



Marktoriëntatie SROI

zoektocht naar (het uitvragen van) "de intrinsieke motivatie" van een leverancier



Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding.....	4
SROI: het onderscheidend vermogen van de leverancier	4
Het proces van deze marktoriëntatie: methodiek.....	5
Rode draden: waar zijn de meeste leveranciers het over eens.....	5
<i>De driedeling.....</i>	<i>5</i>
<i>Ad 1: Verplichtingen.....</i>	<i>5</i>
<i>Ad 2) Ervaringen van leveranciers: effect en uitwerking van SROI voor de organisatie(inrichting)</i>	<i>6</i>
<i>Ad 3) "sociaal inkopen"/toeleveranciers</i>	<i>6</i>
<i>De aanvullingen op de driedeling: verscherpingen en afzwakkingen</i>	<i>7</i>
Objectieve beoordeling: is dat wel mogelijk?.....	7
Diverse opmerkingen van leveranciers: in willekeurige volgorde.....	8
<i>En nog wat andere opmerkingen</i>	<i>8</i>
Bijlage	9

Disclaimer: wat kan wel en niet worden verwacht in toekomstige aanbestedingen

Nadrukkelijk wordt vermeld dat hetgeen in dit document is vevat, een weergave is van de diverse reacties van de leveranciers op de marktoriëntatie. De benadering van SROI in toekomstige aanbestedingen van de categorie "Inhuur Professionals" kan hierdoor worden geïnspireerd. Aan hetgeen in dit document staat, kunnen echter geen rechten of plichten worden ontleend.





Samenvatting¹

Er zijn diverse opvattingen over de "intrinsieke motivatie" van de leverancier om SROI vorm te geven, en op welke manier die motivatie kan worden "bezien", "gepeild" of "gemeten".

Het grootste gedeelte van de leveranciers vat "intrinsieke motivatie" op als datgene wat zij doen aan SROI, *ongeacht* mogelijke (additionele) verplichtingen vanuit (raam)contracten. Een enkele leverancier benadrukt dat "intrinsieke motivatie" vooral ligt in de manier waarop er wordt omgegaan met de (externe) SROI-verplichtingen en minder met wat de leverancier "achter de voordeur" doet.

De "intrinsieke motivatie" van de leverancier kan volgens het merendeel van de leveranciers op 3 niveaus worden gezien:

- Wat zijn de SROI-inspanningen van de leverancier buiten de verplichtingen om; op welke manier zorgt de leverancier voor een organisatie waarin SROI is ingebed, niet alleen in het "mission statement" van deze organisatie, maar ook in houding en gedrag van iedere individuele medewerker, op elk niveau;
- Hoe gaat de leverancier om met zijn SROI-verplichtingen; niet alleen of hij inhoudelijk voldoet aan zijn verplichtingen, echter vooral hoe SROI-trajecten binnen de organisatie zijn gestructureerd in processen en procedures;
- Welke SROI-eisen stelt de leverancier aan zijn (keten)partners of toeleveranciers: worden PSO-certificaten gevraagd, eist hij of er SROI-kandidaten aan het werk zijn/worden geholpen etc.

Over de wijze waarop deze niveaus kunnen worden "gemeten" wordt verschillend gedacht: dit varieert van "het percentage van de omzet/winst/opslag dat voor SROI wordt benut" tot "hoeveel SROI-coördinatoren zijn er aangesteld", en van "vanaf welk jaar is er een sociaal jaarverslag/sociale paragraaf", tot "hoeveel SROI-kandidaten zijn er daadwerkelijk in vaste dienst genomen", of "hoeveel uur wordt een medewerker vrijgesteld om iets maatschappelijk relevants te doen".

Daarnaast wordt aangegeven dat altijd jaarplannen, offerte-aanvragen, vacaturemeldingen, procesbeschrijvingen etc. opgevraagd kunnen worden als verificatiedocumenten om claims te kunnen staven.

¹ Met "leverancier" wordt verwezen naar de respondent van de marktorientatie. Aan "leverancier" wordt gerefereerd met "hij". Dit mag gelezen worden als hij/zij/hen.



Inleiding

Een van de opdrachten van Team Categoriemanagement "Inhuur Professionals" (hierna: "Team Categoriemanagement") is om de Rijksdoelstellingen ten aanzien van SROI invulling te geven.

*"De Rijksoverheid wil dat iedereen zoveel mogelijk meedoet in de samenleving. Dat betekent dat iedereen uitzicht heeft op werk en inkomen. De Rijksoverheid stimuleert dit onder andere via inkoop. De Rijksoverheid bevordert dat ondernemers bij aanbestedingen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzetten. Dit heet social return on investment (SROI). Er is geen generiek social return beleid. Overheden maken gebruik van verschillende toepassingsvormen."*²

Vanaf de start van de eerste Raamovereenkomsten (2016) heeft Team Categoriemanagement samen met haar leveranciers verkend hoe met de SROI-verplichting om te gaan. Na wederzijdse afspraken heeft het team de leveranciers – waar nodig - begeleid met de invulling (bijvoorbeeld via de proeftuinen), en de verplichtingen "gemonitord" bij de uitwerking daarvan. Opvallend toen was dat er bij een enkele leverancier reeds trajecten in de organisatie waren ingebed waar de SROI-verplichting aan kon worden gekoppeld.

Gedurende de afgelopen jaren hebben de Rijksoverheid en het bedrijfsleven zich duidelijk verder ontwikkeld in "hoe om te gaan met SROI", en er lijkt een verandering te zijn van "losse verplichting" naar "structurele inbedding" (waar de verplichting aan kan worden gekoppeld). Team Categoriemanagement is daarom geïnteresseerd naar de keuze van wel/niet "structurele inbedding", de mogelijke (additionele) impact ervan op de verplichtingen, en of en zo ja, hoe, dat de "intrinsieke motivatie" van de leverancier weerspiegelt.

SROI: het onderscheidend vermogen van de leverancier

Hoe kan een leverancier zich op SROI-gebied onderscheiden van andere leveranciers?

Het onderscheidend vermogen van de leverancier (bij aanbestedingen)³ kan zich bij het onderwerp SROI richten op:

- a) de "intrinsieke motivatie" van de leverancier en/of
- b) een plan van aanpak – waar zo mogelijk die "intrinsieke motivatie" tot uiting komt.

² Link naar: PIANOo: [Social Return bij de Rijksoverheid | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden](#)

³ Bij (niet-) openbare aanbestedingen bij selectie en/of gunningscriteria



Het proces van deze marktorientatie: methodiek

Op 27 juni is een marktorientatie gepubliceerd op TenderNed (Kenmerk: 418366; zie bijlage). Aantal respondenten van binnen en buiten het "netwerk": 52 geïnteresseerde leveranciers, 47 schriftelijke reacties van leveranciers, en 21 verdiepende gesprekken op basis van deze reacties.

Aan de hand van de reacties is een algemeen beeld gevormd van wat door de leveranciers als "intrinsieke motivatie" wordt beschouwd. Dit algemene beeld is in verdiepende gesprekken gedeeld en de leveranciers werden uitgenodigd reacties te geven ter aanvullingen, of om andere visies voor te stellen. In de verdiepende gesprekken is verder de vraag gesteld "wat is intrinsieke motivatie, en hoe kun je die uitvragen en meten in een aanbesteding".

Op basis van de genoemde reacties en de verdiepende gesprekken is dit verslag opgesteld. Dit verslag wordt via de berichtenmodule van TenderNed verspreid aan de leveranciers, gepubliceerd op Maatwerkvoormensen.nl, alsook op de diverse "Samenwerkruimtes" van de categorie "Inhuur Professionals" opgenomen. Daarnaast zal het verslag worden gedeeld met PIANOo, met het SROI-netwerk van de Rijksoverheid, alsook met het Rijksbrede Programmteam "Denk Doe Duurzaam", en "Groeituin Social Return".

Dit verslag is "commercieel vertrouwelijk": de leveranciers zullen hun eigen woorden/opvattingen herkennen, echter zijn deze niet door anderen naar hen te herleiden.

Rode draden: waar zijn de meeste leveranciers het over eens

De driedeling

Op basis van de reacties van de leveranciers bestaat Social Return uit drie onderdelen:

1. verplichtingen vanuit (Raam)overeenkomsten/contracten;
2. SROI binnen de eigen onderneming (los van verplichtingen);
3. De vraag naar SROI aan "Toeleveranciers"/sociaal inkopen .

De vraagstelling in de verdiepende gesprekken focuste zich op deze drie aspecten: herkennen leveranciers deze driedeling. Zijn er aanvullingen of andere aanvieligroutes? En op welke manier kan er uitgevraagd worden zodat de leverancier de mogelijkheid krijgt zich te kunnen onderscheiden van andere leveranciers?

Ad 1: Verplichtingen

Alle leveranciers geven aan dat de SROI-verplichtingen verantwoordelijkheden met zich meebrengen. In de schriftelijke reacties en de verdiepende gesprekken is hier uitgebreid over gesproken. Interessant is hoe door een leverancier met die verplichtingen wordt omgegaan: de ene leverancier heeft "overkoepelende" procedures hoe om te gaan met de diverse verplichtingen en heeft deze structureel in de organisatie ingebed. Een andere leverancier "neemt het zoals het komt" en kiest ervoor om per opdracht te bepalen hoe e.e.a. in te vullen "in overleg met de opdrachtgever".

Een groot gedeelte van de leveranciers geeft aan dat door SROI-trajecten (hetzij in een "proeftuin", hetzij "op de opdracht") binnen de organisatie de discussie aanwakkerd/heeft aangewakkerd "wat doen we met SROI" of "hoe gaan we SROI een permanente plaats in onze organisatie geven".



Ad 2) Ervaringen van leveranciers: effect en uitwerking van SROI voor de organisatie(inrichting)

De meeste leveranciers geven aan dat zij iemand "met afstand tot de arbeidsmarkt" in dienst hebben genomen. De reden hiervoor kan zijn dat dit vanuit een verplichting wordt gevraagd, of omdat een leverancier iemand met afstand tot de arbeidsmarkt vanuit "een verantwoordelijkheidsgevoel" aanstelt.

Een andere leverancier gaf aan dat hij wilde benadrukken dat juist door in een team iemand met afstand tot de arbeidsmarkt aan te stellen, de horizon van de andere teamleden wordt vergroot. Hij gaf aan dat wetenschappelijk onderzoek had uitgewezen dat teams beter zouden functioneren op het moment dat er iemand in zit die (op welke wijze dan ook) "anders" is. Binnen zijn organisatie is hij ambassadeur van deze opvatting.

Een opmerkelijke uitspraak (door diverse leveranciers aangedragen, door andere ondersteund en door een paar "afgeserveerd"): vraag naar het aantal SROI-coördinatoren op de diverse afdelingen (zoals Inkoop/purchase, HRM). "Als je met SROI bezig bent, heb je zéker een andere coördinator nodig voor je verplichtingen dan wel voor de mensen die je in je eigen organisatie inzet". Van de leveranciers die deze visie niet onderschreven, was een duidelijke reactie: "iedere inkoper en contractmanager weet bij ons hoe we SROI-verplichtingen aangaan, hoe we die monitoren etc. daar hoeven we geen coördinator op hebben".

Zeker de kleinere leveranciers die de driedeling onderkennen geven aan dat het juist zo nuttig is om (maar) één coördinator te hebben op alle drie de onderdelen: op deze manier ben je consistent in wat je doet en is dat veel gemakkelijker intern en extern te communiceren".

De meeste leveranciers geven aan dat er zeker óf een afdeling, een directie, een team, een persoon zou moeten zijn die de specifieke functie SROI-coördinator (o.i.d.) heeft, en niet iemand die het "er bij" doet. Dit neemt niet weg dat enkele leveranciers benadrukken en voorbeelden geven dat de SROI-impact van degenen die "het er bij doen" eveneens groot kan zijn.

Een andere leverancier beklemtoonde dat het bij SROI om "mensen draait" en bij de uitvoering van SROI ("op welke niveau of bij welke afdeling dan ook") het ook gaat om de mensen die betrokken zijn en betrokken voelen "dat werkt net zo als bij de overheid". Hoezo heb je dan een coördinator nodig? Of zelfs méér coördinatoren?

Deze leverancier merkte op dat bij een aanbesteding om "gepubliceerde vacaturemeldingen" zou moeten worden gevraagd: als een leverancier aangeeft dat deze "zich maatschappelijk verantwoordelijk voelt", staat in zijn vacaturetekst toch zeker een zinsnede over het verwachte maatschappelijke verantwoordelijkheidsgevoel van de sollicitant ("want je wilt toch dat je hele personeelsbestand die maatschappelijke betrokkenheid voelt, niet alleen de coördinator").

Dat een bepaald percentage van de omzet/winst/ureninzet medewerkers wordt gespendeerd aan sociale ondernemingen/projecten, etc., vindt bij vrijwel iedere leverancier weerklank en kan bij de meeste worden teruggevonden in het (sociaal, financieel) jaarverslag. Een enkele leverancier geeft aan dat financiële verantwoording van SROI alleen aan de opdrachtgever wordt afgelegd en niet in jaarverslagen kan worden gevonden.

Ad 3) "sociaal inkopen"/toeleveranciers

Diverse leveranciers geven aan reeds aan hun "toeleveranciers" om het PSO⁴-certificaat te vragen (en geven ook aan er zelf ook een te hebben). Enkele leveranciers geven aan dat sociaal inkopen hun aandacht (nog) niet heeft, maar dat daar binnenkort verandering in komt. Een leverancier gaf aan ook graag het MKB te willen (blijven) stimuleren en dat dat vaak lastig wordt wat SROI betreft. Weer een andere leverancier gaf aan gebonden te zijn aan de leveranciers die "bij het pand

4 PSO = Prestatieladder Socialer Ondernemen



komen”, zoals catering, beveiliging en schoonmaak, maar vond het wel een uitdaging om zijn verdere inkoop onder de loep te nemen.

De aanvullingen op de driedeling: verscherpingen en afzwakkingen

Een aantal leveranciers gaf aan de driedeling te onderkennen, maar te willen aanvullen met mogelijk een vierde of vijfde component:

- “wat doet de leverancier om andere leveranciers/ondernemingen/“hulpzoekenden” te begeleiden of te verrijken met de kennis die zij hebben opgedaan” of, anders verwoord: “hoe zorgt de leverancier ervoor dat diens kennis over SROI verder wordt verspreid en anderen op weg helpt.

Als “verificatie-documenten kan dan worden gedacht aan (externe) publicaties, het opzetten/opgezet hebben van workshops/kenniscentra, speciale landingspagina’s op website.”

Deze benadering verraste meerdere leveranciers, en leverde inzichten als “we doen echt al heel veel, maar hebben dat eigenlijk niet in kaart gebracht”.

Een volgende leverancier gaf aan dat het mogelijk interessant zou zijn om in aanbestedingen de volgende vraag te stellen:

- “Op welke manier zorgt SROI ervoor dat de kwaliteit van uw dienst/product blijvend wordt verhoogd?” En gaf daar voorbeelden bij zoals het checken van een product of dienst volgens het 4- of 6-ogen principe.

Deze mogelijke invalshoek werd door leverancier aangegrepen om aan te geven dat SROI “vooral veel inspanning en geld kost, maar eigenlijk niets oplevert”.

- Een paar leveranciers suggereerden: “vraag het percentage dat besteed wordt aan Corporate sustainability projecten, gelieerd aan de SDG”.

Objectieve beoordeling: is dat wel mogelijk?

Hoe kan er objectief beoordeeld worden als we Plannen van Aanpak vragen, of inzicht willen hebben in de ‘intrinsieke motivatie’ van de leverancier? Deze worsteling hebben we leveranciers voorgelegd. Een aantal zag het antwoord op deze vraag als een onmogelijkheid, anderen zagen geen probleem (“want in het verleden wel vaker gebeurd”), en een leverancier stuurde onderstaand.

Uit Advies 598 van de Commissie van Aanbestedingsexperts⁵:

“In het kader van de objectiviteit is het van belang dat de inschrijvingen op de kwalitatieve gunningscriteria worden beoordeeld door meerdere beoordelaars. Indien de beoordelaars de inschrijvingen eerst individueel beoordelen, wordt voorkomen dat één of meer beoordelaars de anderen onmiddellijk bij de beoordeling beïnvloeden. Indien de beoordelaars vervolgens tot een beoordeling in consensus moeten komen, worden extreme beoordelingen eruit gefilterd. Met vijf beoordelaars, eerst een individuele beoordeling en vervolgens een beoordeling in consensus, heeft de aanbesteder maatregelen getroffen om te subjectieve oordelen uit te sluiten.”

⁵ Link naar: [Advies 598: Beoordelingssystematiek met veel ruimte voor subjectiviteit | Advies | Commissie van Aanbestedingsexperts](#)



Ter afsluiting:

Diverse opmerkingen van leveranciers: in willekeurige volgorde

Diverse leveranciers vragen naar een overheidsbreed SROI-beleid:

- "Waarom vindt de ene opdrachtgever een doelgroep okay, terwijl een ander die "niets" vindt?"
- "Wat is de reden dat de ene overheid aan "de eigen kaartenbak" vasthoudt, terwijl de ander aangeeft dat "regionale gebondenheid" geen issue is?"
- "Hoezo is er bij de Rijksoverheid zélf een grote verscheidenheid is van wat wél en wat niet binnen SROI valt?"
- "SROI-kandidaten lijken te "concurreren" met kandidaten van de "banen-afpraak?"

En:

- "Hoe kan de Rijksoverheid SROI aanmoedigen of zelfs éisen, als bij een resultaatsverplichting een team waar iemand met afstand met de arbeidsmarkt wordt opgenomen, niet hoog scoort?"

En nog wat andere opmerkingen van individuele leveranciers

- "Kunnen jullie opdrachten niet bij elkaar optellen, dat creëert meer impact."
- "De intrinsieke motivatie van een leverancier ligt bij de individuele medewerker. Ik kan ze als werkgever alleen maar stimuleren."
- "SROI zit in ons DNA, dus hoezo moeten we nog iets extra's doen omdat we een Raamovereenkomst gegund hebben gekregen?"
- "Is het geen idee om de tarieven te verhogen als de leveranciers aan de SROI-verplichtingen hebben voldaan?"
- "Onze intrinsieke SROI-motivatie is heel groot. We hebben heel veel 50+-ers in dienst. Sommigen werken hier al meer dan 20 jaar!"
- "We hebben een interessante methode ontwikkeld om de intrinsieke waarde van een leverancier te meten. Zullen we een afspraak inplannen om ons product aan jullie te demonstreren?"
- "Waarom zouden we méér moeten doen dan onze verplichtingen? Weet je hoeveel dat al kost?"
- "We willen zéker iets met intrinsieke motivatie doen. Kunnen we SROI ook over alleen het opslagpercentage berekenen?"



Bijlage: publicatie marktoriëntatie

Bijlage

Marktoriëntatie: SROI

Inleiding

Team Categoriemanagement "Inhuur Professionals" is voornemens om in toekomstige aanbestedingen het belang van Social Return on Investment (SROI) te benadrukken door de leverancier te bevragen naar diens intrinsieke motivatie omtrent de toepassing van SROI. SROI lijkt vaak helaas een "vinkje", en niet tot concrete —en vooral duurzame—, sociale impact te leiden. We zijn (daarom) vooral benieuwd naar de intrinsieke motivatie van de leverancier.

Social Return on Investment: wat is dat?

Social Return on Investment is een aanpak om arbeidsparticipatie te stimuleren en meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Aandacht schenken aan SROI binnen uw organisatie: welke waarde heeft SROI voor u?

We hebben in het verleden de nadruk gelegd op het creëren van en begeleiden naar (duurzame) arbeidsplaatsen, door middel van o.a. "proeftuinen". Uiteraard hebben SROI-projecten onze blijvende aandacht, we zijn echter voornemens ons nu ook te richten op het "mission statement" van de leverancier op het gebied van SROI: hoe luidt uw doelstelling m.b.t. SROI en hoe zijn uw processen ingericht om uw doelstelling tot uitvoering te laten komen (uiteraard los van de — eventuele of potentiële— verplichting die een raamovereenkomst met zich mee brengt).

Wij zijn geïnteresseerd naar de inbedding van SROI binnen uw organisatie; wat is uw intrinsieke motivatie?

Wij willen leveranciers uitnodigen om ons te verrijken met kennis, kunde en ervaringen zodat wij ons meer kunnen focussen op de overtuigingen van de leverancier omtrent SROI. Vandaar dat onze interesse uitgaat naar hoe uw organisatie aandacht heeft voor SROI. Wat is voor de organisatie doorslaggevend (geweest) om een SROI-traject in te richten? Op welke wijze is/wordt SROI in de organisatie ingebed, wat zijn de targets/doelstellingen, waarom heeft u voor welke doelgroep gekozen, hoe zijn uw targets "opschaalbaar", hoe wordt de voortgang gemonitord, hoe heeft u zicht op uw impact (hoeveel mensen aan het werk), etc.

Onze uitdaging: hoe kunnen we de juiste ("concrete") vragen stellen om een beeld te krijgen van de ("abstracte") intrinsieke motivatie van een leverancier?

SROI: wat zijn de concrete vragen waar we u, als leverancier, mee kunnen uitdagen?

Met welke vraag/vragen kunnen wij tijdens een concrete aanbesteding de markt benaderen om een helder inzicht te krijgen wat de rol van SROI is bij de individuele leverancier? Hoe verkrijgen we — naar uw mening — een beeld of bij de leverancier SROI een "vinkje" of een "vonkje" is?

Team Categoriemanagement "Inhuur Professionals"

Acquisitie naar aanleiding van bovenstaande vragen wordt niet op prijs gesteld.