



Inspiratiegids

Twaalf succesvolle manieren om
D&I in de praktijk te brengen

Inleiding & Leeswijzer

Inhoudsopgave

Talentedprogramma

Gelijke beloning

Medewerkersnetwerken

Streefcijfers

Rooney Rule

Samenhangend beleid

Transitieverlof

Biasvrij cv

Bureau Social Return

Objectieve selectie

Inclusief leiderschap

Stagediscriminatie



9

Dura Vermeer **Bureau Social Return**

Maatschappelijk rendement creëren via
arbeidskansen voor social return-kandidaten

In gesprek met Mustafa al Shabaki, coördinator Bureau Social Return bij Dura Vermeer

Bedrijf	Dura Vermeer
Interventie	Aanpak Social Return On Investment (SROI) met een intern Bureau Social Return (BSR)
Duur	Implementatie van het initiële strategische plan van BSR heeft drie jaar geduurd
Meerwaarde	Draagt bij aan: <ul style="list-style-type: none">• Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)• Arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt• Sociaal inkopen• Diversiteit en inclusie
Geschikt voor	Iedere organisatie die bezig is met MVO, social return en diversiteit en inclusie
Uitdagingen	<ul style="list-style-type: none">• Organisatorische uitdagingen• Vooroordelen over social return-kandidaten
Toekomstplannen	<ul style="list-style-type: none">• Meer functies blijven creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door per afdeling en werkmaatschappij de mogelijkheden te inventariseren• Het aantal interne ambassadeurs uitbreiden• De keten blijven stimuleren om nog meer een maatschappelijke bijdrage te leveren
Doorpraten?	Neem contact op met Mustafa al Shabaki: m.alshabaki@duravermeer.nl

Beschrijving

Achtergrond

Met Bureau Social Return (BSR) is Dura Vermeer een van de eerste bedrijven die intern een eigen expertisebureau heeft opgezet voor Social Return On Investment (SROI). Dit instrument, dat ook wel 'social return' wordt genoemd, wordt gebruikt om maatschappelijk rendement te creëren.

Doel

Social return bedrijfsbreed implementeren.

Toelichting

Het familiebedrijf Dura Vermeer heeft een intrinsieke motivatie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO). Om dit te realiseren zet BSR van Dura Vermeer in op drie pijlers van social return:

1. Arbeidsparticipatie en arbeidsontwikkeling: het creëren van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en hen (de mogelijkheid tot het volgen van) een opleiding geven.
2. Sociaal inkopen, door materiaal en diensten in te kopen bij sociale ondernemingen.
3. Het organiseren van maatschappelijke activiteiten, zoals taallessen en initiatieven om eenzaamheid tegen te gaan.

Implementatie

Startfase

Het BSR begon vanuit de adviesvraag: Welke activiteiten moet BSR in gang zetten om concrete bijdragen te leveren aan de invulling van social return? Mustafa startte met in kaart brengen hoe de huidige taken en processen op het gebied van social return binnen Dura Vermeer waren georganiseerd, en met het opstellen van een strategisch plan voor 2021-2024.

Strategie

In het strategisch plan van BSR werd onder andere beschreven:

1. Hoe BSR het interne expertisebureau op het gebied van social return gaat worden.
2. In welke fasen van een project BSR toegevoegde waarde kan leveren en welke functies zich het meest lenen om uitgevoerd te worden door social return-werknemers (arbeidsparticipatie).
3. Bij welke sociale ondernemingen Dura Vermeer kan inkopen, zodat zowel aan MVO als aan social return-doelstellingen bijgedragen wordt (sociaal inkopen).
4. Aan welke maatschappelijke activiteiten medewerkers van Dura Vermeer deel (kunnen) nemen.

5. Hoe BSR en social return meer bekend gemaakt kunnen worden door middel van marketing en communicatie.
6. Welke tools ingezet kunnen worden om deze strategie te verwezenlijken.

BSR als expertisebureau

Nadat inzichtelijk was welke social return-activiteiten binnen Dura Vermeer uitgevoerd werden, is het BSR neergezet als het centrale coördinatiepunt voor social return. Alle kennis over social return-mogelijkheden, wet- en regelgeving plus werving en selectie van social return-kandidaten is hier gecentraliseerd. Zeer belangrijk hiervoor was de samenwerking met stakeholders en ambassadeurs op relevante posities binnen de organisatie. Het BSR had binnen enkele maanden de helicopterview, voerde de administratie over alle social return-activiteiten en werd als adviseur ingezet bij social return-invulling op projecten.

Arbeidsparticipatie

Sinds 2021 zijn ruim 500 social return-kandidaten binnen Dura Vermeer geplaatst. Een deel is in vaste dienst gekomen. Helaas is voor sommigen alleen een tijdelijk contract mogelijk voor de duur van een project. Deze tijdelijke werknemers doen daardoor in ieder geval werkervaring op, kunnen makkelijker solliciteren vanuit deze functie, en zijn weer onderdeel van de maatschappij. In het kader van arbeidsontwikkeling wordt de medewerkers ook de mogelijkheid gegeven tot het volgen van een opleiding. Als ze niet in dienst komen bij Dura Vermeer verhoogt het hun kans op een plaats op de arbeidsmarkt. Kandidaten worden zowel geplaatst op projecten die hier een verplichting toe hebben als op projecten waar dit niet zo is.

Sociaal inkopen

In samenwerking tussen BSR en de inkoopafdeling van Dura Vermeer zijn materiaal en diensten die toch al ingekocht moesten worden, zoveel mogelijk bij sociale bedrijven ingekocht. Zowel op projectniveau (denk aan bouwhekken en betonplaten) als binnen Dura Vermeer zelf (bijvoorbeeld facilitaire producten en schoonmaak- of koeriersdiensten). Daarnaast activeert Dura Vermeer de gehele keten om bij te dragen aan de maatschappij. BSR doet dit door onderaannemers en leveranciers actief te

stimuleren om op een bepaald niveau van inclusief ondernemen te komen. Verschillende van die bedrijven hebben met hulp van BSR een PSO-certificaat behaald (Prestatieladder Socialer Ondernemen).

Maatschappelijke activiteiten

Medewerkers zijn vaak intrinsiek gemotiveerd om meer te willen doen dan hun reguliere werkzaamheden. Bijvoorbeeld brieven schrijven naar eenzame ouderen, kinderen van de straat halen, voedselbanken ondersteunen, wandelen met ouderen of vluchtelingen helpen. Doordat medewerkers deze maatschappelijke activiteiten doen, en Dura Vermeer dit stimuleert en hier ruimte voor biedt, wordt maatschappelijke impact gemaakt.

Marketing en Communicatie

BSR is door middel van structurele marketing en communicatie-inspanningen intern en extern op de kaart gezet. Mustafa heeft veel presentaties gegeven zowel binnen als buiten Dura Vermeer. Op de website van Dura Vermeer heeft social return een eigen plaats gekregen (<https://www.duravermeer.nl/BSR>). Nieuws wordt intern gedeeld via intranetberichten en is er een speciale interne website gecreëerd. Op deze website vinden Dura Vermeer-medewerkers alle relevante informatie over social return, zoals lijsten met PSO-bedrijven, de inspiratiegids van BSR, nieuwsberichten, relevante formulieren, sjablonen en de namen van alle interne social return-ambassadeurs.

WAT IS SOCIAL RETURN?

Social return is een aanpak om arbeidsparticipatie te stimuleren en extra werk(ervarings)plaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Denk aan langdurig werklozen, mensen met een uitkering uit de Participatiewet, of mensen zonder startkwalificatie. Het perspectief op werk, inkomen én participatie in de samenleving dat zo geboden wordt, is het sociale rendement (social return). Er is geen landelijk uniform beleid rondom social return.

Tools

Een aantal tools is ontwikkeld om social return-activiteiten efficiënter te kunnen realiseren:

- Administratieve processen zijn efficiënt en inzichtelijk geworden doordat BSR voor het vastleggen van alle social return-activiteiten het systeem WIZZR gebruikt, waarmee ook opdrachtgevers werken.
- In het personeelssysteem is een module gemaakt die iedere nieuwe werknemer automatisch moet invullen. Zo wordt direct inzichtelijk welke nieuwe werknemers binnen de social return-categorie vallen. En dat zijn veel meer mensen dan gedacht wordt; ook stagiairs en mensen die een nieuwe baan gezocht hebben vanwege een faillissement of reorganisatie kunnen social return-kandidaten zijn.
- Daarnaast is er een dashboard ontworpen wat iedereen bij Dura Vermeer inzicht geeft in alle social return-activiteiten op zowel landelijk, regionaal als werkmaatschappijniveau (lokaal). Dit dashboard biedt een overzicht van wat er wordt ingekocht en welke arbeidsplekken er worden gecreëerd. “Er zijn geen namen van personen zichtbaar”, vertelt Mustafa, “maar je ziet wel de functietitels en maatschappelijke activiteiten.” Op lokaal niveau is veel extra informatie zichtbaar.

Randvoorwaarden

Draagvlak

Voor het opzetten van een intern expertisebureau als BSR is draagvlak nodig. Mustafa zegt hierover: “Dat is de kracht en het succes van dit programma: de volledige steun vanuit de Raad van Bestuur, de inkoopafdeling en het hele management.” Zonder hun ondersteuning had hij dit niet kunnen realiseren. “Ze hebben me alle vrijheid gegeven om te doen wat nodig is voor het succes van dit initiatief”, vertelt hij.

Mustafa *“Iedereen is 100% aan boord, en dat zie je duidelijk terug in de resultaten.”* ”

Communicatie

Om ervoor te zorgen dat heel Dura Vermeer bekend is met BSR en de manier waarop Dura Vermeer met social return wil omgaan, is het noodzakelijk om regelmatig te communiceren. Zorg voor voldoende informatie over de nut en noodzaak van social return en een intern expertisebureau hiervoor. Dit draagt bij aan een succesvolle implementatie. Communiceer duidelijk over de mogelijkheden van social return-invoering en de wet- en regelgeving. Dan wordt het doel serieuzer genomen en voelt men nog meer de noodzaak om ermee aan de slag te gaan.

Uitdagingen

Organisatorische uitdagingen

Het kan door de omvang van je organisatie lastig zijn om te zorgen dat iedereen voldoende kennis heeft over social return. Niet iedereen leest alle communicatie-inspanningen, ofwel doordat ze denken dat het niet voor hen bedoeld is, ofwel omdat ze te weinig tijd hebben. Dura Vermeer is een groot bedrijf, met veel werkmaatschappijen en afdelingen. De interne stakeholders met belang bij social return waren direct aangesloten. Het heeft meer tijd nodig om de waarde van social return bekend te maken in bedrijfsonderdelen die geen direct belang hebben. Daarom krijgt het uitbouwen van de interne ambassadeurs aandacht in het nieuwe strategische BSR-plan.

Het binnenhalen van social return-kandidaten is de eerste stap. Als het wederzijds bevalt, is het prettig als de nieuwe medewerkers willen blijven. Hiervoor zijn meerdere zaken belangrijk, zoals zorgen dat ze intern goed begeleid worden, mogelijkheden bieden voor opleidingen, taalcursussen aanbieden voor mensen met een taalbarrière, en een inclusieve bedrijfscultuur versterken.

Vooroordelen

Je kunt te maken krijgen met de veronderstelling dat social return-kandidaten vaak mensen met een cognitieve of fysieke beperking zijn. Dit is absoluut niet waar. De social return-doelgroep is veel breder dan mensen verwachten (zie het kader op p. 53).

Daarom is het noodzakelijk om voortdurend uit te leggen dat veel mensen die niet deelnemen aan het arbeidsproces social return-kandidaten zijn. Denk aan stagiairs en voortijdige schoolverlaters, maar soms ook mensen die bij een reorganisatie of faillissement ontslagen zijn. Mustafa: “Ik ben zelf ook door omstandigheden buiten het arbeidsproces komen te staan en daardoor social return-kandidaat geweest.”

Mustafa *“In 2016 verloor ik in zestien dagen tijd mijn beide ouders. In die periode ging ook het bedrijf waarvoor ik werkte failliet en kwam ik in een uitkeringssituatie terecht. Ik was de zin van het leven even kwijt. Bij het aflopen van mijn WW-uitkering werd ik opgeroepen bij de sociale dienst. Toen ik daar mijn verhaal deed, vroegen zij of ik voor hen wilde komen werken. Dat was de eerste mooie bladzijde van mijn nieuwe boek. De waardering en erkenning die ik daar ontving, had ik gemist. Ik heb mezelf snel bewezen en veel processen verbeterd. Na een tijd wilde ik verder. Ik heb in m’n hoofd een vacature opgesteld, met een combinatie van ondernemen en een maatschappelijke bijdrage leveren. Drie maanden later verscheen die vacature in het echt: coördinator voor een op te richten Bureau Social Return bij Dura Vermeer. Ik wilde heel graag aangenomen worden en heb me daarom goed ingelezen en een mindmap met ideeën gemaakt die ik wilde gaan uitvoeren. Tijdens het sollicitatiegesprek bleek dat de functie op mijn lijf geschreven was en ik zit nu helemaal op mijn plek!”* ”

Resultaten

Meetbare resultaten

Sinds 2021 zijn de volgende resultaten gemeten:

- Er zijn ruim 500 arbeidsplaatsen gerealiseerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Waar mogelijk worden materiaal en diensten ingekocht bij sociale bedrijven.
- De keten is gestimuleerd om actief een maatschappelijke bijdrage te leveren. Verschillende leveranciers en onderaannemers hebben daardoor een PSO-certificaat behaald.

- Projectgebonden social return-activiteiten worden proactief georganiseerd in plaats van reactief.
- Social return wordt direct tijdens de tenderfase van projecten betrokken.
- Dura Vermeer heeft 20% meer social return ingevuld bovenop de maatschappelijke verplichting van (semi)overheidsprojecten.
- Dura Vermeer heeft in 2021 de SER Award Diversiteit in Bedrijf gewonnen.
- BSR heeft een eigen interne website opgezet met alle relevante diverse documentatie voor medewerkers.
- BSR heeft een inspiratiegids voor collega’s gemaakt waarin uitgelegd wordt wat social return is en hoe medewerkers het kunnen vormgeven en uitvoeren in hun eigen afdeling/functie.
- Er is een module aan het personeelssysteem toegevoegd die iedere nieuwe werknemer automatisch moet invullen. Hierdoor wordt zichtbaar of ze een social return-kandidaat zijn.
- Een social return-dashboard is ontwikkeld, wat alle belanghebbenden bij Dura Vermeer inzicht geeft in alle social return-activiteiten.
- Door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen, draagt BSR bij aan de diversiteit en inclusie (D&I) van Dura Vermeer. Daarnaast heeft BSR belangrijke input gegeven voor de D&I-strategie van Dura Vermeer, omdat de werkwijze van BSR voor social return ook ingezet kan worden voor andere diversiteitsgroepen.

Merkbare resultaten

BSR is inmiddels binnen heel Dura Vermeer bekend. Dankzij deze bekendheid is de vraag naar advies en plannen van aanpak voor social return door BSR enorm toegenomen. Social return wordt nu standaard bij elk project meegenomen en BSR wordt betrokken. Bijkomend voordeel is dat door slim in te kopen bij sociale ondernemingen social return ook kostenefficiënt is geworden.

Mustafa ervaart dat verhalen van social return-kandidaten, die vaak na lange tijd weer aan het werk zijn gegaan, zorgen voor veel energie en positiviteit: “Veel mensen zijn zo blij en enthousiast om aan het werk te zijn, dat hun positieve uitstraling en voldoening door het hele bedrijf merkbaar is.”

MEERWAARDE

BSR heeft meerwaarde voor Dura Vermeer omdat het bijdraagt aan:

1. Het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen-beleid
2. Het Maatschappelijk Verantwoord Inkopen
3. Het sociaal netwerk
4. Het maatschappelijke gezicht en imago
5. Diversiteit en inclusie

Mustafa *“Ik hoorde een verhaal van iemand die letterlijk op straat leefde, en nu weer een baan heeft en diens leven opnieuw kan inrichten. Zulke verhalen doen iets met je. Ze onderstrepen het belang van social return.”*

Geleerde lessen

- Neem in het aanbestedingstraject social return direct mee. Dan heb je de tijd om goede social return-kandidaten te werven en heb je de gelegenheid om geschikte sociale ondernemingen te vinden om je materiaal en diensten in te kopen.
- Communiceer regelmatig om social return bekend en levendig te houden en vooroordelen weg te nemen.
- Het werven van ambassadeurs en hierover publiceren is essentieel. Hoe meer ambassadeurs, hoe levendiger het onderwerp wordt. Ambassadeurs inzetten als aanspreekpunten binnen hun eigen bedrijfsonderdelen zorgt voor meer draagvlak en leidt tot betere resultaten.
- Maak inzichtelijk voor je organisatie waar je sociaal kunt inkopen en communiceer dit intern. Inclusief de voordelen daarvan, zoals:
 - Kijk breder dan projecten. Zet social return ook bedrijfsbreed in. Je kunt bijvoorbeeld pennen, geschenken, koffie en andere artikelen inkopen bij sociale ondernemingen. Of koeriers- of schoonmaakdiensten.

- Door bepaalde diensten sociaal in te kopen, creëer je continue waarde waar ook opdrachtgevers blij mee zijn.
- Het verschaft sociale ondernemingen werk en opdrachten, waarmee je de continuïteit van de sociale onderneming borgt.
- Soms kun je voor een project met een maatschappelijke verplichting zelf geen geschikte kandidaten vinden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld omdat het werk te specialistisch is, of omdat er geen kandidaten beschikbaar zijn door de krapte op de arbeidsmarkt. Door de extra gerealiseerde social return-waarde voldoe je dan toch aan je maatschappelijk verplichting.
- Er wordt vaak gedacht dat er geen functies beschikbaar zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar er zijn veel mogelijkheden. De functies van administratief medewerker, schoonmaker, facilitair medewerker of gebiedsassistent zijn bijvoorbeeld geschikt en kunnen worden ingevuld met een social return-medewerker. Ook stagiairs kunnen meetellen als social return-medewerkers, zolang ze onder de beleidskaders daarvoor vallen (zie het kader op p. 53). Het is belangrijk om buiten de bekende weg te durven denken en de vele kansen te zien die arbeidsparticipatie biedt. Iedereen kan iets doen.



WAAR MOET JE REKENING MEE HOUDEN ALS JE WILT INZETTEN OP SOCIAL RETURN? ZEVEN TIPS

1. **Zet een intern bureau op.** Zo krijgt de ontwikkeling en het benutten van expertise in social return een concrete plek binnen het bedrijf.
2. **Maak van social return een win-win-situatie.** Dit draagt bij aan draagvlak en inbedding, en zo aan het succes.
3. **Stimuleer sociaal inkopen.** Zorg dat het inkopen bij sociale ondernemingen prioriteit krijgt.
4. **Weerleg vooroordelen over social return-kandidaten.** Dit kan onder andere door duidelijk te maken dat social return-kandidaten geen mensen met een cognitieve of fysieke beperking hoeven te zijn.
5. **Ga van een reactieve naar een proactieve benadering.** Doe dit door al in de tenderfase social return-activiteiten te plannen, en door administratieve processen efficiënt te organiseren.
6. **Combineer de social return-strategie met de bredere D&I-strategie.** Dit bevordert een inclusieve werkcultuur.
7. **Verhoog draagvlak voor het social return-beleid.** Zet hiervoor ambassadeurs in binnen het bedrijf.

Zelf aan de slag?

Het aannemen van social return-medewerkers is voor elke grote organisatie van toegevoegde waarde. Het maakt je organisatie meer divers, en draagt bij aan een inclusievere cultuur. Ook sociaal inkopen is voor elke organisatie mogelijk. Neem hierbij de tijd om goed geïnformeerd keuzes te maken die bijdragen aan de maatschappij, en gebruik de social return-verplichting in je voordeel.

Toekomstplannen

De volgende stap voor Dura Vermeer is het verder uitbouwen van het BSR en zo veel mogelijk maatschappelijke waarde creëren. In gang gezette activiteiten worden doorgezet, zoals nog meer arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot arbeidsmarkt realiseren, het aantal interne ambassadeurs verder uitbouwen, succesverhalen intern en extern delen, sociaal blijven inkopen, en de samenwerking met relevante partijen optimaliseren. Uiteraard blijft Dura Vermeer vanuit haar invloedrijke positie onderaannemers en leveranciers stimuleren om een maatschappelijke bijdrage te leveren. Ook wil Dura Vermeer helpen voorkomen dat mensen überhaupt een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen. Bijvoorbeeld door het initiatief De Goede Buur(t), dat onder andere onderzoekt of scholen in de regio kwaliteit leveren.

Helemaal bijzonder zou zijn als Dura Vermeer of het BSR zelf gecertificeerd zou kunnen worden als een onderneming met een sociale missie. Daar gaat BSR de mogelijkheden voor onderzoeken.

Slotwoord

SER-BELEIDSMEDEWERKER



Soraya Arou-Gouya *“Dura Vermeer laat zien dat maatschappelijk verantwoord ondernemen wel degelijk samengaat met het draaien van een goed bedrijf, wanneer je structureel investeert in social return. Met Bureau Social Return hebben ze een gedetailleerde blauwdruk weten te creëren voor andere organisaties en overtuigend laten zien dat het investeren in social return de moeite waard is.”*

Inhoudsopgave

