

Perspectief op social return

Inkoopkracht effectief benutten
voor een inclusieve arbeidsmarkt



Inhoud

1. Het doel van social return
2. Randvoorwaarden
3. Tips uit de conferentie:
acties van opdrachtgevers en opdrachtnemers
4. Manifest 'Social return 3.0'
5. Zelf een dialoog organiseren?

Inleiding

Social return on investment (SR) – hiermee kunnen opdrachtgevers bij het gunnen van projecten die opdrachtnemers voorrang geven, die tijdens een opdracht ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzetten. Een sturingsinstrument dus om deze doelgroep aan volwaardig duurzaam werk te helpen. En werkt het? Ook hier is de praktijk weerbarstiger dan de tekentafel. Er valt dan ook nog veel te verbeteren aan de inzet van SR.

Daarom gingen werkgevers en gemeenten met elkaar in gesprek tijdens de conferentie **Perspectief op social return**, die De Normaalste Zaak, InterPactum en MVO-Nederland in november 2015 organiseerden. Het doel van de middag was 'komen tot een gemeenschappelijk perspectief van waaruit concrete problemen kunnen worden besproken en opgelost'.

Dit boekje bevat in vogelvlucht de vragen en opbrengsten uit deze inspirerende dialoog, stapstenen naar social return 3.0, tips voor werkgevers en gemeenten en een wegwijzer om zelf een dialoogsessie met stakeholders te organiseren. Laat u inspireren door dit boekje en ga daadkrachtig aan de slag om de inclusieve arbeidsmarkt te realiseren.

We wensen u veel leesplezier,
Bert van Boggelen
Rombout Jas



1.

Wat is het doel van social return en wanneer is het succesvol?

Social return (ook wel social return on investment genoemd, SR of sroi) is een instrument voor met name gemeenten om sociale doelstellingen te realiseren bij aanbestedingen en bij het verlenen van subsidie en vergunningen. Veelal gaat het om het creëren van (extra) werkplekken voor de doelgroep van de Participatiewet en de baanafpraak uit het Sociaal akkoord of andere groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Wanneer kun je social return succesvol noemen? Die vraag beantwoorden de gemeenten en de werkgevers heel verschillend. Voor gemeenten telt met name het macro-economische perspectief: terugdringen van het aantal uitkeringen voor mensen, die kunnen werken.

Voor werkgevers geldt dat de inzet van social return toegevoegde waarde moet hebben voor het bedrijf (proces). Het moet bijdragen aan de continuïteit en winstgevendheid van het bedrijf en de risico's moeten binnen aanvaardbare grenzen blijven.

Twee volstrekt verschillende insteken. Niet vreemd, want de belangen en focus van beide stakeholders, gemeente en onderneming, verschillen nogal.

Maar wat zijn dan die verschillen en – belangrijker – waar zitten de overeenkomsten, waarin vinden ze elkaar?

Zowel gemeenten als werkgevers herkennen zich in het beoogde doel 'meer mensen volwaardig duurzaam aan het werk'. Aan alle dialogotafels komt direct de nuance op tafel: beide stakeholders zien in dat dit einddoel lang niet altijd haalbaar is.

Want wat betekent 'duurzaam' bijvoorbeeld als contracten voor onbepaalde tijd toch al steeds schaarser worden? En vanuit de opdrachtgever is social return bij aanbestedingen niet het enige en ook niet het belangrijkste criterium – eerst en vooral moet de aanbesteding een goede uitvoering van het werk garanderen tegen zo laag mogelijke kosten.



2. Randvoorwaarden

Vooraf zijn bij de deelnemers de uitdagingen opgehaald, waar wat hen betreft een oplossing voor zou moeten komen om social return beter te laten werken:

Werkgevers

- > Gemeenten stellen erg wisselende eisen
- > Verdringing van arbeid
- > Moeite met vinden van kandidaten
- > Behoeft aan expliciete activiteiten SROI
- > Draaideureffect
- > Geen duurzaam stysteem
- > Social return moet transparanter

- > Proactive samenwerking
- > In co-creatie verzilveren van kansen
- > Meer bereiken met creativiteit
- > Meerjarenperspectief / duurzaamheid
- > Landelijke richtlijnen over toepassing SROI
- > Monitoring en meetbaarheid in aanbestedingen

Gezamenlijk

- > Omgaan met diverse beperkingen
- > Meer draagvlak voor social return
- > Onmogelijkheden van voorwaarden SROI
- > Maatwerk leveren aan werkgever, terwijl we in beleid willen afbakenen
- > Juridische uitdagingen
- > Werkgever niet overvragen
- > Onvoldoende regionale afstemming

Gemeente

Competentieprofielen: welke kenmerken maken social return tot een succes?

We vroegen de opdrachtgevers onder de deelnemers naar kenmerken van opdrachtnemers die bijdragen aan het succes van social return en omgekeerd. Hieronder de uitkomsten van deze interessante exercitie.

Opdrachtgevers over succesvolle kenmerken van opdrachtnemers

- > Intrinsiek gemotiveerd
- > Betrouwbaar
- > Proactief
- > Deskundig, met kennis van zaken
- > Creatief



PERSPEKTIEF OP SOCIAL RETURN

Bijeenkomst 25-11-2015

Start-1300v. Deelnemers Zoeken werktafel met zelfde symbool en maken kennis



Gesignaleerd Issue 2



en met wie?



Social Return als NORMAAL Business Model



Issue



CONCLUSIES

- * Dialoog moet meer plaats vinden!
- * Duurzaamheid!
- * niet kijken naar Regels, maar de WAAROM-vraag stellen!
- * een Manifest! AKTIE!

Opdrachtgevers en opdrachtnemers gezamenlijk

- > Door gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen, kom je verder
Dialogo buiten aanbesteding om – concrete afspraken maken – meer uniformiteit in uitvoeringsregels binnen arbeidsmarktregio én landelijk – subsidies herstructureren met voor heel Nederland eenduidige financiële regelingen.
- > Werk moet meer aansluiten bij mogelijkheden werknemers
Juiste formulering benodigde vaardigheden en competenties – onderzoek naar toekomstige behoeften, passende kwalificaties
- > Kennisdelen
Successen vieren – opdrachtgevers en opdrachtnemers delen kennis met elkaar – concrete voorbeelden van mogelijk werk-/opleidingsplekken – goede praktijkvoorbeelden – investeren in onderlinge contacten

Goede voornemens van opdrachtgevers

<ul style="list-style-type: none"> > Flexpools helpen opzetten > Pool van sociaal ondernemers formeren > Dialoog met werkgevers in de regio organiseren, kwetsbaar opstellen 	<ul style="list-style-type: none"> > Beoordelingssystematiek waarbij prestaties gewogen meetellen, transparant en feitelijk > Flexibel omgaan met locatie-eis: daar waar werkgever ruimte heeft > Ontwikkelen regionaal beleid en meer uniformiteit 	<ul style="list-style-type: none"> > Negatief denken (bijv. niet gehaald = boete) > Vasthouden aan lokaal beleid, denk regionaal en bovenregionaal > Inkopen op laagste prijs
Mee beginnen	Mee doorgaan	Mee stoppen
<ul style="list-style-type: none"> > Open dialoog voeren met opdrachtgevers > Directie en management (lijn) meer betrekken, voeden met tips en stimuleren > Meer zichtbaar maken wat we al doen 	<ul style="list-style-type: none"> > SR vanuit intrinsieke motivatie vormgeven > Bewustmaken collega's > Businesscases ontwikkelen voor opleiden & plaatsen, win-win-win, jezelf blijven 	<ul style="list-style-type: none"> > Klagen en probleemdenken > Werkplekken aanbieden zonder ontwikkelperspectief > Social return zien als vreemde een in de bijt > Meer zichtbaar maken wat we al doen

Goede voornemens van opdrachtnemers

4. Manifest 'Social return 3.0'

Social return bestaat inmiddels al ruim 20 jaar in Nederland en met name de laatste jaren heeft dit instrument een enorme vlucht genomen. De toepassing en diversiteit van social return zijn enorm toegenomen en het onderwerp heeft zich ontwikkeld van een standaard- naar een maatwerkinstrument, van een ad hoc naar een bedrijfsmatige aanpak en van een projectmatig naar een strategisch inkoopinstrument ('Social return 2.0'). Huidige ontwikkelingen als de invoering van de Participatiewet, de groei van sociaal ondernemerschap en nieuwe inzichten over een inclusieve arbeidsmarkt maken de tijd rijp om 'Social return 3.0' te ontwikkelen.

Op basis van onze inzichten en ervaringen vanuit het perspectief van zowel overheden als bedrijven, landelijke ontwikkelingen waarin bijvoorbeeld sociaal ondernemerschap steeds meer een plek krijgt en bijeenkomsten met stakeholders over social return schetsen we een beeld van de toekomst: Social return 3.0.

Wie weet is dit zelfs de laatste fase van social return, als instrument om werkgevers te bewegen tot echt inclusief ondernemen, en zijn prikkels op basis van verplichtingen niet meer nodig.

Wij zien social return als integraal onderdeel van een bredere aanpak van personeelsbeleid en ondernemerschap om te komen tot een inclusieve arbeidsmarkt – waarbij de werkvloer een afspiegeling is van de samenleving. Duurzame participatie van kwetsbare groepen (werkzoekenden met een arbeidsbeperking, niet-westerse allochtonen, etc.) moet de normaalste zaak worden.

Het gaat om een aanpak, waarin social return rendeert en uitvoerbaar is voor zowel opdrachtgevers / overheden als opdrachtnemers / werkgevers en bijdraagt aan een inclusieve arbeidsmarkt. Met andere woorden: social return is het resultaat van een partnerschap tussen werkgevers en overheden!

Wat zien we als kenmerken van 'Social return 3.0'?



1.

Social return is één van de instrumenten en integraal onderdeel van inclusief ondernemen.

Het staat niet los, maar maakt deel uit van een integrale aanpak van inclusief ondernemen. Samen met andere bijdragen zoals sociaal ondernemerschap, invullen van garantiebannen en maatschappelijk verantwoord ondernemen in een breder kader (zowel voor private als overheidswerkgevers) vormt het de basis om toe te werken naar een meer inclusieve arbeidsmarkt. Het is essentieel om slimme verbandingen te creëren tussen deze verschillende sociale bijdragen. Dit versterkt innovatie en maatwerk en leidt zo tot nog betere resultaten.

2.

De werkgever staat centraal en weet waar hij aan toe is.

Onduidelijkheid, veranderingen en diversiteit in social-returnregels helpen werkgevers niet om inclusief beleid te ontwikkelen. Regionale of liever nog landelijke uniformiteit en continuïteit rond SR en voorzieningen voor werkgevers zijn daarom essentieel om betere resultaten te realiseren. (Regionale) afstemming, dienstverlening en samenwerking tussen SR-opdrachtgevers met overdraagbare social-returnverplichtingen stellen de werkgevers centraal en bieden hen de juiste uitgangspunten om optimaal inclusief te ondernemen. Echt integrale dienstverlening (niet voor alles een apart loket) vanuit gemeenten op het gebied van economische zaken en sociale zaken naar werkgevers biedt daarnaast nog meer kansen om publiek-private samenwerking (PPS) ten aanzien van inclusief ondernemerschap te bevorderen.

3.

Social return is gericht op het bevorderen van de brede ontwikkeling van kwetsbare werkzoekenden naar participatie: sociale impact.

Er zijn veel wegen die naar een inclusieve arbeidsmarkt leiden. Mede uit oogpunt van maatwerk is de werkgever erbij gebaat als hij kan kiezen uit een brede social-return-doelgroep, die niet per se gekoppeld is aan één gemeente of uitkeringsvorm. Ook kwetsbare doelgroepen die voor de BV Nederland pas op langere termijn kosten besparen, vallen onder de doelgroep, zoals Vso'ers, niet-uitkeringsgerechtigde langdurig werklozen en arbeidsgehandicapten. De werkgever kan zelf kiezen uit verschillende typen invulling voor social return. Niet alleen betaalde werkplekken, ook dagbesteding, opleiding, stage of een andere maatschappelijke bijdrage of investering in sociale bedrijven, die de zelfredzaamheid en participatie van mensen bevorderen, zijn zinvolle bijdragen.

4.

Een positieve balans (input-output) voor opdrachtgevers, opdrachtnemers en doelgroep.

Social return is een middel om de inclusieve arbeidsmarkt tot stand te brengen. Kortstondige of onevenwichtige voordelen van social return voor de betrokken opdrachtgever, opdrachtnemer of SR-kandidaat dragen hier onvoldoende aan bij. Invulling van social return die rendeert voor alle betrokkenen – opdrachtgevers, opdrachtnemers en social-returndoelgroep – biedt duurzaamheid en verbindt partijen om in de toekomst samen verder te werken aan een inclusieve arbeidsmarkt.

Een succesvolle toepassing van social return is sterk afhankelijk van de haalbaarheid en de mogelijkheden van opdrachtnemers en de opdracht. Input van opdrachtnemers is daarom belangrijk. Deze kan verkregen worden door marktconsultaties en dialoogbijeenkomsten met werkgevers over social return.

Duurzame plaatsingen zijn het streven, maar de mate van duurzaamheid is afhankelijk van de situatie van de arbeidsmarkt, de mogelijkheden van de werkgever en de mate van afstand tot de arbeidsmarkt van de doelgroep. Mensen met (duurzaam) grote afstand tot de arbeidsmarkt (zoals de mensen in het doelgroepregister) tellen altijd mee als plaatsing.

5.

Sociale werkgevers krijgen een beloning of voordeel bij aanbestedingen.

Het gaat erom dat de overheid bedrijven die zich aantoonbaar duurzaam en structureel inzetten als inclusieve ondernemer hiervoor waardering geven of belonen. Denk hierbij aan een grotere kans kunnen maken op opdrachten, positieve aandacht in lokale media, etc. Opdrachtgevers zijn op dit moment weliswaar begrensd om inclusieve werkgevers te bevoordelen bij aanbestedingen, maar de nieuwe Aanbestedingswet (april 2016) biedt meer mogelijkheden om sociale werkgevers te bevoordelen bij social return.

6.

Bedrijfsmatige aanpak leidt tot maximalisatie resultaten.

Inclusief ondernemen gaat niet vanzelf en vraagt om kwalitatieve en voldoende investeringen van zowel bedrijven als de overheid, waarbij de kosten voor de baten gaan. Social return is ook gebaat bij een bedrijfsmatige aanpak. Een belangrijk onderdeel is bijvoorbeeld het goed monitoren van meetbare (in geld uitgedrukte) social-return-afspraken. Voorwaarde hierbij is een minimale administratieve belasting voor opdrachtnemers. Een professionele dienstverlening vanuit opdrachtgevers en opdrachtnemers voor een goede implementatie en begeleiding van nieuwe social return medewerkers bij de bedrijven is een andere belangrijke succesfactor voor optimale resultaten. Ontzorgen is het sleutelwoord, zowel richting social-returnopdrachtnemers als social-retur-nopdrachtgevers. Het bieden van voldoende continuïteit, capaciteit, kennisdeling en faciliteiten op het gebied van social return en inclusief ondernemen draagt bij tot een verbeterde ketensamenwerking en innovatie.



7.

Promoten en uitdragen van social return en inclusief ondernemerschap.

Inclusief ondernemen is voor veel mensen, bedrijven én overheden nog onbekend of een 'ver-van-mijn-bed-show'. Het promoten en uitdragen van inclusief ondernemerschap naar zowel werkgevers als overheden kan daarom niet vaak genoeg gebeuren. Betrokkenen, uitvoerders en bestuurders, die regelmatig zowel binnen hun organisatie als naar de buitenwereld communiceren over aanpak, concrete successen en resultaten van social return en inclusief ondernemerschap dragen eraan bij dat inclusief ondernemen steeds meer 'de normaalste zaak' wordt.



We willen graag samen met overheden en werkgevers 'Social return 3.0' verder ontwikkelen en vormgeven. Reacties, vragen en aanvullingen zijn zeer welkom – juist in samenwerking kunnen we een inclusieve arbeidsmarkt dichterbij brengen.

Bert van Boggelen

Kwartiermaker De Normaalste Zaak
bertvanboggelen@denormalstezaak.nl

Rombout Jas

Adviseur InterPactum en voorzitter van de landelijke kenniskring social return, in die hoedanigheid beheert hij de LinkedIn-groep Social return
rombout@interpactum.nl /
06 51 24 90 66

5. Zelf een dialoog organiseren?

Een dialoog is geen strijd met argumenten, waarbij je de ander wilt overtuigen, maar een ontmoeting van invalshoeken, een uitwisseling van ervaringen en beelden. Het is belangrijk dat je aandachtig luistert, je kwetsbaar opstelt, je openstelt voor de inbreng van de ander(en) en respect toont voor zijn (hun) mening en beeldvorming. Er is geen 'goed' of 'fout', alleen een 'anders'. Een dialoog beoogt beter te begrijpen wat een ander ergens van vindt en waarom.

Het kan verhelderend en verbindend werken om een dialoogsessie te organiseren met opdrachtgevers en opdrachtnemers die elkaar bij aanbestedingen ook echt tegenkomen. Zo'n dialoogsessie is een manier om over en weer verwachtingen uit te spreken, de vragen en (on)mogelijkheden van de ander beter te begrijpen en gezamenlijke uitgangspunten te beschrijven.

Er zijn veel manieren om een dialoog te organiseren, we noemen er drie.

Vissenkombdialoog

In de binnenste kring (vissenkomb) staan 6 of 7 stoelen, wie hier zit, voert de dialoog. Daaromheen staan één of meer kringen met stoelen. Wie daar zit, luistert actief. In de vissenkomb is altijd één stoel leeg, die is bedoeld voor een deelnemer uit de buitenkring, die inbreng wil hebben in de dialoog. Door al die verschillende deelnemers in de vissenkomb aan het woord te laten over het onderwerp, komen verschillende invalshoeken, meningen, oplossingen, enz. snel op tafel.

Wereldcafé

Op elke tafel ligt een thema of vraag, in verschillende rondes bekloppen de tafelgasten verschillende vraagstukken. De stamgast schrijft de inbreng op het tafelkleed. In de volgende ronde borduren nieuwe gasten aan de tafel voort op wat al op het tafelkleed is geschreven. Dit levert een uitgebreide inventarisatie, beter nog een mindmap van het vraagstuk op.

Zelf een dialoog voeren: zo werkt het

- > Focus op wat van belang is
- > Deel ideeën met anderen
- > Geef elkaar ruimte om te vertellen
- > Spreek met je hart én je verstand
- > Luister om beter te begrijpen
- > Geniet van deze middag!

Large scale intervention

In korte rondes bekloppen mensen vanuit verschillende invalshoeken met elkaar in dialoogvorm per ronde dezelfde deelvraag over één onderwerp, als in een snelkookpan. Kern van deze methode is om aan elke tafel het hele systeem te vertegenwoordigd te hebben (maxmixtafels, een maximale mix van de relevante stakeholders rond het betreffende vraagstuk), zodat de verschillen eerst op tafel komen en men vervolgens gezamenlijk tot prioriteiten komt. Dit bevordert het draagvlak voor de verandering.

Wilt u zelf een dialoog organiseren, dan kunt u via info@denormalstezaak.nl of rombout@interpactum.nl een informatieset opvragen met een aantal formats – o.a. het draaiboek voor de voorbereiding en voor de dag zelf, het programma, een presentatie voor de sessie en de instructie aan de facilitators. Ook zit er een A4 over de dialoog bij.



Over De Normaalste Zaak

De Normaalste Zaak is een groeiend netwerk van bijna 400 MKB-ondernemers én grote werkgevers. Samen bouwen we aan een inclusieve arbeidsmarkt, waarin iedereen die kan en wil werken welkom is. Onder de naam 'de 99van' initieert De Normaalste Zaak in samenwerking met regionale werkgeversverenigingen daadkrachtige, herkenbare lokale netwerken in Nederland.

Het partnerschap is kosteloos, maar niet vrijblijvend. We verwachten van partners een bijdrage aan het netwerk door actief kennis en ervaring te delen en op te treden als ambassadeur.

www.denormalstezaak.nl



Over InterPactum

InterPactum is het inkoop- en organisatieadviesbureau voor de (semi-)publieke sector. InterPactum werkt binnen het sociale domein (zoals participatie, jeugd, Wmo) aan oplossingen, vaak middels publiek-private samenwerking. Een van de activiteiten van Interpactum is de organisatie van de Landelijke Kenniskring Social Return.

www.interpactum.nl



Over MVO Nederland

MVO Nederland gelooft in de kracht van bedrijven om bij te dragen aan een duurzame en eerlijke wereld. In onze visie spelen bedrijven een sleutelrol bij het realiseren van weerbare en gelukkige mensen (people), een rijke natuur (planet) en een gezonde economie (profit). Maar bedrijven kunnen dat niet alleen. Overheden, kennisinstellingen, ngo's, vakbonden zijn belangrijke stakeholders voor het realiseren van een transitie naar een duurzame wereld. Onze missie is partijen samen te brengen en samen verandering tot stand te brengen.

www.mvonederland.nl



Tekst Bert van Boggelen, Rombout Jas, Marinka Traas

Eindredactie Annemieke Janus

Cartoons Michiel van de Pol

Vormgeving Kathrin Hero

Druk AWWN