

Master Thesis

De uitvoering van sociale zekerheid, een verschuiving naar bedrijven?

Ervaringen van bedrijven met social return bij aanbestedingen.

Bart Oonk



Universiteit Utrecht

De uitvoering van social zekerheid, een verschuiving naar bedrijven?

Ervaringen van bedrijven met social return.

Instelling:	Universiteit Utrecht
Faculteit	Social Wetenschappen
Master:	Arbeid, Zorg en Welzijn: Beleid en Interventie
Begeleider:	dr. Mara Yerkes
Tweede lezer:	dr. Ludwien Meeuwesen
Student:	Bart Oonk
Studentnummer:	3714675
Datum:	15.08.2015
Aantal woorden:	15.222



Universiteit Utrecht

Samenvatting

In deze masterthesis zijn ervaringen van bedrijven met social return bij aanbestedingen onderzocht. Social Return is het verplichten van werkgevers, wanneer zij een aanbesteding winnen, mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt erbij te betrekken. Social return is een onderdeel van overheidsbeleid om bedrijven meer verantwoordelijkheid te laten nemen in het voorzien van sociale zekerheid. Bedrijven krijgen tegenwoordig vaak te maken bij aanbestedingen van gemeenten. In dit onderzoek zijn 18 bedrijven geïnterviewd die hebben moeten voldoen aan social return eisen bij aanbestedingen.

Vanuit de theorie waren er aanwijzingen dat hoe social return geïmplementeerd wordt, de motivatie van bedrijven en specifieke bedrijfskenmerken invloed zouden hebben op de ervaring met social return. Uit de analyse blijkt dat de manier waarop social return geïmplementeerd wordt van grote invloed is op hoe bedrijven social return ervaren. Bedrijven ervaren dat gemeenten vaak een gebrek aan kennis hebben rond social return, en dat gemeenten eigenlijk niet weten wat ze van bedrijven vragen. De motivatie van bedrijven om sociaal bij te dragen, wordt gemedieerd door een eigenbelang. De bedrijfskenmerken vinden vooral uiting in de mate waarin zij afhankelijk zijn van aanbestedingen. Daarnaast speelt de doelgroep waar bedrijven mee te maken krijgen een belangrijke rol in de ervaring met social return.

Er is een verschil in de achterstand die verschillende mensen hebben op de arbeidsmarkt. Of het social return beleid iedereen met een achterstand op de arbeidsmarkt weet te bereiken, is een discutabel punt.

Voorwoord

Voor u ligt het product waar ik de laatste maanden mee ben bezig geweest: mijn Master Thesis. Het schrijven van mijn Master Thesis was een enerverende, soms moeizame maar interessante, reis. Ik heb dit niet kunnen doen zonder de hulp van een aantal mensen, die ik dan ook graag wil bedanken.

Graag wil ik Mara Yerkes bedanken voor de begeleiding in de afgelopen maanden. Je kritiek vond ik waardevol, en op de juiste momenten heb je me een zetje in de rug gegeven. Ik had me geen betere begeleider kunnen wensen. Graag wil ik ook mijn familie bedanken voor de steun door het hele proces heen. Bedankt pap en mam! Tot slot wil ik Emmy, Joost, Meriam en Suzanne bedanken voor de feedback gedurende het proces.

Tot zover mijn ervaring, het is nu tijd om te ervaren wat bedrijven hebben ervaren.

Bart Oonk

15 augustus 2015

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
2. Theoretische verkenning	8
2.1 Implementatie van sociale aanbestedingsprocedures	9
2.2 Motivatie van bedrijven	10
2.3 Kenmerken van bedrijven	12
3. Vraagstelling voor het empirisch onderzoek	15
4. Onderzoeksmethode	16
4.1 Onderzoekspopulatie	16
4.2 Dataverzameling	17
4.3 Methode van analyse	17
4.4 Operationalisering	18
4.5 Interdisciplinariteit	19
5. Resultaten	20
5.1 Implementatie	20
5.2 Motivatie	24
5.3 Bedrijfskenmerken	27
5.4 Doelgroepen	29
6. Conclusie	31
6.1 Discussie	33
7. Literatuurlijst	35
8. Bijlagen	39
8.2 Brief	39
8.3 Topiclijst	40
8.4 Codeboom	41

1. Inleiding

De Nederlandse verzorgingsstaat is dood, leve de participatiestaat, aldus Koning Willem Alexander afgelopen zomer (Volkskrant, 2013). Als het aan de regering ligt, zal de Nederlandse verzorgingsstaat langzaam veranderen in een staat waarin participeren op de arbeidsmarkt de norm wordt voor iedere burger. Dit uit zich onder andere in de Participatiewet, die 1 januari 2015 is ingegaan. Iedereen van arbeidsgerechtigde leeftijd moet werken naar arbeidsvermogen (Rijksoverheid, 2011). Hierin wordt verondersteld dat een individu zelf verantwoordelijkheid neemt in het voorzien van zijn bestaan, maar ook dat deze persoon actief participeert in de samenleving.

Opmerking [M1]: Inmiddels zomer 2013?

Het voorgaande duidt op een terugtrekkende overheid, waarin de verantwoordelijkheid voor het levensonderhoud in mindere mate dan voorheen een taak van de overheid wordt. De verzorgingsstaat die we hebben gekend in de jaren 70, waarin de overheid genereuze sociale regelingen trof, is onhoudbaar gebleken (Morel, Palier en Palme, 2012). Onder andere de oliecrisis van 1973 demonstreerde dat crisissen grote druk zetten op het economische systeem en de voorziening van uitgebreide sociale regelingen (Pierson, 1996). Hierdoor ontstond er in het begin van de jaren 80 een neo-liberaal geluid: publieke diensten zouden efficiënter kunnen worden uitgevoerd door de markt dan door bureaucratische overheidsorganisaties (Morel, Palier en Palme, 2012). Aan de uitvoerende kant van de publieke sector profileerde het New Public Management [NPM] zich (Pollitt & Bouckaert, 2011). Het NPM is een uitvoeringsinstrument waarmee de publieke sector marktgericht wordt benaderd, met als doel effectiviteit en efficiëntie in de publieke sector te bevorderen. Bovendien moet de overheid zo klein mogelijk worden gehouden en zich minder mengen in de uitvoering van publieke diensten. Dit staat tegenover het Keynesiaanse model dat heerste tot de jaren '80, waarin de overheid in grote mate publieke diensten voor haar rekening neemt (Morel, Palier & Palme, 2012). Dit duidt op een terugtrekkende overheid wat betreft het zorgen voor publieke voorzieningen, het geen uit mondt in het (deels) privatiseren van deze voorzieningen (Essig & Batran, 2006, Gilbert, 2002).

Een terugtrekkende overheid uit zich onder andere in beleid dat neigt naar actief arbeidsmarktbeleid, en dit heeft invloed op hoe sociale zekerheid wordt gegarandeerd (Bonoli, 2005; Gilbert, 2002). In andere woorden: sociale zekerheid moet worden verschaft door iedereen te laten participeren op de arbeidsmarkt. Hierin moet de overheid zekerheid faciliteren in plaats van aanbieden (Gilbert, 2002); de overheid blijft wel sturen maar niet roeien (Osborne, 1993). Dit betekent dat de overheid wel verantwoordelijk blijft voor het garanderen van sociale zekerheid, maar dat zij de uitvoering steeds meer uitbesteedt waardoor er een verschuiving plaats vindt in de verantwoordelijkheidsverdeling. Een terugtrekkende overheid en daarmee de verschuiving van sociale zekerheid naar de private sector heeft implicaties voor de manier waarop sociale zekerheid wordt gegarandeerd, en de mate waarin mensen sociale rechten kunnen ontlenen aan hun burgerschap. Want in deze nieuwe constellatie van sociale zekerheid hebben bedrijven en individuen veel meer verantwoordelijkheid in het voorzien van sociale zekerheid dan voorheen (Yerkes & van der Veen, 2011).

Hoewel er veel onderzoek is gedaan naar de verschuiving van verantwoordelijkheid naar individuen in de hedendaagse verzorgingsstaat, zijn er op het gebied van de nieuwe rol van bedrijven in de verzorgingsstaat belangrijke leemtes in de literatuur. Zo is er steeds meer onderzoek naar Corporate Social Responsibility (CSR) – waaronder de verantwoordelijkheid die bedrijven kunnen nemen in het

zorgen voor sociale zekerheid – maar is er nauwelijks onderzoek naar hoe deze verantwoordelijkheid wordt uitgevoerd.

Garriga & Melé (2004) noemen de manier waarop bedrijven een rol krijgen in de sociale rechten die men kan ontleen aan burgerschap een verschuiving naar “corporate citizenship”. Dit omdat sommige bedrijven geleidelijk de rol overnemen van de overheidsinstellingen die traditioneel burgerschapsrechten waarborgden (Garriga & Melé, 2004) en daarmee ook de sociale zekerheid.

Vogel (2007) beschrijft CSR als maatregelen die bedrijven nemen die ten goede komen van de maatschappij zonder dat zij daar wettelijk toe verplicht zijn. Dit refereert aan de responsiviteit van bedrijven om een sociale agenda te voeren en verantwoordelijkheid te nemen met betrekking tot sociale zekerheid (McCrudden, 2007). De veronderstelling is dat bedrijven deze verantwoordelijkheid zullen nemen om te voldoen aan de verwachtingen van hun stakeholders (Lindgreen & Swaen, 2010). Een stakeholder kan een investeerder in het bedrijf zijn maar ook de overheid of een maatschappelijke organisatie. Stakeholders zullen actief moeten worden betrokken bij de invulling van maatregelen die een sociale waarde creëren. Wanneer stakeholders in geringe mate betrokken zijn met het sociale beleid van een bedrijf, zal het sociale karakter van een bedrijf eerder naar de achtergrond verschuiven (Lindgreen & Swaen, 2010, Garriga & Melé, 2004). Wanneer de overheid als stakeholder de CSR van een bedrijf wil beïnvloeden zal het zich als actieve stakeholder moeten opstellen (Schooner, Gordon & Clark, 2008).

Een van de manieren waarop bedrijven actief CSR beleid kunnen voeren is door publieke aanbestedingen uit te besteden waarbij eisen worden gesteld aan het sociale karakter daarvan. Dit staat beter bekend als *social return*. Sociale aanbestedingen betekent in die zin het creëren van een sociale waarde zoals het betrekken van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Social return begint bij de overheid; de overheid speelt de rol van stakeholder bij publieke aanbestedingen. Dit gebeurt onder andere door haar rol als inkoper bij het uitbesteden van publieke diensten en producten aan bedrijven in een competitieve markt (McCrudden, 2004; Burkett 2005). De afgelopen jaren probeert de overheid het sociale karakter van het uitbesteden van publieke diensten te vergroten (Rijksoverheid, 2011) door uitvoerders van publieke aanbestedingen te verplichten een sociale waarde te creëren bij de aanbesteding van publieke middelen. Voor de overheid betekent dit dat zij hun macht als inkoper kunnen gebruiken om sociale uitkomsten te beïnvloeden (Barraket & Weismann, 2009).

In Nederland wordt sinds 2011 “social return” rijksbreed gehanteerd bij aanbestedingen boven de €250.000 (TNO, 2011). Dit betekent vaak dat mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt moeten worden betrokken bij een aanbesteding (TNO, 2012). Dit uit zich vaak in percentage van 5% van de aanneemsom die moet worden besteedt aan social return. Hiermee wordt getracht om mensen met een zwakkere positie op de arbeidsmarkt kansen te geven. Sommige groepen zoals jongeren en laagopgeleiden lopen een groter risico om uitgesloten te worden van de arbeidsmarkt (Bonoli, 2005). Dit zijn volgens Bonoli (2005) nieuwe sociale risico's en voor deze groepen is het van belang om mee te doen op de arbeidsmarkt in een samenleving waarin de overheid zich steeds meer terug trekt uit het publieke domein, en sociale voorzieningen steeds meer door de private sector geregeld moeten worden.

De social return eis die wordt gehanteerd bij aanbestedingen is een indicatie dat de overheid zich inspant om bedrijven verantwoordelijkheid te laten nemen in het voorzien van werkgelegenheid, en

daarmee sociale zekerheid. Op deze manier lijkt social return op CSR, maar in tegenstelling tot CSR, wat een vrijwillig initiatief is van bedrijven is social return een eis, die gesteld wordt vanuit de overheid aan bedrijven die meedoen aan aanbestedingsprocedures.

Wat die rol is van bedrijven en hoe bedrijven omgaan met de eis rond social return is een relatief onontgonnen gebied (e.g. Barraket & Weismann, 2009). Hoewel er veel onderzoek is gedaan naar Corporate Social Responsibility is er relatief weinig onderzoek, dat inzicht biedt in de ervaringen van bedrijven met betrekking tot social return. Het doel van deze masterthesis is het onderzoeken van ervaringen van bedrijven die te maken hebben met eisen rond social return.

2. Theoretische verkenning

Om inzicht te verkrijgen in hoe bedrijven de eisen van sociale aanbestedingen ervaren, wordt gebruik gemaakt van een drietal theoretische inzichten. Ten eerste wordt theorie besproken over de implementatie van sociale aanbestedingen. Vervolgens wordt gebruik gemaakt van theoretische inzichten over mechanismen met betrekking tot de mogelijke motivatie die bedrijven kunnen hebben om sociale doelen te stellen. Ten slotte worden theoretische inzichten met betrekking tot kenmerken van bedrijven besproken, die mogelijk kunnen aangeven wanneer een bedrijf eerder sociale doelen zal of kan gaan stellen. Eerst kijk ik naar het ontstaan van sociale aanbestedingen om de context te schetsen waarin bedrijven nu opereren.

Sinds de jaren '70 is er een grotere nadruk op publieke aanbestedingen om te innoveren in de publieke sector (e.g. Edler & Georghiou, 2007, Erridge, 2007). Innovatie van de publieke sector staat hierin gelijk aan de principes van het new public management dat grote aandacht kreeg in de jaren '80 (Furneaux & Barraket, 2014). In de jaren 90 kwam, vooral op lokaal niveau aandacht voor *groene* aanbestedingsstrategieën (Barraket & Weismann, 2009). Dit om te voldoen aan eisen die werden gesteld omtrent een duurzame omgang met de leefomgeving. Aanbestedingen werden gezien als manier waarmee er meer bewustwording zou kunnen komen bij bedrijven om duurzaam te ondernemen.

In de publieke dienstverlening leidde dit in Nederland tot sociale aanbestedingsstrategieën en het betrekken van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt (McCrudden, 2004). Zodoende werden werkervaringsplekken gecreëerd in de publieke sector. In Nederland stonden deze werkervaringsplekken bekend als Melkertbanen. Het idee achter de Melkertbaan was dat werklozen in staat werden gesteld om hun beroepskwalificaties te verbeteren waardoor zij een betere kans zouden hebben op de arbeidsmarkt (Serail et al, 2002). De kritiek op deze banen was echter dat er te weinig mensen doorstroomden vanuit deze banen naar regulier werk. Mensen deden wel ervaring op, maar niet het soort ervaring dat men nodig had om door te stromen naar een reguliere baan. Vanaf het begin van de 21^e begonnen de Melkert-banen steeds meer in omvang af te nemen.

Hernieuwde interesse ontstond in het begin van de 21^e eeuw in sociale aanbestedingen om meer marktpartijen te betrekken bij het creëren van sociale waarde. Social return bij aanbestedingen werd al op bescheiden schaal ingezet bij gemeenten in de jaren '90 (Brouwer, Andriessen & van Wijk, 2011). Hier werd echter mee gestopt eind jaren '90 door een veranderde arbeidsmarktsituatie (Jas & Kessels, 2005). De verantwoordelijkheid voor het plaatsen van werklozen werd namelijk bij reïntegratiebedrijven gelegd. Dit was een reden voor sommige gemeenten om niet meer te investeren in social return. De gemeente had namelijk geen financieel belang bij het helpen van

werklozen aan een baan. Met de invoering van wet werk en bijstand in 2004, werden gemeenten zelf verantwoordelijk voor de re-integratie van werklozen (Rekenkamer, 2006). Daarnaast werd zij ook financieel verantwoordelijk voor mensen met een bijstandsuitkering. Vanaf dit moment komt er weer interesse voor social return bij aanbestedingen. Het was zaak om zoveel mogelijk mensen vanuit de bijstand door te laten stromen naar regulier werk.

Waar voorheen in de publieke sector mensen een werkervaringsplek werd aangeboden, om mensen door te laten stromen naar regulier werk, werd nu verondersteld dat bedrijven dit konden gaan doen, mede door een verandering in de verantwoordelijkheid die gemeenten dragen voor hun werklozen. Een gesubsidieerde baan bij een publieke instelling zou immers niet effectief zijn in de doorstroom naar regulier werk (Serail et al, 2002). Samenwerking tussen gemeenten en commerciële bedrijven werd gezien als remedie om een volledige arbeidsdeelname te bewerkstelligen.

Deze samenwerking staat in de academische literatuur bekend als “public private partnerships”. Verschillende (markt) partijen kunnen publieke diensten gaan uitvoeren en daarmee sociale waarde creëren (Bovaird 2006; Caldwell et al., 2005). Dit is interessant omdat het aangeeft dat in een setting waarin diverse partijen betrokken worden, betere samenwerking kan ontstaan, waardoor het creëren van sociale waarde in grotere mate gegarandeerd zou kunnen worden.

Hoe deze sociale aanbestedingseisen en de uitvoering daarvan worden ervaren is nog niet duidelijk. Om hier meer inzicht in te verkrijgen wordt in deze scriptie de focus gelegd op bedrijven, de implementatie van sociale aanbestedingsprocedures, de motivatie van bedrijven om mee te doen en mogelijke karakteristieken van bedrijven die van invloed kunnen zijn op hun ervaringen met social return.

2.1 Implementatie van sociale aanbestedingsprocedures

Dean (2013) stelt, in een rapport in opdracht van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), dat sociale aanbestedingen ten doel hebben om de uitkomsten van publieke uitgaven te maximaliseren. De kracht die overheden hebben om met aanbestedingen sociale uitkomsten te beïnvloeden is groot. Er zijn een viertal manieren waarop sociale aanbestedingen kunnen worden geïmplementeerd, die vervolgens mechanismen in gang kunnen zetten waarmee een sociale waarde gecreëerd kan worden. 1. *Direct Sub Contracting*: deze methode houdt in dat een bedrijf aangemoedigd wordt om onderdelen die sociale waarde creëren eveneens uit te besteden. Dit kan als eis in een *tender* (aanbestedingsprocedure) worden opgenomen. 2. *Employment requirements*: in een tender wordt de eis opgenomen dat bedrijven mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt betrekken uit de lokale omgeving. Daarnaast kan in samenwerking met andere bedrijven werkervaringsplekken worden gecreëerd. 3. *Social clauses in contracts*: dit houdt feitelijk in dat naast de levering van de desbetreffende dienst, extra diensten worden verricht om sociale waarde te creëren. Deze diensten zijn echter niet nader gespecificeerd. Deze extra diensten kunnen door het bedrijf zelf worden bepaald. 4. *Purchasing agreements*: hier wordt een memorandum van overeenstemming opgesteld waarin wordt bepaald dat meerdere actoren afspreken, door het leveren van diensten, een sociale waarde te creëren. Soms wordt hierbij een percentage van de aanbesteding genoemd dat ten goede moet komen van de maatschappij.

De term *contract compliance* wordt soms genoemd bij aanbestedingsprocedures om sociale aanbestedingen aan te duiden (Jas & Kessels, 2005). Deze term is afkomstig uit de Verenigde Staten

en Canada, en heeft betrekking op overheden die extra sociale voorwaarden stellen aan bedrijven. Hiermee wordt bedoeld dat een bedrijf een concreet percentage mensen uit bepaalde doelgroepen, zoals vrouwen en minderheden, in dienst heeft of neemt om in aanmerking te komen voor overheidsaanbestedingen. In Nederland wordt meestal een percentage van de aanneemsom of van de loonsom gevraagd dat moet worden besteedt aan social return (TNO, 2012). Ook kan worden gevraagd om een bepaald aantal mensen in te zetten voor de duur van het contract. In die zin kan social return een tweetal dingen betekenen. Het kan betekenen dat bedrijven voordat zij zich inschrijven al moeten voldoen aan bepaalde voorwaarden, ofwel contract compliance. Het kan ook betekenen dat bedrijven niet vooraf hoeven te voldoen aan bepaalde eisen maar dat zij op het moment dat zij een aanbesteding winnen moeten gaan voldoen aan bepaalde eisen. Bij sommige aanbestedende diensten, komen bedrijven überhaupt al niet in aanmerking komen voor een opdracht. In welke mate deze twee benaderingen worden gebruikt, al dan niet door elkaar, is niet bekend. Het zou in theorie kunnen betekenen dat bedrijven gevraagd worden tijdens om social return in te zetten voor de duur van een contract. Op dat moment zorgt het bedrijf er voor dat aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan waardoor zij in aanmerking kunnen komen voor aanbestedingen waarbij contract compliance wordt gebruikt. Vervolgens, wanneer de duur van dat contract is afgelopen, zou het kunnen betekenen dat bedrijven niet meer voldoen aan die voorwaarden waardoor zij niet meer in aanmerking zouden komen voor dezelfde aanbesteding. Social Return is dan geen permanent kenmerk van bedrijfsvoering maar een strategie om overheidsopdrachten binnen te halen.

De manier waarop sociale aanbestedingen worden geïmplementeerd kan van invloed zijn op hoe bedrijven het beleid rond social return ervaren. Afhankelijk van de definitie van social return, die een aanbestedende dienst gebruikt, kan de implementatie namelijk verschillen. Hoewel social return al eerder is gedefinieerd, is ook de definitie van het TNO in dit opzicht relevant. Het TNO heeft een richtlijn voor opdrachtnemers in de bouw opgesteld die luidt als volgt: *“Social return is het maken van (al dan niet dwingende) afspraken met betrekking tot arbeids- en stage plaatsen bij aanbestedingen van diensten, werken en leveringen”* (TNO, 2011, p. 4). Hierin is opvallend dat dwingend tussen haakjes staat. Het is te verwachten dat de manier waarop social return beleid wordt geïmplementeerd, het dwingende karakter van social return, mogelijk van invloed is op hoe bedrijven social return ervaren. Aan de ene kant kun je betogen dat bedrijven baat hebben iemand extra op de werkvloer. Aan de andere kant kun je betogen dat dit voor een extra werklast zorgt, omdat je deze mensen moet begeleiden. (TNO, 2012). De ervaringen van bedrijven op dit gebied zijn echter onvoldoende in kaart gebracht.

Dean (2013) stelt dat sociale aanbestedingsprocedures de sociale dimensie volledig moeten inbedden, om bedrijven te laten weten wat de voorwaarden zijn van de aanbesteding, en hoe zij daar op moeten reageren. Daarnaast is er per gemeente verschil in hoe de social return eis wordt geformuleerd en geïmplementeerd (TNO, 2012). Bedrijven kunnen als gevolg van verschillende voorwaarden die gemeenten stellen verschillende knelpunten ervaren die de implementatie van specifieke voorwaarden met zich meebrengen. Zo wordt in Rotterdam soms een percentage social return gevraagd dat ver boven de 5% ligt (TNO, 2012). Wanneer er een percentage aan social return wordt geëist dat dusdanig hoog is kan er verdringing plaatsvinden binnen het bedrijf. In die situatie kan het voorkomen dat bestaande werknemers vervangen worden door werklozen. **In Utrecht geldt een standaardpercentage van 5% (Gemeente Utrecht, 2015).** Bovendien geldt de social return eis alleen voor bedrijven waarin vooral lager opgeleiden in dienst zijn. Wanneer de social return eis ook geldt voor sectoren waarin vooral hoger opgeleiden werken, kan het problematisch worden om

Opmerking [M2]: Waarom alleen het voorbeeld van Utrecht? Onduidelijk.

werklozen met een lage opleiding een werkervaringsplek te bieden (TNO, 2012). Hierdoor kunnen specialistische bedrijven moeite hebben om mensen met een lage opleiding aan het werk te krijgen. In gemeenten waar bedrijven relatief vrij zijn in hoe zij de social return eis vormgeven, kan het zijn dat zij de social return eis op een positievere manier ervaren dan bedrijven die te maken hebben met strenge eisen rond social return. Het al dan niet verplichtende karakter van social return en de mate van flexibiliteit daarvan, staat hier centraal.

2.2 Motivatie van bedrijven

In de literatuur worden een aantal redenen genoemd waarom bedrijven sociaal zouden willen bijdragen. Ten eerste zou dit afhangen van de relatie die bedrijven percipiëren tussen het nastreven van een sociaal oogmerk en de resultaten van een bedrijf. Ten tweede hangt dit af van de mate waarin stakeholders betrokken zijn bij een bedrijf. Ten derde kan dit voorkomen omdat het creëren van sociale waarde een *business case* kan vormen. In deze paragraaf zullen deze thema's behandeld worden.

Veel auteurs hebben betoogd dat naarmate bedrijven in meerdere mate een sociaal oogmerk hebben, dit samenhangt met betere commerciële resultaten (e.g. Orlitzky en Benjamin, 2001; Wartick & Cochran, 1985). In de literatuur wordt dit *Corporate Social Performance* theorie (CSP) genoemd. Garriga en Melé (2004) betogen dat deze benadering stelt dat alles wat een bedrijf doet te maken heeft met het behalen van commerciële doeleinden. Porter & Kramer (2006) stellen bovendien dat het nastreven van een sociaal oogmerk niet vrijwillig is gegaan bij bedrijven. Bedrijven zijn pas over CSR beleid gaan nadenken op het moment dat zij te maken kregen met een publieke opinie over deze sociale kwesties, waarvan zij voorheen dachten dat die niet behoorden tot hun verantwoordelijkheid. Met andere woorden, bedrijven zijn hun beleid gaan aanpassen op het moment dat het publiek hun daar verantwoordelijk is gaan houden. Zij gingen daardoor inzien dat het nastreven van een sociaal oogmerk positief samenhangt met de commerciële resultaten van het bedrijf.

Garriga en Melé (2004) betogen dat er een andere reden is voor bedrijven om sociale doelen in hun beleid te integreren. Dit komt doordat er een sociale behoefte is in de gemeenschap die niet genegeerd kan worden. Het argument hiervoor is dat het bestaan van bedrijven afhankelijk is van de samenleving. Sociale eisen zijn een manier waarop bedrijven met de samenleving interacteren. Bedrijven zullen uiteindelijke sociale doelen in het beleid integreren wanneer de noodzaak in de gemeenschap hoog is, dit om legitimiteit aan het bedrijf te geven en/of deze te behouden. In tegenstelling tot Corporate Social Performance Theory, wordt in deze benadering verondersteld dat bedrijven hun sociale doelen van uit zichzelf (her)definiëren.

Opmerking [M3]: En dat is? onduidelijk.

Lindgreen & Swaen (2010) zeggen ook dat bedrijven steeds meer neigen naar het inbedden van sociale doelen in het beleid omdat op maatschappelijk niveau hier om gevraagd wordt. De reden dat bedrijven uiteindelijk sociale doelen gaan nastreven komt door druk van *stakeholders*, ofwel belanghebbenden. Bedrijven bestaan namelijk in netwerken van belanghebbenden. Belanghebbenden verwachten gedrag van een bedrijf dat voldoet aan de heersende opvattingen en morele standaarden in een samenleving. Het bedrijf wil dat de belanghebbenden het bedrijf steunen in te volgen strategie van het bedrijf. Om die reden zullen bedrijven een relatie willen opbouwen met belanghebbenden waarin men waar mogelijk dezelfde doelen nastreeft, of in ieder geval die indruk probeert te wekken. Lindgreen & Swaen (2010) zeggen dat op dat moment CSR echt vorm gaat

krijgen, en er sociale doelen worden gesteld. Kortom, zij erkennen Corporate Social Performance Theory en de theorie omtrent de behoefte die er is van uit een gemeenschap, maar er is een derde factor, en die heeft betrekking op belanghebbenden waarmee ze te maken hebben.

Daarnaast stellen Lindgreen & Swaen (2010) dat het voeren van CSR beleid een *business case* kan vormen. Dit betekent bedrijven een sociaal probleem onderkennen, dat probleem op proberen te lossen, maar tegelijkertijd winst proberen te maken. Dit komt voort vanuit het idee dat bedrijven die CSR als kernzaak nemen, een betere reputatie hebben. Daarnaast zou dit leiden tot goedkeuring van de consument en tot meer coöperatief gedrag en meer inzet van werknemers. Bovendien kunnen bedrijven zich hiermee onderscheiden van de concurrentie.

Bovenstaande theoretisch benaderingen sluiten elkaar niet per se uit. Zo kan het in het commerciële belang van een bedrijf zijn om rekening te houden met de publieke opinie en de behoefte in een gemeenschap. Stakeholders of belanghebbenden spelen vaak een cruciale rol om deze behoeften te definiëren en te verwoorden. Uiteindelijk kan CSR daarmee een business case worden. Maar het is natuurlijk ook mogelijk dat verlangens of eisen van de samenleving of de politiek haaks blijven staan op wat een bedrijf als zijn business case ziet.

Bovengenoemde factoren kunnen van invloed zijn op hoe bedrijven de eis rond social return ervaren. Wanneer bedrijven een sociaal oogmerk nastreven door de druk van belanghebbenden of economische overwegingen kan dit de ervaringen rond social return positief beïnvloeden. Met andere woorden: wanneer bedrijven al gemotiveerd zijn om sociale doelen na te streven, kunnen de ervaringen met social return positiever zijn.

2.3 Kenmerken van bedrijven

Naast de implementatie van het beleid en de motivatie van bedrijven, is het mogelijk dat specifieke bedrijfskenmerken bepalend zijn voor de ervaringen van bedrijven rondom social return. Uit de literatuur komen drie mogelijke kenmerken naar voren: de grootte, de capaciteit en het specialisme van een bedrijf.

Karjalainen & Kemppainen (2008) betogen dat kleine en middelgrote bedrijven meer moeite hebben om toegang te krijgen tot aanbestedingsprocedures van overheidsinstanties. Zij noemen daarvoor drie redenen. Ten eerste is het voor kleine bedrijven kostbaarder om mee te dingen naar aanbestedingen. Het inschrijven op een aanbesteding kost een klein of middelgroot bedrijf relatief veel van hun capaciteit in vergelijking met grote bedrijven. Ten tweede: contracten uit de publieke sector zijn relatief groot en kleine bedrijven hebben hier niet altijd de capaciteit voor. Tot slot hebben kleine en middelgrote bedrijven minder informatie over aanbestedingen, en wanneer deze worden aangeboden.

Sinds de nieuwe aanbestedingswet in 2013 is ingegaan, zou het voor het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) in Nederland makkelijker zijn geworden om zich in te schrijven op een aanbesteding (TNO, 2012). Dit komt doordat er een platform is gekomen waarop alle publieke aanbestedingen worden aangekondigd. Er wordt ook actief geprobeerd om aanbestedingen toegankelijker te maken voor het MKB, onder meer door de voorkeur te geven aan lokale bedrijven bij aanbestedingen (TNO, 2014). Wellicht heeft het MKB nu andere ervaringen met aanbestedingen en de daarbij horende social return eis. De problemen die bedrijven hebben met aanbestedingen komen volgens Karjalainen &

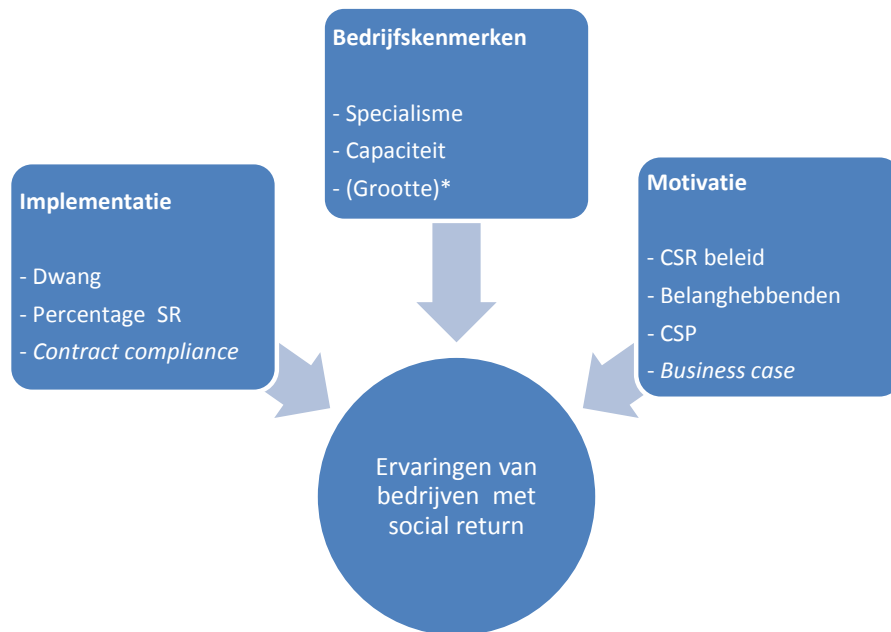
Kemppainen (2008) vooral voort uit de beperkte capaciteit die kleine bedrijven hebben. Wanneer een bedrijf een beperkte capaciteit heeft, zullen zij social return mogelijk negatiever ervaren. Dit kan komen door de beperkte kennis die kleine bedrijven hebben met betrekking tot CSR activiteiten (Pollach et al, 2012). Grote bedrijven hebben namelijk meestal een afdeling die zaken afhandelen met betrekking tot CSR. Kortom, kleine en middelgrote bedrijven kunnen negatievere ervaringen hebben met betrekking tot de social return eis dan grotere bedrijven.

Naast bedrijfsgrootte speelt de sector waarin een bedrijf opereert ook mogelijk een rol **spelen** bij de ervaringen rond social return. Bedrijven in de grond- weg- en waterbouw (infra sector) **hebben** in de laatste jaren in toenemende mate te maken met de eis rond social return (TNO, 2012). Deze bedrijven zijn in grote mate afhankelijk van aanbestedingen. Wegenbouwers krijgen bijvoorbeeld alleen opdrachten van de overheid, omdat infrastructurele projecten alleen door overheden worden aanbesteed. Het is dus waarschijnlijk dat social return vaker voorkomt in deze sector vergeleken met andere sectoren. Uit evaluatieonderzoek van de Ipso Facto (2014) bleek dat in een aantal gevallen bij aanbestedingen geen social return is toegepast. De voornaamste reden hiervoor bleek te zijn dat aanbesteding zodanig specialistisch van aard was dat er hoog gekwalificeerd personeel ingezet moest worden. Zo wordt onder andere opdrachten genoemd met betrekking tot ICT-gerelateerde projecten.

Het MKB in de infrasector heeft de laatste jaren moeite gedaan om opdrachten van publieke overheden te krijgen (TNO, 2012). Gezien de groei van het aantal MKB bedrijven in de infrasector dat te maken krijgt met social return spelen, zullen deze centraal staan. Gezien het feit dat er ook social return wordt gevraagd bij bedrijven die voornamelijk specialistische werkzaamheden verrichten, is geprobeerd met het onderzoek een zo breed mogelijke groep te bereiken. Er zal niet alleen naar de infra- en ICT-sector gekeken worden, maar naar alle bedrijven in het midden- en kleinbedrijf. Daarmee wordt geprobeerd een zo breed mogelijk beeld te schetsen van de ervaringen met social return.

Op basis van het theoretisch kader is het een theoretisch model opgesteld, met de factoren waarvan wordt verwacht dat ze van invloed kunnen zijn op de ervaringen van bedrijven met social return (zie figuur 1).

Figuur 1: Theoretisch model



- *De grootte van bedrijven wordt in dit onderzoek constant gehouden, en staat daarom tussen haakjes. Er worden alleen bedrijven onderzocht uit het midden- en kleinbedrijf.*
- *Er is voor gekozen om de schuingedrukte woorden niet naar het Nederlands te vertalen. Dit is gedaan omdat deze termen geen helderder Nederlands alternatief hebben.*

3. Vraagstelling

Centraal in deze thesis staat hoe bedrijven de eis rond social return ervaren. Bedrijven kunnen een grote impact hebben op de sociale zekerheid en daarmee het verkleinen van sociale risico's. Omdat er in Nederland jaarlijks voor ongeveer 6 miljard euro wordt uitbesteedt (TNO, 2012) biedt sociale aanbesteding enorme potentie voor het creëren van sociale waarde binnen de context van verschuivingen binnen de sociale zekerheid. Dit onderzoek naar de ervaringen van bedrijven rond social return is daarom relevant voor de maatschappij. Vanuit de wetenschap weten we weinig over hoe bedrijven deze nieuwe rol ervaren. Zodoende kan dit onderzoek mogelijk bijdragen aan de wetenschappelijke kennis over de verschuiving van verantwoordelijkheden binnen de sociale zekerheid naar bedrijven, wat betreft de uitvoerende kant.

Dit onderzoek richt op bedrijven in het Midden- en Kleinbedrijf die zich inschrijven op publieke aanbestedingen, en te maken krijgen met het beleid rond social return. Om inzicht te verschaffen in dit relatief nieuwe terrein luidt de onderzoeksvraag van deze thesis als volgt:

Hoe ervaren midden- en kleinbedrijven het beleid omtrent social return, en hoe kunnen verschillen in deze ervaringen worden verklaard?

Om de hoofdvraag te beantwoord zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Hoe verschillen de ervaringen tussen midden- en kleinbedrijven naar implementatievorm van sociale aanbestedingen?*
2. *Hoe verschillen de ervaringen tussen midden- en kleinbedrijven rond social return met verschillende CSR visies en beleid?*
3. *Hoe verschillen de ervaringen van midden- en kleinbedrijven afhankelijk van kenmerken van het bedrijf?*

4. Onderzoeksmethode

Om te onderzoeken hoe bedrijven in het Midden- en Kleinbedrijf social return ervaren zal een kwalitatief onderzoek uitgevoerd worden. Het doel van dit onderzoek is om verschillende aspecten met betrekking tot het thema social return in kaart te brengen. Hierbij wordt geprobeerd de situatie te beschrijven waarin bedrijven zich vinden, die met social return te maken hebben. Het karakter van het onderzoek, waarbij wordt geprobeerd een thema in kaart te brengen, leent zich voor het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek (Hart, Boeije & Hox, 2009). Daarnaast is er nog weinig bekend over social return, waardoor het thema met kwalitatief onderzoek in een breder kader kan worden geplaatst.

Er zijn semigestructureerde interviews gehouden met bedrijven die met social return te maken hebben gehad. Semigestructureerde interviews kunnen worden gebruikt wanneer men op zoek is naar een diepere betekenis van een fenomeen (Boeije, 2009). Op deze manier kan men doorvragen op (deel)onderwerpen die om meer verdieping vragen. Ten eerste zijn meer algemene vragen behandeld, zoals de functie die de persoon bekleedt in het bedrijf, hoe lang de persoon al werkzaam is in het bedrijf en de positie van het bedrijf binnen de sector. Vervolgens is aan de hand van een topic-lijst een aantal onderwerpen behandeld. Hierbij is zoveel mogelijk doorgevraagd om tot de kern te komen van de problematiek. De topic-lijst is theorie gedreven en gebaseerd op de theoretische verkenning (zie Bijlage 2).

Bedrijven kunnen zich inschrijven op aanbestedingen in verschillende gemeenten. Het kan dus voorkomen dat een bedrijf in meerdere gemeenten opdrachten uitvoert, en daarbij met verschillende eisen rond social return te maken krijgt. Hoewel de verschillen tussen gemeenten mogelijk interessant zijn, wordt door de beperkte tijd en ruimte voor dit onderzoek hier gekeken naar verschillen tussen bedrijven in hun ervaringen rondom social return. Mogelijke variatie tussen gemeenten en de eisen rond social return blijft een onderwerp voor verder onderzoek.

4.1 Onderzoekspopulatie

Het is van belang geweest om met mensen te spreken, die op beleidsniveau binnen een bedrijf werkzaam zijn. De respondent zal een grote kennis moeten hebben van het bedrijf en de eisen rond social return. Dit neigt naar zogenaamde “elite interviews” (Hart, Boeije, Hox, 2009). Elite interviews hebben betrekking op interviews die gehouden worden met personen die veel kennis van zaken hebben, en kennis van het bedrijf.

Voor dit onderzoek zijn in totaal 18 interviews gehouden met bedrijven uit verschillende sectoren. Hoewel in beginsel werd gestreefd naar een evenwichtige vergelijking van bedrijven uit twee sectoren bleek het in de praktijk niet mogelijk om voldoende respondenten bij ICT bedrijven te vinden. Daarom is uiteindelijk gekozen voor een uitbreiding van de doelgroep. De verdeling van bedrijven over de sectoren was: 11 infra bedrijven, 4 ICT bedrijven, 1 vervoerbedrijf, 1 afvalverwerkingsbedrijf en een 1 schoonmaakbedrijf. De mogelijke consequenties voor de variatie in sectoren wordt verder besproken in de discussie. Een beschrijving van de onderzoekspopulatie wordt in figuur 2 weergegeven. Hierin is de grootte van het bedrijf gemeten in-en het aantal werknemers. Met uitzondering van 2 bedrijven hebben alle bedrijven meer dan 4 keer te maken gehad met een social return eis.

Figuur 2: Beschrijving Onderzoekspopulatie

Respondentnummer	Grootte	Functie
Respondent 1	1 tot 20	Directeur
Respondent 2	20 tot 50	Directeur
Respondent 3	1 tot 20	Acquisitie beheerder
Respondent 4	20 tot 50	Projectleider
Respondent 5	20 tot 50	Projectleider
Respondent 6	100 tot 250	HR Manager
Respondent 7	100 tot 250	Communicatie manager
Respondent 8	1 tot 20	Directeur
Respondent 9	50 tot 100	Projectmanager
Respondent 10	100 tot 250	Social Return Coördinator
Respondent 11	100 tot 250	Directeur
Respondent 12	50 tot 100	Accountmanager
Respondent 13	50 tot 100	Manager Operations
Respondent 14	100 tot 250	Head Accounts
Respondent 15	20 tot 50	Coördinator Aanbestedingen
Respondent 16	1 tot 20	Directeur
Respondent 17	20 tot 50	Kwaliteitsmanager
Respondent 18	100 tot 250	HR Manager

4.2 Dataverzameling

De respondenten zijn getraceerd via TenderNed (TenderNed, 2015). TenderNed is website waarop de gunning van aanbestedingen staan. Vervolgens is gekeken of zij hebben moeten voldoen aan een social return eis, en zijn zij benaderd via mail en telefoon. Wanneer bedrijven niet reageerden, werd nogmaals contact gezocht via telefoon of mail. Wanneer bedrijven positief reageerden werd een afspraak gemaakt. De interviews duurden gemiddeld een half uur.

De interviews zijn met een bandrecorder opgenomen. Bij aanvang van het interview werd aan de respondent gevraagd of zij hier mee akkoord gingen, alle respondenten hebben hier toestemming voor gegeven. De opnames hebben mij in staat gesteld om op een later moment het interview terug te luisteren. Hierdoor kan de onderzoeker ten tijde van het interview de volle aandacht geven aan de respondent en doorvragen op het moment dat verdieping in gesprek de kwaliteit van het interview positief kan beïnvloeden (Boeije, 2009). De interviews zijn vervolgens letterlijk getranscribeerd.

4.3 Analyse

De getranscribeerde interviews zijn met behulp van NVivo gecodeerd. NVivo stelt de onderzoeker in staat om de gegevens op systematische wijze te ordenen waarmee de validiteit van het onderzoek kan worden vergroot. Achtereenvolgens werden de drie fases van coderen doorgelopen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Boeije, 2009). Bij het proces van open coderen werd alle tekstfragmenten een code gegeven die aangaf waar het over ging. In het proces van axiaal coderen werden deze codes samengevoegd tot nieuwe codes, en werden nieuwe codes aangemaakt

van een hoger abstractieniveau. Vervolgens werd selectief gecodeerd om theoretische concepten met elkaar te verbinden.

4.4 Operationalisering

Aan de hand van het theoretisch kader zijn een aantal concepten geoperationaliseerd. In NVivo zijn hier codes voor aangemaakt. Daarnaast zijn op basis van de getranscribeerde interviews nog een aantal codes aangemaakt. Hiermee wordt zowel van-een inductieve als deductieve aanpak gebruikt (Boeije, 2009). De codeboom die hieruit voortvloeide is te vinden in bijlage 4. In onderstaande tabel staan de definities van de concepten zoals weergegeven in het theoretisch model.

Figuur 3: Operationalisering van theoretische concepten

Concept	Definitie
Implementatie	
Mate waarin eis dwingend is:	De mate waarin de eisen rond social return dwingend zijn.
Percentage social return:	Het percentage van de aanneemsom dat bedrijven moeten besteden aan social return. Dit kan ook een percentage van de arbeidssom zijn, bij Infra bedrijven wordt vaak geen social return gerekend over het aan te schaffen materieel.
Verdringing:	De verdringing van huidige werknemers in een bedrijf als gevolg van het te werk moeten stellen van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt.
Motivatie	
Performance:	De mate waarin men denkt dat commerciële resultaten afhankelijk zijn van sociaal beleid dat wordt gevoerd.
Business case:	Het nemen van een sociaal probleem als uitgangspunt in de bedrijfsstrategie.
Stakeholder management:	De mate waarin bedrijven proberen te voldoen aan de verwachtingen van belanghebbenden.
CSR:	Actie die bedrijven nemen om sociale waarde te creëren zonder dat die wettelijk verplicht zijn.
Bedrijfskenmerken	
Organisatorisch capaciteit:	De capaciteit die een bedrijf al dan niet heeft om mensen om eisen rond sociale return efficiënt uit te kunnen voeren.
Specialistische bedrijven:	Bedrijven die alleen werknemers te werk kunnen stellen met bepaalde kennis van het werkveld, zoals het geval kan zijn bij ICT bedrijven

Naast de geoperationaliseerde theoretische concepten zijn een vijftal termen naar voren gekomen in dit onderzoek die nadere toelichting vergen.

Figuur 4: Overige concepten

Concept	Definitie
<i>Bestek:</i>	Gemeenten of provincies schrijven een bestek waarin de precieze details van staan, zoals de precieze werkzaamheden die moet worden uitgevoerd. Hierin staan ook de aanvullende eisen, zoals een social return verplichting.
<i>EMVI:</i>	Economisch Meest Voordelige Inschrijving. Soms wordt de gunning van een opdracht van een opdracht uitsluitend aan een partij geboden die de laagste prijs biedt. De wet bepaald echter dat dat de aanbesteder het aantal sub criteria zelf kan bepalen (Pianoo, 2015), en deze kunnen worden toegevoegd in het bestek.
<i>Onderhandse aanbesteding:</i>	Alleen een geselecteerde groep van bedrijven mag zich inschrijven een aanbesteding.
<i>Kaartenbak:</i>	Gemeenten houden een bestand bij waarin zij de gegevens hebben van alle in hun woonachtige gemeente.
<i>SROI:</i>	Deze term staat voor <i>social return on investment</i> . In dit onderzoek betekent dit hetzelfde als social return.

4.5 Interdisciplinariteit

Dit onderzoek wordt gevoed door verschillende wetenschappelijk disciplines. De vraag wie er verantwoordelijk is voor (nieuwe) sociale risico's raakt de sociologie en bestuurskunde. Omdat nieuwe sociale risico's voor sommige groepen grotere zijn dan voor andere groepen raakt dit het ongelijkheidsvraagstuk dat ten grondslag ligt aan de sociologie (Ultee, Arts & Flap, 2003). De manier waarop sociale risico's worden ondervangen, en hoe dat uiting wordt gegeven door beleid, raakt de beleidswetenschap en bestuurskunde. Dit onderzoek richt zich op hoe bedrijven het beleid ervaren en hoe zij hier mee omgaan. Dit heeft betrekking op het bestuurskundige domein van de wetenschap. In bepaalde mate wordt ook de economische discipline vertegenwoordigd, omdat de prestaties van bedrijven onder bepaalde omstandigheden zowel micro- als macro economische gevolgen heeft. De schrijver van deze masterthesis heeft een bachelor opleiding sociologie gedaan, daarmee worden de meeste kwesties in dit onderzoek sociologisch benaderd. Toch kan men uit de literatuur opmaken dat een verscheidenheid aan disciplines zijn aangesproken.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk bespreek ik de resultaten die voortgekomen zijn uit de empirische data. De resultaten worden gestructureerd aan de hand van de drie factoren die theoretisch invloed zouden hebben op de ervaring van bedrijven rond social return: implementatie, motivatie en bedrijfskenmerken. Vervolgens wordt ingegaan op een thema die in de interviews naar voren kwam. Dit thema heeft betrekking op de doelgroepen waar bedrijven mee te maken krijgen. Dit thema dient onafhankelijk besproken te worden gezien de prominente plaats die het inneemt in de interviews.

De interviews speelden zich af rond de ervaring van bedrijven met social return. Bedrijven geven aan veelal negatieve ervaringen te hebben met social return. Deze negatieve ervaringen vindt vooral uitdrukking in de mate waarin zij zich beperkt voelen het ondernemerschap uit te voeren.

5.1 Implementatie

Op basis van het theoretisch kader was de verwachting dat de manier waarop social return geïmplementeerd wordt door de gemeente, van invloed is op ervaringen van bedrijven met social return. Uit de analyse blijkt dat vrijwel iedere gemeente social return op een andere manier implementeert en dat juist deze afwezigheid van uniformiteit een voedingsbodem is voor negatieve ervaringen met social return.

“Het vervelend is dat elke gemeente een andere invulling van SROI vraagt, andere eisen. Dus het is niet uniform in Nederland. [Respondent 8].

Daarnaast bestond de verwachting dat naarmate een social return eis meer dwingend van aard was, bedrijven negatievere ervaringen zouden hebben. Dit ligt echter iets genuanceerder dan dit. In feite is elke social return eis dwingend. Gemeenten hielden in principe allemaal aan dat 5% van de aanneemsom of van de loonsom moet worden besteedt aan social return. De mate waarin gemeenten flexibel of dwingend waren met social return werd door de respondenten vertaald naar het gedeelte van de aanneemsom waarover een percentage social return werd gevraagd. Een aanneemsom bestaat uit een arbeidscomponent ofwel loonsom en een leveringscomponent. Wanneer er een percentage social return over de aanneemsom werd gevraagd, zonder te kijken naar de verhouding tussen het arbeids- en leveringscomponent, beginnen bedrijven dit als extra lastig te ervaren.

“Het is een vrij lastige eis als het (social return, red) steeds over de aanneemsom gaat, en het is dan lastig als je in de aanneemsom veel leveranties of specialistische werkzaamheden hebt” [Respondent 14].

Uit de interviews blijkt dat veel bedrijven te maken krijgen met een social return eis terwijl er alleen sprake is van een levering. Gemeenten kunnen zelf kiezen wanneer zij social return vragen bij een aanbesteding. Uit de interviews is gebleken dat in meerdere gemeenten social return wordt gevraagd bij aanbestedingen die grotendeels uit leveranties bestaan, en bovendien, bij aanbestedingen onder de €250.000. Bedrijven geven aan dat het vaak voorkomt, naar hun idee, dat gemeenten niet nadenken voordat ze een eis rond social return stellen. Veel respondenten geven

aan dat in een bestek alleen wordt genoemd dat er aan social return moet worden voldaan, maar dat daar verder niet op wordt ingegaan.

“Ja, het is moeilijk. Het is ook een beetje een hype. Ik merk ook wel dat gemeenten er zelf mee worstelen om het goed in te zetten. Het is een verplichting. Ze zien het als een verplichting, ze nemen het op maar weten zelf ook niet zo goed hoe ze er mee om moeten gaan, en hoe ze het in de praktijk moeten implementeren” [Respondent 16].

De invulling van de social return eis kwam meestal neer op het inzetten van een persoon met een achterstand op de arbeidsmarkt bij het desbetreffende project. Uit de interviews komt naar voren dat hierbij twee moeilijkheden worden ervaren: druk op het eigen personeel en de beperkte inzetbaarheid van de social return kandidaten. Met druk op het eigen personeel wordt de ervaring gedeeld dat een werknemer, naast het uitvoeren van zijn eigen taak, iemand moet begeleiden. Bedrijven gaven aan dat zij hun werknemers moesten motiveren om als coach op treden. Dit leidde vaak nog al eens tot onvrede bij deze werknemers. Wat er niet bij werd vermeld, is of deze mensen een opleiding hebben gekregen om als coach op te treden. Op het moment dat iemand ook geen handvatten heeft om iemand goede coaching te geven, kunnen hierbij moeilijkheden optreden.

“Dat is vooral voor ons eigen personeel belemmerend, die worden toch geacht een bepaalde prestatie te leveren, en die worden afgerekend op wat ze doen, en die krijgen dan zo iemand mee en die zeggen dan ja luister, het is het een of het ander, ik kan geen prestatie leveren met dat soort mensen” [Respondent 10].

Daarnaast wordt gesproken over een beperkte inzetbaarheid van social return kandidaten. Voor de infra-sector geldt dat om bepaalde werkzaamheden te mogen uitvoeren men een VCA nodig heeft. Het VCA is een diploma waarmee je kunt aantonen dat je veilig kunt werken in de bouw. Bedrijven uit andere sectoren gaven ook aan dat bedrijven gaven ook aan dat om bepaalde werkzaamheden te mogen uitvoeren, een diploma of cursus moet hebben gevolgd. Gezien de korte duur waarvoor sommige mensen worden ingezet, is het niet mogelijk om iemand een dergelijke cursus aan te bieden. De belangrijkste ervaring hierbij is dat bedrijven aangeven geen makkelijk werk te hebben, en dat het moeilijk is om iemand een taak te geven.

“Simpel werk hebben we niet, die tijd is voorbij. Dat komt ook door Arbo- eisen, dat je een VCA moet hebben. Ik denk dat het meeste werk technisch best wel vakbekwaam moet zijn. Vroeger had je heel veel handwerk, sleuven graven, noem maar op. Dan ging je met 5 of 10 man een sleuf graven, maar tegenwoordig is alles machinaal, dus het handwerk is niet meer normaal” [Respondent 5].

Bedrijven vinden het vaak lastig om werkzaamheden te vinden om social return mee in te vullen. Bedrijven geven aan dat in sommige gevallen de gemeente erkent dat het werk niet uit te voeren is door iemand die niet de benodigde kennis van zaken heeft. Daarnaast is de ervaring dat sommige gemeenten flexibeler om gaan met de social return eis. Dit betekent dat wanneer bedrijven kunnen aantonen dat ze moeite doen om social return in te vullen, dit eerder wordt geaccepteerd wordt door de gemeente.

“Sommigen (gemeenten, red) zijn heel star en sommigen willen wel meebewegen als ze maar zien, als ze maar zien dat je een inspanning levert” [Respondent 8].

Desalniettemin ondervinden bedrijven vaak dat gemeenten vasthouden aan een bepaalde implementatie van social return. Bedrijven hebben het gevoel dat dit ligt aan een gebrekkige kennis bij gemeenten van social return. Uit de interviews blijkt dat bedrijven veel onduidelijkheid ervaren. Wat er precies wordt verwacht, en hoe dat uitgevoerd dient te worden, blijft in hun ogen niet nader gespecificeerd. Bepaalde gemeenten zijn daar wel beter in dan anderen. Een aantal respondenten gaf aan dat het bij de gemeente Amsterdam beter geregeld is, zij hebben een apart bureau voor social return die bij het hele proces betrokken zijn. De gemeente Rotterdam wordt ook vaak als voorbeeld aangehaald waar meer procesmatig wordt gewerkt. De meeste bedrijven geven aan dat ze uiteindelijk wel een slag kunnen maken, ze zetten uiteindelijk een plan uit, doen hun best, en worden daar niet snel op afgerekend.

“We hebben nog nooit meegemaakt dat we zijn gecontroleerd op wat we hebben gedaan aan social return. Wij proberen daar (social return, red) een zo goed mogelijke draai aan te geven, en dan hopen we dat de aanbesteder daarmee akkoord gaat. Maar daar zijn we nog nooit op afgerekend” [Respondent 14].

Wanneer er gevraagd werd wat er zou gebeuren als er niet aan de social return eis zou worden voldaan, werd gezegd dat er dan een boete aan vast zou hangen. Echter, geen van de respondenten heeft aangegeven ooit een boete te hebben gekregen. Dit kan komen doordat alle bedrijven netjes de social return eis hebben uitgevoerd, of dit indiceert een zekere flexibele houding van gemeenten, en dat veel gemeenten het waarderen als bedrijven hun best doen. Aan de andere kant is het beloven dat je social return gaat uitvoeren niet voldoende. Soms worden er namelijk nog extra criteria gesteld in het bestek. Een bedrijf moet dan bijvoorbeeld kunnen aantonen dat ze al een percentage aan mensen in dienst hebben die minder kansen hebben op de arbeidsmarkt.

“Soms heb je een knock-out criterium, dan heeft het niet eens zin om in te schrijven. Als er bijvoorbeeld staat, je dient te beschikken over 10 medewerkers die voldoen aan bepaalde criteria, dan kun je überhaupt niet inschrijven” [Respondent 2].

Dit staat beter bekend als *contract compliance* en dit kan van toepassing zijn bovenop een social return eis. Bedrijven ervaren dit vaak als oneerlijk. Soms moeten zij namelijk voldoen aan criteria die betrekking hebben op het personeelsbestand. Welke personen binnen die criteria vallen, verschilt per gemeente. Dit betekent dat je in sommige gemeenten wel in aanmerking kunt komen voor een aanbesteding, en in andere gemeenten met hetzelfde personeelsbestand niet. Bedrijven ervaren dat deze verschillen vaak leiden tot complexe situaties.

“Je hebt er wel invloed op, dat is ook weer per gemeente verschillend, want de ene gemeente die staat toe dat je kunt aangeven waar je social return op inzet, het is nogal een verscheidenheid aan regelgeving. En dan vaak ook nog een eigen interpretatie van de gemeente. Dat maakt het zo complex” [Respondent 4].

Uit de analyse blijkt dat bedrijven negatievere ervaringen met social return hebben op het moment dat zij te maken krijgt met een verschil in regelgeving tussen gemeenten in combinatie met een gebrek aan kennis bij gemeenten. Bedrijven zijn in principe bereid te investeren in social return. Echter, bedrijven geven aan dat ze bij elke keer dat ze social return moeten toepassen er een studie aan moeten wijden. Bedrijven ervaren vaak dat de vraag naar social return niet goed is geformuleerd. Hiermee wordt eigenlijk gezegd dat keer op keer een investering moet worden

gedaan, die volgens bedrijven te voorkomen is, als er meer duidelijkheid zou zijn. Deze duidelijkheid kan worden vergroot, volgens bedrijven, als er meer uniformiteit in regelgeving en meer kennis bij gemeenten is.

“Wat ik nu merk, of het nu participatiewet is of social return, de kennis bij de gemeente is nog niet dusdanig ontwikkeld dat ze aannemers kunnen uitleggen wat ze eigenlijk precies willen (...) het is ook lastig, dus wij hebben te maken met iemand bij de gemeente die dat van hogerhand opgelegd krijgt. Dit is bedacht in Den Haag en wij proberen met zijn alleen toch een soort invulling te geven” [Respondent 5].

Veel bedrijven geven aan dat ze het idee hebben dat gemeenten social return ook nu eenmaal moeten toepassen, omdat dat van hogerhand is geregeld. Echter, gemeenten kunnen zelf kiezen of zij social return inzetten, en in welke gevallen. Met de komst van de participatiewet zijn gemeenten in grotere mate verantwoordelijker geworden voor hun eigen werklozenbestand. Dit betekent dat het gemeenten geld kost om iemand in de bijstand te houden. Bedrijven ervaren dat gemeenten social return zien als goedkope manier om mensen te laten uitstromen uit een uitkeringssituatie. In die zin ervaren bedrijven dat gemeenten social return inzetten, omdat het voordelig voor hun is, maar verder niet nadenken wat de implicaties voor bedrijven zijn. Sommige gemeenten lijken niet achter het eigen social return beleid te staan, het geen ongeïnteresseerd overkomt op bedrijven. In die zin lijken gemeenten ook niet te willen investeren in een goed social return beleid. Bedrijven geven aan dat deze problemen vaker voorkomen bij de kleinere gemeenten.

“Bij sommigen (gemeenten, red) ga ik aan tafel zitten en dan moet ik ze zelf uitleggen wat social return is. Dat zijn vaak de kleinere gemeenten. De grotere gemeenten snappen overal wel hoe het bedrijfsleven in elkaar zit. En die willen wel meedenken met een structurele oplossing” [Respondent 17].

Volgens de bedrijven moeten kleine gemeenten ook aan de slag met social return. Uit de interviews bleek dat sommige gemeenten op kleine schaal gaan samenwerken, en gezamenlijk bestekken uitschrijven. Dit gebeurt echter nog niet heel veel.

Sub conclusie

Verschillende implementatiewijzen van social return, en een gebrek aan kennis bij gemeenten leidt tot onduidelijkheid, zo ervaren bedrijven. Bedrijven geven aan dat een gebrek in uniformiteit leidt tot moeilijkheden. Bedrijven geven aan dat gemeenten moeten nadenken over welk deel van de aanneemsom zij social return vragen. Dit geeft aan dat er tussen de verschillende partijen beter samengewerkt moet worden.

5.2 Motivatie

Op basis van het theoretisch kader was de verwachting dat naarmate bedrijven meer CSR beleid hebben geïncorporeerd, zij positievere ervaringen met social return zouden hebben. Uit de analyse blijkt dit echter niet op te gaan. Bedrijven die een groot sociaal verantwoordelijkheidsgevoel hebben, ondervinden dezelfde problemen met de uitvoering van social return vergeleken met bedrijven die in mindere mate een sociaal verantwoordelijkheidsgevoel hebben. Bedrijven geven vooral aan dat een bedrijf een ondernemer is, en dat die ondernemer moet kunnen ondernemen.

Bedrijven ervaren dat de eis rond social return ze beperkt in de mate waarin zij het ondernemerschap kunnen uitvoeren. Hierbij wordt social return als een commerciële last gezien.

“Ik zou het (social return, red) aanmoedigen maar, maar het zou wel anders aangepakt moeten worden. Het is namelijk wel een commerciële last. Daarnaast zouden sommige jongens meer gemotiveerd moeten worden. Ik vind dat er meer een gezamenlijke verantwoordelijkheid zou moeten zijn” [Respondent 1].

Veel bedrijven geven aan dat zij een visie hebben op de verantwoordelijkheid die bedrijven dragen om mensen deel te laten nemen aan de arbeidsmarkt. Om die reden geven bedrijven aan dat zij mbo'ers vaak een werkervaringsplek aanbieden. Bedrijven onderkennen dat zij een regionale functie hebben. Die regionale functie houdt in dat je verantwoordelijk bent voor je directe omgeving. Bedrijven onderkennen dat zij daar een plicht in hebben en dat ze de mensen uit de regio zo veel mogelijk moeten laten meeprofiteren.

Dit gaat echter samen met het besef, met name in de infra-sector, dat de arbeidsmarkt aan het vergrijzen is. Men is actief bezig met het interesseren van jonge mensen voor werkzaamheden in de bouwsector. Het argument hier achter is dat wanneer zij nu mensen een kans bieden en laten meedraaien in het bedrijf, dat zij op een later moment kiezen om bij hun aan de slag te gaan. Met andere woorden: de verantwoordelijkheid die bedrijven vinden dat ze hebben wordt gemedieerd door eigenbelang.

“Sociaal ondernemen... wij proberen een erkend leerbedrijf te zijn, dat vinden wij een belangrijke rol. Wij willen jonge mensen die van school afkomen een vak leren. Ik denk dat dat ook voor de maatschappij wel belangrijk is, omdat vakmensen natuurlijk steeds schaarser worden, dus een plek bieden waar mensen een vak leren, ik denk dat dat wel sociaal is” [Respondent 5].

Veel bedrijven geven aan dat zij het belangrijk vinden om sociaal te ondernemen. Bedrijven geven ook aan dat iedereen die wil werken, moet kunnen werken. Zoals gezegd wordt vaak gebruik gemaakt van mbo'ers om invulling te geven aan social return. Bedrijven geven ook aan voorkeur te hebben voor mbo'ers boven andere doelgroepen. Bedrijven zeggen namelijk betere ervaringen met mbo'ers vergeleken met mensen die een tijd werkloos zijn geweest. In die zin proberen bedrijven de mensen aan te trekken die de meeste kans van slagen hebben. Met andere woorden: van de mensen met een achterstand op arbeidsmarkt worden de mensen geselecteerd met de minste achterstand. Hier zal later nog worden uitgeweid in de paragraaf doelgroepen.

Er is één bedrijf dat sociaal ondernemen als *business case* neemt. Dat bedrijf maakt uitsluitend gebruik van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Echter, dit bedrijf ondervindt dezelfde problemen met social return vergeleken met de andere bedrijven. In dit bedrijf is echter wel de hele bedrijfsvoering aangepast aan het werk met mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Bovendien geeft de directeur van dit bedrijf aan dat er geen kwalificatie nodig is om de werkzaamheden uit te voeren. Hoewel de overige bedrijven sociaal ondernemen niet als *business case* gebruiken zien daar wel de voordelen in. De ervaring is namelijk dat het hen een beter imago oplevert. Bedrijven zijn zich er van bewust dat het sociale aspect van een bedrijf steeds belangrijker wordt.

“Ik denk dat, niet dat je het als een soort marketing kan gebruiken, maar je kunt het wel goed in de markt zetten hoe je omgaat met mensen, dat is hier het duurste kapitaal wat er rondloopt. Ik denk dat het wel dat het een goede naam geeft in de branche, en je opdrachtgevers. Want zo van kijk, zo gaat deze firma om met duurzaam en maatschappelijk ondernemen” [Respondent 15].

Dat betekent niet dat bedrijven denken dat sociaal ondernemen goed is voor de commerciële resultaten voor het bedrijf. Social return, zo zeggen bedrijven, kost alleen maar geld. Het komt zelden voor dat mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt kostenneutraal rondlopen. Niet kostenneutraal betekent hier dat naast de arbeidskosten die ze al moet besteden, zij meer kwijt zijn aan het hele proces dat social return met zich meebrengt. Bedrijven geven aan, dat zij indirect wel de kansen zien, in het laten zien van een sociaal gezicht, omdat zij dan in de toekomst een grotere kans maken om aanbestedingen te winnen.

“Nu zie je in de hele maatschappij veranderingen, andere aspecten worden ook belangrijk voor zowel consument als opdrachtgever. Bijvoorbeeld betrouwbaarheid, maar zeker ook een sociaal gezicht (...) het wordt steeds belangrijker om je te onderscheiden op dat soort aspecten; ik denk ook dat werknemers op een gegeven moment kiezen voor bedrijven die zich wat socialer opstellen” [Respondent 11].

Er zijn bedrijven die bijna compleet afhankelijk zijn van aanbestedingen. Zij zijn voor een groot deel afhankelijk van gemeenten. In die zin is de gemeente een belanghebbende die veel kan verlangen van een bedrijf. Met de inzet van social return bij aanbestedingen geven gemeenten aan dat zij social return nodig hebben omdat dit van invloed is op hun financiën. Anderzijds geven gemeenten met social return een signaal af dat bepaald gedrag van bedrijven verwacht wordt. Doordat de gemeente een belangrijke belanghebbende is, lijkt het voor bedrijven belangrijk om een goede band met de gemeente te hebben. Bedrijven ervaren afhankelijk te zijn van gemeenten en dus met het social return beleid dat gemeenten voeren. Sommige bedrijven proberen zich aan te passen aan de ontwikkelingen rond social return, en ervaren dat het belangrijk is om de gemeente als belanghebbende tegemoet te komen, zodat er een beter samenwerking kan ontstaan.

“Wij als bedrijfsbureau volgen wij cursussen en opleidingen om die plannen (voor social return, red) beter te schrijven en beter te snappen wat de opdrachtgever vraagt, om in de huid van de opdrachtgever te kruipen” [Respondent 4].

Daarom zijn sommige bedrijven veel bezig met aanbestedingen, en zijn zij daardoor bezig met het voorbereiden op de toekomst, bijvoorbeeld door het werven van kandidaten. Vaak wordt in een vroeg stadium al kandidaten geselecteerd die voor social return kunnen worden opgevoerd. Bedrijven proberen op die manier een goede uitgangspositie te krijgen, op het moment dat zij aan een social return eis moeten voldoen.

“Ja, wij vragen bij elke werknemer die wij aannemen, van heb je een achterstand op de arbeidsmarkt, of heb je toevallig in de WW gezeten, dat brengen we allemaal in kaart” [Respondent 8].

Of bedrijven deze mensen kunnen opvoeren voor social return, is afhankelijk van de gemeente. Sommige gemeenten eisen namelijk dat iemand uit de betreffende gemeente voor de duur van het project wordt aangenomen. Als bedrijven te maken krijgen met *contract compliance* kunnen zij deze

mensen daar wel voor opvoeren. Dit heeft enerzijds betrekking op de implementatie van social return, maar dit maakt duidelijk ook dat er verschillende belangen spelen. Bedrijven worden beïnvloedt door verschillende eisen die gemeenten stellen, of misschien in de toekomst gaan stellen, op het moment dat zij zich gaan inschrijven op een aanbesteding. Zodoende bestaan bedrijven in een netwerk van belanghebbenden, met verschillende actoren. Bedrijven zijn zich bewust dat zij het sociale beleid moeten aanpassen, en handelen daar ook naar. Met andere woorden: er is een samenspel van verschillende factoren en belangen, die beïnvloeden hoe bedrijven handelen, en hoe bedrijven social return ervaren. Dit is weer terug te herleiden naar complexe regelgeving, en naar de implementatie van social return. Met betrekking tot social return wordt zo de sociale behoefte die komt vanuit een samenleving door bedrijven opgepakt, maar deze wordt gemedieerd door sociale eisen die gemeenten stellen, mede omdat zij daar een (financieel) belang bij hebben.

Hiermee komen bedrijven dus tegemoet aan de eisen van de gemeenten, en zo proberen zij een sociale werkgever te zijn als direct gevolg van de eisen die gemeenten stellen. Er zijn ook bedrijven met een bredere visie op social return. Deze bedrijven geven aan dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt er toch bij te betrekken.

“Daarnaast heb ik ook zo iets van, dat is meer een gevoel verhaal, dan zakelijkheid, dat je ook een sociale plicht hebt, want uiteindelijk betalen met zijn allen de mensen die in die pot zitten met uitkeringen. Dus op het moment dat daar mensen vanaf halen, dan doen we met zijn alleen ook iets goeds. Dus dat is uiteindelijk ook goed voor de eigen portemonnee”. [Respondent 5].

Sommige bedrijven zijn zich er van bewust welk verschil zij kunnen maken, en wat zij te weeg kunnen brengen met social return. Dit leidt niet tot een andere ervaring met social return. Zij hebben nog steeds te maken gehad met dezelfde moeilijkheden rond social return. Het lijkt er op dat deze bedrijven wel meer hun best om social return te laten slagen. Sommige bedrijven zien een collectieve verantwoordelijkheid in het zorgen voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt en halen intrinsieke motivatie uit een extrinsieke beloning. Die extrinsieke beloning is dat het geld scheelt in onze collectieve portemonnee. Andere bedrijven vinden dat die verantwoordelijkheid in grotere mate bij de gemeente ligt, dus ook bij het collectief, maar zeggen daar moeilijk aan bij te kunnen dragen.

“Het is echt een gemeenteding, en dat komt omdat zij verantwoordelijk zijn voor de uitkeringen, voor die mensen. Daar ligt die verantwoordelijkheid. En die proberen ze af te wentelen op de markt. En die markt wil best betrokken zijn, en het bedrijfsleven doet al best veel hoor, ik vind dit namelijk echt een brug te ver... diegene die dit (social return, red) bedacht heeft” [Respondent 6].

De ervaring van bedrijven lijkt niet afhankelijk van de CSR visie. Maar, bedrijven lijken het zich zelf wel makkelijker te maken op het moment dat zij positiever tegen over social return staan. In die zin kan de ervaring met social return - afhankelijk van de motivatie van bedrijven - worden genuanceerd door te stellen dat sommige bedrijven hun ervaringen positiever benoemen omdat zij een opvatting hebben wat social zekerheid inhoudt, waarin zij zelf ook een rol moeten spelen.

Sub conclusie.

| Ervaringen tussen bedrijven met een verschillend CSR beleid lijken niet te verschillen, dit lijkt te worden gemedieerd door eigenbelang. Maar dit lijkt ook weer terug te voeren naar implementatie

door de gemeenten. Er is een zekere ambivalentie jegens gemeenten, en ervaringen van bedrijven met social return worden positiever naarmate er beter wordt samengewerkt tussen de verschillende partijen.

5.3 Bedrijfskenmerken

Er is een verschil in ervaring met social return afhankelijk van kenmerken van bedrijven. Uit de analyse is naar voren gekomen dat bedrijven die in grote mate afhankelijk zijn van aanbestedingen meer moeilijkheden ondervinden met social return. Sommige bedrijven halen 25% van het werk uit aanbestedingen terwijl andere bedrijven voor 95% afhankelijk zijn van aanbestedingen. Dit betekent voor bedrijven die meer afhankelijk zijn van aanbestedingen, dat zij over een groter percentage van het werk dat zij uitvoeren social return moeten invullen. Zowel in de infra-sector als in de ICT-sector zijn er bedrijven die erg afhankelijk van aanbestedingen zijn. Voor een bedrijf betekent dit dat zij veel tijd kwijt zijn aan het invullen van social return. In sommige bedrijven zijn om die reden mensen aangesteld die puur bezig zijn met de uitvoering van social return. Aan de ene kant kost het bedrijven die erg afhankelijk zijn van aanbestedingen meer tijd en geld. Aan de andere kant hebben deze bedrijven wel professioneler bezig met social return. Omdat deze bedrijven veel met social return bezig zijn, kunnen zij een gemeente beter uitleggen wat wel en niet kan met betrekking tot de invulling van social return. Tenminste, als zij daar de kans voor krijgen.

“Wij zijn als bedrijf heel erg afhankelijk van aanbestedingen. We hebben geen vaste opdrachten meer. Alle opdrachten gaan in de molen van aanbestedingen. Daar moeten hele plannen van aanpakken bij, en als je geen werk gegund krijgt dan komt het personeel op straat te staan. En dat is in de afgelopen jaren ook gebeurd op de plekken waar social return is toegepast” [Respondent 17].

Bedrijven die erg afhankelijk zijn van social return hebben de doelgroep die zij inzetten duidelijker afgebakend. Met andere woorden bedrijven die social return vaker hebben toegepast hebben duidelijker voor zichzelf wat voor hun werkt. In die zin zijn zij ook beter in staat aan te geven richting de gemeenten wat zij kunnen doen op het gebied van social return.

“Ja, ja maar dat doen we nu met leerlingen en dat bevalt het beste. Het duurde ook wel een tijdje voor we deze weg zijn ingeslagen. Of we doen het met onderaannemers die ook weer wat leerlingen in dienst nemen, dan kunnen we dat (social return) tackelen. Als klein bedrijf en het inhuren van mensen als klein bedrijf, kost me dat klauwen met geld” [Respondent 13].

Bedrijven die vaker te maken hebben gehad met social return weten uiteindelijk beter hoe ze tot een gewenster resultaat kunnen komen. Echter, het feit dat ze zo vaak aan social return moeten doen levert geen betere ervaring op met social return, omdat ze social return bij vrijwel elke opdracht moeten uitvoeren. In die zin is het moeilijk te zeggen of bedrijven die vaker te maken hebben gehad met een social return eis, betere ervaringen hebben. Het lijkt elkaar recht te trekken.

Binnen het Midden- en Kleinbedrijf zijn verschillen wat betreft grootte en capaciteit. Opvallend is dat kleine bedrijven zeggen dat het voor grote bedrijven makkelijker is om social return in te zetten. Grote(re) bedrijven zeggen dat het voor kleine bedrijven makkelijker is om social return in te zetten. Uit de analyse blijkt er geen verschil is in hoe social return wordt ervaren tussen grote en kleine bedrijven. Het verschil is echter dat grote bedrijven eerder mensen met een achterstand op

arbeidsmarkt aannemen voor langere tijd, omdat zij deze mensen in de nabije toekomst waarschijnlijk opnieuw kunnen inzetten voor social return. Voor kleine bedrijven is dit minder het geval omdat zij minder zeker zijn van opdrachten in de toekomst. Hoewel grotere bedrijven formeel gezien ook niet weten of ze in de toekomst opdrachten gaan krijgen kunnen ze dit risico makkelijker nemen, omdat het risico meer gespreid is. Kleine bedrijven zijn hier schuwer voor, en zullen eerder iemand inzetten op projectbasis. Bij bedrijven die relatief groter zijn, kunnen mensen vanuit social return wellicht langer in dienst blijven bij een werkgever. Dit geldt echter alleen voor bedrijven in de infra-sector. Kleine bedrijven geven echter ook aan dat zij dit wel zouden kunnen doen mits er geen recessie is. Dit is een belangrijke reden voor kleine bedrijven, waarom zij geen vaste mensen in dienst aan kunnen nemen. Dit geldt ook voor grotere bedrijven, maar in minder mate.

“Als je bijvoorbeeld een kleine zelfstandige bent dan heb je misschien 2 á 3 man in dienst. Een uitvoerder, een calculator en jezelf. En de rest is allemaal inhuur. Al die inhuur kan social return zijn. En dat kunnen wij niet doen, omdat wij al die mensen vast in dienst hebben. Maar als je kijkt naar de lange termijn, je mag bijvoorbeeld een hele provincie inrichten, dan wij hebben wij natuurlijk weer een voordeel want omdat wij voor elke functie 5 of 6 mensen rond hebben lopen” [Respondent 17].

Dit illustreert dat grote bedrijven vaak meer taken hebben dat ongeschoold personeel kan doen, zoals het wassen van auto's. Uiteindelijk kan die persoon doorstromen naar een allround functie. Een persoon kan in die zin langzaam doorstromen naar een functie die meer specialistisch is, omdat die persoon *training on the job* krijgt. Bij de implementatie is ook al wat over specialisatie gezegd. Hierbij is belangrijk dat alle bedrijven in meer of mindere mate ervaren dat ze specialistisch werk doen. Bedrijven ervaren dat het simpelweg niet mogelijk is om mensen zonder kwalificaties aan te nemen.

Op basis van de interviews kan eigenlijk niets definitiefs gezegd worden over een eventueel verschil tussen verschillende sectoren. Toch doe ik een poging. Het lijkt erop dat ICT bedrijven in veel grotere mate moeite hebben met de social return eis. De belangrijkste reden hiervoor is dat zij vaak alleen met leveringen te maken hebben. Hoewel ICT-bedrijven aanvankelijk meestal zeggen dat er geen plek is voor mensen zonder opleiding, is er toch verschil tussen ICT bedrijven.

Opmerking [M4]: Niet zo informeel.

“Je hebt ook IT bedrijven die meer in de productie zitten, die meer in de werkplekken zitten, die heel veel jongens hebben rondlopen om pc's te kloppen etcetera, van die mannetjes die pc'tjes verplaatsen ofzo, of werkplekjes ofzo. Kijk dat is een heel ander soort business, kijk wij zitten meer in de service en storage business, de datacentrum kant van de IT. Hier werkt dat lastiger” [Respondent 6].

Er is echter wel een andere manier waarop social return wordt ingevuld bij ICT bedrijven. Waar het idee is dat social return op projectbasis moet worden ingezet is dit in de ICT veel minder gebruikelijk. ICT bedrijven gaven vaker aan dat voordat zij iemand aannamen keken of zij die in toekomst eventueel voor social return zouden kunnen opvoeren. Een bedrijf had bijvoorbeeld een vrachtwagenchauffeur aangenomen die al een tijd in de WW had gezeten. Hierdoor wisten zij dat zij hem in de toekomst voor social return konden opvoeren.

Het lijkt er op dat in de ICT sector veel flexibeler omgegaan wordt met de social return eis. Volgens de respondenten zijn meerdere gemeenten tot het besef gekomen dat social return vragen over

leveringen niet te doen is. Bovendien kunnen zij ook uit andere manieren kiezen hoe zij social return invullen. Dit kan echter niet met zekerheid gesteld worden door beperkte data.

Sub conclusie

De ervaring met social return lijkt te verschillen tussen grotere en kleinere bedrijven. Grotere bedrijven, vaak bedrijven met meer aanbestedingen, kunnen zich professioneel beter op dit terrein ontwikkelen en mensen met een afstand tot arbeidsmarkt daardoor effectiever kunnen inzetten. Toch ervaren ook grote(re) bedrijven moeilijkheden en denken zij dat social return voor kleine bedrijven makkelijk is.

5.4 Doelgroepen Social Return

Uit de analyse is gebleken dat de doelgroepen waarop social return betrekking heeft, en hoe die worden ingezet, verschillen tussen bedrijven. Het algemene idee dat meestal wordt geponeerd is dat mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt moeten worden betrokken bij het project dat moeten worden uitgevoerd. Die doelgroep wordt meestal niet nader gedefinieerd. Uit de analyse komt naar voren dat bedrijven vaak een duidelijke voorkeur hebben voor de mensen die zij in willen zetten. Deze voorkeur komt voort uit de ervaringen die bedrijven hebben met verschillende groepen. Veel bedrijven geven aan dat zij de voorkeur geven aan leerlingen, bijvoorbeeld mensen die met hun MBO opleiding bezig zijn. Het komt voor dat gemeenten graag willen dat iemand uit de plaatselijke kaartenbak te werk wordt gesteld. Dit zijn bijvoorbeeld langdurig werklozen, waar bedrijven minder goede ervaringen mee hebben. Veel bedrijven zeggen dat er vaak een gebrek aan motivatie is bij deze mensen.

“Ja, we hebben projecten gehad waarbij we jongeren hebben ingezet en dan vooral de lastige categorie, jongeren die moeilijk aan de gang te krijgen zijn. En dat zijn mensen die haken vlug af, of het is fysiek te zwaar, of het is te vroeg opstaan vinden ze vaak, of het buiten werken met regen is een probleem. En dan hebben we ook mensen die na een of twee weken afhaken, terwijl ze daarmee ook gekort werden op hun uitkering...en dan denk ik, ja, dan is de motivatie wel heel erg laag” [Respondent 5].

Bedrijven ervaren dat mensen die in aanmerking komen voor social return, zelf weinig verantwoordelijkheid hebben. Uit de interviews komt naar voren dat het geregeld voorkomt dat mensen een dag of drie komen werken, zich daarna ziek melden en daarna helemaal niet meer komen opdagen. Volgens de bedrijven komt dit voort uit een matige motivatie van veel mensen. Er wordt gezegd dat deze mensen liever een uitkering willen houden in plaats dan te werken. Bedrijven hebben het idee dat er weinig verplichtingen aan social return kandidaten worden gesteld. Daarnaast is een goede start ook niet altijd een voorteken dat het goed blijft gaan met iemand die wordt ingezet.

“In Tilburg had ik een stratenmaker, dat was een hartstikke goed ventje, die deed het hartstikke goed, die heeft een half jaar bij ons gewerkt. Maar hij had een dilemma, hij had geen rijbewijs, dus dat was even vervelend. En dan precies de laatste twee maanden voordat het werk afgerond is, nog voordat ik zou beslissen of ik verder met hem zou gaan, begon ie een beetje te donderen en zich ziek te melden. Toen dacht hij namelijk dat hij klaar was aan het einde van het werk. Terwijl dat ook mijn beeld weer naar beneden bijstelde, nu hoef ik ‘em nu niet ook. Als ie nou was blijven werken zoals die

altijd al gedaan had, dan had ik misschien wel moeite gedaan om hem zijn rijbewijs te laten halen” [Respondent 3].

Sommige bedrijven geven aan dat sommige mensen gewoon niet willen werken. Dit kunnen zowel jongeren en ouderen zijn. De ervaring van bedrijven is dat mensen die in de bijstand zitten, het zo ver hebben laten komen dat ze eigenlijk niet meer inzetbaar zijn. Als jongeren begin 20 al in de bijstand zitten dan hebben veel bedrijven er al geen vertrouwen in. Daarnaast wordt er een ander probleem ervaren met langdurig werklozen. Dit heeft te maken met de loonwaarde die aan een persoon hangt. Iemand uit de bijstand wordt soms verondersteld 100 procent arbeidsvermogen te hebben.

“Nou en als jij iemand uit de Wajong aanneemt dan hangt er een andere loonwaarde component aan, die hebben bijvoorbeeld 40% productie, dus daar krijg je dan weer allerlei subsidiestromen want daar krijg je geld voor. Maar die groep die gewoon thuis zit, die niet. Dus zij (Gemeenten, red) zeggen tegen ons ze hebben gewoon 100% procent loonwaarde, maar dat is natuurlijk zo, want als je al 15 jaar thuiszit (...) dan kun je nooit een productie aan van wat onze mensen kunnen” [Respondent 9].

De keuze voor een bepaalde doelgroep is afhankelijk van hoe bedrijven ervaren wat de productiviteit is van iemand uit die doelgroep. Mbo'ers bijvoorbeeld hebben een ritme, zij gaan naar school. Langdurig werklozen hebben geen ritme. Om die reden kiezen bedrijven eerder voor een mbo'er. Dit is echter afhankelijk van de implementatie van de gemeente. Op het moment dat je als gemeente bepaalde doelgroepen inschat op 100% arbeidsvermogen, terwijl bedrijven ervaren dat zijn veel minder dan 100% arbeidsvermogen hebben, dan zal de voorkeur van bedrijven vaker naar leerlingen gaan. Het kan echter niet altijd dat een bedrijf zelf kan aangeven wat voor kwalificaties een kandidaat moet hebben.

“Als je dus zelf kunt aangeven, dit is de persoon die we zoeken, dan kun je veel meer kijken van: hé is het iemand die gewoon goed op zijn plek is hier. Dan is het even niet de Wajong doelgroep waar ik naar kijk, maar meer naar mensen met een WW uitkering, of mensen die uit de bijstand komen door omstandigheden. Maar wel gewoon goed kunnen functioneren in functies waar wij vacatures hebben” [Respondent 14].

Bedrijven geven aan dat er een beter matchingsstelsel zou moeten komen. Dat je als bedrijf enerzijds kunt aangeven waar je naar op zoek bent, en dat gemeenten daar rekening mee houden om zo tot een beter match tussen vraag en aanbod te komen. Voor bedrijven zou dit kunnen betekenen dat zij mensen kunnen kiezen die het best bij het bedrijf passen. Dit heeft twee implicaties: bedrijven kunnen beter voor zichzelf bepalen wat werkt, en de juiste mensen kiezen. Anderzijds kunnen er ook doelgroepen structureel buitengesloten worden. Dit kan zijn omdat mensen niet willen werken. Het kan ook zijn dat sommige mensen wel willen werken maar niet aan de bak kunnen komen. Kortom, de kansrijke onder de kansarmen maken een kans, maar daar onder maakt je weinig kans. Bovendien worden deze mensen gestigmatiseerd en dus nooit een echte kans krijgen.

Sub conclusie

Bedrijven hebben een duidelijker voorkeur voor mensen waarvan zij verwachten dat ze goed bij het bedrijf passen. Langdurige werklozen vallen meestal niet in deze groep, omdat hier vaker negatieve ervaringen mee zijn.

6. Conclusie

In de inleiding werd betoogd dat de overheid zich steeds verder terugtrekt bij het voorzien van publieke diensten, en dat er een verschuiving plaatsvindt van de uitvoering van sociale zekerheid naar de private sector. De overheid probeert bedrijven meer verantwoordelijkheid te laten nemen in het voorzien van sociale zekerheid door bedrijven te verplichten sociale waarde te creëren bij het uitvoeren van publieke aanbestedingen: het voldoen aan social return eisen. De overheid probeert hiermee de markt medeverantwoordelijk te maken om invulling te geven aan sociale zekerheid. Deze rol van bedrijven is in dit onderzoek onder de loep genomen door de ervaringen van bedrijven met social return te onderzoeken. Dit is gedaan door bedrijven te interviewen die te maken hebben gehad met social return uit verschillende sectoren in het Midden- en Kleinbedrijf.

Op basis van het theoretisch kader bestond de verwachting dat de implementatie van social return, de CSR visie die bedrijven al hebben en specifieke bedrijfskenmerken mogelijk invloed hebben op ervaringen met social return. Hiernaar is gevraagd in de interviews. Deze interviews zijn vervolgens getranscribeerd en daarna gecodeerd. De gecodeerde data zijn vervolgens geanalyseerd, en op basis hiervan is het resultatengedeelte geschreven. Op basis van de resultaten kunnen er nu conclusies worden getrokken en antwoord worden gegeven op de hoofdvraag:

Hoe ervaren bedrijven het beleid omtrent social return, en hoe kunnen verschillen in ervaring worden verklaard?

Uit de analyse komt naar voren dat de ervaring van bedrijven met social return sterk afhankelijk is van de manier waarop social return door gemeenten geïmplementeerd wordt. De invloed van de motivatie van bedrijven wordt gemedieerd door eigenbelang. Bedrijfskenmerken zijn maar in beperkte mate verantwoordelijk voor verschillende ervaringen met social return. Uit de analyse bleek ook de doelgroepen waar bedrijven mee te maken hebben, van invloed zijn op de ervaring met social return Dit is ook weer afhankelijk van de implementatie van social return bij gemeenten.

Bedrijven ervaren dat gemeenten vaak hun eigen interpretatie aan social return geven. Dit leidt tot de conclusie dat er weinig uniformiteit is in hoe social return wordt uitgevraagd door gemeenten. Social Return wordt vaak door gemeenten vertaald naar *contract compliance*, waardoor bedrijven überhaupt niet kunnen inschrijven op aanbestedingen (Jas & Kessels, 2005), en het idee hebben dat zij hierdoor benadeeld worden. Het percentage social return speelt geen belangrijke rol bij de ervaring van bedrijven met het gemeentelijke beleid op dit terrein. De ervaringen verschillen op het moment dat de gemeente geen rekening houdt met de verhouding tussen het arbeidscomponent en leveringscomponent binnen een aanneemsom. De dwang waarmee social return wordt gevraagd leidt niet tot slechtere ervaringen, maar de inflexibiliteit van sommige gemeenten leidt wel tot negatieve ervaringen. Dit komt, volgens de bedrijven, door een gebrek aan kennis met betrekking tot social return bij sommige gemeenten, voor bij kleinere gemeenten.

De ervaringen van bedrijven verschillen niet naarmate bedrijven meer CSR beleid voeren. Bedrijven die meer CSR beleid voeren proberen social return echter wel tot een goed einde te brengen, en zien dat zij ook een rol hebben in het bieden van sociale zekerheid. Dit doet echter niks af aan de negatieve ervaringen die bedrijven met een duidelijker CSR beleid ondervinden. Het is wel afhankelijk of de gemeente zich als belanghebbende opwerpt en het beleid verdedigd. Op het moment dat gemeente het social return beleid goed verdedigen, kunnen zij de waarde van het

creëren van een sociale waarde overdragen naar bedrijven. Met andere woorden: als de gemeente als belanghebbende betrokken is bij het creëren van sociale waarde, gaan bedrijven zich conformeren aan die stakeholder (Lindgreen & Swaen, 2010). Op het moment dat de gemeente niet betrokken is, met name door een gebrek aan kennis, verschuift het sociale karakter eerder naar de achtergrond. Wanneer bedrijven niet gecontroleerd worden op wat ze doen, neemt de betrokkenheid van bedrijven ook af. In die zin is het dus belangrijk dat gemeenten op het moment dat zij social return inzetten dat gemotiveerd en met kennis van zaken doen. Dit heeft alles te maken met hoe het beleid daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. Bedrijven blijken ook erg gedreven door een eigenbelang, en dan met name in de infra-sector. Zij beseffen dat de arbeidsmarkt aan het vergrijzen is en dat zij in de toekomst problemen gaan krijgen met nieuwe arbeidskrachten. Het lijkt er dus op dat wanneer veel dat aan CSR wordt gedaan, dit sterk wordt gemedieerd door het eigenbelang van het bedrijf.

De ervaringen van bedrijven afhankelijk van de bedrijfskenmerken spitsen zich toe op de afhankelijkheid van bedrijven van aanbestedingen. Naarmate bedrijven vaker social return moeten toepassen hebben zij echter wel een duidelijker beeld wat voor hen werkt. Bedrijven zien zichzelf bijna allemaal als specialistisch. Dit houdt in dat in feite niemand zonder opleiding werk kan uitvoeren bij het bedrijf. Op basis van de interviews kan eigenlijk niets definitiefs worden gezegd over een verschil tussen sectoren, maar het lijkt er op dat ICT-bedrijven social return vaker negatief ervaren, vergeleken met infra-bedrijven. Er is echter ook verschil tussen verschillende ICT bedrijven. Dit zou komen doordat ICT bedrijven vaker met alleen leveringen te maken hebben. Naar de ervaringen van ICT bedrijven met social return moet nog meer onderzoek naar gedaan worden. De capaciteit van bedrijven (Karjalainen & Kempainen, 2008) heeft geen invloed op hoe bedrijven social return ervaren. Binnen het Midden- en Kleinbedrijf hebben de grotere niet meer of minder moeite met het invullen van social return dan kleinere bedrijven.

Opmerking [M5]: ? Onduidelijke zin.

De doelgroep waar bedrijven mee te maken krijgen is van invloed op hoe bedrijven social return ervaren. Vanuit de participatiewet wordt van mensen verwacht dat zij verantwoordelijkheid nemen en gaan deelnemen op de arbeidsmarkt. Samen met het feit dat gemeenten zelf verantwoordelijk worden voor hun werklozenbestand betekend dit dat gemeenten sommige soms kandidaten naar voren schuiven voor social return die geen enkel arbeidsritme hebben, omdat dat hen dat geld scheelt. Soms krijgen zij echter te maken met mensen die heel lastig te werk te stellen zijn, zoals langdurig werklozen. Hier gaat heel veel begeleiding in zitten. In die zin zeggen bedrijven dan ook dat ze geen sociale werkplaats zijn, terwijl sommigen dat wel krijgen als gevolg van de participatiewet.

Een van de grootste knelpunten rond social return is dat het tot verdringing zou kunnen leiden (TNO, 2012). Uit de interviews komt naar voren dat verdringing samenhangt of gemeenten social return op projectbasis uitvragen. Als een bedrijf bij elke aanbesteding iemand 'van buiten' moet plaatsen dan moeten er uiteindelijk mensen weg. Als bedrijven bestaande mensen kunnen opvoeren voor social return dit makkelijker te doen is. Dit is het grote verschil tussen arbeidsplekken creëren voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt, afhankelijk hoe je social return benadert, vanuit contract compliance of directe creatie. In dit onderzoek heeft verdringing geen grote rol gespeeld, mede doordat bedrijven aangeven er voor te zorgen dat bestaand personeel niet op straat komt te staan, en dat kan ook als sociaal gezien worden.

6.1 Discussie

De directe ervaringen van bedrijven met social return zijn bijna per definitie negatief. De onderzochte bedrijven hebben een commercieel oogmerk, en opereren in een vrije markt die wordt gereguleerd door de overheid door middel van aanvullende eisen bij aanbestedingen. In die zin is elke beperking die wordt gelegd op het nastreven van commerciële doelen inherent negatief voor de bedrijfsvoering, en daarom leidt social return per definitie tot negatieve ervaringen. Maar het uiteindelijke oordeel van bedrijven is ook afhankelijk van het feit of ze het beleid en de uitvoering daarvan als redelijk en consequent ervaren in relatie tot het sociale doel van social return. Dus wordt, in andere woorden, de variatie in ervaringen beïnvloedt door de manier waarop social return wordt geïmplementeerd. Dat geldt ook voor specifieke kenmerken van bedrijven. Bedrijven met een CSR visie hebben minder moeite met het door gemeenten opgelegde doel (omdat zij hiermee – gedeeltelijk – instemmen), maar hebben wel dezelfde negatieve ervaringen als bedrijven zonder CSR visie. CSR als zodanig kan in die zin nooit gefalsifieerd worden in dit onderzoek. Het is een politieke keuze van de overheid en/of keuze van bedrijven die zij al dan niet maken om commerciële dan wel een bredere sociale visie.

Volgens de Beer (2003) werkten Melkert-banen niet, omdat te weinig mensen doorstroonden naar reguliere banen, en omdat alleen de kansrijke onder de kansarmen het lukten om door stromen. Het lijkt er op als of nu weer hetzelfde gebeurd. Bedrijven selecteren de best mogelijke kandidaten, dus de kansrijke onder de kansarmen. Gemeenten proberen iedereen uit hun werklozenbestand te laten participeren, omdat ze hier verantwoordelijk voor zijn. Echter, door de negatieve houding ten opzichte van langdurige werklozen, dreigen zij buiten de boot te vallen. De Beer (2003) geeft aan dat je weinig prestaties moet stellen aan langdurig werklozen om hen te laten participeren op de arbeidsmarkt. Met social return lijkt dit niet bereikt te worden, en het doel om mensen met een achterstand te laten deelnemen aan de arbeidsmarkt door social return ligt daarom niet meteen voor de hand. Wat het effect is van social return op gemarginaliseerde groepen blijft een onderwerp voor nader onderzoek. De rol van de markt hierin ligt ook niet meteen voor de hand en blijft een punt van discussie. Met andere woorden: in hoeverre de markt kan voorzien in sociale zekerheid is discutabel.

Zowel gemeenten als bedrijven voeren social return soms niet goed uit. Wat dat betreft ligt er een wederzijdse verantwoordelijkheid met betrekking tot social return. Gemeenten kunnen soms niet goed aan geven wat ze willen, en daarbij mist er iets in de implementatie. Social rReturn is pas ook relatief kort rijksbreed ingevoerd, en daardoor kunnen er problemen mee zijn. Het lijkt er wel op dat gemeenten een inhaalslag aan het maken zijn. Om die reden moet er meer onderzoek naar worden gedaan, en ook vanuit het perspectief van de gemeente.

Bedrijven moeten ook een inhaalslag maken. En misschien wordt het tijd dat bedrijven flexibeler worden op dit terrein. In een tijd dat de private sector meer verantwoordelijkheid moet gaan nemen voor sociale zekerheid dienen bedrijven zich te ontwikkelen als entiteiten die sterker dan nu gaan bijdragen aan volledige arbeidsmarktparticipatie. Gemeenten moeten daarvoor dan wel weten wat ze redelijkerwijs wel en niet van bedrijven kunnen verwachten een duidelijk en eenduidig beleid voeren.

Bij de implementatie van social return beleid bleek gebrek aan kennis een belangrijk struikelblok. Daarom moeten (kleine) gemeenten meer gaan samenwerken om te zorgen dat ze die kennis in huis

hebben, of dat kleine gemeenten moeten gaan samenwerken met grotere gemeenten die meer kennis van social return hebben. Er is bewijs dat dit al meer aan het gebeuren is, en dit is voor de toekomst dan ook een bron voor onderzoek.

| In dit onderzoek zijn geen vergelijkingen gemaakt ~~kunnen worden~~ tussen sectoren. Het doen van systematisch onderzoek tussen verschillende sectoren blijft dan ook een bron voor toekomstig onderzoek.

Literatuurlijst

- Barraket, J. & Weissman, J. (2009). *Social procurement and its implications for social enterprise: a literature review* (Working Paper No. CPNS48). Retrieved from The Australian Centre for Philanthropy and Nonprofit Studies website: http://eprints.qut.edu.au/29060/1/Barraket_and_Weissmann_2009_Working_Paper_No_48_Final.pdf
- de Beer, P. & Wielers, R. (2003). Thema arbeidsmarktbeleid in tijden van recessie: de kwetsbare arbeidsmarkt. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 19(4), 328-331.
- Boeijs, H.R. (2009). *Analysis in Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Bovaird, T. (2006). Developing new forms of partnership with the 'market' in the procurement of public services. *Public Administration*, 84(1), 81-102.
- Brouwer, P., Andriessen, S. & van Wijk, E. (2011). Social Return bij het Rijk: Inkooptechnische haalbaarheid. *Hoofddorp, TNO*.
- Burkett, I. & Langdon, D. (2005). *Social Enterprise and Social Tendering: A guide for government departments, large social welfare organizations and corporations*. Brisbane, PI Productions Photography.
- Bonoli, G. (2005). The politics of the new social policies: providing coverage against new social risks in mature welfare states. *Policy & Politics*, 33(3), 431-449.
- Caldwell, N., Walker, H., Harland, C., Knight, L., Zheng, J. & Wakeley, T. (2005). Promoting competitive markets: The role of public procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(5), 242-251.
- Dean, A. (2013). Tackling Long-Term Unemployment Amongst Vulnerable Groups (Working Papers, 2013/11). OECD Publishing.
- Edler, J. & Georghiou, L. (2007). Public procurement and innovation: Resurrecting the demand side. *Research Policy*, 36(7), 949-963.
- Erridge, A. (2007). Public Procurement, Public Value and the Northern Ireland Unemployment Pilot Project. *Public Administration*, 85(4), 1023-1043.
- Erridge, A. & Greer, J. (2002). Partnerships and public procurement: building social capital through supply relations. *Public Administration*, 80(3), 503-522.
- Essig & Batran (2005). Public-Private partnership: development of long-term relations in public procurement in Germany. *Journal of purchasing & Supply Management* 11(5), 221-231.

- Furneau, C. & Barraket, J. (2014). Purchasing social good(s): a definition and typology of social procurement. *Public Money & Management*, 34(4).
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
- Gemeente Utrecht (2015). Werk en inkomen. Social Return. *Geraadpleegd van www.utrecht.nl 06/04/2015.*
- Gilbert, N. (2002). *Transformation of the welfare state: The silent surrender of public responsibility*. Oxford University Press. Oxford.
- Hart, H., Boeije, H. R. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma.
- Ipsos Facto (2014). Evaluatie Implementatie social return rijksoverheid. *Ipsos facta beleidsonderzoek, Den Haag*.
- Jas, R. & Kessels, T. (2005). *Werk maken van Werk. Een onderzoek naar de ervaringen met, meningen over, toepassingsmogelijkheden van Social Return*. 's-Hertogenbosch: Provinciaal Steunpunt Werkgelegenheid.
- Karjalainen, K & Kempainen, K. (2008). The involvement of small-dan-medium-sized enterprises in public procurement: Impact of resource perceptions, electronic systems and enterprise size. *Journal of Purchasing and Suplly Management*, 14(4), 230-240.
- Lindgreen, A. & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.
- McCrudden, C. (2007). *Corporate social responsibility and public procurement*. Cambridge University Press, Cambridge.
- McCrudden, C. (2004). Using public procurement to achieve social outcomes. *Natural Resources Forum*. 28(4), 257-267.
- Morel, N., Palier, B. & Palme, J. (Eds.). (2012). *Towards a social investment welfare state?: ideas, policies and challenges*. Policy Press.
- Orlitzky, M., & Benjamin, J. D. (2001). Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review. *Business & Society*, 40(4), 369-396.
- Osborne, D. (1993). Reinventing government. *Public Productivity & Management Review* 349-356.
- Pianoo (2015). Themadossier: Economisch Meest Voordelige inschrijving. *Geraadpleegd op www.pianoo.nl 10/08/2015.*

- Pierson, P. (1996). The new politics of the welfare state. *World Politics*, 48(2), 143-179.
- Pollach, I, Johansen, T.S., Ellerup Nielsen, A. & Thomsen, C. (2012). The integration of CSR into corporate communication in large European companies. *Journal of Communication Management*, 16(2), 204-216.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Rekenkamer (2006) Maak werk van bijstand: een onderzoek naar de re-integratie van bijstandsgerechtigden in de gemeente Utrecht. *Utrecht, Rekenkamer*.
- Rijksoverheid (2011) Rijksoverheid zet Social Return in bij aanbestedingen. *Geraadpleegd op www.rijksoverheid.nl 30/01/15.*
- Serail, S., van de Pas, I., Vloet, A. & Dagevos, J. (2002). ID-banen in perspectief: bevindingen uit gemeenten, uitvoerder, werkgevers en werknemers. *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*.
- Schooner, S. L., Gordon, D. I. & Clark, J. L. (2008). Public Procurement Systems: Unpacking Stakeholder Aspirations and Expectations. *GWU Law School Publications, Washington*.
- TenderNed (2015). Aankondigingen. *Geraadpleegd op www.tenderned.nl juni en juli 2015.*
- TNO (2011) Social Return bij het rijk. Inkooptechnische haalbaarheid. *TNO-rapport 031.20851, 1 -53.*
- TNO (2012) Beter samenwerken rond social return, Eindrapport "Samenwerking met gemeenten voor inzetbaarheid uitkeringsgerechtigden in MKB Infrabedrijven. *TNO-rapport 052.01840, 1-24.*
- TNO (2014) Social Return en verdringing. Strategieën ter preventie, een verkenning. *TNO-rapport 051.02312/01.01, 1-25.*
- Ultee, W. C., Arts, W. A., & Flap, H. D. (2003). Sociologie: vragen, uitspraken, bevindingen. *Wolters-Noordhoff Groningen*.
- Vogel, D. (2007). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press.
- Volkskrant (2013) De verzorgingsstaat is dood, leve de participatiesamenleving. *Geraadpleegd op www.volkskrant.nl 09/01/15.*
- Yerkes, M. & van der Veen, R. (2011). Crisis and welfare state change in the Netherlands. *Social Policy & Administration*, 45(4), 430-444.

Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

Bijlage 1: Brief

Beste meneer/mevrouw

Ik ben een masterstudent Arbeid, Zorg en Welzijn: beleid en interventie aan de Universiteit van Utrecht. In het kader van mijn masterthesis doe ik onderzoek naar de social return eis bij aanbestedingen. Hierbij richt ik mij op de ervaringen van bedrijven met het social return beleid in diverse sectoren.

Ik heb vorige week gebeld met uw bedrijf en mij werd verteld dat ik via dit email adres contact op moest nemen. Ik heb uw bedrijfsgegevens achterhaald via TenderNed. Op TenderNed staat vermeld dat u een aanbesteding heeft gewonnen waarbij social return moest worden toegepast.

Graag zou ik een telefonisch interview houden met iemand die namens het bedrijf over de ervaringen met het social return beleid kan vertellen. Gedurende dit telefonische interview wil ik diverse vragen stellen die ingaan op de ervaringen, uw bedrijfsprofiel en aanbestedingen waarop u zich inschrijft. Dit telefonische interview zal ongeveer 30 minuten in beslag nemen en zal uiteraard vertrouwelijk worden behandeld, en anoniem worden verwerkt.

Waarom meedoen?

Er is op het moment weinig bekend over social return in de wetenschappelijke literatuur. Er zijn zowel positieve als negatieve geluiden, maar deze zijn nog niet structureel in kaart gebracht. Door mee te doen aan dit onderzoek kunt u een bijdrage leveren aan knelpunten bij social return, en wat dit voor bedrijven kan betekenen voor het functioneren binnen de kaders van social return. Daarnaast zult u als respondent als eerst verslag krijgen van de resultaten van dit onderzoek.

Graag verneem ik van u, of u als bedrijf wilt meewerken aan dit onderzoek.

Met vriendelijke Groeten,

Bart Oonk

06 811 694 50

B.J.Oonk@students.uu.nl

Bijlage 2: Topiclijst

Topiclijst

Algemeen

Wat is uw functie binnen het bedrijf?
Hoe lang bent u al werkzaam binnen het bedrijf?
In hoeverre heeft u te maken met het social return beleid?

Implementatie

Hoe zou u de social return eis omschrijven?
In hoeverre is het karakter van social return dwingend?
Wat voor afspraken werden hier over gemaakt?
In hoeverre is de social return eis flexibel?
Welke moeilijkheden zijn er met betrekking tot de eis?
Hoe realistisch vond u het percentage social return?
Welke knelpunten/moeilijkheden heeft u ervaren?
Hoe bent u aan de werknemers gekomen
Hoe was de samenwerking met het intermediaire bedrijf

CSR views en beleid

Heeft u eerder mensen werkervaringsplekken aangeboden binnen dit bedrijf?
Hoe heeft dat toegevoegd aan uw bedrijf?
Denkt u dat het belangrijk is om sociaal te ondernemen? waarom?
Hoe past de social return eis binnen uw beleid?
Hebben jullie zelf initiatieven om sociaal te ondernemen? Zo ja welke? Nee waarom?
In hoeverre heeft u ervaring met maatschappelijk verantwoord ondernemen?
Hoe denkt u dat sociaal ondernemen toevoegt aan uw bedrijfsimago?
Hoe denkt u dat sociaal ondernemen van toevoeging kan zijn aan uw bedrijfsresultaten?

Sectorspecifiek

Welke kansen bieden sociale aanbestedingen uw bedrijf?
Welke moeilijkheden ziet u met betrekking tot publieke aanbestedingen?
Hoe beziet u de kansen van het bedrijf op het winnen van publieke aanbestedingen?
Denkt u dat het in uw sector lastiger is om aanbestedingen te winnen dan in andere sectoren? Waarom?
Denkt u dat het in uw sector moeilijker of makkelijker is om te voldoen aan de social return eis? Waarom?
Denkt u dat het voor uw bedrijf moeilijker is om te voldoen aan de social return eis?
Heeft uw bedrijf de capaciteit om te voldoen aan de social return eis?

Overig

Wat was belangrijk bij uw ervaring?
Heeft u zelf nog opmerkingen
Wilt u een kopie van de resultaten ontvangen?

Bijlage 3: Codeboom

Implementatie (91)

- Percentage (20)
- Bouwblokken (4)
- Gunning (20)
- Dwang (21)
 - Flexibiliteit (23)
 - Amsterdam (7)
- Leveringen (36)
- Beperking in ondernemerschap (45)
 - Begeleiding (24)
- Breder trekken SR (7)
 - ICT (7)
- Uniformiteit (29)
- Arbeidsmarktbeleid gemeenten (5)
 - Kaartenbak (7)
 - VCA (10)
 - Leveren kandidaten (4)
 - Matching (15)
- Kleine gemeenten (20)
 - Participatiewet (9)
- EMVI (13)
- Verdringing (19)
 - Projectbasis (15)

Motivatie (80)

- Belanghebbenden (25)
 - Gemeenten (20)
 - UWV (3)
 - Anders (2)
- Verantwoordelijkheid (16)
- Commerciële resultaten (18)
 - Imago (35)
 - Concurrentie (8)
 - Business Case (5)
- Toevoeging SR kandidaten (18)
- Sociaal Ondernemen (18)
- CSR view (15)
 - Eigenbelang (23)

Bedrijfskenmerken (55)

- Specialisme (18)
 - Fysiek (8)

Afhankelijkheid aanbestedingen (29)

Wegenbouw (6)

Sector afhankelijkheid(6)

Capaciteit (9)

Kansen (5)

Doelgroep (0)

Taken (5)

Verplichting SR kandidaten (22)

Selectie SR kandidaten (5)

Functioneren SR kandidaten (4)

Motivatie SR kandidaten (34)

Werving (14)

Vergrijzing (10)

Langdurig werklozen (23)

Arbeidsritme (11)

Persoonlijke problemen (8)

Leerlingen (5)

MBO (26)

Toekomst (23)

Verbeteringen (14)

Veranderingen (14)

Effecten (13)