers en het vertrouwen van werkgevers. Greyston werkt nu samen met bedrijven zoals The Body Shop en IKEA om het open hiring-concept toe te passen. Op die manier integreren deze bedrijven het succesvolle principe van sociale innovatie van Greyston.



Waarschijnlijkheid van voordelen

Versnel innovatie	Uitbreiden naar nieuwe markten	Genereer financiële en/of sociale ROI	Bereik impactdoelen en creëer merkwaarde	Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden
Potentieel Wanneer vaardigheden en diversiteit worden omgezet in actie via interne innovatieprogramma's die impact vooropstellen, ontstaan er nieuwe producten en diensten.		Potentieel Er is aangetoond dat de effecten op de betrokkenheid van werknemers een directe impact hebben op de productiviteit en dus op de financiële resultaten.	Hoog Deze initiatieven hebben direct invloed op de vaardigheden en capaciteiten die essentieel zijn voor het succes van de organisatie en dragen bij tot het behalen van de doelstellingen en de organisatie van de HR processen.	Hoog HR-strategieën en -programma's die interne sociale innovatie mogelijk maken, hebben een direct effect op de betrokkenheid van werknemers. Integratie van principes zoals open innovatie, HR processen.

Fase van corporate social innovation: [INSTITUUT](#). HR-beleid of sociale innovatieprogramma's kunnen in het begin selectief worden geïmplementeerd, met een iteratief proces om de implementatie intern verder op te schalen. Er is echter wel een minimale betrokkenheid van leidinggevenden vereist.

Supply-chain-beleid

Het aannemen van supply-chaindoelen binnen een organisatie kan prikkels creëren voor het gebruik van sociale inkoop. Dit idee is niet nieuw in de overheids- en openbare beleidssfeer – bijvoorbeeld, de stad Calgary in Canada voerde beleid in dat vereiste of aanmoedigde dat stadsdiensten lokale goederen waar mogelijk zouden opnemen, vooral bij de aankoop van kleinere volumes.⁸¹ Op dezelfde manier kan het aannemen van beleid om sociale inkoop binnen een organisatie te verplichten of aan te moedigen interne impact creëren en bedrijfswaarde stimuleren.

Zo heeft luxe autofabrikant Audi de Code of Conduct voor zakenpartners van de Volkswagen Group opgesteld en zijn Responsible Supply Chain Strategy uiteengezet.⁸² Deze beleidslijnen zijn opgesteld om verplichte vereisten voor partnerschappen te introduceren. Sinds de implementatie van de Responsible Supply Chain Strategy is Audi in staat geweest om zijn maatregelen om deel te nemen aan de circulaire economie, due diligence op het gebied van mensenrechten uit te voeren en nieuwe technologieën te creëren, verder te ontwikkelen.⁸³



Waarschijnlijkheid van voordelen

Versnel innovatie	Uitbreiden naar nieuwe markten	Genereer financiële en/of sociale ROI	Bereik impactdoelen en creëer merkwaarde	Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden
		Hoog Het creëren van schone en inclusieve toeleveringsketens heeft een direct effect op de duurzaamheids- en impactdoelstellingen, maar ook op de veerkracht van de toeleveringsketen, waardoor het risico op verstoringen wordt vermindert.	Hoog Als de toeleveringsketen van een bedrijf succesvol wordt ingezet om impact te creëren, kan dit leiden tot aanzienlijke schaalvergroting vanwege de integratie ervan in de kernactiviteiten van het bedrijf.	Hoog Net als bij sociaal inkopen kan het betrekken van werknemers bij de hele toeleveringsketen en het tonen van toewijding aan structurele beleidswijzigingen de betrokkenheid van werknemers en het werkgeversimago vergroten.

Fase van corporate social innovation: [TRANSFORM](#). Het veranderen van beleid en het integreren van principes van sociale innovatie in supply chain-operaties vereisen een hoge mate van executive buy-in, constante herhaling van doel- en impactdoelstellingen en een hoge toewijding aan de rol van het bedrijf in de maatschappij als geheel.

Integratie van principes van sociale innovatie in de bedrijfsstrategie

Om elk bedrijf om te vormen tot een kracht voor het goede, zullen bedrijven bedrijfspraktijken moeten aannemen die hen in staat stellen een netto positieve impact te creëren voor de maatschappij en de natuur. Zoals eerder in het rapport is uiteengezet, kunnen partnerschappen met sociale vernieuwers bedrijven inspireren om op dit pad vooruitgang te boeken. Maar uiteindelijk zullen bedrijven de kernprincipes van sociaal ondernemerschap – mensen en de planeet op de eerste plaats zetten – in hun bedrijfspraktijken moeten opnemen. En dit moet de internalisatie van sociale innovatiepraktijken omvatten.

In hun Inclusive Business Playbook benadrukken Acumen en EY hoe bedrijven aan deze reis van integratie kunnen beginnen.⁸⁴ Ze schetsen zes 'kern ingrediënten' voor inclusief ondernemen:

1. Een duidelijk zakelijk doel geformuleerd in termen van het oplossen van relevante problemen
2. Een strategie die is ontworpen om een 'toekomstige staat' van een wenselijke wereld te realiseren
3. Systematisch prioriteit geven aan gemarginaliseerde klanten als focus voor het stimuleren van innovatie
4. Werkplek- en toeleveringsketenpraktijken die divers, eerlijk en waardig zijn
5. Mogelijkheden voor deelname aan bestuursprocessen en eerlijk gedeelde beloningen
6. Waarde-indicatoren die verder gaan dan financiële maatstaven en waardecreatie op de lange termijn omvatten

Waarschijnlijkheid van voordelen

Al deze elementen zijn gebaseerd op Acumen's

tientallen jaren ervaring in het werken met sociale vernieuwers en het vermogen om financiële resultaten te combineren met sociale of ecologische impact.

Op dezelfde manier schetst het impactinvesteringsfonds Yunus Social Business acht functies voor verandering in zijn transformatiewiel dat is gebaseerd op een reeks interviews met leidinggevendenden, academici en grootschalige vermogensbeheerders die geïnteresseerd zijn in bedrijfstransformatie.⁸⁵ Het benadrukt drie fundamentele veranderingen in de mindset die nodig zijn om een bedrijf om te vormen tot een kracht voor het goede: het creëren van verantwoording voor impact; het aangaan van blijvende, doelgerichte verbintenissen; en het deelnemen aan collaboratief systeemdenken. Veel van deze doelmindsets komen van nature voor bij de sociale ondernemingen waarmee bedrijven samenwerken, maar ze vereisen een aanzienlijke transformatie in een bedrijfsomgeving.

Ten slotte benadrukt onderzoek van Social Enterprise NL hoe sociale ondernemingen bedrijven in staat kunnen stellen om vooruitgang te boeken in hun transformatie naar een kracht voor het goede. Het laat zien hoe sociale ondernemingen "het mogelijke verhogen" (door innovatiemogelijkheden te bieden), "het wenselijke verhogen" (door normen, waarden en culturen vorm te geven) en "het acceptabele verhogen" (door standaarden te verhogen en een discours te starten over acceptabele praktijken).⁸⁶



Versnel innovatie	Uitbreiden naar nieuwe markten	Genereer financiële en/of sociale ROI	Bereik impactdoelen en creëer merkwaarde	Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden
● Hoog Als we impact en doel op de eerste plaats zetten, leidt dat uiteindelijk tot een hoger innovatief potentieel, omdat het de volgende doelen aanpakt: fundamentele sociale en milieuvraagstukken.	● Hoog Door impact en doel voorop te stellen, zal een bedrijf markten overwegen op basis van een diverse set criteria die verder gaan dan financiële metingen. Een dergelijke aanpak zal onvermijdelijk leiden tot marktdiversificatie.	● Hoog Naast het potentieel van doelgerichte bedrijven om beter te presteren dan hun concurrenten, zal het integreren van impact in de belangrijkste bedrijfsbeslissingen er direct of indirect toe leiden dat het maatschappelijk rendement op investering (ROI) een sturende maatstaf wordt.	● Hoog De impact is het grootst als het onderdeel wordt van de belangrijkste besluitvormingscriteria van een bedrijf.	● Hoog Bedrijven die zich richten op een doel, laten consequent hogere percentages aan personeelsbehoud en betrokkenheid zien dan hun concurrenten die zich uitsluitend richten op commerciële doeleinden.

Fase van corporate social innovation: **TRANSFORM**. Om voor de hand liggende redenen kan het transformeren van een bedrijf langs al zijn activiteiten naar een doel alleen worden gedaan met een hoge mate van executive buy-in en een lange geschiedenis en staat van dienst van het beheren en maximaliseren van sociale uitkomsten.

CASESTUDIE 5

Het Social Progress Credit-programma van het Centrum voor Sociale Waardeverbeteringsstudies

Over: In 2015 richtte de SK Group, het op één na grootste conglomeraat in Zuid-Korea, met ongeveer 120 dochterondernemingen en een gezamenlijk personeelsbestand van 100.000 werknemers, het Center for Social Value Enhancement Studies op. De SK Group had al een lange traditie van filantropische bijdragen toen het de effectiviteit van zijn liefdadigheidsinspanningen in twijfel begon te trekken, vooral gezien de aanhoudende aard van vier maatschappelijke uitdagingen die zowel de SK Group als de Zuid-Koreaanse samenleving als geheel wilden aanpakken: werkloosheid, sociale diensten, de natuurlijke omgeving en het sociale ecosysteem. Om het proces van het genereren van zinvolle sociale waarde te vernieuwen, steunde de SK Group het Center for Social Value Enhancement Studies bij de lancering van het Social Progress Credit (SPC)-programma. Het SPC-initiatief was een pionier op het gebied van een innovatieve meetmethode die specifiek is afgestemd op het beoordelen van de maatschappelijke waarde die wordt gegenereerd door een winstgevend bedrijf en het vermogen ervan om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Sinds de oprichting in 2015 heeft het SPC-programma verschillende uitdagingen ondervonden in zijn missie om sociale innovatie en impact in Zuid-Korea te bevorderen.

Resultaat: De eerste bevindingen van het SPC-programma leverden positieve resultaten op, met een duidelijke groei in maatschappelijke waarde en verbeterde financiële stabiliteit onder de deelnemende

sociale ondernemingen. Het programma blijft zich echter ontwikkelen om uitdagingen aan te pakken, zoals hoe andere publieke en private sector entiteiten het beste kunnen overtuigen om het SPC-model te omarmen en hoe de steun van reguliere kapitaalmarkten kan worden vergroot om te investeren in winstgevende bedrijven op basis van hun effectiviteit in het creëren van sociale waarde.

Het SPC-programma heeft ook de uitdaging aangepakt om langdurige partnerschappen met organisaties te onderhouden nadat de eerste contractperiode van zes jaar voorbij is. Zodra bedrijven het programma hebben afgerond, hoeven ze geen belangrijke prestatie-indicatoren (KPI's) meer te rapporteren, waardoor het moeilijk wordt om hun effectiviteit te monitoren. Een manier waarop de SK Group dit heeft aangepakt, is door middel van een jaarlijkse Social Progress Awards-ceremonie die uitstekende bedrijven viert.

Naast erkenning tijdens de prijsuitreiking, beveelt de SK Group uitzonderlijke organisaties aan voor aanvullende opdrachten en voortdurende ondersteuning.

Geleerde lessen: Bedrijven kunnen een cruciale rol spelen bij het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen en tegelijkertijd economische groei, innovatie en inclusiviteit bevorderen. Door samen te werken met sociale ondernemingen kunnen ze hun impact verder vergroten en positieve sociale en ecologische verandering creëren.

Hoewel er veel mechanismen en manieren zijn om met sociale ondernemingen in zee te gaan, bestaat er geen universele aanpak.



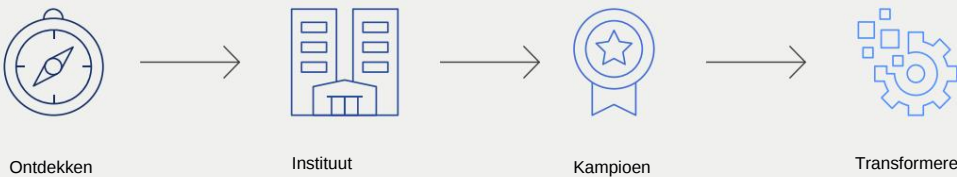
Een bedrijf kan de juiste manier vinden om met sociale ondernemers in contact te komen door te beoordelen waar het zich bevindt op de weg naar sociale innovatie.

Bedrijfsagenda's verschillen in hun prioritering van samenwerking met sociale ondernemingen als onderdeel van hun strategie en bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid of duurzaamheidsinspanningen. Hun ervaring en blootstelling variëren van het starten van hun reis en het verkennen van een engagement tot het investeren van miljarden dollars in deze ruimte. Op basis van de ervaringen en inzichten in de sector die in dit rapport worden benadrukt, zijn er duidelijke aanbevelingen voor bedrijven in elke fase van hun ontwikkeling om de impact en zakelijke voordelen te maximaliseren.

Dit erkent ook dat bedrijven en organisaties hun eigen koers uitzetten, en deze fasen in hun eigen tempo doorlopen, geleid door hun unieke organisatiedoelstellingen. In dit voortdurend veranderende landschap is het raamwerk in Figuur 3

voorziet bedrijven van de tools om hun positie zelf te beoordelen, wat geïnformeerde besluitvorming over de volgende stappen in hun engagementreis met sociale ondernemers mogelijk maakt. Het dient als basis voor toekomstig onderzoek naar de sociale innovatievolwassenheid van bedrijven en het transformatiepotentieel van partnerschappen met sociale ondernemers.

FIGUUR 5: De reis van maatschappelijk verantwoorde innovatie in bedrijven



	Ontdekken	Instituut	Kampioen	Transformeren
Omvang en volwassenheid van de projectportefeuille	Weinig of geen huidige initiatieven voor sociaal ondernemerschap	Er zijn pilots gestart of er wordt over nagedacht	Een sterk portfolio van initiatieven die de pilotfase al ver voorbij zijn	Portfolio van impactproducten als onderdeel van het kernaanbod van het bedrijf
Bijdragen aan het ecosysteem	Geen betrokkenheid bij het ecosysteem	Betrokkenheid van het ecosysteem bij transactionele capaciteiten (pijplijnopbouw, communicatie, enz.)	Actieve betrokkenheid om het ecosysteem bij de CSR/ duurzaamheidsniveau	Actieve betrokkenheid om het ecosysteem op alle niveaus van de organisatie
Organisatorische integratie van sociale innovatie	Sociale innovatie is niet geformaliseerd in de organisatie en is gebaseerd op individuele verbintenissen	Sociale innovatie wordt gepositioneerd als een project binnen MVO of duurzaamheid	Sociale innovatie is goed ingeburgerd, met speciale budgetten, een aparte strategie en potentieel speciale entiteiten	Sociale innovatie is opgenomen in de kernstrategie en is onderdeel geworden van de bedrijfsvoering
Organisatiebewustzijn en -educatie	Een kleine groep individuen is zich bewust van sociale innovatie. Er bestaan geen bedrijfsbrede campagnes.	Het bedrijf communiceert actief over zijn sociale innovatieactiviteiten en zijn verbinding met bedrijfsstrategie	Het merendeel van de werknemers is op de hoogte van sociale innovatie en het bedrijf fungeert als een thought leader	Alle medewerkers maken actief gebruik van sociale innovatie. De inspanningen van het bedrijf worden als best practice beschouwd
Rol van bedrijfsleiderschap	Leiderschap is geïnteresseerd in samenwerking met sociale ondernemingen	Het leiderschap heeft intern en extern gecommuniceerd over haar inzet voor sociale innovatie	Het leiderschap heeft zijn steun voor sociale innovatie uitgesproken en is actief bezig met het vormgeven van de koppeling ervan met strategische beslissingen	Leiderschap communiceert consequent de noodzaak om mensen en de planeet op de eerste plaats te zetten bij zakelijke beslissingen

Er zijn vier stadia van evolutie. Elk stadium wordt bepaald door een set criteria zoals weergegeven in Figuur 5. Deze criteria zijn mede ontwikkeld door een werkgroep van de Global Alliance for Social Entrepreneurship, bestaande uit vertegenwoordigers van bedrijven, tussenpersonen, sociale vernieuwers en academici.

Bedrijven die net beginnen met het ontdekken en ontwikkelen van relaties met sociale ondernemers, vinden

zichzelf in de Explore-fase. In deze periode is het leiderschap van de organisatie geïnteresseerd in het initiëren of toevoegen van pilotprogramma's die werken met sociale ondernemingen. Dit kan verschillende vormen aannemen: deze betrokkenheid inbouwen in bestaande CSR-processen, een aantal duurzame producten opnemen en/ of praktijken in toeleveringsketens of enkele eerste pilotprojecten die losstaan van bestaande programma's. In dit stadium gaan bedrijven doorgaans niet op een gestructureerde manier met het ecosysteem om.

en slechts een klein aantal mensen binnen het bedrijf is zich bewust van sociale innovatie als een zakelijke kans.

Zodra een bedrijf ervaring heeft opgedaan met sociale ondernemingen en er meer acceptatie en enthousiasme is onder leiders, gaat het door naar de Institute-fase. Er is in een of andere vorm meetbare waarde bereikt en er is een breder scala en aantal betrokkenheid bij sociale ondernemingen. Ongeveer 40% van de commerciële partners in het onderzoek en de interviews die voor dit rapport zijn uitgevoerd, konden de waarde bevestigen van het piloten van hun partnerschap met sociale ondernemers. Er bestaan pilotprojecten die zijn uitgegroeid tot belangrijkere zakelijke relaties, en deze kunnen helpen bij het identificeren van de beste technieken voor het betrekken van sociale ondernemingen.

Bedrijfsleiders promoten hun toewijding aan maatschappelijk impactwerk via interne bewustwordingscampagnes en externe persberichten, websiteaankondigingen enzovoort. Ook in deze fase begint de organisatie deel te nemen aan het bredere ecosysteem van sociale ondernemingen, door aanvullende verbintenissen aan te gaan met nieuwe sociale ondernemingen en de waarde van collectieve inspanningen te leren kennen – hoewel dit vooral gericht is op de transactionele voordelen voor haar eigen initiatieven. In deze fase blijft sociale innovatie doorgaans gepositioneerd bij MVO of de afdeling duurzaamheid.

Bedrijven in de Champion-fase besluiten om de samenwerking tussen sociale ondernemingen op holistische wijze te integreren in hun bedrijf door middel van toegewijde strategieën, budgetten en in sommige gevallen de oprichting van een

aparte groep of afdeling die zich uitsluitend richt op het aanjagen van maatschappelijke impact. Organisaties in deze fase van de betrokkenheidsreis hebben verschillende langdurige, succesvolle betrokkenheid. Bedrijfspartners kunnen de voortgang van het partnerschap vaak volgen richting de collectieve maatschappelijke impactdoelen via vastgestelde KPI's. Hoewel ecosysteembetrokkenheid gericht is op het mede vormgeven van de sector, is het betrokken op het niveau van MVO/ duurzaamheid. In deze fase is het bedrijf een erkende thought leader onder leden van het bredere maatschappelijke impactecosysteem, werkt het samen met externe partners, deelt het waardevolle kennis en inzichten en speelt het een cruciale rol bij het koesteren en laten groeien van dit dynamische en voortdurend evoluerende ecosysteem. De SEWF meldde bijvoorbeeld dat het via zijn SAP-partnerschap een netwerk heeft opgezet waarmee het op zinvolle wijze degenen kan betrekken die op nationaal en regionaal niveau werken bij het vormgeven van het wereldwijde systeem voor het versterken van sociale ondernemingen en het creëren van maatschappelijke waarde.

Ten slotte zijn bedrijven in de Transform-fase begonnen aan een reis om principes van sociale innovatie te internaliseren in hun kernactiviteiten. Dit omvat het opzetten van kernactiviteiten.

productportfolio's die een positieve maatschappelijke of milieu-impact bieden. Meestal is dit portfolio ontstaan door de integratie van impactdoelen in alle operationele processen van het bedrijf. Dit wordt benadrukt door voortdurende inspanningen van senior leiderschap om de organisatie te herinneren aan haar waarden, doel en operationele principes. Het bedrijf wordt erkend als een voorbeeld van best practice.

CASESTUDIE 6

Innovation Foundation ondersteund door Adecco Group

Over: De Innovation Foundation is een non-profitorganisatie binnen de Adecco Group die individuen en kansarme bevolkingsgroepen die het risico lopen om uit de beroepsbevolking te vallen, optilt. De Innovation Foundation, opgericht in 2015, onderscheidt zich door uitsluitend ondernemingen na te streven via het kenmerkende "Scan, Build, Scale"-proces, in tegenstelling tot traditionele subsidieverstrekking, ondernemersfinanciering, incubatie of externe conceptversnelling.

De Innovation Foundation, die begon als onderdeel van de Adecco Group Foundation, had een breed scala aan aandachtspunten die werden uitgevoerd binnen een traditionele CSR-benadering. Na verloop van tijd werd de portefeuille in te veel richtingen uitgerekt en was er een verlangen naar meer impact. In 2020 vernieuwde de stichting haar portefeuille, verplaatste de organisatie van traditionele CSR en creëerde ook een onderzoeksgroep die uitgebreid zou samenwerken met ecosysteempartners. Het werk van de Innovation Foundation is om een inclusievere en aanpasbare beroepsbevolking te creëren met behulp van haar "Scan, Build, Scale"-raamwerk om projecten zoals Youth at Risk, Mature Workers en Women Back to Work te begeleiden.

Resultaat: De transformatie leidde tot een enorme toename van de impact van de Innovation Foundation. De focus lag op het ontwikkelen van projecten waarvan de resultaten ook buiten de stichting zelf worden gedeeld. Er werd actief gezocht naar partnerschappen waarmee de impact van de projecten op lokale gemeenschappen kon worden gemaximaliseerd.

"We passen een unieke en zorgvuldig ontwikkelde methodologie toe die ervoor zorgt dat we het juiste probleem oplossen, voor de juiste mensen, op de juiste manier en met de juiste partners." – Cynthia Hansen, Managing Director bij de Innovation Foundation

Geleerde lessen: Innovatie, flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn allemaal essentieel. Hoewel onderdeel van de Adecco Group, is de Innovation Foundation een onafhankelijke organisatie die de bevoegdheid heeft om innovatief te zijn en tegelijkertijd de waardevolle inzichten, netwerken en middelen van de Adecco Group in de sector te gebruiken. Strategische partnerschappen met andere ecosysteemspelers zijn ook cruciaal om de impact op schaal te vergroten. Deze partnerschappen hebben aanzienlijk bijgedragen aan het succes van de stichting bij het identificeren en ondersteunen van innovatieve projecten met een hoog potentieel voor impact.

Conclusie:

Transformeren van bedrijven om een betere toekomst op te bouwen

Zoals dit rapport aantoont, markeert de opkomst van sociale ondernemingen een belangrijke verschuiving in het bedrijfsleven. Ze bieden innovatie op het gebied van maatschappelijke en ecologische verantwoordelijkheid.

De groei van sociale ondernemingen biedt traditionele bedrijven een gouden kans om samen te werken. Daarmee vergroten ze niet alleen hun commerciële vooruitzichten, maar vergroten ze ook hun impact.

Sociale ondernemers onderscheiden zich door hun wendbaarheid en creativiteit, en zijn bedreven in het verkennen en implementeren van marktideeën die zowel de bedrijfswaarde als het maatschappelijk welzijn verrijken. Traditioneel bedrijven, met hun uitgebreide omvang en geavanceerde mogelijkheden, zijn belangrijk om het bereik en de effectiviteit van sociale ondernemingen te vergroten, maar kunnen ook aanzienlijk profiteren van hun inspanningen om alle belanghebbenden te bedienen. Deze synergie is essentieel om het potentieel van sociale ondernemingen te vergroten en duurzame bedrijfspraktijken in alle sectoren te verankeren.

Dit rapport is geschreven op de schouders van talloze sociale ondernemers, wier collectieve vindingrijkheid en ervaringen hebben aangetoond welke voordelen bedrijven kunnen oogsten door middel van sociale

innovatie. De casestudies en voorbeelden die worden uitgelicht, vertegenwoordigen slechts een fractie van de levendige, steeds groter wordende gemeenschap van succesvolle sociale ondernemingen. Ze versterken niet alleen de businesscase voor maatschappelijke betrokkenheid, maar hervormen ook het bredere begrip van hoe bedrijven een krachtige agent van positieve verandering kunnen zijn. Dit is ook een oproep aan bedrijfsleiders: sociaal ondernemerschap omarmen is actief deelnemen aan het vormgeven van een betere wereld.

Het visualiseren van een toekomst waarin het concept van "social enterprise" de norm wordt in alle bedrijfspraktijken is meer dan een droom geworden – het is een doel geworden. Het realiseren van dit doel vereist de inzet van sociale ondernemers die gedreven worden door een passie voor verandering en bedrijfsleiders die prioriteit geven aan deze visie. Samen kunnen ze een pad smeden naar een wereld waarin zakelijk succes en sociale vooruitgang onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, wat een blijvende, betekenisvolle impact creëert.

Medewerkers

Hoofdauteurs

Peter Liu, Managing Director, Deloitte Consulting

Daniel Nowack, hoofd van de Global Alliance for Social Entrepreneurship, World Economic Forum

Wereld Economisch Forum

François Bonnici, Hoofd Stichtingen

Katerina Hoskova, Gemeenschap & Initiatieven Specialist

Veerle Klijn, Hoofdconsultant

Adedoyin Omidiran, leider van initiatieven

Deloitte-advies

Julius N. Hill, partner

Hannah Stevenson, Senior Manager

Jasmine Syed, adviseur

Katrina Zdanowicz, senior adviseur

Dankbetuigingen

Extra bijdragers – Deloitte

Sana Ahmed, Analist

Ramiz Akhtar, adviseur

Shaymaa Amin, adviseur

Raymond Fung, adviseur

Andrea Guite, adviseur

Jennifer Holk, Senior Manager

Skyla Kool, Analist

Abishek Koutha, adviseur

Rina Lakhani, Analist

Helen Lee, adviseur

Katie Lee, adviseur

Nnenna Madueke, Analist

Sam Manocchio, adviseur

Joe Mariani, Senior Manager

Hannah Potter, Analist

Adrienne Preston, Analist

Ousmane Sall, adviseur

Erick Seo, Adviseur

Steven Watkins, Senior Manager

Aanvullende erkenningen

Het hierboven gepresenteerde onderzoek is vormgegeven door enquêteresponsgegevens en interviews die zijn verstrekt door verschillende particuliere bedrijven, internationale organisaties, sociale ondernemingen, niet-gouvernementele organisaties en academische instellingen. We willen graag onze dank uitspreken aan de volgende personen en organisaties, niet alleen voor de tijd die ze hebben besteed aan het betrekken van ons team, maar ook voor hun doordachte en oprechte antwoorden op onze vragen.

Bijdragende leden van de Wereld
De Global Alliance for Social van het Economisch Forum
Ondernemerschap

Jens Andersson (sociaal ondernemerschap IKEA)

Jennifer Beason (SAP)

Jeroo Billimoria (Katalysator 2030)

Rana Birden (Kale Groep)

Isis Bosus (Stichting Lex Mundi Pro Bono)

Caitlin Bristol (Johnson & Johnson)

Maeve Curtin (Sociaal Ondernemerschap Wereldforum)

Ernest Darkoh (De Broadreach Groep)

Aniket Doegar (Haqdarshak-empowerment
Oplossingen)

Lucie Durand (Yunus Sociaal Ondernemen)

Cecilia Foxworthy (Agora Partnerships)

Chris Gale (eBay)

Carolina Garcia (AB InBev)

Karin Guemmer (Bayer)

Cynthia Hansen (Innovatie Stichting)

Gerry Higgins (Sociaal Ondernemerschap Wereldforum)

Mark Horoszowski (MovingWorlds)

Gayoung Imm (Centrum voor Sociale Waarde)
Verbeteringsstudies)

Myung-Eun Jeong (Centrum voor Sociale Waarde
Verbeteringsstudies)

Victoria Kisyombe (Sero Lease en Financiering)

Kenneth Kwok (Wereldburgerhoofdstad)

Nicolas Malmédier (Impact Europa)

Lindiwe Matlali (Afrikaanse tienernerds)

Jeff Pilisuk (Miller Centrum voor Sociale
Ondernemerschap aan de Santa Clara Universiteit)

Leida Rijnhout (Wereld Fair Trade Organisatie)

Bahaa Eddine Sarroukh (Philips Foundation
Impactinvesteringen)

Courtney Schoon (Verizon)

Åsa Skogström Feldt (IKEA Sociaal
Ondernemerschap)

Carolina Suarez (Latimpacto)

Grace ter Haar (Unilever)

Juan Carlos Thomas (TechnoServe)

Alexandra van der Ploeg (SAP)

Dan Viederman (Werkkapitaalfonds)

Anthony Virapin (Microsoft)

Emily Will (EY)

Simon Winter (Syngenta Foundation voor
Duurzame landbouw)

Peng Zhong (Bayer Stichting)

Extra deelnemers aan het rapport

Sonja Betschart (WeRobotics)

Russell Gong (Kabinet Gezondheid)

Abhinav Khanal (Bononreis)

Eindnoten

- 1 Verenigde Naties, nieuwe VN-resolutie over sociale en solidaire economie, 2023: <https://social.desa.un.org/sdn/new-un-resolution-on-social-and-solidarity-economy> .
- 2 Deloitte, Wereldwijde trends op het gebied van menselijk kapitaal 2023.
- 3 Idem.
- 4 Deloitte, Deloitte kondigt investering van \$ 1 miljard aan in wereldwijde duurzaamheids- en klimaatpraktijken, 2023.
- 5 Global Impact Investing Network, GIInsight: De impactinvesteringsmarkt in kaart brengen 2022, 2022: <https://thegiin.org/research/publicatie/impact-investing-marktomvang-2022/>
- 6 Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), Beleidsnota over het meten van sociale impact voor sociale ondernemingen, 2015: https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf
- 7 Wereld Economisch Forum, 5 manieren waarop overheden een meer sociale economie kunnen ontsluiten, 23 mei 2022: <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/5-ways-governments-unlock-social-economy>
- 8 Idem.
- 9 Eurostat, Europese arbeidskrachtenenquête (EU LFS), 2021: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/sector-employment-occupations?year=2021&country=EU#1>
- 10 Global Impact Investing Network, GIInsight: De impactinvesteringsmarkt in kaart brengen 2022, 2022: <https://thegiin.org/research/publicatie/impact-investing-marktomvang-2022/>
- 11 Wereld Economisch Forum, De sociale economie ontsluiten: op weg naar een inclusieve en veerkrachtige samenleving, 2022: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Unlocking_the_Social_Economy_2022.pdf
- 12 Acumen, Inclusief bedrijfshandboek, 2021: <https://acumen.org/inclusive-business/>
- 13 Catalyst 2030, Catalysing Collaboration: Hoe en waarom bedrijven en sociale ondernemingen moeten samenwerken om de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen te bereiken, 1 juli 2021: <https://catalyst2030.net/resources/catalysing-collaboration-report-june-2021/>
- 14 Social Enterprise UK, Koop Social Corporate Challenge – Jaar 7 Impactrapport, 2023: <https://www.socialenterprise.org.uk/seuk-report/buy-social-corporate-challenge-year-7-impact-report/>
- 15 Yunus Social Business, Zaken doen als ongebruikelijk, 2020: <https://mailchi.mp/yunussb.com/business-as-unusual>
- 16 Catalyst 2030, Catalysing Collaboration: Hoe en waarom bedrijven en sociale ondernemingen moeten samenwerken om de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen te bereiken, 1 juli 2021: <https://catalyst2030.net/resources/catalysing-collaboration-report-june-2021/>
- 17 Impact Europe, de S in ESG, 2023: <https://www.evpa.ngo/insights/putting-s-esg>
- 18 Horoszowski, Mark, Responsible Companies Partner with Social Enterprises Across These 10 Business Functions, MovingWorlds, 10 oktober 2022: <https://blog.movingworlds.org/10-ways-companies-partner-with-social-enterprises/>
- 19 Acumen, klaar voor bedrijven: <https://acumen.org/corporate-ready/>
- 20 Social Enterprise UK, Rapporten: <https://www.socialenterprise.org.uk/reports/>
- 21 SEWF, Sociaal Aanbesteden: <https://sewfonline.com/policy/social-procurement/>
- 22 Yunus Social Business, The Social Procurement Manual, 1 mei 2022: <https://www.yunussb.com/articles/social-procurement-manual>
- 23 Acumen, Inclusief bedrijfshandboek, 2021: <https://acumen.org/inclusive-business/>
- 24 Social Enterprise NL, Sociale ondernemingen als beïnvloeders van het bredere bedrijfsleven, november 2020: https://www.social-enterprise.nl/application/files/4116/0499/5322/Social_Enterprises_as_influencers.pdf
- 25 Yunus Social Business, Bedrijven als kracht voor het goede: een transformatiekader voor leiders, 2023: <https://www.yunussb.com/articles/business-as-a-force-for-good>
- 26 Deloitte, #GetOutInFront Wereldwijd onderzoeksrapport, 2020: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risico/gx-get-out-infront-final.pdf?id=us:2el:3dp:wsjspon:awa:WSJCMO:2021:WSJFY21>
- 27 Kearney, Waarom de prijsstelling van vandaag de dag duurzaamheid saboteert, 11 september 2020: <https://www.kearney.com/industry/consumer-retail/article/-/insights/waarom-de-prijzen-vandaag-de-duurzaamheid-saboteren>
- 28 Poole, Veronica en Sullivan, Kristen, Tectonic Shifts: How ESG Is Changing Business, Moving Markets, and Driving Regulation, Deloitte, 29 oktober 2021: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/esg-disclosure-regulation.html>
- 29 Yunus Social Business, Business as Unusual: Releasing the Playbook for Designing Social Intrapreneurship Programs, 9 juni 2020: <https://www.yunussb.com/articles/business-as-unusual-releasing-the-playbook-for-designing-social-intrapreneurship-programs>

- 30 Nemeth, Alexandra, Hoe en waarom bedrijven samenwerken met sociale ondernemingen: belangrijkste conclusies, MovingWorlds, 13 oktober 2021: <https://blog.movingworlds.org/how-and-why-companies-partner-with-social-enterprises/>.
- 31 mPharma, Onze visie, 2023: <https://mpharma.com/our-vision/>.
- 32 Zakaras, Tess, Wat gebeurt er als grote bedrijven hun krachten bundelen met innovatieve sociale ondernemingen [Webinar Recap], Resonance, 8 juli 2021: <https://www.resonanceglobal.com/blog/what-happens-when-large-companies-join-forces-with-innovative-social-enterprises-webinar-recap>.
- 33 EVPA, Sociale impact door strategische afstemming: Infographic, 2019: https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publicaties/EVPA_Strategische_Uitlijning_infographic_2019.pdf.
- 34 EVPA, Sociale impact door strategische afstemming Casestudy: Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture, 2020: https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publicaties/EVPA_Strategic_Alignment_Case_Study_Syngenta_Stichting_2020.pdf.
- 35 Governance & Accountability Institute, hoogste aantal duurzaamheidsrapporten onder Amerikaanse beursgenoteerde bedrijven ooit: 96% van de S&P 500 en 81% van de Russell 1000, 2022: <https://ga-institute.com/research/ga-research-directory/sustainability-reporting-trends/2022-sustainability-reporting-in-focus.html>.
- 36 Squire Patton Boggs, ESG-wetten over de hele wereld, oktober 2023: <https://www.squirepattonboggs.com/-/media/files/insights/publications/2023/07/esg-wetten-over-de-wereld/esg-wetten-over-de-wereld.pdf?rev=995db37cd01d448da71ab7853ff25867>.
- 37 Social Enterprise UK, Koop Social Corporate Challenge – Jaar 7 Rapport, 2023: <https://www.socialenterprise.org.uk/app/uploads/2023/08/SEUK-Buy-Social-Corporate-Challenge-Year-7-Report.pdf>.
- 38 Bautista, Jo, Een marktkans van meer dan \$ 500 miljard voor echte impact: drie manieren waarop bedrijven zich kunnen bezighouden met sociale inkoop, NextBillion, 24 oktober 2022: <https://nextbillion.net/market-opportunity-impact-corporations-social-procurement/>.
- 39 Courtois, Jean-Philippe, Een goede wereld creëren: Microsoft lanceert het Global Social Entrepreneurship Program, Microsoft, 21 februari 2020.
- 40 Shell, Adam, Microsoft: Dit aandeel van de "Magnificent Seven" is ook het beste ESG-bedrijf, Investor's Business Daily, 27 Oktober 2023.
- 41 Parmelee, Michele, Making Waves: Hoe Gen Z's en Millennials prioriteit geven aan – en verandering aanjagen – op de werkvloer, Deloitte, 17 mei 2023.
- 42 Yunus Social Business, Business as Unusual: het betoog voor sociaal intrapreneurship: <https://drive.google.com/file/d/1VdCxz63fk2HaD5kqzCrOSAHA9lXTBac/view>.
- 43 Ibid.
- 44 SAP, SAP Beneficiary Impact, maart 2022: https://www.sap.com/dmc/exp/2017_03_46558/enUS/pdf/Beneficiary%20Enquête rapport.pdf.
- 45 Deloitte, D2i Decade Impactrapport, 2022.
- 46 Deloitte, Onweerstaanbaar worden: een nieuw model voor werknemersbetrokkenheid.
- 47 Lex Mundi, 20 Lex Mundi-lidbedrijven hebben Kiva's werk ondersteund om "leningen te verstrekken die levens veranderen", 10 Februari 2019: <https://www.lexmundiprobono.org/news/20-lex-mundi-member-firms-have-supported-kivas-work-to-provide-loans-that-change-lives/>.
- 48 TRANSFORM, Test, Schaal en Deel: Hoe TRANSFORM op zoek gaat naar vernieuwers met grote ambities en repliceerbare oplossingen, 2021: https://www.transform.global/wp-content/uploads/2021/11/TRANSFORM_Report_03_Scale_16.11.21.pdf.
- 49 Ibid.
- 50 WeRobotics, de meerderheid van de lokalisatiepogingen is mislukt. Deze blijft schitteren: <https://werobotics.org/wp-content/uploads/2022/03/Lokalisatie-Een-Succesverhaal.pdf>.
- 51 WeRobotics, het gaat niet alleen om de robots. Het gaat om wie ze mag gebruiken en voor welk doel. Het gaat om macht. We verschuiven macht met lokale experts in Afrika, Azië, Latijns-Amerika en daarbuiten, 2022: <https://werobotics.org/>.
- 52 WeRobotics, de meerderheid van de lokalisatiepogingen is mislukt. Deze blijft schitteren: <https://werobotics.org/wp-content/uploads/2022/03/Lokalisatie-Een-Succesverhaal.pdf>.
- 53 Ibid.
- 54 Zakaras, Tess, Waarom bedrijven samenwerken met sociale ondernemingen, Resonance, 2021: <https://www.resonanceglobal.com/blog/waarom-bedrijven-samenwerken-met-sociale-ondernemingen>.
- 55 mPharma, wij schudden de gezondheidszorgsector op: <https://mpharma.com/our-vision/>.
- 56 Bautista, Jo, Een marktkans van meer dan \$ 500 miljard voor echte impact: drie manieren waarop bedrijven zich kunnen bezighouden met sociale inkoop, NextBillion, 24 oktober 2022: <https://nextbillion.net/market-opportunity-impact-corporations-social-procurement/>.
- 57 Unilever, Unilever zet zich in om een inclusievere samenleving op te bouwen, 21 januari 2021: <https://www.unilever.com/news/pers-en-media/persberichten/2021/unilever-zet-zich-in-om-een-meer-inclusieve-samenleving-op-te-bouwen/>.

- 58 SAP, SAP lanceert 5 & 5 by '25 Initiative, 2 oktober 2020: <https://news.sap.com/australia/2020/10/02/sap-launches-5-5-bij-25-initiatief-om-meer-uit-te-geven-aan-sociale-ondernemingen-en-diverse-leveranciers/>.
- 59 SEWF, Verificatie voor ondernemingen die mens en planeet op de eerste plaats zetten": <https://sewfonline.com/about/about-social-onderneming/sewf-verificatie/>.
- 60 Social Enterprises UK, koop de Social Corporate Challenge: <https://www.socialenterprise.org.uk/get-involved/social-procurement/buy-social-corporate-challenge/>.
- 61 Euclid Network, koop Social Europe B2B: <https://euclidnetwork.eu/portfolio-posts/buy-social-europe-b2b/>.
- 62 Koop Social Canada, koop en verkoop met impact: <https://www.buysocialcanada.com/>.
- 63 Koop Social USA, word beter door beter te kopen: <https://www.buysocialusa.org/>.
- 64 Catalystmarkt: <https://catalystmarket.net/>.
- 65 Unusual Partners, een wereldwijd netwerk voor B2B-sociale bedrijven: <https://www.yunussb.com/articles/a-global-network-for-b2b-sociale-bedrijven>.
- 66 Global Impact Investing Network, GIINSight: De impactinvesteringsmarkt in kaart brengen, 2022: <https://thegiin.org/assets/2022-Markt%20Sizing%20Rapport-Definitief.pdf>.
- 67 Rodeck, David en Schmidt, John, Inleiding tot impactinvesteringen, Forbes, 23 mei 2023: <https://www.forbes.com/advisor/investing/impact-investing/>.
- 68 Global Impact Investing Network, Impact Investing-toewijzingen, activiteiten en prestaties, 2023: <https://thegiin.org/assets/documents/pub/2023-GIINSight/2023%20GIINSight%20%E2%80%93%20Impact%20Investeren%20Toewijzingen%20Activiteit%20&%20Prestatie.pdf>.
- 69 Johnson & Johnson Impact Ventures, Over ons, 2023: <https://impactventures.inj.com/about>.
- 70 Johnson & Johnson Impact Ventures, Impact, 2023, <https://impactventures.inj.com/impact>.
- 71 Impact Europe, De S in ESG, 2023: <https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publications/EVPA-Putting-The-S-In-ESG.pdf>.
- 72 Impact Europe, een community of practice ter verbetering van complementaire filantropische inspanningen van bedrijven in de gezondheidszorg, 2021: <https://conference.evpa.eu.com/colab-award/a-community-of-practice-to-enhance-complimentary-corporate-venture-philanthropy-efforts-in-the-health-sector/>.
- 73 Danone-gemeenschappen: <https://www.danonecommunities.com/>.
- 74 Microsoft, Microsoft Entrepreneurship for Positive Impact ondersteunt ondernemers bij het oplossen van de meest urgente uitdagingen ter wereld, 2023.
- 75 eBay, eBay voor verandering, 2021: <https://pages.ebay.co.uk/ebay-for-change/>.
- 76 Acumen en IKEA Sociaal ondernemerschap, Corporate Ready: Hoe bedrijven en sociale ondernemingen zaken doen Samen impact creëren: <https://acumen.org/corporate-ready/>.
- 77 B20, B20 India 2023, 2023: https://www.g20.org/content/dam/gtwenty/gtwenty_new/document/B20_Communique.pdf.
- 78 Krois, Christoph, Waarom doelgerichte intrapreneurs het verschil maken, Siemens, 13 juli 2021: <https://blog.siemens.com/2021/07/waarom-doelgerichte-intrapreneurs-het-verschil-maken/>.
- 79 World Economic Forum, deze bakkerij in New York neemt iedereen aan, zonder vragen te stellen, 2023: <https://www.weforum.org/videos/deze-bakkerij-in-new-york-neemt-iemand-aan-zonder-vragen/>.
- 80 MIT Management Sloan School, Waarom u een open hiring model voor uw bedrijf zou moeten overwegen, 2018: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/why-you-should-overweeg-open-hiring-model-your-business>.
- 81 Calgary, sociale inkoop: <https://www.calgary.ca/buy-sell/supply-to-city/benefit-driven-procurement.html>.
- 82 Yunus Social Business, Driving Innovation and Sustainability in Supply Chains: 5 vragen aan Audi's Social Intrapreneur Lukas Petersik, 17 april 2023: <https://www.yunussb.com/articles/driving-innovation-and-sustainability-in-supply-chains-5-questions-with-audis-social-intrapreneur-lukas-petersik>.
- 83 Ibid.
- 84 Acumen, Inclusief bedrijfshandboek, 2021: <https://acumen.org/inclusive-business/>.
- 85 Yunus Social Business, Zakendoen als een kracht voor het goede, 2023: https://drive.google.com/file/d/1HjwdztjnS4tnMYc5RcU8Zs_sYM0CWv2ax/weergave.
- 86 Social Enterprise NL, Sociale ondernemingen als beïnvloeders van het bredere bedrijfsleven, 2020: https://www.social-enterprise.nl/application/files/4116/0499/5322/Social_Enterprises_as_influencers.pdf.



COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

Het World Economic Forum is de internationale organisatie voor publiek-private samenwerking en zet zich in voor het verbeteren van de toestand van de wereld.

Het forum betreft de belangrijkste politieke, zakelijke en andere leiders uit de samenleving bij het vormgeven van mondiale, regionale en industriële agenda's.

Wereld Economisch Forum

91-93 route de la Capite
CH-1223 Keulen/Genève
Zwitserland

Telefoon: +41 (0) 22 869 1212
Faxen: +41 (0) 22 786 2744
contact@weforum.org
www.weforum.org