



prestatieladder
socialer
ondernemen

Gemeenten en provincies als opdrachtgevers

Whitepaper



prestatieladder
socialer
ondernemen



Inleiding

Deze whitepaper richt zich op de specifieke behoeften en vereisten van gemeenten en provincies in hun rol als opdrachtgevers. Dit biedt inzicht in de mogelijkheden rondom inkoop, social return on investment (SROI) en is geschreven voor gemeenten, provincies, inkopers, social return coördinatoren en werkgevers die actief bezig zijn met sociale inkoop, aanbestedingen en social return. Deze whitepaper laat ook zien hoe de PSO (Prestatieladder Socialer Ondernemen) in de praktijk kan worden opgenomen in het inkoop-, aanbesteding- en social returnbeleid en wordt er dieper ingegaan op praktische strategieën, inspirerende voorbeelden en meetbare resultaten en hoe we samen kunnen werken aan een maatschappij waarin iedereen, ongeacht hun achtergrond of omstandigheden een volwaardige plek op de arbeidsmarkt vindt waardoor iedereen hun talenten kan inzetten.

Sociale duurzaamheid: een breder perspectief

Overheidsinstanties hebben de verantwoordelijkheid om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie te ondersteunen. Het stimuleren van hun persoonlijke en professionele ontwikkeling en hen te helpen om duurzaam aan het werk te komen, dit is niet alleen een maatschappelijke verantwoordelijkheid maar ook een sleutel tot een inclusieve en veerkrachtige samenleving.

De afgelopen jaren is er een groeiende aandacht ontstaan voor sociale duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkoop (MVOI), social return, en inclusief werkgeverschap. Deze thema's vormen de bouwstenen voor een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen, ongeacht achtergrond of beperking, volwaardig kan meedoen. Sociale duurzaamheid gaat verder dan alleen het ondersteunen van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Het omvat het creëren van structuren, beleid en praktijken die bijdragen aan gelijkwaardigheid, rechtvaardigheid en sociale cohesie

Voor overheidsinstanties betekent dit het integreren van inclusieve waarden in hun kernactiviteiten, waaronder de manier waarop zij opdrachten verstrekken en inkopen. Door sociale duurzaamheid prioriteit te geven in beleid en praktijk, kunnen overheidsinstanties een voortrekkersrol vervullen. Zij kunnen laten zien hoe het bouwen van een inclusieve arbeidsmarkt een positieve impact heeft voor iedereen.

Maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkoop (MVOI)

Een belangrijk instrument om sociale duurzaamheid te realiseren is maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkoop. Dit houdt in dat overheden bij het verstrekken van opdrachten en het inkopen van producten of diensten expliciet rekening houden met sociale en andere doelstellingen zoals duurzaamheid, milieu en circulariteit. Het gaat hierbij om een bewuste investering in en voor de maatschappij.

Via MVOI kunnen overheden bedrijven stimuleren om inclusiever te werken en bij te dragen aan organisatorische en maatschappelijke doelen, zoals het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden en werkgelegenheid aan mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. De PSO maakt de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten meetbaar op zowel bedrijfs- en entiteitsniveau.

De implementatie van social return vereist echter duidelijke richtlijnen en monitoring om te zorgen dat de beoogde impact ook daadwerkelijk wordt bereikt. Hier ligt een belangrijke taak voor overheden: niet alleen het stellen van eisen, maar ook het ondersteunen van opdrachtnemers om deze doelstellingen succesvol te realiseren.

De rode draad: privaat en publiek samenwerken aan sociale waarde en inclusief werkgeverschap

De combinatie van sociale duurzaamheid, MVOI, social return en inclusief werkgeverschap biedt een krachtige routekaart voor overheden om sociale waarde te creëren.

PSO in de praktijk: Gemeenten in de arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant en de provincie Noord-Brabant



Steeds meer gemeenten en provincies hebben de PSO omarmt voor de invulling van social return. Social return richt zich voornamelijk op de ontwikkelingskansen en arbeidsparticipatie van kwetsbare doelgroepen. De gemeenten in de arbeidsmarktregio Noordoost Brabant en de Provincie Noord Brabant hebben social return al sinds 2015 met succes geïmplementeerd in hun social return beleid.

De reden dat de Arbeidsmarktregio Noordoost Brabant (10 gemeenten, De Provincie Noord Brabant, Woningcorporatie Zayaz en Waterschap Aa en Maas) PSO heeft opgenomen in het social return beleid.

De arbeidsmarktregio Noordoost Brabant heeft PSO opgenomen in het regionale social return-beleid. Deze samenwerking omvat tien gemeenten, waaronder 's-Hertogenbosch, Oss en Meierijstad – en wordt versterkt door de betrokkenheid van de Provincie Noord-Brabant, woningcorporatie Zayaz en Waterschap Aa en Maas.

De social return visie van de arbeidsmarktregio Noordoost Brabant

Social return betekent voor de arbeidsmarktregio Noordoost Brabant het opnemen van sociale voorwaarden en eisen bij de invulling van social return en hun inkoop en aanbestedingen. Het social return beleid geeft leveranciers en opdrachtnemers de mogelijkheid social return in te vullen door PSO certificering. Dit biedt kansen om directe impact te maken waaronder:

1

Directe werkgelegenheid en ontwikkelkansen voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie

2

Indirecte werkgelegenheid via sociaal inkopen

3

Maatwerkoplossingen die bijdragen aan arbeidsparticipatie. In de arbeidsmarktregio Noordoost Brabant bieden steeds meer opdrachtnemers duurzaam opleidingskansen en werkgelegenheid aan de kwetsbare doelgroepen.

Noordoost Brabant waardeert PSO voor volledige invulling social return bij trede 2 of hoger

Vanwege het duurzame karakter van de PSO heeft de arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant PSO opgenomen in haar social return-beleid. Daarbij is bepaald dat opdrachtnemers met een PSO-certificering op trede 2 of hoger automatisch voldoen aan de Social Return-verplichtingen tot een maximum van 5%. Uit de PSO-methodiek blijkt dat organisaties die trede 2 of hoger behalen substantieel werkgelegenheid bieden aan de verschillende doelgroepen én dat ook meer dan gemiddeld doen ten opzichte van organisaties van vergelijkbare personeelsomvang. Zij behoren tot de koplopers als het gaat om sociaal ondernemen. Waar onderzoek van TNO en Tilburg Universiteit aantoonde dat momenteel slechts zo'n 15% van alle bedrijven in Nederland sociaal onderneemt, wil de arbeidsmarktregio Noordoost Brabant trede 2 en hoger volledig waarderen voor invulling van social Return en deze organisaties niet nog extra eisen opleggen. Dankzij dit beleid maken veel werkgevers in de regio Noordoost Brabant nog actiever werk van social return.

“Wij willen dat al onze inwoners mee kunnen doen op de arbeidsmarkt; daarom zetten wij actief in op social return. Voor werkgevers die een PSO trede 2 of hoger behalen, is inclusief ondernemen een vanzelfsprekende basis voor hun beleid en uitvoering. Hoe meer werkgevers op deze manier aan de slag zijn, hoe meer impact wij maken voor een inclusieve samenleving. En dat willen we bereiken”

Kees van Geffen, wethouder Werk & Inkomen en Arbeidsparticipatie gemeente Oss

De voordelen voor de arbeidsmarktregio Noordoost Brabant van het integreren van PSO in hun social return beleid

De arbeidsmarktregio Noordoost Brabant ziet het duurzame karakter van de PSO als een belangrijk voordeel. Het gaat niet alleen om het creëren van structurele en duurzame werkplekken; de PSO biedt werkgevers ook de mogelijkheid om binnen de hele organisatie passende ontwikkelmogelijkheden en werk te vinden voor mensen uit verschillende doelgroepen. De arbeidsmarktregio wil zich dan ook niet beperken tot het invullen van social return uitsluitend op projectbasis, omdat dit niet altijd geschikt is en duurzaam werk oplevert voor kwetsbaardere mensen en het levert een tijdsbesparing op voor de social return adviseur.

Voor Noordoost Brabant ligt de nadruk vooral op het creëren van kansen voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in de vorm van duurzaam werk. Volgens de regels van de Aanbestedingswet (2012) moet social return direct verband houden met de opdracht en gelden gedurende de looptijd van de opdracht. Hoewel dit een waardevol streven is, blijkt in de praktijk dat dit niet altijd de gewenste resultaten oplevert. De ervaring leert dat kandidaten met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt vaak wel tijdens de opdracht worden ingezet, maar na afloop hun baan verliezen en opnieuw uitstromen. De arbeidsmarktregio wil werkgevers waarderen om mensen duurzaam werk te bieden en dat is tevens ook één van de redenen dat PSO is opgenomen in het inkoopbeleid.

Daarnaast zien ze bij opdrachtnemers buiten de arbeidsmarktregio van de opdrachtgever regelmatig dat de werkgelegenheid op de opdracht niet duurzaam is. Hoewel het werk waardevolle ervaring biedt, heeft het verlies van werk na afloop een negatief effect op de betrokken kandidaten.

De aanbestedingsregels bieden hiervoor een alternatief via artikel 2.80*, waarin een andere aanpak mogelijk is. De PSO beoordeelt in hoeverre een werkgever binnen de gehele organisatie structureel, duurzaam en passende scholing of werk biedt aan mensen uit kwetsbare doelgroepen. Hierbij wordt het aantal medewerkers uit deze doelgroepen procentueel afgezet tegen het totale personeelsbestand. Dit levert een gedetailleerd inzicht op in de sociale bijdrage van de werkgever. Omdat de meting over een volledig peiljaar plaatsvindt en geen momentopname is, wordt het duurzame karakter van de werkgelegenheid voor de doelgroep gewaarborgd.

2

“Het is belangrijk dat mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt goede kansen krijgen op duurzaam en structureel werk. De PSO-certificering draagt hieraan bij doordat dit een structureel karakter heeft en geen momentopname is.”

**Marius Tielemans, wethouder Werk & Inkomen
gemeente Bernheze en regionaal
aandachtwethouder Social return**

5

Gemeenten nemen zelf ook hun sociale verantwoordelijkheid door zichzelf te certificeren

De gemeenten in Noordoost Brabant vragen niet alleen hun opdrachtgevers om sociale verantwoordelijkheid te nemen, maar verwachten dit ook van zichzelf als werkgevers. Daarom hebben de gemeenten in Noordoost Brabant besloten om ook de PSO-certificering te halen. In 2025 staan 6 van de 10 gemeenten op PSO-trede 3. Hiermee geven de gemeenten in Noordoost Brabant een goed voorbeeld aan anderen.

* (Artikel 2.80 1: Een aanbestedende dienst kan bijzondere voorwaarden verbinden aan de uitvoering van een overheidsopdracht, mits dergelijke voorwaarden verband houden met het voorwerp van de opdracht en in de aankondiging of de aanbestedingsstukken vermeld zijn).

“Het is belangrijk dat wij als gemeente en sociale werkgever ook onze verantwoordelijkheid nemen. We werken er actief aan om mensen een kans te geven in de maatschappij, ook als dat wat moeilijker voor ze is dan gemiddeld. Daarmee geven we graag het goede voorbeeld.”

Gijs van Heeswijk, wethouder Financiën & Economie gemeente Maashorst

Gemeenten stimuleren PSO certificeringen met vouchers

De gemeenten in Noordoost Brabant hebben de ambitie uitgesproken om een van de meest inclusieve arbeidsmarktregio's van Nederland te worden. Om deze doelstelling te bereiken, stimuleren zij werkgevers om inclusief te ondernemen en zich te laten certificeren door de PSO. Een aantal gemeenten biedt hiervoor vouchers aan, waarmee werkgevers PSO-adviseurs uit de regio kunnen inschakelen. Deze PSO-adviseurs begeleiden werkgevers in het certificeringsproces, helpen bij het invullen van de rekentool, het berekenen van de personeelsomvang, het inventariseren van de directe en indirecte sociale bijdrage, en het verzamelen van het benodigde bewijsmateriaal ter voorbereiding op de audit. Indien gewenst, kunnen zij ook aanwezig zijn tijdens de audit.

Diverse werkgevers hebben inmiddels gebruikgemaakt van de PSO-vouchers en hebben een PSO-trede behaald. De gemeenten in Noordoost Brabant constateren dat deze werkgevers zich ook om de twee jaar laten her-certificeren en ervoor zorgen dat zij structureel en duurzaam inclusief blijven ondernemen.

“Wij zien graag dat meer werkgevers in onze gemeente inclusief ondernemen. Door de PSO-vouchers die we beschikbaar stellen zien we dat steeds meer werkgevers hiermee aan de slag gaan.”

**Willy Hendriks-Van Haren, wethouder
Participatiewet & arbeidsmarkt gemeente Land
van Cuijk**

Wat is de reden dat gemeenten en provincies zichzelf laten certificeren en de PSO opnemen in hun inkoop, aanbesteding en (social) return beleid

Social return is een instrument om werkgelegenheid te creëren voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, met de nadruk op scholing en duurzaam werk. De PSO ondersteunt door de directe en indirecte bijdrage vast te stellen in het peiljaar. Elke twee jaar vindt er een her-certificering plaats, waarbij zowel de kwantitatieve en kwalitatieve metingen als onafhankelijke audits worden uitgevoerd. Hiermee draagt de PSO rechtstreeks bij aan de duurzame doelstellingen van social return en stimuleert het inclusief, sociaal en impactvol ondernemen binnen organisaties. Uit ervaring blijkt dat werkgevers met een PSO-certificering structureel passend werk bieden, evenals aandacht, ontwikkeling en begeleiding voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

Arbeidsmarktonderzoeken, zoals die van Tilburg University en TNO Nederland, laten echter zien dat minder dan 1 op de 5 werkgevers in Nederland werk biedt aan kwetsbare doelgroepen. Dit betekent dat ruim 80% van de werkgevers nog geen stappen heeft gezet richting sociaal en inclusief ondernemen. Om mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt meer kansen te bieden, is het van groot belang om juist deze werkgevers te stimuleren en te ondersteunen. Werkgevers met een PSO-certificering laten zien dat zij bovengemiddeld sociaal en inclusief ondernemen, wat erkenning en aanmoediging binnen het social return-beleid verdient.

Concrete resultaten met de PSO in Noordoost Brabant

Sinds de invoering van het social return beleid in de arbeidsmarktregio Noordoost Brabant zijn er tot eind 2024 ruim 3.100 contracten afgesloten met een social return-eis. Het gemiddelde social return-percentage bedraagt 4,2%, wat resulteert in een totale social return-waarde van ruim €155 miljoen. Hiervan is €52,2 miljoen ingevuld met PSO (trede 2 en hoger). Omdat diverse opdrachtnemers zelfs meer hebben gedaan dan hun verplichting, is er inmiddels voor meer dan €190 miljoen aan social return ingevuld.

Covenant social return Oost-Nederland

Door in een arbeidsregio één beleid voor social return aan te houden, komen Gelderse en Overijsselse overheden tegemoet aan de vraag van ondernemers. Social return wordt vanuit beleid al lange tijd opgenomen in aanbestedingen in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Toch is er geen landelijke afspraak voor de eisen, doelgroepen en waardering die overheden kunnen stellen aan social return in hun aanbestedingen. Dat zorgde ervoor dat er veel verschillen waren tussen opdrachten, wat het voor ondernemers soms moeilijk maakte om zich voor iedere opdracht aan de eisen te conformeren.

In navolging van andere arbeidsmarktregio's lag ook in deze regio de behoefte om de regels gelijk te trekken, zowel in beleid als in uitvoeringsprocessen. Het Convenant Social Return Oost-Nederland is door 55 overheden en een waterschap in de twee provincies ondertekend en is opgebouwd uit een bouwblokkenmodel. Hierin staan alle vormen van maatregelen en doelgroepen die binnen social return kunnen worden beschreven en zijn gekoppeld aan de jaarlijkse social return waarden om de werkzoekende naar werk te begeleiden.

De Prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO-ladder), waar steeds meer overheden en bedrijven mee werken, is opgenomen als bouwblok. De reacties van deelnemende partijen sinds de ingebruikname van het convenant zijn erg positief. Er zijn al voorbeelden van opdrachtnemers die méér social return aanboden dan gevraagd werd en daarvoor beloond zijn.

Het gelijk trekken van beleid stimuleert dus echt tot méér social return in de regio. Een uniforme leidraad voor social return is beter voor alle partijen, ook voor overheden zelf. Het maakt het uitvragen van social return in het inkoopproces eenvoudiger en het geeft meer inzicht in de impact die gemaakt wordt. Verschillen zijn nu beter met elkaar te vergelijken, omdat er met dezelfde maat gemeten kan worden.

Voor de ondernemers in de arbeidsmarktregio zijn de voordelen van uniformering o.a. een eerlijke kans voor iedere ondernemer om aan de aanvullende social return eisen te kunnen voldoen en minder administratieve lasten. Ondernemers geven zelf aan op deze manier meer impact te kunnen creëren, bijv. door grotere opleidingstrajecten op te zetten binnen de social return kaders.

Voorheen werd zo'n opleidingstraject niet altijd door iedere overheid erkend als zijnde social return, waardoor het voor ondernemers een te groot risico was om te investeren. Ook andere arbeidsmarktregio's werken al met de uniformering van social return eisen, waardoor ondernemers beter kunnen antwoorden op de aanbestedingsvraag. Door de verschillende gezamenlijke werkwijze bepaald worden.

Voor de borging van de werkwijze is het belangrijk dat deze eenvoudig te gebruiken is en duidelijk is voor alle deelnemende partijen en ondernemers. Partijen die het convenant nog niet ondertekend hebben, kunnen op ieder later moment nog toetreden tot de samenwerking.

"Het is tijd om dezelfde boodschap uit te dragen en dit regionaal te doen door eenzelfde verantwoordingswijze"

**Toosje Hendriksen, Coördinator
Social Return Provincie Gelderland**

Praktijkvoorbeelden

Arcadis

Arcadis is een groot Nederlands advies- en ingenieursbedrijf met wereldwijde activiteiten op het gebied van infrastructuur, gebouwde omgeving, water en milieu. In Nederland werken 2.300 mensen bij Arcadis. Arcadis is partner van Tent Partnership for Refugees en founding partner van de Refugee Talent Hub. Arcadis zit nog steeds in het bestuur van de Refugee Talent Hub en zet zich actief in voor vluchtelingen. Onder andere door:

- Expliciet commitment voor aannemen van vluchtelingen in de eigen organisatie: tot eind 2022 minimaal vijfenveertig medewerkers in verschillende Europese landen.
- Een programma (samen met de New Dutch Connections en de Refugee Talent Hub) bestaand uit:
- Meet & Greet 50 mensen met een vluchtelingenachtergrond. Waaruit 25 vluchtelingen worden gekozen die drie maanden lang elke week een module volgen in soft skills (taal, presentatie, cultuur op de werkvloer) en hard skills (computervaardigheden, technische vaardigheden etc.)



Uitreiking Arcadis (advies- en ingenieurssector) PSO trede 2

Over de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO)



Wat is de PSO?

De PSO is een door TNO ontwikkeld keurmerk specifiek gericht op arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen. De kwetsbare groepen zijn gedefinieerd op basis van door de overheid erkende doelgroepen. De sociale bijdrage van een organisatie wordt uitgedrukt in percentages: het aandeel van de arbeid verricht door medewerkers uit een kwetsbare groep. Daarbij gaat het om duurzame inzet van de doelgroep. De totale sociale bijdrage van een organisatie wordt bepaald door de inzet binnen de eigen organisatie (directe bijdrage) en via inkoop (indirecte bijdrage). Zo streven we met ketenstimulatie naar een zo groot mogelijke impact op arbeidsinclusiviteit. De duurzame inzet wordt geborgd door toetsing van kwalitatieve elementen, zoals bijvoorbeeld passend werk, integratie, functieontwikkeling en begeleiding.

Hoe werkt de PSO?

TNO voert tweejaarlijks de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) uit. Op basis van deze enquête stelt TNO de normtabel vast voor de prestatieniveaus van de PSO: de zogenaamde 'tredes'. De normeringswaarden zijn percentages van de sociale bijdrage van een organisatie: het aandeel van arbeid dat wordt uitgevoerd door mensen uit kwetsbare groepen: de zogenaamde 'PSO-doelgroepen'. De PSO werkt met vijf prestatieniveaus, van aspirant tot en met trede 3. Deze niveaus geven aan in welke mate een organisatie direct en indirect werk biedt aan kwetsbare groepen. Dit maakt het inzichtelijk in welke mate een organisatie (meer dan gemiddeld) sociaal onderneemt op het gebied van arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen.



PSO-Nederland

PSO Nederland draagt de verantwoordelijkheid voor het beheer van het certificeringsproces voor aanvragers. Dit proces omvat de aanvraag, verwerking, audit en uitgifte van PSO-certificaten. PSO Nederland is door TNO www.TNO.nl aangewezen als beheerorganisatie van de PSO. Hiervoor zijn verschillende organen opgericht, waaronder:

- De Raad van Advies
- De Commissie van Deskundigen
- De Klantenraad
- Het Kernteam (TNO, auditor en PSO).

PSO Aspirant-status

De PSO kent ook de 'Aspirant-status'. Een organisatie die de ambitie heeft om zich te certificeren voor de PSO kan beginnen met de aspirant-status. Hiermee krijgt de organisatie de erkenning dat zij aantoonbaar is gestart met arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen. Hiertoe dient de organisatie minimaal een door de directie goedgekeurd plan van aanpak op te stellen. Dit plan wordt getoetst op inhoud en haalbaarheid door de auditor, voordat de Aspirant-status wordt toegekend. De Aspirant-status kan maximaal twee perioden duren, daarna vervalt de status en kan deze niet direct opnieuw worden aangevraagd.

PSO 30+ Certificaat

Het PSO 30+ Certificaat erkent organisaties die ten minste voldoen aan de gestelde kwantitatieve eisen van artikel 2.82 van de Aanbestedingswet. Dit artikel stelt publieke opdrachtgevers, met name gemeenten, in staat om opdrachten te gunnen aan organisaties die zich primair inzetten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld voormalige SW-bedrijven van gemeenten. Een belangrijke voorwaarde voor het behalen van een PSO 30+ Certificaat is dat ten minste 30% van de werknemers in FTE bestaat uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De PSO 30+ erkenning kan alleen uitgelezen worden als de PSO-aanvrager trede 3 heeft.

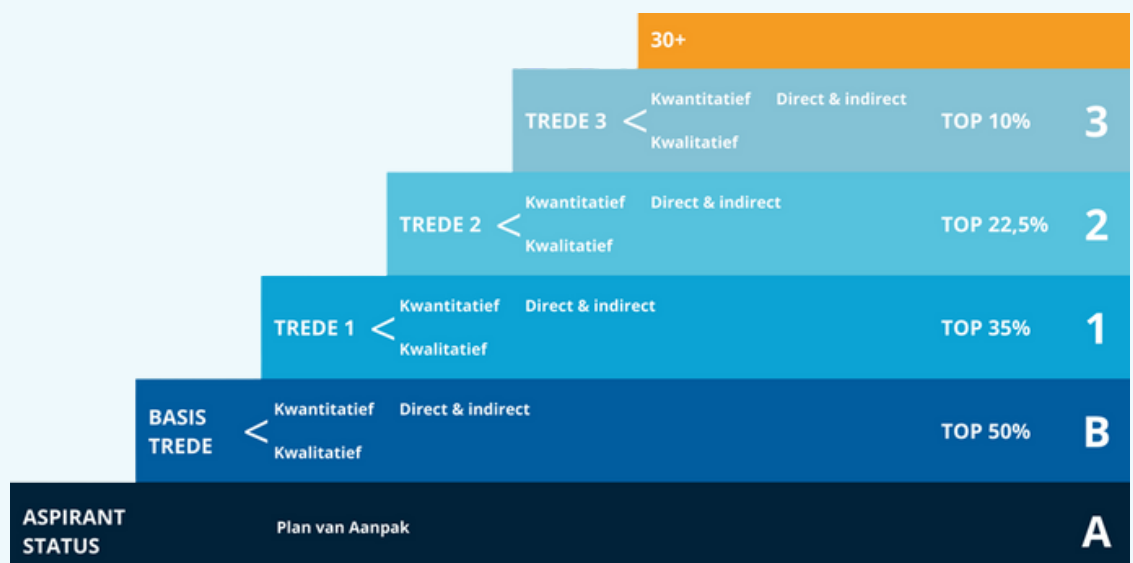
Treden van de PSO

Basistrede: de organisatie hoort tot de top 50% van Nederland.

Trede 1: de organisatie hoort bij de top 35% van Nederland ten aanzien van sociaal ondernemen.

Trede 2: de organisatie hoort bij de top 22,5% van Nederland ten aanzien van sociaal ondernemen.

Trede 3: de organisatie hoort bij de top 10% van Nederland ten aanzien van sociaal ondernemen.



Contact

PSO- Nederland

Bezoekadres Laan van
Kronenburg 14 1183 AS
Amstelveen

Postadres Laan van
Kronenburg 14 1183 AS
Amstelveen

PSO-Helpdesk Ma t/m do
8.30-12.30 uur T. 020 331
55 35 E. info@pso-nederland.nl

www.pso-nederland.nl

