

Social Return on Investment

in MKB-INFRA bedrijven

Handleiding en praktijkvoorbeelden

“Social return is het maken van (al dan niet dwingende) afspraken door gemeenten met bedrijven met betrekking tot een bijdrage aan werk(ervaring) voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en/of andere maatschappelijke doelen van de gemeente, bij inkoop/aanbesteding van met name diensten en werken.”

Oktober 2012

Inhoud

Voorwoord

Ondernemers aan het woord

Knelpunten

Conclusies & Aanbevelingen

Voorwoord

Bedrijven in de Infra-sector (Grond-, Weg- en Waterbouw, GWW) hebben in toenemende mate te maken met gemeenten en andere overheden die werken (Europees, openbaar of onderhands) aanbesteden en daarbij “social return” toepassen. Social return betekent het verplicht inzetten van uitkeringsgerechtigden bij het aan te besteden werk voor een deel van de aanneem- of loonsom. De GWW-sector verwerft zo'n 80% van haar opdrachten vanuit overheden.

De MKB-bedrijven in de Infra-sector (grond-, weg- en waterbouw, groenvoorziening) hebben de laatste jaren steeds meer moeite zelfstandig opdrachten van de overheid te verkrijgen. De schaal van Europese aanbestedingen overschrijdt vaak de mogelijkheden van een MKB-bedrijf. En dit terwijl MKB-bedrijven in de sector vaak erg open staan voor de inzet van uitkeringsgerechtigden. De MKB-bedrijven zijn dus een aantrekkelijke partner voor gemeenten in het kader van het werkgelegenheidsbeleid. De bedrijven ervaren echter behoorlijk wat knelpunten bij de door overheden (vaak gemeenten) in aanbestedingen opgelegde social-returnverplichtingen. De bedrijven hebben vaak weinig inzicht hoe ze de reeds ervaren knelpunten, maar ook de mogelijkheden die ze te bieden hebben, met de aanbestedende gemeenten kunnen bespreken. Werving van nieuwe werknemers onder gemeentelijke doelgroepen kan voor de bedrijven ook voordelig zijn: het kan één van de oplossingen zijn voor de vergrijzing. Ook sluit het inzetten van dergelijke werknemers aan bij de profilering van de sector als maatschappelijk verantwoord, wat goodwill van klanten en potentiële werknemers oplevert.

Veel gemeenten zijn de laatste jaren bij aanbestedingen social-return gaan toepassen. Ze zien het als een belangrijke mogelijkheid om in meer bedrijven uitkeringsgerechtigden uit hun gemeente in te kunnen zetten. Veel gemeenten hebben echter nog weinig ervaring met het toepassen van social return bij inkoopprocessen. Ook hebben ze vaak nog weinig inzicht wat een goede manier van invulling van social-returnbepalingen is die zowel effectief is voor de gemeente (veel uitkeringsgerechtigden duurzaam inzetbaar en aan het werk) als werkbaar voor bedrijven (nieuwe werknemers maatschappelijk verantwoord inzetten in het bedrijf).

Deze handleiding is een hartenkreet van MKB-INFRA ondernemers die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid zeer hoog opnemen. Ondernemers die zich inzetten voor opleidingen van jonge mensen tot vakkundige professionals, verbeteren van de kwaliteit en imago, programma's voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Al die zaken waar de branche zo trots op is!

De handleiding is tot stand gekomen aan de hand van een project van TNO en MKB-INFRA. Op basis van praktijkvoorbeelden en de gesprekken tussen ondernemers en gemeenten zijn knelpunten naar voren gebracht en worden conclusies en aanbevelingen getrokken.

Ondernemers aan het woord, I

Van vroegtijdig schoolverlater naar goed opgeleid vakman en verder

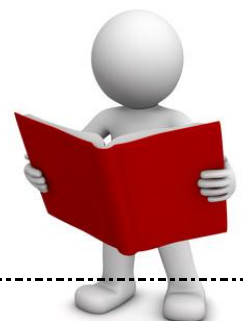
Een familiebedrijf in de grond-, weg- en waterbouw heeft een geschiedenis van al 60 jaar. Het bedrijf is gespecialiseerd in grondwerken, baggeren, bodemsaneringen, recreatievoorzieningen bouw en woonrijp maken, ontgraven bouwkuipen en rioleringen. Het bedrijf voert haar werkzaamheden veelal als hoofdaannemer uit voor Rijkswaterstaat, Waterschappen, Provincies, Gemeenten, Projectontwikkelaars en particuliere ondernemingen.

Het bedrijf heeft veel ervaring met het opnemen in het bedrijf van vroegtijdig schoolverlaters. Verschillende van deze mensen zijn van uitvallers in het VMBO geworden tot gewaardeerde meedenkende werknemers binnen het bedrijf. Het bedrijf laat de leerlingen altijd een opleiding volgen bij Stichting Samenwerkingsverband Praktijkopleidingen Grond-, Water- en Wegenbouw (SPG; een organisatie opgericht door bedrijven in de GWW-sector die gevestigd zijn in de regio, zie www.spgzhz.nl). SPG is een erkend leerbedrijf dat de leerlingen in dienst neemt en detacheert bij de aangesloten erkende leerbedrijven. Ze werken vier dagen per week en volgen één dag per week opleiding aan een Regionaal Opleiding Centrum (ROC).

De volgende voorbeelden laten zien hoe ver uitgevallen leerlingen kunnen komen in onze bedrijven:

- Van leerling monteur naar Chef werkplaats.
- Van leerling grondwerker naar Calculator / Werkvoorbereider.
- Van leerling grondwerker naar Voorman.
- Van leerling grondwerker naar Vakman GWW.

Hieruit blijkt dat het volgen van een opleiding vanaf MBO-niveau 1 naar niveau 3 via het SPG een zeer succesvolle manier van opleiden is. De medewerkers leren het vak in de praktijk bij het bedrijf en leren de theorie bij het ROC. Op dit moment heeft het bedrijf 4 SPG'ers aan het werk. Het opleiden van uitgevallen leerlingen is een manier om aan loyaal en goed opgeleid personeel te komen. Bovendien vervullen ze een maatschappelijke functie door dreigende werkloosheid en instroom in de bijstand van deze jongeren te voorkomen. Ze bieden daarnaast regelmatig stagiairs de gelegenheid bij ons hun stageperiode te volbrengen. Dit kan zowel buiten in de uitvoering op de projecten als op kantoor bij de calculatie / werkvoorbereiding.



Ondernemers aan het woord, II

Intensieve begeleiding maakt drop-out tot inzetbare werknemer

Het bedrijf verricht onder andere werkzaamheden op het gebied van reconstructie, aanleg en onderhoud van wegen; aanleg en renovatie van rioleringen; aanleg van fietspaden; aanleg en onderhoud van sportvelden; en aanleg en onderhoud van beplantingen, grasgewas, bermen en sloten. Het bedrijf telt in totaal 40 medewerkers en heeft als belangrijkste opdrachtgevers overheidsinstanties, bedrijven en de industriële sector. Mensen uit de kaartenbakken worden voornamelijk op grond- en rioleringswerkzaamheden ingezet. Bijvoorbeeld als hulp van de hoofdrioleur.

Het bedrijf werd in 2009 benaderd door de ouders en de leraar van een jongen met de vraag of deze jongen bij hen kon komen werken. De ouders en de leraar zaten met de handen in het haar. De VMBO-school waar de jongen opzat, zag namelijk geen heil meer in het opleiden van deze jongen en wilde hem van school sturen. De jongen kon moeilijk leren en de school was naar eigen zeggen niet in staat de aandacht en begeleiding te geven die nodig was. Het bedrijf kende de jongen en diens ouders en leraar niet. Echter, hun verhaal raakte hen en maakte dat zij zich hebben ingezet om een werk-leertraject op te zetten, samen met de leraar.

De jongen is op diverse werken ingezet zodat hij ervaring op kon doen met de werkzaamheden die verricht moesten worden. Hij werd hierbij begeleid door de naaste collega's en door de uitvoerder. Daarnaast kreeg de jongen ook begeleiding bij zijn lesstof en bij problemen in de privésfeer door medewerkers van het bedrijf.

Deze jongen heeft uiteindelijk zijn VMBO-diploma behaald. Het heeft bloed, zweet en tranen gekost om dit te bereiken. Het kostte het bedrijf heel veel tijd (uren) om hem goed te begeleiden. Ze moesten er heel dicht bovenop zitten. Deze jongen werkt nog steeds bij het bedrijf en volgt nu een opleiding voor aankomend vakman GWW (grond, weg en waterbouw).

De ervaring is dat het aankomt op de begeleiding. De begeleiding tijdens de werkuren is eigenlijk niet voldoende. Daarnaast moet de persoon echt vooruit willen komen. Maar als het eenmaal lukt de jongeren op de rails te krijgen kun je er als bedrijf erg veel plezier van hebben.



Ondernemers aan het woord, III

lets terugdoen voor de maatschappij

De werkzaamheden van het bedrijf zijn onder andere grondwerk en funderingen, rioleringen en verhardingen. Dit soort werken lenen zich goed voor de inzet van mensen zonder opleiding. Omdat er voor functies in de GWW-branche, zoals wegebouwer, geen opleidingen bestonden, hebben infra-bedrijven in het verleden gezamenlijk hun eigen opleidingen opgericht. Bijvoorbeeld voor machinisten, straatmakers en vakman wegebouw. Dit gebeurt tegenwoordig onder andere door het opleidingsinstituut SPG. Het bedrijf leidt samen met dit opleidingsinstituut zelf vakmensen op. Het bedrijf ziet dit als een goede vorm van social return.

Behalve leerlingen heeft het bedrijf ook mensen in dienst die langdurig werkloos zijn geweest en mensen die van de reclassering komen. Verder doet het ook veel aan het in dienst houden van mensen die gehandicapt zijn geraakt. Om aan kandidaten te komen, bezoekt het bedrijf onder andere scholen en opleidingen om werkvoorlichting te geven.

Het advies van het bedrijf bij het inzetten van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is om als bedrijf dicht bij jezelf te blijven. Het moet bij het DNA van het bedrijf passen en je moet het intern kunnen verkopen aan je medewerkers. Verder is het advies om een niet al te hoog ambitieniveau te hebben en als werkgever vooral naar de mogelijkheden van de kandidaat te kijken. “Je moet handige Harry’s hebben die willen leren. Omdat het werk voornamelijk in ploegen wordt gedaan is er een grote sociale druk om te doen wat je doen moet. Dat is een groot voordeel. Het is wel belangrijk om niet te veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in één ploeg te zetten. Dat kan het team niet opvangen. Ideaal is een verhouding van 1:8.”

Het bedrijf doet dus al veel aan social return on investment. Zij vinden het bij het ondernemerschap horen dat je wat doet voor de maatschappij. Dat betekent bijvoorbeeld ook: collega-bedrijven en gemeenten aansporen om gezamenlijk tot een goede invulling van “social return bij aanbesteden” te komen.

In het kader van het project “Samenwerken aan Inzetbaarheid van uitkeringsgerechtigden” heeft het bedrijf een workshop georganiseerd. Vijf gemeenten, zeven infra-bedrijven en het regionale opleidingsinstituut SPG waren aanwezig. Doel van de workshop was om opgedane ervaring en kennis te delen en te komen tot regionale samenwerking tussen gemeenten onderling en tussen gemeenten en werkgevers op het gebied van social return. De workshop heeft erin geresulteerd dat de aanwezigen gezamenlijk verder gaan met dit onderwerp.



Ondernemers aan het woord, IV

Social-returnkandidaten duurzaam inzetbaar door opleiding

Het bedrijf verricht cultuur- en civieltechnische werken in opdracht van lagere overheden, waterschappen en gemeenten en telt 45 medewerkers. Er wordt vaak gewerkt op bestekken met een 5% social-returneis. Bij de werving en selectie van geschikte kandidaten schakelen zij het UVW in. Maar meestal maken zij gebruik van re-integratiebureaus, die samen met de Stichting Praktijkopleidingen in de Grond- Weg- en Waterbouw (SPG) kandidaten voorselecteren.

Het bedrijf wil voorkomen dat het uitkerings-gerechtigden tijdelijk in dienst moet nemen in het kader van een social-returneis in een aanbesteding. Een tijdelijk contract biedt deze mensen namelijk geen toekomst in de branche en zij belanden na afloop van het contract weer in de kaartenbak. Men zou er juist naar moeten streven om meer social-returnkandidaten duurzaam in te zetten in de bedrijven. Vanuit dat oogpunt is dit bedrijf een groot voorstander van het aannemen van (leerling)werknemers via SPG. De achterliggende reden is dat het bedrijf behoefte heeft aan nieuwe instroom van vakkrachten om de uitstroom als gevolg van vergrijzing op te vangen. Daarnaast wil zij de kwaliteit van de medewerkers op een hoger peil krijgen. Tot slot ligt opleiden het bedrijf na aan het hart.

De (leerling)werknemers volgen een BeroepsBegeleidende Leerweg (BBL). Dit betekent dat hen een leerwerkplek voor vier dagen per week wordt geboden en dat de leerling de vijfde dag naar school gaat. De eerste 8 weken van het opleidingstraject zijn cruciaal. Gedurende deze weken loopt de leerling(werknemer) stage bij het bedrijf. SPG bekijkt dan of de (leerling)werknemer geschikt is om een vakopleiding op niveau 1, 2 of 3 te gaan volgen. Is dit het geval dan kan de leerling(werknemer) aan de slag op een leerwerkplek. Op het werk wordt de leerling begeleid door een vakman. Daarnaast is er de coördinator van het SPG die de leerling begeleidt.

De ervaring leert dat problemen in de privésfeer, zoals financiële, sociale of psychische problemen regelmatig voorkomen en het werken ernstig kunnen belemmeren. Daarom vindt het bedrijf dat een personal coach, naast de technische opleider, veelal noodzakelijk is. Zonder adequate begeleiding vallen deze mensen weer buiten het arbeidsproces.

Momenteel heeft het bedrijf 5 leerling(werknemers) die een opleiding volgen. Dit is meer dan 10% van het personeelsbestand. De ervaring leert dat de meeste kandidaten die door de voorselectie heen komen, hun opleiding afmaken en zich ontwikkelen tot vakman. Op deze manier hebben zij diverse goede vakmensen, voorlieden en uitvoerders opgeleid die nu nog steeds in dienst zijn bij het bedrijf.



Ondernemers aan het woord, V

Actief samenwerken met gemeente om jongeren startkwalificatie te laten halen

Het bedrijf verricht werkzaamheden op het gebied van grond-, weg- en waterbouw, industrie en het beheer van de openbare ruimte (zwerfafval opruimen, vegen, sloten schoonmaken, gladheidbestrijding), heeft in totaal 102 medewerkers in dienst en een flexibele schil van circa 100 medewerkers. De belangrijkste opdrachtgevers zijn gemeenten in de regio.

Het bedrijf heeft een jarenlange ervaring met het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het bedrijf doet dit vanuit een maatschappelijke betrokkenheid én om goede arbeidskrachten binnen te halen. De medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt worden vooral ingezet op de divisies grond- en waterwerken, groen en integraal beheer openbare ruimte. De werkzaamheden op deze divisies lenen zich het beste voor de inzet van ongeschoold personeel.

In 2009 spraken het bedrijf en de gemeente waar het bedrijf is gevestigd met elkaar over het gezamenlijk vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Zo ontstond het plan om bij het revitaliseren van een bedrijventerrein opleidingstrajecten voor jongeren zonder startkwalificatie op te zetten. De uitvoer van het plan startte in voorjaar 2010 met een oproep in de lokale en regionale bladen. In deze oproep werden ondernemers uitgenodigd om een plan van aanpak in te dienen. De werkzaamheden betroffen het renoveren van het groen en het vernieuwen van de verhardingen. Voorwaarde was dat jongeren zouden worden ingezet in combinatie met een opleidingstraject.

Het bedrijf heeft gezamenlijk met 2 hoveniersbedrijven een plan ingediend. In overleg met de gemeente is besloten dat deze 3 bedrijven gezamenlijk de opdracht zouden uitvoeren. De drie bedrijven hebben vacatures opengesteld en deze aangemeld bij UWV Werkbedrijf. De voornaamste eis was dat kandidaten gemotiveerd waren. Aan opleiding werden geen eisen gesteld. Verder moesten kandidaten bereid zijn om cursussen en een mbo- (niveau 1 of 2) opleiding te volgen. Op dit punt liep het traject vertraging op. Het duurde namelijk 9 maanden voordat UWV Werkbedrijf 15 kandidaten had geselecteerd. Behalve deze kandidaten solliciteerden nog eens 19 jongeren rechtstreeks naar aanleiding van de vacatures. Alle kandidaten zijn uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst. Hierna volgde een gesprek à la de speeddates-methode. Op basis van motivatie en enthousiasme heeft het bedrijf uit deze groep vier kandidaten geselecteerd.

Er was nauwe samenwerking met de onderwijsinstanties. Met hen werd afgesproken dat in de wintermaanden, wanneer het werk stil lag, de leerperiode aaneengesloten kon plaatsvinden. Verder bespraken praktijkbegeleider, projectcoördinator en de leerling elke maand het functioneren van de leerling. Dezelfde drie partijen hielden eens per half jaar een beoordelingsgesprek. Drie van de vier jongeren hebben het tweejarig opleidingstraject afgerond en zijn tot op heden gewaardeerde vakkrachten binnen het bedrijf.

De jarenlange ervaringen van het bedrijf hebben laten zien dat het succes van het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt staat of valt met de begeleiding. Begeleiders moeten vakkundig zijn en over sociale competenties en geduld beschikken. Zij moeten goed communiceren met hun team waarom de jongere wordt ingezet en wat ze ermee willen bereiken. Ook moet het duidelijk zijn voor de collega's wat ze kunnen verwachten van de jongere. Met name in het begin moet je als bedrijf aandacht besteden aan problemen in de privésfeer die jongeren hebben en die het werken kunnen belemmeren, zoals schulden.



Knelpunten

Veel gemeenten zijn de laatste jaren gestart met invoeren van social return bij aanbestedingen. Bij aanbestedingen voor infra-werkzaamheden wordt het in veel gevallen al toegepast. Infra-bedrijven ervaren bepaalde eisen die gemeenten stellen op het gebied van social return als niet realistisch of moeilijk uitvoerbaar. Dat gaat om de volgende onderwerpen:

Te hoge percentages social return

Gemeenten formuleren een social-returneis vaak als percentage van de aanneemsom, terwijl bij infra-werken gewoonlijk sprake is van een hoog percentage leveringen. Dat leidt tot onrealistisch hoge percentages social return over het arbeidsdeel van de aanneemsom. Gemeenten eisen bij aanbestedingen bovendien steeds hogere percentages social return van de loonsom. Rotterdam gaat bijvoorbeeld tot 50%. Met name voor kleine bedrijven is het ondoenlijk om bij elke nieuwe aanbesteding weer een nieuwe medewerker aan het werk te zetten. Ook bedrijven met voornamelijk specialistisch en hoger geschoold werk hebben moeite om aan het gevraagd percentage social return te komen. Kandidaten zijn immers vaak ongeschoold. Gemeenten houden in het algemeen geen rekening met en hebben weinig kennis over verschillen in mogelijkheden tussen bedrijven om social return in te zetten.

Te kleine opdrachten

Sommige opdrachten (bv met een doorlooptijd van 2 weken) zijn te kort om social return toe te passen.

Aanbestedingen met “laagste prijs”

In de infra-sector komt aanbesteden op basis van laagste prijs (en een standaardbestek) het meest voor. Vanwege de recessie schrijven bedrijven vaak zelfs onder de kostprijs in. Dat maakt het voor een MKB-bedrijf financieel gezien erg moeilijk om extra dingen te doen als social return. Ingezette social-returnkandidaten leveren gewoonlijk de eerste maanden geen productie, vragen meer begeleiding en kennen gemiddeld veel uitval.

Kaartenbak niet op orde

Gemeenten eisen vaak dat bedrijven mensen uit hun eigen kaartenbak inzetten. Vaak kennen gemeenten hun kaartenbak slecht. Ze weten onvoldoende over de wensen en mogelijkheden van hun uitkeringsgerechtigden. Dat is echter een voorwaarde om de geschikte mensen tijdig te kunnen selecteren voor plaatsing in een bedrijf op een bepaald project.

Onbillijke boetes

Bedrijven maken mee dat een gemeente dreigt met boetes, ook bij goede verklaring waarom inzet van social-returnkandidaten niet gelukt is.

Verdringing

De meeste gemeenten houden geen rekening met het economische klimaat en de situatie op de arbeidsmarkt. De eis om mensen uit de kaartenbak in te zetten blijkt bij een economisch slecht klimaat al tot verdringing van reguliere BBL'ers te leiden (BBL'ers die niet werkløos zijn geweest). Daarnaast kan het ook tot verdringing van ZZP'ers en vast (geschoold) personeel leiden.



Geen rekening houden met discontinuïteit in werkvoorraad

Gemeenten houden vaak geen rekening met discontinuïteit in werkvoorraad bij bedrijven. Deze discontinuïteit maakt het moeilijker om social-returnkandidaten een aaneengesloten periode in te zetten.

Woud aan verschillende eisen op het gebied van social return

Elke gemeente stelt andere eisen aan SROI. Dat levert extra onderzoekwerk en administratie op. Omdat MKB-bedrijven een minder omvangrijke administratie en staf hebben is dat vooral voor hen onwerkbaar. Dat betreft bijvoorbeeld:

- De hoogte en berekening van het percentage social return
- De in te zetten doelgroepen.
- De woonplaats van de social-returnkandidaten (alleen uit de eigen gemeente of ook van elders, zoals uit de vestigingsregio van het bedrijf).
- Alleen nieuwe kandidaten in mogen zetten of ook leerlingen/ werknemers die al aan het werk zijn en in opleiding zijn mee mogen tellen.
- Al dan niet verplicht gebruik maken van een bepaalde intermediair voor werving en selectie van kandidaten.
- De manier van terugrapporteren.

Onvoldoende afstemming binnen gemeente

Verschillende diensten van een gemeente werken soms langs elkaar heen met betrekking tot eisen, mogelijkheden en invulling van social return. Denk aan de Dienst Inkoop, de opdrachtgevende dienst (zoals beheer en onderhoud) en de Dienst Werk en inkomen. Wanneer een bedrijf met één van de diensten gaat praten over het gemeentebeleid rond social return en daarover afspraken probeert te maken, kan het zijn dat de andere diensten heel andere ideeën over de invulling hebben.

Niet meerekenen huidige prestatie

De gemeente houdt geen rekening met wat een bedrijf al aan social return doet en heeft gedaan. Sommige bedrijven hebben bijvoorbeeld al veel leerlingen en voormalige uitkeringsgerechtigden aan het werk. Als een gemeente hiermee rekening houdt, dan zou er meer ruimte zijn om aan de duurzame inzet van (voormalig) uitkeringsgerechtigden te werken.

Daarnaast is er een grens aan wat een bedrijf aan niet-vakmensen kan inzetten. Die grens verschilt per bedrijf, afhankelijk van de omvang van het bedrijf en het type werkzaamheden.

Geen duurzame inzet

De meeste gemeenten hebben op gebied van social return al dan niet gestuurd door de centrale overheid een korte-termijnvisie. Ze sturen op het aantal in bedrijven geplaatste uitkeringsgerechtigden. Aandacht voor de duurzaamheid van plaatsingen is er nog nauwelijks. Dat kan leiden tot “draaideursituaties”. Zodra het project afgelopen is, gaat de werknemer weer weg uit het bedrijf en vaak terug in de uitkering. Zo krijgt een uitkeringsgerechtigde geen kans om te werken aan het oplossen van zijn privéproblemen en om beroepsvaardigheden te ontwikkelen. Dat is niet goed voor de persoon in kwestie, maar ook niet voor het bedrijf en voor de gemeente.

Standaardaanpak niet effectief

Vanuit de gemeenten gezien moet de invulling van social return aansluiten bij het gemeentelijke beleid (bijvoorbeeld op het gebied van werkgelegenheid, beleid rond vroegtijdig schoolverlaters en zorg), bij de situatie op de arbeidsmarkt, de economische situatie en de beschikbaarheid van werkzoekenden. Bij een standaardaanpak is de kans op effectieve inzet van kandidaten kleiner en mede hierdoor is het niet verstandig om één standaardaanpak voor social return in Nederland te hanteren. Enige afstemming tussen gemeenten is natuurlijk mogelijk en nuttig.



Conclusies & aanbevelingen

Uitwisseling in neutrale situatie werkt

Tijdens het project bleek, dat de oplossing van de bij social return ervaren knelpunten begint bij het kennis nemen van elkaars ervaringen. Het was voor veel bedrijven en gemeenten de eerste keer dat ze dat buiten het kader van een specifieke aanbesteding deden. Het was voor veel aanwezigen ook één van de eerste keren dat ze in regionaal verband met andere gemeenten en bedrijven over het onderwerp spraken.

De regiobijeenkomsten onder leiding van TNO (neutraal, expert op het onderwerp) gaven de bedrijven en gemeenten de mogelijkheid om in een niet-commerciële situatie ervaringen en standpunten uit te wisselen en te bediscussiëren. Dat maakte dat de discussie meer open was en dat zaken naar voren konden komen die in één-op-één-gesprekken tussen een gemeente en bedrijf óf gevoeliger liggen óf niet oplosbaar zijn omdat ze eerder een aanpak op regionaal niveau vergen. Alle aanwezigen waren erg te spreken over de bijeenkomsten. De aanwezige gemeenten erkenden dat uitwisseling bijdraagt aan de kwaliteit en effectiviteit van social return. Veel aanwezige gemeenten waren daarom van plan dit overleg op plaatselijk of regionaal niveau voort te zetten.

Overleg op verschillende niveaus nodig

De deelnemende bedrijven hebben geconcludeerd dat MKB-bedrijven in de infrasector op verschillende niveaus overleg zouden moeten hebben over de ervaringen met social return en de door hen gewenste veranderingen. Ze kunnen zelf in gesprek gaan met gemeenten voor wie ze opdrachten uitvoeren. Sommige aspecten vergen echter een regionale- of landelijke insteek. Dat betreft bijvoorbeeld het hanteren van een langere-termijnperspectief door gemeenten in het kader van inzetbaar maken van social-returnkandidaten: gemeenten in een regio kunnen afspreken dat ze een uitkeringsgerechtigde die vanuit één bepaalde gemeente bij een bedrijf is ingezet, daarna ook mee kunnen tellen voor aanbestedingen in andere gemeenten in de regio. Om duurzame inzetbaarheid en continuïteit te bereiken is het beter om één uitkeringsgerechtigde drie jaar in te zetten bij eenzelfde bedrijf dan om zes uitkeringsgerechtigden elk een half jaar in te zetten. Als alle gemeenten deze regel hanteren, moet dat op de langere termijn voor allemaal voordeel opleveren.

Andere onderwerpen waarvoor regionale samenwerking nuttig kan zijn, is de methode om de totale inzet van het bedrijf voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te waarderen of het meer hanteren van EMVI in plaats van “laagste prijs” bij aanbestedingen.

Gemeenten benadrukken dat het voor bedrijven zin heeft om het gesprek met hen aan te gaan over social return. Dat geldt zowel voor concrete aanbestedingen als in het algemeen. Bij specifieke aanbestedingen is het goed om zo vroeg mogelijk in het aanbestedingsproces met vragen of opmerkingen te komen. Ondernemers kunnen bijvoorbeeld deelnemen aan een marktconsultatie. Dat middel kunnen overheidsinkopers meer dan nu gebeurt inzetten om betere en meer gerichte informatie van marktpartijen te krijgen over een voorgenomen aanbesteding.



"Past performance" meetellen

De deelnemende bedrijven hebben in kaart gebracht wat ze al doen aan social return. Ze zitten soms al op meer dan 5% van hun totale loonsom. Ze zouden het logisch vinden als dit meetelt in de aanbesteding. Bedrijven willen af van de eis om per project een percentage van de aanneemsom of loonsom in te zetten. Dat levert namelijk meer rompslomp op en geeft geen positieve prikkel aan bedrijven om zich structureel in te zetten voor zwakkere groepen op de arbeidsmarkt. Voor bedrijven die nog geen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzetten is het zelfs gemakkelijker om aan een social-returnaanbestedingseis te voldoen. Bedrijven die al veel mensen inzetten zitten soms aan hun maximum qua mogelijkheden. Onervaren bedrijven nog niet.

Daarbij was er discussie over wat je zou kunnen meetellen in deze berekening. Bijvoorbeeld: sponsoring door een bedrijf van een lokale sportclub ondersteunt het sportbeleid van een gemeente, maar dient ook commerciële doelen. Zou je dat kunnen meetellen voor social return?

Of het bedrijf al 5% van de loonsom inzet op social return is volgens de deelnemende bedrijven voor de opdrachtgever eenvoudig te controleren met een accountantsverklaring over een sociaaljaarsverslag. Dat is in de praktijk nog niet uitgetoetst.

Een andere manier om de inzet op het gebied van social return aan te tonen is via een erkenningsregeling, zoals de "Prestatieladder Socialer Ondernemen" (PSO) die TNO met partners heeft ontwikkeld. De deelnemende bedrijven menen dat deelname aan zo'n erkenningsregeling voor het MKB te veel werk en kosten met zich meebrengt.

Een erkenning voor eerdere inspanningen zouden gemeenten op verschillende manieren kunnen inzetten:

- Als vervanging van de verplichting per project.
- Als kortingsregeling voor bedrijven met een bepaalde score (in het verlengde van de kortingsregeling die Prorail hanteert voor bedrijven die hun inspanningen op milieugebied aantonen via de CO2-Prestatieladder).
- Door aan te besteden via EMVI en de omvang en kwaliteit van eerdere social-returnactiviteiten als kwaliteitscriterium mee te nemen.
- Door bedrijven die duurzame inzet realiseren een bonus te geven.

Bedrijven geven aan dat gemeenten zelf als rolmodel zouden moeten fungeren door zelf minimaal 5% aan mensen uit doelgroepen in te zetten. Gemeenten doen het namelijk zelf vaak slechter dan ze van anderen eisen.

Oog hebben voor duurzame inzetbaarheid

Een wethouder sociale zaken denkt bij social return vaak op de korte termijn aan het aantal personen uit de eigen gemeente dat geplaatst is in een bepaald jaar. Daarom willen gemeenten graag bij elke aanbesteding alleen nieuwe of deels nieuwe social-returnkandidaten plaatsen bij de betreffende bedrijven. Social return moet geen politieke hype worden en niet tot draaideureffecten leiden. Een bedrijf zet bij elke aanbesteding nieuwe social-returnkandidaten in en neemt die aan het eind van de opdracht gewoonlijk niet in dienst. Sommige gemeenten accepteren echter wel "zittende" social-returnkandidaten van een bedrijf in opeenvolgende aanbestedingen, zoals voormalig werkloze jongeren die gedurende een aantal jaren een BBL-opleiding volgen. Volgens de deelnemers zorgt een langere inzet ervoor dat de jongeren zowel een diploma halen als de kans krijgen hun privéproblemen naar behoren op te lossen. De jongeren tellen mee totdat ze bijvoorbeeld hun MBO-diploma hebben op niveau 2 (startkwalificatie) of soms tot niveau 3.

De bedrijven vinden dit een goede aanpak. Het zorgt ervoor dat de jongeren uit de kaartenbak blijven en waardevol worden voor het bedrijf. Het bedrijf neemt hen na afloop van de opleiding vaak in dienst als dat gezien de situatie van het bedrijf mogelijk is. Voor de bedrijven kan social return zo een nieuwe vorm van werving en selectie van personeel zijn.



Tijdens de opleiding is de leerling in dienst bij een opleidingsinstelling, vaak een zogenaamd “samenwerkingsverband” zoals SPG. Deze detacheert de leerling bij het bedrijf en zorgt ook voor begeleiding.

Ook kandidaten zoals leerlingen uit andere gemeenten accepteren

Een gerelateerd onderwerp is de herkomst van social-returnkandidaten die voor social return meegeteld mogen worden. Het komt regelmatig voor dat gemeenten alleen werklozen of leerlingen uit de eigen gemeente of regio accepteren.

Bedrijven hebben in veel gevallen leerlingen uit hun regio van vestiging. Het zou handig zijn als op landelijk niveau (bijvoorbeeld via de VNG) zou worden afgesproken dat social-returnkandidaten uit het hele land mee mogen tellen voor social return. Als elke gemeente dat accepteert, zou dat op de langere termijn voor alle gemeenten goed uitpakken. Het stimuleert dan namelijk de inzet van leerlingen en werklozen door bedrijven in het algemeen. Bij Europese aanbestedingen is het overigens verboden om als gemeente te eisen dat bedrijven uitkeringsgerechtigden inzetten uit de gemeente die aanbesteedt. Het zou ook bij aanbestedingen onder de Europese aanbestedingsdrempel strijdig kunnen zijn met het zogenaamde non-discriminatiebeginsel, maar daarover bestaat nog geen jurisprudentie.

Pool met social-returnkandidaten

Gemeenten en bedrijven zien een arbeidspool voor social-returnkandidaten als mogelijkheid om te waarborgen dat social-returnkandidaten aan het werk blijven. Dit kan een manier zijn voor bedrijven om de flexibele schil, die ze allemaal hebben, invulling te geven. Een belangrijke partner hierin kunnen de SPG's (Infra-opleidingscentra) zijn. De huidige kandidaten van de SPG's komen momenteel al voor ca 50% uit de kaartenbakken met social-returnkandidaten.

Kaartenbak op orde en kandidaten voorbereiden

Om snelle inzet van nieuwe social-returnkandidaten op een project mogelijk te maken, moet een gemeente een goed beeld hebben van de mogelijkheden en wensen van mensen “in de kaartenbak”. Sommige gemeenten hebben de afgelopen jaren kandidaten bijvoorbeeld voorbereid en getest door meelopen in een eigen gemeentelijke dienst.

Oog hebben voor economische situatie

Verplicht toepassen van social return kan in tijden van crisis gemakkelijk leiden tot verdringing van personeel. Voormalig werkloze jongeren die een BBL-opleiding volgen, verdringen bijvoorbeeld regulieren BBL-leerlingen. Social-returnkandidaten zouden volgens sommige bedrijven, in voor een bedrijf moeilijke tijden, ook ZZP'ers en geschoold eigen personeel kunnen verdringen. Gemeenten zouden daar rekening mee moeten houden.



Soms mag een bedrijf van een gemeente social return op een andere manier invullen dan via inzet van personeel of leerlingen. Dat kan in zo'n situatie een oplossing bieden. Denk aan:

- Vrijwilligerswerk.
- Cursussen, gastcolleges, sollicitatietrainingen aan uitkeringsgerechtigden van de gemeente geven of training in leidinggeven aan de doelgroep geven in andere bedrijven.
- Als bedrijf social-returneisen stellen aan onderaannemers/leveranciers.
- Inkopen bij SW-bedrijven.
- Een bijeenkomst organiseren voor gemeenten en bedrijven over social return.

Continuïteit en scope

Bedrijven hebben behoefte aan werken/opdrachten met een langere duur. Deze lenen zich beter voor social return omdat er dan opleidingstrajecten kunnen worden gestart en afgerond. Ze hebben ook behoefte aan opdrachten met een bredere scope: opdrachten met werkzaamheden die zich lenen voor doelgroepmedewerkers, bijvoorbeeld behalve "grijs werk" ook onderhoud van het groen.

In dat kader (en het vermijden van extra werk voor bedrijven) is het handig om opdrachten van één gemeente over een jaar samen te tellen voor het berekenen van de social-returninzet van een bedrijf. Dat kan gaan om opeenvolgende opdrachten van eenzelfde dienst, maar ook om opdrachten van verschillende diensten van dezelfde gemeente. Denk aan straatwerk vernieuwen, groenvoorziening en aanleg en onderhoud van speelplaatsen.

Aandacht voor aanbestedingsregels social return

Social return bij aanbesteden moet de bedrijfsvoering niet in de weg zitten. In de praktijk blijken (sommige, maar niet alle) gemeenten zich vooral soepel op te stellen tegenover bedrijven die zich in het verleden hebben ingespannen voor social return en werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk hebben gerealiseerd. MKB-bedrijven zien verder graag dat meer EMVI wordt toegepast. Dat verhoudt zich beter met social return. Gemeenten zouden MKB-bedrijven bovendien via opdelen in percelen meer mogelijkheden moeten bieden tot zelfstandig inschrijven op aanbestedingen (in plaats van alleen via onderaanneming). Gemeenten zouden zich moeten realiseren dat juist in het MKB veel mogelijkheden bestaan om werk te bieden aan mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie. Voor deze twee punten komt aandacht in de nieuwe Aanbestedingswet die tijdens het project in behandeling was in de Tweede Kamer.

Regionaal samenwerken gemeenten en bedrijven

Tijdens het project hebben deelnemende bedrijven en gemeenten uitgesproken dat het goed is om regionaal samen te werken op het gebied van social return. Zo kunnen ze zorgen voor afstemming over de social-returneisen in aanbestedingen en meer eenduidigheid realiseren. Ook kan men van elkaar leren en over gemeentegrenzen heen kijken bij het inzetten van mensen uit de kaartenbak. Blijvende uitwisseling tussen de diverse partijen (gemeenten, bedrijven, woningbouwcorporaties, SW-bedrijven, opleidingsorganisaties als SPG, detacheerders van social-returnkandidaten als BV Aanbouw) vinden ze voorwaarde om tot een effectieve aanpak voor alle betrokkenen te komen. Behalve via bijeenkomsten zou uitwisseling wellicht ook mogelijk zijn via andere vormen als website, online platform of convenanten. In Rotterdam Rijnmond bestaat bijvoorbeeld al een convenant over social return met een aantal infrabedrijven.



Aanbevelingen en hoe nu verder?

Gemeenten en bedrijven zoeken elkaar steeds vaker op in het kader van Social Return. We zijn op de goede weg, echter er zullen nog belangrijke stappen gezet dienen te worden. Vanuit dit project komen een aantal aanbevelingen naar voren welke van groot belang zijn voor de samenwerking op dit gebied tussen gemeenten en bedrijven . Het belangrijkste orgaan van opdrachtgevers in Nederland dat de Gemeenten vertegenwoordigd, de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) is de aangewezen organisatie om met de volgende aanbevelingen aan de slag te gaan:

- Landelijke afspraken maken met betrekking tot het meetellen van de inzet van social-returnkandidaten gemeentegrens-overschrijdend.
- Kaartenbakken met social-returnkandidaten breed toegankelijk maken .
- Richtlijnen opstellen die aansluiten cq aanhaken bij de nieuwe Aanbestedingswet.
- Opzetten van een platform.



Deze brochure is gebaseerd op een project in het kader van het MKB-Programma kennisoverdracht van TNO en het eindrapport daarvan:
Andriessen, S, Giesen, F, Wijk, E van. Beter samenwerken rond social return; Eindrapport "Samenwerking met gemeenten voor inzetbaarheid uitkeringsgerechtigden in MKB Infrabedrijven". TNO-Kennisinvesteringsproject MKB, 25 mei 2012.

TNO innovation
for life


VERENIGING VAN INFRABEDRIJVEN **MKB
INFRA**