

*Bedrijven worstelen
vaak met de vraag
hoe zij mensen met
een kwetsbare posi-
tie op de arbeids-
markt effectief en
duurzaam kunnen
integreren*



Dr. Leendert de Bell is lector Organiseren van Waardig Werk, in het bijzonder voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, binnen het kenniscentrum Sociale Innovatie aan Hogeschool Utrecht en is tevens voor één dag in de week verbonden aan de sectie Ondernemerschap van Utrecht University School of Economics.

Meer maatschappelijke impact door samenwerking

Leendert de Bell

61

Dit artikel beschrijft de opzet en de resultaten van een praktijkgericht onderzoek naar innovatieve samenwerkingsvormen tussen sociale ondernemingen¹ die zich specifiek richten op de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en reguliere (commerciële) ondernemingen die streven naar meer diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer. We presenteren een conceptueel kader en een praktisch instrument om dit type strategische samenwerkingen effectief vorm te geven, met als doel samen meer maatschappelijke impact te realiseren.

Door de aanhoudende personeelstekorten, strengere wet- en regelgeving rond diversiteit en inclusie, en/of een groeiende intrinsieke motivatie om een (grotere) maatschappelijk bijdrage te leveren, lijken steeds meer bedrijven bereid om mensen met een zogenaamde 'afstand tot de arbeidsmarkt' in dienst

te nemen. Toch staan er nog altijd 1,2 miljoen mensen die wél kunnen en willen werken aan de zijlijn van de arbeidsmarkt (CBS, 2025). Het gaat om een zeer diverse groep mensen die via de reguliere weg moeilijk aan betaald werk komt. Denk aan mensen met een fysieke of mentale beperking, jongeren zonder

diploma, langdurig werklozen, ouderen, mensen met een migratie- of etnische achtergrond, vluchtelingen en ex-gedetineerden. Veel bedrijven worstelen in de praktijk nog altijd met de vraag hoe zij mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt effectief en duurzaam kunnen integreren in hun organisaties. Dit vereist in veel gevallen het organiseren van structurele aanpassingen en het zorgen voor passende ondersteuning.

Sociale ondernemingen die zich richten op de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt slagen er vaak wel in om passende en duurzame banen te creëren voor deze specifieke doelgroepen. Deze sociale ondernemingen hanteren over het algemeen een taakgerichte benadering, waarbij de nadruk ligt op iemands capaciteiten en talenten in plaats van op iemands beperkingen (Lysaght e.a., 2018). Daarmee geven zij ieder individu het signaal: 'Je bent waardevol'. Sociale ondernemingen creëren op deze manier zowel economische als maatschappelijke waarde: door marktconforme producten of diensten aan hun klanten te leveren én mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam betaald werk te bieden (Doherty e.a., 2014). Hoewel er grote verschillen bestaan in omvang, sector, ervaring en aanpak, staat bij al deze organisaties de specifieke behoefte van het individu centraal. Deze inclusieve aanpak vereist aanpassingen in taakverdeling en optimale ondersteuning, zodat goed wordt aangesloten bij de behoeften van elke individuele medewerker. Hoewel de meeste sociale ondernemingen op deze wijze een bijdrage hopen te leveren

aan een bredere, systemische verandering naar een inclusieve arbeidsmarkt, blijft hun maatschappelijke impact in de praktijk desondanks vaak beperkt tot het lokale niveau (Battilana e.a., 2015).

Strategische samenwerking tussen sociale ondernemingen en commerciële ondernemingen wordt daarom steeds vaker gezien als een potentieel krachtig middel om complexe maatschappelijke vraagstukken, zoals de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, aan te pakken op een manier en schaal die individuele organisaties niet alleen kunnen bereiken (Pedersen e.a., 2021; Bode e.a., 2019; Clark & Crane, 2018). Voor commerciële ondernemingen ligt de toegevoegde waarde van samenwerking met sociale ondernemingen in hun specifieke kennis en expertise wat betreft het creëren van passende en duurzame banen voor kwetsbare doelgroepen en in hun maatschappelijke legitimiteit. Sociale ondernemingen kunnen door samenwerking met commerciële ondernemingen juist profiteren van schaalvoordelen en een grotere marktlegitimiteit (Voltan & De Fuentes, 2016; Sakarya e.a., 2012).

Tegelijkertijd brengen de uiteenlopende doelen en belangen ook de nodige obstakels en vragen met zich mee die eerst overwonnen moeten worden om daadwerkelijk meer gezamenlijke maatschappelijke impact te kunnen realiseren. Bijvoorbeeld: Hoe vind je de juiste samenwerkingspartner? Wat wil je met de samenwerking bereiken? En hoe richt je zo'n strategisch partnerschap effectief in? In dit artikel brengen we eerst de

“Deze sociale ondernemingen hanteren over het algemeen een taakgerichte benadering, waarbij de nadruk ligt op iemands capaciteiten en talenten in plaats van op iemands beperkingen

uitdagingen in kaart die gepaard gaan met strategische samenwerkingen tussen sociale en commerciële ondernemingen, om vervolgens de centrale vraag te beantwoorden: hoe kunnen strategische samenwerkingen tussen sociale ondernemingen en commerciële ondernemingen het beste worden ingericht om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt passend werk te kunnen bieden?

In het volgende deel bespreken we eerst de meest relevante inzichten uit de literatuur ten aanzien van dit type samenwerkingen, gevolgd door het conceptuele kader en de onderzoeksmethode die we gebruikt hebben om de centrale vraag te kunnen beantwoorden. Daarna lichten we kort de belangrijkste onderzoeksresultaten toe, gevolgd door het instrument dat we op basis van dit onderzoek hebben ontwikkeld om strategische samenwerkingen tussen twee organisaties gericht het creëren van meer maatschappelijke impact effectief vorm te geven. We sluiten af met een korte reflectie.

Motieven voor samenwerking

Er bestaat inmiddels een aanzienlijke hoeveelheid literatuur over verschillende vormen van samenwerking tussen bedrijven, benaderd vanuit meerdere disciplines zoals bedrijfskunde, organisatiekunde, bestuurskunde, economie en sociale wetenschappen. De motieven voor deze meer gangbare vormen van samenwerking, zoals strategische allianties of joint ventures, zijn over het algemeen gebaseerd op marktmechanismen, waarbij het primaire doel meestal verband houdt met het vergroten van marktaandeel, het verbeteren van de concurrentiepositie, het efficiënter gebruik maken van (schaarse) middelen of het delen van investeringen en risico's om innovatie te bevorderen (Ireland e.a., 2002). In de afgelopen decennia zien we echter ook een sterke toename in het aantal strategische samenwerkingsrelaties tussen bedrijven en andere typen organisaties in het publieke en maatschappelijke domein. Deze zogenaamde sector-overschrijdende samenwerkingsrelaties verschillen wezenlijk van meer traditionele vormen van samenwerking, omdat er in de meeste gevallen sprake is van een grote diversiteit aan (soms zelfs tegengestelde) belangen, perspectieven en identiteiten, waardoor de uitkomsten vaak veel moeilijker voorspelbaar zijn (Bryson e.a., 2015).

Ondanks de groeiende hoeveelheid literatuur over de meerwaarde van sector-overschrijdende samenwerkingen, in het bijzonder publiek-private partnerschappen (Siemieniako e.a., 2021), is de samenwerking tussen sociale en commerciële ondernemingen tot nu toe een onderbelicht onderzoeksgebied gebleven, en

hebben we slechts beperkt inzicht in de manier waarop zij onderling samenwerken (Le Pennec & Raufflet, 2018; Sakarya e.a., 2012). Hoewel sociale en commerciële ondernemingen formeel beide tot de private sector behoren en hun samenwerking daarmee strikt genomen niet als sector-overschrijdend kan worden beschouwd, verschilt deze wel wezenlijk van traditionele samenwerkingsvormen tussen bedrijven. Binnen deze samenwerkingen staat het gezamenlijk creëren van maatschappelijke waarde centraal, en niet louter het nastreven van commerciële doelen (Di Domenico e.a., 2009).

Om beter inzicht te krijgen in de wijze waarop deze innovatieve vormen van samenwerking tot stand komen en functioneren biedt de lens van sector-overschrijdende samenwerking in dit geval daarom een beter uitgangspunt dan de meer gevestigde literatuur over strategische allianties tussen bedrijven. Hiervoor maken we in eerste instantie gebruik van het Collaborative Value Creation-framework zoals geconceptualiseerd door Austin en Seitanidi (2012) in hun analyse van samenwerkingen tussen non-profitorganisaties en private actoren. Op basis van een tweejarig praktijkgericht onderzoek hebben onderzoekers van Hogeschool Utrecht en Hogeschool Windesheim, in samenwerking met sociale én commerciële ondernemingen, een nieuw conceptueel kader ontwikkeld en gevalideerd. Dit raamwerk biedt concrete handvatten voor het vormgeven van innovatieve samenwerkingen tussen sociale en commerciële ondernemingen die gericht zijn op het creëren van (meer) maatschappelijke impact.

Onderzoeksoopzet

In totaal hebben zestien mkb-bedrijven meegewerkt aan het onderzoek, waaronder tien sociale ondernemingen en zes commerciële ondernemingen. Alle sociale ondernemingen zijn geselecteerd op basis van hun bewezen business-to-business (B2B) verdienmodel; de commerciële ondernemingen op basis van hun expliciete ambitie om duurzamere, inclusieve banen te creëren voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. De deelnemende ondernemingen varieerden in omvang en leeftijd, en waren actief in verschillende economische sectoren. Als gevolg van de B2B-verdienmodellen had elke sociale onderneming al een aantal strategische samenwerkingen met belangrijke commerciële partners, hetzij puur transactioneel, hetzij meer geïntegreerd. Gedurende het onderzoek zijn, op initiatief van de deelnemende sociale ondernemingen, vier aanvullende commerciële partners betrokken bij de tweede fase, met als uit-

“Strategische samenwerking tussen sociale ondernemingen en commerciële ondernemingen wordt daarom steeds vaker gezien als een krachtig middel om complexe maatschappelijke vraagstukken aan te pakken”

Tabel 1: Kernelementen uit het ‘Collaborative Value Creation’-framework

Partnerschap	Middelen	Waardecreatie
Selectie	Aard	Transactie
Vorming	Richting	Reputatie
Werking	Complementariteit	Interactie
Formalisering	Richting	Synergie

Gebaseerd op: Austin & Seitanidi (2012).

gesproken doel het creëren van passend werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.²

De dataverzameling vond plaats in de periode 2021-2023 en was verdeeld in twee fasen. Tijdens de eerste fase (2021-2022) hebben de onderzoekers semigestructureerde interviews uitgevoerd met vertegenwoordigers van elke deelnemende onderneming, meestal de oprichter/eigenaar of algemeen directeur, om een beter inzicht te krijgen in de huidige samenwerkingen van de deelnemende ondernemingen. Het initiële proces van dataverzameling en -analyse was gestructureerd aan de hand van de kernelementen uit het Collaborative Value Creation-framework (Tabel 1), dat inzicht biedt in de totstandkoming en werking van het partnerschap, de aard en mate van middelen-uitwisseling, en het type gezamenlijke waardecreatie. In de eerste fase zijn ook de impactambities van de deelnemende ondernemingen, de bijbehorende uitdagingen, en hun ambities ten aanzien van de samenwerking in kaart gebracht.

Tijdens de tweede fase van het onderzoek (2022-2023) gebruikten we Design Thinking-principes (Brown, 2019), een

co-creatieve en iteratieve benadering voor probleemoplossing en innovatie, om veranderingsprocessen tussen de deelnemende ondernemingen en hun geselecteerde partners te faciliteren en actief samen te werken aan het realiseren van hun respectievelijke partnerschap- en impactambities. Enerzijds door hun bestaande samenwerking te ‘verdiepen’, of anderzijds door hun samenwerking te ‘verbreden’ door additionele partnerschappen aan te gaan, met als hoofddoel meer en betere kansen op werk te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Deze co-creatieve aanpak leverde waardevolle nieuwe inzichten op, die hebben bijgedragen aan het conceptualiseren van een beter passend kader voor samenwerkingen tussen sociale en commerciële ondernemingen die streven naar maatschappelijke impact. Bepaalde elementen uit het Collaborative Value Creation-framework zijn behouden, andere zijn aangevuld of aangepast, en enkele zijn vervallen.

Samenwerken voor meer maatschappelijke impact

De eerste stap in het Design Thinking-proces was erop gericht de deelnemende ondernemingen een beter inzicht te

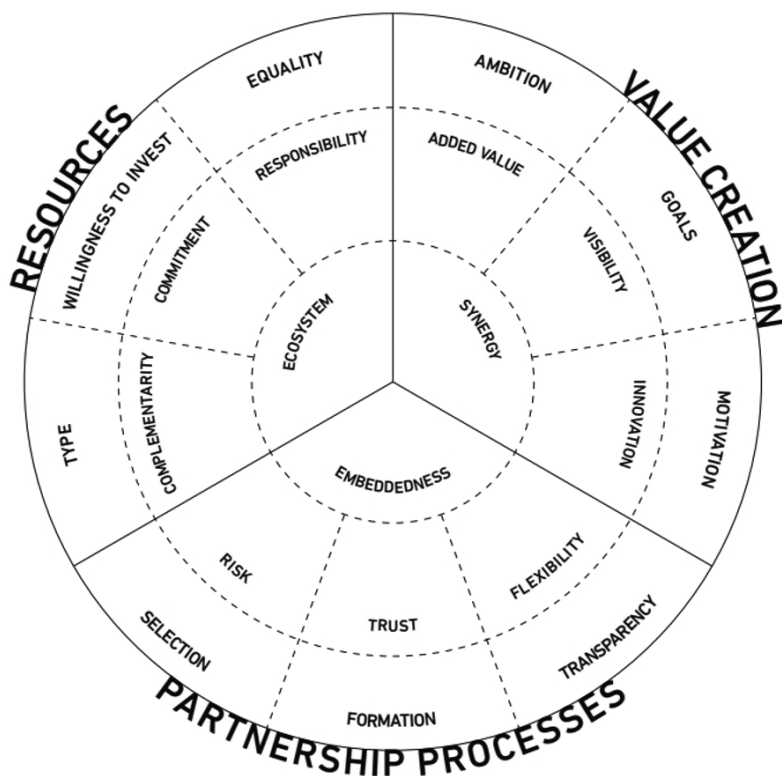
geven in elkaars impact- en partnerschapsambities en het type waarde dat ze samen willen creëren. Alle deelnemers, zowel van sociale ondernemingen als van commerciële ondernemingen, gaven aan dat ze meervoudige waarde wilden creëren: voor de klant, voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en voor de maatschappij. Bij het definiëren van de belangrijkste gezamenlijke uitdagingen kwamen de volgende aspecten naar voren: 'het vinden of creëren van meer geschikte werkplekken voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt [binnen de huidige organisatie]'; 'het verbreden van het aanbod van producten of diensten [met als doel meer geschikte banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te creëren]'; en 'andere ondernemers inspireren om ook meer banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt'.

Om deze vraagstukken aan te pakken hebben we alle deelnemers vervolgens uitgenodigd om gezamenlijk ideeën te genereren om deze kwesties effectief te adresseren. De aangedragen oplossingen zijn te clusteren in drie categorieën. 1) Het vergroten van de kennisuitwisseling tussen sociale ondernemingen en commerciële ondernemingen, bijvoorbeeld over de (verschillende) manieren waarop bedrijven de instroom van deze mensen op de werkvloer kunnen organiseren; over manieren waarop werk alternatief kan worden georganiseerd om meer banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt; en over manieren om een inclusieve werkplek te ontwerpen, niet alleen door in te spelen op specifieke ondersteuningsbehoeften,

maar ook door huidige medewerkers en personeel actief bij het proces te betrekken. 2) Het versterken van de samenwerking tussen directe partners in de waardeketen. Het idee hierachter is dat het niet alleen directe banen zou creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook kansen biedt voor hun verdere persoonlijke en carrièreontwikkeling. 3) Het bevorderen van betere samenwerking tussen indirecte partners binnen het ecosysteem. Hiermee worden andere stakeholders bedoeld die meestal ook een belangrijke rol hebben in het proces naar duurzame arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld (lokale) overheden, opleidingscentra en soms ook maatschappelijke organisaties. Hoewel de hoofddoelstelling op papier hetzelfde is, wordt de samenwerking met deze organisaties vaak bemoeilijkt door verschillen in belangen, middelen en verantwoordingsmechanismen.

Canvas: meer impact door samenwerking

Op basis van de verzamelde input tijdens de tweede fase van ons onderzoek hebben we een instrument ontwikkeld dat de meest relevante onderwerpen, uitdagingen en onderwerpen voor discussie identificeert die naar voren kunnen komen bij het starten of verdiepen van strategische samenwerkingen voor meer maatschappelijke impact. Dit instrument is in samenwerking met alle deelnemende ondernemingen ontworpen, getest en waar nodig aangepast op basis van feedback. Het canvas 'Meer impact door samenwerking' (Figuur 1) is bedoeld om het gesprek over strategische samenwer-



Figuur 1: Canvas: meer impact door samenwerking

Uit: De Bell & Bakker (2025).

kingen tussen sociale ondernemingen en commerciële ondernemingen die streven naar (meer) maatschappelijke impact, effectief vorm, richting en inhoud te geven.

Het canvas is inzetbaar in uiteenlopende situaties. Met behulp van concrete vragen (zie bijlage) biedt dit canvas handvatten aan organisaties die zich oriënteren op een samenwerking met maatschappelijke impact, maar is ook waardevol voor partijen die al samenwerken en hun gezamenlijke meerwaarde willen vergroten. Het canvas draagt bij

aan een gestructureerd gesprek, waarbij de onderliggende vragen helpen om kritische kwesties op een neutrale wijze bespreekbaar te maken. Hierdoor krijgen potentiële partners snel inzicht in de haalbaarheid en potentie van de samenwerking, en worden mogelijke aandachtspunten tijdig zichtbaar. Dit vergroot de kans om de juiste partner te vinden en een duurzame en succesvolle strategische samenwerking op te bouwen voor het creëren van maatschappelijke impact. Uit onze ervaringen tijdens verschillende workshops blijkt dat het can-

vas niet uitsluitend geschikt is voor het impactgebied arbeidsparticipatie, maar breed inzetbaar is voor organisaties die strategische samenwerkingen nastreven waarbij maatschappelijke waardecreatie centraal staat.

Het canvas is vormgegeven als een cirkel, om te benadrukken dat er geen vast begin- of eindpunt is. Binnen deze cirkel wordt onderscheid gemaakt tussen drie domeinen: de beoogde gezamenlijke 'waardecreatie', de benodigde 'middelen', en de wijze waarop het strategische 'partnerschap' is vormgegeven. Elk van deze domeinen omvat verschillende thema's, inclusief onderliggende vragen die essentieel zijn voor het organiseren van samenwerking met impact. Aangezien samenwerkingen doorgaans niet statisch zijn, maar zich in de loop der tijd ontwikkelen en de mate van interactie tussen partners verandert, worden ook verschillende fasen onderscheiden. De buitenste ring van het canvas, de 'oriëntatiefase', bevat de meest relevante onderwerpen van gesprek voor het creëren van de noodzakelijke basis voor strategische

samenwerking. De middelste ring, de 'integratiefase', bevat onderwerpen die verband houden met het organiseren van meer strategische samenwerking. De vragen in de kern, de 'transformatiefase', gaan over het borgen van maatschappelijke meerwaarde op de lange termijn.

De werkwijze is eenvoudig en intuïtief van aard. Nodig de beoogde samenwerkingspartner(s) uit voor een verkennend gesprek, bestudeer het canvas zorgvuldig en selecteer de thema's die op dit moment relevant zijn voor jouw organisatie. Niet alle thema's hoeven tijdens het gesprek aan bod te komen. Begin bij de thema's in de buitenste ring van het canvas, omdat deze de basis vormen voor de samenwerking. Een logisch startpunt is meestal het domein 'waardecreatie', aangezien hierover eerst overeenstemming moet worden bereikt voordat de samenwerking verder vorm kan krijgen. Waar liggen de overeenkomsten en verschillen? Wat wordt breed gedragen? Welke terminologie wordt gehanteerd en begrijpen partijen elkaar? Deze werkwijze kan vervolgens ook worden toegepast op andere onderdelen van het canvas, zoals relevante thema's uit de domeinen 'middelen' en 'partnerschap'. Op deze manier werk je samen toe naar een gedeelde basis voor een samenwerking met impact.

Het canvas kan ook worden gebruikt om bestaande samenwerkingen te analyseren en biedt concrete stappen om meer maatschappelijke meerwaarde te creëren. Nodig je partner(s) uit voor een gesprek en bekijk eerst de verschillende onderdelen van het canvas. Plak vervol-

“Hoewel de hoofddoelstelling op papier hetzelfde is, wordt de samenwerking met deze organisaties vaak bemoeilijkt door verschillen in belangen, middelen en verantwoordingsmechanismen

gens post-its bij de thema's die volgens jou goed verlopen. Je kunt deze eventueel een specifieke kleur geven of een cijfer, bijvoorbeeld tussen 6 en 10. Gebruik post-its in een andere kleur voor thema's die volgens jou nog aandacht vragen, of geef deze een waarderingscijfer tussen 1 en 5. Meestal zijn drie post-its voor positieve aspecten en drie voor verbeterpunten voldoende om een goed gesprek te starten. Deze eenvoudige werkwijze maakt direct zichtbaar waar men trots is op de samenwerking en waar verbeterpunten liggen. Daarnaast wordt in één oogopslag duidelijk waar overeenstemming bestaat en waar de meningen uiteenlopen. Dit biedt aanknopingspunten voor het gesprek over het versterken en uitbreiden van de samenwerking.

Tot slot

Het doel van dit onderzoek was om meer inzicht te verkrijgen in innovatieve samenwerkingsvormen tussen sociale en commerciële ondernemingen, gericht op het vergroten van maatschappelijke impact en het aanpakken van de uitdagingen die inherent zijn aan deze specifieke strategische samenwerkingen. De focus lag op strategische samenwerking tussen sociale ondernemingen, die zich richten op de arbeidsparticipatie van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, en commerciële ondernemingen die streven naar meer diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer. Het gezamenlijke doel hierbij is het creëren van meer en betere werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We constateerden dat bestaande theoretische kaders voor strategische samenwerkingen tussen bedrijven, evenals voor

sector-overstijgende samenwerkingen, onvoldoende houvast bieden voor deze specifieke samenwerkingsvorm. Daarom hebben we, in samenwerking met sociale en commerciële ondernemingen, gedurende een tweejarige onderzoeksperiode een nieuw conceptueel raamwerk ontwikkeld en gevalideerd dat een passend kader biedt voor strategische samenwerkingen waarin maatschappelijke waardecreatie centraal staat.

Het instrument wordt inmiddels breed toegepast door sociale en commerciële ondernemers en wordt tevens omarmd door organisaties zoals City Deal Impact Ondernemen (2025) en het Landelijk Ondersteuningsteam Regionale Arbeidsmarkt (2025). Het canvas en verdere achtergrondinformatie kan worden gedownload via beide websites. Op de website van het Landelijk Ondersteuningsteam Regionale Arbeidsmarkt is daarnaast een korte instructievideo beschikbaar.

Noten

1. Onder sociale (of impact) ondernemingen verstaan we bedrijven die als primair doel hebben om maatschappelijke impact te creëren in plaats van maximale winst te genereren voor aandeelhouders. Net als reguliere (commerciële) bedrijven leveren sociale ondernemingen producten of diensten en opereren op de markt, maar (een deel van) hun winst wordt (her)geïnvesteerd om een specifieke maatschappelijke doelstelling te realiseren. De meest voorkomende impactgebieden zijn het creëren van werkgelegenheid voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, het bevorderen van duurzaamheid, het bestrijden van armoede, en het versterken van lokale gemeenschappen.

2. Concreet ging het hierbij om de samenwerkingen tussen Confed Group en Quooker, The Colour Kitchen en Compass Group, Specialisterren en Conclusion, en Makers Unite en Patagonia.

Literatuur

Austin, J. & Seitanidi, M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I and II. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41/5-6, pp. 726-758; pp. 929-968.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58/6, pp. 1658-1685.

Bode, C., Rogan, M. & Singh, J. (2019). Sustainable cross-sector collaboration: Building a global platform for social impact. *Academy of Management Discoveries*, 5/4, pp. 396-414.

Brown, T. (2019). Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation. *New York: Harper Business*, 2nd revised edition.

Bryson J., Crosby B. & Stone M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75, pp. 647-663.

CBS (2023). Gezocht, niet beschikbaar. Centraal Bureau voor de Statistiek. Beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-beroepsbevolking/gezocht-niet-beschikbaar, Geraadpleegd op 25 juni 2025.

Clarke, A. & Crane, A. (2018). Cross-sector partnerships for systemic change: Systematized literature review and agenda for further research. *Journal of Business Ethics*, 150/1, pp. 303-313.

City Deal Impact Ondernemen (2025). Meer impact door samenwerking. Beschikbaar op: <https://citydealimpactondernemen.nl/themas/thema-1-zichtbaarheid/canvas-mids/>, Geraadpleegd op 4 juli 2025.

De Bell, L. & Bakker, L. (2025). Scaling social impact: a framework for collaboration between social enterprises and for-profit enterprises. *Social Enterprise Journal*, 21/2, pp. 252-269.

Di Domenico, M., Tracey, P. & Haugh, H. (2009). The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate-Social Enterprise Collaboration. *Organization Studies*, 30/8, pp. 887-907.

Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16/4, pp. 417-436.

Ireland, R., Hitt, M. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28/3, pp. 413-446.

Landelijk Ondersteuningsteam Regionale Arbeidsmarkt (2025). Beschikbaar op: <https://www.samenvoordeklant.nl/nieuws/kennisclip-helpt-bij-gebruik-canvas-meer-impact-door-samenwerking>, Geraadpleegd op 4 juli 2025.

Le Pennec, M. & Raufflet, E. (2018). Value Creation in Inter-Organizational Collaboration: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 148/4, pp. 817-834.

Lysaght, R., Roy, M., Rendall, J., Krupa, T., Ball, L. & Davis, J. (2018). Unpacking the foundational dimensions of work integration social enterprise: the development of an assessment tool. *Social Enterprise Journal*, 14/1, pp. 60-70.

Pedersen, E., Lüdeke-Freund, F., Henriques, I. & Seitanidi, M. (2021). Toward Collaborative Cross-Sector Business Models for Sustainability. *Business & Society*, 60/5, pp. 1-20.

Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö. & Selekler-Göksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65/12, pp. 1710-1720.

Siemieniako, D., Kubacki, K. & Mitrega, M. (2021). Inter-organisational relationships for social impact: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 132, pp. 453-469.

Voltan, A. & De Fuentes, C. (2016). Managing multiple logics in partnerships for scaling social innovation. *European Journal of Innovation Management*, 19/4, pp. 446-467.

Bijlage: Onderliggende vragen bij het canvas: Meer impact door samenwerking (per onderwerp)

Domein	Fase	Onderwerp	Vraag
Waarde-creatie	Oriëntatiefase	Ambitie	Welke economische en maatschappelijke impact willen we realiseren?
		Doelen	Wat zijn onze gemeenschappelijke impactdoelen?
		Motivatie	Waarom willen we maatschappelijke impact maken?
	Integratiefase	Toegevoegde waarde	Realiseren we samen de economische en maatschappelijke waarde?
		Zichtbaarheid	Hoe dragen we de maatschappelijke waarde van onze samenwerking uit?
		Innovatie	Zijn we in staat om onze organisaties te veranderen?
	Transformatiefase	Synergie	Hoe kunnen we samen nog meer maatschappelijke waarde creëren?
Middelen	Oriëntatiefase	Type	Wat hebben we elkaar te bieden?
		Investeringsbereidheid	Hoeveel tijd en middelen zijn we bereid te investeren?
		Gelijkwaardigheid	Hoe denken we over gelijkwaardigheid in de samenwerking?
	Integratiefase	Complementariteit	Hoe vullen we elkaar aan?
		Inzet	Hoeveel tijd en middelen zetten we ieder werkelijk in?
		Verantwoordelijkheid	In hoeverre delen we risico's en opbrengsten?
	Transformatiefase	Ecosysteem	Wie hebben we nog meer nodig om maatschappelijke meerwaarde te creëren?
Partnerschap	Oriëntatiefase	Selectie	Hoe en waar vind je een geschikte partner?
		Formatie	Welke afspraken maken we met elkaar?
		Transparantie	Waarover zijn we bereid openheid te geven?
	Integratiefase	Risico	Waarop denken we dat samenwerking stuk kan lopen?
		Vertrouwen	Komen we onze afspraken na?
		Flexibiliteit	Hoe gaan we om met verschillen van werkwijzen of inzichten?
	Transformatiefase	Borging	Hoe borgen we de samenwerking op de lange termijn om maatschappelijke meerwaarde te creëren?