

10 jaar Maatwerk voor Mensen (Social Return 2.0)

Van vinkje naar vonkje naar verankering



Het trotse team van categoriemanagement 'Inhuur Professionals'

Hoe het begon

In 2017 riep categoriemanagement 'Inhuur Professionals' Maatwerk voor Mensen (Social Return 2.0) in het leven voor haar leveranciers, inkopers en beleidsmakers. Het doel: social return moest niet alleen een verplichting zijn, maar vooral een kans om maatschappelijke impact te creëren die past bij de organisatie, de dienstverlening én de mensen om wie het gaat.

Waar de traditionele aanpak vaak uitging van een verplichte invulling per opdracht, kwam er ruimte voor maatwerk. Leveranciers konden hun eigen expertise, netwerk en maatschappelijke ambities inzetten. Niet het vinkje stond centraal, maar de vraag: waar kunnen we samen de meeste impact maken?

Maatwerk voor Mensen (Social Return 2.0) begon met proeftuinen. Kleine projecten waarin organisaties konden experimenteren, leren en ontdekken wat werkt. Inmiddels zijn tientallen proeftuinen uitgegroeid tot duurzame trajecten en wordt social return bij steeds meer organisaties onderdeel van de bedrijfsvoering.

Het jaarlijkse Social Return Event van categoriemanagement 'Inhuur Professionals', dat dit jaar samen met BDO georganiseerd is, was een mooi moment om na tien jaar de balans op te maken. Waar staan organisaties nu? Wat begon als pionieren, blijkt voor veel organisaties de basis te zijn geworden voor structurele sociale impact.

“Het jaarlijkse Social Return Event veranderde qua onderwerp van ‘kunnen we social return überhaupt toepassen’ naar ‘elkaar verrijken met onze succesvolle ervaringen om mensen naar werk te begeleiden en inspireren met de mogelijkheden.’”

Esther Rijken, categoriemanagement 'Inhuur Professionals'

Intrinsieke motivatie: het vonkje dat het verschil maakt

Een belangrijke les uit de afgelopen tien jaar: verankering van social return begint bij mensen. Vaak is er maar één persoon nodig die het onderwerp echt belangrijk vindt en anderen weet mee te krijgen.

Pro10 bijvoorbeeld organiseerde onlangs een bijeenkomst waarbij mensen met een fysieke beperking in contact werden gebracht met werkgevers. Het gesprek over fysieke, digitale en sociale toegankelijkheid maakte veel los. *“Dit raakte mij persoonlijk”,* vertelt directeur Loek van Beurden. *“Het werk rond de mens organiseren in plaats van andersom vind ik heel belangrijk en dit soort events geven je de kennis om dit daadwerkelijk goed te kunnen doen.”*



Loek van Beurden (Pro10).
In 2028 wil Pro10 graag het Social Return Event organiseren.

Bij KPMG vervult Jolanda Bogers al jaren die rol. Ze noemt zichzelf gekscherend ‘de huishorzel’: iemand die binnen de organisatie steeds opnieuw het vuurtje aanwakkert om iets te doen voor de planeet of social return. Haar achtergrond als verpleegkundige speelt daarin mee. Voor haar begint social return bij iets heel elementairs: iets goeds willen doen voor een ander. Haar droom? Gezamenlijke trajecten met leveranciers inzetten om de impact van social return zo groot mogelijk te maken!



Jolanda Bogers (KPMG): *“Ik wil dat vuurtje bij mensen voor social return aanwakkeren, maar wat mij betreft gaat volledig de fik erin!”*

Social return is een vak

De ontwikkeling van de afgelopen tien jaar laat ook zien dat social return steeds meer een vakgebied wordt. Een social return-coördinator of -manager kan daarbij een belangrijke versneller zijn.

Bij de holding waar Randstad en BMC onder vallen, is Bibianne Bielschowskij inmiddels 5,5 jaar verantwoordelijk voor social return. Vanuit een overkoepelende visie wordt door haar niet alleen gekeken naar arbeidsparticipatie, maar ook naar sociaal inkopen en het inzetten van eigen expertise.



Bibianne Bielschowskij (Randstad en BMC)

Een mooi voorbeeld dat Bibianne aanhaalt waar ze trots op is: medewerkers die tijdelijk tussen opdrachten zitten of na een periode buiten het arbeidsproces terugkeren, worden gekoppeld aan goede doelen, stichtingen en maatschappelijke organisaties. Zo blijven zij actief, vergroten ze hun netwerk en vaardigheden én leveren ze tegelijkertijd een maatschappelijke bijdrage.

Bij Vanberkel Professionals startte Anneroos Eilander in 2024 als social return-manager en kreeg de ruimte om te pionieren. Ze richtte met collega's de Vanberkel Foundation op, sprak met andere leveranciers, bracht samenwerkingspartners bijeen en zorgde voor zichtbaarheid binnen de organisatie en daarbuiten.



*Anneroos Eilander (social return-manager
Vanberkel Professionals)*

Anneroos: “Er komen nu mensen bij ons solliciteren omdat ze zien dat wij een foundation hebben, dit spreekt mensen aan.” Inmiddels heeft ieder team een social return-ambassadeur, worden medewerkers betrokken bij social return-projecten en is het onderwerp onderdeel geworden van onboarding en interne communicatie.

Van losse projecten naar een organisatiebrede aanpak

KPMG laat zien hoe een proeftuin kan uitgroeien tot structurele impact. De eerste proeftuin met DJI en BZK vormde de basis voor de MBO Talent Booster, die nog steeds wordt ingezet. Voor Jolanda Bogers was juist de ruimte om te experimenteren de kracht van Maatwerk voor Mensen: *“Je kon creativiteit gebruiken om te kijken hoe we de meeste impact konden maken. Dat is nog steeds mijn uitgangspunt.”*

Inmiddels is social return bij KPMG verbonden aan de bredere diversiteits- en inclusiestrategie. De ontwikkeling laat zich mooi samenvatten als: van vinkje naar vonkje naar verankering.

Die ontwikkeling sluit aan bij de bredere beweging binnen Maatwerk voor Mensen: succesvolle initiatieven worden niet gezien als eenmalige projecten, maar als bouwstenen voor een duurzame sociale infrastructuur binnen organisaties.

Ook Deloitte heeft social return stevig in de organisatie verankerd, omdat het naadloos aansluit op de intrinsieke drive om impact te maken. Edwin Jong kijkt terug op de beginperiode als een tijd van pionieren.

“Het was geweldig. Heel veel werd mogelijk gemaakt om uit te zoeken wat impact maakt. Het voelde goed om klein te starten, te oefenen, te leren. Maatwerk voor Mensen (Social Return 2.0) heeft zich ontwikkeld en geprofessionaliseerd, wij zijn hier gezamenlijk in opgetrokken. Binnen Deloitte staat social return inmiddels als een huis.” Edwin Jong (Deloitte)



Edwin Jong (Social Return Lead Deloitte)

Die aanpak bij Deloitte heeft zich ontwikkeld tot een volwassen model met vier pijlers: sociaal inkopen, arbeidsparticipatie, maatschappelijke activiteiten en Maatwerk voor Mensen. Door de activiteiten met elkaar te verbinden, kan Deloitte dicht bij de eigen expertise en bedrijfsvoering blijven én sociale impact realiseren.

De ambitie van het Inclusive Hiring programma blijft groot: doorgroeien naar een personeelsbestand dat voor 2% uit ‘ongezien talent’ bestaat. *De term ‘Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt’ doet geen recht aan wat ze kunnen, daarom spreek ik liever over ‘ongezien talent’*”, licht Edwin toe.

Ook BDO werkt aan die volgende stap. Daar ontstond vanuit de groeiende vragen van klanten behoefte aan meer structuur, inzicht en samenhang binnen losse social return projecten. Een interne inventarisatie maakte duidelijk welke doelgroepen bij BDO passen en waar de organisatie daadwerkelijk waarde kan toevoegen. Dat leidde onder meer tot proeftuinen rond autisme en statushouders, in samenwerking met gespecialiseerde maatschappelijke partners.

Daarmee verschuift de aanpak van losse, soms ad-hoc initiatieven naar een duidelijke strategie, met kaders, evaluatiemomenten en een bredere interne verankering.

En zo wordt intrinsieke motivatie langzaam organisatiekracht. Esther Rijken van categoriemanagement 'Inhuur Professionals', aangehaakt vanaf het eerste uur, blikt vol trots terug op deze periode:

“Veel proeftuinen bewezen dat het wel degelijk mogelijk is om mensen op allerlei manieren aan duurzaam werk te helpen. Onze leveranciers hebben de expertise en het netwerk om dat ook mogelijk te maken. En juist omdat het mogelijk was, werd Maatwerk voor Mensen het Rijksbeleid: Social Return 2.0. Leveranciers raakten steeds meer betrokken bij social return, dat is geweldig om te zien! Dit uit zich bijvoorbeeld doordat zij zelf aanbieden het Social Return Event te organiseren. Een paar jaar geleden was dat Eiffel, daarna Deloitte/Aeves, dit jaar BDO, volgend jaar Van Berkel Professionals, het jaar daarop Pro10 en de jaren daarna hebben we ook al leveranciers. De kosten van het event dragen zij zelf, deze worden niet opgevoerd. Zo zien we echt wat er in 10 jaar is bereikt: van vinkje naar vonkje.”



Esther Rijken (categoriemanagement 'Inhuur Professionals')

De volgende tien jaar: samen verder

Tien jaar Maatwerk voor Mensen laat zien wat er kan gebeuren wanneer overheid en leveranciers niet alleen kijken naar de verplichting, maar naar de ruimte erachter. De proeftuinen bewezen dat experimenteren werkt. De afgelopen jaren hebben organisaties vervolgens hun eigen vorm voor het verankeren van social return gevonden: een foundation, een social impact center, een coördinator, social return ambassadeurs in de teams en/of een plek binnen de bredere diversiteits- en inclusiestrategie.

De volgende stap is voor de meeste organisaties verdieping. Zo wil bijvoorbeeld Vanberkel Professionals de huidige 15 à 20 samenwerkingspartners verder versterken. Deloitte wil nog meer ongezien talent een structurele plek geven in de organisatie. En zij wil samen met opdrachtgevers onderzoeken hoe ze meer ongezien talent daadwerkelijk in de uitvoering van opdrachten kunnen inzetten. KPMG wil de opgebouwde aanpak verder uitbouwen. BDO werkt aan de implementatie van een organisatiebrede social return-aanpak.

En misschien is dit wel de belangrijkste opbrengst van tien jaar Maatwerk voor Mensen: social return is steeds minder iets wat moet en steeds meer iets wat organisaties willen.

De oproep voor de komende jaren is daarom helder: zoek elkaar op. Praat met andere overheidsleveranciers, maatschappelijke organisaties en de Rijksoverheid. Deel ervaringen, benut elkaars expertise en blijf experimenteren. En kijk zo nu en dan op www.maatwerkvoormensen.nl voor inspiratie!

Want als tien jaar Maatwerk voor Mensen één ding heeft laten zien, is het dit: maatschappelijke impact begint met ruimte om het anders te doen en met mensen die dat vonkje willen doorgeven.

