



prestatieladder  
socialer  
ondernemen

## **Van Aspirant naar trede**

---

Groeien in sociaal werkgeverschap

# Inleiding

Steeds meer organisaties willen binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen ook bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt. De Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) helpt daarbij: het keurmerk maakt zichtbaar hoe inclusief een organisatie al is. Veel bedrijven die starten met een Aspirant-status als eerste stap - een intentieverklaring om sociaal te gaan ondernemen - willen uiteindelijk een PSO-trede (certificering op niveau basis, 1, 2 of 3) behalen. Maar de stap van Aspirant naar een volwaardige PSO-trede blijkt uitdagend. Van de Aspirant-organisaties die vier jaar de tijd hebben gehad om een trede te behalen, is dat in minder dan de helft van de gevallen gelukt.

Wat maakt dat bedrijven succesvol de ladder beklimmen? Waar liggen de uitdagingen voor de organisaties die moeite hebben om door te groeien? Op die vragen willen we met deze whitepaper antwoorden bieden. We verkennen de reis van Aspirant naar trede en belichten wat er komt kijken bij groeien in sociaal werkgeverschap: van goede wil naar structurele impact. We onderbouwen de uitdagingen met feiten en cijfers en delen de inzichten en verhalen van organisaties die het pad al bewandeld hebben. Op basis van praktijkvoorbeelden uit verschillende sectoren en schaalgroottes laten we zien hoe bedrijven die doorgroei aanpakken en wat het hen oplevert, én welke lessen daaruit te trekken zijn voor anderen.

Met deze whitepaper beogen PSO Nederland en TNO organisaties te inspireren en te informeren over de stappen richting inclusiever werkgeverschap.

Het doel is om organisaties concreet te ondersteunen bij hun doorgroei naar een hogere

PSO-trede, zodat inclusief werkgeverschap steeds meer de norm wordt.

Deze whitepaper is gebaseerd op interviews die we bij drie PSO-gecertificeerde organisaties die succesvol van Aspirant naar trede zijn doorgegroeid hebben gevoerd: Marloes Muus - HR manager bij a.s.r., Robert van der Bruggen - Managing Director bij Reco Lift Solutions en Juliette Kloosterhuis - Health & Safety Manager bij Haskoning. Zij hebben ieder op hun eigen wijze de ontwikkeling van Aspirant-status naar een PSO-trede doorgemaakt. In deze whitepaper gaan we nader in op de verschillende manieren waarop deze organisaties hun doorgroei hebben vormgegeven. De inzichten uit deze praktijkvoorbeelden zijn waar mogelijk onderbouwd met relevante data en analyses van TNO.

## De reis van Aspirant naar trede

De PSO kent vijf prestatieniveaus: Aspirant-status, Basistrede, Trede 1, Trede 2 en Trede 3. Bedrijven met een Aspirant-status tonen aan dat zij gestart zijn of willen beginnen met socialer ondernemen, maar behalen pas een Trede-certificering als zij aantoonbaar meer dan gemiddeld mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in dienst hebben. Groeien op de PSO-ladder betekent dat een organisatie zijn inclusieve inspanningen opschaalt en verankert. Het gaat om meer dan alleen aantallen medewerkers; het is een traject van cultuurverandering, beleidsontwikkeling en volgehouden inzet.

Wat betekent "groeï" in de PSO-context? In de kern houdt het in dat sociaal ondernemen verschuift van een voornemen naar een structureel onderdeel van de bedrijfsvoering.

# De reis van Aspirant naar trede

Dat vraagt om aanpassingen in bijvoorbeeld het wervings- en selectieproces, het creëren van passende functies of werkplekken, het begeleiden en ontwikkelen van nieuwe medewerkers en het monitoren van resultaten. Hoewel sommige organisaties tijdens het traject ontdekken dat zij al meer sociaal ondernemen dan vooraf gedacht, blijkt het structureel borgen, registreren en verder uitbouwen van deze inspanningen in de praktijk vaak uitdagend.

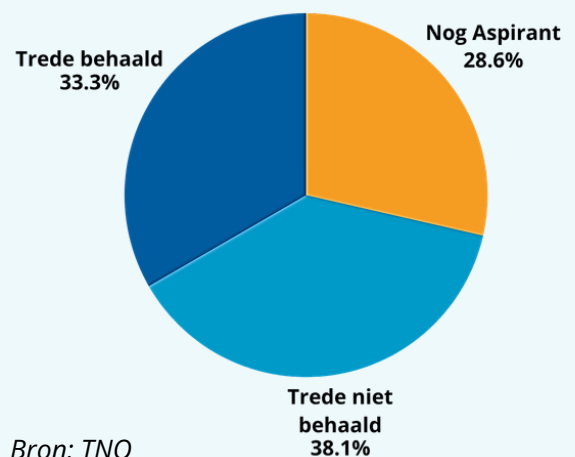
Uit de interviews met gecertificeerde organisaties, aangevuld met de praktijkervaring van PSO Nederland, komen een aantal terugkerende uitdagingen naar voren. Allereerst blijkt dat voldoende bewustwording en draagvlak binnen alle lagen van de organisatie essentieel is: medewerkers en management moeten begrijpen waarom inclusie belangrijk is en hoe dit strategisch wordt verankerd in beleid. Daarnaast vraagt de ontwikkeling naar een hogere PSO-trede om duidelijk leiderschap en eigenaarschap; in de praktijk is vaak een kartrekker of toegewijd team nodig om de stap van intentie naar uitvoering te maken. Tegelijkertijd laten praktijkvoorbeelden zien dat inclusief werkgeverschap niet altijd begint bij formeel beleid, maar in sommige organisaties al jarenlang vanzelfsprekend onderdeel is van de dagelijkse praktijk.

Ook op operationeel niveau ervaren organisaties drempels. Zo blijkt het vinden van geschikte kandidaten niet altijd eenvoudig, evenals het aanpassen van werkprocessen en het zorgvuldig (privacyproof) registreren van data over medewerkers met een doelgroepstatus. Tot slot geven organisaties aan dat het een uitdaging is om te voorkomen dat initiatieven blijven hangen in losse projecten, in plaats van duurzaam te worden geborgd in beleid en organisatiecultuur.

Dat dit geen eenvoudige reis is, blijkt uit de cijfers van het TNO; over de periode 2020-2025 blijkt dat 84 organisaties zijn gestart met een PSO-Aspirant-status. Van 24 organisaties is de uitkomst nog onbekend, omdat zij zich nog in Aspirant-status bevinden. Van de 60 organisaties met een afgerond traject is het 28 gelukt om door te stromen naar een PSO-trede en 32 niet; zie tabel 1. Dat betekent dat iets minder dan de helft van de organisaties binnen 4 jaar daadwerkelijk een PSO-trede behaalt.

Tegelijkertijd laat dit zien dat een substantieel deel van de inspanningen niet tot certificering leidt, wat het belang onderstreept van gerichte ondersteuning tijdens het Aspirant-traject. Binnen de dataset van bedrijven die met een Aspirant-status zijn gestart, zijn geen duidelijke patronen te herkennen op basis van bedrijfsgrootte of branche. Succes en uitval komen voor bij zowel kleine als grote organisaties, in profit en non-profit sectoren. Elke organisatie heeft dus haar eigen uitdagingen en kansen in deze groei. Juist daarom is het waardevol om te kijken wat werkt in de praktijk: welke factoren maken het verschil tussen blijven steken en succesvol doorklimmen?

*Grafiek 1. Organisaties die starten met een Aspirant-status onderverdeeld naar trede behaald, trede niet behaald en nog Aspirant*



Bron: TNO

# Van intentie naar actie - wat werkt in de praktijk

Er zijn inmiddels de nodige praktijkervaringen opgebouwd. Wat blijkt? Er zijn een aantal factoren en aanpakken die de stap van aspirant naar trede vergemakkelijken. Hieronder benoemen we succesfactoren die de relatiemanagers bij PSO Nederland regelmatig uit de praktijk horen, en die we hebben aangevuld met de praktijkervaringen van de organisaties die we hebben mogen interviewen; deze factoren houden geen specifieke ranking aan.

## Een sterke intrinsieke motivatie en visie

Succesvolle PSO-doorgroeiers starten vanuit een oprechte overtuiging. Het helpt enorm als sociaal ondernemen aansluit bij de kernwaarden van de organisatie. Bij Haskoning zijn 'Equality, Diversity and Inclusion' al jaren vaste onderdelen van de bredere strategie. Bij Reco Lift Solutions komt die motivatie rechtstreeks voort uit de dienstverlening zelf: het bedrijf zorgt dat mensen die afhankelijk zijn van een lift thuis kunnen blijven wonen, en juist mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie maken dat werk mede mogelijk. "Voor de mensen, door de mensen," noemt Robert van der Bruggen dat principe. Deze visie moet gedeeld worden door het management én de werkvloer. Bedrijven die groeien, kijken naar mogelijkheden in plaats van beperkingen; ze zien de meerwaarde van elk talent.

## Concrete organisatie en structurele aanpak

Van intentie naar actie gaan, vereist een planmatige aanpak. Bedrijven die slagen, organiseren inclusie en de PSO-certificering als een project of programma. Sommigen richten een toegewijd team of coördinator in, bijvoorbeeld a.s.r. met haar Meedoendesk, een intern team dat de inclusieve instroom coördineert. Ook Haskoning heeft een projectteam ingericht voor het kunnen invullen van de social return on investment verplichtingen en de PSO-certificering.

In kleinere organisaties wordt het vaak belegd bij HR of een manager die het onderwerp op zich neemt. Belangrijk is dat er duidelijke verantwoordelijkheden zijn en dat men korte lijnen houdt. Het streven is om sociaal ondernemen net zo professioneel aan te pakken als ieder ander bedrijfsproces.

## Leiderschap en draagvlak vanuit de top

Zonder steun van de top blijft inclusie vaak steken. Succesvolle organisaties hebben leiders die het goede voorbeeld geven en middelen vrijmaken. Leidinggevend bij bedrijven, zoals de directie van a.s.r., communiceren actief dat sociaal ondernemen belangrijk is. Dit leiderschap creëert ruimte voor initiatieven en legitimeert investeringen in begeleiding of aangepaste processen. Dat leiderschap kan ook juist klein en vanzelfsprekend zijn: bij Reco Lift Solutions hangt de directie de certificering bewust niet aan de grote klok, om te voorkomen dat medewerkers een "stempeltje" krijgen. Tegelijkertijd groeit draagvlak ook door de rest van de organisatie mee te nemen in het verhaal – door te laten zien wat het oplevert. Wanneer collega's zien dat het werkt, worden ze enthousiast en verdwijnt eventuele weerstand.

## Samenwerking met externe partners

Vrijwel alle inclusieve organisaties maken gebruik van externe ondersteuning. Denk aan het Werkgeversservicepunt, UWV, gemeenten die geschikte kandidaten aandragen of gespecialiseerde bureaus en sociale ondernemingen. Zo werken sommige bedrijven samen met re-integratiebureaus of sociale uitzendbureaus. Haskoning heeft samenwerkingsverbanden met externe bureaus om bijvoorbeeld statushouders of jongeren met een beperking een kans te bieden. Externe partners kunnen ondersteunen met hun expertise en netwerk, en helpen bij matching of begeleiding. Ook zoeken veel organisaties aansluiting bij PSO-netwerken of kennissessies om van anderen te leren.

## Funcțiecreatie en flexibiliteit

Een praktische succesfactor is maatwerk in werkplekken. Bedrijven die groeien op de PSO, denken creatief na over passende werkzaamheden voor kandidaten uit de doelgroep. Zo ook Reco Lift Solutions: de organisatie kijkt minder naar diploma's en meer naar wat iemand kan en waar iemand energie van krijgt. Soms betekent dit bestaande functies aanpassen of opsplitsen, of geheel nieuwe functies creëren die aansluiten bij de talenten van de kandidaten. Deze flexibiliteit zorgt ervoor dat er binnen vrijwel elk bedrijf plek te maken is, ongeacht de aard van het werk. Het vergt wel inzet van managers en collega's om dat mogelijk te maken.

## Begeleiding en ontwikkeling

Het belang van goede begeleiding kan niet genoeg benadrukt worden. Succesvolle inclusieve organisaties investeren in begeleiding, zowel voor de nieuwe medewerkers als voor hun collega's/leidinggevenden. Een veelgehoorde aanpak is het instellen van een buddy-systeem: bij a.s.r. krijgt elke nieuwe kandidaat een buddy op de werkvloer en worden managers gecoacht door een externe jobcoach.

Bij Haskoning wordt meteen na indiensttreding gewerkt aan een concreet opleidings- en begeleidingsplan per kandidaat om de match steeds te verbeteren.

Door intensieve begeleiding voelen nieuwe medewerkers zich sneller thuis en weten managers hoe ze met eventuele beperkingen of leerpunten kunnen omgaan. Dit vergroot de kans op succesvolle plaatsingen enorm. Ook Reco Lift Solutions benadrukt dat duurzame plaatsingen sterk afhankelijk zijn van goede samenwerking tussen werkgever, medewerker en jobcoach.

## Volhouden en leren van ervaringen

Een essentiële factor: doorzettingsvermogen. Het traject kent bijna altijd hobbels. De eerste kandidaat is misschien niet de juiste match, of de organisatie moet wennen aan nieuwe werkwijzen. Bedrijven die een trede op de PSO-ladder halen geven aan dat je niet te snel moet opgeven. "Succes vraagt volhouden en geloof in talent," zegt Marloes Muus van a.s.r. Blijf kijken naar wat wél mogelijk is en leer van wat wel en niet werkt. Vaak is het de tweede of derde poging die echt succesvol is. Een cultuur waarin fouten of teleurstellingen gezien worden als leermomenten helpt hierbij. Durf te experimenteren en vier ook de kleine successen onderweg. Daarnaast geven organisaties aan dat het helpt om kritisch naar de eigen organisatie te kijken: veel bedrijven doen in de praktijk al meer aan sociaal ondernemen dan zij zelf denken.

## Maak gebruik van hulpmiddelen en kennis

Tot slot loont het om de beschikbare hulpmiddelen te benutten. PSO Nederland biedt verschillende tools en kennisbronnen. Een voorbeeld is de PSO-rekentool die inzicht geeft in hoeveel mensen uit de doelgroep nodig zijn voor een bepaalde trede, gegeven de bedrijfsomvang. Ook zijn er richtlijnen voor het AVG-proof registreren van medewerkers met een doelgroepindicatie. Door dit soort instrumenten en richtlijnen te volgen, hoeven bedrijven het wiel niet zelf uit te vinden. Bovendien kan men via de PSO-community in contact komen met ervaringsdeskundigen: andere bedrijven die deze weg al bewandeld hebben (zoals de voorbeelden hierna). Die uitwisseling van ervaringen is goud waard.

Kortom, van intentie naar actie komen is een kwestie van visie omzetten in concrete stappen, intern mensen meenemen, extern partners inschakelen, en vooral doorgaan, ook als het lastig is. De volgende hoofdstukken laten zien hoe deze principes in de praktijk uitpakken bij drie organisaties die succesvol zijn doorgegroeid.

# Organisaties die het hebben gedaan

In dit hoofdstuk kijken we naar drie zeer uiteenlopende organisaties die de stap van PSO-aspirant naar een PSO-trede wisten te maken. Elk voorbeeld heeft zijn eigen context. Juist die diversiteit laat zien dat elke organisatie inclusiever kan worden en kan groeien op de PSO, zij het op hun eigen manier. We belichten voor elk bedrijf waarom ze met PSO begonnen, welke aanpak ze kozen op het gebied van inclusief werkgeverschap, welke obstakels ze tegenkwamen en wat het hen heeft opgeleverd.

## a.s.r.: Sociaal ondernemen in het DNA

### Profiel

Verzekeringsmaatschappij a.s.r. is één van de grootste financiële dienstverleners van Nederland. Al vóór de invoering van de Participatiewet in 2015 was a.s.r. actief bezig met het bieden van kansen aan mensen met een ondersteuningsbehoefte. Sociaal ondernemen is bij a.s.r. geen los project of een SROI-verplichting, maar onderdeel van de bedrijfscultuur. “Sociaal ondernemen zit bij a.s.r. echt in ons DNA. Het is geen

The logo for a.s.r. consists of the lowercase letters 'a', 's', and 'r' in a bold, black, sans-serif font, separated by dots. A small green dot is positioned to the right of the 'r'. Below the letters is a thick green horizontal bar.

project of programma, maar iets waar we al jaren bewust en structureel aan werken,” zegt Marloes Muus, verantwoordelijk voor het participatiebeleid. Die lange adem en overtuiging vormen de basis van hun succes.

### Aanpak

Om inclusie structureel te organiseren, richtte a.s.r. in 2015 de Participatiedesk op – later omgedoopt tot de Meedoendesk. Dit interne team fungeert als spil tussen kandidaat, afdeling en externe partners. Via samenwerkingen met onder andere het UWV, sociale werkbedrijven (WSP) en gemeenten worden geschikte kandidaten gevonden. De Meedoendesk zorgt vervolgens voor een warme landing: iedere nieuwe collega krijgt een buddy op de werkvloer en de leidinggevende krijgt ondersteuning van een externe coach. Daarnaast neemt a.s.r. financiële drempels weg door centraal de eerste twee jaar loonkosten van doelgroepmedewerkers te financieren. Hierdoor durven managers eerder iemand een kans te geven, omdat het risico voor hun afdeling kleiner is. Deze combinatie van maatregelen, werving via partners, interne begeleiding en financiële steun, maakt de aanpak van a.s.r. krachtig en effectief. In 2018 begon a.s.r. met hun eerste aanvraag voor PSO die uitkwam op Aspirant-status. Maar door deze gedegen aanpak en structurele aandacht groeiden ze bij de volgende certificering, twee jaar later, door naar Trede 1.

### Resultaten

Via de Meedoendesk hebben inmiddels 189 medewerkers uit diverse PSO-doelgroepen een plek binnen a.s.r. gevonden. Dit varieert van mensen met een arbeidsbeperking die vallen onder de Participatiewet tot statushouders en medewerkers die na een WIA-uitkering re-integreerden. Veel van hen zijn doorgegroeid naar duurzame banen binnen het bedrijf. Intern heeft dit geleid tot een enorme bewustwording: diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (DG&I) zijn leidende principes geworden in hoe a.s.r. werkt.

Managers doorlopen trainingen zoals Inclusief Leidinggeven en er bestaan meerdere interne netwerken om inclusie te bevorderen. De organisatie is trots op haar inclusieve cultuur en ziet het als een bevestiging van wie men wil zijn. “Het maakt ons trots dat we kunnen laten zien waar we voor staan: iedereen gelijke kansen geven,” aldus Marloes.



*Uitreiking a.s.r. Trede 1*

Het geheim? a.s.r. heeft kansen gezocht in de nieuwe onderdelen en locaties die door de fusie ontstonden, en de doelgroep verbreed. Daarnaast bleef het bedrijf investeren in zijn cultuur van inclusie en begeleidingsstructuur, zodat de groei van het aantal medewerkers hand in hand ging met de groei van het aantal inclusieve werkplekken.

Na bijna tien jaar ervaring heeft a.s.r. waardevolle lessen geleerd. Niet te snel opgeven is daar één van: doorzetten loont, zelfs als het in het begin moeizaam gaat. Daarnaast is het belangrijk om de hele organisatie mee te nemen. a.s.r. deelt intern actief de verhalen en successen, waardoor collega's de meerwaarde zien en het draagvlak groeit. En tot slot: investeer in begeleiding, zowel voor de nieuwe medewerkers als voor hun collega's, want beiden hebben tijd nodig om te leren samenwerken.

## Uitdaging en vervolg

Een bijzonder moment voor a.s.r. was de fusie met Aegon Nederland in 2023. Door die samenvoeging groeide het personeelsbestand aanzienlijk, wat de eisen voor PSO-trede 1 meteen verzwaarde – immers, bij een grotere organisatie moet je absoluut gezien méér mensen uit de doelgroep in dienst hebben om hetzelfde percentage voor de trede te behouden. Dit was een flinke uitdaging in een tijd van organisatorische verandering. Toch is het gelukt om ook na de fusie PSO-trede 1 te behouden.

# Haskoning: inclusie verankeren in beleid en processen

## Profiel

Haskoning is een internationaal ingenieurs- en adviesbureau met meer dan zesduizend medewerkers wereldwijd. Als kennisorganisatie in de technische sector is het niet vanzelfsprekend om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Het werk vereist vaak specifieke opleiding of ervaring. Toch heeft Haskoning sociaal inclusief werkgeven omarmd als onderdeel van haar strategie.



Maatschappelijke waarde en gelijkheid behoren tot de kernthema's van de bedrijfsvisie "Enhancing Society Together", en het bedrijf streeft naar een veilige en inclusieve werkomgeving. Die visie is niet alleen gevat in woorden: na hun start met een Aspirant-status binnen de PSO in 2021, behaalde Haskoning eind 2023 de PSO-Basistrede. Dat bewijst dat men er gericht meer werkgelegenheid biedt aan mensen met een ondersteuningsbehoefte. Dit certificaat was een belangrijke mijlpaal en bovendien een tussenstap op weg naar de inmiddels bereikte Trede 1. Het past bij de ambitie van het bedrijf om de komende jaren verder te stijgen op de PSO-ladder.

## Aanpak

Haskoning heeft de doorgroei naar een PSO-trede projectmatig aangepakt, waarbij beleid en processen werden aangepast om inclusie te borgen. Zo is gekeken hoe men binnen de organisatie geschikte functies kan creëren voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. In een ingenieursbureau liggen de banen niet voor het oprapen voor deze doelgroep, maar Haskoning zocht naar mogelijkheden in ondersteunende rollen en traineeships. Men is gaan samenwerken met externe initiatieven zoals de Refugee Talent Hub, die Engelstalige, technisch geschoolde kandidaten levert, die ook goed passen in de reguliere functies, en Emma at Work, dat jongeren met een chronische fysieke aandoening begeleidt naar werk. Via zulke partnerships kreeg het bedrijf toegang tot kandidaten die goed binnen bepaalde afdelingen passen, zoals ondersteunende projectmedewerkers of administratieve functies. Een belangrijk aspect was het AVG-proof registreren en monitoren van de instroom uit de doelgroep. Haskoning wil goed regelen hoe ze vastleggen wie tot de doelgroep behoort, zonder privacyregels te schenden. Hier heeft men protocollen voor opgesteld, en HR-medewerkers getraind in het omgaan met deze gegevens. Door duidelijk te communiceren over waarom deze informatie nodig is (namelijk om erkenning te krijgen voor de maatschappelijke inspanningen), ontstond intern begrip en werd het verzamelen van doelgroep-gegevens onderdeel van de normale HR-cyclus. Dit soort procesmatige verankering onderscheidt Haskoning: inclusie wordt benaderd als een integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie en niet als een eenmalig project.

## Cultuur en draagvlak

Parallel aan de beleidsmatige- en administratieve aanpak heeft Haskoning geïnvesteerd in de bewustwording onder medewerkers. Het thema inclusiviteit wordt regelmatig besproken, en successen – hoe klein ook – worden gedeeld in interne nieuwsbrieven en bijeenkomsten. Het bedrijf benadrukt dat diversiteit bijdraagt aan creativiteit en dat het werken met mensen met verschillende achtergronden past bij het streven om de samenleving te verbeteren (Enhancing Society Together). Doordat deze waarden vanuit de top worden uitgedragen én in concrete acties worden omgezet, merken medewerkers dat in de dagelijkse praktijk. Er is een duidelijk signaal: sociaal ondernemen hoort bij goed ondernemerschap.

## Resultaten en lessons learned

In relatief korte tijd is Haskoning van Aspirant doorgroeid naar Trede 1. Het aantal medewerkers uit de PSO-doelgroep is gestaag groeiende. De huidige trede toont aan dat zij structureel meer dan gemiddeld bijdragen aan inclusief werkgeverschap. Belangrijker nog is de interne verandering: er is nu structuur en kennis aanwezig om inclusief te werven en te ontwikkelen. De eerste successen, bijvoorbeeld een jongere die via Emma at Work is doorgroeid naar een functie binnen Haskoning, worden gebruikt als inspiratie voor verdere uitbreidingen. Het bedrijf heeft geleerd dat zelfs in een high-tech omgeving functiecreatie mogelijk is als je bereid bent buiten gebaande paden te denken. Ook het betrekken van externe expertise was cruciaal; zonder de partners in het sociale domein had men de doelgroep niet bereikt. Tot slot geeft Juliette Kloosterhuis, Health & Safety Manager bij Haskoning, aan dat ambitieus maar voorzichtig opbouwen belangrijk is: eerst de basis op orde (Aspirant → Basistrede) en dan doorpakken naar Trede 1. Deze gefaseerde aanpak maakt het voor hen behapbaar en zorgt voor interne geloofwaardigheid bij elke stap. Dit voorbeeld van Haskoning laat zien dat met sterk verankerd beleid, samenwerkingen en geduldig opbouwen, zelfs een grote kennisorganisatie succesvol kan groeien in sociaal ondernemerschap.



*Haskoning certificaat uitreiking trede 1*

# Reco Lift Solutions: sociaal ondernemen vanuit praktische dienstverlening

## Profiel

Reco Lift Solutions is gespecialiseerd in tijdelijke liftoplossingen en verticale mobiliteit. Het bedrijf zorgt ervoor dat woningen en gebouwen bereikbaar blijven wanneer liften tijdelijk buiten gebruik zijn, bijvoorbeeld door onderhoud, storingen of brand. Juist doordat ze veel werken voor woningcorporaties en publieke

locaties, ziet het bedrijf dagelijks hoe belangrijk toegankelijkheid is voor mensen die afhankelijk zijn van liften om zelfstandig thuis te kunnen blijven wonen. Die maatschappelijke blik vertaalt zich ook naar de organisatie zelf, waar werken met mensen met uiteenlopende achtergronden en ondersteuningsbehoeften al jarenlang vanzelfsprekend is.



## Aanpak

Reco Lift Solutions startte met een Aspirant-status en groeide daarna door naar Trede 3. Die snelle doorgroei was mogelijk doordat sociaal ondernemen al stevig in de praktijk verankerd zat: meerdere medewerkers binnen de PSO-doelgroep waren al onderdeel van het team. Het certificeringstraject gaf Reco vervolgens de structuur om deze inzet ook formeel vast te leggen en aantoonbaar te maken, richting opdrachtgevers en in de eigen bedrijfsvoering.

De aanpak van Reco Lift Solutions is vooral praktisch en mensgericht. Het bedrijf kijkt minder naar diploma's of standaardprofielen, en meer naar wat iemand kan en waar iemand energie van krijgt. Daarbij wordt sterk gekeken naar passende werkzaamheden en talenten.

Zo noemt Robert van der Bruggen, Managing Director bij Reco Lift Solutions, het voorbeeld van een medewerker die jarenlang verantwoordelijk was voor intern transport en logistieke ondersteuning. Zijn taak leek misschien eenvoudig — materialen van A naar B brengen — maar binnen het bedrijf wist iedereen hoe essentieel zijn werk was voor het functioneren van het hele proces. Ook andere werkzaamheden worden bewust passend gemaakt, zoals repeterend technisch werk of het voorbereiden van materialen en orders.

Daarnaast werkt Reco Lift Solutions samen met gemeenten, jobcoaches en gespecialiseerde partijen zoals Teamwerk. Deze partners helpen bij het vinden van passende kandidaten en het maken van een goede match. Volgens Robert zit daar een belangrijke succesfactor: niet alleen kijken naar cv's of functietitels, maar vooral naar waar iemand duurzaam op zijn plek zit.

## Cultuur en draagvlak

Binnen Reco Lift Solutions is inclusief werken geen los initiatief of HR-project, maar iets wat altijd al onderdeel is geweest van de organisatie. Medewerkers met verschillende achtergronden, opleidingsniveaus en ondersteuningsbehoeften maken simpelweg onderdeel uit van het team en van het dagelijkse werkproces. Volgens Robert was de PSO-certificering daarom vooral een bevestiging van iets wat er in de praktijk al was.

Tegelijkertijd waakt het bedrijf ervoor om mensen te veel te labelen. Robert benadrukt daarbij dat medewerkers niet gereduceerd moeten worden tot een doelgroep of "stempeltje". Volgens hem draait inclusief werkgeverschap vooral om kijken waar iemand goed in is en welke rol daarbij past. Dat vraagt soms ook om maatwerk. Zo noemt Robert het voorbeeld van een medewerker die doorgroeide naar een functie met meer verantwoordelijkheid, maar daar uiteindelijk niet gelukkig van werd. Door opnieuw te kijken naar werkzaamheden die beter bij hem pasten, kwam hij weer op een plek terecht waar hij goed functioneerde en met plezier werkte.

## Uitdagingen

De grootste uitdaging zit volgens Reco Lift Solutions niet altijd in het creëren van werkplekken, maar vooral in het organiseren van passende begeleiding. Als werkgever kun je veel aanpassen binnen het werkproces en investeren in ondersteuning op de werkvloer, maar goede begeleiding en afstemming met externe partners blijven essentieel. Robert geeft aan dat het bedrijf hier in de praktijk veel van heeft geleerd. Zo werkten ze intensief samen met een jobcoach om een medewerker met een auditieve beperking duurzaam binnen de organisatie te begeleiden. Deze ervaring benadrukte hoe belangrijk goede afstemming tussen werkgever, medewerker en jobcoach is voor een duurzame plaatsing.

## Resultaten en lessons learned

Voor Reco Lift Solutions heeft PSO vooral inzicht en erkenning gebracht. Het bedrijf deed al veel aan sociaal ondernemen, maar door het certificeringstraject werd dit beter zichtbaar en aantoonbaar. Dat helpt ook richting opdrachtgevers, bijvoorbeeld bij social return-verplichtingen. Daarnaast vermindert een PSO-certificaat administratieve lasten, omdat opdrachtgevers sneller kunnen zien dat sociaal ondernemen structureel is geborgd.



*Robert van der Bruggen - Reco Lift Solutions*

Volgens Robert zit daarin ook meteen een belangrijke les voor andere organisaties. Veel bedrijven doen waarschijnlijk al meer aan sociaal ondernemen dan zij zelf denken. Door kritisch naar de eigen organisatie te kijken, werkzaamheden anders in te richten en breder naar talent te kijken, ontstaan vaak meer mogelijkheden dan vooraf verwacht. “Kijk goed in de spiegel,” is daarbij een boodschap die Robert meerdere keren benadrukt.

Volgens Reco Lift Solutions blijven organisaties soms hangen in een Aspirant-status omdat sociaal ondernemen te groot of te ingewikkeld wordt gemaakt. Terwijl inclusief werken in de praktijk vaak al gebeurt, zonder dat organisaties dit altijd zo benoemen. Juist in de technische sector zijn er volgens Robert veel mogelijkheden om werk passend te maken en mensen duurzaam onderdeel te laten zijn van de organisatie.

De casus van Reco Lift Solutions laat zien dat doorgroeien op de PSO-ladder niet altijd begint met groot beleid of uitgebreide programma's. Soms begint het juist bij de dagelijkse praktijk: kijken wat iemand wél kan, aanpassingen maken waar dat mogelijk is en erkennen dat iedere schakel binnen een organisatie waarde heeft.

# De impact van groei – meer dan een certificaat

De verhalen van a.s.r., Haskoning en Reco Lift Solutions illustreren dat doorgroeien op de PSO méér oplevert dan alleen een keurmerk aan de muur. De onderliggende impact reikt veel verder – zowel maatschappelijk als binnen de organisatie. Opvallend is dat inclusief werkgeverschap bij alle drie de organisaties stevig verankerd is in de manier van werken, al krijgt dit telkens een andere vorm. Waar a.s.r. en Haskoning inclusie sterk hebben ingebed in beleid, strategie en organisatieontwikkeling, laat Reco Lift Solutions zien hoe inclusief werken ook vanuit de dagelijkse praktijk en een mensgerichte manier van kijken kan ontstaan. Juist die intrinsieke overtuiging lijkt een belangrijke succesfactor in het duurzaam laten groeien van inclusief werkgeverschap.

Die impact wordt op verschillende niveaus zichtbaar. Allereerst betekent het concreet nieuwe kansen voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie: in deze drie voorbeelden samen zijn honderden mensen aan het werk geholpen die anders mogelijk aan de zijlijn stonden.

Binnen de organisaties zelf zorgt sociaal ondernemen voor een positieve impuls. Werknemers zijn trotser op hun werkgever en voelen meer betrokkenheid wanneer ze zien dat het bedrijf maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. Een inclusieve werkvloer zorgt vaak voor een betere sfeer: collega's leren openstaan voor elkaars verschillen en ervaren de voldoening van iemand zien groeien. Leidinggevend ontwikkelen bovendien nieuwe vaardigheden, zoals coachend leiderschap en het omgaan met diversiteit – vaardigheden die ook in andere contexten van pas komen. Bij a.s.r. is inclusiviteit een vast onderdeel van leiderschapstrainingen geworden; bij Reco Lift Solutions ontstaat draagvlak vooral wanneer collega's ervaren dat iedere medewerker,

ongeacht achtergrond of ondersteuningsbehoefte, een waardevolle bijdrage levert aan het gezamenlijke werkproces.

Daarnaast zijn er zakelijke voordelen. Organisaties met een PSO-certificering profileren zich als maatschappelijk betrokken, wat hen aantrekkelijker maakt voor opdrachtgevers, klanten en talent op de arbeidsmarkt. Steeds vaker vragen grote of publieke opdrachtgevers om sociale inkoop of SROI-verplichtingen; een PSO-certificaat helpt om daaraan te voldoen en nieuwe kansen te grijpen. Ook intern kan het helpen bij de continuïteit: door een breder scala aan talenten aan te spreken, creëren bedrijven meer diverse teams, wat innovatie stimuleert en meer een afspiegeling is van onze samenleving. Ook versterkt het de samenwerking met gemeenten, scholen en sociale werkplaatsen, wat een waardevol netwerk oplevert. Het geeft bovendien invulling aan beleid vanuit de overheid om publiek-private samenwerking te stimuleren bij het aan het werk helpen van kwetsbare groepen. In feite zijn bedrijven met een PSO-trede ambassadeurs van de inclusieve arbeidsmarkt: ze laten zien dat het kan en inspireren branchegenoten.

Kortom, de winst van doorgroeien bestaat uit meer dan meetbare cijfers. Natuurlijk wordt het succes deels afgemeten aan het percentage werknemers uit de doelgroep, maar achter die percentages gaan verhalen schuil van levens die zijn veranderd en organisaties die rijker zijn geworden aan menselijkheid. Het keurmerk is niet het eindpunt, maar een bewijs van impact én een aanmoediging om door te gaan. Zoals we in de voorbeelden zagen, stoppen deze organisaties niet zodra het certificaat binnen is; ze blijven zoeken naar nieuwe mogelijkheden om sociale waarde te creëren. Die voortdurende groei-instelling is misschien wel de belangrijkste opbrengst van het hele traject.

# Samen blijven groeien

De weg van PSO-aspirant naar een trede op de ladder loopt voor elke organisatie anders. Eén ding is duidelijk: het is een reis vol betekenis. Het draait om veel meer dan het behalen van een keurmerk; het gaat om het creëren van kansen, het versterken van je eigen organisatiecultuur en het bijdragen aan een inclusievere samenleving.

Tegelijk laten de cijfers zien dat die reis geen gemakkelijke is. Iets meer dan de helft van de Aspirant-organisaties groeit vooralsnog niet door naar een trede, en bedrijven die een trede behalen, moeten alert blijven om hun certificering te behouden bij groei of verandering (zoals a.s.r. ervoer na de fusie). Ieder bedrijf dat de stap wél maakt, bewijst dat het kan en neemt drempels weg voor de volgende. Zoals deze whitepaper laat zien, zijn er inspirerende voorbeelden in alle soorten en maten: van multinational tot MKB-bedrijf, in uiteenlopende sectoren. Er is dus geen reden om te denken "PSO past niet bij ons".

Van Aspirant naar een trede groeien is geen eindpunt, maar een doorlopend proces. Of je nu net begint of al op Trede 3 staat, het blijft een zoektocht naar verbetering en uitbreiding van sociale impact. PSO Nederland en haar partners staan klaar om daarbij te helpen – met kennis, tools en een netwerk – maar uiteindelijk zijn het de mensen binnen de organisaties die het doen.

## Aan de slag met de volgende stap

De stap van Aspirant naar een PSO-trede vraagt om gerichte keuzes en concrete acties. PSO Nederland zet zich daarom steeds meer in om organisaties hierbij actief te ondersteunen.

Een belangrijk hulpmiddel is de **Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO) van TNO**. Deze wetenschappelijk onderbouwde tool helpt organisaties om inzicht te krijgen in hun huidige situatie en om concrete vervolgstappen te bepalen op het gebied van beleid, draagvlak en uitvoering.

## Wil je verder aan de slag?

- Neem contact op voor vragen of ondersteuning: [natalie.vandevenne@pso-nederland.nl](mailto:natalie.vandevenne@pso-nederland.nl)
- Start met de Vragenlijst Inclusief Ondernemen [VIO](#)
- Blijf op de hoogte via de [PSO-nieuwsbrief](#)
- Bekijk de [video](#) over hoe werkgevers inclusiviteit kunnen vergroten (onderzoek i.s.m. TNO)

T. [020 331 55 35](tel:0203315535)

E. [info@pso-nederland.nl](mailto:info@pso-nederland.nl)