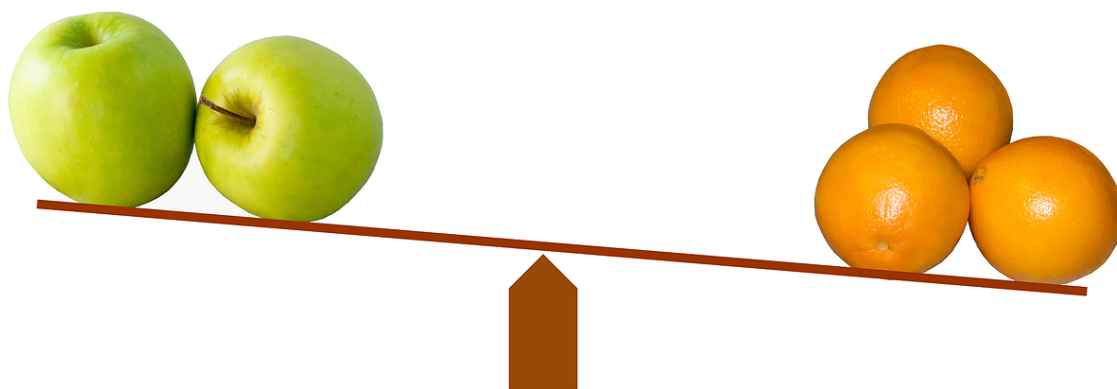


Hoe en in hoeverre kan een maatschappelijke impact benchmark gemeenten helpen om met meer maatschappelijke impact in te kopen?

Een verkenning van kansen en uitdagingen



Deze paper is geschreven voor de afronding van de opleiding 'Corporate Social Responsibility' aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Datum: 5 september 2016

Door: Marleen Kuyt

In samenwerking met: Emma Verheijke van Sinzer

Hoe en in hoeverre kan een maatschappelijke impact benchmark gemeenten helpen om met meer maatschappelijke impact in te kopen?

INHOUDSOPGAVE

I. INLEIDING

II. ONDERZOEKSVRAAG

III. ONDERZOEKSMETHODE

IV. ONDERZOEKSRISULTATEN AN ANALYSE

1) Wat zijn de toepassingsmogelijkheden van benchmarken?

- a. Wat is een benchmark?
- b. Kansen en bedreigen
- c. Toepassingsmogelijkheden aan de hand van praktijkvoorbeelden
- d. Samengevat
- e. Een stappenplan

2) Wat zijn toepassingsmogelijkheden voor een maatschappelijke impact benchmark opgezet door Sinzer?

- a. Wat is impactmeting?
- b. Waarom is het belangrijk?
- c. Hoe wordt bij Sinzer maatschappelijke impact gemeten?
- d. Hoe kunnen de kansen, risico's en voorwaarden van benchmarken vertaald worden naar een maatschappelijke impact benchmark?

3) Hoe gaat inkopen door gemeenten in zijn werk?

- a. Het inkoopproces en 'aanbesteden'
- b. Europees aanbesteden
- c. Nationaal aanbesteden
- d. De nieuwe aanbestedingswet

4) Op welke manieren wordt er door gemeenten met maatschappelijk impact ingekocht?

- a. Social Return
- b. Duurzaam Inkopen
- c. Inkopen bij sociaal ondernemers
- d. Stimuleren sociaal ondernemerschap
- e. Maatschappelijk aanbesteden

5) Welke ambities laten Gemeente Amsterdam en Utrecht zien via hun strategie en beleidsplannen?

- a. Nota Inkoop Utrecht
- b. Duurzaam Amsterdam
- c. Actieprogramma Sociaal Ondernemen
- d. Advies van de SER

6) Welke initiatieven en activiteiten worden er door gemeenten in de praktijk ondernomen?

- a. Duurzaamheidscriteria
- b. Social Return (2.0)
- c. Social Impact Factory & -Market
- d. Werkprogramma Sociale Firma's
- e. Startup in Residence
- f. SIB's

7) Welke tools, middelen en platformen zijn er nog meer die bij kunnen dragen aan het creëren van meer impact via inkoop?

- a. Prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO)
- b. (Overige) keurmerken en benchmarks voor duurzaam inkopen
- c. Overige online markten en platforms

8) Maatschappelijke impact via inkoop in de praktijk: hoe gaat het en waar liggen de kansen en uitdagingen?

- a. Social Return
- b. Inkopen bij sociaal ondernemers
- c. Stimuleren sociaal ondernemerschap
- d. Duurzaam Inkopen
- e. Maatschappelijk aanbesteden

9) Het oplossen van de knelpunten en het belang van impactmeting hierbij

10) Hoe en in hoeverre kan een maatschappelijke impact benchmark bijdragen aan het oplossen van knelpunten en het optimaliseren van maatschappelijke impact via inkoop door gemeenten?

- a. Welke kansen en bedreigingen zien de geïnterviewden?
- b. Hoe kunnen de geconstateerde nadelen en risico's van een maatschappelijke impact benchmark worden geminimaliseerd?

V. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

- A. Wat is de toegevoegde waarde van een maatschappelijke impact benchmark en hoe kan deze opgezet worden
- B. Tot slot nog een paar benchmarkideeën

VI. GERAADPLEEGDE BRONNEN

INLEIDING

Door gemeenten wordt voor grote bedragen ingekocht. Ter illustratie is het inkoopvolume van gemeente Utrecht geschat op 650 miljoen per jaar wat als gevolg van decentralisatie verder zal toenemen. Ten aanzien van het inkoopvolume van de overheid in totaal wordt een bedrag van 60 miljard genoemd. Door het (h)erkennen en meewegen van de maatschappelijke impact van leveranciers kunnen gemeenten middels inkoop een impuls geven aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Een voorbeeld van een initiatief om met maatschappelijke impact in te kopen is het werken met de zogenaamde 'Social Return bepaling'. Dit houdt in dat de leverancier waar de gemeente inkoopt een percentage van de aanbestedingssom inzet om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Maar wat is de daadwerkelijke impact hiervan? Zouden deze mensen mogelijk op eigen kracht ook een baan hebben gevonden? Staat er nu niet iemand anders op straat (draaideur-effect)? Daarnaast zijn er meer manieren om maatschappelijk bij te dragen dan via het stimuleren van arbeidsparticipatie. Daarom zijn gemeenten op zoek naar nieuwe mogelijkheden om via hun inkoopbeleid een optimaal maatschappelijk rendement te realiseren.

Om gemeenten hierbij te helpen wil het bedrijf Sinzer, gespecialiseerd in het meten van de maatschappelijke impact van een verscheidenheid aan organisaties, onderzoeken hoe zij een benchmark kunnen opzetten op basis waarvan gemeenten de maatschappelijke impact van hun (potentiële) leveranciers kunnen beoordelen. Hiermee streeft Sinzer er niet alleen naar om gemeenten een mogelijkheid te bieden om hun inkoopbeleid te optimaliseren, maar hoopt hiermee ook ondernemers een incentive en mogelijkheden te bieden om hun maatschappelijke impact te vergroten.

ONDERZOEKSVRAAG

Primair

Hoe en in hoeverre kan een maatschappelijke impact benchmark bijdragen aan het optimaliseren van de maatschappelijke impact van het inkoopbeleid van gemeenten, en aan welke voorwaarden moet zo'n benchmark voldoen?

Secundair

Hoe en in hoeverre kan bovengenoemde benchmark bijdragen aan het vergroten van de maatschappelijke impact van de deelnemende ondernemingen?

ONDERZOEKSMETHODE

Het onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van literatuuronderzoek in combinatie met het voeren van gesprekken met medewerkers binnen Gemeente Utrecht, Gemeente Amsterdam en bij (potentiële) leveranciers. Hierbij ga ik op zoek naar antwoorden op onder andere de volgende vragen;

- Wat is een benchmark en wat zijn de toepassingsmogelijkheden?
- Welke keuzes heb je bij het opstellen van een benchmark en met welke consequenties?
- Wat is maatschappelijke impact en hoe wordt dit berekend?
- Hoe zou een maatschappelijke impact benchmark eruit kunnen zien?
- Hoe gaat inkopen bij gemeenten in zijn werk?
- In welk speelveld begeven gemeenten zich en met welke wetgeving hebben ze te maken?
- Hoe en in hoeverre wordt de maatschappelijke impact op dit moment meegewogen binnen het inkoopbeleid van gemeenten?
- Waar ligt de ambitie, welke plannen worden er gemaakt?

- Welke activiteiten worden er ondernomen en wat zijn hierbij de uitdagingen?
- Hoe en in hoeverre kan een maatschappelijke impact benchmark helpen deze uitdagingen het hoofd te bieden?
- Wat willen gemeenten? Wanneer is een benchmark voor hun wel/niet bruikbaar en interessant?
- Wat willen ondernemingen die gemeenten als (potentiële) klant hebben? Wanneer is een benchmark voor hun wel/niet bruikbaar en interessant?
- Hoe zou een eventuele benchmark eruit moeten zien en wat zijn de succes- en randvoorwaarden?

ONDERZOEKSRESULTATEN EN ANALYSE

1) Wat zijn de toepassingsmogelijkheden van benchmarken?

1a. Wat is een benchmark?

Een benchmark is een tool om prestaties van ondernemingen met elkaar te vergelijken met het doel deze prestaties te verbeteren. Prestaties worden vergeleken op basis van vooraf bepaalde indicatoren die iets zeggen over de te vergelijken prestaties. De scores op de indicatoren worden vastgesteld op basis van bijvoorbeeld vragenlijsten, interviews en mogelijke ook op basis van publieke informatie zoals jaarverslagen en informatie op de website van een bedrijf. Na analyse van de resultaten worden de prestaties met elkaar vergeleken in een overzicht, de benchmark. Een kenmerk van een benchmark is ook dat de meting niet éénmalig maar periodiek plaatsvindt. Op deze manier worden de prestaties blijvend gemonitord en geoptimaliseerd.

Een benchmark onderscheidt zich van een concurrentieanalyse omdat de vergelijking niet alleen gericht is op het vergelijken van prestaties, maar ook op het vinden van de oorzaken achter deze prestatie. Welke operationele en/of managementvaardigheden maken dat het ene bedrijf beter presteert dan het andere? Door naar indicatoren te kijken die hier inzicht in geven ontstaat de mogelijkheid voor afzonderlijke deelnemers om zich aan elkaar op te trekken en zo de prestaties van processen, producten en/of activiteiten verbeteren.

1b. Kansen en bedreigingen

Vaak wordt een benchmark opgezet op initiatief van een bedrijf dat zijn eigen prestaties op een bepaald gebied wil verbeteren (efficiency, kwaliteit, communicatie etc.). Deze manier van benchmarken komen we vooral tegen op sites van vele aanbieders die het opzetten van een benchmark als een dienst aanbieden.

Ook kan een benchmark opgezet worden om (potentiële) klanten en investeerders meer inzicht te geven in de prestaties van afzonderlijke ondernemingen binnen een bepaalde branche of op een bepaald gebied, zodat zij gerichter keuzes kunnen maken. Ondanks dat een benchmark geen concurrentieanalyse is, gaat er zeker in die situatie wel degelijk een concurrerende werking vanuit. De motivatie om verbeteringen door te voeren op basis van de informatie uit de benchmark gaat dan vaak verder dan het willen optimaliseren van de eigen prestaties, maar wordt ook gedreven vanuit een concurrentiestrijd om bovenin de ranking van de benchmark te komen.

Of de wil om te verbeteren nu intrinsiek wordt gedreven (een bedrijf wil verbeteren) of meer extrinsiek (een bedrijf wil bovenaan in de ranking staan), in beide gevallen leidt een benchmark tot een verbetering van prestaties of biedt het in ieder geval de mogelijkheid daartoe. Zeker als een onderneming op een bepaald terrein nog niet ver is en relatief laag scoort. Een benchmark geeft hierbij niet alleen inzicht in waar de prestaties verbeterd kunnen worden maar kan ook interne

ambassadeurs, bijvoorbeeld op het gebied van MVO, helpen om bepaalde (non-financiële) prestaties hoger op de agenda te krijgen. Toch schuilt er in de concurrerende werking van een benchmark ook het risico van een averechts effect. Deze kan zich doen gelden wanneer bedrijven vooral gericht zijn op het hoog in de ranking eindigen. Hierdoor bestaat de kans dat ze worden afgeleid van datgene waar ze, als het specifieke bedrijf dat ze zijn, daadwerkelijk het meeste verschil kunnen maken. Het gevaar hierbij is dat ze zich teveel af laten leiden door wat er volgens de vragenlijsten het belangrijkste is om aan te werken. In dit kader wordt vaak gesproken van 'checking the boxes' of 'vinkjesgedrag'.

In het artikel 'avoiding the reporting trap' spreekt Jan van der Kaaij in dit verband over de vervlakking en korte termijn gedachten waartoe 'checking the boxes' kan leiden. 'Door het toekennen van een gelijke relevantie aan alle materiële zaken missen bedrijven de kans om zich van de concurrent te onderscheiden en worden ze afgeleid zich juist op prestaties te concentreren die het belangrijkste zijn voor waardecreatie op de lange termijn.'

Daarbij komt dat het vooral de grotere bedrijven zijn die de capaciteit hebben zich met de lijst van vragen in de hand hogerop in de benchmark te werken. Ook zou benchmarken een remmende werking kunnen hebben op bedrijven die toch al bovenin staan.

Om tot betrouwbare uitkomsten te komen is het de vergelijkbaarheid van de gemeten prestaties een absolute voorwaarde. Vooral als de benchmark door klanten en/of investeerders wordt gebruikt. Dat de uitkomst van zo'n benchmark vaak tot vragen en discussie leidt is niet verwonderlijk. Is er wel naar de juiste indicatoren gekeken? Is daar wel het juiste gewicht aan toegekend? Zijn de prestaties van onderneming A wel te vergelijken met die van B?

Een manier om zoveel mogelijk discussie achteraf te voorkomen is transparantie over de inhoud en uitvoering van meetmethode, en het verkrijgen van de commitment van alle stakeholders alvorens de benchmark wordt opgezet. Dit kan bijvoorbeeld door de benchmark op te laten stellen door een externe partij en onder het toezicht van een stuurgroep of advisory board waarin alle stakeholders vertegenwoordigd zijn. Het doel van de benchmark evenals hoe, voor wie en met welke gevolgen deze gepresenteerd zullen worden zullen van tevoren goed overwogen moeten worden.

1c. Toepassingsmogelijkheden aan de hand van praktijkvoorbeelden

Om meer zicht te krijgen op de toepassingsmogelijkheden, manieren om een benchmark op te zetten en mogelijke effecten worden hieronder vier voorbeelden nader bekeken:

- Dow Jones Sustainability Index (DJSI)
- Rank a brand
- Monitor Borstkankerzorg
- Robin Hood foundation

De Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

De DJSI beoordeelt per sector de duurzaamheidskenmerken van de 2.500 grootste beursgenoteerde bedrijven en is gebaseerd op de overtuiging dat kennis van non-financiële prestaties bijdraagt aan betere investeringsbeslissingen. De prestaties worden vastgesteld door bedrijven uit te nodigen een lijst met ruim 100 vragen in te vullen over energieverbruik, emissie, duurzaamheidsbeleid, integraal ketenbeheer en langetermijnstrategie. Voor bedrijven die de vragenlijst niet invullen wordt gebruikt gemaakt van openbaar beschikbare informatie. Op basis van de verzamelde data worden in 24 sectoren de best presterende bedrijven bepaald.

Als vooraanstaande en omvangrijke benchmark is er veel gezegd en geschreven over de DJSI, zowel in positieve als negatieve zin;

In een onderzoek van de Verenigde Naties, gepubliceerd op het World Economic Forum in Davos, werd de index getypeerd als 'de meeste gedetailleerde en inhoudelijk maatstaf ten aanzien van non-financiële informatie voor investeerders en bedrijven.'

Ook in een blog gepubliceerd door Trouw spreekt ook AKZO nobel, die al voor de vierde keer op één staat binnen de eigen sector, zich met lof uit. 'De DJSI dekt alle economische, sociale en milieu-onderwerpen af die belangrijk zijn voor ons succes op de lange termijn..... het levert een routekaart op die de weg wijst naar veel verbeteringen op het gebied van innovatie, gebruik van grondstoffen, productveiligheid, klantgerichtheid en verkoopkwaliteit..... Het proces dat we intern nodig hebben voor de antwoorden op de DJSI-vragen werkt ook positief..... '

Een terugkerend punt van kritiek is dat er geen duidelijkheid wordt gegeven over de meet- en beoordelingsmethode. 'Wij hebben geen idee waarom we dit jaar weer geen notering hebben', zegt bijvoorbeeld een woordvoerder van Shell in een artikel over de DJSI op NRC.nl. SAMRobeco, de oprichter van de benchmark, noemt de vertrouwelijkheid van de informatie van de afzonderlijke deelnemers als reden waarom niet alle informatie openbaar is.

'Op de lijst staan de „grote gearriveerde bedrijven“', zegt iemand van Profundo in hetzelfde artikel. 'De kleine innovatieve bedrijven die echt met radicale oplossingen komen, staan er niet in.'

Ook wordt de bekendmaking van de DJSI geknispand vergeleken met sinterklaasavond voor de managers van grote ondernemingen. 'Vol verwachting klopt hun hart, want hun bonus is vaak afhankelijk van een vermelding in deze prestigieuze lijst.'

Op een online forum waar de toepasbaarheid van de DJSI ter sprake komt merkt Niels Oskam, de oprichter van 'Rank a Brand' op: Wat heeft de burger hieraan? Weinig, de index is voor beleggers. Maar mee eens, ik heb me ook jaren verbaasd over de duurzaamheids indexen en ratings met ondoorzichtige criteria en ingewikkelde berekeningen. Dat kan ook anders. Daarom heb ik 'rank a brand' ontwikkeld. Is natuurlijk niet perfect maar in ieder geval wel simpel en transparant. En dan op merkniveau zodat de consument het herkent. In de hoop dat de burger dit beter helpt bij het groene shoppen.

Rank a brand

Rank a brand is een vergelijkingswebsite die merken in diverse sectoren beoordeelt en vergelijkt op duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het doel van Rank a brand is om zowel consumenten als merken te stimuleren verantwoordelijk, duurzaam en eerlijk te handelen. Mede door het aanwakken van concurrentie op duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In tegenstelling tot de DJSI werkt Rank a brand niet met vragenlijsten, maar met openbaar beschikbare informatie zoals websites en jaarverslagen. Dit betekent dat communicatie over de missie en werkwijze een vereiste is om een goede score te krijgen op Rank a brand is. Een kanttekening hierbij is dat transparantie en begrijpelijke uitleg over de totstandkoming van een bepaald product een randvoorwaarde is om een goede score te krijgen. Hoewel dit terecht als een belangrijke voorwaarde voor verantwoordelijk ondernemen gezien kan worden, is het theoretisch mogelijk dat een product heel duurzaam wordt geproduceerd zonder dat dit expliciet naar buiten wordt gebracht en het betreffende merk dus toch een slechte score krijgt.

Door continu de trends en ontwikkelingen in verschillende sectoren te volgen borgt Rank a brand de kwaliteit en relevantie van de gestelde criteria. Ze kijken hierbij naar goede praktijkvoorbeelden, beschikbare standaarden en richtlijnen, en de standpunten van NGO's op het gebied van klimaat, milieu en arbeidsomstandigheden.

Voor ieder merk maakt Rank a brand een online rapport dat op de website wordt gepresenteerd. Dit rapport laat alle criteria zien, hoe het merk scoort op ieder van de criteria en waar dat op gebaseerd is. Ieder merk krijgt een totaalscore en een label: A voor de meest duurzame merken; E voor de merken die het *minst* duurzaam zijn. Op basis van de scores maken ze een ranking, waarin alle merken in een sector worden vergeleken. Hieronder ter illustratie de manier van labelen door Rank a brand.

Score	% goed	Advies
 A	75-100	Top merk: kopen!
 B	55-75	Goed op weg
 C	35-55	Redelijk op weg, kan beter
 D	15-35	Eerste mijlpalen bereikt, moet beter
 E	0-15	Hand nog even op de knip

Monitor borstkankerzorg

Een ander mooi voorbeeld van een online benchmark is de monitor borstkankerzorg. Deze benchmark is primair opgezet om patiënten een gemotiveerde keuze te kunnen laten maken voor het ziekenhuis waar zij behandeld willen worden. Dit kunnen zij doen door ziekenhuizen te selecteren op basis van kenmerken die voor hun belangrijk zijn. Zowel qua locatie, specifieke zorg als bv de mate waarin patiënten begrijpelijke uitleg krijgen. Via een filter kan op basis van een combinatie van gegevens gezocht worden op het meest geschikte ziekenhuis.

Per ziekenhuis wordt in de monitor gekeken naar feitelijk informatie, zoals het wel of niet aanwezig zijn van een PET-scan en bijvoorbeeld de gemiddelde wachttijden. Daarnaast worden bepaalde indicatoren door patiënten zelf beoordeeld zoals bijvoorbeeld de mate waarin de patiënt met zijn vragen terecht heeft gekund, en de mate van de begrijpelijkheid van de uitleg. Bij het vaststellen van de criteria speelt de patiëntenorganisatie als stakeholder een belangrijke rol.

Naast dat opvallend is aan deze monitor dat niet alleen het ziekenhuis wordt uitgevraagd, maar ook de patiënten (beneficianten), kenmerkt deze benchmark zich door het feit dat de meting op continue basis worden getoetst en bijgewerkt. Patiënten ontvangen na een behandeling de vragenlijst op basis waarvan de monitor realtime wordt bijgewerkt. Hierdoor zien ziekenhuizen direct het effect van eventuele verbeteracties.

Waarin de monitor zich ook onderscheid van de DJSI en Rank a brand is dat er geen totaalscores worden getoond op basis waarvan de ziekenhuizen ten opzicht van elkaar worden gerankt. Wel kan voor elk afzonderlijk ziekenhuis bekeken worden wat de scores op de afzonderlijke indicatoren zijn.

De ziekenhuizen zelf ontvangen via een managementtool informatie over hoe zij scoren op de diverse indicatoren ten aanzien van het gemiddelde, en dus niet ten opzichte van de afzonderlijke ziekenhuizen. Hierdoor is het niet mogelijk prestaties te verbeteren op basis van best-practices. Wel is het mogelijk voor ziekenhuizen om met één of meerdere collega ziekenhuizen inzage te vragen in elkaars specifieke prestaties en op die manier van elkaars prestaties te leren.

De verminderde concurrentieprikkel door de afwezigheid van een totaalscore en ranking wordt 'gecompenseerd' door de jaarlijkse uitreiking van het roze lintje. Maar ook hier wordt geen ranking getoond. Een ziekenhuis komt in aanmerking voor een lintje, of niet.

Robin Hood Foundation

Filantropische dollars met maximale impact

De Robin Hood Foundation is een vermogende filantropische instelling gericht op het bestrijden van armoede in New York. Dit doen zij door geld te doneren aan uiteenlopende programma's, van gaarkeukens tot daklozenprogramma's tot scholen en opleidingen.

Om uit de grote hoeveelheid aan programma's een selectie te kunnen maken heeft de Robin Hood foundation een methode ontwikkeld waarbij de impact van een programma omgerekend wordt naar een monetaire waarde. Dit wordt gedaan door bijvoorbeeld te kijken naar het effect van een programma op indicatoren als de marktwaarde, inkomsten en gezondheid van de beneficiant uitgedrukt in dollars. Door de investering in het programma te relateren aan de uitkomst in geldwaarde wordt de cost-benefit ratio vastgesteld. Op deze manier kunnen uiteenlopende programma's met elkaar worden vergeleken op de mate waarin zij bijdragen aan armoedebestrijding.

Deze manier van benchmarken onderscheidt zich omdat het primair bedoeld is om investeringsbeslissingen te nemen, en niet om de prestaties van de afzonderlijke deelnemers te verbeteren. Wel wordt elke aanname en berekening blootgelegd en is feedback altijd welkom, aldus de informatie op de site. Dit betekent dat ondanks dat de resultaten en rankings niet openbaar worden getoond, afzonderlijke programma's er wel lering uit kunnen trekken.

Voor uitleg over hoe de Robin Hood benadering is toe te passen wordt doorverwezen naar het boek 'The Robin Hood rules for smart giving' van *Michael M. Weinstein and Ralph M. Bradburd*. Ook wordt aangegeven dat de methode nooit helemaal nauwkeurig is en onder constante aanscherping staat. Naast de berekende ratio's wordt er daarom ook gekeken naar andere kennis over de programma's.

1d. Samengevat

Benchmarken kan dus als middel worden ingezet voor zowel klanten als investeerders om gerichter keuzes te kunnen maken, als dat het de deelnemers helpt om hun prestaties te verbeteren. Wat uiteindelijk ook weer klanten en investeerders ten goede komt.

Benchmarks kunnen op verschillende manieren worden opgezet, gepresenteerd en gebruikt. Voor alle benchmarks geldt dat er indicatoren opgesteld worden op basis waarvan de te vergelijken prestaties gemeten kunnen worden. De scores op indicatoren kunnen zowel objectief worden vastgesteld, zoals de lengte van de wachttijden, Of subjectief, zoals de mate waarin een patiënt begrijpbare uitleg krijgt).

Belangrijk is dat de scores op de indicatoren een juiste weergave opleveren van de te vergelijken prestatie(s), en dat de scores van de verschillende deelnemers vergelijkbaar zijn. Het opstellen van de indicatoren en meet- en beoordelingsmethode dient daarom met alle stakeholders te worden afgestemd en transparant te zijn. Dit om tot een gedragen benchmark te komen waarbij achteraf zoveel mogelijk discussie wordt voorkomen. Transparantie in meetmethode en beoordeling zien we vooral bij Rank a brand en de monitor borstkankerzorg, en minder bij de DJSI.

Om de vergelijkbaarheid van prestaties te kunnen beoordelen moet ook gekeken worden naar de mate van vergelijkbaarheid van de deelnemende organisaties. De DJSI doet dit door naar de scores

per industrie te kijken, en Rank a brand door merken per product te vergelijken (bv schoenen). De Robin Hood foundation maakt prestaties vergelijkbaar door het om te zetten in een cost-benefit ratio.

We zagen dat indicatoren op verschillende manieren gemeten kunnen worden, middels onder andere vragenlijsten en publieke informatie, en dat vragenlijsten aan de deelnemende organisaties maar ook aan beneficianten voorgelegd kunnen worden. Ofwel degene die daadwerkelijk van de prestaties van een organisatie profiteren, zoals bij de monitor borstkankerczorg.

Scores op de afzonderlijke indicatoren kunnen samengevoegd worden in een totaalscore (DJSI en Rank a brand), kunnen omgerekend worden in een cost-benefit ratio (Robin Hood Foundation), of kunnen afzonderlijk worden bepaald (monitor borstkankerczorg). Ook is er een combinatie mogelijk waarbij een totaal score wordt gegeven, maar wel per deelnemers afzonderlijk wordt toegelicht wat de scores op de afzonderlijke indicatoren zijn, en hoe deze zijn vastgesteld (Rank a brand).

Een benchmark kan opgezet worden voor met name intern gebruikt (Robin Hood Foundation) of voor extern gebruik (de overige). Een benchmark kan op (twee)jaarlijkse basis worden herhaald (Rank a brand en DJSI), of kan continue plaatsvinden (monitor borstkankerczorg). Het voordeel van een continue benchmark is dat doorgevoerde verbeteringen direct zichtbaar zijn.

1e. Een stappenplan

Er zijn dus verschillende manieren om een benchmark op te zetten, en ook de specifieke doelstellingen kunnen verschillen. Wel gaat het in een benchmark altijd om het vergelijken van prestaties van ondernemingen met de wens om een verandering teweeg te brengen voor bepaalde stakeholders. Hoewel de specifieke stappen om tot een benchmark te komen kunnen verschillen, komen we in de theorie en praktijk de volgende generieke stappen tegen die doorgaans in alle gevallen doorlopen zullen moeten worden en als leidraad kunnen dienen bij het opzetten van een benchmark.

- Vaststellen van het doel: Wat is het beoogde effect en hoe wordt dit bereikt?
- Betrekken van stakeholders en verder uitwerken van de doelstellingen, voorwaarden en uitgangspunten
- Vaststellen van de mijlpalen waarop de stakeholders in de verder stappen betrokken worden.
- Uitwerken specifieke prestaties en bijbehorende indicatoren
- Opstellen onderzoeksplan: dataverzameling, meet- en beoordelingsmethode
- Selectie van de deelnemers inclusief best practices
- Benaderen van de deelnemers
- Verzamelen van gegevens (vragenlijsten, interviews, jaarverslagen, websites)
- Analyse, interpretatie en presentatie
- Herhaling (en de borging hiervan in het projectplan)

2) Wat zijn toepassingsmogelijkheden voor een maatschappelijke impact benchmark opgezet door Sinzer?

2a. Wat is maatschappelijke impact?

De maatschappelijke impact van een onderneming zijn de veranderingen die er als gevolg van de activiteiten van deze onderneming optreden voor de stakeholders. Deze veranderingen of effecten

kunnen zowel positief, negatief, bedoeld als onbedoeld zijn. Het is de (niet-financiële) waarde die een organisatie creëert of vernietigt.

Bij het vaststellen van de maatschappelijke impact van een onderneming wordt onderscheid gemaakt tussen output, de outcome en de impact van bepaalde activiteiten. De output laat feitelijk zien wat bepaalde activiteiten hebben opgeleverd. De outcome geeft hierbij het effect op de stakeholders weer, ofwel de verandering die heeft plaatsgevonden. De impact is dat deel van de outcome dat daadwerkelijk aan de activiteiten van de onderneming is toe te schrijven.

De impact kan worden vastgesteld op basis van de outcome minus attributie (dat deel van het effect wat aan andere factoren is toe te wijden) en deadweight (de kans dat dit effect ook zonder de activiteiten zou hebben plaatsgevonden, of wel de kans dat dit effect spontaan zou zijn ontstaan).

Bovenstaande kan geïllustreerd worden aan de hand van een impactmeting die Sinzer heeft opgezet voor Van Hulley, een sociale onderneming waar consumenten van een oud overhemd of blouse een unieke boxershort kunnen laten maken. Van Hulley werkt hierbij met vrouwen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Naast dat deze vrouwen werkervaring op doen gaan ze anderhalve dag naar school om hun entreekwalificatie voor het MBO te halen. Ter illustratie is in onderstaand schema is te zien welke outputs en outcomes voor de stakeholder 'Van Hulley vrouwen' zijn vastgesteld.



2b. Waarom is het belangrijk om impact te weten en dus te meten?

Door diverse ontwikkelingen als de opwarming van de aarde, een toenemende bevolking en de verstedelijking wordt het beslag dat op onze aarde wordt gelegd steeds groter. Het besef dat het zo niet langer kan groeit, en ook is er steeds meer aandacht voor de sociale kant van ondernemen en de gevolgen voor de mens. Klanten en investeerders vragen in toenemende mate om verantwoording van de maatschappelijke impact die een onderneming heeft.

Daarnaast komen er steeds meer ondernemingen die het creëren van een sociale verandering als primair doel hebben zoals non-profit organisaties en sociale ondernemingen. Naast dat (reguliere) investeerders steeds meer inzien dat de niet-financiële waarden belangrijk zijn voor het voortbestaan van ondernemingen op de lange termijn zijn er steeds meer zogenaamde 'impact investeerders' die primair willen investeren in bedrijven met een positieve invloed op de maatschappij.

Vaak wordt als 'impact' aangeduid het aantal mensen dat via de onderneming werk heeft gekregen. Maar dat is zoals we zagen de output. De impact laat de daadwerkelijke effecten zien die ook

negatief kunnen zijn. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als iemand na een paar maanden weer thuis komt te zitten? Bijvoorbeeld omdat de plek niet goed aansloot of omdat er geen goede begeleiding was? Mogelijk is deze persoon nog meer gedesillusioneerd en onzeker geworden dan voordat hij deze plek aangeboden kreeg. En stel dat het wel goed gaat, hoe groot is de kans dat deze persoon zonder dit aanbod inderdaad nog steeds thuis op de bank had gezeten? Ook kan er sprake zijn van positieve bijeffecten. Stel dat een ouder na lange tijd weer aan het werk is, wat zijn de gevolgen voor de sfeer thuis, en hoe komt dit bijvoorbeeld tot uiting in de leerprestaties van het kind?

Vooraf voor organisaties die als primair doel hebben om een maatschappelijke verandering teweeg te brengen is het van belang om vast te stellen wat hun daadwerkelijke impact is. Maar ook voor reguliere bedrijven die geloven in de waarde van maatschappelijk verantwoord ondernemen, zowel voor de maatschappij als voor het voortbestaan van de onderneming, is het weten en kunnen laten zien van de daadwerkelijke impact van belang. Door het meten van impact vertellen bedrijven niet alleen wat ze doen om een positieve impact op de maatschappij te bereiken, maar laten ze ook zien dat ze willen en durven kijken naar het daadwerkelijke effect wat ze teweeg brengen. Dit maakt (de intentie van) een organisatie geloofwaardig en maakt impactoptimalisatie mogelijk. Bijvoorbeeld door, in voorgaand voorbeeld, de begeleiding te verbeteren en/of een gericht aannamebeleid te voeren.

2c. Hoe wordt bij Sinzer maatschappelijke impact gemeten?

Er zijn verschillende methoden op basis waarvan de impact van de activiteiten van een onderneming bepaald kunnen worden en ook de consultants van Sinzer maken gebruik van verschillende methoden. Een belangrijke tweedeling die in de methoden gemaakt kan worden is enerzijds raamwerken en methoden waarin effecten worden doorvertaald in euro's (gemonetariseerd), en anderzijds methoden waarin de mate waarin effecten optreden wordt gemeten op basis van indicatoren (KPI's).

Een voorbeeld van de eerste methode is de vaststelling van de SROI ratio (Social Return on Investment) waarbij de maatschappelijke opbrengsten gerelateerd worden aan de investering. Dit is vergelijkbaar met de manier waarop de Robin Hood Foundation de waarde van armoedebestrijdingsprogramma's in New York beoordeeld. Bij de tweede methode wordt naar de afzonderlijke scores gekeken zonder dat er een totaalscore wordt gegeven. Een voorbeeld hiervan is monitor borstkankerzorg.

Aan beide manieren van meten ligt in principe een zogenaamde 'Theory of Change' ten grondslag. Dit is het model dat de verandering beschrijft die het bedrijf nastreeft en hoe deze verandering wordt gerealiseerd. Het model beschrijft de activiteiten van een bedrijf, de outputs daarvan, en hoe deze leiden tot positieve zowel als negatieve effecten voor individuen, gemeenschappen en de maatschappij als geheel. Het gaat dus om een kwalitatieve beschrijving van wat een onderneming wil bereiken. Via impactmeting wordt vastgesteld in hoeverre de aannames die hierbij worden gedaan daadwerkelijk kloppen.

De consultants van Sinzer helpen ondernemingen onder andere bij het bepalen van effecten, indicatoren, het gebruik van verschillende waarderingsmethoden, het vaststellen van de zogenaamde 'impactclaim' en het gebruik van verschillende methoden voor datacollectie. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden. Denk aan focusgroepdiscussies, diepte interviews, observaties en het ontwikkelen en uitzetten van (online) vragenlijsten.

Net als benchmarken is impactmeting niet iets van je éénmalig doet. Je doet het om een verbetering teweeg te brengen die je vervolgens wilt monitoren en optimaliseren. Sinzer heeft voor ondernemingen software ontwikkeld waarin de verzamelde data en uitkomsten verwerkt kunnen worden. Via deze software/tool kunnen ondernemingen hun prestaties en effecten (impact) monitoren en bijsturen en als zodanig hun 'impact managen'.

Dit gebeurt door het plaatsen van de relevante data in het Sinzer platform. Ook de vragenlijst op basis waarvan de indicatoren zijn gemeten worden hierbij gedigitaliseerd. Voor een vervolgmeting kunnen de vragenlijsten vanuit het platform naar de verschillende stakeholders worden verstuurd. De door de stakeholders teruggestuurde antwoorden komen direct bij de resultaten in het dashboard terecht.

De tool ondersteunt zowel raamwerken waarin maatschappelijke impact wordt uitgedrukt in een monetaire waarde (bv SROI of Maatschappelijke Kosten Baten Analyse) als raamwerken die zijn ontwikkeld om impact te meten aan de hand van KPI's. Hieronder volgen twee voorbeelden om het verschil in meetmethode te illustreren.

Een voorbeeld van impactmeting op basis van SROI

In opdracht van Gezinspiratieplein heeft Sinzer op basis van de SROI methode een maatschappelijke Business Case voor gezinshuizen opgezet met het doel om concreet de (meer)waarde van een gezinshuis te kunnen aantonen. Op basis van werksessies heeft Sinzer de verwachte effecten van het langdurig in een gezinshuis plaatsen van kinderen met een bepaalde zorg/hulpvraag, in kaart gebracht en geverifieerd bij de belangrijkste stakeholders. Hierbij is onderzocht wat de meest relevante en significante veranderingen zijn voor zowel de kinderen als de gezinshuisouders. Dit is mede vastgesteld op basis van gesprekken met de verschillende stakeholders (kinderen, biologische gezin, financiers, zorgaanbieders, gemeenten, doorverwijzers). Onderzochte effecten voor het kind zijn bijvoorbeeld de uitbreiding van het sociale netwerk en de kans op een schooldiploma. Dit is gemeten op basis van indicatoren zoals bijvoorbeeld het aantal sociale contacten dat een kind erbij heeft gekregen (objectieve indicator). Voor het biologische gezin is gekeken naar de verandering in de relatie met het kind met als indicator de mate van acceptatie van de opname van het kind (subjectieve indicator).

Om de SROI ratio te berekenen zijn de totale kosten van gezinshuizen afgezet tegen de vastgestelde effecten omgerekend in een financiële waarde. Zo was een van de belangrijkste effecten voor de kinderen in het gezinshuis dat zij een sociaal netwerk opbouwen. Een sterk sociaal netwerk is een belangrijke voorwaarde voor het ontwikkelen van verdere effecten zoals minder criminaliteit, schoolgang en betaald werk. De financiële waarde van dit effect is vastgesteld door te bepalen wat het zonder gezinshuis gekost zou hebben om hetzelfde effect te behalen. In dit geval het beschikbaar stellen van een vrijwillige coach. Een bekend fenomeen waar de overheid een bepaald bedrag voor uittrekt.

Een andere manier waarop de monetaire waarde binnen SROI kan worden vastgesteld is via de kostenbesparing die een investering oplevert. Bijvoorbeeld een besparing op het gebied van uitkeringen en zorgkosten.

Een voorbeeld van impactmeting op basis van indicatoren (KPI's)

Een voorbeeld van impactmeting op basis van indicatoren is de opdracht van een filantropische instelling die activiteiten voor ouderen verzorgt. Voorbeelden van outputs zijn in hier bijvoorbeeld het aantal bingoavonden, de uren zorg en andere contactmomenten met de ouderen. De positieve veranderingen op het gebied van onder andere gezondheid, welzijn en de verbeterde relatie met de familie zijn enkele effecten waar naar is gekeken. Voor elk van deze effecten is een lijst met zowel

objectieve als subjectieve indicatoren opgesteld. Voorbeelden van objectieve indicatoren zijn het aantal bezoeken aan de huisarts of het gebruik van medicatie. Subjectieve indicatoren zijn bijvoorbeeld hoe fit of energiek de oudere zich voelt op een schaal van 1 tot 5. Per effect wordt op deze manier op basis van indicatoren vastgesteld wat de verandering is op basis van een meting voor, na en nog verder na de interventie. Om de impact te bepalen zijn van deze outcomes nog de attributie en deadweight afgetrokken.

2d. Hoe zou de maatschappelijke impact van verschillende ondernemingen in een benchmark opgenomen kunnen worden?

De manier waarop impact wordt gemeten door Sinzer komt grotendeels overeen met de te ondernemen stappen die tot een benchmark leiden. Denk aan het betrekken van de stakeholders, het vaststellen van de te meten effecten en de indicatoren die deze effecten meetbaar maken. En net als bij benchmarken is het doel van impactmeting het verbeteren en optimaliseren van prestaties en de inzage in prestaties voor stakeholders. In dit geval uitgedrukt in impact.

Maar in hoeverre zijn de impactgegevens met elkaar te vergelijken in een benchmark? En hoe zit het met het eerder besproken risico van een averechts effect door vinkjesgedrag?

Omdat in een impact benchmark wordt gekeken naar het daadwerkelijke effect wat aan de activiteiten van de verschillende organisaties kan worden toegerekend, geldt het risico van vinkjesgedrag hier niet. Dit risico schuilt namelijk in het feit dat de (concurrentie)drang om te voldoen aan de vragenlijsten van de benchmark mogelijk kan afleiden van de activiteiten waarin een onderneming zich kan onderscheiden. Dit kan een negatieve invloed hebben op de realisatie van de impact waar een onderneming toe in staat is. Omdat in een impact benchmark de indicatoren over het daadwerkelijke effect op de beneficiant gaan, kan eventueel vinkjesgedrag nooit een averechts effect tot gevolg hebben op de impact waar de onderneming toe in staat is. Dat is namelijk juist waar in de benchmark naar gekeken wordt.

En hoe zit het met de vergelijkbaarheid van de impactgegevens en de deelnemers? Kan bijvoorbeeld gesteld worden dat gezinshuis met een SROI ratio van 1,12 het minder goed dan met een ratio van 1,31? In de manier waarop de ratio's nu vastgesteld zijn kan dat eigenlijk niet zo hard gesteld worden. Het eerste huis heeft mogelijk kinderen met een zwaardere problematiek waardoor effecten in mindere mate of pas op langere termijn optreden waardoor de ratio lager blijft. Momenteel wordt gewerkt om ook onderscheid te maken in de problematiek van de betreffende kinderen zodat de resultaten (beter) vergelijkbaar en dus 'gebenchmarkt' kunnen worden.

En hoe zit het met de vergelijkbaarheid van afzonderlijke indicatoren? We kijken hier ter illustratie weer naar verschillende ondernemingen die zich richten op het creëren van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Effecten die mogelijk voor de stakeholders belangrijk kunnen zijn, zijn een hoger inkomen, mentale en fysieke vooruitgang, een groter sociaal netwerk, meer zelfvertrouwen en een toegenomen zelfredzaamheid. Deze effecten kunnen zoals we hebben gezien gemeten worden op basis van objectieve en subjectieve indicatoren. Ook of de werknemer na een half jaar nog steeds in dienst is, of doorgestroomd is naar een reguliere baan, kan een indicator kan zijn. En heeft hij nieuwe skills geleerd? Wat is het effect op de levensstijl en het zorggebruik?

Als er op deze manier wordt gemeten kan het effect dat een bakker, garage of schoonmaakbedrijf realiseert voor de beneficiant vergeleken worden. Ongeacht de grootte en het type bedrijf. Dit in tegenstelling tot de situatie waarbij meer outputgericht indicator gemeten zouden worden als hoeveel werkplekken er gecreëerd zijn. Dat stelt grotere organisaties in het voordeel.

Wel moet ook hier in de gaten worden gehouden of de doelgroep vergelijkbaar is. Waarschijnlijk zullen er voor mensen die een verstandelijke beperking hebben andere effecten optreden dan voor mensen die een verslavingsachtergrond hebben of autistisch zijn. Het is dus vooral de vergelijkbaarheid van de doelgroep die ook hier in de gaten gehouden moet worden

We hebben gezien hoe via een maatschappelijke impact benchmark vastgesteld kan worden welke onderneming de meeste impact realiseert voor de doelgroep. Maar is het voor verschillende typen ondernemingen ook mogelijk om hun prestaties op basis van de informatie uit de benchmark te verbeteren? Stel dat blijkt dat een nieuwe werknemer bij een garage relatief vaak en snel weer gedesillusioneerd op de bank thuis zit, en bij het schoonmaakbedrijf niet. De oorzaak achter het verschil in deze prestatie zou kunnen liggen in een gerichter aannamebeleid en/of betere coaching en begeleiding tijdens het werk bij het schoonmaakbedrijf. Dit inzicht geeft de garage de mogelijkheid om zijn prestaties te verbeteren. Het gelijk zijn van de doelgroep en de achterliggende managementaanpak is hier dus van belang, en niet het type onderneming.

Geconcludeerd kan worden dat de maatschappelijke impact van ondernemingen zich goed leent om vergeleken te worden in een benchmark. Hiermee kunnen klanten en (impact) investeerders geholpen worden om gerichter keuzes te kunnen maken, en ook kunnen ondernemingen van elkaar leren. Door te kijken naar de effecten bij de beneficianten, net als bij de monitor borstkankerzorg, is het mogelijk om heel concreet de positieve verandering vast te stellen. Dit is moeilijker in een benchmark zoals de DJSI, waarbij vooral naar de organisatie gekeken wordt, en meer output gerichte indicatoren uitgevraagd worden zoals geformuleerd beleid en de implementatie ervan. De daadwerkelijke effecten op de mens en het milieu worden hier niet vastgesteld. Hierdoor neemt de kans op vinkjesgedrag toe. Het effect hiervan kan zoals we zagen zowel zijn de verbetering van prestaties, maar kan ook averechts werken.

Om te kunnen bepalen in hoeverre een maatschappelijke impact benchmark van toegevoegde waarde kan zijn voor gemeenten kijken we eerst naar het speelveld waarin ze zich bevinden. Hoe gaat inkoop in zijn werk? Welke initiatieven worden er ondernomen om maatschappelijke impact te creëren via inkoop en waar lopen de gemeenten tegenaan?

3) Hoe gaat inkoop door gemeenten in zijn werk?

Bij inkoop zijn gemeenten aan de regels van de wet gebonden. In dit hoofdstuk kijken we naar de speelruimte die gemeenten hebben om maatschappelijke waarde van leveranciers mee te laten wegen in het inkoopproces. Ook wordt een impressie gegeven van hoe met de nieuwe aanbestedingswet een aantal regels zijn veranderd met het doel om meer maatschappelijke waardecreatie mogelijk te maken.

3a. Het inkoopproces en 'aanbesteden'

Het inkoopproces door gemeenten kan ingedeeld worden in drie fasen:

- De voorbereiding van de opdracht
- De aanbestedingsprocedure
- De uitvoering van de inkoopopdracht

Op de site van het Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken PIANOo, wordt het begrip 'aanbesteden' omschreven als 'een afgewogen wijze om te komen tot het contracteren van een geschikte contractspartner met het meest geschikte product (dienst/werk) tegen de meest gunstige prijs, waarbij de prijs/kwaliteit verhouding een belangrijke factor is.'

3b. Europees aanbesteden

Voor inkoop boven bepaalde drempelbedragen hebben de gemeenten te maken met Europese wetgeving waarbij ze kunnen kiezen uit twee inkoopprocedures: de openbare of de niet-openbare procedure.

Openbaar

Binnen de openbare procedure wordt de aanbesteding algemeen bekend gemaakt en kan iedere geïnteresseerde aanbieder zich direct inschrijven. Op basis van selectie- en gunningscriteria bepaalt de gemeente welke ondernemer de opdracht krijgt. Selectiecriteria zeggen iets over het bedrijf: aan welke geschiktheidseisen moet een bedrijf voldoen en wat zijn de uitsluitingsgronden.

Gunningscriteria gaan over de opdracht. Hierbij wordt gekozen tussen het criterium 'laagste prijs' of de 'economisch meest voordelige inschrijving', ofwel 'EMVI'. Dit criterium bestaat uit zowel 'prijs' en 'kwaliteit' die beide voor een vooraf bepaald percentage meetellen.

Niet openbaar

Binnen de niet-openbare procedure wordt de aanbesteding ook bekend gemaakt en mogen geïnteresseerden zich aanmelden. Voor inschrijving worden minimaal vijf gegadigden uitgenodigd die aan de selectiecriteria voldoen. De daadwerkelijke toekenning van de opdracht gebeurt op basis van gunning.

Niet-openbare procedures kunnen het beste worden toegepast bij het plaatsen van een opdracht in een markt met een groot aantal partijen.

Specifieke procedures

In een aantal situaties kan gekozen worden voor een specifieke procedure. Als ten onrechte van deze procedure gebruikt wordt gemaakt is dat een overtreding van de aanbestedingsregels. In totaal zijn er 10 specifieke procedures. Hieronder worden er twee van de voor dit onderzoek relevante procedures toegelicht.

Concurrentiegericht dialoog

Binnen deze procedure mogen partijen uitgenodigd worden om oplossingen aan te dragen voor behoeften of problemen waarvoor niet direct beschikbare oplossingen voor handen zijn, er een noodzaak van ontwerp- of innovatieve oplossingen bestaat en de technische specificaties niet vooraf te stellen zijn. De aanbestedende dienst werkt samen met de partijen bij het verder uitwerken van de aangedragen oplossingen en bepaalt welke oplossing(en) het meest geschikt is/zijn.

Innovatiepartnerschap

Deze procedure kan gebruikt worden voor de aanschaf van producten, werken en diensten die nog niet op de markt beschikbaar zijn, of in ieder geval nog niet met het gewenste prestatieniveau. Op basis van een omschrijving van het probleem of de behoefte kunnen bedrijven innovatieve oplossingen aandragen.

Bij het volgen van alle procedures moet de gemeente zich houden aan de vier beginselen van de Europese aanbestedingswet, die ook doorgevoerd zijn in de nationale wetgeving:

- non-discriminatie
- gelijke behandeling
- transparantie
- proportionaliteit

3c. Nationaal aanbesteden

De Europese Richtlijnen zijn in Nederland vertaald naar de Aanbestedingswet 2012. Deze wet bevat zowel regels voor aanbestedingen boven de Europese drempelbedragen, als daaronder. Voor inkopen onder de drempelbedragen zijn in deze wet een aantal voorschriften opgenomen. Zo dient in het geval van (bouwkundige en civieltechnische) 'Werken' het ARW (Aanbestedingsreglement Werken) 2016 te worden toegepast. Voor de aankoop, huur of lease van 'Leveringen' (tastbare producten die niet onder 'Werk' vallen) en de inkoop van 'Diensten' (al het overige) dient in alle gevallen de Gids Proportionaliteit te worden toegepast. In deze Gids is het proportionaliteitsbeginsel uitgewerkt die zowel boven als onder de drempelwaarde geldt.

Voor zover de Aanbestedingswet 2012 niets regelt moeten procedures onder de drempel in ieder geval voldoen aan de algemene beginselen van het aanbestedingsrecht.

Bij nationale aanbesteding kan gekozen worden voor een meervoudig of een enkelvoudig onderhandse procedure.

Enkelvoudig onderhands

Bij enkelvoudig onderhands aanbesteden wordt de opdracht gegund aan één partij die op basis van objectieve criteria geselecteerd is om een offerte in te dienen.

Meervoudig onderhands

Bij meervoudig onderhands aanbesteden nodigt de aanbestedende dienst op basis van objectieve criteria een aantal (minimaal drie en maximaal vijf) gegadigden uit om een offerte in te dienen op basis van een document of bestek met alle relevante informatie. De aanbestedende partij moet kunnen motiveren waarom specifiek deze ondernemingen zijn uitgenodigd om een offerte uit te brengen. Er gelden geen voorschriften tot openbare bekendmaking of voorschriften voor de duur van termijnen. De aanbestedende dienst gunt op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding of -mits gemotiveerd - op basis van laagste prijs of op laagste kosten op basis van kosteneffectiviteit.

3e. De nieuwe aanbestedingswet

In 2014 zijn de Europese Richtlijnen gericht op aanbesteden gewijzigd met het doel de doeltreffendheid en efficiëntie van overheidsaanbestedingen te vergroten. De nieuwe richtlijnen zijn opgezet om overheidsopdrachten beter te kunnen gebruiken om strategische en maatschappelijke doelen te bereiken op het gebied van milieu, innovatie, werkgelegenheid en maatschappelijke integratie. De basisprincipes van de richtlijnen zijn niet gewijzigd, maar de regels zijn flexibeler ingevuld.

Nederland heeft de richtlijnen geïmplementeerd in de 'gewijzigde Aanbestedingswet 2012' die op 1 juli 2016 in werking is getreden. Een voorbeeld van een belangrijke wijziging is dat de nieuwe wet meer mogelijkheden biedt voor dialoog met de markt en meer ruimte voor het uitvragen van duurzame en innovatieve oplossingen. De specifieke procedure voor innovatiepartnerschap is een voorbeeld van een nieuwe aanbestedingsprocedure die hieruit is voortgekomen. Een ander voorbeeld is dat de nieuwe wet meer mogelijkheden biedt voor kleinere ondernemingen en MKB. De wet voorziet hierin doordat overheden wordt verboden opdrachten onnodig groot te maken of onredelijke omzeteisen te stellen aan ondernemers. Daarnaast is door lagere administratieve lasten de toegankelijkheid voor kleinere ondernemers vergroot.

Een ander belangrijke wijziging ter bevordering van werkgelegenheid en arbeidsparticipatie biedt de wet ten aanzien van de mogelijkheid om opdrachten voor te behouden aan sociale

werkvoorzieningen. Waar deze mogelijkheid al bestond bij een percentage gehandicapte werknemers van minimaal 50% is dit percentage met de wijziging verlaagd naar 30%. Ook zijn 'kansarmen' toegevoegd aan de doelgroep.

Een voorbeeld waarin de wet meer mogelijkheden tracht te bieden ten aanzien van duurzaam inkopen is de nieuwe betekenis die de term 'economisch meest voordelige inschrijving (EMVI)' bij gunning heeft gekregen. Naast 'laagste prijs' en 'beste prijs kwaliteit verhouding' is hier aan toegevoegd 'laagste kosten, op basis van kosteneffectiviteit'. Terwijl bij 'laagste prijs' alleen de aanschafprijs bepalend is, wegen bij laagste kosten naast de prijs ook kosten mee verbonden aan de gehele levenscyclus van een product. Kosten die hierbij aangemerkt kunnen worden zijn bijvoorbeeld kosten in verband met verwerving, gebruik, onderhoud en afvalverwerking, en kosten toegerekend aan externe milieueffecten mits de geldwaarde kan worden bepaald en gecontroleerd. Zo kan duurzaamheid zwaarder meegewogen worden.

4) Op welke manieren wordt er door gemeenten met maatschappelijk impact ingekocht?

In de inleiding van dit onderzoek werd het werken met de zogenaamde Social Return Bepaling al genoemd als een manier waarop gemeenten met maatschappelijke impact inkopen. In dit hoofdstuk wordt gekeken op welke manieren dit naast sociaal return nog meer kan en gebeurt;

- Via social return
- Door bij aanbestedingen duurzaamheidscriteria te laten meewegen (duurzaam inkopen)
- Door producten en diensten bij sociale ondernemingen in te kopen
- Door (vraag en aanbod van) sociale ondernemingen te stimuleren
- Door maatschappelijke taken uit te besteden

4a. Social return

Social return houdt in dat opdrachtnemers bij aanbestedingen boven de 100.000 euro 5% van de opdrachtstom moeten besteden aan het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hoewel social return hiermee vooral gericht is op het bevorderen van arbeidsparticipatie geven de gemeenten opdrachtnemers ook de mogelijkheid om via social return bij te dragen aan de oplossing van een ander maatschappelijk probleem. Mocht bijvoorbeeld blijken dat een opdrachtnemer hier beter toe in staat is. Een voorbeeld hiervan is een opdrachtnemer van Gemeente Amsterdam die een App heeft ontwikkeld voor medewerkers van de Voedselbank.

Eerder zagen we dat het geschatte inkoopvolume van Gemeente Utrecht jaarlijks 650 miljoen euro bedraagt. Zo'n 450 hiervan gaat om opdrachten boven de 100.000 euro. Dit betekent dat het potentieel voor social return jaarlijks zo'n 22,5 miljoen euro bedraagt. Daarnaast kan met het bedrag dat aan de opdracht zelf wordt besteed maatschappelijke waarde worden gerealiseerd door duurzaam in te kopen.

4b. Duurzaam inkopen

Duurzaam inkopen heeft betrekking op de maatschappelijke impact van de aanbesteding zelf. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om het uitbesteden van een opdracht aan een partij die dit met zo min mogelijk uitstoot, of met zoveel hergebruik van afval doet (circulair). Vaak ligt de focus bij duurzaam inkopen op het milieu, maar ook hier kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de mate waarin werk door de opdrachtnemer belegd wordt bij een sociale werkplaats.

4c. Inkopen bij sociaal ondernemers

Eerder werd al genoemd dat er steeds meer ondernemingen zijn die met hun business een maatschappelijk probleem oplossen. Naast het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen dit bijvoorbeeld ook ondernemingen zijn die het milieu willen ontlasten door producten te maken van afval, of die ouderen een nieuwe invulling aan hun leven willen geven. Deze zogenaamde sociaal ondernemers onderscheiden zich van reguliere ondernemers doordat de maatschappelijke missie voorop staat. Winst maken is niet de primaire doelstelling, maar staat in dienst van het oplossen van een maatschappelijk probleem. Door producten en diensten in te kopen bij sociaal ondernemers draagt de gemeente indirect bij aan het oplossen van maatschappelijke problemen.

4d. Het stimuleren van sociaal ondernemerschap

De gemeente profiteert niet alleen door zelf direct bij sociaal ondernemers in te kopen, maar ook als andere bedrijven dat doen. Hoe meer (succesvolle) sociaal ondernemers er zijn, en hoe beter vraag en aanbod elkaar weet te vinden, hoe groter de maatschappelijke impact via inkoop. Op deze manier kunnen gemeenten via het stimuleren van sociaal ondernemerschap maatschappelijke impact creëren.

4e. Maatschappelijk aanbesteden

Een andere manier van het creëren van maatschappelijke impact is het uitbesteden van publieke taken aan initiatiefrijke burgers en/of (sociaal) ondernemers. Dit wordt maatschappelijk aanbesteden genoemd. Vaak gaat het hier om al dan niet gezamenlijke initiatieven die gericht zijn op het oplossen van maatschappelijke problemen, maar geen opzichzelfstaand business model hebben. Dit betekent dat ze zichzelf niet staande kunnen houden door winst te maken op de producten of diensten die ze verkopen. Wel kunnen deze initiatieven dermate een probleem oplossen dat ze een besparing opleveren voor de gemeente, en zichzelf op deze manier dus wel terugverdienen en op die manier toch een business case hebben.

5) Welke ambities laten Gemeente Amsterdam en Utrecht zien via hun strategie en beleidsplannen?

Voordat we kijken in hoeverre deze manieren van met impact inkopen tot uiting komen, en met welke resultaten, wordt in dit hoofdstuk eerst verkent welke ambities en doelstellingen er in de beleidsplannen van de gemeente Utrecht en Amsterdam worden genoemd.

5a. Nota Inkoop Utrecht 2015 - 2019

Deze nota, die is aangepast naar aanleiding van de nieuwe aanbestedingswet, bevat een hoofdstuk 'Maatschappelijke uitgangspunten' waar de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid en werkgelegenheid aan bod komen. Hieronder een aantal voorbeelden die worden genoemd die een indruk geven van de gestelde ambities.

In 2030 wil Utrecht klimaatneutraal zijn. In 2020 ambieert Utrecht 30% CO₂ te besparen en duurzame energie tot minimaal 20% te laten toenemen.

'Om dit alles te bereiken, zet de gemeente onder andere stevig in op duurzaam inkopen; we nemen sociale en milieuaspecten mee in ons inkoopproces. Een nadere concretisering hiervan is het doel

dat we hebben gesteld om in 2020, 10% van het inkoopvolume circulair in te kopen, met zo weinig mogelijk gebruik van schaarse grondstoffen.’

In de rol van opdrachtgever zet de gemeente Utrecht haar inkoopkracht in om arbeidsmogelijkheden te stimuleren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. ‘We willen immers dat Utrecht in 2018 de laagste werkloosheid van Nederland heeft!’

Daarnaast zal gebruik gemaakt worden van de kracht van de stad en initiatiefrijke burgers om maatschappelijke waarde te creëren. ‘Onze inkopen vinden op maatschappelijk verantwoorde wijze plaats en het inkoopproces is gericht op het bereiken van een zo groot mogelijke maatschappelijke waarde.’

In de nota worden de volgende activiteiten genoemd die moeten leiden tot het behalen van de doelstellingen:

- Het opnemen van (minimale) duurzaamheidseisen
- Focussen op Total Cost of Ownership (TCO) ofwel inkopen tegen de optimale (integrale) prijs-kwaliteitverhouding waarbij naast de aanschafprijs ook de kwaliteit en duurzaamheid van de in te kopen werken, leveringen en diensten een belangrijke rol spelen.
- Werk maken van duurzaam inkopen
- Zeer arbeidsintensieve opdrachten één-op-één gunnen aan UW (*UW helpt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij het verkrijgen van passend werk*)
- Social return toepassen
- Lokale initiatieven en sociale ondernemingen stimuleren
- Passende maatregelen nemen bij niet aanvaardbare arbeidsomstandigheden
- Gebruik maken van de kracht van de stad

In de gestelde doelen en ambities zoals omschreven in de Inkoop Nota Utrecht zien we dat de gemeente Utrecht vooral gericht is op het creëren van maatschappelijke impact via duurzaam inkopen en social return. Bij duurzaam inkopen zal hierbij gebruik worden gemaakt van de (nieuwe) mogelijkheden die de wet biedt ten aanzien van gunnen op basis van Total Cost of Ownership, en op de mogelijkheid om één op één te gunnen aan bijvoorbeeld sociale werkvoorzieningen. Ten aanzien van maatschappelijk aanbesteden worden kansen gezien om via de zogenaamde ‘Right to Challenge’ één op één aan wijkinitiatieven en/of sociaal ondernemers te gunnen. Dit recht is een uit Engeland overgewaaid juridisch georiënteerde aanpak waarbij bewonersinitiatieven de mogelijkheid krijgen om een bod uit te brengen met als doel het overnemen van een gemeentelijke taak.

In de nota wordt niet gesproken over de inkoop bij sociaal ondernemers door de gemeente zelf. Het stimuleren van sociaal ondernemerschap wordt alleen genoemd in het kader van maatschappelijk aanbesteden via het gebruik maken van de kracht van de stad. En via social return en de mogelijkheid voor opdrachtnemers om naast arbeidsparticipatie ook via andere maatschappelijke doelen aan hun social return verplichting te voldoen. Dit in tegenstelling tot Gemeente Amsterdam die naast een duurzaamheidsagenda een apart actieprogramma heeft opgezet om sociaal ondernemerschap te stimuleren.

Let wel dat het hier alleen nog gaat om wat er in de strategische plannen is terug te vinden, en niet over wat er in de praktijk wordt ondernomen.

5b. Duurzaam Amsterdam

Ook de Gemeente Amsterdam geeft aan de verduurzaming van de hoofdstad te willen versnellen door onder andere een vermindering van energieverbruik van 20% in 2020, evenals een toename van

20% van duurzame energie. Overige ambities en hoe dit te realiseren zijn te vinden op de zogenaamde duurzaamheidsagenda.



Kijk op amsterdam.nl/duurzaam

Over duurzaam inkopen stelt de gemeente het goede voorbeeld te willen geven door duurzame inkoop te intensiveren. Hiervoor wordt een plan Intensiveren Duurzaam inkopen opgesteld. In de transitie naar een duurzame stad wil het College het verschil maken met o.a. de volgende werkwijze: Ruimte zoeken in eigen regelgeving en in overleg gaan met het Rijk en provincie over het wegnemen van belemmerende wet- en regelgeving en gebruik van experimenteerregelingen.

5c. Actieprogramma Sociaal Ondernemen

Om een toename van sociaal ondernemen in Amsterdam te realiseren en zo een grotere maatschappelijke impact te bereiken heeft Gemeente Amsterdam het actieprogramma sociaal ondernemen ontwikkeld. In dit programma wordt gekeken naar manieren waarop sociaal ondernemerschap kan worden gestimuleerd en zijn op basis hiervan actielijnen en maatregelen uitgezet. 'De actielijnen adresseren de zaken die sociale ondernemingen en het ecosysteem nodig hebben om optimaal te kunnen gedijen en te ontwikkelen.'

De zes elementen die (h)erkend zijn als essentieel voor sociaal ondernemen zijn hierbij:

- Versterken van het netwerk
- Inkoop bij sociale ondernemingen
- Kapitaal
- Ondernemersvaardigheden
- Branding van Amsterdam als dé plek voor sociaal ondernemen.

Binnen het programma wordt onder andere het belang benadrukt van erkenning en waardering voor de toegevoegde waarde van sociaal ondernemen in de samenleving en de rol hierin van gemeenten om als inkoper en launching customer op te treden.

5d. Advies van de SER

Ook de SER onderkent de maatschappelijke rol van sociale ondernemingen en roept in het 'SER advies sociaal ondernemen' alle relevante partners in het ecosysteem, waaronder gemeenten, op om sociale ondernemingen een steuntje in de rug te geven.

In het advies heeft de raad onder andere gekeken naar de belemmeringen voor het vergroten van het maatschappelijke rendement van sociaal ondernemingen en op basis daarvan voorgestelde actiepunten opgesteld.

Zo adviseert de SER overheden om de knelpunten weg te nemen waar sociale ondernemingen tegenaan lopen en noemt hierbij het meten van impact, beperkte herkenning en erkenning, financiering, wet- en regelgeving en overheidsinkoop.'

6) Welke initiatieven en activiteiten worden er door gemeenten in de praktijk ondernomen?

In het vorige hoofdstuk is gekeken naar de ambities en doelstellingen van het met impact inkopen zoals die bij de Gemeente Utrecht en Amsterdam op in de beleidsdocumenten terugkomen. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar daadwerkelijke initiatieven waartoe dit in de praktijk heeft geleid.

6a. Green Deal Circulair Inkopen

Om Nederland op weg te helpen naar een duurzame economie is de Rijksoverheid gestart met de zogenaamde Green Deal aanpak. Het doel hiervan is om via publiek-private samenwerking duurzame initiatieven te stimuleren en ruimte te geven. Bijvoorbeeld door knelpunten in wet- en regelgeving weg te nemen, nieuwe markten te creëren, goed informatie te geven en te zorgen voor optimale samenwerkingsverbanden. Op de site Greendeals.nl zijn diverse 'green deals' te vinden.

Ten aanzien van duurzaam inkopen is in november 2013 de Green Deal Circulair Inkopen ondertekend door 20 publieke en private partijen, waaronder de Gemeente Amsterdam, Gemeente Utrecht en MVO Nederland. In deze deal is onder andere afgesproken om in 2014 en 2015 te starten met twee circulaire inkooptrajecten. Binnen dit onderzoek is het niet gelukt om informatie te vinden over de voortgang van deze initiatieven.

Wel is in het uitvoeringsprogramma duurzaam inkopen van Amsterdam te lezen dat er in 2015 het eerste circulaire inkoopcontract voor kantoormeubilair is getekend. Evenals dat er inkoopadviezen zijn geleverd voor inkoop van onder andere natuursteen, papier en het hergebruik van vrijkomende gebakken klinkers. En dat er in hetzelfde jaar een convenant 'betonnen bestratingsmaterialen in een circulaire economie' is getekend. Doel is 100% hergebruik van alle betonnen bestratingsmaterialen en een vermindering van de CO₂-uitstoot van deze verhardingen in 2017.

6b. Social Return 2.0

Via het programma Social Return 2.0 beoogt Gemeente Amsterdam meer effect te behalen uit de mogelijkheid om via social return maatschappelijke impact te realiseren. Dit vooral omdat in sommige gevallen het aanbieden van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan leiden tot een verdringing van vast personeel of draaideureffecten. Via Social Return 2.0 wordt gestreefd om dit te voorkomen, en om steeds meer maatwerk en daardoor effect te realiseren in het samen met het bedrijfsleven oplossen van maatschappelijke problemen.

6c. Social Impact Factory & -Market

Om vraag en aanbod van producten en diensten van sociaal ondernemers bij elkaar te brengen heeft de Social Impact Factory (SIF), een initiatief mede van Gemeente Utrecht, de Social Impact Market (SIM) opgezet. Dit is een online markt voor bedrijven die social return op een sociaal ondernemende manier willen invullen. Daarnaast wil de gemeente ondernemers verleiden om ook buiten sociaal return om sociaal in te kopen.

Naast deze markt wordt sociaal ondernemerschap via de Social Impact Factory op verschillende manieren gestimuleerd. Het biedt een platform voor sociaal ondernemers om zich te ontwikkelen en met elkaar in contact te komen. Ook worden er via deze Factory zogenaamde challenges opgezet waarin partijen worden uitgedaagd mee te denken en bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen.

De Social Impact Factory draagt hiermee bij zowel bij aan de invulling van social return, aan het stimuleren van sociaal ondernemerschap als aan de invulling van maatschappelijk aanbesteden door Gemeente Utrecht. Hoewel hier in de inkoopnota niet veel aandacht aan wordt besteed, zien we dat er wel degelijke initiatieven ontstaan om sociaal ondernemerschap een boost te geven.

6d. Werkprogramma Sociale Firma's

Een vergelijkbaar initiatief in Amsterdam om sociaal ondernemerschap te stimuleren en vraag en aanbod van bij elkaar te brengen is het werkprogramma Sociale Firma's. Hierbij gaat het specifiek om sociaal ondernemers die plekken creëren voor arbeidsmatige dagbesteding en/ of werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ondernemingen die aan de gestelde criteria voldoen, zoals het in dienst hebben van minimaal 30% medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, komen in aanmerking voor diverse manieren van ondersteuning vanuit de gemeente. Ook worden ze in de etalage gezet op de marktplaats voor sociaal inkopen van De Omslag (socialezaken.info/nl/gemeente). Deze etalage of marktplaats kan worden gebruikt door opdrachtnemers om aan hun social return verplichting te voldoen, door inkopers bij de gemeente zelf, en door inkopers bij andere bedrijven. Om sociale firma's en grote(re) Amsterdamse bedrijven met elkaar in contact te brengen organiseert Amsterdam netwerkbijeenkomsten.

Ook met dit initiatief wordt bijgedragen aan de invulling van social return, het stimuleren van inkoop bij sociaal ondernemers en het stimuleren van sociaal ondernemerschap. Daarbij wordt met de definiering van het begrip 'Sociale Firma' ingespeeld op de ruimte die de nieuwe aanbestedingswet biedt om opdrachten voor te behouden aan sociale werkvoorzieningen.

6e. Startup in Residence

Partijen uitnodigen om mee te helpen aan het oplossen van maatschappelijke problemen gaat in Amsterdam onder andere via het programma Startup in Residence. Hierbij worden startende ondernemers uitgenodigd om oplossingen te bedenken voor bepaalde maatschappelijke issues. De winnaars kunnen rekenen op begeleiding en coaching vanuit de gemeente. Met dit initiatief geeft de Gemeente Amsterdam invulling aan de mogelijkheden om maatschappelijk aan te besteden.

6f. SIB's

SIB's, ook wel 'Pay For Success contracts' genoemd, vormen een nieuw en innovatief financieringsarrangement waarbij overheden alleen betalen voor meetbare maatschappelijke effecten nadat deze resultaten zijn behaald.

Een voorbeeld van een succesvolle samenwerking binnen een SIB is de samenwerking geweest tussen Gemeente Utrecht, de Rabobank en The Colour Kitchen, een horeca-onderneming die werkt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In deze drie partijen overeenkomst selecteerde de Gemeente Utrecht jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt die bij The Colour Kitchen aan de slag gingen met het doel na een bepaalde tijd door te stromen naar een reguliere horecabaan. De Rabobank, die het project grotendeels financierde, kreeg elke keer als er een jongere daadwerkelijk doorstroomde een gedeelte van de financiering terug van Gemeente Utrecht.

6g. City Deals

Via City Deals worden concrete samenwerkingsafspraken tussen steden, het Rijk, andere overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties verankerd. City Deals vormen een middel om de doelstelling van Agenda Stad te halen: het versterken van groei, innovatie en leefbaarheid in de Nederlandse steden.

Agenda Stad is een initiatief van het Rijk met het doel de krachten in onze steden te bundelen. In de Nederlandse steden heerst veel innovatiekracht en worden er oplossingen bedacht voor grote maatschappelijke opgaven als energietransitie, digitalisering of tweedeling op de arbeidsmarkt. Alleen in netwerkverband kunnen we werken aan oplossingen die anders niet tot stand komen.

Geconcludeerd kan worden dat de potentiële toegevoegde waarden van inkopen met maatschappelijke impact door de gemeenten worden (h)erkend, en dat er diverse ambities worden uitgesproken, en initiatieven worden ondernomen om hier in invulling aan te geven.

7) Welke vooraanstaande tools en middelen zijn er nog meer die bij kunnen dragen aan het creëren van meer maatschappelijke impact via inkoop?

Voordat we gaan kijken hoe het met maatschappelijke impact inkopen nu in de praktijk gaat, en waar de personen die in het kader van dit onderzoek zijn geïnterviewd tegenaan lopen, wordt eerst gekeken naar andere tools en middelen buiten wetgeving en initiatieven van gemeenten om die ambtenaren hierbij kunnen helpen.

7a. Prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO)

De PSO is een keurmerk waarbij de mate wordt vastgesteld waarin een onderneming bijdraagt aan het creëren van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De PSO kent hierbij een aspirant-status en treden 1,2 en 3. De PSO werkt met normen gebaseerd op de Werkgevers Enquête van TNO. Deelnemers die voor het keurmerk in aanmerking willen komen moeten een assesment doorlopen en voor het keurmerk moet betaald worden.

Volgens eigen zeggen stimuleert en faciliteert de PSO overheden om de effecten van social return te vergroten. Als toepassingsmogelijkheden voor gemeenten worden genoemd:

- De PSO als voorwaarde voor het sluiten van een overeenkomst bij gebruik van de enkelvoudige onderhandse procedure.

- De PSO als selectiecriteria bij een meervoudig onderhandse aanbestedingsprocedure.
- De PSO als criterium voor het bepalen van de economisch meest voordelige inschrijving bij een onderhandse aanbesteding via een (fictieve) korting op de inschrijfsom krijgen.
- Opdrachtnemers kunnen invulling geven aan hun social return verplichting door het overleggen van een geldig PSO-keurmerk op een afgesproken PSO-trede.

Gemeente Apeldoorn maakt bijvoorbeeld gebruik van de PSO als criterium voor een (fictieve) korting op de EMVI.

7b. (Overige) keurmerken en benchmarks

B-Corp voor sociaal ondernemen

B Corp staat voor Benefit Corporations en is een netwerk met, dan wel keurmerk voor ondernemers die aan een betere wereld werken, ofwel voor sociaal ondernemers. Opgezet door het Amerikaans B Lab, en sinds april 2015 uitgebreid met een in Nederland gelanceerd Europees B Corps netwerk. Om in het netwerk opgenomen te worden, en het keurmerk te mogen dragen, moeten bedrijven aan verschillende sociaal-maatschappelijke criteria voldoen op het gebied van milieu-impact, transparantie en corporate governance. Bekende Nederlandse B Corps zijn bijvoorbeeld Tony's Chocolonely, Moyee Coffee en Dopper.

Ladders en keurmerken voor duurzaam inkopen

Voor duurzaam inkopen zijn verschillende ladders en keurmerken ter beschikking, veelal gericht op milieuprestaties en/of specifieke sectoren. Voorbeelden zijn BREEAM voor de beoordeling van de duurzaamheid van met name gebouwen, op Life Cycle Assessment (LCA) gebaseerde benchmarks waarbij de invloed van menselijke activiteiten en producten op het milieu in kaart zijn gebracht en bijvoorbeeld de CO2 ladder.

7c. Online markten en platforms

Naast de marktplaatsen die mede opgezet op initiatief van Gemeente Amsterdam en Utrecht (de marktplaats voor sociaal inkopen van De Omslag en de Social Impact Markt) zijn er meerdere online markten en platformen waarop inkopers sociaal ondernemers kunnen vinden. Twee voorbeelden zijn de sites van belangenorganisatie Social Enterprise NL en MAEXchange. Ook op de site van PSO en B Corp zijn ondernemers te vinden die in bezit zijn van het betreffende het keurmerk.

Database van Social Enterprise NL

Via Social Enterprise NL zijn meer dan 300 sociaal ondernemers te vinden op zowel 'impactgebied' als 'sector'. Ook worden er door Social Enterprise NL diverse netwerkbijeenkomsten georganiseerd voor sociaal ondernemers en gemeenten.

MAEX

De MAEX is een instrument dat op eenvoudige wijze de maatschappelijke waarde van initiatieven inzichtelijk maakt. Op de site van MAEXchange zijn bijna 1000 initiatieven te vinden. Hierbij kan gezocht worden op 'gemeente', 'thema' (probleem gebied) en 'ontwikkefase' (planfase, startfase, doorgroefase en steadyfase).

B Corp

Op de site van B Corp zijn organisaties met het betreffende keurmerk te vinden. In Nederland zijn dit er totaal 46. Dit geringe aantal kan het gevolg zijn van het nog korte bestaan van het Europese B Corp netwerk. Een andere mogelijkheid is dat het nog te lastig en tijdrovend is voor de meeste social ondernemingen om aan de criteria te voldoen.

PSO Nederland

Ook hier is een 'markplaats' waar bedrijven met het PSO keurmerk geselecteerd kunnen worden op branche en op status/trede. Hierbij worden alleen de bedrijven genoemd zonder verdere informatie over deze bedrijven.

Overig

Daarnaast zijn er nog diverse andere platformen en initiatieven die zijn opgericht met het doel om maatschappelijke impact te realiseren door de juiste partijen bij elkaar te brengen. Voorbeelden zijn Social Powerhouse, Wij samen voor elkaar, Nudge, Platform31, de Impact Hub en nog vele andere waar ofwel de nadruk ligt op het met elkaar in aanraking brengen van partijen die maatschappelijke impact kunnen creëren, dan wel initiatieven om deze vooral gefinancierd te krijgen. Voorbeelden van deze laatste zijn Social Impact Ventures, Society Impact en Ashoka Ndl. Het gaat te ver voor dit onderzoek om deze partijen en hun rol en activiteiten apart toe te lichten.

8) Maatschappelijke impact via inkoop in de praktijk: Hoe gaat het en welke knelpunten komen gemeenten tegen?

De ambities zijn er en initiatieven zijn en worden ontwikkeld. Maar hoe verloopt het inkopen met maatschappelijke impact nu in de praktijk? Om hier antwoorden op te krijgen zijn onder andere gesprekken gevoerd met zowel social return- als inkoop specialisten bij Gemeente Utrecht en Amsterdam, evenals met (vertegenwoordigers van) sociaal ondernemers. Relevante quotes uit deze gesprekken worden hieronder tussen aanhalingstekens geplaatst.

8a. Social Return

De meest concrete en in de praktijk doorgevoerde manier waarop met maatschappelijke impact wordt ingekocht is via social return. Hiervoor zijn regels opgesteld, processen ingericht en medewerkers aangesteld om zowel inkopers als opdrachtnemers te adviseren. Ook is er een professionaliseringsslag aan de gang om nog meer te kunnen halen uit de mogelijkheden van social return. In deze professionaliseringsslag lopen gemeenten er vooral tegen aan dat de daadwerkelijke impact (vaak) nog niet bekend is.

'Stel dat ze bij een sociale onderneming koekjes inkopen en er met deze investering nieuwe machines en werkplekken zijn gecreëerd. Hoeveel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn hierdoor dan feitelijk (blijvend) aan het werk?'

'Vaak worden er tijdelijke werkplekken gecreëerd, maar waar het uiteindelijk om gaat is een echte baan. Wat zijn de werkelijke effecten? En wat gebeurt er als iemand de proefperiode niet haalt. Wat betekent deze afwijzing dan?'

'Ik zou graag bewijs van de resultaten zien en zo de social return resultaten ook kunnen objectiveren en vastleggen.'

We zien dus dat op het gebied van social return er tegenaan wordt gelopen dat er nog onvoldoende zicht is op de daadwerkelijke impact en daardoor ook op hoe deze geoptimaliseerd kan worden.

8b. Inkopen bij sociaal ondernemers

Waar op het gebied van social return vooral de behoefte bestaat om daadwerkelijke effecten te kunnen gaan vaststellen, en hierop bij te sturen en meer maatwerk te gaan leveren, liggen de

uitdagingen bij het inkopen bij sociaal ondernemers door de gemeente zelf vooral nog op het gebied van het zien van kansen en het benutten van mogelijkheden. Binnen beide gemeenten zijn de ambassadeurs van sociaal ondernemerschap, waaronder de social return specialisten, daarom druk bezig om de mogelijkheden en toegevoegde waarde van het inkopen bij sociaal ondernemers onder de aandacht te krijgen.

'We willen graag dat tussen de oren komt dat je impact kunt realiseren via inkoop door dat op een sociale manier te doen. Dit proberen we te bereiken door het inkoopstelsel slim in te richten en voorlichtingen te geven. Net als in Amsterdam is er een projectteam sociaal ondernemerschap die hiermee aan de slag gaat. De invoering van social return stuitte aan het begin ook op weerstand. Het zou het product duurder maken'.

'Sommige ambtenaren zijn nog niet zo overtuigd van de voordelen van sociaal ondernemen. De eigen inkopers bewust maken van de mogelijkheden is belangrijk, met name voor de kleinere opdrachten.'

'Met name aanbestedingen onder de 20.000 euro lenen zich om bij sociaal ondernemers te worden ingekocht. Het aanbestedingsregime tot dat bedrag is soepeler en mag bijvoorbeeld enkelvoudig worden ingekocht.'

Bij Gemeente Amsterdam hebben inkopers intern een werkinstructie waarop op de mogelijkheid van het werken met sociale firma's wordt gewezen.

'Maar er moet wel een match zijn tussen de inkoopbehoefte en het aanbod. Daar zit nog wel een spanning. De markt van sociale firma's is nog erg klein en het moet wel te verantwoorden zijn binnen de aanbestedingsregels. Wat onderscheidt nou een sociale onderneming of een sociale firma? Daar loop je tegenaan. Het zijn vaak kleinere bedrijven in de ambachtelijke hoek. Voor de inkoop van catering is er nu beleid gemaakt om sociaal in te kopen. Dat mag dan weer wel.'

'De definitie voor sociale firma's hebben we zelf opgesteld en helpt om de bedrijven te kunnen selecteren. Dat ze voldoen aan het gestelde in de aanbestedingswet die per 1 juli jl. is ingegaan, helpt daarbij.'

'Ook al is er een goede match gevonden, dan nog moet je binnen de aanbestedingsregels kunnen verantwoorden waarom je met deze ondernemer in zee wilt. Ik kan niet zeggen "alleen een sociaal ondernemer krijgt deze opdracht". Je moet onder woorden kunnen brengen wat de criteria zijn en waar de partijen aan moeten voldoen. Er bestaat nog geen certificering m.b.t. "Sociaal Ondernemen". Hoewel zo'n certificaat zelf niet als eis kan worden meegenomen in je aanbesteding omdat dat discriminerend is, kan je wel de m.b.t. het certificaat gestelde criteria eisen.'

Iemand uit de hoek van de sociaal ondernemers noemt het gebrek aan beleidscoherentie bij de gemeenten als een probleem. Als klassiek voorbeeld wordt hierbij de aanbesteding van taxivervoer genoemd. 'De gemeente vindt schone lucht belangrijk. Maar bij een aanbesteding voor taxivervoer zijn er geen criteria gesteld voor de mate van uitstoot. Hierdoor kwam een interessante partij als Taxi Electric niet in aanmerking. Dan zie je dus dat kansen ten aanzien van datgene wat wordt toegejuicht op relevante momenten niet altijd worden opgepikt.'

'Vooral opdrachten tot 20.000 euro bij sociaal ondernemers worden ingekocht. Behalve als er een raamovereenkomst is waardoor de gemeente gebonden is aan een bepaalde partij. Geschikte sociaal ondernemers zijn te vinden op ons intranet en in ons inkoopstelsel MUIS (Mijn Utrechts Inkoop Systeem). Deze is opgezet door trainees.'

Opvallend hierbij is dat de door de gemeenten enerzijds wordt aangegeven dat sociaal ondernemers lastig te vinden zijn, terwijl anderzijds de beschikbare online markten en podia, zoals die van Social Enterprise NL of MAEX, niet bekend zijn of niet worden gebruikt.

‘Een aandachtspunt hierbij is of deze initiatieven niet vooral die mensen bereiken die toch al concreet op zoek zijn naar dergelijke ondernemingen.’

Terwijl de gemeenten sociaal ondernemers oproepen zich zichtbaarder op te stellen geven sociaal ondernemers zelf aan dat het soms lastig is om bij de gemeenten in ‘the picture’ te komen. Vooral bij de grotere gemeenten.

‘Ze zijn wel op zoek naar vernieuwing maar het blijft nog binnen de gebaande paden. Gemeenten zijn vaak logge apparaten. Met stadsdelen en kleinere gemeenten is het doorgaans makkelijker schakelen.’

‘Wat aan de ene kant door gemeenten wordt geroepen krijgt aan de andere kant nog weinig navolging. In feite moet een ambtenaar ons gewoon kunnen vinden. Vooral als het om commodity’s gaat, wat betekent dat het niet uit maakt wie het doet, als het maar goed gebeurt, zoals bij drukwerk. Nu gaan er vaak opdrachten naar grote partijen die met veel geweld in deze markt zitten. Het is een bewustwordingsproces.’

Een voorbeeld van een succesvolle samenwerking tussen de gemeente en een sociaal ondernemer zagen we al binnen de SIB met Gemeente Utrecht, de Rabobank en Colour Kitchen. Helaas zijn de mogelijkheden van deze SIB volgens één van de geïnterviewden bij Gemeente Utrecht met de nieuwe aanbestedingswet minder geworden omdat de zogenaamde 2B diensten, waaronder arbeidsbemiddeling, niet meer één op één gegund en achteraf bekend mogen worden gemaakt. ‘Wel geldt nu een verlicht aanbestedingsregime voor speciale sociale diensten; waar arbeidsbemiddeling niet meer bij staat. Door middel van een City Deal zouden we met elkaar kennis kunnen uitwisselen en kijken hoe we de samenwerking alsnog vorm kunnen geven.’

Samengevat kan worden gesteld dat de mogelijkheden van inkoop bij sociaal ondernemers nog niet voldoende wordt (h)erkend binnen de gemeenten. Door een gebrek aan intern draagvlak en beleidscoherentie blijven er kansen liggen. Wel worden er al stappen gezet en zijn er ambassadeurs van sociaal ondernemen binnen gemeenten hard aan het werk om de inkoop bij sociaal ondernemers te stimuleren.

Inkopers die de kansen van inkopen bij sociaal ondernemers wel (h)erkennen lopen soms tegen de grenzen van de wet aan. Het probleem hierbij is dat je moet kunnen aantonen waarom juist dat bedrijf (die sociale ondernemer) geschikt is voor de opdracht. Daarnaast wordt de markt van sociaal ondernemers nog als klein en/of ondoorzichtig ervaren waardoor een goede match niet altijd te vinden is

8c. Stimuleren sociaal ondernemerschap

Een belangrijk aandachtspunt waar zowel in Amsterdam als Utrecht veel aandacht voor is, is het stimuleren van ondernemersskills bij sociaal ondernemers. Dit gebeurt door bijvoorbeeld het aanbieden van workshops via de Social Impact Factory. Ook wordt geprobeerd samenwerking tussen sociaal ondernemers te stimuleren. ‘De ene ondernemer heeft meer een ondernemerspet op dan de ander.’

Als voorbeeld wordt een sociale onderneming genoemd waarbij werkzoekenden worden voorzien van representatieve kleding en praktische ondersteuning om succesvol te kunnen solliciteren. 'Om de betreffende onderneming op eigen benen te laten staan hebben we op een gegeven moment de subsidie stopgezet. We hebben ze aangeraden samenwerking te zoeken met een andere sociale onderneming op dit gebied. Deze onderneming deed het goed zonder subsidie, maar had het moeilijk het hoofd boven water te houden. De onderneming waarvan de subsidie was stopgezet heeft een motie ingediend en kreeg toen toch weer subsidie. Een gemiste kans.'

'Bij grotere aanbestedingen worden er ook wel eens gedeeltes gegund aan sociaal ondernemers. Ze zouden meer moeten gaan samenwerken met reguliere bedrijven zodat ze ook grotere opdrachten kunnen aannemen. Het is soms lastig voor sociaal ondernemers om daar voor open te staan. Omdat ze een andere drijfveer hebben zullen ze moeten bepalen waar hun grenzen liggen. Het vraagt om flexibiliteit maar kan veel opleveren. Ze zouden bijvoorbeeld samen SIF-challenges aan kunnen gaan en samen maatwerk bieden.'

Waar gemeenten dus vooral tegenaan lopen is dat sociaal ondernemers niet altijd open lijken te staan om meer ondernemingsgericht te gaan werken, bijvoorbeeld door samen te werken of te leren van andere (sociale) ondernemers die daar beter toe in staat zijn. Sociaal ondernemerschap wordt in sommige gevallen gestimuleerd via (tijdelijke) subsidies, maar uiteindelijk is het de bedoeling dat sociaal ondernemers op hun eigen benen kunnen staan.

8d. Duurzaam Inkopen

Net als de inkoop bij sociale ondernemingen lijkt ten aanzien van duurzaam inkopen de echte doorbraak op weg naar de gestelde ambities om met meer impact in te kopen nog niet te hebben plaatsgevonden. Wel wordt aan de minimum criteria voor duurzaamheid voldaan, en worden de eerste stappen gezet op weg naar meer schoon en circulair inkopen.

'We zijn nu op een punt dat we duurzaam inkopen gaan intensiveren. Waar ligt de potentie? En waar en waarom wordt deze niet ten volle benut? Daarbij moet je ook breder kijken naar het begrip "duurzaam inkopen".'

Door verschillende inkoopspecialisten wordt aangegeven dat duurzaam inkopen eigenlijk niet bij de inkopers ligt. 'Inkopers willen wel, maar het met wel praktisch toepasbaarheid zijn. Het is niet de enige input die ze mee moeten nemen.'

'Duurzaam inkopen begint bij de intentie en ambitie die de opdrachtgevers uitspreken. Bijvoorbeeld bij de aanleg van een woonwijk of aanbesteding van een brug kan de intentie uitgesproken worden deze opdracht zo duurzaam mogelijk te laten invullen. Als ik een nieuwe brug wil laten aanleggen terwijl ik weet dat er elders een andere brug vrijkomt. Wat staat me dan in de weg om die te hergebruiken? Het is een kwestie van vroeg in het proces over de grenzen van je project heen kijken welke mogelijkheden er zijn om je project duurzaam te realiseren, nog voordat er sprake is van inkoop. Wanneer je bij de aanbesteding zou uitvragen om zoveel mogelijk lokale stenen her te gebruiken kun je tegen de aanbestedingsregels aanlopen omdat je niet mag discrimineren inzake de herkomst van toe te passen materialen.'

'De duurzaamheid van het in te kopen product of dienst vangen in een EMVI-criterium betekent dat je pas aan de laatste knop van de aanbesteding, namelijk de gunning, draait. Dan laat je kansen liggen, er is veel meer mogelijk. Bijvoorbeeld door het aangaan van innovatieve partnerschappen.'

Andere kansen bij inkoop liggen op het gebied van het stellen van de juiste criteria door het gesprek met de markt aan te gaan 'Weet wat je behoefte is, zorg dat de markt dat snapt en weet wat de markt kan. Stel op basis daarvan je criteria op.' Als voorbeeld wordt een succesvolle marktconsultatie onder uitzendbureaus genoemd. 'Dit kun je ook voor andere productgroepen doen. Waar liggen de kansen voor energie? Waar voor circulair? Laten we dat inzichtelijk maken.'

Samengevat kan gesteld worden dat de ambities hoog zijn en er druk wordt nagedacht over en gewerkt aan banen van de paden en het benutten van mogelijkheden. Kansen lijken te liggen in het creatiever en eerder in het traject kijken naar mogelijkheden zowel buiten als binnen de aanbestedingswet. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van specifieke procedures en/of het aangaan van marktconsultaties. Impactmeting staat ook bij duurzaam inkopen nog niet bovenaan de lijst van weg te nemen knelpunten. Waarschijnlijk is dat ook hier geldt dat eerst wordt gezocht naar partijen die geschikt zijn op basis van wat ze aangeven te kunnen realiseren. Zodra de intensiveren van duurzaam inkopen daadwerkelijk zijn vruchten af begint te werpen zal mogelijk ook de vraag naar impactmeting toenemen.

8e. Maatschappelijk aanbesteden

Een andere manier van inkopen met maatschappelijke impact die om de nodige creativiteit en inzet vraagt is het uitbesteden van publieke taken, of wel maatschappelijk aanbesteden. Voorbeelden hiervan zijn de zogenaamde City Deals en challenges als Start up in Residence en de Social Impact Factory. 'Wat je ziet is dat steeds meer steden zich hiermee willen profileren.'

De belangrijkste uitdagingen bij maatschappelijk aanbesteden zijn vooral het vinden van de juiste partners en oplossingen, het verkrijgen van draagvlak en het mobiliseren van de interne organisatie. 'Partijen waar de samenwerking mee wordt aangegaan krijgen vaak veel begeleiding en coaching, dat vraagt nogal wat van je organisatie.'

Welke maatschappelijke impact precies is gerealiseerd via programma's Startup in Residence en de challenges via de Social Impact Factory was moeilijk te achterhalen. Wel worden de eerste samenwerkingsverbanden opgezet, en zijn er bijvoorbeeld via Startup in Residence zeven startups geselecteerd die aan de slag zijn gegaan om hun oplossing voor een maatschappelijk vraagstuk verder te ontwikkelen. Door de positieve ervaringen die opgedaan zijn via de eerste pilot wordt er in november 2016 gestart met een nieuwe ronde.

Deze positieve ervaringen zijn vooral nog gebaseerd op het vinden van de juiste partijen, en het aangaan van een geslaagde samenwerking. De daadwerkelijke maatschappelijke waarde van dit programma lijkt nog niet gemeten. Aannemelijk is dat naarmate het aantal aangedragen oplossingen en samenwerkingsverbanden binnen dit initiatief toeneemt, ook de behoefte om de daadwerkelijke impact te kunnen bepalen een steeds belangrijkere rol zal gaan spelen.

8f. In hoeverre wordt gebruik gemaakt van keurmerken en prestatieladders?

Tijdens de interviews werd specifiek gevraagd hoe en in hoeverre er gebruikt werd gemaakt van keurmerken en prestatieladders om met impact in te kopen?

Zowel bij Gemeente Amsterdam als Utrecht wordt over het algemeen geen tot weinig gebruik gemaakt van de PSO. Het belangrijkste bezwaar dat wordt genoemd tegen de ladder en keurmerken in het algemeen is dat het voor kleinere ondernemingen vaak lastiger is om een keurmerk of bepaalde trede op de PSO te behalen. 'Terwijl dat juist de ondernemingen zijn die we een kans willen bieden.'

'De PSO is een keurmerk. Als je de één accepteert sluit je de ander uit. Dat mag je voor aanbestedingen niet gebruiken. Waarom kies je voor die? Daarom proberen we zoveel mogelijk bij keurmerken weg te blijven. Je raak verstrikt in Europese regelgeving.'

'PSO certificering vraagt heel veel van een organisatie en het zou geen uitsluitingscriterium mogen zijn. Impact moet je niet certificeren, maar het gesprek over aan gaan met je business partners.'

Ook vraagt iemand zich als gevolg van de strenge privacywetgeving zich af welke mogelijkheden de PSO feitelijk heeft om de impact te bepalen 'Wat is de ruimte voor de PSO hierin is? Hoe controleren ze bijvoorbeeld of de mensen die zijn aangenomen daadwerkelijk een bepaalde afstand tot de arbeidsmarkt hebben?'

In het advies van de SER wordt met betrekking tot de PSO gezegd. 'Een aantal ondernemers kiest in plaats van impactmeting ook voor de Prestatieladder Sociaal Ondernemer welke voornamelijk relevant is voor ondernemers die zich richten op arbeidsparticipatie. Deze ladder richt zich echter vooral op direct zichtbare output en minder op de uiteindelijke impact.'

Bij bovenstaande bevindingen moet wel opgemerkt worden dat voor dit onderzoek alleen medewerkers bij de Gemeente Utrecht en Amsterdam zijn ondervraagd. Zoals we al zagen maakt gemeente Apeldoorn wel gebruik van de PSO ladder, en wordt in een quickscan van De Groene Zaak over inkopen door de overheid het volgende over social return en de PSO gezegd:

'De meeste provincies en grote gemeenten stellen te voldoen aan de ambitie van 5% social return per aanbesteding boven de 100.000 euro, of de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) toe te passen. De gemeenten Breda en Groningen en de provincies Utrecht, Noord-Holland, Zuid-Holland en Flevoland stellen dit niet te doen, omdat hiertegen praktische of juridische bezwaren bestaan. De Gemeenten Rotterdam en Eindhoven gebruiken de PSO.'

Een ander bezwaar van keurmerken dat genoemd wordt is dat reguliere ondernemingen zich via keurmerken profileren als sociale ondernemingen.

'Sociaal ondernemen lijkt nu erg populair. Hierdoor gaan reguliere bedrijven ineens zeggen dat ze ook sociaal ondernemer zijn. En dat is alleen het geval als een bedrijf 'impact first' is.'

'Het gevaar is dat ondernemingen zich zo gaan voegen dat ze de stempel "sociaal ondernemer" krijgen. Ik kan wel gaan werken aan een papierloos kantoor en het beperken van mijn ecologische voetprint, maar daardoor krijg ik een duurdere bedrijfsvoering. Mijn doel is om goede zorg aan klanten te bieden. Het moet niet averechts gaan werken zodat Coca Cola straks te boek staat als een sociale onderneming.'

Voor duurzaam inkopen wordt vaker gebruik gemaakt van keurmerken en ladders zoals de CO2 ladder, maar ook hier worden door de geïnterviewden kanttekeningen geplaatst.

'Het gevaar van keurmerken is dat het onderscheidend vermogen verdwijnt. 'Als je bij BREEAM op alles gemiddeld scoort krijg je overall toch een goede score'.

'Via LCA (Life Cycle Assessment) based benchmarks worden 14 duurzaamheidscriteria getoetst. Ze bieden wel enige garantie van een duurzaam geproduceerd product en maken onderling vergelijk van producten op duurzaamheid mogelijk, maar laten geen onderscheidend vermogen zien op de lossen onderdelen.'

'Er zijn bedrijven die veel goeie dingen doen op MVO-gebied, en een MVO certificatie hebben, maar waar wij verder niets mee doen. Prestatieladders zijn mijn inziens erg geschikt om bedrijven te selecteren. Daar zouden we meer mee kunnen doen maar dat lijkt lastig binnen de nieuwe aanbestedingswet.'

'Het objectiveren van anders subjectieve elementen is heel nuttig, vooral voor inkoop. Zo is er nog geen goede objectieve meetlat voor circulair en daar is wel behoefte aan. Maar je moet niet doorslaan in kwantitatieve meetlaten. Als je innovatie wilt moet je juist niet kwantitatief maar kwalitatief (open vraag) uitvragen.'

Samengevat lijkt het erop dat prestatieladders en keurmerken aan de ene kant niet altijd even bruikbaar zijn, vooral voor zover ze voor kleinere ondernemingen lastiger zijn om aan te voldoen, mede door de tijds- en geldinvestering. Daarnaast kunnen vraagtekens worden geplaatst ten aanzien van de beoordeling op meer outputgerichte criteria. Anderzijds kan gesteld worden dat keurmerken en prestatieladders wel iets zeggen over een onderneming en indien op de juiste manier toegepast, zonder bijvoorbeeld andere partijen hiermee uit te sluiten of ondernemingen onterecht het te bestempelen als 'sociaal ondernemer', meer van geprofiteerd zou kunnen worden.

Dit laatste geldt ook voor de beschikbare online markten en platformen waar sociaal ondernemers worden gepresenteerd. Eerder zagen we dat hier meer gebruik van gemaakt zou kunnen worden om geschikte sociaal ondernemers te vinden.

9) Het oplossen van de knelpunten en het belang van impactmeting hierbij

Eenzijds zien we dat het creëren van maatschappelijke impact op verschillende manieren in ontwikkeling is, en dat de eerste resultaten worden geboekt, dan wel in de kinderschoenen staan. Anderzijds zien we dat in dit groeiproces een aantal knelpunten zijn die een echte doorbraak nog in de weg lijken te staan. Het realiseren van meer draagvlak voor het werken met sociaal ondernemers en meer zicht op de mogelijkheden om de juiste criteria te stellen, zowel ten aanzien van duurzaam inkopen als het werken met sociaal ondernemers zou het creëren van maatschappelijke impact een boost kunnen geven.

Ten aanzien van sociaal ondernemerschap worden zowel door de SER als in het actieprogramma sociaal ondernemen de in de interviews genoemde knelpunten herkend. Zo wordt in het advies van de SER expliciet het meten van impact, beperkte herkenning en erkenningwet- en regelgeving en overheidsinkoop genoemd.

In het actieprogramma sociaal ondernemen zien we in met name de volgende drie actielijnen de door de geïnterviewden genoemde kansen en uitdagingen terugkomen:

- Het versterken van het netwerk en het creëren van een omgeving voor sociaal ondernemen 'Het gaat erom dat de spelers in het ecosysteem voor sociaal ondernemen elkaar goed kunnen vinden en van elkaar kunnen leren.'
- Het versterken van ondernemersvaardigheden van sociaal ondernemers
- Het bevorderen van meer werk en opdrachten voor sociaal ondernemingen

Met name in binnen de actielijn 'Het bevorderen van meer werk en opdrachten voor sociaal ondernemingen' wordt het belang van impactmeting benadrukt.

‘Hoe meer sociale ondernemingen hun producten en diensten kunnen afzetten, hoe hoger de maatschappelijke impact in de stad. Daarbij helpt het als het voor opdrachtgevers duidelijker wordt wat de impact van sociaal ondernemingen is en wat erkende ondernemingen zijn’.

‘Het begrip maatschappelijke waarde gaat bij aanbesteding voor de overheid een belangrijke rol spelen. Het meten van deze impact van sociale ondernemingen en het rapporteren daarover is wereldwijd een thema als het gaat om stimuleren van sociaal ondernemen, niet in de laatste plaats omdat er veel verschillende methoden van impactmeting zijn. En we hebben een definitie van een sociale onderneming nodig die bruikbaar is voor inkoop. Daarnaast is beter zicht nodig op het aanbod van diensten en producten dat sociale ondernemingen in Amsterdam kunnen bieden.’

Specifiek over impactmeting wordt in het programma verder genoemd:

‘Sociale ondernemingen onderscheiden zich door hun missie, maar uiteindelijk telt of zij hun maatschappelijke doelstellingen kunnen behalen en welke impact ze daadwerkelijk bereiken. Dat betekent dat sociale ondernemingen hun maatschappelijke impact zichtbaar moeten kunnen maken. Daarnaast is het meten van de impact van belang voor de interne sturing van sociale ondernemingen.’

‘Daarnaast zou het wenselijk zijn dat de bereikte impact van verschillende sociale ondernemingen op een beter vergelijkbare manier zichtbaar gemaakt zou worden, zodat investeerders en opdrachtgevers desgewenst een keuze kunnen maken tussen sociale ondernemingen op basis van hun impact. Zonder inzicht in de daadwerkelijke impact zal ook de toegevoegde waarde van sociale ondernemingen niet erkend worden.’

Zoals eerder geconstateerd wordt in de Nota Inkoop van de Gemeente Utrecht het inkopen bij sociaal ondernemers door de gemeente zelf niet specifiek genoemd. Wel wordt de ambitie uitgesproken om ‘binnen het inkoopproces een zo groot mogelijke maatschappelijke waarde te realiseren’. Ondanks dat het niet specifiek genoemd wordt lijkt impactmeting noodzakelijk om deze ambitie te kunnen realiseren en vast te stellen.

In de Social Enterprise Monitor van Social Enterprise NL 2016 staat over impactmeting:

‘Het in kaart brengen en meten van impact is voor sociale onderneming van groot belang. De onderneming heeft als een doel een maatschappelijk probleem oplossen en moet dus strategisch kunnen sturen op maximalisatie van impact. Ook de buitenwereld vraagt hier in toenemende mate om; 64% van de ondernemers geeft aan dat een stakeholder om een impactrapportage vraagt, vorig jaar was dit nog 50%. Het toenemende belang van impact meten zien we ook terug aan de ondernemerskant. 61% van de respondenten geeft aan de impact te meten, dit is 10% meer dan vorig jaar. Het meten van impact wordt professioneler aangepakt, 40% van de ondernemingen die impact meet geeft aan dat de meting is uitgevoerd of ondersteund door een externe partij. Een externe meting geeft vaak een objectiever en dieper inzicht.’

Opvallend is dat waar in de drie hierboven genoemde stukken het belang van impactmeting wordt benadrukt om sociaal ondernemerschap op gang te krijgen de geïnterviewden bij onder andere gemeenten de impact niet als belangrijke voorwaarde zien om met een sociaal ondernemer in zee te gaan. Het belang van impactmeting lijkt pas te gaan spelen als de samenwerking al vorm heeft gekregen. Om een samenwerking aan te gaan willen gemeenten vooral weten wat een sociaal ondernemer te bieden heeft, of het klikt en hoe ze binnen de grenzen van de wet een samenwerking kunnen aangaan.

‘We willen wel impact weten, maar geen partijen op basis hiervan selecteren of bevoordelen.’

10) Hoe en in hoeverre kan een maatschappelijke impact benchmark bijdragen aan het oplossen van knelpunten en het optimaliseren van maatschappelijke impact via inkoop door gemeenten?

10a. Welke kansen en bedreigingen zien de geïnterviewden?

Op de vraag in hoeverre een maatschappelijke impact benchmark interessant zou kunnen zijn voor gemeenten werd tijdens de interviews over het algemeen terughoudend gereageerd.

'Ranking kan tot onwenselijke discussies leiden. Waarom staat de één op 1 en de ander op 10? En wat doe je met die informatie? Sociaal ondernemerschap leent zich hier niet voor.'

'Sommige sociaal ondernemers zijn gewoon nog niet zo ver'.

'Een benchmark zou van waarde kunnen zijn, maar om te screenen en niet om te ranken. Je wilt weten met wie je zaken doet en of iemand bij je past. Dat moet het uitgangspunt zijn.'

'Voor sociaal ondernemers om hier aan mee te willen doen is het vertrouwen heel erg belangrijk. Ze zijn waarschijnlijk niet zo happig om gerankt te worden. Belangrijk is wat er met de informatie gebeurt.'

Ook worden er door een aantal ondervraagden vraagtekens gezet bij de mogelijkheid om impact te vergelijken.

'Wat wil je dan precies laten zien? Er is nu nog niet één manier van impactmeten, dus het lijkt me lastig om dat in een benchmark te proberen te vangen. De vraag is of je sociaal ondernemingen in een benchmark wel recht aan doet.'

'Het is lastig om prestaties te vergelijken.'

'Hoe goed ben je in staat om je impact aan het voetlicht te brengen? Waar ga je je op richten? Het moet wel een goed beeld van de werkelijkheid geven.'

Als mogelijk bezwaar wordt ook aangeduid dat het niet teveel van de (sociaal) ondernemers mag vragen qua tijd en geld.

'Deelname moet dus wel laagdrempelig en toegankelijk zijn zodat ook juist de kleinere ondernemingen kunnen deelnemen.'

'Sociaal ondernemers worden al doodgegooid met vragenlijsten.'

'Het mag niet teveel tijd kosten. Tijd is voor sociaal ondernemers altijd een issue.'

De geïnterviewden werd ook gevraagd welke gegevens ze in een benchmark zouden willen terugzien.

'Het is goed om te laten zien wat je met een sociaal ondernemer kunt. Het beste op basis van basale gegevens. Het blijft concurrentiegevoelig als je met inkopers te maken hebt.'

'Het neerzetten van een aantal mooie succesverhalen zou een podium kunnen zijn.'

'Aan de ene kant maatschappelijke criteria, wat is hun bestaansrecht, wat zijn de doelstellingen, op welk probleemgebied richten ze zich. Je moet geen appels met peren vergelijken. Anderzijds meer harde indicatoren. Wat is het bedrijfsplan, omzet, hoeveel mensen in dienst en welk profiel hebben zij, wat is de rechtsvorm, welke visie hebben ze.'

'Er zou een tweedeling gemaakt kunnen worden tussen 'zelfvoorzienend' en 'met subsidie'. 'We zijn er naar op zoek om onderscheid te kunnen maken. Wat niet wil zeggen dat het ene beter is dan het andere, maar omdat het handig is om te weten waar ondernemingen staan. Zo kun je ondernemingen die dat kunnen gebruiken bijvoorbeeld een boost geven. Dat hoeft niet financieel te zijn, maar kan door (sociaal) ondernemers van elkaar te laten leren. Vaak missen sociaal ondernemers nog de businesscase gedachte.'

'Als je weet in welke groeifase een onderneming zit kan je ook zien wat een bedrijf nodig heeft om verder te komen.'

Opvallend is dat de toegevoegde waarde vooral gezien wordt in het bieden van een podium.

'Elke vorm van kennisuitwisseling is goed. We zijn altijd op zoek naar exposure en verbinding. Het is de enige manier om ergens te komen. Delen en wederkerigheid zijn van wezenlijk belang. Tijdstechisch is dat wel lastig. Het laten zien van best-practices zou interessant kunnen zijn.'

'Alles wat meer inzicht en een podium geeft is goed, maar het moet wel goed gebeuren. Het moet vooral laten zien wie de ondernemer is.'

Samengevat kan gesteld worden dat ondanks de erkende voordelen van impactmeting de geïnterviewden bij gemeenten en sociaal ondernemers hun vraagtekens hebben bij de wenselijkheid en toepasbaarheid van een maatschappelijke impact benchmark. Belangrijkste obstakels die hierbij worden genoemd zijn de onwenselijkheid om sociaal ondernemers ten opzichte van elkaar te ranken, de vraag in hoeverre impactgegevens met elkaar te vergelijken zijn, de (tijds)investering die het van sociaal ondernemers vraagt, de vrees dat reguliere ondernemingen onterecht de stempel 'sociaal ondernemer' krijgen en de kwaliteit en vergelijkbaarheid van de impactmeting zelf. Mogelijkheden worden vooral gezien in een benchmark als podium om sociaal ondernemers en waartoe ze in staat zijn kenbaar te maken. En om sociaal ondernemers op een aantal specifieke kenmerken te kunnen onderscheiden, bijvoorbeeld om ze een steuntje in de rug te kunnen geven.

De vrees om (vroegtijdig) te worden uitgespeeld via de resultaten van een impact benchmark lijken te regeren boven het voordeel van de mogelijkheid om via een benchmark prestaties te verbeteren, en zo meer impact voor de beneficianten te kunnen realiseren. Opvallend is dat deze vrees ook bij gemeenten leeft. Een mogelijke oorzaak is dat de potentie van een benchmark om prestaties te verbeteren nog niet voldoende gezien of geloofd wordt, en dat een benchmark vooral als selectiemiddel wordt gezien. De bezwaren tegen een benchmark als selectiemiddel lijken vooral te liggen in het feit dat sociaal ondernemers de kans moeten krijgen zich te ontwikkelen en de vrees dat impactresultaten hierbij niet genoeg over de (potentie van) een sociaal onderneming zouden kunnen laten zien.

10b. Hoe kunnen de geconstateerde nadelen en risico's van een maatschappelijke impact benchmark worden geminimaliseerd?

In dit hoofdstuk wordt gekeken hoe deze bezwaren al dan niet weggenomen kunnen worden zodat een benchmark geen bedreiging maar juist een kans zou kunnen vormen voor ondernemers die

impact beogen te genereren en zo uiteindelijk ook voor het daadwerkelijk creëren van de hoogst mogelijke maatschappelijke impact via inkoop.

Het vergelijken van de impact van sociaal ondernemers

Impactmeting blijkt een lastig en gevoelig punt. Ondanks dat het belang van impactmeting ook bij de ondervraagden wordt herkend, bestaat er een grote huiverigheid om de impact van sociaal ondernemers ten opzichte van elkaar te presenteren. Een discrepantie hierin lijkt dat het enerzijds de maatschappelijke impact is die sociaal ondernemers van toegevoegde waarde maakt voor de maatschappij, en het anderzijds niet bij sociaal ondernemerschap zou passen om te veel te focussen op de daadwerkelijke impact.

Een belangrijk argument hiervoor is dat sommige sociaal ondernemers zich nog in een ontwikkelingsfase bevinden, en daarom nog niet de impact kunnen laten zien waar ze naartoe op weg zijn. Het risico is hierbij dat zij hierdoor niet de kans krijgen om zich te ontwikkelen.

Dit is een begrijpelijke vrees dat op een aantal manieren ondervangen kan worden. Om te beginnen door sociaal ondernemers niet te ranken met een totaalscore, maar door de scores op de afzonderlijke indicatoren te laten zien. De groeifase waarin de onderneming zich bevindt kan hierbij als kenmerk worden meegenomen. Hierdoor kunnen de afzonderlijke prestaties van ondernemingen vergeleken worden en kunnen conclusies getrokken worden op basis van een combinatie van factoren.

Een belangrijke vraag is ook wat er met de informatie gebeurt. Aangezien het stimuleren van sociaal ondernemerschap en het vergroten van de ondernemersskills bij gemeenten hoog op de agenda staat is het niet aannemelijk dat sociaal ondernemers die het op een bepaald gebied minder goed te lijken te doen van de kaart worden gespeeld. Aannemelijker is dat zij het inzicht en/of de hulp krijgen om verder te komen. Een benchmark biedt hierbij de mogelijkheid om de ontwikkeling van de prestaties te volgen, en in geval van bijvoorbeeld subsidies of andere ondersteuning prestatieafspraken te maken.

(Tijds)investering

Een andere vrees is dat deelname aan een benchmark een te grote (tijds)investering zou zijn voor sociaal ondernemers ten opzichte van wat het oplevert.

Wat we zagen is dat impactmeting steeds belangrijker wordt naarmate de samenwerking met de gemeenten en ook andere partijen toeneemt, maar ook om deze toename mogelijk te maken. Het feit dat vooral op het gebied van social return de behoefte om impactmeting toeneemt is geen toeval. Naar verwachting zal dus de vraag om impactmeting toenemen.

Ervan uitgaande dat impactmeting dus wel degelijk iets oplevert, en mogelijk zelfs steeds meer een must gaat worden voor sociaal ondernemers om hun bestaansrecht aan te kunnen tonen, zal het initiatief van een gezamenlijke benchmark juist een tijds- en geldbesparing opleveren. De (tijds)investering zit hem vooral in het opzetten van de benchmark. Dit gezamenlijk doen levert een tijdsbesparing ten opzicht van het opzetten van een impactmeting door de (sociaal) ondernemers afzonderlijk.

Eerder zagen we hoe een vervolgmeting vanuit het platform van Sinzer eenvoudig herhaald kan worden. De vragenlijst kan vanuit het platform opnieuw naar stakeholders worden toegestuurd, en de resultaten kunnen direct in het platform verwerkt worden. Op deze manier hoeft het onderhouden van de benchmark dus niet veel tijd te kosten.

Desalniettemin kan bij het opstellen van de meetmethoden extra rekening gehouden worden met het zo behapbaar mogelijk houden van de meetmethode voor met name de kleinere (sociale) ondernemingen.

Definiëring

Een andere vrees die wordt uitgesproken is dat ook reguliere ondernemers via de benchmark de stempel 'sociaal ondernemer' proberen te bemachtigen om hier een commercieel voordeel mee te behalen. Dit is een risico dat zich vooral kan voordoen bij het verstrekken van een keurmerk 'sociaal ondernemer' waar meer naar output gerichte factoren wordt gekeken en/of naar MVO gerelateerde zaken als papierloos werken of het verstrekken van opleidingen voor medewerkers.

Omdat in een maatschappelijke impact benchmark juist naar de gezamenlijk vastgestelde beoogde effecten wordt gekeken speelt dit risico hier niet. Integendeel. Door vast te stellen wat de impact is van de activiteiten van een onderneming in plaats van de activiteiten zelf kan het kaf van het koren worden gescheiden. Zo biedt een maatschappelijke impact benchmark ook juist mogelijkheden om reguliere ondernemers die op een bepaald probleemgebied een bijdrage (menen te) kunnen leveren in de benchmark op te nemen.

Een interessante vraag ten aanzien van definiëring is in hoeverre een impact benchmark ook kan helpen bij het stellen van de juiste criteria. Tijdens de interviews werd genoemd dat een certificaat 'sociaal ondernemer' zou kunnen helpen bij het stellen van criteria. Niet door het certificaat als criterium te stellen, maar door de criteria te gebruiken op basis waarvan een onderneming dit certificaat heeft gekregen. Ook werd marktconsultatie genoemd als een manier om te achterhalen waar een onderneming toe in staat is, en dit te gebruiken bij het opstellen van criteria.

Zou een maatschappelijke impact benchmark niet op een dergelijke manier naar boven kunnen halen waar een onderneming aan voldoet dan wel toe in staat is? En zouden op basis daarvan dan bruikbare criteria geformuleerd kunnen worden?

Of een impact benchmark inderdaad op deze manier zou kunnen bijdragen aan het stellen van relevante criteria, en daarmee aan het kunnen verantwoorden om met een bepaalde (impact genererende) partij in zee te gaan, wordt in dit onderzoek geen harde uitspraken over gedaan. De mogelijkheid van het meenemen van impact als gunningscriteria is niet expliciet tijdens dit onderzoek naar voren gekomen. Het bepalen van de mogelijkheid voor het vaststellen van deze of eventuele andere criteria op basis van een impact benchmark vraagt om meer kennis over de aanbestedingswet en het inkoopproces dan binnen de strekking van dit onderzoek naar is gekeken. Wel is het interessant om bij de opzet van een benchmark te kijken of er kenmerken en indicatoren meegenomen kunnen worden die hier aan zouden kunnen bijdragen.

De kwaliteit en vergelijkbaarheid van impactmeting

Eerder in dit onderzoek is al uiteengezet hoe de maatschappelijke impact van verschillende bedrijven vergelijkbaar kan worden gemaakt in een maatschappelijke impact benchmark. Belangrijk hierbij is vooral vergelijkbaarheid van de doelgroep binnen een bepaald probleemgebied in de gaten te houden. In een benchmark waarin niet op totaalscores maar naar afzonderlijke indicatoren wordt gekeken is dit goed mogelijk.

V. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

A. Wat is de toegevoegde waarde van een maatschappelijke impact benchmark en hoe kan deze opgezet worden

De gemeenten zijn zich goed bewust van de mogelijkheden en toegevoegde waarde om via inkoop maatschappelijke impact te creëren. Verschillende agenda's, adviezen, programma's, markplaatsen, challenges en overige initiatieven worden ontwikkeld om hier invulling aan te geven. Ondanks dat er al resultaten worden behaald en met nieuwe manieren van inkoop wordt geëxperimenteerd, worden kansen nog niet optimaal benut. De daadwerkelijke realisatie kent nog diverse uitdagingen die ook als zodanig worden (h)erkend. De tendens lijkt dat de wil groot is, maar de praktijk soms nog weerbarstig.

Een maatschappelijke impact benchmark lijkt op verschillende manieren bij te kunnen dragen aan het oplossen van knelpunten die het creëren van maatschappelijke impact via inkoop nog in de weg staan. Zoals genoemd door de SER en in het Actieprogramma sociaal ondernemen onderkent kan is impactmeting een voorwaarde voor de (h)erkenning die sociaal ondernemerschap nodig heeft. Zo zal impactmeting een bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van het intern draagvlak waar bij gemeenten nog een gebrek aan is. Ook kan het onderlinge leereffect van een benchmark bijdragen aan de professionalisering en het vergroten van de ondernemersvaardigheden van de afzonderlijke sociale ondernemingen, en maakt een benchmark sociaal ondernemers die een steuntje in de rug kunnen gebruiken zichtbaarder. Door meer draagvlak ten aanzien van het werken met sociaal ondernemers zal er naar waarschijnlijkheid ook meer gebruik gemaakt worden van de tools die hiervoor ter beschikking staan, zoals online markten en platforms.

Wat betreft de toepasbaarheid hebben we gezien dat de prestatie 'maatschappelijke impact' zich goed leent om in een benchmark opgenomen te worden. Omdat naar impact wordt gekeken in tegenstelling tot output spelen risico's als 'greenwashing' geen rol, en zijn verschillende typen ondernemingen te vergelijken op de effecten die zij voor een bepaalde doelgroep teweegbrengen. Of het nu een schoonmaak- of taxibedrijf gaat, en of het nu om een sociaal ondernemer gaat of niet. Het is vooral de vergelijkbaarheid van de doelgroep die in de gaten gehouden moet worden op het moment dat bepaalde prestaties van ondernemingen ten opzichte van elkaar worden vergeleken.

Door de benchmark net als bij de monitor borstkankerzorg in een online tool te presenteren kan de gebruiker – bijvoorbeeld door middel van filters - zelf bepalen welke ondernemingen hij wilt zien, op basis waarvan hij ze wil vergelijken en naar welke combinatie van gegevens hij wilt kijken. Bijvoorbeeld geselecteerd op het aanbod van een onderneming of op het maatschappelijke probleem waarvoor de onderneming een oplossing biedt, al dan niet in combinatie met de groeifase waarin de onderneming zich bevindt.

Omdat de samenwerking van gemeenten met (sociaal) ondernemers vooral gevorderd is op het probleemgebied van arbeidsparticipatie zou het opzetten van een benchmark waarin de effecten op dit probleem gemeten en vergeleken worden een mooi start kunnen zijn. Wat vergeleken wordt is dan met name de effecten die deze werkplekken hebben op het welzijn van de beneficianten. Door de benchmark in een online tool weer te geven kan deze in de loop van de tijd uitgebreid worden met meer deelnemers en met meer probleemgebieden. Van de betreffende deelnemers wordt alleen naar de impact gekeken op het probleemgebied waar de onderneming een oplossing voor biedt, waardoor er geen appels met peren vergeleken zullen worden.

Net als bij alle benchmarks is het van belang om de belangen van alle stakeholders mee te nemen om tot een gedragen benchmark te komen. Gezien de bedenkingen die sommige stakeholders hebben met name ten aanzien van het vergelijken van sociaal ondernemers, verdient het meenemen en betrekken van de verschillende stakeholders bij het opzetten van een maatschappelijke impact benchmark extra de aandacht. Wat willen de stakeholders met de benchmark bereiken? Waar liggen de bedenkingen? Kunnen deze weggenomen worden? Welke effecten zijn van belang voor welke stakeholder? Welke indicatoren horen hierbij? Hoe kunnen deze worden gemeten (objectief en subjectief)? Ten aanzien van het doel, de meet- en beoordelingsmethoden en de beoogde effecten van de benchmark moet hierbij vooraf overeenstemming gezocht worden bij alle stakeholders waaronder in ieder geval de gemeenten, (sociaal) ondernemers, de beneficianten en/of vertegenwoordigers van deze groepen. Het beste kunnen deze groepen vertegenwoordigd worden in een Stuurgroep of Advisory Board.

De beneficianten zijn in dit geval om te beginnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om de zuiverheid van de intenties te borgen zou het mooi zijn als geïnitieerd zou worden door een partij die deze doelgroep vertegenwoordigd, waarbij een Stuurgroep of Advisory Board wordt opgericht waarin ook de rest van de stakeholders vertegenwoordigd zijn.

Om eventuele kansen te onderzoeken om via een impact benchmark gunningscriteria te kunnen ontwikkelen is het aan te raden om een vertegenwoordiger van de gemeente uit te nodigen die voldoende kennis heeft van de wetgeving en het inkoopproces. En mogelijk iemand vanuit het Rijk die de mogelijkheden onderzoekt om meer mogelijkheden binnen de wet te creëren.

Gekozen kan worden om te starten met een kleine groep deelnemers in de vorm van een pilot. De uitkomst van dergelijke pilot kan de toegevoegde waarde en toepasbaarheid van een maatschappelijke impact tastbaarder maken, en mogelijk kunnen hier leerpunten uit overgenomen bij het opzetten van een grotere benchmark.

Bij de selectie van de deelnemers is het van belang een aantal (sociaal) ondernemingen op te nemen waarvan bekend is dat ze goed scoren (best-practices), zodat ondernemingen die op bepaalde indicatoren minder goed scoren hier van kunnen leren. Hieraan gerelateerd is het interessant om ondernemingen uit verschillende ontwikkelfasen mee te nemen zodat duidelijk wordt op welke manier er een leereffect kan optreden, en in hoeverre op een bruikbare manier zichtbaar wordt waar een onderneming behoefte aan heeft.

Gezien de concurrentiegevoeligheid en de vrees dat sociaal ondernemers tegen elkaar worden uitgespeeld is het bij de benadering van de (potentiële) deelnemers van belang goed te communiceren over wat er precies van de deelnemers wordt verwacht en wat het ze gaat opleveren. Wie doen er mee? Welke prestaties worden op welke manier vergeleken dan wel bekeken? En wat gebeurt er met de resultaten? Eventuele ambassadeurs uit de Stuurgroep of Advisory Board kunnen hierbij een rol spelen.

Het is aan te bevelen de benchmark op basis van vrijwillige deelname in te richten. Ondernemingen die niet mee willen doen zouden hier geen nadeel van mogen ondervinden door bijvoorbeeld openbaar te maken dat de betreffende onderneming heeft besloten niet mee te doen. De kracht van de benchmark zit hem mede in de toegevoegde waarde voor de deelnemers zelf waardoor ze niet onder druk gezet zouden hoeven worden. Hoe meer de benchmark groeit, hoe meer het een volledig beeld zal kunnen geven van niet alleen wat een (sociaal) ondernemer aan maatschappelijke impact realiseert, maar ook van het scala van (sociaal) ondernemers waar inkopers terecht kunnen voor bepaalde producten en diensten, en met het effect op welke probleemgebieden.

Door de benchmark te presenteren in een online tool kan hij, vergelijkbaar als met de monitor borstkankerzorg, continu geupdate en bijgewerkt worden met nieuwe meetuikomsten. Naast dat hij continu uitgebreid kan worden zoals hierboven omschreven.

B. Tot slot nog een paar benchmarkideeën

Naast de voorgestelde pilot voor een maatschappelijke impact benchmark per probleemgebied, om te beginnen met de focus op arbeidsparticipatie, heeft dit onderzoek tot nog een aantal mogelijk interessante ideeën voor een benchmark geleid. Deze zijn verder niet nader onderzocht, en worden hier ook niet nader uitgewerkt, maar worden tot slot genoemd als mogelijke opties die nader onderzocht zouden kunnen worden

Benchmark circulair ondernemen

Binnen duurzaam inkopen zijn er nog weinig ladders en benchmarks als het gaat de vergelijking en beoordeling van de prestaties van ondernemingen op het gebied van circulair ondernemen. Dit terwijl de transitie naar steeds meer circulair inkopen bij beide gemeenten een belangrijke rol inneemt in de inkoopnota van Utrecht en de duurzaamheidsagenda van Amsterdam. Het verder onderzoeken van de wensen en mogelijkheden van een benchmark circulair ondernemen zou hierbij kunnen helpen.

Benchmark maatschappelijk inkopen door gemeenten

De ambities van gemeenten zijn groot, initiatieven volop en uitdagingen groot als het gaat om maatschappelijk inkopen door gemeenten. Ondanks dat gemeenten op verschillende manieren aan de weg timmeren lijken de echte grote sprongen nog moeilijk te maken. Via een benchmark waarin de prestaties van gemeenten worden vergeleken zouden gemeenten elkaar beter kunnen volgen en van elkaar kunnen leren. Mogelijk zou de concurrerende werking die uitgaat van een benchmark ook een extra gewenste prikkel kunnen geven, en het voor interne ambassadeurs makkelijker maken om het realiseren van maatschappelijke impact en het wegnemen van de knelpunten hoger op de agenda te krijgen.

Wel moet de primaire doelstelling van dergelijke benchmark zijn om gemeenten de mogelijkheid te bieden van elkaar te leren. Lastige politieke discussies over de plek in een eventuele ranking moeten zoveel mogelijk voorkomen worden. Deze doelstelling, evenals de meet- en beoordelingsmethoden moeten heel duidelijk en transparant zijn. Vooral zou zichtbaar gemaakt moeten worden welke gemeenten waarin uitspringen, en niet zozeer waar gemeenten achterblijven. Dit zou via een prikkel om als best-practice in het zonnetje te worden gezet. Ook kunnen gemeenten die sprongen maken ten opzichte van de vorige meting zichtbaar een pluim krijgen.

Maatschappelijk aanbesteden

Om eerder genoemde redenen is voor de maatschappelijke impact benchmark die in dit onderzoek wordt voorgesteld gekozen voor een benchmark waar de impact op basis van de scores op afzonderlijke indicatoren wordt weergegeven. Een andere manier is het vergelijken van de totaalscores op basis van vastgestelde SROI ratio's. Deze manier leent zich met name voor het afzetten van investeringen tegen maatschappelijke opbrengsten zoals ook de Robin Hood Foundation doet.

Omdat het bij maatschappelijk aanbesteden vaak om een investering vanuit de gemeente gaat die zichzelf terug kan verdienen zou een benchmark op basis van SROI scores hier interessant kunnen zijn. Het verder onderzoeken van de (on)mogelijkheden van het opzetten van impact benchmark op basis van SROI scores lijkt wel pas op zijn plaats op het moment dat er voor een bepaald maatschappelijk probleem een groot aantal oplossingen wordt aangedragen.

GERAADPLEEGDE BRONNEN

Interviews/ gesprekken hebben plaatsgevonden met de volgende personen:

- **Emma Verheijke**, Senior Consultant, Sinzer
- **Yvonne Hofman**, Project Manager Responsible Investment, Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO)
- **Carol Richel**, Projectleider Monitor Borstkankerzorg, Borstkankervereniging Nederland (BVN)
- **Thessa Meershoek**, Adviseur Social Return, Gemeente Amsterdam
- **Jochanan Nagel**, Projectleider Social Return, Gemeente Utrecht
- **Marjolein Krol**, Beleidsadviseur Werk en Inkomen, Gemeente Utrecht
- **Thea Smid-Verheul**, Inkoopstrateeg, Gemeente Utrecht
- **Niek Heering**, Bestuursadviseur Inkoop, Gemeente Amsterdam
- **Alrik Oud**, Senior Projectmanager Inkoopprofessionalisering, Gemeente Amsterdam
- **Carla Groot-Djakou**, Procesadviseur en aanjager van het intensiveringsproces rondom duurzaam inkopen door de Gemeente Amsterdam.
- **Leonoor den Ottolander**, Social Return Connector, Social Impact Factory
- **Niels Bosma**, Assistent professor en één van de aanjagers van het Social Entrepreneurship Initiative, Universiteit Utrecht
- **Bart Krull**, Business Developer, Social Enterprise NL
- **Titiaan Zwart**, (mede) Oprichter, Mantelaar
- **Bas Leenders**, Jobcoach, Stichting MEO
- **Wim Haveman**, Directeur, B-challenged

Daarnaast zijn de volgende bronnen geraadpleegd:

- **Benchmarken** - 12manage.com
- **Benchmarking, hoe komt u tot concrete resultaten?** - Digi-profs.nl
- **Een benchmark: Wat is het en waarom is het zinvol?** - Claudiadegraauw.nl
- **Wat u moet weten over benchmarking** - Financieel-ondernemen.nl
- **Dow Jones Sustainability Index** - Sustainability-indices.com
- **Bedrijven langs de groene meetlat** - Nrc.nl
- **Shell uit Dow Jones Sustainability Index; wat heeft de burger hieraan?** - Expediteduurzaam.nl
- **Avoiding the reporting trap** - Between-us.com
- **'No methodology can substitute for good judgment'** - Reneverbrugge.nl
- **Monitor Borstkankerzorg** - Monitorborstkankerzorg.nl
- **Robin Hood foundation** - Robinhood.org
- **Rank a brand** - Rankabrand.nl
- **Impactmeting** - Sinzer.nl
- **Buy Social: Impact door inkoop** - Social-enterprise.nl
- **Social enterprise monitor 2016** - Social-enterprise.nl
- **Case Study Van Hulley** – Sinzer.nl
- **Maatschappelijke Business Case gezinshuizen** - Gezinspiratieplein.nl
- **Social Impact Factory** - Socialimpactfactory.com
- **Expertisecentrum aanbesteden** - Pianoo.nl
- **Hoe werkt aanbesteden** - Mkb servicedesk.nl
- **Vernieuwing aanbestedingswet- en regelgeving** - Twynstragudde.nl
- **Beginselen van aanbesteden** - Nieuweaanbestedingswet.nl
- **Gemeente Amsterdam** - Amsterdam.nl, o.a. op het gebied van
 - Social Return
 - Duurzaam inkopen
 - Werkprogramma Sociale Firma's

- **Gemeente Utrecht** - Utrecht.nl, o.a. op het gebied van
 - Social Return
 - Duurzaam inkopen
- **Over Social Return** - Vng.nl
- **Business to politics – duurzaam inkopen** - Degroenezaak.nl
- **Over de overheid en maatschappelijke initiatieven** - Tijdvoorsamen.nl
- **Maatschappelijk aanbesteden** - Maatschappelijkaanbesteden.nl
- **Advies Sociaal Ondernemen SER** - Ser.nl
- **Actieprogramma Sociaal Ondernemen Amsterdam** - Social-enterprise.nl
- **Nota Inkoopbeleid Gemeente Utrecht** - Utrecht.nl
- **Startup in Residence** - Startupinresidence.com
- **Citydeals** - Agendastad.nl
- **Prestatieladder Sociaal Ondernemen** - PSO-nederland.nl
- **B Corp** - Bcorporation.net
- **MAexchange** - Maexchange.nl