

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Meer werknemers aan het werk bij het MKB

Naar een goede match door dialoog en samenwerking

Monique Beukeveld & Petra Oden*

Wat hebben MKB'ers nodig om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in hun bedrijf in te zetten? Voor MKB'ers is deze vraag van toenemend belang vanwege verplichtingen die worden gesteld in aanbestedingen met een social return voorwaarde en in de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. We beantwoorden deze vraag op basis van een analyse van best practices, documentenanalyse, halfgestructureerde interviews met vertegenwoordigers van betrokken partijen, en focusgroepen. Het blijkt dat het voor een innovatieve en effectieve invulling van social return cruciaal is dat voorafgaand aan de formulering van de voorwaarden voor aanbesteding, een dialoog tot stand komt tussen MKB'ers, inkopers en partijen die doelgroepen leveren. Van groot belang voor de uitvoering is dat partijen die de doelgroepen leveren deze ook op tijd beschikbaar hebben, zodat een goede match kan worden gemaakt tussen werkzaamheden en kandidaat. Aanbevolen wordt ook de mogelijkheid tot inrichting van arbeidspools, die de continuïteit en duurzaamheid van de inzet van doelgroepen kunnen vergroten en MKB'ers ontzorgen bij de werving, selectie en begeleidingstaken. Om een tijdige match van kandidaten met werkplekken te bewerkstelligen is het belangrijk dat gemeenten zich committeren aan deze arbeidspools.

Inleiding

De overheid streeft naar een inclusieve arbeidsmarkt waarin extra arbeidsplaatsen worden gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Sinds 2011 zijn er enige maatregelen getroffen om deze inclusieve arbeid te bewerkstelligen. Vanaf dat jaar past het Rijk social return on investment (SROI, hierna: social return) toe als voorwaarde in aanbestedingen (TNO, 2011). Door deze voorwaarde kunnen banen en werkervaringsplekken worden gecreëerd voor langdurig werklozen en mensen met een arbeidshandicap (Oden & Beukeveld, 2014). Uit onderzoek van TNO blijkt dat ook lagere overheden en semi-overheidsinstellingen (bijvoorbeeld zorg en onderwijs) social return steeds vaker toepassen. Op steeds meer aanbestedingen door de overheid kunnen bedrijven alleen intekenen als ze voldoen aan de social return voorwaarde.

MKB-Nederland Noord merkte in 2011 dat MKB-bedrijven, dat wil zeggen midden- en kleinbedrijven met maximaal 250 werknemers, vaak te klein zijn om bij een aanbestedende dienst (overheid of semi-overheid) aan tafel te komen. Aan-

* Monique Beukeveld is werkzaam bij de Hanzehogeschool Groningen, Instituut voor Rechtenstudies en het lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt van het Centrum voor Ondernemerschap. E-mailadres: m.t.g.beukeveld@pl.hanze.nl. Petra Oden is werkzaam bij de Hanzehogeschool Groningen, Lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt van het Centrum voor Ondernemerschap.

bestedingen vergen op zichzelf al een grote tijdsinvestering van ondernemers, door de hoeveelheid informatie die ze moeten verschaffen. De social return voorwaarde vraagt nog meer inspanningen, omdat naast het voldoen aan de opdracht ook extra werkplekken moeten worden gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De bedrijfsvoering van MKB's is daar vaak niet op gericht. Omdat grote bedrijven mensen kunnen aanstellen die zich speciaal richten op aanbestedingen en de social return voorwaarden daarin, kunnen zij zich hierop veel beter voorbereiden. Hierdoor krijgen grote bedrijven meer kans om aanbestedingen binnen te halen. Dit leidt er toe dat MKB-bedrijven niet alleen een slechtere concurrentiepositie hebben, maar ook dat ze geen ervaring opdoen met social return. Het MKB blijft daardoor de kennis en deskundigheid om invulling te kunnen geven aan de social return voorwaarde in aanbestedingen ontberen.

Om deze reden heeft MKB-Nederland Noord de Hanzehogeschool Groningen verzocht haar leden met onderzoek te ondersteunen, om de leden beter voor te bereiden op aanbestedingen met social return voorwaarden, en hun concurrentiepositie te verbeteren. In dit artikel rapporteren we de resultaten van het onderzoek dat hieruit is voortgekomen. Het onderzoek verloopt in verschillende fasen. De vraag waarmee we begonnen, luidde: *Wat hebben MKB'ers nodig om te kunnen voldoen aan social return voorwaarden in aanbestedingen en aan de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten, zodat zij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in hun bedrijf kunnen inzetten?* Uit het onderzoek op basis van deze vraag bleek dat MKB'ers het belangrijk vinden om de samenwerking te zoeken met andere MKB'ers, omdat zij daardoor gemakkelijker kunnen voldoen aan social return in aanbestedingen. Zij wilden arbeidspools inrichten zodat doelgroepen vandaaruit op projecten ingezet konden worden. Om die reden is samen met MKB'ers een vervolgonderzoek gestart dat gericht was op de ontwikkeling van arbeidspools ten behoeve van social return. De vraag van dit vervolgonderzoek was: *Hoe kunnen arbeidspools bijdragen aan een toename van de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het MKB?* In het navolgende rapporteren we ook over dit vervolgonderzoek. Tot slot gaan we kort in op een nieuw gestart onderzoeksproject dat gericht is op een probleem dat zich gedurende de twee projecten voordeed, namelijk dat kandidaten in het kader van social return of de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten niet tijdig worden aangeleverd en/of niet geschikt blijken te zijn.

Eerste onderzoeksproject: Sociaal in het bestek: ervaringen van MKB'ers met social return

Naar aanleiding van het verzoek van MKB-Nederland Noord heeft het lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt in de periode van maart 2012 tot maart 2014 het onderzoeksproject *Sociaal in het bestek* uitgevoerd. In 2011 zag deze organisatie haar leden worstelen met de invulling van social return in aanbestedingen. Social return kwam in die periode steeds vaker voor. TNO had berekend dat 50% van de gemeenten in hun aanbestedingen social return voorwaarden toepasten. Social return wordt door inkopers vaak ingevuld door een percentage van de waarde van de aanbestedingsom of de loonsom te labelen

voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Social return komt het meest voor bij opdrachten voor 'diensten' zoals catering, schoonmaak, WMO-zorg, groenvoorziening en 'werken' in de bouw en infra (TNO, 2011).

Het onderzoeksproject Sociaal in het bestek is gesubsidieerd met RAAK-MKB-gelden, een subsidieregeling speciaal voor praktijkgericht onderzoek van hogescholen in samenwerking met het MKB. Het doel van de regeling is het bevorderen van kennisuitwisseling om het innovatief vermogen van MKB-ondernemingen te vergroten. Het gaat hierbij om een praktijkgericht onderzoek verricht in samenwerking met het werkveld. Door middel van het praktijkgerichte onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan het oplossen van een handelingsprobleem (Van Schaaik, 2011).

In het project Sociaal in het bestek zijn aanbevelingen ontwikkeld waarmee MKB'ers direct aan de slag konden. Het project richtte zich in de eerste plaats op de ondersteuning van het MKB als intekenaars op aanbestedingen. Immers, als zij zich willen kwalificeren als de beste leverancier, dan moeten ze een goed antwoord hebben op de eisen en wensen met betrekking tot social return in aanbestedingen. In het onderzoek waren MKB-bedrijven uit verschillende branches betrokken, zoals schoonmaak, bouw en ICT.

Het onderzoek is opgezet als een spiegelproject: het onderzoek biedt aan de ene kant MKB'ers kennis over de do's en don'ts bij het invullen van social return. Omdat in aanbestedingen sprake is van vraag en aanbod, biedt het project aan de andere kant ook aanbevelingen voor de instanties die de projecten aanbesteden, waardoor de kans dat een project met social return voorwaarden aan MKB's wordt gegund toeneemt. Om die reden participeerden ook aanbesteders in het onderzoek. Aan de kant van de aanbesteders waren diensten betrokken zoals: de drie noordelijke provincies, een aantal grote en kleinere gemeenten uit de drie noordelijke provincies en kennisinstellingen en zorginstellingen. Naast de inkopers van deze diensten namen ook medewerkers van gemeenten en UWV en van projecten social return in de regio Noord-Nederland deel aan het onderzoek. Zij zijn de partijen die de doelgroepen leveren.

Best practices

Om aanbevelingen te kunnen ontwikkelen zijn we op zoek gegaan naar succesfactoren ten aanzien van het inzetten van social return bij MKB-bedrijven. We hebben een aantal best practices gezocht van aanbestedende diensten die in samenwerking met MKB'ers social return succesvol als instrument hebben ingezet. De selectie van de best practices was gebaseerd op voordracht van deskundigen. De gemeenten Amsterdam, Helmond, Maastricht, Rotterdam en De Drechtsteden, een samenwerkingsverband van de gemeente Dordrecht en een aantal gemeenten rondom Dordrecht, zijn uiteindelijk als best practices voor het onderzoek geselecteerd. Bij hen zijn beleidsdocumenten, aanbestedingen en bestekken geanalyseerd. Per gemeente zijn halfgestructureerde interviews afgenomen bij vijf MKB-bedrijven die een opdracht gegund hebben gekregen, en bij twee sleutelfiguren van de gemeenten – inkopers en medewerkers die betrokken zijn bij de plaatsing van doelgroepen. Zij zijn bevraagd over de successen in de strategie die zij hebben toegepast bij de inzet van social return.

Het onderzoek naar best practices heeft geresulteerd in drie hoofdaanbevelingen voor MKB'ers en drie hoofdaanbevelingen voor aanbesteders (Oden & Beukeveld, 2014). Op iedere aanbeveling voor het MKB is een daarop afgestemde aanbeveling voor de publieke organisaties ontwikkeld. De aanbevelingen hebben hun definitieve vorm gekregen na bespreking van de resultaten in de door ons georganiseerde focusgroepen en de implementatie van de aanbevelingen bij enkele MKB'ers. Voor de leesbaarheid worden hieronder eerst de hoofdaanbevelingen besproken en toegelicht. Vervolgens doen we verslag van de bespreking in de focusgroepen en van ervaringen met de implementatie van de beleidsaanbevelingen.

Aanbevelingen

De hoofdaanbevelingen voor MKB'ers luiden als volgt:

1. Wees u ervan bewust dat ook aanbesteders interessante klanten kunnen zijn voor u en dan kan social return automatisch aan de orde zijn

MKB'ers dienen zich te realiseren dat zij hun kans op gunning van aanbestedingen vergroten door social return in de bedrijfsstrategie op te nemen. MKB'ers kunnen zich onderscheiden via social return, door vast te leggen op welke manier zij social return in hun bedrijfsvoering opnemen. MKB'ers kunnen zich vervolgens profileren door op de eigen website duidelijk zichtbaar te maken dat zij social return in hun bedrijfsvoering hebben opgenomen. Van belang is dat MKB'ers zich goed informeren over de mogelijkheden die social return biedt.

2. Zorg ervoor dat u de besluitvorming omtrent social return beïnvloedt

Om de kansen voor de MKB'er op een aanbesteding te vergroten is het vervolgens belangrijk dat hij invloed kan uitoefenen op de besluitvorming omtrent social return. Daarvoor moet de MKB'er achterhalen wie bij de aanbestedende partij de beslissers en wie de stakeholders zijn bij de aanbesteding. Dit kunnen zijn: contactpersonen bij gemeenten en aanbestedende diensten, zoals inkopers en coördinator/projectleider Social Return, en bij UWV.

3. Richt uw bedrijf in op social return

De derde hoofdaanbeveling benadrukt dat het belangrijk is dat MKB'ers hun bedrijf ook daadwerkelijk inrichten op social return. Het is daarvoor wenselijk goed in beeld te brengen welke taken uit functies in het bedrijf in aanmerking komen om door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te worden ingevuld. Daarnaast is het van belang om duidelijk te hebben welke doelgroepen passen in het bedrijf, zodat er een goede match kan plaatsvinden tussen de inzet van de doelgroep en de aard van de werkzaamheden.

De hoofdaanbevelingen voor aanbestedende partijen zijn de volgende:

1. Social return vormt een onderdeel van het strategisch beleid. Zorg ervoor dat dit strategisch beleid wordt gedragen en uitgedragen door de verschillende organisatielagen
Als social return is opgenomen in het strategisch beleid van aanbestedende organisaties, dient dit tot uitdrukking te komen in de organisatie. Om van social return niet een papieren tijger te maken is het cruciaal dat het wordt gedragen en uitgedragen door alle lagen van de organisatie. Om hieraan te voldoen, is het van belang dat strategisch beleid wordt uitgewerkt in een inkoopbeleid waarin social return herkenbaar is opgenomen. Om het strategisch beleid vervolgens op de juiste wijze uit te voeren dient de organisatie gefaciliteerd te worden.

2. Zorg voor een eenduidig inkoopbeleid waarin social return herkenbaar is opgenomen
Deze hoofdaanbeveling gaat over de inhoud van het inkoopbeleid, waarin social return herkenbaar moet zijn opgenomen. Om transparant te kunnen zijn is het van belang dat het inkoopbeleid uniform wordt toegepast door de organisatie. Daarnaast is het belangrijk om een persoon aan te wijzen die de coördinatie doet van social return. Om social return breed gedragen te krijgen in grote organisaties kan daarnaast een kernteam worden samengesteld bestaande uit leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor de inkopen en aanbestedingen in de organisatie. Zij dragen het social return beleid uit in de organisatie. Om MKB'ers goed te kunnen informeren is het wenselijk om één loket in te richten waar MKB'ers terecht kunnen met vragen over social return. De informatie over social return moet eenvoudig voor MKB'ers op de website van de organisatie zijn te vinden. Het is van belang dat duidelijk is hoe de aanbesteder MKB'ers selecteert, wat de rol van social return daarbij is, en hoe het criterium van social return wordt toegepast. Er dient inzichtelijk te worden gemaakt op welke wijze MKB'ers social return kunnen toepassen in hun bedrijfsvoering en welke financiële regelingen in deze aanbesteding van toepassing zijn voor de MKB'ers. Om de kansen voor inschrijving voor MKB'ers te vergroten dient de aanbesteder social return ruim te formuleren. Het is beter om vooraf geen percentage vast te leggen, maar om MKB'ers ruimte te bieden om zelf met voorstellen voor de invulling van social return te komen, bijvoorbeeld door middel van keten- of branchesamenwerking.

3. Zorg voor een goede uitvoering van het beleid op het gebied van social return door een transparant en consequent inkoopproces en doelgroepenbeleid, opdat de MKB'er zijn positie bij aanbestedingen met social return kan inschatten
De laatste hoofdaanbeveling bestaat uit twee onderdelen. Voor een goede uitvoering van het beleid is zowel een transparant en consequent inkoopproces noodzakelijk, als een transparante en consequente inzet van doelgroepen. Alleen dan kan een MKB'er zijn positie bij aanbestedingen met social return goed inschatten.

3a. Zorg voor een transparante en consequente uitvoering van het inkoopproces
Voor een transparant en consequent inkoopproces is het van belang dat de criteria genoemd in het inkoopbeleid voor de selectie van aanbesteders ook daadwerkelijk worden gehanteerd, dat de markt wordt geraadpleegd vóór het uitschrijven van een aanbesteding met social return, en dat alle aanbestedingen worden gepubliceerd.

Een consequent inkoopbeleid vereist ook dat de afspraken die zijn gemaakt in het kader van de aanbesteding en dus ook de afspraken over social return, worden nageleefd. Partijen die de doelgroepen leveren, hebben er zicht op of de doelgroepen ook daadwerkelijk zijn ingezet. Inkoop dient bij hen te informeren of de afspraken zijn nageleefd. Als de afspraken niet blijken te zijn nageleefd, dienen sancties te worden toegepast.

3b. Gemeente/UWV: zorg voor een transparante en consequente inzet van doelgroepen, waarbij het ontzorgen van ondernemers centraal staat

Ook de inzet van doelgroepen moet op een transparante en consequente wijze plaatsvinden. Hierbij staat het ontzorgen van ondernemers centraal. Het is gewenst dat de gemeente of het UWV voorafgaand aan de aanbestedingen al overleg heeft met de MKB'ers over welk werk passend zou kunnen zijn voor welke doelgroep en welke taken verricht zouden kunnen worden door doelgroepen (job carving). Hierover dient een open gesprek te worden gevoerd en ruimte te worden gelaten aan ondernemers om met innovatieve invullingen voor social return te komen.

Ten behoeve van de planning van de inzet van doelgroepen is het verstandig om alle aanbestedingskalenders bij te houden, zodat duidelijk is welke aanbestedingen eraan komen. Hierdoor kunnen tijdig voorbereidingen worden getroffen, zodat doelgroepen op tijd klaar staan voor de projecten die kunnen voortkomen uit de aanbestedingen.

In het kader van het ontzorgen van MKB'ers is het eveneens van belang om voorafgaand aan de aanbesteding de financiering omtrent de begeleiding van doelgroepen en de subsidieregelingen met MKB'ers te bespreken. Het inzetten van proefplaatsingen en stages bleek een beproefd middel om ondernemers en doelgroepen aan elkaar te laten wennen. Behalve proefplaatsingen en stages kan ook gedacht worden aan het inrichten van voorschakeltrajecten waarin doelgroepen worden getraind om eerst weer in het werkritme te komen en vaardigheden aanleren, om daarna ingezet te kunnen worden op reguliere werkplekken. Het is van belang MKB'ers hierbij te betrekken en te bespreken welke rol zij in deze trajecten kunnen hebben. Daarnaast is het interessant om ondernemers te zoeken die bereid zijn om via detacheringen doelgroepen in hun organisatie op te nemen. Invulling geven aan social return via een arbeidspool biedt doelgroepen de mogelijkheid om in meerdere aanbestedingen ingezet te worden. MKB'ers kunnen zelf initiatieven nemen tot zulke arbeidspools, maar kunnen ook worden gestimuleerd door doelgroepenleveranciers om gezamenlijk arbeidspools in te richten. Tot slot geldt dat er pas sprake kan zijn van een consequent en transparant doelgroepenbeleid wanneer door de gemeente of het UWV bijgehouden wordt welke doelgroep waar is ingezet. Op basis van deze monitoring kan aan de inkopers die betrokken zijn bij de aanbesteding, worden doorgegeven of de social return voorwaarde in de aanbesteding is nagekomen.

Aanbevelingen bespreken in focusgroepen

Voor aanscherping van de aanbevelingen zijn focusgroepen georganiseerd. De focusgroep-methode is een onderzoeksmethode voor het verzamelen van gegevens

door middel van een groepsdiscussie, waarbij de focus ligt op een bepaald onderwerp (Morgan, 1998). Deze methode diende als communicatieve validering van de onderzoeksresultaten. Hierbij wordt de kennis die is verkregen, getoetst in dialoog met de betrokken partijen (Wester et al., 2000). Getoetst wordt of de kennis bijdraagt aan het verbeteren van het handelen van de betrokken partijen. Daarnaast is de focusgroep ingezet om te komen tot gedeelde inzichten en ter bevordering van het uitwisselen van ervaringen en standpunten ten aanzien van de conceptaanbevelingen.

Voor het onderzoek zijn drie focusgroepbijeenkomsten georganiseerd. Voor de eerste bijeenkomst zijn zestien MKB-bedrijven uit de regio Noord-Nederland uitgenodigd. Bij de samenstelling van de groepen werd erop gelet dat concurrerende bedrijven niet in dezelfde groep zaten. Voor de tweede bijeenkomst zijn 38 sleutelfiguren uitgenodigd, afkomstig van aanbestedende diensten, projecten social return en de werkpleinen in de regio Noord-Nederland. Voor de laatste bijeenkomst zijn zowel de eerdergenoemde MKB'ers als de sleutelfiguren van aanbestedende partijen opnieuw uitgenodigd. De aanbevelingen, ontwikkeld vanuit de best practices, werden in de drie focusgroepbijeenkomsten besproken. Dit leverde kennis en ervaringen op, die als input dienden voor het aanscherpen van de aanbevelingen.

De resultaten uit de focusgroepen gaven in de eerste plaats een bevestiging van de door ons ontwikkelde aanbevelingen. Bovendien hadden de focusgroepen als positief neveneffect dat de deelnemende MKB'ers, inkopers en medewerkers die doelgroepen leverden, tot gedeelde inzichten en wederzijds begrip kwamen. Inkopers kregen meer begrip voor het feit dat MKB'ers het lastig vinden om aan social return voorwaarden te voldoen. Medewerkers van projecten social return bleken de taal van ondernemers te spreken, waardoor ondernemers het idee kregen dat het gemakkelijker was om doelgroepen in te zetten op projecten dan zij van tevoren dachten. Standpunten en belangen werden uitgewisseld en verhelderd. Andere belangrijke resultaten waren dat MKB'ers op het idee kwamen om samen te gaan werken in een verticale keten (als verhuisbedrijf, schildersbedrijf en schoonmaakbedrijf). Ze ontdekten dat ze hiermee hun mogelijkheden voor social return en dus ook hun kansen op een aanbesteding konden vergroten.

Implementatie en evaluatie van de aanbevelingen

Om een goed beeld te krijgen van de wijze waarop ondernemers hun bedrijfsvoering kunnen inrichten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten in het kader van social return, zijn de aanbevelingen bij vijf MKB-bedrijven geïmplementeerd en geëvalueerd. Voor de implementatie is gekozen voor spreiding over verschillende branches om ervaring op te doen met social return in verschillende soorten aanbestedingen. Het ging om een schoonmaakbedrijf, een ICT-bedrijf, een bouwbedrijf, een verhuisbedrijf en een bedrijf op het gebied van infra, alle in de regio Noord-Nederland. In de implementatiefase was het doel dat de MKB'ers de aanbevelingen gingen toepassen in hun bedrijf. Met de betrokken MKB'ers zijn eerst adviesgesprekken gevoerd over het toepassen van de aanbevelingen in de praktijk. In de evaluatiefase is vervolgens onderzocht of de MKB'ers daadwerkelijk met de aanbevelingen uit de voeten konden. Belangrijke

vragen waren welke succesfactoren en welke knelpunten zij hierbij tegenkwamen. Hiertoe zijn twee interviewrondes gehouden. De looptijd van het project Sociaal in het bestek bleek echter te kort om de aanbevelingen volledig in de MKB-bedrijven te kunnen implementeren. De resultaten uit de interviews leverden wel rijke informatie op ter aanscherping van de aanbevelingen. Het gebruik van internet voor het promoten van activiteiten op het terrein van social return, het in kaart brengen van stakeholders en de samenwerking met andere bedrijven om te kunnen voldoen aan de eisen van social return bleken belangrijke leerervaringen voor MKB'ers.

Conclusies project Sociaal in het bestek: dialoog tussen MKB, inkoop en partij die doelgroepen levert cruciaal

De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat het voor een innovatieve en effectieve invulling van social return cruciaal is dat er vóórdat aanbestedingen worden geformuleerd een dialoog ontstaat tussen MKB'er, inkoop en de partij die doelgroepen levert. Het is belangrijk dat MKB'ers hiervoor contact leggen met degenen die de doelgroepen leveren, zoals het UWV en de gemeente. MKB'ers kunnen duidelijk maken welke doelgroepen in hun bedrijf aan het werk kunnen en welke rol zij in de uitvoeringsfase kunnen vervullen. Hierdoor kan een goede match ontstaan tussen kandidaat en werkplek. Door tijdig contact te leggen met partijen die doelgroepen leveren, kan ook worden besproken wie welke begeleiding biedt. Daarvoor is het belangrijk dat de MKB'er aangeeft hoever hij wil gaan in de begeleiding van doelgroepen. Afspraken over de kosten van begeleiding dienen van tevoren te worden vastgelegd. Goede afspraken over de begeleiding dragen bij aan het ontzorgen van MKB'ers.

Mogelijkheden, behoeften en eisen van deze partijen kunnen in de dialoog op elkaar worden afgestemd. Hierdoor kunnen MKB'ers de voorgenomen formulering van de social return verplichting in een vroeg stadium toetsen op haalbaarheid. Wanneer de driehoek MKB'ers, inkopers en de partijen die de doelgroepen leveren goed op elkaar is ingespeeld, kan social return een succes worden. Uit een aanvullend onderzoek van TNO dat plaatsvond in het kader van het project Sociaal in het bestek, blijkt dat door deze dialoog ook verdringing kan worden voorkomen (Andriessen & Brouwer, 2014). Dat wil zeggen dat voorkomen kan worden dat groepen werknemers ontslagen moeten worden om doelgroepen in het kader van social return in te zetten. Andriessen en Brouwer geven aan dat aanbestedende diensten door middel van de dialoog ondernemers de mogelijkheid kunnen bieden om aan te geven of social return mogelijk is of dat zij hierdoor gedwongen worden huidige werknemers te ontslaan en social return niet als voorwaarde kan worden opgenomen in de opdracht.

Naast de dialoog in de driehoek is het van belang dat de partijen die de doelgroepen leveren deze ook op tijd klaar hebben staan, zodat er een goede match kan plaatsvinden tussen de aangeboden werkzaamheden en de kandidaat. De matching bleek overigens in de praktijk nog vaak tot problemen te leiden. Kandidaten bleken niet op tijd op projecten te zijn geplaatst of waren toch niet geschikt.

Tijdens het project bleek dat MKB'ers over het algemeen weinig bekend zijn met financiële regelingen (als loonkostensubsidies) om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten. Ook uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP, 2014) blijkt dat werkgevers vaak onbekend zijn met de financiële regelingen die het aantrekken van mensen met een arbeidsbeperking moeten stimuleren. Het SCP concludeert dat mede hierdoor het in dienst nemen van mensen met een beperking een lage prioriteit heeft. Dit betekent volgens het SCP dat er sprake is van een discrepantie tussen de ontwikkelingen in het beleid dat tot hogere arbeidsdeelname moet leiden en de dagelijkse bedrijfspraktijk, waarin juist voor de ondernemers op dit punt een cruciale rol is weggelegd. Dit onderstreept het belang van het ondersteunen van MKB'ers op het gebied van financiële regelingen en begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Uit ons onderzoeksproject bleek tot slot dat MKB'ers behoefte hebben om samen op te trekken bij de invulling van social return omdat ze zichzelf vaak te klein vinden om het alleen te kunnen doen. Gebleken is dat een arbeidspool die ingezet kan worden bij verschillende aanbestedingen, praktisch zou kunnen zijn voor veel MKB'ers. Door gezamenlijk een arbeidspool in te richten hoeft de individuele MKB'er zich minder intensief bezig te houden met de manier waarop social return in een specifieke aanbesteding ingevuld moet worden. Een arbeidspool zou kunnen worden opgericht door een aantal samenwerkende bedrijven, die personeel met de vereiste werkervaring inlenen op via aanbesteding verworven projecten. Een arbeidspool kan daarnaast bijdragen aan de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van doelgroepen, wanneer ze in dienst komen van de arbeidspool en afwisselend worden ingezet op projecten bij verschillende MKB'ers. Vanuit de arbeidspool kan ook training en begeleiding plaatsvinden. MKB'ers kunnen voor de inrichting van een arbeidspool samenwerking zoeken met MKB'ers die bij hen in de omgeving gevestigd zijn en waarmee een keten gevormd kan worden (bijvoorbeeld een schilder met een loodgieter, een bouwbedrijf en een verhuizer). Zij kunnen ook de samenwerking zoeken met bedrijven in hun eigen branche (Oden & Beukeveld, 2014).

Tweede onderzoeksproject: Arbeidspools door samenwerkende ondernemers

Naar aanleiding van de aanbeveling uit het onderzoeksproject Sociaal in het bestek: *werk mee aan het inrichten van een arbeidspool*, is het lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt benaderd door een aantal ondernemers die een arbeidspool wilden oprichten. Ze wilden hierbij ondersteuning krijgen en geïnformeerd worden over mogelijke juridische vormen, waaronder de coöperatie. Het lectoraat heeft daarop een kleinschalig vervolgonderzoek verricht, eveneens gesubsidieerd met RAAK-MKB-gelden.

In het project *Arbeidspools door samenwerkende ondernemers* zijn de knelpunten en succesfactoren onderzocht van de (juridische) vormgeving van arbeidspools. Om hierop antwoord te vinden is een literatuuronderzoek verricht naar verschillende rechtsvormen van arbeidspools en de voor- en nadelen van deze rechtsvormen. Daarnaast zijn interviews gehouden bij zeven samenwerkingsvormen van samenwerkende ondernemers over de ervaringen met de juridische vormgeving

van het samenwerkingsverband, de inzet en begeleiding van doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt en de samenwerking met gemeenten (Oden et al., 2015).

Tijdens het onderzoek waren de voorbereidingen gestart voor de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten, die in 2015 van kracht ging. Hierin wordt van werkgevers gevraagd extra arbeidsplaatsen te creëren. Deze wet is ontstaan als gevolg van het Sociaal Akkoord in 2013 tussen de sociale partners en het kabinet. De bedoeling van deze wet is dat meer arbeidsbeperkten in een, liefst reguliere, baan kunnen participeren. De gemeente is verantwoordelijk voor deze doelgroepen. De gemeente dient de doelgroepen te ondersteunen bij arbeidsinschakeling, en indien nodig, ook inkomensondersteuning te bieden. In het Sociaal Akkoord hebben werkgevers, waaronder het MKB, zich verbonden aan een banenafpraak, namelijk dat zij 100.000 extra banen in de marktsector creëren voor de doelgroepen.

Om te kunnen voldoen aan social return en de banenafpraak ligt er voor MKB'ers een belangrijke en uitdagende taak. Ondernemers besloten dan ook de arbeidspools niet alleen in te richten om doelgroepen in te zetten op social return projecten, maar ook in het kader van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten.

Hoe richt je een arbeidspool in?

Het verkennende onderzoek werd verricht onder zeven practices van samenwerkende ondernemers in Nederland. Bij vier van de practices was een arbeidspool ingericht. Eén ondernemer was van plan een arbeidspool in de vorm van een coöperatie op te richten. Omdat nog geen arbeidspool in Nederland bekend was met deze rechtsvorm, hebben we bovendien twee coöperaties gericht op het creëren van werkgelegenheid in het onderzoek meegenomen. Er zijn interviews gehouden met negen betrokken ondernemers en sleutelfiguren over hun ervaringen met het opzetten van het samenwerkingsverband en het inrichten van een arbeidspool. Het onderzoek leverde een aantal aandachtspunten op die van belang zijn voor het vormgeven en inrichten van een arbeidspool.

Wanneer we kijken naar de juridische vorm waarin een arbeidspool kan worden gegoten, dan is de stichting of een coöperatie het meest geschikt. Een *stichting* is slagvaardig doordat deze geen leden heeft, maar aan de andere kant kan daardoor de betrokkenheid van ondernemers minder groot zijn, waardoor zij zich gemakkelijk kunnen terugtrekken. Dit kan de continuïteit van een arbeidspool in gevaar brengen. Een *coöperatie* daarentegen heeft leden die zeggenschap hebben over de inrichting en bedrijfsvoering van de coöperatie. Daarnaast mag een coöperatie winst maken en die uitkeren aan de leden. Bij beide rechtsvormen is het belangrijk om de betrokken ondernemers te blijven binden aan de stichting of coöperatie.

In de praktijk blijkt dat het opzetten van een arbeidspool veel uithoudingsvermogen vraagt van ondernemers naast hun eigen bedrijfsvoering. Om de ondernemers te binden en te blijven boeien is het belangrijk dat een aansprekende ondernemer een leidende rol op zich neemt. Verder is aandacht voor de continuïteit van inzet van kandidaten uit de arbeidspool van belang. Ook bleek weer

dat MKB'ers tijdig inzicht moeten krijgen in de planning van aan te besteden projecten, om daarop de inzet van de doelgroepen te kunnen afstemmen.

Werknemers komen in dienst van een arbeidspool op basis van een arbeidsovereenkomst. Deze werknemers worden uitgeleend aan de bedrijven die zich bij de arbeidspool hebben aangesloten. De begeleiding van de werknemers, zowel vaktechnisch als bijvoorbeeld op werknemersvaardigheden, wordt vanuit de arbeidspool geboden. Hierdoor wordt de werkgever ontzorgd. Uit onze gesprekken blijkt weer dat het voor de MKB'ers erg belangrijk is dat ze de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek krijgen. Dit blijkt ook uit onderzoek van Groenewoud, die laat zien dat het werkgevers vooral gaat om kandidaten die voldoen aan de kwaliteitseisen die aan het werk gesteld worden (Groenewoud, 2013).

Ten slotte blijkt uit dit onderzoeksproject dat het voor een goede matching cruciaal is dat gemeenten zich committeren aan de arbeidspool. Afstemming tussen gemeenten en arbeidspool vergroot de kans op de inzet van geschikte kandidaten. Van belang is dat werkgevers zelf duidelijk hebben welke doelgroepen in het bedrijf passen, zodat er een goede match kan worden gemaakt tussen de inzet van de doelgroep en de aard van de werkzaamheden. Gemeenten gaven aan dat ze niet altijd een beeld hebben van de behoeften van ondernemers op dit gebied, waardoor ze hierop niet goed kunnen inspelen (Oden et al., 2015).

Conclusie: in de praktijk onvoldoende aansluiting tussen werkplekken en doelgroepen

Ook dit tweede project laat zien dat het belangrijk is dat MKB'ers al vroegtijdig bekend zijn met het aanbod aan doelgroepen dat via social return en ten behoeve van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten kan worden ingezet. In de praktijk blijkt dit niet gemakkelijk te realiseren. Ondernemers en partijen die de doelgroepen leveren, zien dat hier nog onvoldoende aansluiting is tussen werkplekken en doelgroepen.

Uit interviews die wij in vervolg op de twee projecten voerden met twintig MKB'ers en met een landelijk netwerk van ondernemers, blijkt dat ondernemers vaak wel werkplekken creëren, maar dat gemeenten en UWV de doelgroepen niet altijd op tijd aanleveren. Uit recente afstudeeronderzoeken van studenten van de Hanzehogeschool Groningen in opdracht van het lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt (Bongers, 2016; Kamp, 2016) blijkt bovendien dat doelgroepen uit de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten niet in iedere sector ingezet kunnen worden. Zo worden voor functies binnen de zorg en welzijnssector vaak hoger opgeleiden gevraagd; een groep die al snel buiten de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten valt. Een ander voorbeeld is dat binnen de bouw- en infrasector de groep Wajongers minder geschikte kandidaten lijken vanwege de vaak fysiek zware werkzaamheden. Dit zijn belangrijke resultaten die als input dienen voor het vervolgonderzoek MKB@Work van het lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt.

Derde onderzoeksproject: MKB@Work

Het onderzoeksproject *MKB@Work*, eveneens gesubsidieerd met RAAK-MKB-gelden, is gestart in september 2016 en loopt door tot september 2018. Aanleiding voor dit project is de wens van de Nederlandse overheid dat ondernemers in samenwerking met gemeenten invulling geven aan sociale innovatie via de Participatiewet en de daarmee samenhangende Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten.

Uit de hierboven gerapporteerde onderzoeken en uit ons vooronderzoek onder twintig MKB'ers in het kader van het project MKB@Work is gebleken dat MKB'ers de samenwerking met gemeenten in het kader van inclusief werkgeverschap wel willen aangaan, maar dat de samenwerking en de inzet van doelgroepen nog niet soepel verlopen (Oden & Beukeveld, 2014; Oden et al., 2015).

Een probleem is dat het voor MKB'ers onvoldoende mogelijk is om bij de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te anticiperen op toekomstige aanbestedingen. Mensen uit de doelgroepen worden vaak pas aangeleverd als het project al bijna ten einde loopt. Een ander probleem is dat op plaatsing van doelgroepen op social return projecten gerichte arbeidspools niet goed functioneren als goede samenwerking met gemeenten ontbreekt. Hierdoor is de matching tussen doelgroepen en werkplekken vaak onvoldoende.

De ervaring van MKB'ers is dat gemeenten zich wel willen opstellen als partner, maar dat hun dat in de praktijk nog niet lukt, onder meer omdat ze hun klantenbestand onvoldoende kennen. Dit is met de komst van de Participatiewet alleen maar toegenomen, omdat het aantal door de gemeenten te ondersteunen doelgroepen daardoor is uitgebreid. Staatssecretaris Klijnsma benadrukte in oktober 2015 het belang van beschikbaarheid en matching van geschikte kandidaten voor extra werkplekken. Ze beval daarbij aan het werkzoekendenbestand inzichtelijk te maken door de vormgeving van eenduidige profielen. Hierdoor zouden regionale Werkbedrijven gericht personeel uit de doelgroep van de Participatiewet kunnen selecteren, om hen beter aan een reguliere baan te helpen (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2015). Uit onze onderzoeken blijkt dat gemeenten ook wel willen samenwerken met ondernemers. Hiervoor hebben ze een werkgeversbenadering ontwikkeld. Ze ervaren echter dat MKB'ers niet altijd duidelijk zijn in hun behoeften, gericht op de inzet van doelgroepen.

Het project MKB@Work richt zich op de vraag die MKB'ers ons hebben voorgelegd: *Hoe krijg ik samen met de gemeente tijdig geschikte kandidaten op de gecreëerde werkplekken in mijn bedrijf met zo min mogelijk regels en zo veel mogelijk zelfsturing?* Het doel is spelregels te ontwikkelen gericht op het realiseren van een structurele samenwerking van MKB met gemeenten. Die samenwerking moet leiden tot een snelle plaatsing van geschikte doelgroepen op gecreëerde werkplekken, zodat MKB'ers kunnen voldoen aan social return en de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Daarbij is het uitgangspunt dat MKB'ers zelf meer regie krijgen over de selectie, plaatsing en de begeleiding van kandidaten en dat de samenwerking tussen MKB en gemeenten regelluw wordt vormgegeven. Uit ons vooron-

derzoek blijkt namelijk dat MKB'ers ervaren dat de regelgeving in het kader van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten zo complex is dat deze het plaatsingsproces bemoeilijkt. Voorbeelden zijn het bepalen van de arbeidsbeperking en het vaststellen van de loonwaarde. MKB'ers streven naar een structurele samenwerking met zo weinig mogelijk regels, wat past in het beleid van het kabinet om de ondernemingsruimte te vergroten door het verminderen van regeldruk. MKB'ers missen echter de kennis om een regelluwe aanpak vorm te geven. Met ons praktijkgerichte onderzoeksproject MKB@Work willen we de komende twee jaar samen met MKB'ers, gemeenten, UWV en andere betrokkenen hiervoor spelregels ontwikkelen.

Literatuur

- Andriessen, S. & Brouwer, P. (2014). *Social return en verdringing: Strategieën ter preventie, een verkenning*. TNO.
- Bongers, J. (2016). *Arbeidspool@Work, succesfactoren en knelpunten bij de inzet van kandidaten vanuit de arbeidspool van Stichting Goed Werk! Bij ondernemers in de bouw- en infrasector, in het kader van social return*. Afstudeeronderzoek Hanzehogeschool Groningen.
- Groenewoud, M. (2013). Zijn werkgevers gevoelig voor loonkostensubsidies? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29 (2), 191-203.
- Kamp, V.M.L. (2016). *Knelpunten en succesfactoren bij het inzetten van de doelgroep uit de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*. Afstudeeronderzoek Hanzehogeschool Groningen.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2015). *Kamerbrief d.d. 27 oktober 2015 betreffende toezeggingen Participatiewet en Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*.
- Morgan, D.L. (1998). *The focus group guidebook*. Focus Group Kit 1. Thousand Oaks/ London/New Delhi: Sage Publications.
- Oden, P.A.T. & Beukeveld, M.T.G. (red.). (2014). *Social Return in aanbestedingen: it takes two to tango! Onderzoeksverslag Sociaal in het bestek*. Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- Oden, P.A.T., Beukeveld, M.T.G. & Woude, C.S. van der. (2015). *Arbeidspools door ondernemers: juridische vormgeving en ervaringen in de praktijk*. Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- Schaaijk, G.A.F.M. van. (2011). *Praktijkgericht juridisch onderzoek*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). (2014). *Vraag naar arbeid 2013*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- TNO. (2011). *Social return: Handleiding voor aanbestedende diensten van het Rijk*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Wester, F., Smaling, A. & Mulder, L. (red.). (2000). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.