

Naar een landelijk keurmerk of label

Kwaliteits(h)erkenning van sociale bedrijven

Saskia Andriessen en Aukje Smit

Werkgevers en overheid hebben belangstelling voor (h)erkenning van bedrijven die kansen bieden aan werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt. TNO verkende in binnen- en buitenland de ervaringen met bestaande regelingen.

Overheden als Rijk en gemeenten zoeken naar nieuwe wegen om de werkgelegenheid te stimuleren voor achterstandsgroepen op de arbeidsmarkt. Denk bijvoorbeeld aan het cultuurprogramma van het ministerie van SZW en anderen om werkgevers te bewegen meer Wajongers in dienst te nemen. Of aan het inzetten van *social return* bij inkoop aanbestedingen (waarnaar momenteel op verzoek van de Tweede Kamer onderzoek verricht wordt). Werkgevers die veel mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen, worden graag herkend en erkend voor hun bijdrage. In dat verband zijn er steeds meer initiatieven voor een keurmerk, label of symbool. De (h)erkenning garandeert bovendien een bepaald kwaliteitsniveau van het personeelsbeleid.

Labels en logo's Het ministerie van SZW heeft dit jaar onderzoek laten doen naar het Engelse *Two Ticks*, een logo waarmee bedrijven kunnen aangeven open te staan voor werkzoekenden met beperkingen. De hoop is dat zo'n logo de werkgelegenheid voor deze groep stimuleert. TNO voerde in dezelfde periode een klein onderzoek uit naar sociale keurmerken, labels, logo's en symbolen. Uitkomst: (h)erkenning van sociale bedrijven kan onder voorwaarden meer werkgelegenheid voor doelgroepen opleveren. Wie daarbij notie neemt van de leerervaringen van voorgangers, vergroot de kans op succes.

TNO bestudeerde in 2010 zes keurmerken of labels gericht op (h)erkenning van sociale bedrijven. Het ging om regelingen met een – in enige mate – onafhankelijke beoordeling voor werkgevers die zich (onder andere) richten op het in dienst nemen van en goed sociaal beleid voeren voor werknemers met beperkingen of andere achterstanden. We hebben regelingen geselecteerd op basis van literatuuronderzoek, *internet search* en voldoende beschikbaarheid van informatie. Daarbij is niet gekozen voor regelingen met een brede insteek (voor sociaal beleid in het algemeen of het gehele MVO-beleid), vooral omdat die 'werkgelegenheid' voor doelgroepen niet expliciet meenemen. Voor elke regeling hebben we een direct betrokkene en/of expert geïnterviewd en relevante literatuur bestudeerd.

(H)erkenningsregelingen We beschrijven nu eerst kort de zes (h)erkenningsregelingen. Daarna gaan we in op de resultaten en kritische succesfactoren.

Keurmerken of labels gericht op (h)erkenning sociale bedrijven:

- **Diversiteitsplan- en label:** kwaliteitslabel van de Brusselse overheid voor bedrijven die in een tweejaar durend verbetertraject vastgestelde doelen op het gebied van diversiteitsbeleid hebben gehaald (<http://portail.irisnet.be>);



Label van het Engelse Two Ticks

- **Invoegbedrijven:** wettelijke tijdelijke erkenning van de Vlaamse overheid voor reguliere bedrijven zonder winst-oogmerk die werkgelegenheid bieden aan groepen met een achterstand op de arbeidsmarkt en die een maatschappelijke meerwaarde hebben (aandacht voor goed werkgeverschap, belangen stakeholders, milieu, www.socialeconomie.be);
- **Star Social Firm Quality Standard:** kwaliteitskeurmerk voor sociale firma's (bedrijven met een sociaal én bedrijfseconomisch doel) voor sociale en bedrijfseconomische betrouwbaarheid, initiatief van en ontwikkeld door Social Firms UK (www.starsocialfirms.co.uk);
- **Two Ticks:** een erkenning door Jobcentre Plus (Arbeidsbureau UK) voor bedrijven en overheidsinstellingen die handelen naar '5 commitments' voor bedrijfsbeleid. Ze mogen een logo voeren dat hen herkenbaar maakt voor werkzoekenden met een beperking (www.direct.gov.uk);
- **SEBO-keurmerk:** een initiatief van het publiek-privaat samenwerkingsverband SEA (Sociaal Economische Agenda: gemeente, werkgeversorganisaties, KvK, UWV, onderwijs) voor bedrijven met een goed diversiteits- en personeelsbeleid voor achterstandsgroepen op de Zoetermeerse arbeidsmarkt. Gekoppeld aan het SEA-Convenant 'Diversiteit en gelijke behandeling in bedrijf' (www.zoetermeer.nl);
- **Convenant Valid Foundation:** Via het Convenant 'Meer arbeidsparticipatie mensen met een lastig lichaam' (fysieke handicap of chronische aandoening) geven bedrijven en overheidsinstellingen aan open te staan voor deze

groep sollicitanten en hun beleid actief op hen aan te passen. Opgezet door sociale ondernemer Valid Express (www.validfoundation.nl).

Financiering In vier gevallen nam een overheid het initiatief voor de regeling, in twee gevallen (een bedrijf uit) de sector van de sociale bedrijven. De vier regelingen waarbij overheden zijn betrokken, bieden gratis advisering aan bedrijven. Bedrijven vinden dat aantrekkelijk en maken er gebruik van. Soms is naast gratis advies subsidie mogelijk. Ook is de opzet en beoordeling vanuit deze overheden gefinancierd. Star Social Firms is door Social Firms UK uit eigen middelen gefinancierd. Zij willen deze kennis alleen leveren tegen betaling en geheimhouding aan anderen dan eigen leden.

Om draagvlak te krijgen voor een (h)erkenning in de vorm van een keurmerk of label, is betrokkenheid van stakeholders noodzakelijk. Werkgevers zijn bij alle regelingen betrokken bij de opzet en uitvoering (van Two Ticks hebben we daarover geen informatie). Vaak zijn ook uitvoeringsorganen zoals een arbeidsbureau betrokken. Bij de opzet lijkt er nauwelijks betrokkenheid te zijn geweest van doelgroepen van de regelingen.

Motieven Allerlei motieven speelden een rol bij het tot stand komen van de regelingen. Vooral overheden willen werkgelegenheid bevorderen en het beroep op uitkeringen beperken. Herkenbaarheid voor doelgroepen is vaak, maar niet altijd, een wens. Er is een link met anti-discriminatiewetgeving en Europese eisen. Een daaraan gerelateerd motief is het willen stimuleren van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Een oplossing bieden voor personeelsproblemen is ook vaak een achtergrond. Daarnaast is ook kwaliteitsver-

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (of MVO)

is een vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people), binnen de ecologische randvoorwaarden (planet) met balans tussen de drie aspecten: de triple-P-benadering.

Social return (*contract compliance*, sociaal aanbesteden) is het maken van afspraken (met een wisselende mate van verplichting) met opdrachtnemers over scholing en werkplekken voor doelgroepen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, bij aanbestedingen van diensten, leveringen en werken.

betering (duurzame inzetbaarheid, milieu, bedrijfseconomie) een ingang. Soms overweegt men de mogelijkheid een label te gebruiken bij *social return*. In de expliciet geformuleerde doelen van de regelingen zijn de hiervoor genoemde motieven lang niet allemaal terug te zien. De respondenten die we gesproken hebben, noemen ze echter wel.

Beoordelingscriteria

De beoordelingscriteria om voor de regeling in aanmerking te komen, hebben betrekking op personeelsbeleid voor doelgroepen (alle regelingen), MVO (Star Social Firms, Invoegbedrijven), draagvlak voor doelgroepenbeleid binnen het hele bedrijf (Diversiteitslabel, Star Social Firm, Two Ticks), bedrijfseconomische eisen (Invoegbedrijven, Star Social Firms), voortdurende evaluatie en verbetering van het eigen beleid (Diversiteitslabel, Two Ticks) en communicatie over de resultaten met publieke instanties (SEBO-keurmerk, Two Ticks), eigen personeel (Diversiteitslabel, Two Ticks) of convenantdeelnemers (SEBO-keurmerk en convenant, Valid Foundation). Criteria zijn niet (volledig) openbaar bij SEBO-Keurmerk en Star Social Firm. Het niveau waarop een bedrijf moet presteren, is meestal niet vastgesteld (waarschijnlijk met uitzondering van Star Social Firm). Veel regelingen hanteren namelijk een positieve benadering. Een bedrijf moet zich bewust worden hoe het omgaat met het aannemen en functioneren van doelgroepmedewerkers en hoe dat beter kan. De beoordeling wordt in veel gevallen gedaan door gespecialiseerde en speciaal getrainde medewerkers, die ongetwijfeld wel een beeld hebben van wat zij als voldoende beschouwen.

Meekijken

Het moment van erkenning verschilt. Bij drie van de regelingen is dat meer aan het begin van het proces. Een bedrijf moet de doelstellingen hebben onderschreven, aan bepaalde eisen voldoen met betrekking tot de juridische vorm, in te schakelen doelgroepen en/of plannen voor uit te voeren beleid. Dan mag het bedrijf het label voeren. Dat geldt voor Invoegbedrijven, Two Ticks en Valid Foundation. Bij andere regelingen is de beoordeling en het recht op het voeren van het label er pas nadat een bedrijf de plannen heeft gerealiseerd of aan de eisen voldoet. Bij veel van de regelingen zijn beoordeling en toekenning gescheiden. Bij Diversiteitsplan en -label en het SEBO-keurmerk gebeurt de toekenning door een commissie waarin verschillende partijen betrokken zijn, zoals overheid, werkgeversorganisaties en bonden (en bij Zoetermeer ook het UWV). Bij de Valid Foundation bestaat

het plan voor (externe) geautomatiseerde terugkoppeling en advies. Deelnemers beloven te rapporteren over de resultaten aan de Valid Foundation en de andere ondertekenaars. Die 'kijken mee', dus er is een soort onderlinge evaluatie.

Afwezig

Evaluatie en onderzoek is bij veel regelingen opvallend afwezig. Wat de effecten op werkgelegenheid zijn en of de effecten de kosten billijken, is daarom meestal niet te bepalen. Wel is enige informatie beschikbaar over deelnemende bedrijven en soms ook over geplaatste doelgroepwerknemers (zie tabel pagina 20). Bij de langst bestaande regeling, Two Ticks, is vreemd genoeg nog nooit nagegaan of er een effect van de regeling is op de werkgelegenheid van mensen met beperkingen. Het lijkt erop dat eenvoudige regelingen met een minder strenge beoordeling bij een toekenning van het label aan het begin van het proces (zoals het convenant van de Valid Group) veel meer deelnemers trekken (maar mogelijk minder resultaat hebben per bedrijf) dan regelingen met meer en strengere voorwaarden en een toekenning van het label aan het eind van het proces (Diversiteitslabel, Star Social Firms).

Bij de bedrijven met een Diversiteitslabel en bij de convenantdeelnemers van de gemeente Zoetermeer is het aandeel van doelgroepwerknemers bij de betrokken bedrijven toegenomen (wel ten koste van niet-doelgroepwerknemers). Dat wordt mede toegeschreven aan de intensieve begeleiding van de bedrijven. De werkgelegenheid (het aantal arbeidsplaatsen) is niet toegenomen, dit vanwege de economische crisis.

Succesfactoren

Op basis van de beschikbare informatie over de zes regelingen kunnen we de volgende succesfactoren formuleren:

- **Betrokkenheid** van werkgevers en netwerkpartners (organisaties van ondernemers, bonden, uitvoeringsorganisaties sociale zekerheid, Kamer van Koophandel) bij de opzet en uitvoering van de regeling lijkt een succesfactor te zijn. Betrokkenheid van werkgevers bij de opzet en uitvoering maakt dat een regeling 'werkgevervriendelijk' is en inspelt op hun behoeften. Een netwerkconstructie zorgt ervoor dat ambtelijke molens sneller draaien en dat de lijnen korter zijn, wat de kans op succesvolle plaatsingen vergroot. Ook is uitwisseling van ervaringen beter gewaarborgd;
- **Laagdrempelig**, gratis, weinig administratie. Werkgevers waarderen vooral, en dat is natuurlijk niet nieuw, een laagdrempelige regeling met weinig administratieve

verplichtingen en gratis dienstverlening die via bedrijfsbezoek wordt verleend. Bij de Invoegregeling is zichtbaar dat een hoogdrempelige procedure belemmerend kan werken: 'De zware en logge erkenningsprocedure houdt geen rekening met de economische context waarin het werven van invoegwerknemers plaatsvindt';

- **Erkenning en voordeel.** Werkgevers doen aan een keurmerk of label als het hen voordeel oplevert (beter imago, extra publiciteit, gemakkelijker personeelwerving, gratis advies, erkenning);
- **Advies** krijgen ze graag over hoe ze hun beleid voor doelgroepen kunnen verbeteren en ze volgen het advies op. Ze zijn trots op wat ze op dat vlak bereiken. Ze waarderen erkenning, zoals een beeldmerk dat met enig feestvertoon uitgereikt wordt en waarmee ze op een positieve manier in het nieuws komen;
- **Niet vrijblijvend, niet te streng.** Een kritische succesfactor blijkt een serieuze aanpak en beoordeling. Bedrijven moeten ervaren dat hun activiteiten om duurzame werkgelegenheid voor doelgroepen te realiseren er toe doen. Anderzijds lijken de meeste regelingen (met uitzondering van Star Social Firms) ook niet een te strenge beoordeling na te streven. Ze beogen een kwaliteitsverbetering van het bedrijfsbeleid. De gemeente Zoetermeer gaat bijvoorbeeld uit van vertrouwen. Strenge sancties werken dan contra-productief, hoewel de meeste regelingen wel sancties kennen als verlies van de erkenning;
- **Intensieve begeleiding** van bedrijven bij het realiseren van verbeteringen in hun beleid en de uitvoering daarvan is een kritische succesfactor. De begeleiding heeft twee aspecten: enerzijds informeren en adviseren, anderzijds kritisch volgen. Informeren is belangrijk omdat beleid voor doelgroepen bij reguliere bedrijven niet tot de *core business* behoort (bij sociale firma's natuurlijk wel). Ze hebben op dat vlak vaak onvoldoende kennis en ervaring. Werkgevers houden daarbij meer van advies in persoon dan via papier of internet;
- **Begeleiding.** Werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben intensieve begeleiding nodig, zeker in het begin. Is dat niet goed geregeld, dan kunnen ze niet 'werken naar vermogen'. Bij Invoegbedrijven blijken jobcoaches de uitval van doelgroepwerknemers bijvoorbeeld te verminderen. Alle regelingen besteden in hun beoordeling in enige mate aandacht aan begeleiding, personeelsbeleid en loopbaanbeleid voor doelgroepmedewerkers;



Label van de Nederlandse Valid Foundation

- **Draagvlak** voor beleid in bedrijf. Arbeidstoeileiding van doelgroepwerknemers kan gemakkelijk mislukken bij onvoldoende draagvlak binnen een bedrijf. Het Diversiteitslabel kent de eis van een 'dragende structuur' binnen een bedrijf die draagvlak garandeert: een interne groep van directie, management en werknemers met liefst een officiële status. Een bedrijf dat al diversiteitsbeleid had, merkte na invoering van zo'n interne groep dat de effectiviteit van het beleid veel groter werd;
- **Evaluatie** en terugkoppeling van de resultaten is belangrijk: zowel voor het bedrijf als de regeling als geheel. Een bedrijf moet zien wat het goed doet en wat beter kan en evaluatie houdt het scherp en betrokken. Bij evaluatie van een regeling gaat het om het effect van de regeling op de werkgelegenheid van doelgroepen, de efficiëntie en effectiviteit, de kosten-batenverhouding en de neveneffecten. Op dit vlak schieten de meeste regelingen tekort. Ze dóen zichzelf ook tekort, want soms zijn er positieve resultaten die nauwelijks aandacht krijgen. Ook blijven gevolgen onbesproken als een mogelijk verdringingseffect van reguliere werknemers door doelgroepwerknemers.

Keurmerk of label

Keurmerken of labels voor (h)erkenning van sociale bedrijven kunnen de werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vergroten bij een goede begeleiding van bedrijf en werknemer. Hoe kosteneffectief zulke regelingen zijn, is nu nog onduidelijk. Het is belangrijk alle stakeholders bij de opzet van een regeling te betrekken. Werkgevers zien graag een administratief eenvoudige regeling met (liefst gratis) advies voor deelnemers. Een serieu-

Beschrijving (h)erkenningen							
Naam	Type regeling	Doelbedrijven	Doelgroepen	Logo	Aantal bedrijven met regeling	Aantal doelgroep-werknemers	Regeling gestart in
Diversiteitsplan en -label	Kwaliteitslabel door arbeidsbureau	Bedrijfsleven	Ondertevengwoordigd in personeelsbestand	ja	5 met label, 30 bezig aan plan	Groter % doelgroep-werknemers per bedrijf dan voor uitvoering plan	2008
Invoegbedrijven	Wettelijke erkenning	Bedrijven zonder winsttoegmerk	Grotere afstand tot de arbeidsmarkt	nee	180 tot 190 bedrijven (2008)	2192 invoegwerk-nemers (2008)	2000, 2005 herziening
Star Social Firms	Kwaliteits-keurmerk	Sociale firma's (dubbel doel)	Zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt	ja	4	Onbekend	februari 2008
Two Ticks	Erkenning door arbeidsbureau	Bedrijfsleven & overheid als werkgever	Werkzoekenden met beperking	ja	4700	Niet gemeten	1990
SEA-convenant en SEBO-keurmerk	Convenant en kwaliteits-keurmerk	Bedrijfsleven	Grotere afstand tot de arbeidsmarkt	ja	10 (keurmerk), 40 of meer bedrijven uit Zoetermeer nemen deel aan convenant	267 (2009) bij convenantdeel-nemers; gemiddeld meer doelgroep-werknemers geplaatst dan voor invoering	Convenant december 2008; april 2009 1ste keurmerk uitgereikt
Convenant Valid Foundation	Convenant	Bedrijfsleven & overheid als werkgever	Fysieke beperking of chronische ziekte		109	Nog geen gegevens	2010

ze, periodieke screening van wat de werkgever gedaan heeft, is essentieel. Het niveau waarop criteria beoordeeld worden, beïnvloedt de resultaten van de regeling. Strengere criteria geven beter resultaat, maar ook minder deelnemende bedrijven. Een positieve benadering van de werkgever lijkt het best te werken: advies over verbeterpunten op basis van een goede analyse. Bedrijven ontvangen dan een beloning (erkenning, toegang tot subsidies, publiciteit, extra punten bij aanbesteding) als ze het goed doen. Bij onvoldoende actie worden ze aangesproken en gestimuleerd om verbeteringen door te voeren. Als ze dat niet doen, wordt hen de erkenning ontnomen.

Financiering is nodig voor ontwikkeling, uitvoering en evaluatie en bijstelling van een (h)erkenningregeling. Die kan van bedrijven zelf komen (als de erkenning voldoende voordeel oplevert), van fondsen (vanwege sociaal belang) en/of van de overheid. Het is van belang de regeling periodiek te evalueren, met name om vast te stellen of deze kosteneffectief bijdraagt aan de werkgelegenheid van doelgroepen.

Bij richtlijnen en keurmerken kunnen de eisen in het algemeen het best door of in samenwerking met belangrijke stakeholders opgesteld worden. Beoordeling of een bedrijf in aanmerking komt, gebeurt bij voorkeur door een onafhankelijke partij.

Tenslotte: we hebben hier kwaliteitsregelingen besproken met een vrij smalle focus. Is het niet beter een brede kwaliteitsregeling te gebruiken voor bijvoorbeeld MVO-beleid? Wij denken dat zo'n smalle regeling een functie kan hebben als bedrijven op een specifiek punt, zoals beleid voor doelgroepen, een inhaalslag moeten maken. Later zou het onderwerp mogelijk geïntegreerd kunnen worden in een bredere MVO-richtlijn of kwaliteitsregeling voor sociaal beleid. Het zou wel goed zijn om te komen tot een landelijk, breed gedragen keurmerk of label gericht op (h)erkenning van sociale bedrijven. Dergelijke bedrijven zijn hard nodig om het voornemen uit het regeerakkoord te verwezenlijken om arbeidsgehandicapten met een beperkte verdien capaciteit zoveel mogelijk via loondispensatie bij reguliere werkgevers aan de slag te helpen. ■

Saskia Andriessen is medior onderzoeker en **Aukje Smit** senior onderzoeker bij TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid.

Meer informatie? Kijk op www.kennisbanksocialezaken.nl