



Maatwerk voor Mensen

Jaarverslag 2018

Maatwerk voor Mensen



Voorwoord

Trots ben ik op dit eerste jaarverslag van Maatwerk voor Mensen. Social return is een van de thema's die ik een extra warm hart toedraag: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan werk helpen. Bij het Rijk hebben we social return in 2018 een nieuwe impuls gegeven: hoe kunnen we onze bijdrage aan een inclusieve samenleving vergroten, samen met onze partners?

Social return, de Banenafpraak en de Participatiewet helpen ons hierbij. Maar er kan zoveel meer: door maatwerk te bieden en op een andere manier naar de mogelijkheden te kijken. Vanzelf gaat dat niet, het vraagt samenwerking, creativiteit, doorzettingsvermogen en lef. Dat laten we onder meer zien in Maatwerk voor Mensen. In dit jaarverslag lees je wat in relatief korte tijd is bereikt, vol enthousiasme: samenwerking tussen departementen, tussen de disciplines Inkoop, HR en beleid en nieuwe proeftuinen.

Maar we zijn er nog niet. HR-beleid, Inkoop en opdrachtgevers gaan aan de slag om samen met leveranciers en andere overheden zoveel mogelijk impact te bereiken. Wij kunnen samen voorwaarden creëren om meer mensen aan werk te helpen. Ieder vanuit zijn of haar eigen rol. Kritische succesfactor is dat we hier allemaal voor open staan en ons dit realiseren.

Veel waardering heb ik voor iedereen die zich inzet voor dit mooie doel. En ja, ook jij kan je steentje bijdragen. Doe je mee?

De medewerkers van het Adviesteam Social Return Rijk helpen je graag op weg.

Marieke van Wallenburg

Directeur-Generaal Overheidsorganisatie

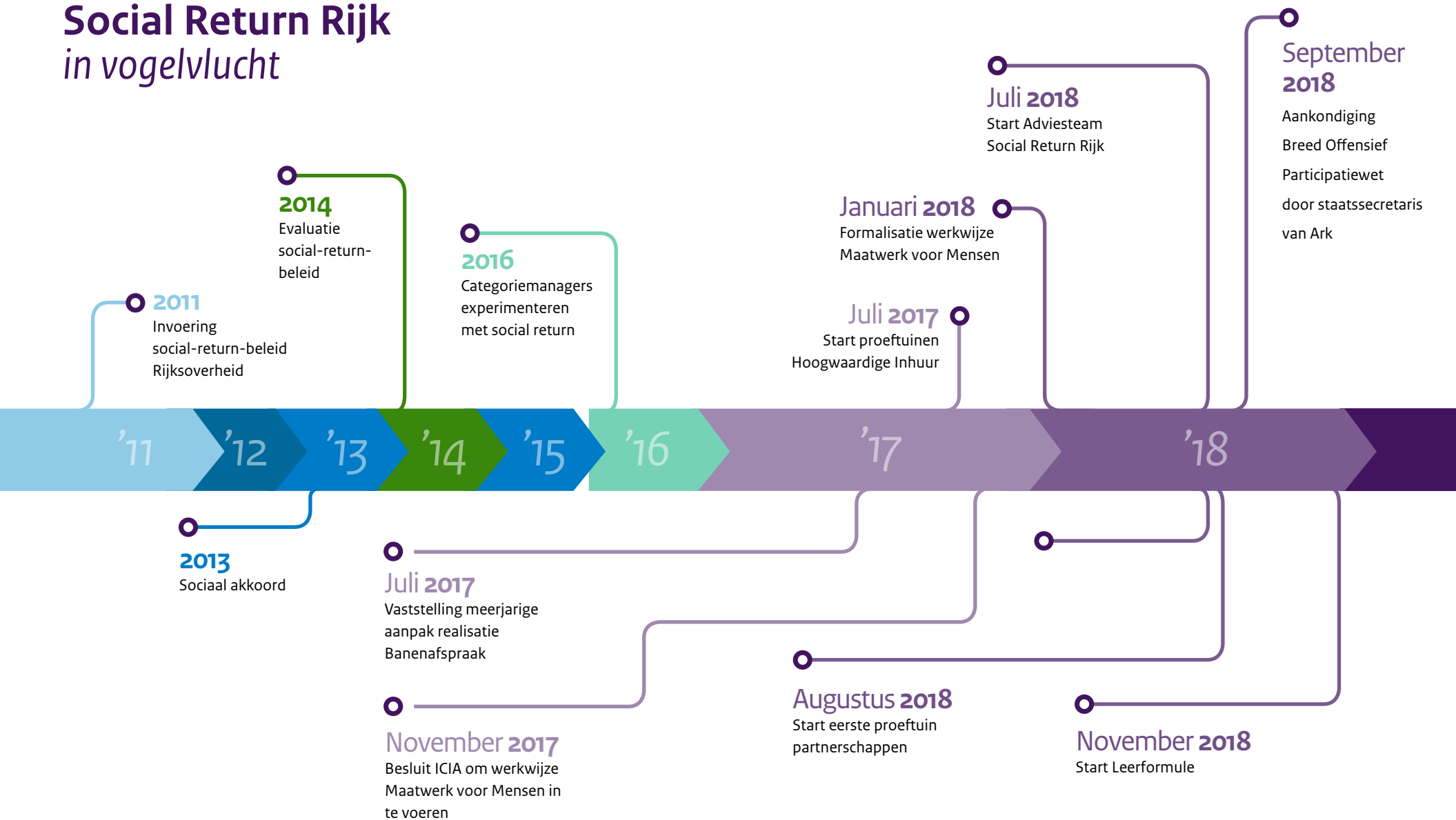


Inhoudsopgave

| | | | |
|--|----|---|----|
| Voorwoord | 3 | 3. Projectorganisatie | 15 |
| 1. Social return bij het Rijk | 6 | 4. Activiteiten | 15 |
| 1.1 Inkopen met sociale impact centraal | 6 | 4.1 Actief lerend netwerk | 15 |
| 1.2 Er kan zoveel meer | 6 | 4.2 Leerformule social return | 16 |
| 2. Maatwerk voor Mensen | 8 | 4.3 Communicatieactiviteiten | 16 |
| 2.1 Maximaal benutten van de inkoopkracht | 8 | Proeftuin Berenschot | 17 |
| 2.2 Proeftuinen | 9 | 5. Resultaten | 18 |
| 2.3 De eerste proeftuinen | 10 | 6. Blik op de toekomst | 19 |
| 2.4 Goed voorbeeld doet volgen: nieuwe proeftuinen | 10 | Proeftuin EY | 20 |
| 2.5 De beweging komt op gang | 11 | 7. Tot slot | 21 |
| Proeftuin ATOS | 14 | Bijlage 1. Lijst met afkortingen | 22 |



Social Return Rijk in vogelvlucht



1. Social return bij het Rijk

Het Rijk streeft naar een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen meedoet. Soms lukt het mensen niet om op eigen kracht aan de slag te gaan. Bijvoorbeeld mensen uit kwetsbare groepen, zoals langdurig werklozen of mensen met een arbeidsbeperking. De overheid heeft de maatschappelijke verantwoordelijkheid om deze mensen te ondersteunen zodat zij toe kunnen treden tot de arbeidsmarkt. Om dit te realiseren zet het Rijk verschillende instrumenten in. Eén daarvan is het toepassen van social return in inkoop- en aanbestedingstrajecten.

1.1 Inkopen met sociale impact centraal

Sinds 2011 is het social-return-beleid bij het Rijk gericht op de zogenaamde '5%-regeling' (zie kader) bij passende aanbestedingen. Hiermee zijn mooie resultaten behaald, maar uit de evaluatie van social return bleek dat dit inkoopinstrument niet altijd effectief werkt. Er is toegezegd om de Tweede Kamer op de hoogte te brengen over het vervolg van het social-return-beleid bij de rijksoverheid, waarbij dit instrument wordt gezien in relatie tot de Participatiewet en de wet Banenafspraken.

Wat is social return?

Social return is een aanpak om meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Inkoopers van overheden kunnen, bij het verstrekken van opdrachten, de opdrachtnemer stimuleren of verplichten om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te betrekken bij de uitvoering van de opdracht.

Het 'traditionele' social-return-beleid bij het Rijk biedt een duidelijk en generiek kader: social return wordt toegepast bij opdrachten bij werken en diensten met een loonsom van ten minste 250.000 euro (minimale loonsom exclusief btw) en een minimale looptijd van zes maanden. Toepassing volgt na beoordeling van passendheid door de opdrachtgever (toetsing aan vier uitsluitingsgronden). Er werd gewerkt met een standaard social-return-percentage van 5% als voorwaarde van toepassing.

1.2 Er kan zoveel meer

Succesvolle praktijkvoorbeelden lieten zien dat er zoveel meer impact behaald kan worden met social return. Leveranciers gaven aan dat ze in de traditionele aanpak soms moeilijk aan hun social-return-verplichting konden voldoen, terwijl zij dit wel graag willen. Daardoor miste het Rijk kansen om impact te creëren. Uit ervaringen van andere overheden bleek dat maatwerk een belangrijke succesfactor is voor social return. Ook bij het Rijk waren er al categoriemanagers en inkoopers die, samen met leveranciers, met een ruimere blik naar de invulling van social return keken en zo mooie resultaten boekten. De inzichten die hieruit voortkwamen stonden centraal in de ontwikkeling en totstandkoming van Maatwerk voor Mensen.

Eind 2017 besloot de Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden (ICIA) om ruimte te bieden voor de doorontwikkeling van social return onder de noemer Maatwerk voor Mensen. Sinds 1 januari 2018 is Maatwerk voor Mensen de vernieuwde werkwijze social return van het Rijk. P&O, Inkoop en het bedrijfsleven werken nauw samen om zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag te helpen. Het gaat om inkopen met maximale sociale impact. Welke vorm daar het beste bij past, kan per situatie (sector, categorie, markt) verschillen. Zo is er ruimte voor een eigen invulling, daar waar het impact heeft en aansluit op doelstellingen van de eigen organisatie.

Deze aanpak bestaat naast het 'traditionele' social-return-beleid dat werkt via het generieke kader. Het inkoopinstrument is onder Maatwerk voor Mensen dus breder hanteerbaar gemaakt. De verwachting is dat deze aanpak zal leiden tot nieuwe vormen van social return.

“Dat officiële ‘ja’ van de ICIA was belangrijk omdat onze aanpak dan als werkwijze kon worden geadopteerd en zo veel meer effect kan hebben. Mensen bewegen daardoor makkelijker.”

Fons Buurman,
Categoriemanager Hoogwaardige Inhuur, Ministerie van I&W



Rijksbrede werkwijze Maatwerk voor Mensen: een andere manier van doen.

2. Maatwerk voor Mensen

Maatwerk voor Mensen wil via social return de inkoopkracht van het Rijk beter benutten om meer sociale impact te bereiken. De kern van deze aanpak is een lerende manier van werken. De opgedane praktijkervaring is voeding voor de doorontwikkeling van beleid. Rijksoverheidsprofessionals en leveranciers krijgen in deze fase van doorontwikkeling extra speelruimte om, in proeftuinen, te verkennen wat mogelijk is. Hier is geen standaardaanpak of blauwdruk voor, het gaat om maatwerk.

Voor Maatwerk voor Mensen betekent 'sociale impact' het creëren van:

- Banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- Opleiding en werk(ervarings-)plekken die leiden tot banen voor deze groepen.

2.1 Maximaal benutten van de inkoopkracht

Belangrijke veranderingen ten opzichte van het 'traditionele' social-return-beleid zijn:

1. **Maatwerk en dialoog zijn de nieuwe standaard.** De social-return-voorwaarde wordt bij alle aanbestedingen van werken en diensten aangepast aan de kansen en mogelijkheden van de betreffende categorie, markt en sector. Daarbij staat niet de '5%-regeling', maar het bereiken van zoveel mogelijk impact centraal. Deze flexibele uitvraag gebeurt binnen de juridische kaders. Zo sluit social return optimaal aan bij de doelstellingen van zowel de opdrachtgever als de leverancier.
2. **Bredere toepassing van social return.**
 - a. **Bredere doelgroep.** Vanuit Inkoop is de vaste doelgroepomschrijving losgelaten. Naast mensen met een arbeidsbeperking (vanuit de Banenafpraak) en andere kwetsbare groepen (waaronder langdurig werklozen) binnen de doelgroep social return, biedt de aanpak ruimte voor beleidsdoelgroepen als statushouders en ex-topsporters.

- b. **Bredere beleidsambitie.** Er is ruimte om de beleidsambitie van de verschillende departementen aan te laten sluiten op de social-return-opgave. Zo wil het ministerie van SZW bijvoorbeeld sociale ondernemers betrekken in de proeftuinen en kan er met de focus op mensen met een arbeidsbeperking aangesloten worden op de Banenafpraak.
 - c. **Bredere invulmogelijkheden.** Hoe social return in een aanbestedingstraject wordt ingevuld of in een opdracht wordt uitgevraagd is niet voorgeschreven. Zo kan worden verkend welke vorm het beste aansluit bij de kansen in de markt, sector of categorie.
 - d. Door social return te beleggen op het niveau van **categoriemanagement/ raamovereenkomsten** in plaats van op de onderliggende contracten, ontstaan er meer volume en dus meer mogelijkheden om daadwerkelijk sociale impact te creëren.
3. **Draagvlak en ruimte.** Categoriemanagers, inkoop- en P&O-professionals krijgen brede steun voor het uitvoeren van nieuwe proeftuinen. Deze ontvangen zij van de secretaris-generaal (SG) van het ministerie van BZK, de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR), de Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid (ICOP) en de ICIA.

"In de catering branche zijn we al jaren bezig met het inzetten van de social return doelgroepen. Iedereen binnen het Rijk heeft wel zijn eigen voorkeur wat betreft de doelgroepen. DJI wil gedetineerden een kans bieden, terwijl Rijkswaterstaat bijvoorbeeld iets met vluchtelingen wil."

Rob Heijink,
Categoriemanager Catering, Rijkswaterstaat

Maatwerk voor Mensen vraagt om een andere manier van samenwerken. Het gaat om partnerschap, niet om het eenzijdig opleggen van de social-return-verplichting aan de leverancier. Maar hoe doe je dat in de praktijk? In proeftuinen wordt verkend hoe je met respect voor de regels meer kansen kan benutten. Niet het 'vinken' staat centraal ('social return staat in het bestek'), maar het kijken naar mogelijkheden voor het realiseren van sociale impact. Dit doe je door samen de verkenning aan te gaan. Door te werken in proeftuinen ontstaat, met het doel voor ogen, enthousiasme en creativiteit ('vonken').

Social return en de Banenafpraak in verbinding

In overeenstemming met het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 stuurt het Rijk actief op de instroom van mensen met een arbeidsbeperking, om het gestelde arbeidsbeperktenquotum te realiseren. Dit doet het Rijk onder andere door samenwerking met inkoop en leveranciers. Binnen Maatwerk voor Mensen worden social return en de Wet Banenafpraak dan ook in samenhang gezien. Met de Wet Banenafpraak, die in 2015 is vastgesteld, is vastgelegd dat het Rijk, samen met andere overheden en het bedrijfsleven, een extra inspanning zal leveren om 125.000 mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen. Het Rijk heeft hiervoor een 'Meerjarige aanpak realisatie Banenafpraak' opgesteld. Eén van de sporen van de meerjarige aanpak is de samenwerking met Inkoop.

De doelstellingen van social return en de Banenafpraak komen voor een groot deel overeen: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk helpen. Het verschil zit hem in de doelgroepen die bediend worden. Waar de Banenafpraak zich richt op mensen met een arbeidsbeperking, gaat het bij de uitvoering van social return ook om andere kwetsbare doelgroepen, waaronder langdurig werklozen, aangevuld met onder andere statushouders (COA/IND) en ex-topsporters (VWS). Dit zijn doelgroepen die aansluiten bij de (beleids-) doelstellingen van de ministeries.

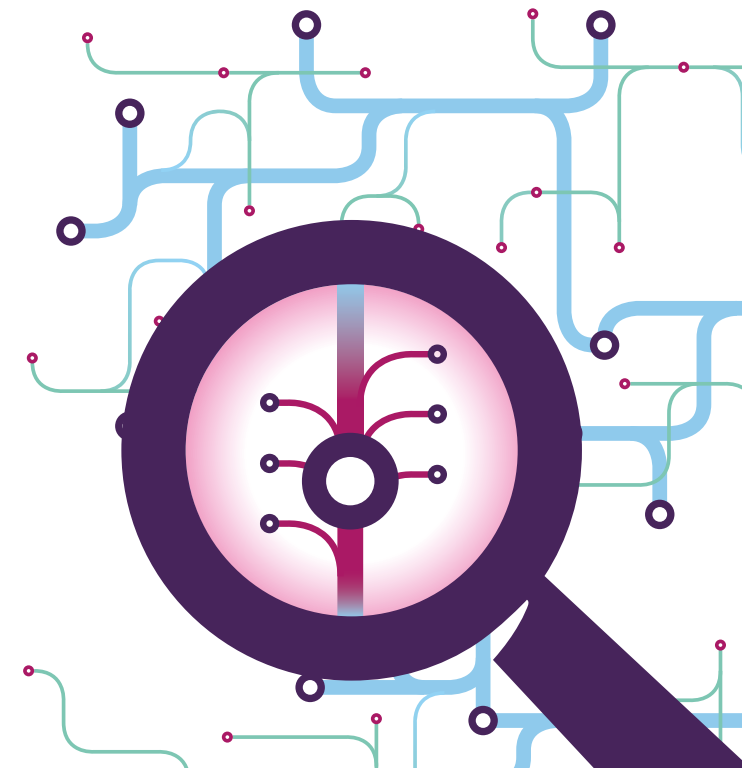
De verbinding van beide instrumenten betekent een extra impuls voor de doorontwikkeling van social return. Bij de uitvoering van social return gaat het vaak om het creëren van tijdelijk werk (voor de duur van de opdracht). De Banenafpraak biedt de mogelijkheid om dit te verduurzamen. Tegelijkertijd is Inkoop een belangrijk instrument om de opgave van de Banenafpraak te realiseren. Het Rijk als werkgever en het Rijk als inkoper slaan dus de handen ineen.

2.2 Proeftuinen

De proeftuinen vormen de praktijk van Maatwerk voor Mensen. 'Leren door te doen', daar draait het om. Een proeftuin opstarten vraagt om lef en durf om anders te kijken naar social return en de samenwerking met de leverancier.

Wat is een proeftuin?

Een proeftuin is een werkwijze die ruimte biedt om tijdens (een van de fasen in) een aanbestedingstraject en de gehele contractperiode te leren en experimenteren met de inzet van social return. Dit vraagt lef en durf, omdat het een vormvrije invulling betreft.



Bij een proeftuin staat het belang van de kandidaat (de sociale impact) altijd voorop. Proeftuinen:

- hebben een open vraagstelling aan de leverancier en bieden ruimte voor maatwerk, overleg en vertrouwen;
- sluiten aan bij het Rijksbeleid - of organisatiedoelstellingen;
- benutten de bestaande initiatieven en systemen van leveranciers;
- zijn additioneel aan bestaand beleid;
- zijn beperkt in omvang;
- zijn beperkt in tijd (ze kunnen relatief snel worden opgestart en bij succes worden voortgezet/uitgebreid);
- kunnen worden verduurzaamd (ze vormen de basis voor het social-return-beleid van de leverancier);

2.3 De eerste proeftuinen

In 2016 zijn de categoriemanagers Hoogwaardige Inhuur in gesprek gegaan met een aantal leveranciers om te verkennen wat er nog meer bereikt kan worden met social return. Leveranciers reageerden enthousiast en gemotiveerd: ze wilden graag aan de slag met een vorm van social return die aansluit bij hun eigen kracht. In 2017 werd de eerste proeftuin getekend vanuit de categorie Hoogwaardige Inhuur: KPMG en de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) spraken af om jeugd justitiabelen een scholarship aan te bieden, waarmee zij een opleiding kunnen volgen als opmaat naar werk.

“Vroeger was de relatie van het Rijk met leveranciers anders. We gingen ervan uit dat leveranciers blij mochten zijn dat ze met ons zaken mochten doen. Nu erkennen we de kracht en kennis in het bedrijfsleven, ook met betrekking tot dit onderwerp. We kunnen die benutten om sociale impact te genereren, maar dat doen we wel samen.”

Esther Rijken,

Categoriemanager Hoogwaardige Inhuur, Ministerie van I&W

2.4 Goed voorbeeld doet volgen: nieuwe proeftuinen

Met de start van de eerste proeftuin raakten ook andere leveranciers geïnspireerd. Wel gaven zij aan dat, om hun social-return-verplichting goed te kunnen invullen, ze meer ruimte binnen de regels nodig hadden voor het starten van een proeftuin. Die ruimte werd gevonden: nieuwe proeftuinen volgden en volgen nog steeds. Op verzoek van de categoriemanagers stelden de leveranciers een plan van aanpak op. Het resultaat mag er zijn: eind 2018 waren er achttien ondertekende plannen van aanpak voor proeftuinen waarvan er drie een officiële decharge hebben gekregen. Hiermee ontvingen zij goedkeuring voor de werkwijze en uitvoering van hun proeftuin. De leveranciers die decharge hebben gekregen kunnen hun proeftuin hierdoor verduurzamen in hun beleid. Als de leverancier een nieuwe opdracht binnen het Rijk krijgt, dan kan hij voor de social-return-verplichting voortborduren op de proeftuin.

De proeftuinen laten innovatieve ideeën zien over de invulling van social return. Naast werkervarings- of opleidingsplekken is er ook een leverancier die een digitaal platform voor ex-gedetineerden heeft ontwikkeld. Zij worden op deze manier geholpen met hun re-integratie in de maatschappij. Daarnaast zijn er ook kleine(re) leveranciers geënthousiasmeerd die gezamenlijk (dus niet in concurrentie) een proeftuin zijn gestart.

“Social Return gaat meer leven als je op je eigen organisatie betreft. Je plakt het op iets wat echt van jou is, je koppelt het aan je eigen primair proces. Mensen zijn dan al heel snel enthousiast.”

Wolter van der Vlist,

Coördinator Inkoopbeleid & Strategie, Dienst Justitiële Inrichtingen

2.5 De beweging komt op gang

Mede geïnspireerd door de proeftuin met ATOS is de categoriemanager ICT Inhuur, samen met coördinerend directeur inkoop OCW, in gesprek gegaan met zijn leveranciers. De geïnitieerde gesprekken leveren ook hier mooie resultaten op: eind 2018 zijn er tien voorstellen voor proeftuinen. In 2018 is er al één gestart, de rest volgt in 2019. Daarnaast heeft de categoriemanager ICT Inhuur in 2018 bij diverse andere ministeries de doorontwikkeling van social return op de agenda gezet.

“Voor ons is een deel van het succes van Maatwerk voor Mensen dat we nu zelf goed weten wat we willen met dit onderwerp. Het biedt veel mogelijkheden voor de toekomstige trajecten omdat de potentie van dit thema enorm is. We kunnen echt impact maken doordat we mensen aan het werk kunnen helpen”.

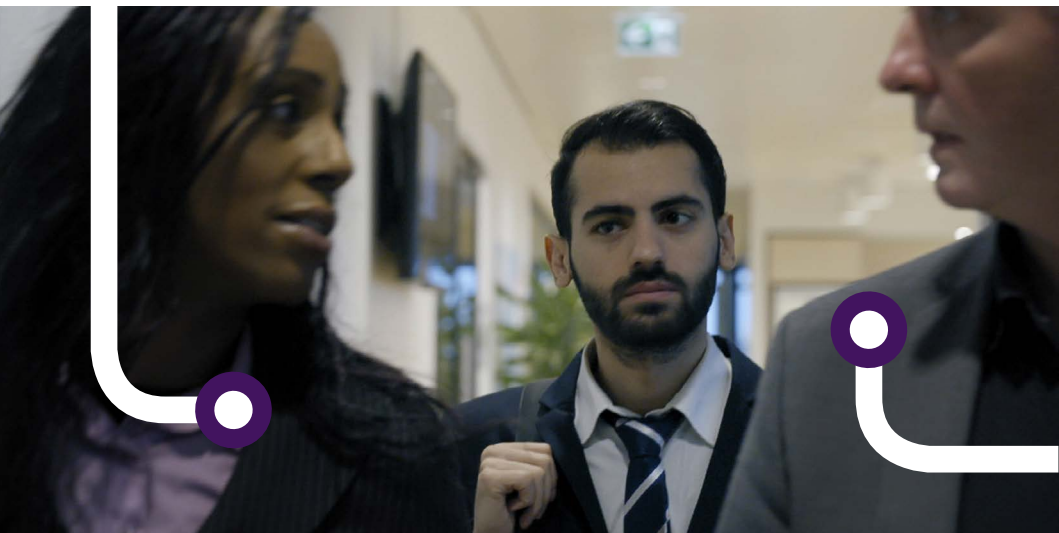
Sander Klaver,
Categoriemanager ICT Inhuur, Ministerie van EZK

Door de goede resultaten is het ministerie van BZK in augustus 2018 een zusterproject van de reguliere proeftuinen gestart: de proeftuinen ‘Partnerschap’. Deze proeftuinen hebben als doel om de social-return-Invulling bij alle overheden, in samenwerking met leveranciers, te stimuleren en te ondersteunen. Ze richten zich specifiek op het aan werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking. De invulling van social return in de proeftuinen Partnerschap richt zich bijvoorbeeld op onderwijsinstellingen of provincies. Er zijn inmiddels al achttien proeftuinen opgestart of in wording. Drie van deze proeftuinen vallen onder opdrachtgevers binnen de Rijksoverheid.

“Bij een partnerschap arrangeer je een gesprek dat gaat over hoe je gezamenlijk zoveel mogelijk impact kunt hebben. Partnerschap is echt een wezenlijke aanvulling op Maatwerk voor Mensen.”

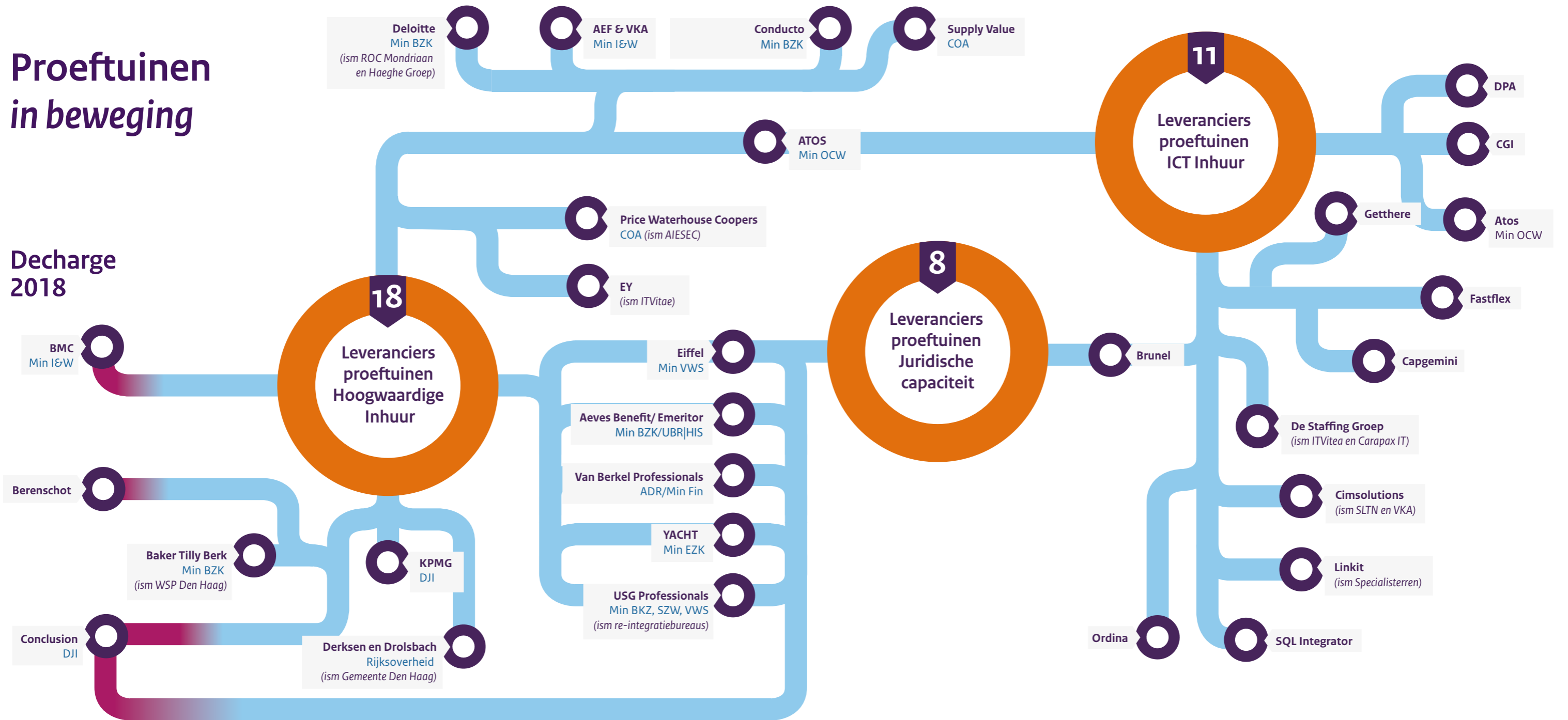
Maarten Prinsen,
Programmanager, Ministerie van BZK

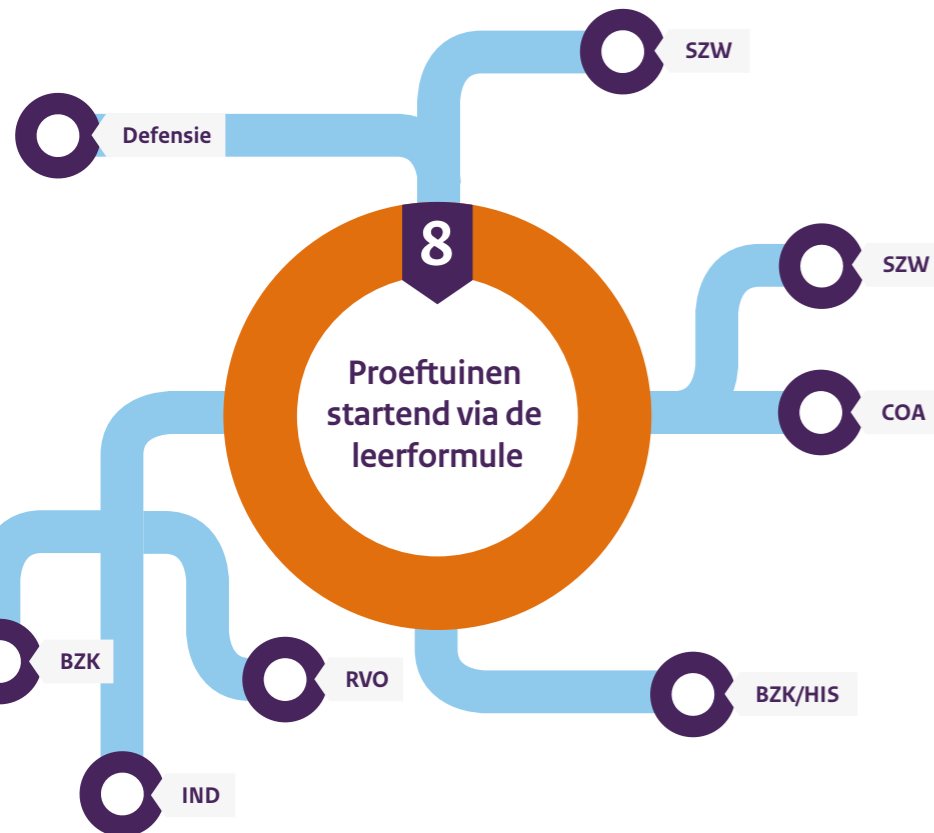
De proeftuinen laten zien dat de invulling van social return gebaat is bij maatwerk. Soms gaat de uitvoering direct goed, soms zijn er uitdagingen. Maar altijd blijft de energie en wil aanwezig om echt een verschil te maken: mensen duurzaam aan het werk helpen. Om het duurzame aspect van de plaatsing te borgen hebben de opdrachtgever en de leverancier in de proeftuinen een inspanningsverplichting om samen de kandidaat een duurzame werkplek aan te bieden. Dertien kandidaten zijn inmiddels bij het Rijk of een opdrachtgever aan het werk gegaan. Zij vormen het levende bewijs dat Maatwerk voor Mensen echt werkt en impact heeft.



Proeftuinen in beweging

Decharge 2018





Proeftuin ATOS

- Doelgroep:** Specifieke doelgroepen binnen het thema 'diversiteit'
- Ambitie:** Het aanbieden van drie stageplaatsen binnen ATOS of bij een opdrachtgever van ATOS.

Aantal kandidaten: 3

Deze proeftuin is opgestart vanuit de categorie Hoogwaardige Inhuur. Voor de categorie ICT Inhuur is de proeftuin van ATOS nog in ontwikkeling.

Michael de Niet,
Head of Retail en Diversity & Inclusion Officer bij ATOS

“Een belangrijke voorwaarde voor het succes van een proeftuin is dat mensen zich betrokken voelen. We zitten nu nog in de ontwikkelfase en krijgen daarin veel steun vanuit het ministerie van OCW. Samen zoeken we naar de beste manier om de proeftuin vorm te geven. Daarvoor is maatwerk nodig. Zeker bij kwetsbare doelgroepen.

Het is een prachtige beloning als we in 2019 kandidaten hebben weten te plaatsen. Uiteindelijk is het doel dat de kandidaat zich geaccepteerd voelt en zoekt naar zijn of haar eigen rol als werknemer, net als iedereen. Dat betekent ook dat we als organisatie een verandering moeten doormaken. Ik merk binnen ATOS dat collega's het soms lastig vinden om mensen met een bijzondere achtergrond te benaderen. Als de eerste stap eenmaal is genomen, is het geen issue meer. Met ons diversiteitsprogramma en de proeftuin stimuleren we het nemen van die eerste stap.”

Anike Wildervanck de Blecourt,
Coördinerend Directeur Inkoop van het Ministerie van OCW

“Via de categorie Hoogwaardige Inhuur kwam ik in aanraking met social return. Mij werd gevraagd om mee te denken bij het opstarten van een proeftuin bij ATOS. Die

proeftuin beviel zo goed dat ik het jammer vond als we daar als OCW niet meer mee zouden doen. Toen heb ik Sander benaderd of we bij de categorie ICT inhuur, waar ATOS ook een social returnverplichting heeft, ook proeftuinen konden starten. Zo is de bal gaan rollen.

Je merkt wel dat het bij de start van proeftuinen lastig is om interne opdrachtgevers te overtuigen. Zij zijn soms meer geneigd te kijken naar het werk dat een proeftuin met zich meebrengt en minder naar de opbrengsten die het uiteindelijk kan opleveren. Toch zie je dat het gaat leven op het moment dat men ermee aan de slag gaat. Je weet waarvoor je het doet, ook al help je 'maar' één medewerker aan het werk. Door de samenwerking tussen beleid, inkoop en markt kunnen we meer realiseren dan we ooit hadden gedacht.”

Sander Klaver,
Categoriemanager ICT Inhuur Rijk

“Met de nieuwe benadering van Maatwerk voor Mensen geven we de leveranciers geen strakke kaders meer mee, maar zoeken we de ruimte op. Een belangrijke voorwaarde is dat we kwetsbare doelgroepen een beter perspectief op werk en inkomen gaan geven. En: doe iets wat dichtbij je kerncompetentie ligt. Het concept van de proeftuinen hebben we sinds begin 2018 ingebracht bij alle nieuwe aanbestedingen van ICT Inhuur.

Ik zie volop kansen en mogelijkheden, maar krijg gemixte geluiden te horen van leveranciers. Sommigen zijn positief, anderen geven aan dat ICT Inhuur een moeilijke doelgroep heeft. Tegelijkertijd hebben we een gezamenlijke opgave: er is een enorme behoefte aan ICT'ers die ons kunnen helpen met de ICT-werkzaamheden voor het Rijk. Terwijl het mogelijke aanbod achterblijft. Als die ICT'ers vanuit andere doelgroepen instromen en bijgeschoold kunnen worden is dat voor iedereen goed. Zo kunnen we echt impact maken.”

Fons Buurman,
Categoriemanager Hoogwaardige Inhuur Rijk

“Goed dat we de proeftuin van OCW en ATOS konden promoten. Via de categorie ICT-inhuur wordt de proeftuin nu verder ontwikkeld. We staan open voor initiatieven en denken daarbij 'out of the box'. Zo kunnen we méér mensen aan het werk helpen. Dankzij mensen die zich echt betrokken voelen: ATOS, Anike, Sander: Hulde!”

3. Projectorganisatie

Om de doorontwikkeling van social return op weg te helpen, is er een tijdelijk Adviesteam Social Return Rijk opgezet. Het Adviesteam bestaat uit tien medewerkers met een formatie van 3,7 fte, werkend vanuit verschillende vakgebieden (P&O, Inkoop, categoriemanagement, communicatie).

De projectorganisatie van Maatwerk voor Mensen bestaat, naast het Adviesteam, ook uit een Raad van opdrachtgevers. De Raad heeft het Adviesteam de opdracht gegeven om:

Een extra impuls te organiseren bij de implementatie van de doorontwikkeling van Social Return voor Maatwerk voor Mensen. Zet daarbij een netwerk op dat nu, maar ook in de toekomst een bijdrage levert aan het naar werk begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (waaronder mensen met een arbeidsbeperking).

De financiële middelen zijn in 2018 vrijgemaakt door de betrokken ministeries. Ook hebben de directeurs van het directeurenoverleg Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) en het A+O Fonds Rijk subsidies verstrekt aan de projectorganisatie.

4. Activiteiten

Het Adviesteam is verantwoordelijk voor het verbinden van beleid en uitvoering, organiseert zowel horizontaal als verticaal vormen van samenwerking en geeft een extra impuls aan de toepassing van social return. In het kader daarvan initieert het Adviesteam verschillende activiteiten, waaronder het verbinden van partners, begeleiding bij het starten en ondersteunen van proeftuinen (onder andere via een leerformule), het opzetten van een netwerk, het inspireren en motiveren van opdrachtgevers en leveranciers, en het organiseren van workshops en netwerkbijeenkomsten. Daarbij staan anders kijken naar de mogelijkheden en anders samenwerken centraal.

4.1 Actief lerend netwerk

Om de doelen van Maatwerk voor Mensen te behalen, ondersteunt en verbreedt een actief lerend netwerk de beweging binnen het Rijk. De werkwijze komt tenslotte alleen goed tot stand als er draagvlak is onder collega's en organisaties die geloven in het doel van Maatwerk voor Mensen. Er is daarom bewust gekozen voor het opzetten van een multidisciplinair netwerk: zowel op bestuurlijk als op het uitvoeringsniveau zijn belangrijke partijen en medewerkers aangesloten. Het fundament van het Netwerk Social Return Rijk bestaat uit de eerder beschreven projectorganisatie die in juni 2018 van start ging.

“Het leren van elkaar en het delen met elkaar, dat is echt een belangrijke ontwikkeling. De kennis binnen de overheid is gigantisch, alleen is het lastig om dat op de juiste wijze bij elkaar te brengen. Maatwerk voor Mensen zoekt en realiseert die verbinding, dat is mooi om te zien.”

Anike Wildervanck de Blécourt,
Coördinerend Directeur Inkoop, Ministerie van OCW



In het eerste kwartaal van 2019 wordt er gestart met community management, om het netwerk te verstevigen en uit te breiden. Daarvoor werkt het Adviesteam samen met interne en externe partners. Deze partners brengen hun eigen netwerk en kennis mee om Maatwerk voor Mensen stevig te positioneren. In 2018 waren de belangrijkste partners: PIANOo¹, The Kirkman Company, InterPactum, TeamInclusief en Binnenwerk².

Op zoek naar hoe het Rijk meer sociale impact kan realiseren, heeft het Adviesteam gesproken met diverse gemeenten en provincies om (toegepaste) kennis van en ervaringen met social return op te halen. Ook zijn er afspraken gemaakt met het Werkgeversservicepunt Haaglanden over de invulling van de rol van een liaison-manager van het Werkgeversservicepunt bij het Rijk. Deze functie start begin 2019.

4.2 Leerformule social return

Het Adviesteam is in 2018 intensief betrokken geweest bij het opstarten en begeleiden van proeftuinen. Om deze begeleiding op maat (vraag gestuurd) aan te kunnen bieden, is in samenwerking met The Kirkman Company de leerformule social return ontwikkeld. De formule is praktisch en flexibel opgezet. Het Adviesteam ondersteunt, samen met PIANOo, via de leerformule de doeners in het netwerk bij het starten en uitvoeren van proeftuinen. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de proeftuinen blijft echter in de eigen departementale lijn.

In de leerformule gaan (HR-)beleid, opdrachtgever en Inkoop samen aan de slag met hun leveranciers. Het Adviesteam heeft binnen de formule een rol als procesbegeleider, verbinder en matchmaker. Er worden doe-sessies georganiseerd, een-op-een-begeleiding geboden, inzicht gegeven in de (leer)behoeften van stakeholders, en tools en instrumenten ontwikkeld. Binnen de leerformule is inmiddels ook een groeiend netwerk ontstaan. Zo wordt werkenderwijs inhoud en betekenis gegeven aan de doorontwikkeling van social return. De kennis en ervaring die wordt opgedaan door de deelnemers in de leerformule wordt gedeeld en uitgewisseld in het netwerk en via PIANOo.

Om te meten in hoeverre de leerformule de deelnemers ondersteunt bij het opzetten van een proeftuin wordt een social-return-scan uitgevoerd. De duur van de leerformule verschilt per deelnemer en loopt door in 2019. De eerste resultaten zijn veelbelovend: met de ondersteuning van de leerformule in hun eigen social-return-traject, zijn de deelnemers bezig met het opzetten van acht proeftuinen in wording. Grote kans dus dat er in 2019 concrete proeftuinen starten.

4.3 Communicatieactiviteiten

Communicatie, aandacht en bekendheid zijn essentieel om mensen binnen het netwerk te inspireren, te motiveren en te betrekken bij de opgave. Daarbij staat leren door het delen van kennis en ervaring centraal.

Het Adviesteam communiceert via diverse kanalen, waaronder intranet, social-mediakanalen en (rijksbrede) nieuwsbrieven. In juli 2018 is de website www.maatwerkvoormensen.nl gelanceerd. Rijksmedewerkers en leveranciers vinden hier informatie over Maatwerk voor Mensen en inspiratie vanuit de proeftuinen. Om het online netwerk te ondersteunen is een digitaal platform opgezet. Daarnaast heeft het team onder andere kennis- en informatiekaarten, de brochure 'Maatwerk voor Mensen' en de video 'Heb jij het lef?' uitgebracht. Ook organiseert zij diverse evenementen en geeft zij workshops en presentaties op relevante bijeenkomsten, waaronder het landelijke MVI-congres, het Contract- en Leveranciersmanagement-congres en het landelijke Social Returncongres.

¹ <https://www.pianoo.nl/nl/over-pianoo>

² Het doel van Binnenwerk is om duurzame banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking.

Proeftuin Berenschot

- Doelgroep:** hoger opgeleiden die tot het doelgroepenregister behoren
- Ambitie:** het aanbieden van drie betaalde werkervaringsplaatsen binnen Berenschot
- Aantal kandidaten:** 4

Ingrid Beukman,
projectleider 'Inclusief werken' bij Berenschot

“Voor ons is Maatwerk voor Mensen een succes omdat we daadwerkelijk mensen aan het werk helpen. Zo hebben we bijvoorbeeld iemand die een aantal jaren niet had gewerkt weer een werkplek kunnen geven. Social return is voor kandidaten echt een opstap naar meer. En weet je wat nu zo leuk is? We hebben deze kandidaat gevraagd of hij zijn verhaal zou willen vertellen. Zijn reactie? ‘Nee, natuurlijk niet. Dan weet iedereen binnen Berenschot dat het om mij gaat en het merendeel wéét dat nu niet eens. Ik doe nu gewoon mee.’

Wat we ook doen, alles moet aansluiten bij het doel van social return: mensen duurzaam aan het werk helpen. Het is daarbij wel belangrijk om dichtbij het DNA van je organisatie blijven. Berenschot heeft voornamelijk hoogopgeleid personeel in dienst en werkt met het beste talent. De invulling van de proeftuin moet daarop aansluiten. Als je dat niet doet, heb je twee afstanden te overbruggen: de afstand die de werknemer heeft en de afstand tot de daadwerkelijke cultuur van je bedrijf.”

Esther Rijken,
categoriemanager Hoogwaardige Inhuur Rijk

“Ingrid belde me met het verhaal: ‘Het lukt met niet om het plan van aanpak voor social return uit te voeren. Ik struikel over zoveel dingen.’ Ik vroeg haar: ‘Wat lukt wel?’ En toen vertelde ze waar de kracht van Berenschot ligt. Samen zijn we naar de mogelijkheden gaan kijken. En daar gaat het om: kijk naar wat wél mogelijk is.

Berenschot heeft de ruimte om een proeftuin op te zetten benut. En kijk wat een succes de proeftuin is: ze hebben vier mensen duurzaam aan het werk geholpen en deze nieuwe manier van werken in het beleid van de organisatie verankerd. Dat is toch geweldig?”

Emilie Schreuder,
HR-beleid, Directie Ambtenaar & Organisatie, Ministerie van BZK

“Maatwerk voor Mensen is niet zomaar een op zichzelf staand programma, maar past in bredere beleidsdoelen. Daarin ligt het accent op de maatschappelijke opgave om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ook bij het Rijk aan het werk te helpen. Specifiek in deze proeftuin werken we nu aan banen voor mensen met een arbeidsbeperking. We zetten in op een beweging naar een inclusieve organisatie.

Wat wij ook steeds hebben gezegd is dat Maatwerk voor Mensen alleen een kans maakt, als de betrokken leveranciers een voorstel doen waar ze zelf in geloven. Dat illustreert de kracht van dit project: het sluit aan bij de belangstelling en de kracht van de leverancier. De proeftuinen laten zien waar de leveranciers goed in zijn. Dat maakt iedere proeftuin ook anders. Daar kunnen we veel van leren voor de toekomst.”

5. Resultaten

Wat heeft het zaaien van het netwerk Maatwerk voor Mensen in 2018 opgeleverd? Hieronder volgen de mijlpalen van 2018, met daarbij de kanttekening dat veel van wat er nu in gang is gezet in 2019 verder gestalte krijgt:

Misschien wel het allerbelangrijkste resultaat is dat de energie en passie die in de beweging van Maatwerk voor Mensen zit, aanstekelijk werkt. Directeuren, managers, medewerkers en leveranciers raken gemotiveerd als het over social return en Maatwerk voor Mensen gaat. Dat geeft energie en vertrouwen om in 2019 nog meer te oogsten.

Formaliseren van de nieuwe werkwijze Maatwerk voor Mensen. Zeker voor een 'blauwe organisatie' als het Rijk is het bijzonder dat er ruimte is om te exploreren.



Samenwerking tussen verschillende ministeries en tussen de **verschillende disciplines** (Inkoop, HR en beleid) binnen het Rijk. Deze is er zowel in de uitvoering als op strategisch niveau.



Er zijn **achttien proeftuinen** in de categorie Hoogwaardige Inhuur actief in 2018.



Er zijn **elf proeftuinen** in de categorie ICT Inhuur: tien in voorbereiding, één in uitvoering.



Er zijn achttien deelnemers van zeven rijksorganisaties, die met hun eigen social returntraject deelnemen aan **de leerformule**. De deelnemers van de leerformule zijn bezig met **acht proeftuinen in wording**.



In totaal zijn er **42 proeftuinen in wording of reeds gestart** binnen de Rijksoverheid. En zijn nog steeds aan het tellen!



Er zijn **drie proeftuinen** die een **decharge** hebben gekregen.



Er zijn **22 kandidaten aan de slag** in de verschillende proeftuinen.



Dertien kandidaten hebben na de social-return-proeftuin een **contract** gekregen.



Het opzetten van de **proeftuinen Partnerschap**. Er zijn drie proeftuinen Partnerschap die starten binnen de Rijksoverheid. Daarnaast zijn er 15 proeftuinen Partnerschap in wording bij andere overheden.



Opstarten van een Netwerk
Social Return Rijk.



3541 unieke websitebezoekers hebben
de website Maatwerk voor Mensen bezocht.



Zeventig personen hebben zich via het algemeen emailadres met een **verzoek om advies of een verzoek om ondersteuning** tot het Adviesteam gericht.



Positieve politiek-bestuurlijke aandacht voor Maatwerk voor Mensen, onder andere door het indienen van een motie van het Tweede Kamerlid Özütok³.



Realisatie van de video van Maatwerk voor Mensen 'Heb jij het lef'.



Misschien wel het allerbelangrijkste resultaat is dat de **energie en passie** die in de **beweging van Maatwerk voor Mensen** zit, aanstekelijk werkt.

6. *Blik op de toekomst*

Maatwerk voor Mensen heeft in 2018 veel opgestart en gezaaid. Met nieuwe uitdagingen in het verschiet vormt 2019 een belangrijk jaar om te oogsten.

Daarbij draait het vooral om de voortzetting, doorontwikkeling, uitbreiding en verduurzaming van de proeftuinen. Naast de proeftuinen in wording willen we nog meer nieuwe proeftuinen starten om mensen aan het werk te helpen. Om dit te stimuleren en te ondersteunen zijn er diverse communicatieactiviteiten en evenementen gepland in 2019, zoals de Dag van de Rijksinkoop, het social returnfestival, een diner pensant en het ontwikkelen van een online community voor het Netwerk Social Return.

De centrale vraag de komende tijd is hoe we de nieuwe werkwijze hanteerbaar maken. Ook willen we de rijksambtenaren meer betrekken om via inkopen meer sociale impact te realiseren en zo een maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren. Daaropvolgend is de vraag: hoe kunnen de proeftuinen verder uitgroeien tot structureel beleid, waarin bij de uitvoering van social return maatwerk en resultaat centraal staan?

In 2019 vindt de evaluatie van Maatwerk voor Mensen plaats. De ervaringen en aanpak vormen uiteindelijk (mede) input voor de doorontwikkeling van het social-return-beleid. Vanuit de Kamer (motie Özütok, 18-10-2018) is gevraagd om de ervaringen van de proeftuinen ook te delen met andere overheden. Met het brede offensief van staatssecretaris Van Ark zoeken we bovenal naar een nog vruchtbaardere samenwerking tussen de overheid en de markt om de Banenafpraak te realiseren en meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen.

³Voor de motie, zie <http://www.rijksbegroting.nl/2019/kamerstukken,2018/10/19/kst250220.html>

Proeftuin EY

Doelgroep: mensen met autisme

Ambitie: het aanbieden van werkervaringsplekken binnen het cybersecurityteam van EY, in samenwerking met ITvitae.

Aantal kandidaten: 5

Cecile Heemels,
Advisory Leader Public bij EY

“Wat specifiek werkt in onze proeftuin is dat wij de vrijheid hebben gekregen om te vinden wat bij ons past. Dat maakt dat het zo succesvol is. Daarmee doe je de doelgroep ook recht. Je spreekt dus iemand niet aan op zijn autisme, maar je spreekt iemand aan op hetgeen dat hij of zij graag wilt doen en waar hij of zij goed in is. In dit geval hacken. Daar vormt autisme juist een voordeel in plaats van een beperking. Je kijkt verder dan wat we de ‘beperkingen’ zijn gaan noemen. Je kunt je afvragen of het wel beperking moet heten gezien het in dit geval juist een pluspunt is”.

ITvitae was bij deze proeftuin een belangrijke hulp. Zij spreken de taal van het bedrijfsleven en kennen tegelijkertijd de doelgroep. Zij zijn nauw betrokken bij al hun mensen. Samen met ITvitae, het team en de kandidaat zijn we tot passende oplossingen gekomen.

Het mooie aan de proeftuin is dat het straks iets is wat ingebed is in de organisatie. Stel dat we morgen geen social returnverplichting meer hebben, dan is het voor ons geen reden om dit te stoppen. Het is dus iets structureels, iets duurzaam, het zit in de organisatie.”

Niels Ruijs, kandidaat
Maatwerk voor Mensen en inmiddels werkzaam bij EY

“Voordat ik het leertraject bij ITvitae startte had ik veel moeite met het begrijpen van en deelnemen aan de maatschappij. Hierdoor kreeg ik begeleiding van een WMO-medewerker om een en ander te vergemakkelijken. Tijdens een van onze wekelijkse afspraken is opgevallen dat ik erg geïnteresseerd ben in hacken en toevallig was de WMO-medewerker bekend met ITvitae.

Het leertraject heeft mij geactiveerd en een erg leuke en uitdagende baan bij EY opgeleverd. Het meest trots ben ik op het verschil met waar ik nu sta in vergelijking met 3 jaar geleden. Het heeft mij laten inzien waartoe ik in staat ben als ik me ergens volledig voor inzet. Ook heb ik mij dankzij het traject én mijn baan bij EY erg ontwikkeld op sociaal gebied.”

Peter van Hofweegen,
directeur ITvitae

“De samenwerking met EY in de proeftuin is hartstikke goed. Wij zitten bij alle gesprekken die EY voert met BZK in het kader van de proeftuin. Dat maakt ons een volwaardige partner in dit traject.

Een deel van het succes is onze kennis van de doelgroep. Door onze ervaringen met de kandidaten kunnen wij EY ontzorgen. Wij weten welke begeleiding en coaching er nodig is. Deze groep mensen moet je zeker in het begin net wat meer aandacht geven. Wij begeleiden vanaf het moment dat ze binnenkomen, de assessment-fase, tot en met werk. Naast de kandidaten, coachen we ook de manager. Hoe ga je nu met mensen met autisme om? Bij EY hebben we een aantal lunchsessies gedaan waarin we vertellen over autisme. Onze boodschap in dit soort sessies is ook dat je team niet compleet is als er geen mensen met autisme in zitten.”

Rolf Valenteijn,
afdelingshoofd inkoop- en aanbestedingsbeleid bij het ministerie van BZK

“Wat ik het mooie vind aan de beleidswijziging is dat het nu veel meer gaat over de bedoeling, de geest van social return en de Banenafpraak: het gaat om mensen aan werk helpen. Of dat nu bij de overheid of bij het bedrijfsleven is, dat maakt niet uit. Daar vergroot je de mogelijkheden van het inkoopinstrument enorm mee. Gezien het inkoopvolume van de gehele overheid kun je dus echt het verschil maken, dan kun je effect sorteren op belangrijke maatschappelijke vraagstukken.

Ik vind het een succes dat we al verschillende proeftuinen succesvol hebben afgesloten. Het is niet bij een proefballonnetje gebleven, het gaat echt om hoe wij op een andere manier kunnen kijken naar het beleid van social return en hoe we effect daarop willen sorteren. Dat vind ik ook wel tekenend voor de samenwerking met de leveranciers. Dit is geen moeite voor ze, dit willen ze echt en ze willen zich er ook op onderscheiden.”



7. Tot slot

In dit jaarverslag hebben wij geprobeerd een beeld te geven van onze werkwijze en de eerste resultaten die dit oplevert. Hierbij hebben wij enkele voorbeelden genoemd die bij ons bekend zijn of waaraan wij hebben meegewerkt. Weet jij van mooie initiatieven op het gebied van social return of wil je samen met ons kijken waar voor jouw organisatie de kansen liggen, neem dan contact met ons op via socialreturn@rijksoverheid.nl of kijk op www.maatwerkvoormensen.nl.

Samen met jou wordt het netwerk groter en waardevoller! Doe je mee?

Namens het Adviesteam,

Marije Geluk (*Rijksinkoopbeleid, DG Overheidsorganisatie*)

Susanne van den Oudenhoven (*P&O beleid, DG Overheidsorganisatie*)

Bijlage Lijst met afkortingen

| | |
|------|---|
| A&O | Ambtenaar & Organisatie |
| BZK | Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties |
| CDI | Coördinerend Directeur Inkoop |
| CPO | Chief Procurement Officer |
| DJI | Dienst Justitiële Inrichtingen |
| ICBR | Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk |
| ICOP | Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid |
| ICIA | Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden |
| IFHR | Inkoop- Facilitair en Huisvestingsbeleid Rijk |
| I&W | Infrastructuur en Waterstaat |
| OCW | Onderwijs, Cultuur en Wetenschap |
| P&O | Personeel en Organisatie |
| SG | Secretaris-generaal |
| SZW | Sociale Zaken en Werkgelegenheid |
| VWS | Volksgezondheid, Welzijn en Sport |



Dit is een uitgave van

Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties
Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag

Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat
Rijnstraat 8
2515 XP Den Haag

Maatwerk voor mensen

Nieuwsgierig geworden?

Voor hulp, vragen of meer informatie
kun je contact opnemen met het Adviesteam
Social Return Rijk via:
socialreturn@rijksoverheid.nl

april 2019