



Social Return Lessons Learned

Social return (SR) een belangrijk politiek onderwerp, want de overheid wil niet alleen een daling van de uitgaven aan sociale uitkeringen, maar bovenal een inclusieve samenleving; een belangrijk onderwerp voor werkgevers, omdat organisaties zich kunnen profileren als maatschappelijk verantwoord en een onderwerp voor toegepast onderzoek, voor het vinden van manieren voor het efficiënt realiseren van het concept.

Kenniscentrum
Innovatief
Ondernemerschap



Inleiding

Social return (SR) is in Nederland een middel om sociale innovatie, innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, te bewerkstelligen. SR is in het leven geroepen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan te helpen, door aan bedrijven bij aanbestedingen eisen te stellen voor het aannemen van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De belangstelling voor initiatieven als social return groeit wereldwijd en de verwachtingen zijn hoog. Onderzoek wijst uit dat sociale innovaties zorgen voor betrokkenheid, experimenteerdrijf, nieuwe vormen van ondernemerschap en nieuwe verdienmodellen gericht op maatschappelijke doelen, naast en boven financieel rendement (AWT, 2014).

Om deze dynamiek omtrent social return mogelijk te maken is kennisontwikkeling van groot belang. De invoering van SR betekent immers voor veel bedrijven een groot aanpassingsvermogen om aan deze nieuwe ontwikkeling en uitdaging tegemoet te treden. Bedrijfs- of organisatieprocessen en organisatiestructuren moeten herzien worden en samenwerking met verschillende partijen moet worden versterkt.

Sinds 2011 voert Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap (KIO), onderdeel van de Hogeschool Rotterdam, onderzoek uit naar social return. KIO werkt aan een systematische kennisopbouw over hoe SR werkt, waarom en welke effecten SR heeft. Naast het onderzoeksteam vervullen studenten in het onderzoek een prominente rol. In de periode 2013 – '14 hebben vijf hbo-studenten hun scriptie gewijd aan SR en zijn verschillende groepsopdrachten (Minor+) uitgevoerd omtrent SR gerelateerde onderwerpen. Het doel van deze lessons learned is een beeld te scheppen van de conclusies, omtrent de positieve en negatieve consequenties van SR, die we uit ons onderzoek hebben getrokken.



Concept en relevantie

Hoewel er over de exacte definitie nog gespeculeerd wordt, kan over het algemeen gesteld worden dat de volgende beschrijving voldoet:

“Social return heeft betrekking op het opnemen van voorwaarden in aanbestedingen om te stimuleren dat bedrijven meer banen, leer- en stageplekken creëren voor mensen met een groter(e) afstand tot de arbeidsmarkt.”

SR heeft betrekking op een brede groep werkzoekenden. Gedacht kan worden aan mensen met een WW-, Wajong-, WIA-, WAZ-, of WW-uitkering, mensen die gedeeltelijk arbeidsongeschikt (WGA) zijn, jongeren op zoek naar een stage- of leerplek, leer- of werkplekken voor vroegtijdige schoolverlaters en jongeren met onvoldoende kwalificaties, maar ook niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden (nuggers).

Maatschappij

Social return is een initiatief van de Nederlandse overheid en heeft als doel Nederlandse burgers met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden op een baan. Het idee is om een inclusieve maatschappij te creëren waarin niemand achterblijft en mensen elkaar steunen. Verschillende motivaties kunnen hiervoor worden benoemd. Motivaties zijn het inspelen op de maatschappelijke verantwoording van bedrijven en het aanwakkeren van het innovatievermogen van bedrijven. Daarnaast is een motivatie voor het creëren van deze maatschappij, dat de welvaartstaat te duur wordt. Zo zijn er begin 2015 meer dan 600.000 werklozen in Nederland. Deze werklozen drukken, in de tijd van economische crisis, sterk op de uitgaven aan sociale zekerheden.

In het kader van deze inclusieve maatschappij heeft het kabinet, tezamen met sociale partners in 2013, een sociaal akkoord vastgesteld met als doel in 2026 125.000 extra banen te creëren. Alhoewel SR losstaat van dit akkoord, mogen social return kandidaten wel degelijk worden meegenomen in het quotum van het sociaal akkoord. Door middel van de participatiewet zijn gemeenten sinds 1 januari verantwoordelijk voor de arbeidsinschakeling van deze brede groep werkzoekenden en legt zij, om te voldoen aan het quotum van het sociaal akkoord, eisen omtrent SR op aan opdrachtnemers bij aanbestedingen. Specifiek houdt dit in dat wanneer een opdrachtnemer in aanmerking wil komen voor een aanbesteding, een deel van de loonsom besteed dient te worden aan de inzet van de bovengenoemde doelgroep (Rijksoverheid, 2014). Dit deel van de loonsom is veelal een vast percentage waaraan voldaan moet worden (5% aanneemsom of 7% loonsom). Daarnaast kan SR onderdeel zijn van de EMVI-eisen (Economisch Meest Voordelige Inschrijving). Bij de EMVI-criteria is SR het onderdeel waarop een bedrijf zich op punten kan onderscheiden om fictief gunningsvoordeel te verdienen. Gevraagd wordt om een plan van aanpak of een eigen voorstel met ideeën over de invulling van social return per project (Prium, 2014).

Bedrijven

Wanneer goed ingevuld, biedt SR grote kansen voor bedrijven. Het creëren van succesvolle inclusieve arbeidsorganisaties staat hierin centraal. Organisaties waarin optimaal gebruik wordt gemaakt van diversiteit, talenten en vermogens op de arbeidsmarkt. Inclusieve organisaties zijn dan ook uitermate goed in staat om mensen uit de SR doelgroep duurzaam in dienst te houden en te voorkomen dat werknemers vroegtijdig uitvallen (Nijhuis et al., 2011). Dit is essentieel in deze tijd waar vergrijzing een steeds grotere rol gaat spelen en er sprake is van een moeizame aanwas van jonge medewerkers. Door gebruik te maken van de mogelijkheden van SR kunnen laagopgeleide jongeren of schoolverlaters invulling geven aan SR of kan de arbeidsdruk van oudere werknemers verlicht worden, door de inzet van hen als leermeester. De continuïteit van de bedrijfsvoering wordt door kennisoverdracht zodoende gewaarborgd. Wanneer daarnaast SR ingevuld wordt als onderdeel van het MVO-beleid, kan er bijgedragen worden aan meerwaarde op het gebied van 'People'. Tevens kan er door middel van financiële regelingen en subsidiemogelijkheden besparing bewerkstelligd worden en komen bedrijven eerder in aanmerking voor het winnen van een aanbesteding bij het Rijk, de provincie en gemeenten (gunningsvoordeel). Dit is van groot belang, omdat het volume van aanbestedingen op dit moment vele miljarden bedraagt. Al deze aspecten maken het mogelijk dat een bedrijf zich beter kan onderscheiden van concurrenten (Primum, 2014).

Social Return Doelgroep

Door de opgelegde eisen krijgen mensen uit de SR-doelgroep een kans op een reguliere baan. Het vooral duurzaam plaatsen van de doelgroep is essentieel. Laag- en ongeschoolde medewerkers en mensen met een fysieke of psychische beperking worden herkend en gewaardeerd door middel van SR. Werkloze en inactieven krijgen een kans om weer aan het werk te kunnen, arbeidsritme op te doen, vaardigheden te versterken ofwel een betere concurrentiepositie op de arbeidsmarkt te verwerven. Maar ook stagiaires krijgen door het beschikbaar stellen van stageplaatsen in het kader van social return betere kansen op de

arbeidsmarkt. Het doorbreekt de vicieuze cirkel van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (TNO, 2012).

Onderwijs

Studenten van vandaag starten hun studie in een turbulente en dynamische omgeving niet wetende hoe hun de toekomstige baan eruit zal zien; laat staan over 10 á 20 jaar. Onze toekomstige beroepsbevolking moet uitgerust zijn met vaardigheden om zich snel aan te kunnen passen aan nieuwe ontwikkelingen. Ook het initiëren van nieuwe innovaties is van groot belang. De student zal zich moeten inzetten als ondernemer. Deze vaardigheden van ondernemerschap zullen in de toekomst essentieel zijn. Het onderzoeksproject social return vergroot de ondernemer competenties van studenten door deze in aanraking te laten komen met reële en complexe multidisciplinaire vraagstukken uit de praktijk, waar standaard aanpakken vaak niet voldoende zijn. Onder deskundige begeleiding van Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap worden de studenten van vandaag opgeleid tot de succesvolle ondernemers van morgen.

Om het meeste rendement uit het SR-concept te halen is het essentieel goed na te denken over een efficiënte invulling van SR, niet alleen op beleids-, maar ook op bedrijfsniveau. Hoewel het concept zeer relevant is, zijn er veel moeilijkheden in de invulling bij het Rijk en gemeenten en zien ondernemers op dit moment obstakels. Obstakels in de vorm van de stijging van onkosten, producten of diensten die duurder worden en, als gevolg hiervan, het afnemen van het concurrerend vermogen (TNO, 2010).

Onderzoek

In 2011 startte Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap met toegepast onderzoek, gebaseerd op 'design based action research', zoals beschreven door Andriessen (2008). Er is gestart met een inventarisatie van stakeholders. Deze inventarisatie legde een groot aantal stakeholders bloot, waaruit een representatieve steekproef is getrokken, bestaande uit (lokale) overheden, diversie entiteiten (integratie-/werving- en selectiebureaus, inkoopadviseurs, werkgever diensten) en mkb-bedrijven zoals Ferro-Fix, VolkerWessels, Dura Vermeer en Joulz. Deze stakeholders zijn geïnterviewd door het onderzoeksteam. In deze periode is tevens een literaire verkenning uitgevoerd. Uit de verkregen informatie bleek dat het onderzoek holistisch benaderd dient te worden, vanwege de complexiteit van het onderwerp, de vele stakeholders en onderlinge verhoudingen tussen deze stakeholders. Om deze reden zijn in de periode 2013 – '14 vijf hbo-bachelor scripties en drie groepsrapportages (minor+) gewijd aan een SR gerelateerd onderwerp. Onderzoeksvragen hadden betrekking op: manieren en middelen om de participatie van SR onder bedrijven te vergroten (Konstantopoulos, 2014); kritische succesfactoren van SR (Moerkerken, 2014; Koppers et al., 2014); het matchen van werkgevers aan werknemers (Timmers, 2014); methoden voor het meten van de impact van SR (Spoorendonk, 2014) en de ontwikkeling van een duurzame business case met SR (Assenberg van Eijsden et al, 2013, Boddé, 2013; Bryan et al., 2014). De studenten hebben kwalitatief onderzoek gedaan in de vorm van case studies. In deze fase waar hoe en waarom vragen centraal stonden, waren case studies de beste methode (Yin, 2003). Het uiteindelijke doel van de case studies was om een dieper inzicht te verkrijgen in de werkelijkheid (Harrison, 2002). De case studies zijn alle uitgevoerd onder deskundige begeleiding van het onderzoeksteam en in nauwe interactie met stakeholders (ondernemers, overheden, mensen uit de SR doelgroep). Door het bestuderen van verschillende cases, is de werkelijkheid beter benaderd en de complexe context waarin SR plaatsvindt meegenomen (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Deze Lessons Learned bespreekt de belangrijkste conclusies en geconstateerde feiten die getrokken kunnen worden uit het onderzoek rondom het concept van SR.



Succesverhaal: Ferro-Fix

Het bedrijf Ferro-Fix, dat staalproducten produceert, hecht grote waarde aan social return. Nagenoeg alle werknemers zijn aangenomen op een social return indicatie. Ferro-Fix is een voormalig sociale werkplaats, die na privatisering is uitgegroeid tot een commerciële onderneming. Deze overgang veroorzaakte een verlies van €4.000.000. In 2012 werd dit verlies gereduceerd tot een minimum. Dit werd niet alleen mogelijk gemaakt door verbeteringen in de processen, maar ook door meer aandacht te besteden aan de werknemers. Het voorbeeld van Ferro-Fix laat zien dat het mogelijk is om, met mensen die een afstand hebben van de arbeidsmarkt, commerciële doelen te behalen.

Door hun voorbeeld hebben wij ook gezien dat de implementatie van social return veel tijd kost en dat er voldoende ondersteuning en communicatie van het management naar de medewerkers nodig is om het concept van social return een succes te maken. Een positieve attitude van werknemers en het management hebben een grote invloed op de implementatie van social return (Assenberg van Eijsden et al., 2013; Boddé, 2014).

Lessons Learned

Uit het gedane onderzoek zijn belangrijke conclusies getrokken op basis van onderstaande onderwerpen, ook wel de lessons learned genoemd.



Deze belangrijke lessons learned, gebaseerd op bovenstaande onderwerpen, zijn:

Overheid

- ▶ **Les 1:** De 5% SR-regeling is een effectief instrument om de SR-doelgroep te ondersteunen bij het zoeken naar werk.
- ▶ **Les 2:** Maatwerk via SR 2.0:
 - *Is een noodzakelijke stap om recht te doen aan de verschillen per bedrijfstak en omvang;*
 - *Het is goed om maatwerk te leveren, maar door decentralisatie zorgt dit wel voor verschillen op project- en regioniveau, wat voor landelijk opererende bedrijven onduidelijkheden schept;*
 - *Werkt projectmatige invulling van SR in de hand;*
- ▶ **Les 3:** Prestatieladders gericht op duurzame plaatsing kunnen een mogelijk kader vormen.
- ▶ **Les 4:** Tegengestelde belangen van betrokken partijen vormen een blokkade voor effectieve monitoring van SR, terwijl monitoring van groot belang is voor duurzame plaatsing van de SR-doelgroep.

Matching

- ▶ **Les 5:** Operationele scheiding tussen WSPR en UWV/integratiebureaus vormt een knelpunt bij het succesvol plaatsen van de SR-doelgroep.
- ▶ **Les 6:** Een tegenstrijd in handelingsmotivatie tussen gemeenten (sociaal) en bedrijven (competente personen) vormt een tweede knelpunt.

Implementatie

- ▶ **Les 7:** Een doordachte integrale bedrijfsmatige invulling levert een bijdrage aan concurrentievoordeel.

Succesverhalen

- ▶ **Les 8:** Succesvolle voorbeelden zijn nodig, die laten zien dat SR, wanneer goed ingevuld, kan leiden tot een aanvaardbare business case.

Overheid (regulatie)

5%-regeling

SR is op dit moment grotendeels gestoeld op de 5%-regeling (TNO, 2014). Deze regeling houdt in dat 5% van de inkoopwaarde dient te worden besteed aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het is een effectief instrument om mensen uit de SR-doelgroep te ondersteunen bij het zoeken naar werk. Doelstellingen, in de vorm van aantal plaatsingen, worden door overheden (centraal / decentraal) ruimschoots gehaald. Via de 5%-regeling is de gemeente in staat om navolging concreet af te dwingen en daarmee houdt de gemeente grip op de situatie (Moerkerken, 2014).

Social Return 2.0

De regelgeving omtrent SR is op dit moment gedecentraliseerd naar lokale overheden. Deze decentralisatie zorgt ervoor dat er geen uniform beleid wordt gevoerd (Koppers et al., 2014; Timmers, 2014). Doordat de verschillen per bedrijfstak groot zijn bleek het in de praktijk onmogelijk om de 5%-regeling standaard toe te passen. Derhalve trachten lokale overheden om maatwerk te leveren bij de vormgeving van social return in

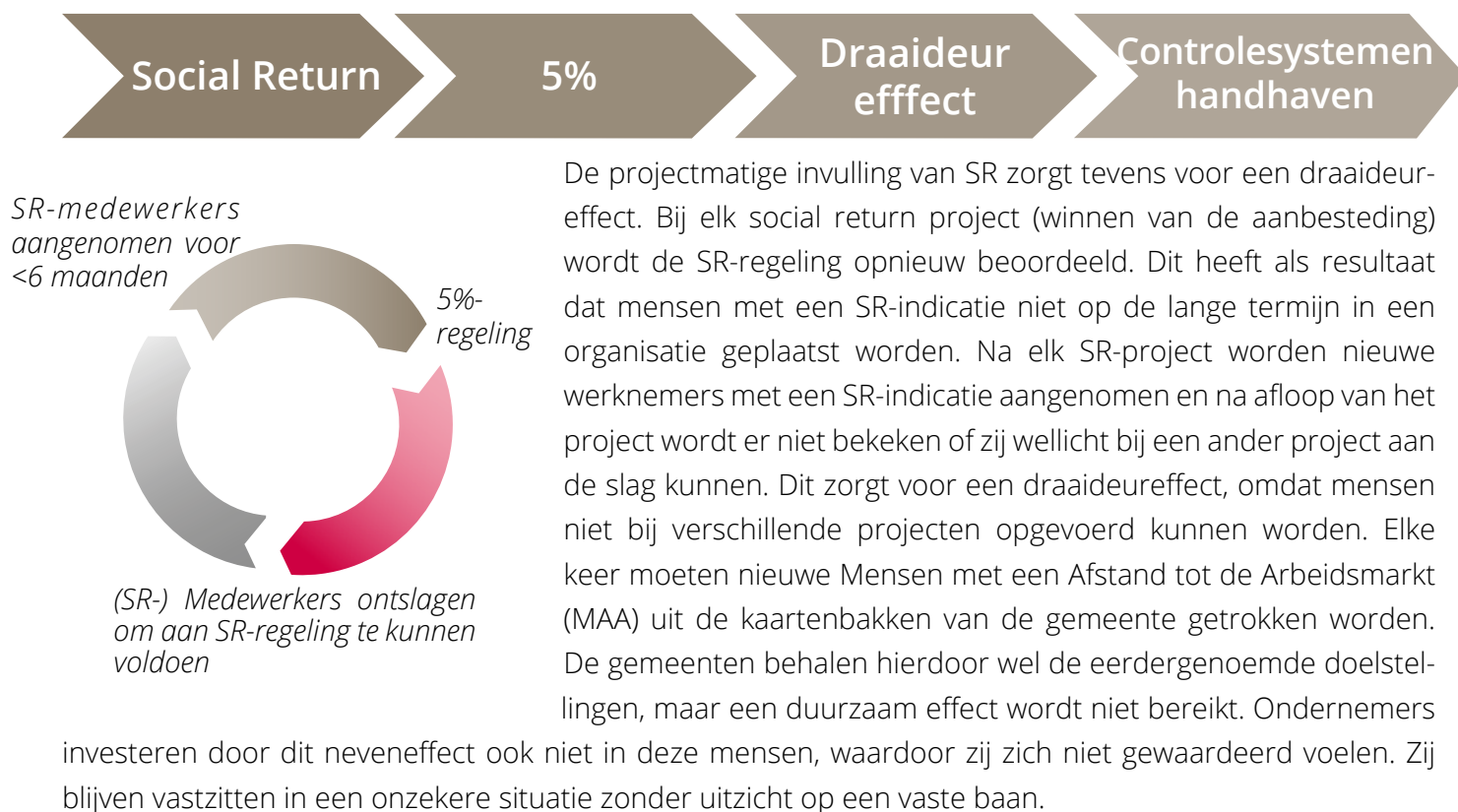
het bestek (bestekbepalingen: zoals selectiecriteria, contracteisen of uitvoeringsvoorwaarden). Specifieke afspraken worden gemaakt met opdrachtgevers rondom de manier waarop zij de social return kandidaten inzetten. Het gaat hier over het type contract dat kandidaten geboden wordt, de begeleiding en de scholing. Zij leggen meestal vast in welke mate opdrachtnemers hun inspanningen mogen laten meetellen bij de invulling van de social return verplichting (TNO, 2014). Deze invulling, die inspeelt op de behoefte van bedrijven aan versoepeling en creatief omgaan met aanbestedingsregels, wordt ook wel SR 2.0 genoemd.

Kanttekeningen 5%-regeling en SR 2.0

Maatwerk biedt echter door het missen van transparantie weinig houvast voor (landelijk opererende) ondernemers. Bij veel aanbestedingen van dezelfde ondernemer worden andere werkwijzen gehanteerd en andere eisen gesteld. Dit zorgt voor veel onduidelijkheid. Daarnaast werkt de 5%-regeling of de SR 2.0-voorwaarden projectmatige invulling van SR in de hand. Continue moet de interne organisatie aangepast worden aan deze verschillende werkwijzen en eisen. Het integraal (bedrijfsmatig) invullen van SR is hierdoor lastig (Koppers et al., 2014; Timmers, 2014).

Vaak wordt veronderstelt dat SR leidt tot verdringing. Het is niet duidelijk of het effect van verdringing daadwerkelijk optreedt. Op dit moment lijkt er enkel sprake te zijn van concurrentie tussen de doelgroepen op de arbeidsmarkt. Door het projectmatige karakter van de 5%-regeling zou dit volgens belanghebbenden kunnen leiden tot verdringing (Ipso Facto, 2014). Werknemers van een organisatie kunnen ontslagen worden om plaats te maken voor werknemers uit de SR-doelgroep. Dit kan resulteren in het verlies van reguliere banen en mogelijk ook in weerstand van de huidige werknemers, wat in het verlengde daarvan het draagvlak voor social return kan doen afnemen (Bryan et al., 2014; Koppers et al., 2014).

Draaideureffect SR



Ook ondernemers ondervinden nadelige effecten van dit fenomeen, omdat werknemers bij gemis aan motivatie niet optimaal werken. We kunnen concluderen dat de 5%-regeling (in deze vorm) niet zorgt voor een duurzame plaatsing op lange termijn van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Timmers, 2014).



Presentatieladders



Door het bedrijfsleven wordt gepleit voor project overstijgende prestatieladders, zoals de PSO bouw (Ipso Facto, 2014). Deze prestatieladders zijn gebaseerd op een groeimodel en kunnen een indicatie geven hoe een onderneming heeft gepresteerd in verschillende SR-projecten, waardoor het negatieve draaideur-effect van de 5%-regeling geëlimineerd wordt. Een keurmerk kan ervoor zorgen dat duurzame plaatsing plaats kan vinden (Konstantopoulos, 2014). Uit onderzoek blijkt echter dat de juridische haalbaarheid van deze prestatieladders beperkt is. Zij kunnen als arbitrair worden ervaren en deze prestatieladders kunnen in zijn geheel niet worden toegepast als selectiecriterium, gunningscriterium of uitvoeringswaarde. Overheden centraal en decentraal zijn dan ook huiverig voor de toepassing van deze prestatieladders (Ipso Facto, 2014).

Daarnaast is het monitoren van de resultaten is lastig. Lokale overheden zullen hier waarschijnlijk niet toe in staat zijn omdat ondernemingen aanbestedingen kunnen winnen in verschillende gemeenten. Een externe partij zal dan ingeschakeld moeten worden (Konstantopoulos, 2014). Dit heeft niet de voorkeur, omdat decentrale overheden de grip kwijtraken op het behalen van de eigen doelstellingen (plaatsingen uit de eigen 'kaartenbak').

Een prestatieladder daarentegen maakt naast duurzame plaatsing, ook integrale bedrijfsmatige invulling van SR in de organisatie mogelijk. Dit is wenselijk voor bedrijven, omdat voor een efficiënt bedrijfsmodel een bedrijfsmatige aanpak van belang is. Uitgebreid onderzoek naar prestatieladders is dan ook vereist.

Matching

Operationele scheiding matching-organen

Uit onderzoek van TNO (2014) blijkt dan ook dat opdrachtnemers SR veelal invullen door het realiseren van stage (leer) werkplekken. Ondernemers maken gebruik van het eigen netwerk, commerciële bemiddelaars en re-integratie bureaus (Ipso Facto, 2014). Daarnaast is het Werkgeversservicepunt (WSPR) van belang voor de invulling van de aanbesteding contracten en het naleven van deze contracten.

SR blijkt echter een grote last voor ondernemers op het moment van invoering, zeker op het gebied van matching: het koppelen van de juiste persoon aan de juiste baan. Door de operationele 'scheiding' tussen het WSPR en integratiebureaus is er onvoldoende kennis om te slagen in het matchen van de doelgroep aan een vaste baan. Dit geldt vooral voor grotere decentrale overheden.

Om discrepantie in de matching te minimaliseren is nauwe samenwerking van opdrachtnemers met bijvoorbeeld werkgeversservicepunten en integratiebureaus van groot belang. Alleen door nauwe samenwerking met 'matching' instanties kan inzicht verkregen worden en kan een betere match gevonden worden.

Discrepantie matching overheid - ondernemers

Daarnaast is er een tegenstrijd in handelingsmotivatie van de ondernemingen en overheden. Overheden hebben als doel om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt uit 'de kaartenbak' te krijgen en deze laten dit contractueel door het WSPR in de aanbesteding vastleggen. Gemeenten willen deze medewerkers een streepje voor bieden op mededingers op de arbeidsmarkt die bijvoorbeeld geen handicap hebben of langdurig werkloos zijn. Door SR in te voeren wordt dit gerealiseerd. Daarentegen heeft het bedrijfsleven behoefte aan medewerkers die voldoende opgeleid zijn, over de juiste competenties beschikken, en eventueel ook de juiste ervaring hebben in het werkveld (Bryan et al., 2014; Koppers et al., 2014; Timmers, 2014). Oftewel de voorkeur gaat uit naar kandidaten met een relatief kleine afstand tot de arbeidsmarkt. Onderzoek van Ipso Facto (2014) onderschrijft deze bevindingen. Onder discrepantie te minimaliseren is ook hier nauwe samenwerking van belang.



Overige matching factoren

Het is belangrijk dat SR-kandidaten extra aandacht krijgen en goed kijken of de vaardigheden van de persoon bij de werkzaamheden passen. Dit is belangrijk, omdat de motivatie van een persoon grotendeels beïnvloed wordt door de vaardigheden die nodig zijn voor het werk (Vollaard en King, 2000). Als de SR-kandidaat extra aandacht krijgt en een baan uitoefent die aansluit op zijn of haar vaardigheden zal dit een effect hebben op motivatie, houding, gedrag en indirect op zijn of haar productieniveau (Parson, 2014). Ondernemers behandelen kandidaten met een SR-indicatie echter vaak als reguliere kandidaten en geven de kandidaten niet de aandacht die nodig is, waardoor een duurzaam effect uitblijft (Timmers, 2014).

Monitoren nodig voor vaststellen duurzame matching

Er zijn op dit moment onvoldoende gegevens bij het Rijk beschikbaar om conclusies te verbinden aan het aantal succesvolle plaatsingen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Ipso Facto, 2014). Naast de onvoldoende beschikbare gegevens spelen ook regionale arbeidsmarktkenmerken, passend aanbod van kandidaten en economische omstandigheden van bedrijfssectoren een rol (Blok, 2014). Meer onderzoek en meer monitoren van resultaten is dan ook noodzakelijk (Ipso Facto, 2014).

Geconcludeerd kan worden dat nauwe samenwerking tussen lokale overheden en bedrijven van groot belang is, meer aandacht nodig is voor de SR-kandidaat en meer monitoren naar duurzame plaatsingen wenselijk is.



Implementatie



Integrale aanpak en commitment zijn essentieel

Een aanzienlijk deel van de mensen met een arbeidsbeperking is onvoldoende in staat om regulier werk uit te voeren. Dit is de reden dat deze groep tot de Wajong of SW zijn toegelaten. Wanneer een bedrijf werkzoekenden van de SR-doelgroep wil opnemen zullen aanpassingen en voorzieningen getroffen moeten worden. Deze zijn noodzakelijk om de werknemers uit de SR-doelgroep productieve werkzaamheden te laten verrichten. De arbeidsparticipatie valt of staat bij de mogelijkheden die bedrijven kunnen bieden aan een passende werkomgeving. Dit vereist volledige commitment van de bedrijfsleiding (Nijhuis et al., 2011). Grote inspanningen zullen moeten worden gedaan om de veranderingen te begeleiden en iedereen in de organisatie in deze verandering te betrekken. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat de voorkeur uitgaat naar een integrale aanpak van social return op bedrijfsniveau. Door social return gestructureerd integraal in te richten op bedrijfsniveau kan SR voor alle nieuwe projecten makkelijk en snel ingevuld worden en kunnen kandidaten meegenomen worden van project naar project, waardoor duurzame plaatsing bewerkstelligd kan worden (Primum, 2014).

Doordachte invulling op basis van inzicht

Het in dienst nemen van mensen uit de social return doelgroep beïnvloedt bestaande bedrijfsprocessen. Randvoorwaarden dienen dan ook vooraf te worden vastgesteld (Nijhuis et al., 2011). Daarnaast dient de visie voor het bedrijf duidelijk te zijn. Zonder visie wordt het creëren van draagvlak lastig en is de slagingskans klein (Primum, 2014). Vervolgens is het inventariseren van mogelijke verantwoordelijken en het aanstellen van een SR-coördinator, die het gehele proces begeleidt, essentieel (Nijhuis et al., 2011; Primum, 2014). Deze coördinator is verantwoordelijk voor het uitvoeren van een integrale bedrijfsanalyse. In deze analyse worden elementaire taken in het bedrijf opgespoord. Deze taken kunnen vervolgens worden gecombineerd tot elementaire functies in afstemming met bestaande functies. Vaak kunnen mensen uit de SR-doelgroep bestaande functies namelijk niet volledig uitoefenen, maar wel bepaalde onderdelen (Nijhuis et al., 2011). Deze fase wordt afgesloten met een plan van aanpak, waarin concrete doestellingen en maatregelen zijn opgenomen (Volker Wessels, 2014).

Goede communicatie voor creëren draagvlak

Cruciaal is dat intern gecommuniceerd wordt over het besluit en het plan van aanpak om draagvlak en begrip te creëren voor de organisatieverandering, bij leidinggevend en andere werknemers (Nijhuis et al., 2011, Primum, 2014; Bryan et al., 2014; Konstantopoulos, 2014; Koppers et al., 2014; Spoorendonk, 2014). Tevens dient regelmatig gedurende het gehele proces de tevredenheid onder werknemers gemonitord te worden (Meurs, Spruijt & Nispen, 2014). Door deze participatieve benadering in de ontwerpfasen wordt een belangrijk fundament gelegd voor de toepassing van SR, dat moet resulteren in een duurzame arbeidsparticipatie (Nijhuis et al., 2011).

Concurrentiepositie versterken door samenwerken

Samenwerking wordt in de huidige maatschappij steeds belangrijker. De concurrentiepositie van bedrijven wordt zelfs versterkt wanneer bedrijven openstaan voor nieuwe vormen van samenwerking en over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken (ATW, 2014). De blijvende uitwisseling tussen diverse partijen (gemeenten, ondernemingen onderling, woningbouwcorporaties, SW bedrijven, opleidingsorganisaties en detacheerdeers) is een voorwaarde om tot een effectieve aanpak voor alle betrokkenen te komen. Gedacht kan worden aan een convenant tussen partijen. Ook het oplossen van SR in de keten behoort tot de mogelijkheden. Alleen samen kunnen de handen ineen geslagen worden, problemen opgelost worden en meerwaarde gecreëerd worden.

Duurzaamheid door goede matching en begeleiding

Het is verstandig om de eerste selectie van de SR-doelgroep over te laten aan een intermediair. Vervolgens is aan te raden dat de ondernemer op basis van duidelijke selectiecriteria (motivatie, affiniteit, vermogen, fysieke gezondheid etc.) de juiste kandidaat kiest. Het doel is dat de werknemer ingezet wordt op de taken/plek waar hij/zij het best tot zijn recht komt (TNO, 2012). De clustering van elementaire taken tot elementaire functies afstemmen op de individuele kandidaten is hierbij van groot belang (Nijhuis et al. 2011). Daarnaast dienen waar nodig (technische) voorzieningen getroffen worden (TNO, 2012). Ook is het aan te raden om een jobcoach aan te stellen. Duidelijke afspraken over verwachtingen tussen verschillende partijen zijn noodzakelijk, alsmede één verantwoordelijke persoon (coördinator) voor de begeleiding van de SR-kandidaten. Voor het functioneren en ontwikkelen van de SR-kandidaten is het belangrijk dat geïnvesteerd wordt in de persoon in kwestie, zodat deze zich gewaardeerd voelt (Nijhuis et al., 2011; TNO 2012; Timmers, 2014). Tot slot is monitoring niet alleen belangrijk om duurzame matching en het niveau van de werknemer (voortgang kandidaat) vast te stellen, maar ook voor de opdrachtnemer om inzicht te kunnen krijgen in SR in de praktijk, de invulling van verplichtingen in projecten en voor de opdrachtnemer om nog meer ervaringen te verzamelen over een succesvolle aanpak (Primum, 2014).

Gesteld kan worden dat door deze doordachte integrale aanpak de kansen op duurzame plaatsing aanzienlijk worden vergroot en een efficiënte implementatie van SR kan plaatsvinden.

Responsib

A duty or obligation
moral, or legal
to corre

Succesvolle voorbeelden

Een veel gehoorde veronderstelling met betrekking tot SR is dat het leidt tot hogere kosten. De loonkosten vormen over het algemeen de grootste kosten bij de uitvoering. Dit zijn kosten die ook gemaakt worden zonder social return. Onderzoek van TNO (2010) laat echter zien dat social return door middel van financiële regelingen en subsidiemogelijkheden kan leiden tot besparing. Daarnaast laten ook studies van de gemeente Dordrecht (evaluatie nota social return), Eindhoven (handboek social return) en Amsterdam (leidraad social return) zien dat social return niet per definitie leidt tot hogere kosten in de aanneemsom. Tot slot komt uit onderzoek van Ipso Facto (2014) naar voren dat de kosten en inspanningen van SR afhankelijk zijn van diverse factoren, en eisen die worden gesteld aan potentiële kandidaten en de strategieën die worden gevolgd om deze te vinden. Opvallend is ook dat de kosten voor de begeleiding van kandidaten beperkt lijken, het gebeurt veelal 'on the job'.

Desalniettemin laat grootschalige adoptie van SR op dit moment te wensen over. Ondernemers hebben behoefte aan succesverhalen over social return, die aantonen dat het invoeren van het systeem ook succesvol kan zijn. Op dit moment hebben ondernemers nog geen goed beeld van het effect van social return op hun bedrijf. Ondernemers staan nu voor onzekerheden en zijn hierdoor terughoudend. Ondernemers hebben behoefte aan duidelijke voorwaarden voor succesvolle implementatie van social return (Moerkerken, 2014; Spoorendonk, 2014). Ook TNO (2014) benadrukt dat SR vooral toegepast moet worden om te zien dat het werkt en dat bedrijven op dit moment niet exact weten hoe zij SR vorm moeten geven.

Ferro-Fix is een succesverhaal. In dit bedrijf bleek SR een grote kans van slagen te hebben. Daarentegen verschilt deze implementatie van SR met de situatie bij een aanbesteding. Hier is meer onderzoek voor nodig. Succesvolle voorbeelden zijn noodzakelijk, die laten zien dat SR, wanneer goed ingevuld, kan leiden tot een aanvaardbare business case.

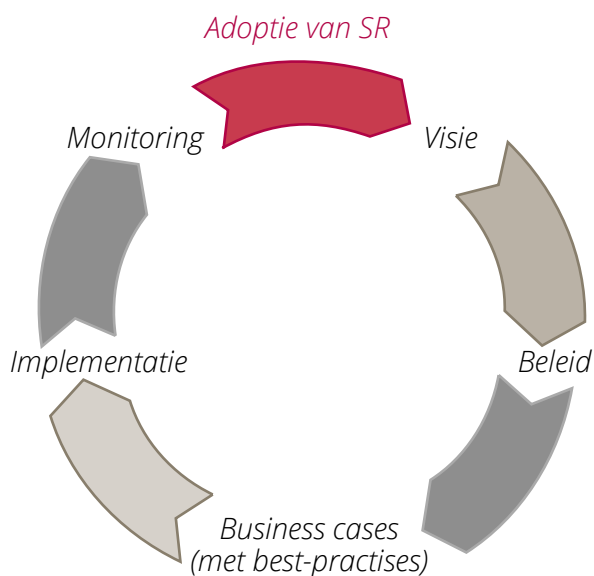




Perspectieven

SR is een uitvoerbaar en belangrijk onderwerp. Het is een kans om de publieke uitgaven te verminderen en een kans om de sociale verplichting van gemeenten en overheden te vervullen. Een voorbeeld zoals Ferro-Fix laat zien dat het bedrijfsmatig integraal implementeren van SR kan leiden tot een aanvaardbare business case. Daarnaast vergroot het de kansen van mensen uit de SR-doelgroep op het krijgen en houden van een reguliere baan, krijgen zij de kans bij te dragen aan de maatschappij en versterken zij persoonlijke- en professionele vaardigheden.

De uitkomsten van dit onderzoek kunnen toegepast worden in ondernemingen, waardoor social return op de lange termijn zal verbeteren. Het onderzoek naar SR is echter nog niet klaar. Op dit moment zijn verschillende studenten ingezet om nog meer kennis op te bouwen omtrent SR relevante onderwerpen en heeft het bedrijvenetwerk (IZOZ) in Rotterdam-Zuid gezamenlijk met het Expertise Centrum Maatschappelijke innovatie (EMI) het KIO gevraagd om onderzoek te doen naar SR in het bedrijvenetwerk. Case studies en het monitoren bij bedrijven staat in dit specifieke onderzoek centraal. Het KIO hoopt met al deze inzichten niet alleen een bijdrage te kunnen leveren aan de optimale invulling van het SR beleid, aan de duurzame plaatsing van MAA, maar ook hoopt KIO de adoptie van SR onder ondernemers te vergroten.



Zoals in de hiernaast afgebeelde figuur is weergegeven, zijn er voor adoptie van SR verschillende factoren noodzakelijk. Al deze factoren zijn in deze lessons learned naar voren gekomen. Business cases met best-practices zijn van groot belang om bedrijven over de streep te trekken.

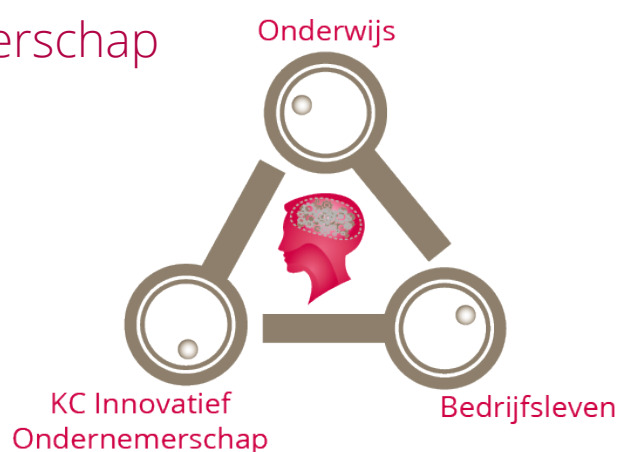
Samenwerking

SR is sterk in beweging. Derhalve is het belangrijk om met de actualiteit mee te bewegen. Hiervoor is voortschrijdend inzicht en nieuwe kennis over relevante ontwikkelingen essentieel. Samenwerking met en tussen extern belanghebbenden is belangrijk voor het onderzoek. Vandaar dat deze samenwerking centraal staat voor het kenniscentrum. De verkregen kennis kan door middel van netwerkbijeenkomsten, workshops en publicaties vervolgens worden gedeeld met de deelnemers van het onderzoek.

Gaarne nodigen wij bedrijven uit te participeren in ons onderzoek naar social return.

Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap

Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap (KIO) is binnen Hogeschool Rotterdam dé kennisplek op het gebied van innovatie en ondernemerschap. Door het verrichten en ondersteunen van toegepast onderzoek voor het Economisch Domein (RBS2.0) en het bedrijfsleven ondersteunt KIO bedrijven en studenten van Hogeschool Rotterdam.



Onderzoeksteam Social Return. Op de foto, v.l.n.r. Guy Bauwen, Desiree Meurs, Adrie Spruijt.
Niet op de foto; Gert-Jan van der Maas en Tasneem Sadiq.



**Kenniscentrum
Innovatief
Ondernemerschap**

Bezoekadres

Max Euwelaan 71-81
3062 MA Rotterdam

Postadres

Postbus 25035
3001 HA Rotterdam

T: +31 (0)10 794 44 41

E: innovatiefondernemerschap@hr.nl

I: innovatiefondernemerschap.hr.nl