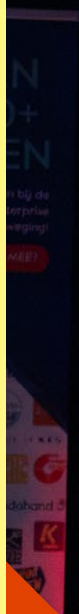


Naar inclusieve financiering

Een routekaart
in 10 stappen



social
enterprise^{nl}

Naar inclusieve financiering

Een routekaart in 10 stappen

Senna Bouteba en Mark Hillen
September 2024



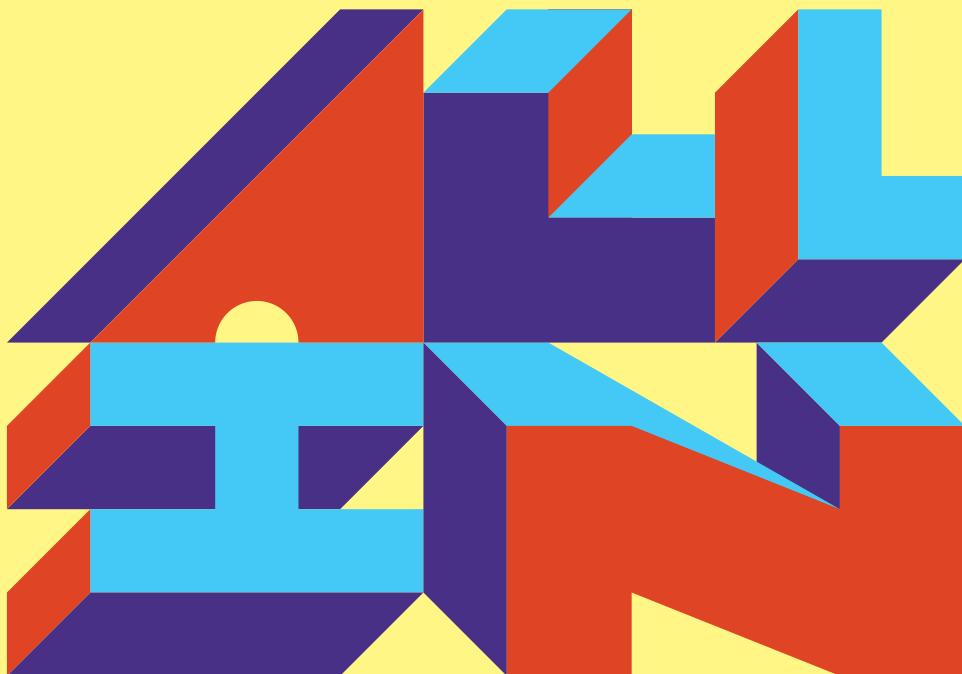
“Als *impact investor* ben ik ervan overtuigd dat sociaal ondernemers die een doorleefde ervaring hebben van een maatschappelijke uitdaging (die het maatschappelijk probleem zélf aan den lijve hebben onderhouden) effectiever zijn in hun interventies.” Aan het woord is één van de twaalf financiers die we als Social Enterprise NL interviewden in het kader van ons All-Inprogramma.

We willen het sociaal ondernemerslandschap diverser maken. Zorgen dat álle ondernemers een gelijke mogelijkheid hebben om mee te doen. Daarvoor hebben we het All-Inprogramma gestart om ondernemers met een migratieachtergrond te bereiken en te ondersteunen. Om een inclusieve beweging te realiseren. Inclusiviteit is nodig om alle ondernemerstalenten te benutten en zo maximale maatschappelijke impact te verwezenlijken.

Financiers hebben een grote invloed op de samenstelling van de Social Enterprisebeweging. Als we investeren in initiatiefnemers van verschillende afkomst en achtergronden wordt onze beweging diverser en effectiever. Niemand begrijpt sociale uitdagingen beter dan de mensen die ze zelf hebben meegemaakt. Zij zijn weer rolmodellen voor anderen en verbinden hun netwerken.

Met het All-Inprogramma hebben we lessen geleerd hoe financiers kunnen bijdragen aan een inclusievere sector. Deze lessen zijn niet louter van toepassing op onze beweging en op sociaal ondernemers met een migratieachtergrond. We kunnen ze toepassen op alle vormen van financiering, van filantropie tot bancaire financiering, op verschillende typen maatschappelijke initiatieven, en op een veelheid aan vormen van diversiteit.

Inclusiviteit blijkt geen eenvoudig onderwerp om te bespreken en aan te pakken. Met deze routekaart willen we een breed pallet van financiers helpen, inspireren en een basis geven om het gesprek intern op gang te brengen of te versnellen. Kortom, handvatten bieden om aan de slag te gaan met inclusieve financiering. De volgende tien stappen hebben een logische volgorde: van visie naar concrete activiteiten. Maar ze hoeven niet in deze volgorde genomen te worden. Elke financier zal zijn of haar eigen pad volgen.



WAT IS HET ALL-INPROGRAMMA?

Het All-Inprogramma bestaat uit drie onderdelen die hebben bijgedragen aan de inhoud van deze routekaart. Aan de basis ligt ons onderzoeksrapport **'Iedereen aan de bak'**. Daarvoor hebben we eerst een literatuurstudie uitgevoerd en workshops met meer dan 20 sociaal ondernemers met een migratie- of vluchtelingenachtergrond. Daarna voerden we een open call uit waarin we experimenteerden met inclusieve werving naar aanvragen en het opzetten van een inclusieve aanvraagprocedure en toekenning van financiële middelen aan initiatiefnemers. Het derde deel van All-In is een gedachtewisseling met de belangrijkste financiers om samen te werken aan meer inclusieve financiering. Daarvoor voerden we 12 gesprekken met hen en organiseerden we een werksessie om de inzichten te verdiepen. Voor meer informatie over All-In, [klik hier](#).

De routekaart naar inclusieve financiering in 10 stappen

1 Ontwikkel een visie op Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie

Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie (DGI) zijn met elkaar verbonden. Diversiteit gaat om onderlinge verschillen en is een gegeven. Inclusie gaat over het creëren van een omgeving of samenleving waarin individuen zich erkend, gewaardeerd en betrokken voelen. Gelijkwaardigheid houdt in dat ieder persoon gelijke rechten en kansen krijgt, ongeacht achtergrond, kenmerken of identiteit.

Om doelgericht aan DGI te werken, is het belangrijk om goed te begrijpen waarom je als organisatie hier aandacht aan besteedt. Maak de *why*, de motivatie, expliciet. Uit onze gesprekken met financiers komen twee motivaties naar voren:

De moreel-ethische: mensen verdienen gelijke en eerlijke kansen. Een actueel thema. We zijn ons als maatschappij steeds bewuster van ongelijkheid en hoe belangrijk het is om eerlijke en gelijke kansen te bieden. De tegenbeweging die zich in de politiek manifesteert, speelt hierin geen rol of werkt juist motiverend.

De strategische: die komt voort uit de missie van de organisatie en de impact die ze nastreeft.

Veel financiers zien dat het ondersteunen van diverse profielen van ondernemers bijdraagt aan het realiseren van hun maatschappelijke doelen. Ondernemers met een doorleefde ervaring zijn effectiever in hun interventies. Ze creëren rolmodellen en verbreden hun netwerk en trekken zo weer nieuwe initiatiefnemers aan. Het zorgt uiteindelijk voor een uitbreiding van het sociaal kapitaal van gemeenschappen én voor een bredere en blijvende maatschappelijke verandering.

Voor veel financiers biedt het bestedingsbeleid goede aanknopingspunten om aan de slag te gaan met een eigen visie op DGI.

2 Stel een DGI-beleid op schrift, laat het goedkeuren door het bestuur, evalueer elk kwartaal

De volgende stap is om die visie door te vertalen naar concreet beleid. Wat zijn de doelstellingen, welke activiteiten doen we komend jaar, wie is daarvoor verantwoordelijk en hoe gebeurt de evaluatie? Het hoeft geen dik beleidsdocument te zijn, het gaat om de essentie. Bespreek de voortgang elk kwartaal in het management en met het bestuur.

Deze aanbeveling lijkt misschien een open deur, maar is vaak een grote drempel. Hoe ga je kansen gelijktrekken en vraagt dat (gevoelsmatig) het voortrekken van mensen met een bepaald profiel? Wat ga je 'meten' en hoe beoordeel je de resultaten? De kans op voortgang is groter als je het gesprek voert en abstracte ambities omzet in concrete doelen. De slagingskans om stappen te zetten naar meer DGI is het grootst als alle niveaus op één lijn zitten en het niet afhangt van de betrokkenheid van individuen in de organisatie.

NEEM JE MISSIE ALS STARTPUNT VOOR BELEID

Kristel Ashra, hoofd Bestedingen & Programma's van Oranje Fonds zegt: "Wij zetten ons in voor een samenleving waarin niemand er alleen voor staat en iedereen mee kan doen. Daarmee zit DGI in het DNA van onze organisatie. Dat wil niet zeggen dat we achterover kunnen leunen. Naast het actief bevorderen van DGI via ons bestedingsbeleid, zijn wij bezig met het formuleren van een bredere visie op DGI. Dit zal impact hebben op ons personeelsbeleid, maar bijvoorbeeld ook op onze agenderingstrajecten en de manier waarop we communiceren. De projectgroep die zich bezighoudt met DGI bestaat uit een brede geleding vanuit de organisatie, zodat DGI een aandachtspunt wordt bij alles wat we doen."

3 Neem inclusie op als een kwaliteitscriterium bij het beoordelen van een aanvraag

Veel financiers gunnen gekwalificeerde sociaal ondernemers met een migratieachtergrond of een andere vorm van diversiteit, informeel 'een streepje voor'. Dat helpt. Een doorleefde ervaring of ervaringskennis opnemen als kwaliteitscriterium voor selectie helpt nog meer. De achtergrond van een initiatiefnemer brengt toegevoegde expertise en ervaring in. Het draagt bij aan het creëren van rolmodellen en het vergroten van het sociaal kapitaal in een gemeenschap. Ook draagt het bij aan het aanspreken van nieuwe doelgroepen, het genereren van innovatieve ideeën en duurzame oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

Denk ook eens aan het opnemen van inclusie als wegingscriterium. Hebben aanvragers aandacht voor inclusie en op welke manier is dit doorvertaald naar hun organisatie, processen en activiteiten?



4 Werk aan bewustzijn en draagvlak op alle niveaus

Onderdeel van een beleidsplan zijn activiteiten om het draagvlak in alle lagen van de organisatie te vergroten. Doorbraakervaringen organiseren is een goede manier om vooruitgang te boeken. Ga bijvoorbeeld de uitdaging aan om een financiering te verstrekken aan een bijzondere ondernemer die misschien (nog) niet helemaal voldoet aan de criteria van de organisatie. Op die manier doe je er concreet ervaring mee op en stel je je organisatie in staat ervan te leren. En te doorvoelen wat nodig is en wat het bijdraagt.

Door over die ervaring te communiceren, en beter nog, door verhalen te laten vertellen door mensen uit de doelgroep, kan het bewustzijn en draagvlak onder medewerkers groeien. Het opzetten van al of niet tijdelijke programma's gericht op DGI kunnen verdere *awareness* en draagvlak vergroten. Datzelfde geldt ook voor interne ambassadeurs. Het is van belang deze ambassadeurs te herkennen, erkennen, stimuleren en waarderen in hun rol.

Vergroot het bewustzijn en draagvlak voor DGI met een tijdelijk programma

“Wij hebben een tijdelijk programma opgezet om bewustzijn te creëren over en het draagvlak te vergroten voor diversiteit en inclusie bij ondernemers. Door dat programma zijn er nog steeds veel collega's op de afdeling die je erover hoort en van wie je merkt dat ze er aandacht voor hebben bij financieringen”, zegt Marlou Janssens van Triodos Bank.

Bevorder niet alleen DGI op de werkvloer, maar ook binnen je bestuur

“Inclusie en diversiteit gaat verder dan beleid en de mensen op de werkvloer. Het is van belang dat ook het bestuur een afspiegeling is van de maatschappij. Bij de werving van nieuwe bestuursleden kijken we wat zij toevoegen op het gebied van diversiteit, ervaring en competenties”, zeg Kristel Ashra, hoofd Bestedingen & Programma's van het Oranje Fonds.

5 Maak de bemensing van de beleidsbepalers diverser

Walk your talk. Het diverser maken van raden van Toezicht, raden van Advies en besturen is waarschijnlijk een noodzakelijke voorwaarde om grote stappen voorwaarts te zetten. Niet alleen om meer begrip te krijgen voor het overwinnen van drempels, maar ook om geloofwaardig te zijn voor bepaalde doelgroepen. Werk van boven naar beneden. Benoem deze mensen expliciet mede vanwege de waarde van hun doorleefde ervaring en hun ervaringskennis. Spreek de verwachting uit dat zij dat vertalen in bijdragen die de organisatie verder helpt op het spoor van DGI. Dat hun kennis en hun voorbeeldfunctie een onderdeel is van hun waarde voor de organisatie. Het geformuleerde beleid (zie punt 2) geeft hier handvatten voor.

6 Maak het personeelsbestand diverser

Een divers personeelsbestand leidt tot nieuwe perspectieven, meer creativiteit, en netwerken die beter aansluiten bij de markt. Het verlaagt de drempel om bij een financier aan te kloppen. Maak daarom het personeelsbestand op alle lagen van de organisatie diverser en heb daarbij aandacht voor leeftijd, gender en andere vormen van diversiteit. Benoem expliciet dat je als financier belang hecht aan DGI. Een veelgehoorde uitspraak is dat men de mensen niet kan vinden. Met bijvoorbeeld stages kun je nieuwe generaties kennis laten maken met het werk, ze inspireren en ze ervoor klaarstomen.

“Eén van de concrete resultaten van ons interne programma voor meer bewustzijn over en draagvlak voor diversiteit en inclusie is geweest dat we nog meer aan de eigen diversiteit binnen Triodos zijn gaan werken”, zegt Marlou Janssens van Triodos Bank. “Dat resulteerde in een samenwerking met Refugee Talent Hub. Via hen hebben we een direct openstaande vacature kunnen invullen.”



7 Maak je communicatie aansprekend voor iedereen

Birds of a feather flock together. Een bezoeker van de website kijkt (onbewust) of hij of zij zich welkom voelt. Ziet de bezoeker zichzelf? Zo werkt het brein. Beelden zijn de eerste en doorslaggevende indruk. Niet-inclusieve communicatie werpt barrières op. En dat is onnodig. Dit is misschien wel de gemakkelijkste stap om te nemen. Maak de taal en beeldtaal van alle communicatie zo inclusief mogelijk. Op die manier herkennen potentiële aanvragers zich in de organisatie en voelen ze zich sneller uitgenodigd om contact te zoeken.

Gebruik beeldmateriaal waarin diverse sociaal ondernemers zich herkennen

Het Anton Jurgens Fonds vertelt: “Bij de laatste editie van de Ignite Award hebben meerdere deelnemers met diverse achtergronden zich aangemeld. We vermoeden dat het te maken heeft met onze beeldcommunicatie waarin er door toeval meerdere winnaars met een niet-Nederlandse achtergrond te zien waren. Naar aanleiding daarvan hebben we het gehad over het gebruik van taal en beelden in onze communicatie. Het is goed je daar bewust van te zijn.”

8 Zoek bewust naar de juiste netwerken en kanalen

Potentiële beneficianten met een migratieachtergrond of een andere doelgroep, bevinden zich veelal in andere ‘bubbels’ op social media zoals LinkedIn. En ze zitten in andere formele- en informele netwerken. Ze bezoeken mogelijk andere events en volgen *andere opinion leaders*. Om hen te bereiken zul je deze werelden moeten opzoeken en daar pro-actief intreden. Het opzetten van specifieke programma’s en initiatieven met communicatie gericht op een doelgroep kan cruciaal zijn om bruggen te slaan.

Dit lijkt eenvoudiger dan het in de praktijk is, mede omdat het veel mensuren kost. Financiers die actief DGI bevorderen zien oplossingen in het samenwerken met strategische partners. Partners met kennis van zaken die al toegang hebben tot deze bubbels en netwerken.

PARTICIPATORY GRANTMAKING

Financiers geven aan dat verschillende interventies kunnen bijdragen aan het vergroten van DGI. Denk aan het financieringsinstrument participatory grantmaking. Dit is een werkwijze waarbij de begunstigde gemeenschap of organisaties zelf meebeslissen over de verdeling en toekenning van financiële bijdragen. Door het financieringsproces over te hevelen naar de gemeenschap of het netwerk worden andere initiatieven en initiatiefnemers bereikt. Speciale, op de doelgroep toegespitste, awards helpen bij het vergroten van de DGI. Door de focus op een doelgroep te leggen voor een award en hen bekend te maken met het fonds bouw je een nieuw netwerk op dat je kunt onderhouden. Tot slot kan dat ook door beneficianten in te zetten die zelf eerder financiering ontvingen. Via hun kanalen en via mond-tot-mond bereiken zij andere netwerken en dus andere ondernemers dan die de financiers zelf zou bereiken.



9 Maak de aanvraagprocessen toegankelijker

Veel doelgroepen hebben grote moeite met de op formulieren gebaseerde processen van financiers. Ook als het, in de ogen van hoogopgeleide medewerkers, relatief eenvoudige formulieren zijn en er een zekere mate van ondersteuning beschikbaar is. Dat geldt ook voor mensen met een migratieachtergrond blijkt uit ons onderzoek 'Iedereen aan de bak'. Logischerwijs geldt het ook voor mensen met dyslexie, lager opgeleiden, jongeren die gewend zijn aan filmpjes en andere social media modaliteiten, etc. Veel financiers voelen deze barrière niet zo sterk. Het eerste contact is echter essentieel. Kan iemand dat bijvoorbeeld leggen via een kort filmpje of via WhatsApp? Experimenteer en probeer. Daarna zijn het bieden van handvatten en directe ondersteuning bij het opstellen en finetunen van een aanvraag van belang. Het vraagt flexibiliteit en maatwerk van de financier. Die ruimte is er niet altijd, maar er is wel de mogelijkheid samen te gaan werken met partners die dit verzorgen.

“Bij het startup-initiatief Ignite Award wijken we af van onze standaard aanvraagprocedures en communiceren we meer naar buiten toe”, licht het Anton Jurgens Fonds toe. Dit fonds ontdekte dat via dit kanaal ook sociaal ondernemers met een migratie- of vluchtelingenachtergrond bij hen terechtkwamen. Door het intensieve begeleidingsprogramma doen deze startende sociaal ondernemers de vaardigheden op om toe te werken naar een goed businessplan.

10 Betrek je doelgroepen expliciet bij alle processen

De gehandicaptenrechtenbeweging haalde voor het eerst de slogan aan: *'Nothing about us, without us'*. Die geldt ook voor mensen met andere achtergronden. Initiatiefnemers met een doorleefde ervaring weten niet alleen wat onrechtvaardig is, maar zijn ook het best in staat deze uit te dagen en te herdefiniëren.

Dus *last but certainly not least*: het werkt goed als je een vertegenwoordiging van doelgroepen betrekt bij het ontwikkelen van programma's, de communicatie, het aanvraagproces en het besluitvormingsproces. Dit kan in de vorm van panels, externe commissies en klankbordgroepen. Je vraagt die vertegenwoordiging actief om input voor het vormgeven van processen maar ook voor het ontsluiten van hun netwerken en advies over wervingskanalen. In het All-Inprogramma maakte Social Enterprise NL gebruik van een co-creatie groep waarmee de *open call* van A tot Z ontwikkeld is. Werk *met ze* in plaats van *voor ze* om zoveel mogelijk impact te maken.



DOELGROEPENPANEL

Via panels kun je bepaalde doelgroepen betrekken bij je programma. Welke doelgroepen hebben te maken met het vraagstuk waarvoor het financieringsprogramma is opgezet? Daar kijk je bij het samenstellen van een doelgroepenpanel naar. Daarna betrek je het panel bij de opzet van je programma. Zo bereik je aanvragers die een directe link hebben met de doelgroep en/of hen vertegenwoordigen én bij de besluitvorming. Deze manier van werken stelt je in staat om nieuwe groepen te leren kennen en laat zien via welke kanalen je ze kunt bereiken. Zo worden nieuwe relaties opgebouwd. Een panel kan ook dienen als een opstap naar het daadwerkelijk in dienst nemen van mensen.



Met dit stappenplan kun je als financier werken aan het dichterbij brengen van een inclusieve samenleving met gelijke kansen voor iedereen. Onze roadmap draagt bij aan een grotere sociale impact. Door te investeren in initiatiefnemers die de struikelblokken van hun doelgroep kennen en ervaren, sluit je beter aan bij wat nodig is en bereik je mensen beter. Zo kan je als financier grotere impact maken. Stappen jullie ook op die trein naar meer inclusiviteit?

