

PILOT SOCIAAL INNOVATIEFONDS

ADVIESRAPPORT

IN OPDRACHT VAN:



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

JUNI 2022

CONSORTIUM



SOCIAL
FINANCE
NL

Deloitte.



startgreen capital

seo • economisch onderzoek



INHOUD

<i>Samenvatting</i>	3
1. Introductie	4
2. De aanleiding voor het Sociaal Innovatiefonds	6
3. Onderzoeksopzet	7
4. Fase 1: Kaders pilot Sociaal Innovatiefonds	8
4.1 Missie	8
4.2 Werkwijze	8
4.3 Uitgangspunten	8
4.4 Impactdoelen	10
4.5 Theory of Change	10
4.6 Doelgroep werkgevers	10
4.7 Investeringsbehoefte werkgevers	12
4.8 Financiering	12
4.9 Inrichting en governance	16
5. Fase 2: De pilot	19
5.1 Samenwerking arbeidsmarktregio's	19
5.2 Deelname- en investeringsreglement	20
5.3 Investeringsmemorandum	20
5.4 De deals	20
5.5 Monitoring en evaluatie	24
6. Ervaringen pilot Sociaal Innovatiefonds	28
7. Conclusies en aanbevelingen	31
7.1 Algemene lessen	31
7.2 Aanbevelingen	32
8. Advies landelijke uitrol Sociaal Innovatiefonds	34
8.1 Landelijk Sociaal Innovatiefonds	34
8.2 Advies ontwerp landelijk Sociaal Innovatiefonds	34
8.3 Rol van SZW	39
8.4 Vervolgstappen	40
Bijlage 1: Stakeholders betrokken bij het opstellen van de kaders van het pilotfonds	42
Bijlage 2: Evaluatie stakeholders (vertrouwelijk)	43
Bijlage 3: Deelname- en investeringsreglement	43
Bijlage 4: Investeringsmemorandum	43
Bijlage 5: Monitoringrapporten deals (vertrouwelijk)	43
Bijlage 6: Pijplijn pilot Sociaal Innovatiefonds (vertrouwelijk)	43
Bijlage 7: Pilot social return (SROI)	43

COLOFON

Redactie:

Rob Peelen en Daphne Salvino

Consortium:

Social Finance NL:

Rob Peelen en Daphne Salvino

Deloitte: Johan Stuiver

StartGreen Capital: Eva Post

SEO Economisch Onderzoek: Justus van Kesteren

Opdrachtgever:

SZW, directie Werknemersregelingen

SAMENVATTING

In 2019 heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) een haalbaarheidsstudie uit laten voeren naar de mogelijkheden van een Sociaal Innovatiefonds (SIF): een revolverend fonds dat werkgevers ondersteunt bij het investeren in inclusiviteit. Het uitgangspunt van het SIF is dat investeren in inclusiviteit loont. Daar waar de werkgever een inclusieve businesscase ziet en geholpen wordt om deze rond te maken, ontstaan kansen om te investeren in een inclusieve werkvloer met duurzame banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt als gevolg.

Na de haalbaarheidsstudie uit 2019 heeft SZW de volgende stap gezet door het SIF in de praktijk te toetsen met de realisatie van een pilotfonds. SZW heeft een consortium van vier organisaties – Social Finance NL (SFNL), Deloitte, StartGreen Capital, SEO Economisch Onderzoek (SEO) – de opdracht gegeven om het pilotfonds op te zetten en de eerste werkgevers vanuit dit fonds te ondersteunen. In nauwe samenwerking met twee pilot arbeidsmarktregio's en een brede groep van maatschappelijke stakeholders is het pilotfonds vormgegeven en zijn onlangs de eerste twee werkgevers gefinancierd: Social Capital Den Haag en United Repair Centre. Deze werkgevers hebben als streven om bij elkaar opgeteld in enkele jaren ruim 300 banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te realiseren. Ongeveer de helft van deze banen is bestemd voor mensen uit de doelgroep banenafpraak. Naast duurzame baancreatie behoren ook kwalitatief goed werk en een inclusieve werkvloer tot de impactdoelen waarop wordt gestuurd.

De ervaringen van de pilot zijn in dit rapport vertaald naar een advies voor een landelijk SIF. De pilot heeft laten zien dat er potentie is voor een landelijk SIF en dat deze een unieke positie in het ecosysteem kan innemen om werkgevers te ondersteunen bij het investeren in inclusiviteit.

Werkgevers hebben een sleutel naar een duurzame inclusieve arbeidsmarkt. Maar ze kunnen het niet alleen. Publiek-private samenwerking is nodig. Alleen door het rondmaken van de inclusieve businesscase kan de werkgever investeren in inclusiviteit. En alleen door goed samen te werken met publieke partners uit de arbeidsmarktregio kunnen de investeringen van werkgevers in inclusiviteit ook daadwerkelijk leiden tot duurzame resultaten voor de doelgroep.

Het SIF helpt hierbij. Door naast de werkgever te gaan staan en samen te onderzoeken wat er nodig is om tot een succesvolle inclusieve businesscase te komen. Door werkgevers te verbinden met partners uit de arbeidsmarktregio. Door toegang tot financiering te regelen via bestaande voorzieningen en andere financiers. En door, als er nog een financieringsbehoefte over is, zelf financieringen te verstrekken en zo het laatste puzzelstuk te leggen.

De pilot heeft uitgewezen dat het SIF geen regulier investeringsfonds moet zijn, maar een impact fonds. Een fonds waar de impact centraal staat, en niet het financiële rendement. Desalniettemin heeft het fonds wel als uitgangspunt om revolverend te zijn. Dat betekent dat de financieringen die verstrekt worden, terugkomen als de werkgever succesvol is. Hierdoor ontstaan er opnieuw mogelijkheden om andere werkgevers te ondersteunen. Op deze manier is het SIF een instrument dat op een duurzame wijze investeringen in inclusiviteit kan ondersteunen.

In het adviesrapport is beschreven hoe het landelijk SIF zou kunnen werken, welke ontwerpkeuzes er nog gemaakt moeten worden en welke rol SZW kan hebben bij de landelijke uitrol van het SIF.

1

INTRODUCTIE

Arbeidsmarktparticipatie van kwetsbare groepen is essentieel voor maatschappelijke participatie en sociale samenhang. Het draagt bij aan gelijke kansen en behandeling, beperkt het beroep op de geestelijke gezondheidszorg en WMO-ondersteuning, verlaagt het risico op crimineel gedrag en, in tijden van arbeidskrapte niet onbelangrijk, zorgt voor het beter benutten van arbeidspotentieel. Zo blijkt onder meer uit een publicatie van CBP/SCP¹.

Maar niet voor iedereen is het hebben van werk een vanzelfsprekendheid. In Nederland zijn er bijna 2 miljoen mensen met een arbeidsbeperking die door langdurige ziekte, aandoening of handicap belemmerd zijn in hun werk of het krijgen van werk. Bij de arbeidsbeperkten die onderdeel uitmaken van de beroepsbevolking is de werkloosheid ruim tweemaal zo hoog als onder niet-arbeidsbeperkten. Arbeidsbeperkten hebben vaak moeite om een baan te vinden omdat zij aanpassingen op hun werkplek of extra begeleiding nodig hebben².

In de banenafpraak heeft het kabinet met organisaties voor werkgevers en werknemers (sociale partners) afgesproken dat er begin 2026 125.000 extra banen zijn bijgekomen voor mensen met een arbeidsbeperking. Om dit doel te realiseren is de rol van de werkgever cruciaal. Zij dienen namelijk te investeren in een inclusieve werkvloer. Nieuwe technieken zoals augmented reality, cobots en exoskeletten bieden bijzondere kansen. Daarnaast zien we ook steeds meer sociale ondernemers opstaan die hun bedrijf inzetten om sociale impact te realiseren. Maar het inzetten van deze nieuwe technieken en het ontwikkelen van inclusieve businessmodellen gaat niet vanzelf. Uit onderzoek³ weten we dat werkgevers graag hun rol willen nemen, maar hier wel ondersteuning bij nodig hebben. De bestaande stimuleringsmaatregelen en voorzienin-

gen die de overheid biedt, zijn vooral gericht op het naar werk begeleiden van individuen uit de doelgroep banenafpraak. Maar als een werkgever wil investeren om groepen mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen, zijn er vaak weinig manieren om de werkgever hierbij te helpen. En dit is precies waar het SIF een rol kan spelen. Het doel van het SIF is om werkgevers te stimuleren en te ondersteunen bij het doen van investeringen om groepen mensen uit de doelgroep banenafpraak aan te nemen en op deze wijze te werken aan een inclusieve werkvloer.

In 2019 heeft SFNL samen met KplusV in opdracht van het ministerie van SZW de haalbaarheid en de mogelijke werking van het SIF onderzocht. In navolging van dit onderzoek heeft SZW het consortium van SFNL, Deloitte, StartGreen Capital en SEO gevraagd om de kaders van het SIF verder uit te werken en de werking van het fonds in de praktijk te onderzoeken. SFNL en Deloitte hebben de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de pilot, het verstrekken van de financieringen en het opstellen van de adviezen. StartGreen Capital faciliteert als fondsmanager het verstrekken van de financieringen en beheert en administreert deze. En SEO voert als onafhankelijk onderzoeksbureau de monitoring en evaluatie van het pilotfonds uit.

De afgelopen anderhalf jaar hebben wij met veel plezier het pilotfonds vormgegeven. We hebben de kaders opgesteld en we hebben een schaalbare infrastructuur ingericht voor het verstrekken van de financieringen. Nu zijn de eerste financieringen vanuit het SIF een feit. We hebben daarmee bijgedragen aan de realisatie van duurzame banen voor de doelgroep banenafpraak. En we hebben geleerd, veel geleerd! De ervaringen die wij hebben opgedaan vinden hun beslag in dit rapport. In hoofdstuk 4 geven wij een uitgebreide beschrijving van het fondska-

der. In hoofdstuk 5 en 6 staan we stil bij de ervaringen die we hebben opgedaan in de praktijk. In hoofdstuk 7 vatten we onze bevindingen samen en in hoofdstuk 8 geven wij ons advies voor de landelijke uitrol van het SIF.

De weg die we hebben afgelegd naar dit rapport is een bijzondere weg geweest die we niet alleen hadden kunnen afleggen. Allereerst spreken wij onze dank uit voor de Directie Werknemersregelingen van het ministerie van SZW die het initiatief voor het pilotfonds SIF heeft genomen en ons het vertrouwen heeft geboden om dit initiatief te verwezenlijken. Wij zijn veel dank verschuldigd aan de Ambtelijke Begeleidingsgroep, de Stakeholderscommissie en de arbeidsmarktregio's Groningen en Helmond - De Peel die onvermoeid hebben meegewerkt aan de totstandkoming van de kaders. We danken de vele werkgevers en medefinanciers met wie we hebben samengewerkt. We kijken terug op een goede samenwerking met het UWV in het kader van de Generieke Werkgeversregeling en de coalitie Technologie voor Inclusie. En we danken de Kennisalliantie Inclusieve Technologie als kennispartner op het gebied van inclusieve technologie. De Adviescommissie heeft ons met raad en daad bijgestaan bij de beoordeling van de financieringsaanvragen. We danken CDI-office en de HIS voor de fijne samenwerking in de pilot social return. En TNO voor het gebruik kunnen maken van de Vragenlijst Inclusief Ondernemen ten behoeve van de evaluatie van de pilot. En tot slot spreken wij onze dank uit voor Deloitte die als eerste private financier een donatie heeft gedaan waardoor het pilotfonds nog meer mogelijkheden kreeg om werkgevers te ondersteunen bij hun investeringen in inclusiviteit!

¹ De brede baten van werk, CPB/SCP publicatie, Den Haag, maart 2020

² CBS, Statline 2018

³ Berenschot, Onderzoek Participatiewet bij werkgevers, rapportage fase 2, 2017

2

DE AANLEIDING VOOR HET SOCIAAL INNOVATIEFONDS

Voordat we in het volgende hoofdstuk de kaders voor het pilotfonds gaan beschrijven, geven we een korte achtergrondbeschrijving van het initiatief voor een SIF.

De concrete aanleiding voor het SIF is de banenafspraken: begin 2026 moeten in totaal 125.000 reguliere banen voor mensen met een arbeidsbeperking zijn gerealiseerd. Werkgevers- en werknemersorganisaties, gemeenten en UWV in de 35 arbeidsmarktregio's maken - veelal op lokaal niveau - afspraken over de inzet van instrumenten en voorzieningen om de doelgroep te ondersteunen en werkgevers tegemoet te komen.

Er zijn diverse stimuleringsmaatregelen om werkgevers te steunen bij het realiseren van inclusieve werkplekken. Maar deze stimuleringsmaatregelen hebben ook beperkingen. Zo zijn de bestaande instrumenten voornamelijk gericht op individuele werkplek oplossingen of looncompensatie. Investerings van werkgevers om groepen mensen uit de doelgroep aan te nemen worden hiermee niet afgedekt. Daarnaast keren bestaande instrumenten vaak achteraf (nadat de werknemer in dienst is getreden) uit, terwijl de werkgever de investeringen vooraf moet doen.

Diverse onderzoeken^{1,2} laten zien dat er bereidheid is van werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Echter, daarvoor dienen werkgevers investeringen te doen (o.a. functie herontwerp, nieuwe inclusieve technologie of procesaanpassingen) die niet worden afgedekt via de bestaande stimuleringsmaatregelen. Bovendien zijn er veel (administratieve) drempels die werkgevers weerhouden om te investeren in een inclusieve werkvloer.

Uit de haalbaarheidsstudie SIF die in 2019 is uitgevoerd, is gebleken dat werkgevers bereid zijn om te investeren in een inclusieve werkvloer als de businesscase rond gemaakt kan worden. Daarvoor is toegang tot financiering en het wegnemen van (administratieve) drempels van belang. Waar de huidige stimuleringsmaatregelen en faciliteiten niet voldoen, kan het SIF voor deze financiering zorgen door de verbinding aan te gaan met financiers waar mogelijk en zelf te financieren waar nodig, en neemt het drempels weg door de samenwerking op te zoeken in de desbetreffende arbeidsmarktregio. De centrale gedachte is: doordat het SIF de businesscase van de werkgever centraal zet en helpt om deze rond te maken is de werkgever gemotiveerd om te investeren in de inclusieve werkvloer met duurzame resultaten voor de doelgroep als gevolg.

1. Berenschot (2017). Onderzoek Participatiewet bij werkgevers. Rapportage fase 2
2. SCP (2019). Arbeidsmarkt in kaart, werkgevers editie 2, 9 oktober 2019

3

ONDERZOEKSOPZET

DE OPDRACHT DIE WIJ VAN SZW HEBBEN ONTVANGEN, IS ALS VOLGT GEDEFINIEERD:

1. **Onderzoek op welke wijze het beste invulling gegeven kan worden aan een SIF door de kaders van het fonds te beschrijven.**
2. **Toets de kaders van het SIF doormiddel van het opzetten en begeleiden van een pilotfonds.**

FASE 1: DE KADERS

Voor het eerste deel van de opdracht heeft SZW 15 onderzoeksvragen geformuleerd. In hoofdstuk 4 beschrijven wij de kaders van het pilotfonds waarmee deze onderzoeksvragen beantwoord worden. De beantwoording van de onderzoeksvragen over de monitoring en evaluatie van het SIF zijn meegenomen in [hoofdstuk 5.5](#).

FASE 2: DE PILOT

Het tweede deel van de opdracht is gericht op het toetsen van de kaders van het SIF in de praktijk om zo breed mogelijk ervaringen op te doen voor het advies voor een landelijke uitrol. Het gaat hierbij grofweg om het ophalen van de drempels die werkgevers ervaren bij het investeren in inclusiviteit en hoe het SIF deze kan wegnemen. De pilot en de ervaringen die we hiermee hebben opgedaan worden beschreven in hoofdstuk 5 en hoofdstuk 6.

DE 15 ONDERZOEKSVRAGEN VAN SZW

MISSIE

1. Vanuit welke missie kan een publiek-privaat SIF het beste opgericht worden?

WERKWIJZE, COMPLEMENTARITEIT EN SAMENWERKING

2. Hoe is een SIF complementair aan het huidige instrumentarium?
3. Hoe kan samenwerking tussen alle verschillende partijen (gemeenten, UWV, werkgevers, SW-bedrijven) goed worden georganiseerd?

DOELGROEP WERKGEVERS

4. Op welke groep werkgevers moet een SIF zich richten?
5. Welke investeringsbehoeften hebben deze werkgevers?
6. Zijn er sectoren waarvoor een SIF met name geschikt zou zijn?

FINANCIERING

7. Hoe komt het fonds aan financiële middelen? Welke partijen, publiek en privaat, kunnen een rol bij de financiering spelen?
8. Hoe kan de financiering voor werkgevers ingeregeld worden waarbij specifiek aandacht wordt besteed aan de mogelijkheden van resultaatfinanciering?
9. Aan welke voorwaarden moeten werkgevers voldoen om gebruik te kunnen maken van een SIF?
10. Wat zijn de financiële Key Performance Indicators van een SIF?

INRICHTING SIF

11. Welke rechtsvorm is het meest passend bij het SIF?
12. Welke governance structuur is wenselijk voor het SIF?

MONITORING & EVALUATIE

13. Hoe wordt de werking van een SIF gemonitord?
14. Hoe wordt de werking van een SIF geëvalueerd?
15. Een SIF stuurt op concrete resultaten. Hoe worden deze resultaten gemeten?

4

FASE 1: KADERS PILOT SOCIAAL INNOVATIEFONDS

De eerste fase van het onderzoek is gericht op het vaststellen van de kaders voor de pilot SIF. Deze kaders zijn gebaseerd op het raamwerk dat eerder al in de haalbaarheidsstudie van 2019 is geformuleerd. In fase 1 van ons onderzoek hebben we met betrokken stakeholders, waaronder de Stakeholderscommissie, de Ambtelijke Begeleidingsgroep, SZW en Perspectief op Werk, het raamwerk uit de haalbaarheidsstudie getoetst en verder uitgewerkt. In [bijlage 1](#) is een overzicht opgenomen van alle stakeholders die hebben meegedacht bij het vaststellen van de kaders van het SIF. We hebben met elkaar de uitgangspunten van het SIF, de werking, de beoogde resultaten en het type financiering beschreven. Vervolgens hebben we in nauwe afstemming met de pilot arbeidsmarktregio's Groningen en Helmond – de Peel de kaders voor het pilotfonds vastgesteld.

4.1 MISSIE

Het SIF draagt bij aan de ambitie om een duurzame inclusieve arbeidsmarkt te realiseren waarin iedereen naar vermogen kan deelnemen en waar optimaal gebruik gemaakt wordt van de diversiteit van talenten en vermogens op de arbeidsmarkt. Een duurzame inclusieve arbeidsmarkt kan alleen bereikt worden als werkgevers de gelegenheid hebben om hun processen en businessmodellen zodanig aan te passen dat deze ook of misschien wel juist toegankelijk worden voor mensen met een arbeidsbeperking. Het SIF draagt hieraan bij door drempels voor de werkgevers om te investeren in inclusiviteit weg te nemen. Het doel voor het pilotfonds is als volgt geformuleerd:

Het doel van het SIF is om werkgevers te stimuleren en te ondersteunen bij het doen van investeringen om groepen mensen uit de doelgroep banenafpraak aan te nemen en op deze wijze te werken aan een inclusieve werkvloer.

4.2 WERKWIJZE

Het SIF ondersteunt werkgevers die een sluitende businesscase zien om groepen mensen uit de doelgroep banenafpraak *duurzaam* aan te nemen maar (financiële) drempels ervaren in het doen van investeringen hiervoor. Dat doet zij in drie fases:

1. Ondersteuning bij business development (vormgeven van de businesscase);
2. Financial engineering (verbinden met financieringsmogelijkheden en voorzieningen);
3. Financiering door middel van leningen of garanties.

1

Business development

Samen met de werkgever en partners uit de arbeidsmarktregio (WSP, gemeente etc.) wordt onderzocht wat er nodig is om de investeringen succesvol te laten zijn zodat er duurzame banen gerealiseerd worden. In deze fase wordt de vraag van de werkgever inclusief financieringsbehoefte duidelijk.

2

Financial engineering

Om de (financierings)vraag van de werkgever integraal te behandelen, bouwt het SIF aan een ecosysteem van (financiële) partners. Met deze partners wordt gekeken op welke manier de financieringsbehoefte (deels) afgedekt kan worden, bijvoorbeeld door de inzet van bestaande voorzieningen of het betrekken van financiers. Het SIF fungeert hierbij als verbinder.

3

Financiering

Tot slot heeft het SIF zelf de mogelijkheid om te financieren, bijvoorbeeld door het verstrekken van leningen of garanties. Het uitgangspunt hierbij is dat het SIF financiert als er geen andere mogelijkheden zijn. Het SIF kan hiermee het laatste stuk van de puzzel leggen.

4.3 UITGANGSPUNTEN

Bij het uitvoeren van bovengenoemde werkwijze worden de volgende uitgangspunten toegepast.

1. De vraag van de werkgever staat centraal

Het SIF werkt vraag gestuurd. Dat betekent dat de vraag van de werkgever om de businesscase van een inclusieve werkvloer rond te maken centraal staat. De rationale is dat wanneer een inclusieve werkvloer leidt tot een positieve businesscase, de werkgever zich optimaal zal inspannen voor een inclusieve werkvloer en investeringen doet die bijdragen aan de verduurzaming hiervan. De werkgever is erbij gebaat dat de werknemers duurzaam in dienst blijven. Partners uit de arbeidsmarktregio kunnen hierbij helpen, maar de vraag van de werkgever is en blijft leidend.

2. Complementariteit en samenwerking

Het SIF is complementair aan de huidige stimuleringsmaatregelen en faciliteiten (o.a. UWV, gemeenten) voor inclusiviteit. Het SIF verbindt bestaande stimuleringsmaatregelen en initiatieven met als doel om de werkgever te helpen om de businesscase van een inclusieve werkvloer rond te krijgen. Daar waar mogelijk wordt samen met partijen in de arbeidsmarktregio (o.a. gemeenten, werkgeversservicepunt, UWV, etc.) gekeken hoe deze stimuleringsmaatregelen en voorzieningen anders ingezet kunnen worden ten einde de businesscase rond te krijgen.

Het SIF heeft een open structuur, werkt samen met wat er al is en vult aan wat ontbreekt. Er wordt nadrukkelijk de verbinding gezocht met andere initiatieven. Ten tijde van de pilot zijn dit in ieder geval de volgende initiatieven geweest:

- Pilot Generieke Werkgeversvoorziening
- Challenge Technologie voor Inclusie
- Perspectief op Werk
- City Deal Impact Ondernemen
- Kennisalliantie Inclusieve Technologie

3. Verbinden waar mogelijk, financieren waar nodig

Naast het verbinden met andere (beleids)initiatieven wordt ook nadrukkelijk de samenwerking gezocht met andere financiers zoals banken en impact financiers.

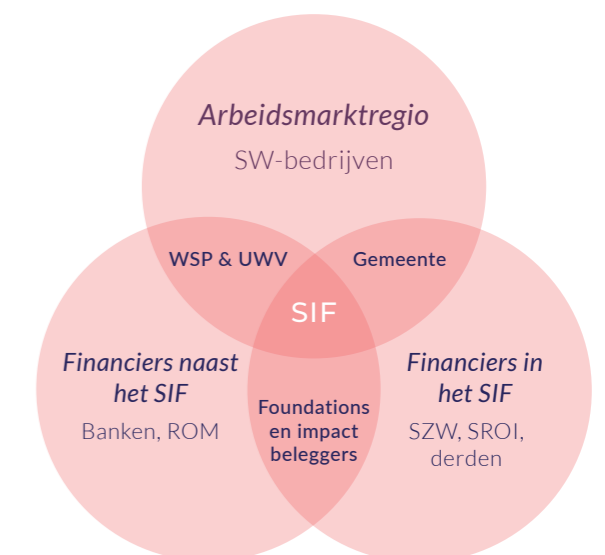
- Het SIF werkt in een ecosysteem van (financiële) partners om de vraag van de werkgever integraal te behandelen.
- Op het moment dat de werkgever een aanvraag indient bij het SIF wordt er eerst gekeken welke bestaande voorzieningen er ingezet kunnen worden. Het SIF fungeert hierbij als verbinder.
- Het uitgangspunt voor het SIF is dat zij financiert als er geen andere voorzieningen zijn die hiervoor ingezet kunnen worden.

VOORBEELD: VERBINDING MET DE GENERIEKE WERKGEVERSVOORZIENING

Tijdens de pilot heeft het SIF meerdere keren een succesvolle verbinding gemaakt met bestaande voorzieningen, zoals de Generieke Werkgeversvoorziening van het UWV. Een voorbeeld is een werkgever in de auto-industrie in de arbeidsmarktregio Helmond - De Peel. Deze werkgever zag een mogelijkheid om generieke werkplekaanpassingen door te voeren zodat een productielijn inclusief gemaakt kon worden en het werk toegankelijk zou worden voor mensen uit de doelgroep. Omdat er een financieringsbehoefte was, kwam de casus in eerste instantie bij het SIF terecht. Het SIF heeft als uitgangspunt om te verbinden waar mogelijk en te financieren waar nodig. Dat is precies wat het SIF hier gedaan heeft: aangezien de investeringen binnen de kaders van de Generieke Werkgeversvoorziening vallen, heeft het SIF de werkgever naar het UWV bemiddeld. De werkgever heeft een subsidieaanvraag voor de Generieke Werkgeversvoorziening ingediend bij het UWV welke is gehonoreerd. In de eerste fase resulteert dit naar verwachting in 4 banen voor de doelgroep banenafpraak waarbij er kans is op verdere opschaling in de toekomst.

- Het SIF kent financiële partners die bijdragen aan het fonds en financiers die naast het SIF meefinancieren op een specifieke businesscase. Zie ook [hoofdstuk 4.8.3 Financieringsbronnen](#) voor een overzicht van mogelijke co- en medefinanciers.

ECOSYSTEEM VAN FINANCIËLE PARTNERS



4. Impactdoelen centraal

De resultaten voor de doelgroep banenafpraak staan centraal. Om in aanmerking te komen voor een financiering van het SIF is het van belang dat de werkgever een plan heeft dat ervoor zorgt dat de werknemers uit de doelgroep optimaal tot hun recht komen. Naast de harde investeringen zoals machines en aanpassingen in het gebouw die de werkgever gaat doen, wordt er daarom ook gekeken naar zachte investeringen zoals het faciliteren van het transitieproces, het herontwerp van werk en het aanpassen van HR-processen om te komen tot een inclusieve arbeidscultuur. Aanvragen voor het SIF worden daarom getoetst op de haalbaarheid van deze resultaten. In de volgende paragraaf worden de impactdoelen nader beschreven.

4.4 IMPACTDOELEN

Het SIF stuurt bij iedere aanvraag op drie impactdoelen. In de monitoring van de deals staan deze doelen centraal. Hieronder is kort beschreven hoe de impactdoelen worden gemeten bij de werkgevers. Zie [hoofdstuk 5.5 Monitoring en evaluatie](#) voor meer informatie over het monitoring en evaluatieplan.

1 **Duurzaam dienstverband voor mensen met een banenafpraakindicatie (minimaal 1 jaar):**

- Aantal werknemers uit banenafpraak die minstens 1 jaar in dienst zijn bij de organisatie als gevolg van de investering gefinancierd door het SIF die voor de investering niet in dienst waren bij de organisatie (additioneel op eventuele andere werknemers uit de doelgroep banenafpraak die in dienst zijn);
- Aantal werknemers uit banenafpraak die minstens 1 jaar in dienst zijn bij een externe organisatie (bv. uitzend-/detachingsbureau) die bij de organisatie werkzaam zijn als gevolg van de investering gefinancierd door het SIF die voor de investering niet werkzaam waren bij de organisatie (additioneel op eventuele andere werknemers uit de doelgroep banenafpraak die bij de organisatie ingeleend zijn).

2 **Kwalitatief goed werk (baantevredenheid, ontwikkelmogelijkheden en passend niveau):**

- Tevredenheid met hun baan van de hiervoor genoemde groepen werknemers (op basis van enquête of focusgroep);
- Tevredenheid met hun ontwikkelmogelijkheden van de hiervoor genoemde groepen werknemers (op basis van enquête of focusgroep);
- Tevredenheid met het niveau van hun werkzaamheden van de hiervoor genoemde groepen werknemers (op basis van enquête of focusgroep).

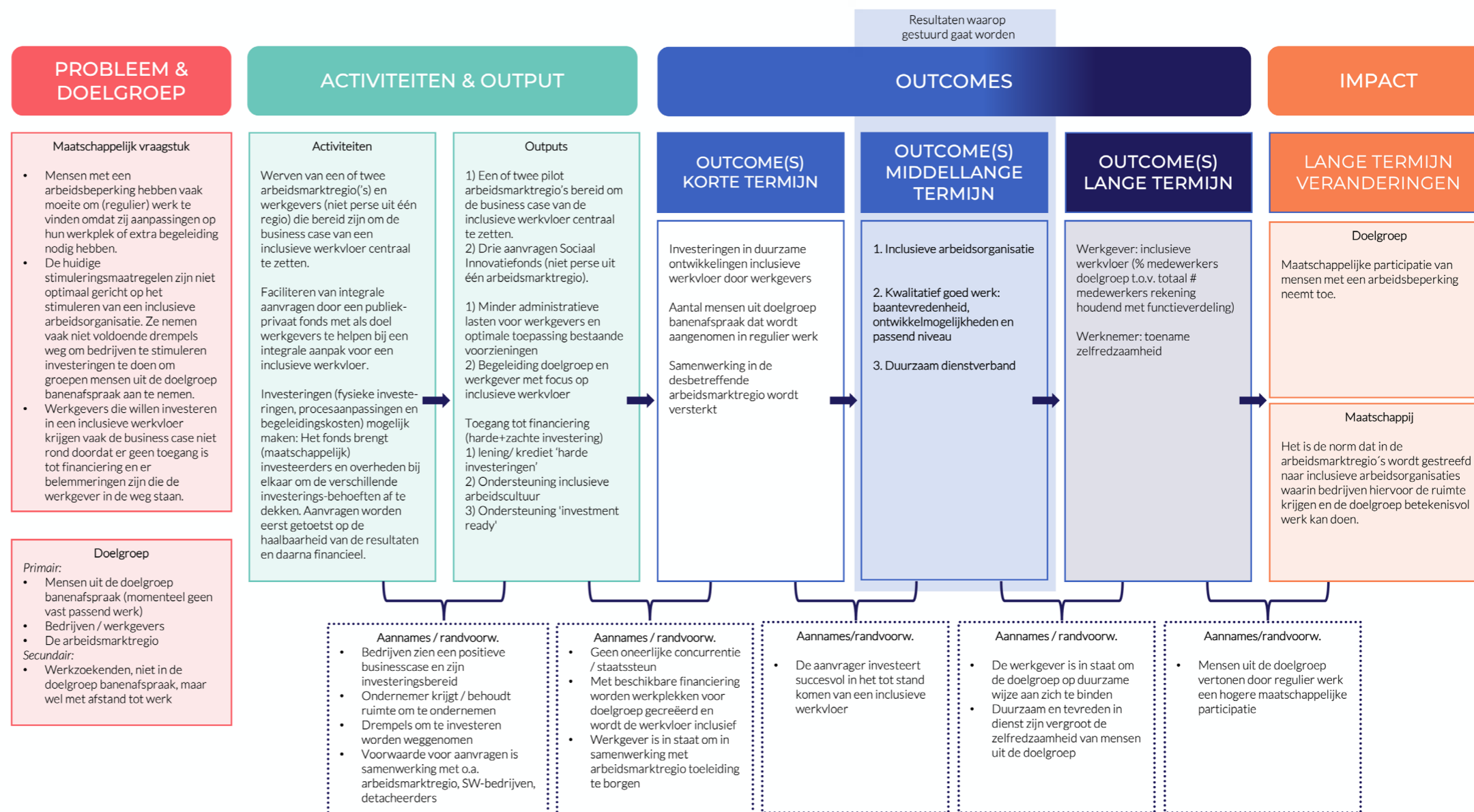
3 **Inclusieve arbeidsorganisatie (de gedragingen van personen in de organisatie leiden tot het aannemen en in dienst houden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt):**

- Uitkomsten 0-meting (bij financiering vanuit het SIF) en 1-meting (1 jaar na financiering vanuit het SIF) van vragen afkomstig uit de Vragenlijst Inclusief Ondernemen waaruit een score komt over de inclusiviteit van de arbeidsorganisatie (en de factoren die de inclusiviteit beïnvloeden in kaart worden gebracht).

4.5 THEORY OF CHANGE

De werkwijze, de uitgangspunten, activiteiten en beoogde impactdoelen zijn samengevat in onderstaande veranderingstheorie, ook wel Theory of Change (ToC) genoemd. Een ToC is een logisch raamwerk waarin wordt beschreven

hoe vanuit een maatschappelijke opgave de beoogde impact wordt bereikt. Het geeft een schematische weergave van hoe de activiteiten van het SIF leiden tot de beoogde resultaten en de impactdoelen.



4.6 DOELGROEP WERKGEVERS

Het SIF richt zich op (reguliere) werkgevers, gevestigd in Nederland, die voornemens zijn om hun werkvloer meer inclusief te maken en hier een rendabele businesscase voor zien. Het is mogelijk dat meerdere bedrijven samenwerken en een gecombineerde aanvraag indienen (cluster aanvraag) bij het SIF.

Het SIF maakt geen onderscheid in sectoren, wel is het denkbaar dat bepaalde sectoren zich goed lenen voor het op grotere schaal werken met mensen met een arbeidsbeperking (logistieke sector, de bouw en de maakindustrie). Het SIF staat open voor zowel reguliere werkgevers

(publiek en privaat) als impact ondernemers/ social enterprises. Van belang is dat er een positieve businesscase is voor het investeren in inclusiviteit. Impact ondernemers en social enterprises kenmerken zich door hun impact first benadering. Bij dit type ondernemers ligt de nadruk van hun businessmodel al op het maken van (sociale) impact. Reguliere werkgevers hebben vaak een ander vertrekpunt. Bij hen staat impact niet per definitie op de eerste plaats. Gezien beide vertrekpunten wezenlijk anders zijn, vergen beide doelgroepen een andere aanpak van het SIF, maar vullen ze elkaar ook goed aan. De aanpak van een impact ondernemer kan reguliere onder-

nemers inspireren en andersom. Beide doelgroepen zijn nodig om de arbeidsmarkt meer inclusief te maken.

Het SIF sluit startende ondernemers niet uit. Wel blijft het uitgangspunt voor het SIF dat er een rendabele businesscase moet zijn op basis waarvan de ondernemer de financieringsverplichtingen kan voldoen.

In het Deelname en Investeringsreglement in [bijlage 3](#) zijn de criteria voor een werkgever om deel te nemen aan het pilotfonds beschreven.

4.7 INVESTERINGSBEHOEFTE WERKGEVERS

Het SIF kan twee soorten investeringen financieren:

1. Harde investeringen: o.a. gebouwen, apparatuur, hulpmiddelen.
2. Zachte investeringen: investeringen in de ontwikkeling en implementatie van herontwerp van werk, begeleidings- en coachingskosten en investeringen in een inclusieve arbeidscultuur.

Investeringen die niet gefinancierd worden door het SIF (niet uitputtend):

- Debiteuren/factoring
- Herfinanciering
- Bedrijfsovername
- Private equity

Voordat het SIF financiert wordt eerst onderzocht of er andere stimuleringsmaatregelen of faciliteiten zijn die ingezet kunnen worden. Het SIF financiert daar waar andere voorzieningen niet voldoen.

De investeringen die het SIF kan financieren, dienen bij te dragen aan de impactdoelen van het SIF, waaronder het realiseren van duurzame banen voor mensen uit de doelgroep banenafpraak. Daarbij is er oog voor het feit dat de werkgever niet vanuit doelgroepen denkt, maar de businesscase als vertrekpunt neemt. De relatie tussen de investeringen en de impactdoelen wordt breed gezien. Ook investeringen die niet direct leiden tot meer banen, maar hier wel indirect aan bijdragen, kunnen mogelijk gefinancierd worden door het SIF.

Naast de harde investeringen is het van belang dat de werkgever ook aandacht heeft voor de zachte kant. Hierbij kan gedacht worden aan het herontwerp van processen en het realiseren van een inclusieve arbeidscultuur. Hierop zal ook getoetst worden door het SIF door altijd de vraag te stellen op welke wijze de aanvraag gaat bijdragen aan de impactdoelen (inclusieve arbeidsorganisatie, kwalitatief goed werk bestaand uit baantevredenheid, ontwikkelmogelijkheden en passend niveau, en duurzaam dienstverband).

4.8 FINANCIERING

4.8.1 FINANCIERINGSMOGELIJKHEDEN

In het geval het SIF overgaat tot financiering heeft het twee financieringsinstrumenten tot haar beschikking:

1. Leningen: voorbeelden zijn flexibel krediet (werk-kapitaal), een achtergestelde lening om het eigen vermogen van de onderneming te versterken of een 'resultatenlening'.
2. Garanties: deze mogelijkheid is van toepassing in het geval dat er een ongedekt deel bestaat, dan wel de zekerheden vanuit de aanvrager te beperkt zijn voor financiers.

De hoogte van een financiering die het SIF in de pilot kan verstrekken ligt tussen EUR 100.000 tot EUR 500.000. De totale financieringsbehoefte voor de businesscase kan hoger zijn, omdat het SIF de mogelijkheid heeft om in de 'financial engineering' fase met andere financiers samen op te trekken om de financieringsbehoefte af te dekken. In [hoofdstuk 5.4: De deals](#) is te lezen dat bij de beide financieringen in de deals dit het geval was.

Omdat het SIF ernaar streeft om drempels weg te nemen voor werkgevers om te investeren, wordt gewerkt met gunstige voorwaarden die in ieder geval niet hoger zullen zijn dan marktconform.

RESULTAATFINANCIERING

Het SIF werkt vanuit het uitgangspunt dat werkgevers die in aanmerking komen voor het SIF een inclusieve businesscase zien. Dat betekent dat deze werkgevers een meerwaarde zien in het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Hierdoor investeren werkgevers in een inclusieve werkvloer en het aanpassen van werk zodat er duurzame banen gerealiseerd worden. Maar naast de werknemer en de werkgever, wordt er op deze manier ook waarde gerealiseerd voor de maatschappij. In [hoofdstuk 5.5.3. Maatschappelijke baten en lasten baan-creatie](#) wordt de maatschappelijke businesscase nader toegelicht. Een concreet maatschappelijk resultaat van het realiseren van duurzame banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is besparing op de uitkeringslasten. Deze besparingen vallen grotendeels bij de gemeente. Het is denkbaar dat gemeenten bij een landelijk SIF vanuit deze besparingen deels gaan bijdragen aan het SIF. Deze methodiek wordt ook wel resultaatfinanciering genoemd; de gemeente betaalt achteraf voor de resultaten die gerealiseerd zijn, in dit geval doordat de werkgever duurzame banen heeft gerealiseerd. Tijdens de pilot is dit concept uitgewerkt in de vorm van een resultatenlening.

DE RESULTATENLENING: RESULTAATFINANCIERINGSAFSPRAAK MET DE ARBEIDSMARKTREGIO

In de pilot heeft het SIF samen met de arbeidsmarktregio Groningen en een werkgever de voorbereidingen getroffen voor een 'resultatenlening'. Het SIF heeft samen met de arbeidsmarktregio en werkgever een resultaatfinancieringsafpraak ontwikkeld waarbij een deel van de waarde die gerealiseerd werd bij de arbeidsmarktregio zou worden gebruikt om de SIF-lening van de werkgever mee af te lossen. Voor iedere duurzame baan of succesvolle doorplaat-sing die gerealiseerd wordt door de werkgever, zou een deel van de lening van de werkgever worden afgelost. Als de werkgever haar doel zou halen, zou de lening volledig worden afgelost door de arbeidsmarktregio. Op deze wijze wordt er een extra incentive gerealiseerd voor de werkgever om te werken naar de duurzame resultaten waar het SIF, maar ook de arbeidsmarktregio, naar streven.

Uiteindelijk heeft de financiering door bedrijfsomstandigheden niet plaatsgevonden, waardoor ook de resultaatfinancieringsafpraak met de arbeidsmarktregio niet geëffectueerd is. Wel heeft de samenwerking met de regio op dit onderwerp laten zien dat resultaatfinanciering een krachtig instrument is om de belangen van de werkgever en de arbeidsmarktregio op elkaar af te stemmen en hier gezamenlijk in op te trekken.

4.8.2 FINANCIËLE KENMERKEN EN INDICATOREN

De volgende financiële uitgangspunten zijn gehanteerd bij het vormgeven van de financieringen van het pilotfonds.

KENMERK	KADERS VOOR HET PILOTFONDS
Hoogte van de financiering	Tussen EUR 100.000,- en EUR 500.000,-
Type financiering	<ul style="list-style-type: none"> • Lening (wel/ niet achtergesteld) • Garantie
Looptijd lening	Maximaal 5 jaar
Rente	Niet hoger dan marktconform
Aflossing	<ul style="list-style-type: none"> • Lineaire aflossing • Bullet aflossing • Eventueel grace period
Zekerheden	Volledige dekking van de lening is niet noodzakelijk. Echter zekerheden dienen geboden te worden. E.e.a. afhankelijk van de risico's.
Financiële ratio's <ul style="list-style-type: none"> • EBITDA • Solvabiliteit (verhouding eigen vermogen/ vreemd vermogen) • Net Debt to EBITDA • Liquiditeitsratio (current ratio) • DSCR (terugbetaalcapaciteit) 	Streefwaarde: <ul style="list-style-type: none"> • Gemiddeld (over financieringsperiode) positief • >10% • <5 • >1 • >1
Overig	Ter handhaving van de solvabiliteit van de onderneming wordt er standaard gewerkt met een niet-onttrekkingsverklaring in geval de solvabiliteit < 35% is.

Er dient opgemerkt te worden dat de bovengenoemde financiële uitgangspunten voor een deel zijn bepaald door de grenzen van de pilot die door SZW zijn meegegeven. Zo schrijft de subsidiebeschikking (vanuit SZW) voor het pilotfonds voor dat de financiering een maximale looptijd mag hebben van 5 jaar. Om deze reden is de looptijd van de lening gemaximaliseerd op 5 jaar. Ook de hoogte van de financiering is in de pilot beperkt.

De financiële kenmerken en indicatoren van de pilotfinancieringen maken onderdeel uit van de monitoringrapporten in [bijlage 5](#). De monitoringrapporten worden gebruikt voor de bijsturing van de financieringen. Zo wordt geïdentificeerd of de financieringen op schema lopen (ontwikkelingen EBITDA etc.) en of de onderneming de financieringsverplichtingen (o.a. het voldoen van de rentebetalingen en aflossingen) nakomt.

AANTAL BANEN VERSUS HOOGTE VAN DE FINANCIERING

Er is voor de pilot bewust niet gedefinieerd hoeveel financiering er tegenover één baan mag staan. Hierin is het voorbeeld van de Generieke Werkgeversvoorziening gevolgd, waar ook geen specifiek subsidiebedrag per gerealiseerde baan is vastgesteld. De belangrijkste reden om in de pilot niet te werken met een specifiek bedrag is dat iedere businesscase en iedere investering anders is. De pilot biedt ons de gelegenheid om hier vanuit de praktijk meer gevoel bij te krijgen. Met de twee financieringen uit de pilot draagt het SIF bij aan het realiseren van in totaal 306 banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waarvan 141 banen voor mensen uit de doelgroep banenafpraak. Daartegenover staat een totaal financieringsbedrag van EUR 650.000. In [hoofdstuk 5.4: De deals](#) is nader beschreven aan hoeveel banen er per financiering wordt bijgedragen.

4.8.3 FINANCIERINGSBRONNEN

Bij het vaststellen van de kaders is met een breed scala van mogelijke financiers gesproken. In het kader hieronder is een overzicht opgenomen van de financiers die als mogelijke financieringsbronnen voor het SIF zijn geïdentificeerd. In de volgende paragraaf zijn de voedingsbronnen die zijn ingezet voor het pilotfonds nader beschreven.

MOGELIJKE FINANCIERS VOOR HET SIF

Financiers die het SIF kunnen voeden (cofinanciers):

1. Ministerie van SZW: financiering voor de pilot beschikbaar.
2. Europese instellingen (o.a. ESF+ en EIB): ESF+ en EIB hebben beide aangegeven interesse te hebben om betrokkenheid bij de landelijke uitrol te onderzoeken.
3. Gemeenten: de baten van het SIF (bijv. besparingen op de bijstand) vallen deels bij de overheid (primair lokaal). Het is denkbaar dat gemeenten een deel van deze baten (besparingen) bijdragen aan het fonds in de vorm van resultaatfinanciering.
4. Social return: met het ministerie van SZW is een pilot opgezet om toeleveranciers van SZW als invulling van hun social return-verplichting een bijdrage te laten leveren aan het SIF.
5. Filantropische fondsen.
6. Private financiers: een mooi voorbeeld is Deloitte die een bijdrage aan het SIF heeft geleverd van EUR 300.000.

Mogelijke financiers die als medefinancier (op dealniveau) kunnen optreden:

1. Banken.
2. Filantropische fondsen: In de pilotfase hebben diverse fondsen als medefinancier van het SIF opgetreden. Zie [hoofdstuk 5.4: De deals](#) voor meer informatie.
3. Private financiers.
4. Institutionele/ Impact beleggers.

Daarnaast zijn op dealniveau diverse voorzieningen die mogelijk ingezet kunnen worden. Denk hierbij aan de Generieke Werkgeversvoorziening via het UWV, of de lokale voorzieningen zoals jobcoaching, loonkostensubsidie etc., bijvoorbeeld in de vorm van arrangementen.

VOEDINGSBRONNEN VAN HET PILOTFONDS SIF

Voor de pilotfase heeft het SIF het grootste deel van haar middelen ontvangen via SZW. Het streven is dat bij een landelijke uitrol SZW niet de enige financier van het SIF wordt, maar dat andere financiers meefinancieren. Tijdens de pilotfase van het SIF is geëxperimenteerd met nieuwe, innovatieve voedingsbronnen/ financieringsvormen voor een mogelijk landelijk fonds. De andere voedingsbronnen voor het pilotfonds (naast SZW) zijn hiernaast beschreven.

Donatie van Deloitte

Deloitte heeft een bijdrage van EUR 300.000,- geleverd aan de pilot van het SIF. Hiermee is Deloitte de eerste private financier om deel te nemen in het pilotfonds. De bijdrage van Deloitte wordt ingezet conform de kaders van het pilotfonds.

Johan Stuijver

director Deloitte Consulting Public Sector:

“Veel werkgevers willen graag het verschil maken, maar lopen tegen belemmeringen aan. Wij zijn zeer gecharmeerd van de aanpak van het Sociaal Innovatiefonds waarin gewerkt wordt aan een ecosysteem van publieke en private partners en waarin de vraag van de werkgever steeds centraal wordt gezet. Het klinkt logisch, maar in het sociale domein is dit geen vanzelfsprekendheid. Het feit dat SZW hiertoe het initiatief heeft genomen zien wij als bijzonder en een waardevolle ontwikkeling en juichen wij van harte toe. Met onze bijdrage willen we dit initiatief ondersteunen en zien we tegelijkertijd een mooie kans om duurzame banen te realiseren voor de mensen die het zo hard nodig hebben. We hopen dat andere bedrijven ons voorbeeld volgen.”

Social return

In samenwerking met CDI-office van SZW is een experiment uitgevoerd waarbij opdrachtnemers met een social return verplichting konden bijdragen aan het SIF. Opdrachtnemers van de overheid hebben vaak een social return verplichting. Het doel is om deze verplichting in te zetten door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan of werkervaringsplek te bieden. Voor veel organisaties is dit lastig te realiseren binnen hun eigen bedrijf. Opdrachtnemers van SZW die hun social return verplichting niet op deze wijze konden invullen, konden deelnemen aan de [pilot 'social return via SIF'](#).

De pilot is bij zeven opdrachtnemers van SZW uitgezet. Drie opdrachtnemers hebben deelgenomen aan de pilot: Hobéon, De Beleidsonderzoekers in combinatie met DSP-groep en CINOP-ECBO. Zij doneren een bedrag aan het pilotfonds ter hoogte van hun social return verplichting. Deze bijdragen worden ingezet om de financieringslasten van de werkgevers die het SIF financiert te verminderen. De opdrachtnemers dragen op deze manier indirect bij aan het realiseren van duurzame banen. Daarnaast krijgen de opdrachtnemers ook iets terug. Het SIF biedt de opdrachtnemer een 'zelfscan inclusiviteit' waarmee ze zelf inzicht krijgen in hoe inclusief hun eigen werkvloer is en waar verbeterpunten zitten.

Roel van Krieken

hoofd advies en training van Hobéon:

“Deze mogelijkheid is voor ons een mooie aanvulling op maatschappelijke impact die we al maken in het onderwijs. Het is goed om te zien dat wij met onze bijdrage helpen en echte impact kunnen maken voor personen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Dit gaat nog een stap verder dan ons interne beleid op inclusiviteit, daar zijn we blij mee.”

Bij de (tussentijdse) evaluatie van de pilot social return is geconstateerd dat er veel interesse is voor een vervolg van de pilot. Zowel bij de deelnemende opdrachtnemers, als bij het CDI-office, HIS en SZW. Ook andere ministeries hebben interesse getoond om op deze wijze opdrachtnemers de gelegenheid te bieden om invulling te geven aan hun social return verplichting door bij te dragen aan het SIF. Op basis van deze positieve ervaringen heeft CDI-Office aangegeven bij een eventuele landelijke uitrol van het SIF de mogelijkheden te willen onderzoeken om de inzet van SROI als voedingsbron voor het SIF op te schalen.

Zie voor een uitgebreide beschrijving van de pilot [bijlage 7: Pilot social return](#).

4.9 INRICHTING EN GOVERNANCE

4.9.1 UITGANGSPUNTEN VOOR SZW

De taken die binnen het SIF zullen worden uitgevoerd, zijn over het algemeen privaat van aard. Denk hierbij aan het financieren van investeringen en het begeleiden van werkgevers bij het sluitend maken van businesscases. Mede gezien het maatschappelijke belang dat het SIF nastreeft en de mogelijkheid om ook financiering van filantropische fondsen te ontvangen, lijkt de stichtingsvorm de geëigende juridische vorm. Het scenario dat SZW zelf financieringen verstrekt aan werkgevers is onderzocht, maar mede om de hiervoor genoemde redenen als niet wenselijk beschouwd.

Om het SIF in een stichting onder te brengen zijn er grofweg twee scenario's:

1. SZW besluit tot het (doen) oprichten van een stichting waarin de activiteiten van een SIF worden belegd;
2. SZW brengt de activiteiten van het SIF onder bij een bestaande stichting en verstrekt de middelen via een subsidie.

Voor scenario 1 is het van belang om rekening te houden met de afwegingen die beschreven staan in het Stichtingenkader (ministerie van Financiën 2006 en 2017). Het betreft afwegingen die departementen moeten doorlopen alvorens een beslissing genomen wordt over het oprichten van een stichting door de overheid. Deze afwegingen houden sterk verband met de 'nut en noodzaak' van de overheidsbetrokkenheid bij de privaatrechtelijke rechtspersoon als de stichting. In het geval SZW besluit tot het (doen) oprichten van een stichting, dient het Stichtingenkader gevolgd te worden. Dat betekent onder andere dat de oprichting na afstemming met Juridische Zaken, Financieel-Economische Zaken en de Toetsingscommissie wordt voorgelegd aan:

- de Algemene Rekenkamer
- de Ministerraad
- de Staten-Generaal (voorhangprocedure van 30 dagen).

Het standpunt van het kabinet is dat het Rijk in beginsel geen betrokkenheid moet hebben bij het oprichten van stichtingen. Zoals in het stichtingenkader 2017 vermeld staat: "De relatie van de overheid tot een stichting blijft in beginsel beperkt tot het verstrekken van een subsidie. Zaken als verantwoording over subsidiegelden kunnen geregeld worden via subsidievoorwaarden." Dit pleit voor scenario 2.

In scenario 2 is het mogelijk om op grond van artikel 2 van de Kaderwet SZW-subsidies en artikel 1.2 van de Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS-subsidies te verstrekken voor activiteiten die passen in onder meer het werkgelegenheidsbeleid, het arbeidsmarktbeleid en het arbeidsomstandighedenbeleid. Er zijn verschillende aandachtspunten waar rekening mee gehouden dient te

worden bij scenario 2. De belangrijkste aandachtspunten zijn hieronder beschreven:

- Om te voorkomen dat de stichting als bestuursorgaan gekwalificeerd wordt, is het van belang dat de inhoudelijke criteria voor het verstrekken van de financiering aan werkgevers door de stichting niet in beslissende mate door SZW worden bepaald. Door niet te kwalificeren als bestuursorgaan is het gevolg dat de financiering van de stichting aan werkgevers louter privaatrechtelijk van aard is.
- SZW kan ervoor kiezen om de subsidie niet in één keer over te maken, maar te werken met een zogenoemd trekkingsrecht waarbij SZW de subsidie pas overmaakt op het moment dat een werkgever in aanmerking komt voor een financiering. Het uiteindelijke besluit tot het al dan niet financieren dient bij de stichting te liggen.
- Bij het verstrekken van de financieringen door de stichting aan werkgevers dient gehandeld te worden conform de staatssteunregels (in het bijzonder de de-minimisverordening).

4.9.2 INRICHTING PILOTFONDS

Voor de pilot is gekozen om de activiteiten van het SIF, in lijn met het eerder benoemde scenario 2, onder te brengen bij een bestaande stichting. Via een subsidiebeschikking vanuit SZW heeft deze stichting het mandaat verkregen om financieringen voor te bereiden en te beoordelen.

De stichting werkt voor het beheren en administreren van de financieringen samen met fondsmanager StartGreen Capital. StartGreen Capital valt als fondsmanager onder het toezicht van AFM en beschikt over alle benodigde faciliteiten, kennis en vergunningen voor het verstrekken en beheren van financieringen. Samen met StartGreen Capital zijn de juridische documenten opgesteld, is er een IT-infrastructuur ingericht en zijn de beheer en administratieprocessen voor de financieringen ingericht. De infrastructuur die voor het pilotfonds is opgebouwd, is eenvoudig op te schalen.

De afspraken met SZW over het uitvoeren van de pilotactiviteiten, besteding, bevoegdheden en verantwoording zijn vastgelegd in de subsidiebeschikking. De voornaamste afspraken zijn:

- De financieringen worden verstrekt conform de hiervoor beschreven kaders.
- Er wordt gebruik gemaakt van een trekkingsrecht. Dat wil zeggen dat de subsidie pas beschikbaar wordt gesteld zodra een financieringsovereenkomst is

bereikt. De subsidiehoogte is dan gelijk aan de desbetreffende financieringsomvang.

- De financieringen van werkgevers hebben een looptijd van maximaal 5 jaar.
- Ontvangen rente, garantstellingspremies en aflossingen worden gereserveerd voor de pilot. In het geval er een landelijke uitrol van het SIF komt, zullen deze gelden en de bestaande financieringen worden overgezet naar het landelijk SIF.

Met SZW zijn op basis van een risicoanalyse risicomitigerende maatregelen doorgevoerd voor de hiervoor genoemde aandachtspunten:

AANDACHTSPUNT	RISICOMITIGERENDE MAATREGEL PILOTFONDS
Om te voorkomen dat de stichting als bestuursorgaan gekwalificeerd wordt, is het van belang dat de inhoudelijke criteria voor het verstrekken van de financiering aan werkgevers door de stichting niet in beslissende mate door SZW worden bepaald. Door niet te kwalificeren als bestuursorgaan is het gevolg dat de financiering van de Stichting aan werkgevers louter privaatrechtelijk van aard is.	De besluitvorming voor het verstrekken van financieringen ligt bij de stichting. De stichting heeft via de subsidiebeschikking het mandaat verkregen om financieringen voor te bereiden en te beoordelen. Financieringen worden beoordeeld conform een fiatteringsproces (hoofdstuk 4.9.3). De inhoudelijke criteria voor het verstrekken van financieringen aan werkgevers door de stichting worden derhalve niet in beslissende mate door SZW bepaald.
SZW kan ervoor kiezen om de subsidie niet in één keer over te maken, maar te werken met een zogenoemd trekkingsrecht waarbij SZW de subsidie overmaakt op het moment dat een werkgever in aanmerking komt voor een financiering. Het uiteindelijke besluit tot het al dan niet financieren dient bij de stichting te liggen.	Bij de financiering van de deals geldt een trekkingsrecht. Dit houdt in dat zodra de stichting een financieringsaanvraag van een werkgever gehonoreerd heeft, het een trekkingsverzoek indient bij SZW voor het overmaken van de middelen ten behoeve van deze financiering.
Bij het verstrekken van de financieringen door de stichting aan werkgevers dient gehandeld te worden conform de staatssteunregels (in het bijzonder de de-minimisverordening).	Om te handelen conform de staatssteunregels ondertekenen de werkgevers waaraan financieringen worden verstrekt en de fondsmanager de de-minimisverklaring, zodat gebruik gemaakt kan worden van de de-minimisvrijstelling.

4.9.3 FIATTERINGSPROCES EN BESLUITVORMING

Voor het pilotfonds is de besluitvorming voor het verstrekken van financieringen om voorgenoemde redenen belegd bij de stichting die de activiteiten voor het pilotfonds uitvoert. De stichting volgt voor deze besluitvorming het fiatteringsproces zoals afgestemd met SZW. Een onafhankelijke Adviescommissie speelt een belangrijke rol bij de besluitvorming. De rol en samenstelling van de Adviescommissie is beschreven in de volgende paragraaf 4.9.4. De Adviescommissie.

Voor het pilotfonds ziet het fiatteringsproces er als volgt uit:

FASE	STAPPEN
1. Voorbereiding	Intake: De werkgever en het SIF onderzoeken samen de mogelijkheden van ondersteuning vanuit het SIF. Na een positieve intake starten de business development en financial engineering fases en wordt de financieringsaanvraag nader uitgewerkt. Investeringsmemorandum: Als de financieringsaanvraag bekend is, stelt de werkgever het I] investeringsmemorandum op (zie hoofdstuk 5.3). Het investeringsmemorandum vormt de basis van de financieringsaanvraag. De ondernemer is verantwoordelijk voor het opstellen van het investeringsmemorandum, maar het SIF levert hierbij actieve ondersteuning.
2. Analyse	Counteranalyse: Nadat het investeringsmemorandum is opgesteld, voert een financieel expert, niet betrokken bij het SIF, een onafhankelijke analyse op de aanvraag uit. Bij een positieve analyse wordt het proces gecontinueerd. CDD: De fondsmanager StartGreen Capital voert een Client Due Diligence uit op de onderneming en de bestuurders.
3. Advies	Preadvies: Na een positieve counteranalyse en CDD stelt de stichting een preadvies op voor de Adviescommissie. De Adviescommissie: Een onafhankelijke Adviescommissie geeft advies over de aanvraag op basis van het investeringsmemorandum, het preadvies en de counteranalyse.
4. Beoordeling	Besluit: De stichting maakt mede op basis van het advies van de Adviescommissie een besluit tot al dan niet honoreren van de aanvraag. Wanneer de aanvraag gehonoreerd wordt, oefent de stichting het trekkingsrecht uit bij SZW om de lening te kunnen verstrekken.

4.9.4 ADVIESCOMMISSIE

De onafhankelijke Adviescommissie heeft een belangrijke rol bij de beoordeling van de financieringsaanvragen in het pilotfonds. De Adviescommissie adviseert de stichting op basis van het ingediende preadvies tot het verstrekken van financieringen en geeft haar eigen oordeel. De Adviescommissie toetst daarbij in welke mate de onderneming voldoet aan het investeringsreglement en de kaders van het pilotfonds. Hierbij worden zowel de levensvatbaarheid van de onderneming en de beoogde maatschappelijke resultaten van de investeringen meegewogen.

De Adviescommissie adviseert over toekennen, afwijzen of aanhouden van ingediende aanvragen en geeft gevraagd en ongevraagd aanwijzingen voor aanpassingen van een aanvraag. Als de situatie daar om vraagt, kan er een tweede beoordeling plaatsvinden. Het advies van de Adviescommissie is zwaarwegend, maar niet bindend.

De Adviescommissie voor het pilotfonds bestaat uit drie personen te weten:

- Herman Mulder (Voorzitter SDG Netherlands)
- Martine Schuijer (Directeur NL Onderneemt Maatschappelijk!)
- Peter Brouwer (Programmamanager Inclusieve Arbeidsmarkt Goldschmeding Foundation)

5

FASE 2: DE PILOT

In het vorige hoofdstuk zijn de kaders van het pilotfonds beschreven. Het tweede deel van de opdracht bestond uit het in de praktijk toetsten van de kaders door met het pilotfonds financieringen te verstrekken. De inrichting van het pilotfonds heeft in nauwe samenwerking met twee pilot arbeidsmarktregio's plaatsgevonden. In samenspraak zijn de kaders vertaald naar een deelname- en investeringsreglement voor het pilotfonds. Dit reglement heeft de basis gevormd voor de selectie van potentiële werkgevers. Binnen en buiten de pilot arbeidsmarktregio's zijn werkgevers gevonden met wie financieringsaanvragen zijn voorbereid. Op het moment van schrijven, zijn twee financieringen verstrekt waarmee we bijdragen aan in totaal 306 banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij is ongeveer de helft van deze banen (141 banen) bestemd voor mensen uit de doelgroep banenafpraak. Naast de twee financieringen die zijn verstrekt, is een derde financiering voorbereid en uitgewerkt, maar door externe omstandigheden heeft deze financiering uiteindelijk niet plaatsgevonden. Wel hebben we veel geleerd van deze casus en zullen we de lessen in dit hoofdstuk beschrijven.

5.1 SAMENWERKING ARBEIDSMARKTREGIO'S

Het succes van het SIF hangt samen met de wijze waarop er wordt samengewerkt met de arbeidsmarktregio's. Om deze reden is het pilotfonds ingericht in nauwe samenwerking met twee pilot arbeidsmarktregio's, te weten Groningen en Helmond - De Peel. De selectie van de pilot arbeidsmarktregio's heeft plaatsgevonden aan de hand van de volgende afwegingscriteria:

AFWEGINGSCRITEIA SELECTIE PILOT ARBEIDSMARKTREGIO'S:

1. Bestuurlijk draagvlak en eigenaarschap vanuit de arbeidsmarktregio om deel te nemen aan het SIF;
2. Er dient een urgentie te zijn vanuit het perspectief banenafpraak om in de arbeidsmarktregio extra inspanningen te verrichten (bijvoorbeeld dat de doelgroep banenafpraak in de arbeidsmarktregio door de Covid-19 crisis extra hard is geraakt);
3. Er is snel toegang tot werkgevers die bereid zijn binnen de pilotperiode te investeren in het aannemen van de doelgroep;
4. Bereidheid om middels (resultaat)financiering bij te dragen aan de voeding van het fonds;
5. Succesvolle samenwerking (in de keten), enthousiasme en bereidwilligheid om de werkwijze van het SIF te steunen;
6. Aanwezigheid van aanpalende financieringsinstrumenten en bronnen gericht op innovatie, investeringen en de arbeidsmarkt (o.a. actieve O&O-fondsen, filantropie en impact investeerders);
7. Aanwezigheid groeisectoren, diversiteit in sectoren en opschalingsmogelijkheden.

In samenwerking met de pilot arbeidsmarktregio's is:

1. het pilotfonds ingericht;
2. een deelname- en investeringsreglement opgesteld;
3. gezamenlijk een pijplijn ([bijlage 6: Pijplijn pilot SIF](#)) van potentiële werkgevers voor het pilotfonds ontwikkeld en;
4. met diverse werkgevers de werking van het pilotfonds in de praktijk getoetst.

Ten behoeve van dit adviesrapport is de samenwerking met de pilot arbeidsmarktregio's geëvalueerd en zijn de pilot arbeidsmarktregio's gevraagd om te reflecteren op het pilotfonds en de mogelijkheden voor een landelijke uitrol van het SIF. De belangrijkste bevindingen zijn opgenomen in [hoofdstuk 6 Ervaringen pilot SIF](#) en [bijlage 2: Evaluatie stakeholders](#).

5.2 DEELNAME- EN INVESTERINGSREGLEMENT

De kaders zoals beschreven in het vorige hoofdstuk zijn ten behoeve van de pilot en in samenwerking met de pilot arbeidsmarktregio's vertaald naar een deelname- en investeringsreglement. Dit reglement vormt de basis van het pilotfonds. Het beschrijft de werkwijze van het pilotfonds, de financieringsmogelijkheden en waar een mogelijke aanvraag aan dient te voldoen. Het document geeft weer wat de werkgever van het pilotfonds mag verwachten en vormt de basis voor de werving en selectie van de casussen die het pilotfonds heeft gefinancierd.

De belangrijkste voorwaarden om voor financiering vanuit het pilotfonds in aanmerking te komen, zoals beschreven in het deelname- en investeringsreglement zijn:

1. De aanvrager heeft mogelijkheden om groepen mensen uit de doelgroep banenafpraak (richtlijn is minimaal 5 mensen) aan te nemen. Daarvoor dienen investeringen te worden gedaan die op dit moment niet (volledig) gefinancierd kunnen worden.
2. Bij voorkeur heeft de investering een innovatief karakter, of wordt er gebruik gemaakt van inclusieve technologie om het werk toegankelijk te maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
3. Er is een gezonde businesscase die het mogelijk maakt om de financiering af te lossen.
4. Met de investeringen wordt een bijdrage geleverd aan de doelen van het SIF:
 - a. Duurzaam dienstverband voor mensen met een banenafpraakindicatie (minimaal 1 jaar);
 - b. Kwalitatief goed werk (baantevredenheid, ontwikkelmogelijkheden en passend niveau);
 - c. Inclusieve arbeidsorganisatie.
5. De werkgever is bereid om mee te werken aan de monitoring en evaluatie van de pilot.
6. Relevante partners uit de arbeidsmarktregio ondersteunen het initiatief.

Voor het volledige deelname- en investeringsreglement, zie [bijlage 3: Deelname- en Investeringsreglement](#).

5.3 INVESTERINGSMEMORANDUM

Waar het deelname- en investeringsreglement beschrijft waar het SIF voor staat en onder welke voorwaarden er deelgenomen kan worden, vormt het investeringsmemorandum de basis voor de investeringscasus. Als een werkgever voldoet aan de voorwaarden zoals opgenomen in het deelname- en investeringsreglement, kan de ondernemer gezamenlijk met het SIF het aanvraagproces

ingaan. Het investeringsmemorandum vormt de basis voor deze financieringsaanvraag en geeft een beschrijving van de onderneming, de financieringsbehoefte, de impactdoelen en de financiële businesscase. De ondernemer is verantwoordelijk voor het opstellen van het investeringsmemorandum, maar het SIF levert hierbij actieve ondersteuning.

Voor het volledige investeringsmemorandum, zie [bijlage 4: Investeringsmemorandum](#).

5.4 DE DEALS

Het hoofddoel van het SIF is om werkgevers te helpen bij het financieren van hun investeringen die leiden tot een inclusieve werkvloer. In de pilotfase is met verschillende werkgevers verkend welke drempels zij ondervinden bij het investeren in inclusiviteit en hoe het SIF deze drempels weg kan nemen. Met drie werkgevers is het hele proces doorlopen tot en met de financieringsaanvraag bij het SIF. Daarnaast is één werkgever door het SIF bemiddeld naar de Generieke Werkgeversvoorziening. Voor deze werkgever bleek na de inzet van de Generieke Werkgeversvoorziening geen financieringsbehoefte meer over te zijn. Het pilotfonds heeft op het moment van schrijven twee financieringen verstrekt: aan Social Capital Den Haag en aan United Repair Centre. Een derde financieringsaanvraag is wel in behandeling genomen, maar niet gehonoreerd.

5.4.1 DEAL 1: SOCIAL CAPITAL DEN HAAG

Social Capital is een sociale onderneming ontstaan vanuit een fusie tussen onder meer Milieuwerk en Happy Tosti, in samenwerking met Heineken Nederland. De onderneming heeft een circulair arbeidsproces waarbij ze mensen met een arbeidsbeperking inzetten in hun eigen exploitaties en/of via partners. Social Capital heeft de ambitie om landelijk te groeien naar 2.500 mensen met een arbeidsbeperking in dienst in 2030.

Social Capital is actief in drie steden: Amsterdam, Breda en Den Haag. Social Capital Den Haag heeft een aanbesteding van het cultureel centrum Amare in Den Haag gewonnen waardoor de onderneming de volledige horecavoorzieningen in de komende 5-10 jaren kan exploiteren. Mede hierdoor ontstond er een goede kans om het aantal banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op te schalen in Den Haag. De onderneming heeft in Den Haag de ambitie om voor eind 2023 naar 100 banen voor mensen met een arbeidsbeperking te groeien. Eind 2025 streeft de onderneming naar 200 banen, eind 2030 naar 500 banen.

Om Social Capital Den Haag en het project met Amare succesvol te lanceren en uit te bouwen, was de organisatie op zoek naar financiering. Deze financieringsbehoefte bestond uit zowel harde investeringen (onder andere inventaris) en zachte investeringen (onder andere jobcoaches en andere voorinvesteringen in begeleiding van de doelgroep).

Social Capital Den Haag ervoer drempels in het rondmaken van de inclusieve businesscase. De grootste drempel zit hem in de investeringen die gedaan moesten worden om de mensen uit de doelgroep te vinden en op de juiste manier te begeleiden. Uiteindelijk wordt Social Capital deels gecompenseerd vanuit de gemeente wanneer zij mensen uit de doelgroep in dienst neemt, maar om hier te komen dient er eerst aanzienlijk geïnvesteerd te worden. Daarbij geldt dat deze vergoedingen slechts deels de kosten compenseren die Social Capital dient te maken. Een deel van de maatschappelijke waarde die gerealiseerd wordt door Social Capital vloeit niet terug naar het businessmodel van Social Capital waardoor deze waarde niet gebruikt kan worden voor verdere verduurzaming en opschaling van het model. Een andere uitdaging voor Social Capital is dat zij op grote schaal werkgelegenheid voor de doelgroep wil realiseren. Hiervoor is het model van Social Capital afhankelijk van de arbeidsmarktregio voor het toeleiden van kandidaten. Wanneer er geen of minder kandidaten gevonden worden heeft dit een direct impact op het model van de onderneming.

DE ONDERSTEUNING VAN HET SIF ZAG ER ALS VOLGT UIT:

1. Business development

Social Capital Den Haag had haar businessplan groten-deels staan en wist haar weg te vinden bij publieke partners om afspraken te maken over de toeleiding en begeleiding van de doelgroep. Het SIF heeft deze afspraken versterkt door de gemeente nauwer te betrekken als het gaat over de toeleiding van de doelgroep.

2. Financial engineering

Omdat de onderneming zich in een startup fase bevindt, was het niet mogelijk om hun financieringsbehoefte via reguliere financiers af te dekken. Om de financieringsbehoefte af te dekken heeft het SIF de samenwerking gezocht met Fonds 1818, een filantropisch vermogensfonds. Het SIF heeft de lead genomen in de financiële analyse. Samen met Fonds 1818 heeft het SIF de financieringsbehoefte afgedekt. Fonds 1818 heeft uiteindelijk een prestatielening verstrekt. Deze lening wordt omgezet in een gift als Social Capital Den Haag het streefaantal banen heeft gerealiseerd.

3. Financiering

Tot slot heeft het SIF zelf een lening van EUR 250.000 aan Social Capital Den Haag verstrekt om de businesscase sluitend te maken. Met deze lening helpt het SIF bij het includeren van de sociale impact: de lening van het SIF dient primair als voorfinanciering voor de te ontvangen vergoedingen vanuit onder meer de gemeente.

IMPACT:

- Groei naar 200 duurzame banen voor mensen met een arbeidsbeperking (eind 2025).
 - » 60% (120 banen) betreft banen voor de doelgroep banenafpraak
 - » 10% betreft WIO-banen
 - » 20% betreft STiP banen
 - » 10% betreft reguliere banen.
- Passend werk voor alle medewerkers door het circulaire arbeidsproces: de doelgroep kan zich tijdens een proefplaatsing binnen de eigen exploitaties ontwikkelen naar basis inzetbaarheid en vanuit die positie doorgroeien binnen de eigen organisatie of extern gedetacheerd worden. Het model biedt ook altijd de mogelijkheid om terug te vallen binnen de eigen exploitaties als het even minder gaat.
- Medewerkers zijn werkzaam in een organisatie die primair handelt om haar sociale ambities te verwezenlijken. De organisatie streeft ernaar binnen haar eigen exploitaties minimaal 50% van de gewerkte uren sociaal in te vullen.

Voor meer details over de financiering zie [bijlage 5: monitoringrapporten deals](#).

5.4.2 DEAL 2: UNITED REPAIR CENTRE

United Repair Centre is een nieuwe organisatie, opgezet door de directie van Makers Unite. Makers Unite is een succesvolle sociale onderneming, in 2016 opgericht, en richt zich op het produceren van duurzame kleding. De medewerkers van Makers Unite zijn statushouders, die via Makers Unite een kans krijgen op de arbeidsmarkt. United Repair Centre gaat kledingreparaties voor kledingmerken uitvoeren, zodat deze kleding langer gebruikt kan blijven worden. Patagonia is de launching customer. Daarnaast heeft United Repair Centre ondertussen ook andere opdrachtgevers aan zich weten te binden. De onderneming wordt onder meer ondersteund door het Amsterdam Economic Board.

De ambitie van United Repair Centre is om in de komende 5 jaar (tot en met eind 2026) 106 (FTE) banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te realiseren, waarvan 85 banen voor statushouders en 21 banen voor de doelgroep banenafpraak. Om deze ambitie te kunnen realiseren, heeft United Repair Centre financiering nodig, onder meer ter dekking van de aanloopkosten, harde investeringen in machines, voorraden en infrastructuur en zachte investeringen (voorfinanciering) voor het vinden en begeleiden van de doelgroep. Onderdeel van de begeleidingskosten die gemaakt worden is het opzetten van een speciaal trainingsprogramma voor mensen met een arbeidsbeperking.

Met oog op het realiseren van haar ambitie, ervoer United Repair Centre drempels in het rondmaken van de inclusieve businesscase. Omdat de organisatie in de startup fase zit, konden reguliere financiers niet financieren. De onderneming had al verschillende impactfinanciers betrokken, maar de focus lag vooral op het financieren van de aanlooperperiode (eerste twee jaar). Er was nog geen oplossing in zicht om tot een duurzame financiering van de inclusieve businesscase te komen. Daarnaast werkt de directie van United Repair Centre al langer met statushouders, maar is de inzet van de doelgroep banenafpraak en de daarbij behorende te maken afspraken met de arbeidsmarktregio nieuw voor hen.

Om deze drempels te overkomen heeft United Repair Centre een aanvraag ingediend bij het SIF. Vanuit deze aanvraag heeft het SIF United Repair Centre ondersteund in de drie fases om deze (financiële) drempels weg te nemen:

1. Business development

Het businessplan van United Repair Centre stond al grotendeels. Het SIF heeft ondersteund bij de aanscherping van dit plan en het goed meenemen van de doelgroep banenafpraak, inclusief de toeleiding en begeleiding

van de doelgroep. Hiervoor heeft het SIF onder andere ondersteund in het maken van de juiste afspraken met het Werkgeversservicepunt Groot-Amsterdam.

2. Financial engineering

Het SIF heeft United Repair Centre ondersteund in de doorontwikkeling van de businesscase en het opstellen van een dekkingsplan met als doel om tot een duurzame financiering te komen waarbij het realiseren van duurzame banen centraal staat. Daarnaast heeft het SIF geholpen bij het betrekken van de andere financiers (drie impactfinanciers en een regionale ontwikkelmaatschappij) en de rol als lead financier op zich genomen door de belangen en voorwaarden van de verschillende financiers bijeen te brengen en een intercreditor-overeenkomst af te stemmen.

3. Financiering

Tot slot heeft het SIF zelf een lening van EUR 400.000 aan United Repair Centre verstrekt om de businesscase sluitend te maken.

IMPACT:

- 106 (FTE) banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (eind 2026), waarvan 85 banen voor statushouders en 21 banen voor de doelgroep banenafpraak. Omgerekend naar de definitie van een baan vanuit de banenafpraak (25,5 uur per week) komt dit neer op 31 banen.
- Training on the job en een Reparatie Academie waarbij medewerkers worden opgeleid en begeleid om kleding te repareren (o.a. elementen in productkennis, technieken en soft skills).
- Naast sociale impact ook klimaat impact: in de eerste 5 jaar wordt naar verwachting 1 miljoen kilo aan textielafval voorkomen. Over 15 jaar zal naar verwachting de uitstoot van 18 miljoen kilo CO2 bespaard worden.

Voor meer details over de financiering zie [bijlage 5: monitoringrapporten deals](#)

5.4.3 DEAL 3: NIET SUCCESVOLLE FINANCIERING

Naast de bovenstaande financieringen is in de pilotfase een derde werkgever begeleidt naar een financiering waarbij de procedure van het pilotfonds volledig is doorlopen. De onderneming heeft een financieringsaanvraag ingediend bij het SIF. Echter, door (externe) ontwikkelingen in de laatste fase van het traject is de financieringsaanvraag uiteindelijk niet gehonoreerd. Toch hebben we veel van het proces geleerd. Hieronder is een korte beschrijving van de casus met de belangrijkste lessen opgenomen.

Het betrof een onderneming in de maakindustrie die een mogelijkheid zag om haar productieproces volledig inclusief te ontwerpen. De ambitie was om in drie jaar tijd ten minste 65 duurzame banen voor mensen uit de doelgroep banenafpraak en in totaal 77 banen te realiseren.

1. Business development

De onderneming had een vergevorderd plan waarbij inclusiviteit centraal stond. Er was ook al goed contact met de arbeidsmarktregio, onder meer over het vinden en begeleiden van mensen uit de doelgroep. De uitdaging voor deze onderneming was om dit plan gefinancierd te krijgen. De kosten om het proces in te richten met de doelgroep lagen ruim 30% hoger dan wanneer er met reguliere werknemers gewerkt zou worden. Daarnaast begaf de organisatie zich in een doorstart, waardoor reguliere financiers terughoudend waren. Toen de financieringsbehoefte was vastgesteld, is het SIF met betrokken partners waaronder een vermogensfonds, de arbeidsmarktregio en het UWV de mogelijkheden voor het afdekken van deze behoefte gaan onderzoeken.

2. Financial engineering

De financiële businesscase is in fase 2 uitgewerkt en er is een dekkend financieringsconstruct ontworpen met diverse medefinanciers. We lichten graag twee bijzondere elementen uit:

Inzet van Generieke Werkgeversvoorziening: Een deel van de kosten die de onderneming moest maken om het productieproces inclusief in te richten betrof kosten voor generieke voorzieningen voor de doelgroep banenafpraak. Samen met de arbeidsmarktregio en het UWV zijn afspraken gemaakt over de inzet van de Generieke Werkgeversvoorziening voor het afdekken van deze kosten.

Resultatenlening: samen met de arbeidsmarktregio is een resultatenlening ontwikkeld. De financiering van het SIF zou primair worden terugbetaald door een bijdrage die wordt ontvangen van de arbeidsmarktregio voor iedere duurzame baan dan wel succesvolle doorplaatsing die

heeft plaatsgevonden. Voor meer informatie over de resultatenlening, zie hoofdstuk 4.8.1. Financieringsmogelijkheden: Resultaatfinanciering.

3. Financiering

Naast de financiering van de medefinanciers zou het SIF zelf een lening verstrekken van EUR 500.000 met een looptijd van 4 jaar. Ter dekking van deze financiering zouden de zekerheden van de onderneming gedeeld worden met de andere private medefinanciers. De financieringsaanvraag is voorgelegd aan de Adviescommissie met een positief preadvies. Vervolgens deden zich externe omstandigheden voor waardoor het financiële en impactrisico bij de financiering toenam. Er zijn in afstemming met de Adviescommissie aanvullende voorwaarden gesteld voor het honoreren van de financieringsaanvraag. Uiteindelijk moest geconcludeerd worden dat er niet aan deze voorwaarden is voldaan waardoor de financieringsaanvraag niet gehonoreerd kon worden.

De lessen van deze casus:

- Het proces van het pilotfonds, bestaande uit de stappen **1) business development**, **2) financial engineering** en **3) financiering** heeft goed gewerkt. Het was een uitdagende casus, maar in nauwe samenwerking met de arbeidsmarktregio en medefinanciers is er een financieringsconstruct tot stand gekomen waarmee:
 - » de businesscase gefinancierd kon worden;
 - » de impactdoelen van het SIF centraal stonden.
- Het fiatteringsproces van het SIF functioneert goed en heeft oog voor de financiële risico's, impact risico's en overige risico's van een financiering.
- Niet elk (financierings)traject leidt tot een succesvolle financiering. Dat is bij geen enkel (impact)investeringsfonds het geval, zo ook niet bij het SIF. Het is niet erg om te concluderen dat een financiering niet honoreerbaar is. Wel is het goed om te realiseren dat het SIF vaak het laatste puzzelstukje in de puzzel is. Dat betekent dat de kans aanwezig is dat wanneer het SIF niet financiert, de investering niet gedaan wordt en daarmee de kans bestaat dat de impactdoelen niet gerealiseerd worden. Het SIF kijkt daarom niet alleen naar de risico-rendementsverhouding, maar neemt drie dimensies in ogenschouw: risico, rendement en impact. Het is van belang om een goede afweging te maken tussen de toelaatbare risico's in verhouding tot het financiële rendement, maar zeker ook de beoogde impact.
- Als een aanvraag niet financierbaar is, is het wenselijk om dit zo vroeg mogelijk in het proces te constateren.

De fase van business development en financial engineering zijn (arbeids- en tijds-) intensieve fases. Als een casus uiteindelijk niet financierbaar is, is het voor alle betrokken wenselijk om dit zo spoedig mogelijk vast te stellen zodat niet te veel tijd verloren gaat. Hier zijn twee lessen uit te trekken:

- » Het begint met een strakke formulering van de voorwaarden waar een onderneming aan moet voldoen om in aanmerking te komen voor het SIF.
- » Bij een strakke formulering van de voorwaarden is het van belang dat ook de controle (due diligence procedure) hier goed op toeziet.

POTENTIËLE IMPACT:

- 77 duurzame arbeidsplaatsen medio 2025 waarvan 65 banen voor de doelgroep banenafpraak.
- Strategische samenwerking met de arbeidsmarktregio waardoor naast het realiseren van duurzame arbeidsplaatsen voor de doelgroep er gestuurd kon worden op doorplaatsingen naar andere werkgevers in de regio, onder meer door toepassing van de resultatenlening.

5.4.4 PIJPLIJN

Naast bovenstaande financieringsaanvragen zijn er tijdens de pilot gesprekken gevoerd met meerdere ondernemers die ook voornemens zijn om te investeren in inclusiviteit, maar waarvoor de pilot van het SIF te vroeg kwam, of om andere redenen (bijvoorbeeld te strakke kaders van het pilotfonds) nog geen samenwerking met het SIF mogelijk was. In [bijlage 6: Pijplijn pilot SIF](#) is een beschrijving van de pijplijn met de meeste kansrijke ondernemingen opgenomen.

5.5 MONITORING EN EVALUATIE

Het doel van het pilotfonds is om de werkbare bestanddelen van het SIF in de praktijk te toetsen en vast te stellen welke factoren van belang zijn voor een succesvolle uitrol van het SIF. In [hoofdstuk 4.5 Theory of Change](#) is de verandertheorie van het SIF schematisch weergegeven. Door monitoring en evaluatie van de pilot toe te passen toetsen we deze theorie in de praktijk en krijgen we inzicht in het doelbereik en de doeltreffendheid van het pilotfonds.

5.5.1 EVALUATIE VAN HET PILOTFONDS

In [hoofdstuk 6 Ervaringen pilot SIF](#) beschrijven we de succesfactoren, verbeter- en aandachtspunten van het pilotfonds. We geven inzicht in de knelpunten en belem-

meringen die de deelnemende werkgevers hebben en we laten zien wat de beoogde mechanismes zijn om deze met het SIF op te lossen. Daarmee reflecteren we op de kaders die voor het SIF zijn opgesteld, inclusief de inrichting, governance en financieringsmogelijkheden.

5.5.2 MONITORING EN EVALUATIE VAN DE DEALS

Daarnaast evalueren we de deals die hebben plaatsgevonden. Op basis hiervan kunnen we het doelbereik en de doeltreffendheid van het fonds vaststellen. Omdat dit rapport relatief snel na de sluiting van de deals wordt gepubliceerd, is er vooralsnog geen sprake van een harde effectmeting. Wel kunnen we een indicatie van de resultaten geven die met de deals gerealiseerd gaan worden.

DOELBEREIK EN DOELTREFFENDHEID

Om het doelbereik en de doeltreffendheid van het SIF vast te stellen kijken we naar de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de drie impactdoelen:

1. Duurzaam dienstverband (op niveau van de werknemer)
2. Kwalitatief goed werk (op niveau van de werknemer)
3. Inclusieve arbeidsorganisatie (op niveau van de werkgever)

Deze impactresultaten worden als volgt gemeten:

Duurzaam dienstverband: Voor het meten van duurzaam dienstverband wordt een jaar na het sluiten van de deals gevraagd aan de betrokken werkgevers om aan te geven in welke mate zij mensen uit de doelgroep als gevolg van de investering vanuit het SIF minstens één jaar in dienst hebben. Ook worden de verwachtingen over de omvang hiervan voor de daaropvolgende jaren uitgevraagd. Daarnaast wordt bij de werknemers die minstens twee maanden in dienst zijn bij de werkgever als gevolg van de investering vanuit het SIF de duur van hun contract en de mate waarin de werknemer werkzekerheid ervaart uitgevraagd. Deze resultaten worden meegenomen in het eindrapport dat over een jaar wordt opgeleverd.

Kwalitatief goed werk: Informatie over het impactdoel kwalitatief goed werk wordt uitgevraagd bij werknemers die minstens twee maanden in dienst zijn bij de werkgever als gevolg van de investering vanuit het SIF. Dit zal worden gedaan op basis van een enquête of focusgroep. De resultaten zullen worden vergeleken met die van geheel werkend Nederland en meegenomen in het eindrapport. Voor het impactdoel kwalitatief goed werk wordt specifiek gekeken naar:

- Baantevredenheid: de tevredenheid van de werknemer met het werk en de ondersteuning die de werknemer ontvangt bij het werk;
- Ontwikkelmogelijkheden: de mogelijkheden om te leren en ontwikkelen op het werk en de ondersteu-

ning hierbij vanuit de leidinggevende en collega's;

- Passend werk: de mate waarin het werk aansluit bij de vaardigheden en kennis van de werknemer en de werknemer kan voldoen aan de fysieke en mentale eisen van het werk.

Inclusieve arbeidsorganisatie: We maken gebruik van een door TNO ontwikkelde en gevalideerde vragenlijst voor inclusieve arbeidsorganisaties: de Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO). De VIO meet middels een stoplichtensysteem hoe inclusief een bedrijf is ten opzichte van een benchmark van andere bedrijven. We hebben de VIO aangepast aan de specifieke situatie van het SIF door verdiepende vragen toe te voegen over de doelgroep met een indicatie banenafpraak. De deelnemende werkgevers worden gevraagd om de VIO twee keer in te vullen. De eerste keer is bij het afsluiten van de deal (0-meting). Deze 0-meting geeft een beschrijving van de situatie bij de deelnemende bedrijven voorafgaand aan de interventie van het SIF. De 1-meting zal een jaar later volgen. In dit rapport kunnen we daarom alleen de 0-meting meenemen. De belangrijkste bevindingen vanuit de 0-meting per deal zijn opgenomen in [bijlage 5 Monitoringrapporten deals](#). In het eindrapport zullen de 0- en 1-meting per deal tegen elkaar afgezet worden om te bepalen of de investeringen vanuit het SIF hebben geleid tot een meer inclusieve arbeidsorganisatie.

VOORLOPIGE CONCLUSIE DOELBEREIK EN DOELTREFFENDHEID

Op basis van de drie impactdoelen wordt het doelbereik en doeltreffendheid van het SIF bepaald. De effectmeting hiervoor wordt meegenomen in het eindrapport dat over een jaar wordt opgeleverd. Wel kunnen we in dit rapport een indicatie geven van de resultaten die we verwachten met de deals te realiseren:

Deal Social Capital Den Haag

- **Duurzaam dienstverband:** Naar verwachting draagt het SIF middels het financieren van Social Capital Den Haag bij aan een groei naar 200 duurzame banen voor mensen met een arbeidsbeperking eind 2025, waarvan 120 banen voor de doelgroep banenafpraak. Het gaat hierbij om een contractduur van minimaal 1 jaar. Social Capital Den Haag neemt deze medewerkers zelf in dienst en zet ze in bij de eigen exploitaties en/of via externe detachering.
- **Kwalitatief goed werk:** Social Capital heeft een circulair arbeidsproces en organisatiemodel dat ervoor zorgt dat passend werk gevonden kan worden voor alle werknemers. De eigen exploitaties bieden de mogelijkheid voor de doelgroep om zich tijdens een proefplaatsing te ontwikkelen naar basis inzetbaarheid. Vanuit die positie kunnen ze doorgroeien binnen de eigen organisatie of extern gedetacheerd

worden. Het model biedt ook altijd de mogelijkheid om een stapje terug te doen als het even minder gaat. Op de eigen exploitaties waar medewerkers starten is altijd de ruimte om terug te vallen.

- **Inclusieve arbeidsorganisatie:** Social Capital werkt vanuit de missie: "Voor iedereen met een arbeidsbeperking die wil werken is er een leuke en betaalde baan." De ondernemer handelt dan ook primair om haar sociale ambities te verwezenlijken. Binnen de eigen exploitaties streeft Social Capital ernaar om minimaal 50% van de gewerkte uren sociaal in te vullen (in aantal banen is het streven om ongeveer twee derde sociaal in te vullen).

Deal United Repair Centre

- **Duurzaam dienstverband:** Naar verwachting draagt het SIF middels het financieren van United Repair Centre bij aan 106 (FTE) banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt eind 2026, waarvan 85 banen voor statushouders en 21 banen voor de doelgroep banenafpraak. Omgerekend naar de definitie van een baan vanuit de banenafpraak (25,5 uur per week) komt dit neer op 31 banen. United Repair Centre neemt deze medewerkers zelf in dienst.
- **Kwalitatief goed werk:** United Repair Centre biedt niet alleen training-on-the-job, maar ontwikkelt en biedt ook sociale programma's aan de medewerkers. Ook heeft de ondernemer een Reparatie Academie ontwikkeld waarbij medewerkers worden opgeleid en begeleid om kleding te repareren (o.a. elementen in productkennis, technieken en soft skills).
- **Inclusieve arbeidsorganisatie:** De directie van United Repair Centre biedt al lange tijd (vanuit de moederorganisatie Makers Unite) werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook voor United Repair Centre ligt er een sterke focus op inclusiviteit: de ondernemer zal in principe alle medewerkers die reparatiewerkzaamheden gaan verrichten rekruteren vanuit de doelgroep van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Daarnaast hebben beide ondernemers duurzame afspraken gemaakt met de desbetreffende arbeidsmarktregio's voor toeleiding en begeleiding van de doelgroep.

MONITORING DEALS

De financiële en impact resultaten (o.a. het voldoen van de rentebetalingen en aflossingen, maar ook bijvoorbeeld de resultaten van de VIO 0-meting) van de deals worden bijgehouden in monitoringrapporten. De monitoringrapporten geven input voor bijstellingen en aanpassingen van het fonds. De monitoringrapporten geven bondig de stand van zaken weer van de deals: de inhoud, financiële kenmerken en voortgang. De eerste monitoringrapporten zijn opgenomen in [bijlage 5 Monitoringrapporten deals](#).

5.5.3 MAATSCHAPPELIJKE BATEN EN LASTEN BAANCREATIE

Idealiter hebben we inzicht in de maatschappelijke baten en de lasten die gemoeid gaan met de baancreatie via het SIF. Helaas valt hier in dit stadium nog geen uitspraak over te doen. De financieringen hebben pas net plaatsgevonden, waardoor er nog geen onderbouwde uitspraken gedaan kunnen worden over de baten die daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Een maatschappelijke kosten-batenanalyse van de baancreatie door het SIF valt daarom buiten de scope van dit rapport. Wel kunnen we in algemeenheid inzicht bieden in de kosten en baten die gepaard gaan met re-integratie van mensen met een arbeidsbeperking. Deze hebben we beschreven in onderstaand kader. Daarnaast worden de mogelijkheden verkend voor het uitvoeren van kosten-batenanalyses, om in een later stadium de kosten van het SIF alsnog af te kunnen zetten tegen de (maatschappelijke) waarde die wordt gerealiseerd.

MAATSCHAPPELIJKE BATEN EN LASTEN BAANCREATIE :

Werk is zowel belangrijk voor individuen als voor de maatschappij. Op individueel niveau voorziet werk in financiële middelen voor het levensonderhoud en biedt werk mogelijkheden om deel te nemen aan de samenleving. Het is een essentieel onderdeel van de identiteit, eigenwaarde en emotioneel welbevinden. Op maatschappelijk niveau zorgt een hogere arbeidsparticipatie voor meer economische waarde door het leveren van productie en diensten, maar ook voor een vermindering in kosten aan uitkeringen, zorg en justitie.

Er zijn aanwijzingen voor het bestaan van brede maatschappelijke baten bij het tewerkstellen van mensen met een arbeidsbeperking. Zo vinden CBP en SCP (2020) bewijs voor verminderingen in zorguitgaven en kosten aan criminaliteit, met een besparing van zo'n 5.000 euro per persoon per jaar als gevolg¹. De besparing op uitkeringslasten wordt geschat op zo'n 14.000 euro per jaar per persoon. Ook vindt het Impact Institute voor Balanz Facilitair² dat het tewerkstellen van arbeidsbeperkten samenhangt met een hoger welzijn (zelfvertrouwen, autonomie en opdoen van sociale relaties).

Daar staan wel kosten tegenover. Enerzijds gaat het dan om het stimuleren van individuen om aan het werk te gaan (door middel van re-integratiedienstverlening). Anderzijds gaat het om het stimuleren van werkgevers om individuen in dienst te nemen (door middel van financiering

en ondersteuning). Het SIF ondersteunt werkgevers bij het in dienst nemen van individuen die anders moeilijk aan werk komen, en helpt de doelgroep uiteindelijk door te laten groeien naar kwalitatief goed werk en een duurzaam dienstverband.

Op de vraag hoe de baten van de baancreatie door het SIF opwegen tegen de kosten is op voorhand geen exact antwoord te geven. Een antwoord op de vraag hangt onder andere af van de mate waarin mensen ook zonder extra financiering aan werk komen, de specifieke (achtergrond) kenmerken van de doelgroep én hun arbeids- of uitkeringsverleden. Wel kunnen wij in z'n algemeenheid een overzicht bieden van de kosten en baten die gepaard gaan met het tewerkstellen van de doelgroep banenafpraak.

Kosten

De kosten bestaan uit de activiteiten en financiering vanuit het SIF, andere financiers en de overheid, om de doelgroep aan het werk te krijgen en de werkgevers hierbij te ondersteunen. Daarnaast maken werkenden uit de doelgroep ook werk gerelateerde kosten, bijvoorbeeld aan kinderopvang, kleding en verlies van vrije tijd.³

Baten

- Productie: Werkhervatting heeft als gevolg dat iemand uit de doelgroep productie of diensten gaat leveren en daarvoor een inkomen ontvangt. Daar-

door hoeft iemand geen of minder beroep te doen op een uitkering. Mogelijk verdringt degene uit de doelgroep die een baan vindt een andere werkloze. In dat geval neemt de productie niet toe. Verdringing komt vermoedelijk vooral voor als er sprake is van een laagconjunctuur. In dat geval is de arbeidsmarkt ruimer en is er meer sprake van concurrentie tussen werkzoekenden. In een hoogconjunctuur is het plausibel dat verdringing nauwelijks plaatsvindt, want er zijn minder werkzoekenden die concurreren voor dezelfde baan.

- Besparing uitkeringslasten: Een hogere participatie drukt de uitkeringslasten. Zeker wanneer de re-integratie duurzaam is – dus dat de werkende niet terugvalt in werkloosheid – is de besparing op uitkeringslasten groot. Dat zorgt er uiteindelijk voor dat er minder herverdeling nodig is via belastingen en premies. Belastingen en premies op arbeid verkleinen de prikkel van werknemers om te werken. Als de overheid dus besluit de lagere uitkeringslasten door te berekenen in lagere belastingen en premies op arbeid, dan biedt dat een prikkel voor werkenden om meer te werken en voor niet-werkenden om aan het werk te gaan. Immers zorgen lagere belastingen ervoor dat werk meer loont.
- Zorgkosten: Werkhervatting heeft een positief effect op de geestelijke gezondheid.⁴ Een betere gezondheid leidt tot een grotere kwaliteit van leven, en

waarschijnlijk ook tot een betere kwaliteit van leven van de mensen in de directe omgeving (spill-over-effecten). Een betere gezondheid leidt ook tot een kleiner beroep op de gezondheidszorg en gemeentelijke voorzieningen (zoals schuldhulpverlening en maatschappelijk werk), waardoor kosten worden bespaard. De effecten zijn vooral te verwachten op het gebied van geestelijke gezondheid.

- Immateriële baten: Voor een deel van de doelgroep neemt ook het welbevinden of welzijn toe. Werken hebben een dagbesteding, die in potentie leidt tot meer sociale contacten en meer eigenwaarde.
- Criminaliteit: Een grotere participatie helpt bij het verminderen van criminaliteit. Door werkloosheid kan een gebrek aan financiële middelen ontstaan, wat zich kan uiten in een grotere prikkel om op illegale wijze financiële middelen te verkrijgen. Internationaal onderzoek laat zien dat een afname in werkloosheid met 1 procentpunt gepaard gaat met een afname in het criminaliteitscijfer met 1-5 procent.⁵ Het gaat dan voornamelijk om een afname in financiële delicten. In Nederland zal het effect mogelijk kleiner zijn, omdat de sociale zekerheid ruimere uitkeringen biedt. Daardoor worden kosten en leed vermeden bij potentiële slachtoffers van criminaliteit en bij buurtbewoners. Ook wordt er bespaard op de kosten van justitie en politie.⁶

Referenties

1. De brede baten van werk, CPB/SCP publicatie, Den Haag, maart 2020
2. <https://www.balanzfacilitair.nl/media/jhalxixw/impactbalanzfacilitair.pdf>
3. Kok, L. & De Hoop, T. Kosten en baten van re-integratie. SEO Economisch Onderzoek: Amsterdam.
4. Zie CPB en SCP (2020). De brede baten van werk. Sociaal Cultureel Planbureau: Den Haag.
5. Levitt, S.D. (2004), Understanding Why Crime Fell in the 1990s: Four Factors that Explain the Decline and Six that Do Not, Journal of Economic Perspectives, Vol. 18, Nr. 1, pp 163–190. ; Zie overzicht in CPB en SCP (2020). De brede baten van werk. Sociaal Cultureel Planbureau: Den Haag.
6. Groot, I., D. Hollanders, J.P. Hop, S. Onderstal (2006). Werkt de re-integratiemarkt? Onderzoek naar de marktwerking op de re-integratiemarkt, SEO Economisch Onderzoek/UvA, Amsterdam

6

ERVARINGEN PILOT SOCIAAL INNOVATIEFONDS

Als input voor de beslissing voor een landelijke uitrol van het SIF is het van belang om goed zicht te hebben op de succesfactoren, verbeter- en aandachtspunten. Hieronder beschrijven we de belangrijkste succesfactoren, verbeter- en aandachtspunten gebaseerd op gesprekken met betrokken partijen en de ervaringen die zijn opgedaan met de deals beschreven in het vorige hoofdstuk. Voor een uitgebreide beschrijving van de evaluatie van de betrokken partijen wordt verwezen naar [bijlage 2: Evaluatie stakeholders](#).

SUCCESSFACTOREN

- Het SIF is waardevol voor ondernemers die willen investeren in inclusiviteit doordat het SIF financiële drempels weg kan nemen én tegelijkertijd de verbinding kan leggen met de arbeidsmarktregio (gezien de toeleiding van de doelgroep cruciaal is voor een inclusieve businesscase).
- Het SIF heeft een grote meerwaarde in alle drie de fases:
 1. **Business development:** Ondersteunen van de ondernemer in het op de juiste manier meenemen van de doelgroep in het businessplan; en bij het maken van (operationele) samenwerkingsafspraken met de arbeidsmarktregio. Ook het uitdagen van de ondernemer om zich te richten op een langdurige visie voor impact wordt als waardevol gezien. Het SIF zal in deze fase van grotere meerwaarde zijn voor ondernemers die nog niet inclusief werken, aangezien deze ondernemers hun weg bij publieke partners vaak nog niet weten te vinden.
 2. **Financial engineering:** Het betrekken van externe financiers (het netwerk van het SIF en de positie als initiatief van SZW worden hierbij als waardevol gezien); en het oppakken van een trekkersrol om de belangen van de betrokken financiers samen te brengen met oog voor het gezamen-

lijke doel van een goede financieringsoplossing waarbij de duurzame impact centraal staat. De inclusieve businesscase is voor veel financiers een lastig concept. Door hier samen met andere (impact) financiers in op te trekken en iedereen vanuit hun eigen rol en kracht te laten participeren is er vaak een duurzame oplossing te vinden.

3. **Financiering:** Het sluitend maken van de inclusieve businesscase; en het (deels) includeren van de maatschappelijke waarde die ondernemers realiseren middels een voorfinanciering voor de te ontvangen vergoedingen vanuit de arbeidsmarktregio.
- Het SIF kent een gedegen proces en maakt een goede scheiding tussen de fases waarin ondersteuning wordt geboden (fase één en twee) en de financieringsfase (fase drie). Een actieve ondersteuning in de eerste twee fases dient niet automatisch te leiden tot een financiering in fase drie. De besluitvorming inzake de financiering moet onafhankelijk gebeuren, los van de betrokkenheid van het SIF bij de eerste fases. De onafhankelijke due diligence en counteranalyse in fase drie dragen hieraan bij. Daarnaast speelt de onafhankelijke adviescommissie waarbij een combinatie van financiële kennis en kennis van het sociale domein/ inclusief werkgeverschap is geborgd een cruciale rol.
 - Het SIF functioneert in samenhang met andere financieringsinstrumenten en voorzieningen. De complementariteit van het SIF is samen met de pilot arbeidsmarktregio's goed in kaart gebracht. Deze samenhang blijft belangrijk voor een mogelijke landelijke uitrol, waarbij contact tussen het SIF en de arbeidsmarktregio van belang is voor de koppeling naar regionale/ lokale voorzieningen. Op landelijk niveau is met name de samenhang tussen de Generieke Werkgeversvoorziening en het SIF een belangrijk aandachtspunt. In de praktijk is gebleken dat hier kansen liggen.

VERBETERPUNTEN

- In het pilotfonds lag de focus primair op de doelgroep banenafpraak. De betrokkenen (waaronder de werkgevers, arbeidsmarktregio's en maatschappelijke stakeholders) hebben de wens uitgesproken om de doelgroep van het SIF te verbreden naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zodat vanuit de behoefte van inclusiviteit gewerkt kan worden. Het is belangrijk om te realiseren dat de werkgever niet denkt vanuit doelgroepen, maar vanuit inclusiviteit.
- In de pilotfase waren de mogelijkheden van het SIF beperkt, onder meer in looptijd, hoogte van de financiering en risicohouding. Idealiter zou er bij een opschaling meer ruimte zijn om in de behoefte van (verschillende type) ondernemers te kunnen voorzien. Onder andere in de maximale hoogte van een financiering en bijbehorende voorwaarden bv. looptijd, rente, achterstelling, voorwaarden voor aflossing (evt. gekoppeld aan impactresultaten).
- Het aanvraagproces vergt een behoorlijke tijdsinvestering voor de werkgever en voor het SIF. Bij het opschalen van een fonds verdient het aanbeveling om het proces efficiënt in te richten, zoveel mogelijk te standaardiseren en de verwachtingen over en weer aan de voorkant goed neer te zetten. Daarnaast spraken de werkgevers de wens uit om in het proces expliciet ruimte in te bouwen om na te denken over hoe de sociale impact die gerealiseerd wordt in het businessmodel kan worden verankerd.
- Aan de voorkant dient scherp gekeken te worden naar of een potentiële financieringsaanvraag passend is bij de voorwaarden en tijdslijn van het fonds. Mogelijk dienen de selectiekaders hiervoor aangescherpt te worden.
- Voor de inrichting van het pilotfonds (governance en structuur) moesten nog zaken uitgezocht worden (stichtingenkader, staatssteun etc.). Hier is tijdens de pilot een pragmatische oplossing voor gevonden. Voor een mogelijk landelijk fonds zou de oplossing anders vormgegeven kunnen worden waarbij de lessen uit de pilot meegenomen dienen te worden.
- Idealiter staat SZW op afstand van de besluitvorming van het SIF over concrete casussen. In de pilot was SZW hier wel nog bij betrokken via het trekkingsrecht. Een nadere analyse is nodig om vast te stellen of dit bij een landelijke uitrol anders zou moeten en zo ja op welke wijze.

AANDACHTSPUNTEN EN KANSEN

- Een grote drempel die ondernemers ervaren bij het investeren in inclusiviteit is de toeleiding van de doelgroep. De werkgever doet een (lange termijn) investering voor de realisatie van arbeidsplekken voor werknemers uit de doelgroep. Voor een werkgever is het daarom belangrijk dat de arbeidsmarktregio mensen kan leveren als de werkgever investeringen gaat doen om voor deze mensen banen te realiseren. Echter, in de praktijk blijkt de toestroom van de doelgroep vaak lastig te organiseren. Het is van belang dat de arbeidsmarktregio en de werkgever hier afspraken over kunnen maken. De pilot arbeidsmarktregio's constateren dat werkgevers ondersteuning nodig hebben bij het vertalen van hun behoefte om inclusief te worden naar een oplossing waarbij samen met de arbeidsmarktregio gewerkt wordt naar duurzame resultaten. Het SIF kan hierbij de brug slaan tussen de vraag van de werkgever en de mogelijkheden van de arbeidsmarktregio.
- Een belangrijke kans voor het SIF ligt bij het agenderen en idealiter realiseren van systeemverbetering; het includeren van de maatschappelijke waarde in de businesscases van inclusieve ondernemers. Hiervoor is structurele publieke financiering nodig met betrokkenheid van de lokale overheid. Het SIF (gesterkt door SZW) zou een rol kunnen spelen in het betrekken van de lokale overheid hiervoor.
- Er ligt een belangrijke rol bij de business development en financial engineering fases van het SIF. Tegelijkertijd zijn deze fases erg tijds- en deskundigheidsintensief. Het is derhalve van belang om de inspanningen (in o.a. geld en tijd) die het SIF hiervoor moet doen af te zetten tegen wat het oplevert in maatschappelijke waarde. Een dergelijke maatschappelijke kosten-baten analyse van de aanpak van het SIF zou een wenselijk startpunt zijn voor de overheid voor een ambitieuze co-financieringsbijdrage aan risicodragend financieel kapitaal.

SZW:

"We zien als hoofddoel van het SIF het interesseren van (reguliere) werkgevers om te investeren in inclusiviteit door het wegnemen van (financiële) drempels. Het verstrekken van financieringen is hiervoor cruciaal. Vanuit de pilot zien we daarnaast dat de begeleiding en samenwerking met arbeidsmarktregio's en externe financiers hierbij ook een belangrijke rol speelt. Het is daarbij van belang om de inspanningen (geld/ tijd etc.) die het SIF hiervoor moet doen af te zetten tegen wat het oplevert in termen van banen en maatschappelijke waarde."

Social Capital Den Haag:

"Voor ons lag een grote meerwaarde van het SIF bij de financial engineering fase. De positie van het SIF (als initiatief van SZW) helpt in gesprekken en om stappen te kunnen zetten. Belangrijk hierbij was dat het SIF ook apart heeft kunnen schakelen met de gemeente en Fonds 1818. Het SIF heeft hierin een goede mediator rol opgepakt en tussen alle belangen het gezamenlijke doel steeds goed gepositioneerd."

Arbeidsmarktregio Helmond – De Peel:

"Door de pilot hebben we samen in kaart kunnen brengen hoe verschillende financieringsinstrumenten elkaar kunnen ondersteunen. De relatie van het SIF tot andere financieringsinstrumenten is helder geworden tijdens de pilot. Een positief effect vanuit de pilot hierbij was dat het SIF de verbinding heeft gelegd met de Generieke Werkgeversvoorziening."

United Repair Centre:

"De kennis van het SIF over hoe (operationele) samenwerkingsafspraken te maken met de gemeente heeft ons verder geholpen. We werkten informeel al goed samen met de gemeente, vooral op het gebied van statushouders. Maar het SIF kwam met het voorstel om een convenant te sluiten met de gemeente. Dit was voor ons een nieuwe vorm van samenwerking en is een sleutel tot succes geweest omdat we zo de taal van de gemeente konden spreken."

Adviescommissie:

"Het SIF kan echt iets toevoegen aan het al bestaande ecosysteem, juist door investeringen te doen die andere financiers niet of minder geneigd zijn te doen. Om goed haar werk te blijven doen moet het fonds kosten efficiënt en resultaten effectief kunnen opereren, met gemengde publiek-private financieringsbronnen. Het heeft de voorkeur om commitment van publieke en private financiers aan de voorkant te regelen. Een maatschappelijke kosten-baten analyse van de aanpak van het SIF is een wenselijk startpunt voor de overheid voor een ambitieuze co-financieringsbijdrage aan risicodragend financieel kapitaal."

Arbeidsmarktregio Groningen:

"Veel werknemers banenafpraak in een keer laten starten geeft vaak veel uitdagingen. In de praktijk vormt de zekerheid over toestroom van medewerkers (of personeel) voor ondernemers vaak het probleem."
"We zien een belangrijke meerwaarde van het SIF in de business development en financial engineering fases. Voor het eventuele vervolg zou hier dus meer focus op kunnen liggen. Wel zou SZW hier ruimte voor moeten creëren zodat het SIF deze rollen kan blijven uitvoeren."

Social Capital Den Haag:

"We zien een grote kans voor het SIF in het agenderen van de noodzaak van systeemverandering en uiteindelijk idealiter de realisatie hiervan. Het gaat hierbij met name om het includeren van de maatschappelijke waarde in de businesscases van inclusieve ondernemers en het betrekken van gemeenten hiervoor. Gemeenten moeten overtuigd worden van het feit dat ondernemers voor hen meerwaarde realiseren. Het SIF kan hier een belangrijke rol in spelen. Daarvoor is het wel van belang dat SZW de schouders onder het SIF zet."

SZW:

"De insteek dat we niet betrokken zijn bij de Adviescommissie is goed, aangezien we hierdoor geen invloed hebben op de beoordeling van concrete casussen. Idealiter staan we op afstand van deze beoordeling. Wel was er nog betrokkenheid via het trekingsrecht wat tot een complexe situatie heeft geleid. Een nadere analyse is nodig om vast te stellen of dit in de toekomst anders zou moeten en zo ja op welke wijze."

United Repair Centre:

"Het SIF focust primair op de doelgroep banenafpraak. Wij begrijpen dat, maar een inclusieve ondernemer werkt niet vanuit doelgroepen. Het denken in doelgroepen beperkt juist, je bent immers als ondernemer minder inclusief als je voor een bepaalde doelgroep moet kiezen. Het startpunt van de overheid is inclusiviteit, we snappen dat dit operationeel bij verschillende directies belegd is. Wel dienen de doelgroepen weer samen te komen op het niveau van de ondernemer. Idealiter richt het SIF zich dus op de bredere doelgroep van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt."

7

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Met de pilot is aangetoond dat er behoefte is aan een SIF als instrument om (financiële) drempels bij werkgevers weg te nemen zodat zij investeringen kunnen doen in inclusiviteit. We hebben veel geleerd over wat werkt, wat beter kan, over waar de toegevoegde waarde van een SIF zit en wat aandachtspunten zijn. We beschrijven hieronder enkele algemene lessen en 10 aanbevelingen gebaseerd op de ervaringen uit de pilot.

7.1 ALGEMENE LESSEN

1. De drempels voor inclusief werkgeverschap kunnen we samen wegnemen.

Investeren in een inclusieve businesscase is geen vanzelfsprekendheid. Ondanks de goede intenties en vele voorzieningen van publieke en private partijen om toe te werken naar een duurzame inclusieve arbeidsmarkt, blijven er veel drempels voor werkgevers om te investeren in inclusiviteit. Voor een belangrijk deel is dit omdat deze voorzieningen en mogelijkheden niet goed zijn afgestemd op de situatie van de werkgever. En toch zien we dat veel werkgevers wel bereid zijn om de investeringen te doen, als ze hierbij maar geholpen worden. Het SIF kan als partner naast de werkgever staan om samen de drempels weg te nemen door de vraag van de werkgever centraal te stellen en te verbinden met haar ecosysteem. Door de werkgever te laten zien dat deze er niet alleen voor staat kan er samen toegewerkt worden naar een duurzame inclusieve businesscase.

2. Een duurzame inclusieve arbeidsmarkt vereist publiek-private samenwerking. In het bijzonder op het gebied van arbeidstoeleiding en ondersteuning.

Zoals bij de introductie al is opgemerkt, hebben werkgevers een belangrijke sleutel voor een duurzame inclusieve arbeidsmarkt in handen. Maar daarmee is niet gezegd dat zij de enige zijn met een sleutel. Publieke partners in de

arbeidsmarktregio hebben even zo goed een sleutel in handen. Om op een duurzame wijze banen voor de doelgroep te realiseren, is het van belang dat deze sleutels bij elkaar worden gebracht. Zo is een goede toeleiding en ondersteuning van de doelgroep door de arbeidsmarktregio cruciaal voor de inclusieve businesscase van de werkgever. Alleen door samen te werken op deze toeleiding en hier afspraken over te maken kan een werkgever uiteindelijk succesvol duurzaam investeren in inclusiviteit. Het SIF kan werkgevers en publieke partners uit de arbeidsmarktregio bij elkaar brengen door het doel van duurzame banen voor mensen met een arbeidsbeperking voorop te stellen en hiervoor goede afspraken te maken.

3. De businesscase van inclusief werkgeverschap kan beter.

Steeds meer werkgevers zien de meerwaarde van een inclusieve werkvloer, maar de businesscase blijft uitdagend. Dat komt voor een belangrijk deel omdat de kosten voor deze businesscase gemaakt worden door de werkgever, maar een belangrijk deel van de baten bij de maatschappij en dus niet bij de werkgever valt. Door een optimale inzet van de stimuleringsmaatregelen en innovatieve samenwerking tussen de werkgever en de arbeidsmarktregio (denk aan de resultaatfinanciering zoals beschreven in [hoofdstuk 4.8.1](#)) kan het SIF dit repareren en wordt de businesscase voor inclusief werkgeverschap steeds beter.

Hoe kan een landelijk SIF hier invulling aan geven? In de volgende paragraaf zijn de belangrijkste aanbevelingen volgend uit de evaluatie van de pilot samengevat.

7.2 AANBEVELINGEN

Tijdens de evaluaties met de betrokken stakeholders zijn zij gevraagd om aanbevelingen te geven voor een mogelijke landelijke uitrol van het SIF. Hieronder volgen de 10 belangrijkste aanbevelingen voor een landelijk SIF.

1 ONDERSTEUN DE WERKGEVER IN ALLE FASES

De werkwijze van het SIF met de drie fases van business development, financial engineering en financiering is cruciaal om werkgevers te helpen bij het investeren in inclusiviteit en samen de drempels weg te nemen. De vraag van de werkgever dient hierbij altijd centraal te staan.

2 WERK EFFICIËNT

Om succesvol op te schalen moet het SIF kosten efficiënt en resultaten effectief kunnen handelen en moeten werkgevers weten waar ze aan toe zijn. Daarbij is het van belang dat het aanvraagproces efficiënt wordt ingericht (zoveel mogelijk gestandaardiseerd) en dat er vooraf goede informatievoorziening is over processtappen en het einddoel, zodat dit geen extra drempel wordt voor werkgevers.

3 WEES FLEXIBEL

Naast de behoefte aan standaardisatie vragen de werkgevers ook om maatwerk en ruimte voor innovatie. De behoefte per werkgever verschilt. Speel hierop in door flexibel om te gaan met de financieringsinstrumenten die het SIF beschikbaar stelt (type financiering, hoogte, looptijd en risicohouding). Zorg voor brede en flexibele kaders van het SIF zodat waar nodig maatwerk mogelijk is.

4 ZORG VOOR SCHERPE SELECTIECRITERIA

De aanpak van het SIF is intensief, voor het SIF zelf maar ook voor de werkgever en andere partners. Idealiter worden aanvragen in behandeling genomen als duidelijk is dat deze aanvraag uiteindelijk ook gehonoreerd kan worden. Tegelijkertijd is het belangrijk om bij het beoordelingsproces onafhankelijkheid te borgen, zodat een financieringsaanvraag op zijn merites beoordeeld kan worden, zonder dat de aanloop van de aanvraag hierin meeweegt.

5 DE INCLUSIEVE BUSINESSCASE MOET BETER. DRAAG HIER ALS SIF ACTIEF AAN BIJ

Dit kan op twee manieren:

1. Zorg voor goede informatievoorziening over de bestaande stimuleringsmaatregelen en vergoedingen beschikbaar in de arbeidsmarktregio. Vaak zijn de werkgevers niet goed op de hoogte van wat er allemaal is, met als gevolg dat hier geen of onvoldoende gebruik van wordt gemaakt en deze niet worden meegenomen in de businesscase.
2. De tweede manier om de businesscase voor inclusiviteit te verbeteren is door de publieke baten die gerealiseerd worden bij de lokale overheden doordat werkgevers investeren in inclusiviteit (deels) bij de werkgever terug te laten komen (o.a. resultaatfinanciering). Door deze aanpak op grote schaal toe te passen kan het SIF bijdragen aan een systeemverandering waardoor het meer loont om te investeren in inclusiviteit.

6 VERBIND WAAR MOGELIJK, FINANCIER WAAR NODIG

Het is het motto van het SIF waar alle betrokkenen achter staan. Er zijn al veel voorzieningen en mogelijkheden voor inclusief werkgeverschap, alleen is de werkgever hier vaak niet goed van op de hoogte. Denk aan reguliere voorzieningen zoals jobcoaching en loonkostencompensatie maar ook nieuwe voorzieningen als de Generieke Werkgeversvoorziening. Het SIF helpt de werkgever bij het optimaal benutten van deze mogelijkheden. De financieringsbehoefte die vervolgens overblijft kan door het SIF en medefinanciers worden afgedekt.

7 STREEF OPTIMALE SAMENWERKING MET DE ARBEIDSMARKTREGIO'S NA

De ondersteuning vanuit de arbeidsmarktregio is met name van belang voor reguliere werkgevers en het MKB. Hier is doorgaans minder capaciteit en kennis over het aannemen van de doelgroep, terwijl er juist wel veel mogelijkheden voor inclusief werkgeverschap liggen. Tegelijkertijd kennen ondernemers weer andere uitdagingen, bijvoorbeeld omdat hun businesscase afhankelijker is van de toestroom van de doelgroep. Een landelijk fonds heeft een cruciale rol in het verbinden van de arbeidsmarktregio met de werkgevers, met name op arbeidstoeleiding.

8 WEES EEN IMPACT INVESTEERDER

De impact staat centraal, maar kan alleen gerealiseerd worden met succesvolle financieringen. Bij het beoordelen van financieringsaanvragen is het belangrijk om zowel de financiële als sociale impact mee te wegen. Zorg in de uitvoering en governance van een landelijk fonds voor een goede combinatie van financiële expertise en grondige kennis van het sociale domein en inclusief werkgeverschap.

9 VERBREED DE DOELGROEP, DENK VANUIT INCLUSIVITEIT

Werkgevers denken niet vanuit doelgroepen, maar vanuit inclusiviteit. Door te focussen op een specifieke doelgroep worden de mogelijkheden van het SIF beperkt. Zowel de werkgevers als de arbeidsmarktregio's geven aan meer mogelijkheden te zien wanneer het SIF zich richt op de brede groep van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

10 BETROKKENHEID VAN SZW BIJ HET SIF IS BELANGRIJK

De betrokkenheid van SZW is een belangrijke succesfactor voor een landelijk SIF. Enerzijds helpt commitment van SZW bij het aantrekken van externe financiering voor het fonds. Anderzijds is het signaal dat SZW achter het SIF staat voor werkgevers die deelnemen aan het SIF zeer waardevol. En SZW kan een belangrijke rol spelen in de positionering/ communicatie van het SIF naar de arbeidsmarktregio's (werkgeversservicepunten, UWV etc.). Naast de voorgenoemde betrokkenheid van SZW is het ook van belang dat afstand tot het SIF wordt bewaakt. Idealiter staat het SIF als fonds op afstand van SZW en is de governance zo ingericht dat SZW geen rol heeft bij de besluitvorming over financieringen.

8

ADVIES LANDELIJKE UITROL SOCIAAL INNOVATIEFONDS

8.1 LANDELIJK SOCIAAL INNOVATIEFONDS

De pilot heeft laten zien dat er potentie is voor een landelijk SIF, dat deze een unieke plek kan innemen in het bestaande ecosysteem en hiermee een belangrijke rol kan spelen bij het realiseren van duurzame inclusiviteit. Het motto van het SIF zou hierbij moeten zijn:

**“VERBINDEN WAAR
MOGELIJK, FINANCIEREN
WAAR NODIG”**

Van het motto is al af te leiden dat het SIF geen normaal investeringsfonds is. De nadruk ligt op verbinden, en op het ondersteunen van de werkgever bij alle stappen die gezet moeten worden. Bij de landelijke uitrol van het SIF is het van belang om dit als uitgangspunt te houden. Het SIF is bovenal een impactfonds dat maatschappelijke impact in de vorm van een inclusieve arbeidsmarkt nastreeft en financiële instrumenten tot haar beschikking heeft om deze impact te realiseren. Het maken van financieel rendement is geen doel op zich. Het revolverende karakter van het fonds zorgt er wel voor dat er meer impact wordt gemaakt omdat geld meer dan één keer kan worden ingezet voor de impactdoelstellingen.

8.2 ADVIES ONTWERP LANDELIJK SOCIAAL INNOVATIEFONDS

We adviseren voor het landelijk SIF de kaders te hanteren zoals deze zijn ontwikkeld voor de pilot, waarbij op sommige punten aanpassingen worden voorgesteld. Hierna beschrijven wij de belangrijkste aanpassingen ten opzichte van het pilotfonds.

MISSIE

De missie dient licht aangepast te worden. Niet de doelgroep, maar de inclusieve businesscase staat centraal. Het advies voor een landelijk SIF is om de doelgroep te verbreden van doelgroep banenafpraak naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt: mensen die willen en kunnen werken, maar zonder ondersteuning niet zelfstandig de arbeidsmarkt kunnen betreden. De nieuwe missie luidt dan:

Werkgevers stimuleren en ondersteunen bij het doen van investeringen om groepen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen en op deze wijze te werken aan een inclusieve werkvloer.

Daar het voorstel is om de doelgroep te verbreden is het wenselijk dat het landelijk SIF niet alleen door de directie Werknemersregelingen van SZW, maar SZW breed gedragen wordt.

WERKWIJZE

Drie fases: business development, financial engineering en financiering

De drie fases die bij het pilotfonds zijn beschreven, blijven ook bij een landelijk SIF centraal staan. Deze drie fases maken het SIF uniek. Ze bieden de begeleiding die de werkgever nodig heeft om de drempels te overwinnen, om tot duurzame afspraken met de arbeidsmarktregio te komen en de businesscase sluitend te krijgen. Daarbij merken we op dat vooral fase één en twee het SIF anders maken dan een regulier investeringsfonds. In deze fases wordt voor een belangrijk deel het verschil gemaakt.

Een intensieve ondersteuning in fase één en twee kan op gespannen voet staan met het belang om het aanvraagproces efficiënt, liefst gestandaardiseerd, in te richten. Het advies is om een goede balans te zoeken tussen maatwerkondersteuning enerzijds en zoveel mogelijk standaardisatie van de (aanvraag) processtappen anderzijds. Een duidelijke communicatie over het proces en wat te verwachten is hierbij belangrijk.

Betrek bij iedere aanvraag de desbetreffende arbeidsmarktregio. Het advies is om dit randvoorwaardelijk te maken voor het landelijk SIF om een financieringsaanvraag in behandeling te kunnen nemen. Goede afspraken met de arbeidsmarktregio over onder andere toeleiding en ondersteuning van de doelgroep zijn immers cruciaal voor de inclusieve businesscase van de werkgever. En zoek met de werkgever en partners uit de arbeidsmarktregio naar mogelijkheden om de maatschappelijke waarde van inclusief ondernemerschap terug te laten vloeien in de businesscase van de werkgever.

De betrokkenheid van SZW speelt een belangrijke rol bij het succesvol betrekken van de arbeidsmarktregio's en het zoeken naar nieuwe, innovatieve samenwerkingsvormen om de inclusieve businesscase te versterken (o.a. resultaatfinanciering).

WERKGEVERS

Het SIF heeft als streven om reguliere werkgevers (publiek en privaat) te stimuleren en te ondersteunen om te werken naar een inclusieve werkvloer. Tijdens de pilot heeft een divers gremium aan werkgevers interesse getoond, variërend van grote commerciële organisaties, tot aan start-ups en social enterprises.

Het advies is om als SIF open te staan voor alle type werkgevers, mits zij een duurzame positieve businesscase zien voor het investeren in inclusiviteit. Daarbij dient opgemerkt te worden dat social enterprises vaak verder zijn in het inclusief maken van hun businesscase dan reguliere werkgevers. Datzelfde geldt voor start-ups die vanaf de start inclusief willen ondernemen. Deze werkgevers kunnen vanaf het begin inclusiviteit integreren in het businessmodel. Het streven zou moeten zijn om uiteindelijk alle type werkgevers inclusiever te maken, maar het is aannemelijk dat in de nabije toekomst de meeste veranderingen gerealiseerd kunnen worden bij bedrijven die inclusiviteit vanaf het begin in hun businessmo-

del hebben (social enterprises en start-ups). Deze typen ondernemingen kennen over het algemeen een hoger risicoprofiel en hebben meer moeite om aan financiering te komen. Hier kan het SIF als impact investeerder een belangrijke rol spelen. De social enterprises en start-ups kunnen op hun beurt weer reguliere werkgevers betrekken en inspireren om inclusiever te worden. Ook hier ligt een rol bij het SIF. De best practices uit het SIF kunnen worden gebruikt om andere werkgevers te inspireren.

In de pilot was het uitgangspunt bij een financiering dat er minimaal 5 banen voor de doelgroep banenafpraak gerealiseerd moeten worden. Gezien de intensieve begeleiding van het SIF en het voorstel om de doelgroep te verbreden van banenafpraak naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt stellen wij voor om als uitgangspunt te streven naar minimaal 15 banen. Indien hier goede redenen voor zijn, zou hiervan afgeweken kunnen worden.

ciering te koppelen aan de resultaten die bereikt worden, al dan niet in samenwerking met publieke of private partners. Een voorbeeld hiervan is de resultatenlening die is ontwikkeld in samenwerking met de arbeidsmarktregio Groningen.

Bij de inzet van de financieringsinstrumenten stellen wij voor om in de basis te werken met de financiële kenmerken die zijn beschreven in [hoofdstuk 4.8.2](#). Daarbij stellen we enkele veranderingen voor. In de pilot was de looptijd van een financiering vastgesteld op 5 jaar. De hoogte was beperkt tot EUR 500.000. En ook de mogelijkheden met betrekking tot aflossen en rentebetalingen waren beperkt. Deze strakke kaders zijn voor een pilot begrijpelijk, maar hierdoor zijn diverse potentiële werkgevers uitgesloten van deelname. Het advies is om bij een landelijk SIF flexibele kaders te hanteren die aangepast kunnen worden aan de situatie van de werkgever. Denk daarbij aan langere looptijd, mogelijkheid van hogere bedragen, flexibiliteit in aflossing (bv. ook annuïtair of cash sweep) en rente (bv. rente oprollen).

FINANCIERINGSMOGELIJKHEDEN

Impact financier

Het landelijk SIF is een impact financier. Dat betekent dat impact centraal staat en financiering daarvoor een instrument is. Bij het toepassen van een financieringsinstrument wordt normaliter gezocht naar een goede risico-rendement verhouding. Bij een impact financiering wordt daar een derde dimensie aan toegevoegd: impact. Het landelijke SIF dient te streven naar de ideale impact-risico-rendement verhouding, waarbij de impact voorop staat. Om bij de optimale impact uit te komen, is het vaak nodig om innovatief te zijn. Door samen te werken met andere (publieke en private) financiers kan gewerkt worden naar deze optimale oplossing waarbij duurzame impact centraal staat.

Financieringsinstrumenten

De voornaamste financieringsinstrumenten van het landelijk SIF blijven leningen. Maar idealiter bestaat er binnen de kaders van het landelijk SIF wel enige vrijheid om het 'financieringsinstrument' aan te passen aan wat er nodig is om optimale impact te realiseren. Denk daarbij aan de mogelijkheid om de finan-

VOEDINGSBRONNEN

De pilot van het SIF werd primair gevoed door een bijdrage van SZW. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen middelen die beschikbaar zijn gesteld voor activiteiten die moesten worden uitgevoerd om tot de financieringen te komen (ondersteuning- en begeleidingskosten) en de middelen die beschikbaar zijn gesteld voor de financiering van de werkgevers. Het advies is om ook bij een landelijk SIF het onderscheid te blijven maken tussen middelen voor de ondersteunings- en begeleidingsactiviteiten in fase één (business development) en fase twee (financial engineering) en middelen voor de daadwerkelijke financieringen.

Middelen ten behoeve van ondersteunings- en begeleidingskosten

(business development en financial engineering)

Bij reguliere investeringsfondsen worden de activiteiten die een fondsbeheerder dient uit te voeren bekostigd door een managementfee. Zoals eerder gesteld zal het SIF geen regulier investeringsfonds worden. Het SIF onderscheidt zich in het bijzonder door de intensieve ondersteuning die nodig is voordat er een financiering plaatsvindt. Deze ondersteunings- en begeleidingsactiviteiten kosten veel tijd en het is niet aannemelijk dat deze kosten (volledig) afgedekt kunnen worden vanuit een managementfee voor de fondsbeheerder van het landelijk SIF. Immers, in het geval deze kosten vanuit de managementfee gedekt moeten worden, zou de vergoeding op de financieringen (rente die door de werkgevers wordt betaald) aanzienlijk omhoog moeten, waarmee een grote financiële drempel voor werkgevers wordt gecreëerd. Dat is niet wenselijk, aangezien het SIF juist streeft naar een verlaging van de drempels voor werkgevers.

Daarnaast is het van belang om de business development en financial engineering fases (fase één en twee) los te zien van de financieringsfase. In de laatste fase dient een onafhankelijke beoordeling van de financiering plaats te vinden. Het feit dat een onderneming in fase één en twee is ondersteund, moet niet betekenen dat er automatisch ook een financiering volgt. Om dit te borgen, is het van belang om de kosten voor de eerste twee fases niet via een managementfee of fondsbeheervergoeding af te dekken, maar additioneel te financieren (zodat de vergoeding onafhankelijk is van of er uiteindelijk een financiering plaatsvindt).

Het advies is daarom om de ondersteuning- en begeleidingskosten die gemaakt worden in de business development fase en de financial engineering fases (grotendeels) door SZW te laten bekostigen, net als in de pilot is gebeurd.

Middelen ten behoeve van financieringen

Naast de middelen voor de ondersteunings- en begeleidingskosten dienen er middelen te zijn voor de daadwerkelijke financieringen. In de pilot werden deze middelen in eerste instantie volledig door SZW beschikbaar gesteld, waarbij later ook een bijdrage van Deloitte en de bijdragen van de pilot social return zijn toegevoegd.

Voor de landelijke uitrol is het advies dat SZW als hoofdfinancier (cornerstone investor) optreedt voor de financieringen die vanuit het fonds worden gedaan. De middelen die door SZW beschikbaar worden gesteld voor de daadwerkelijke financieringen bij een landelijk fonds hebben idealiter een 'junior' positie ten opzichte van de middelen die door andere cofinanciers beschikbaar worden gesteld. Dat betekent dat, in geval van liquidatie of faillissement van de werkgever, SZW een lagere rangorde heeft dan de overige cofinanciers in het fonds. Met andere woorden, de cofinanciers ervaren een grotere zekerheid dan SZW. Deze positie zal bijdragen aan de bereidwilligheid van cofinanciers om naast SZW als cornerstone investor in het fonds te participeren.

Let op: de junior positie van SZW versus de senior positie van de andere cofinanciers in het fonds dient niet verward te worden met de positie van een lening van het fonds versus andere leningen van financiers aan de werkgever. De verhouding van de financieringen van het SIF versus andere financieringen (mede-financiers) is in beginsel 'pari passu' (gelijke positie).

(Mogelijke) externe voedingsbronnen

Gaandeweg de pilot zijn er naast SZW diverse (mogelijke) externe voedingsbronnen voor het SIF geïdentificeerd die relevant zijn voor een landelijke uitrol van het SIF. Bedrijven, banken en filantropische organisaties hebben interesse getoond om bij een landelijke uitrol van het SIF betrokken te zijn als mogelijke financier. Daarnaast heeft de pilot social return aangetoond dat het social return instrument een interessante voedingsbron voor het SIF kan worden, mits de (Rijks)overheid de inzet van social return

VOEDINGSBRONNEN (VERVOLG)

als voedingsbron voor het SIF grootschalig omarmd. Het advies is om hier met relevante stakeholders als CDI-office en HIS nader over in gesprek te gaan.

Wel zijn er enkele aandachtspunten bij het aantrekken van 'extern' kapitaal:

- De betrokkenheid van SZW bij het SIF wordt gezien als cruciaal. Externe partijen lijken bereid om deel te nemen, mits SZW als hoofdfinancier (cornerstone investor) betrokken is.
- Cofinanciers zijn eerder geneigd om deel te nemen als hun inbreng een senior positie heeft

in vergelijking tot de inbreng van SZW.

- Daar de uitvoeringskosten (ondersteuning- en begeleidingskosten) niet te financieren zijn vanuit de deal/ managementfee lijkt het logisch dat SZW deze kosten (grotendeels) financiert.

Een maatschappelijke kosten-baten analyse van het SIF kan aantonen hoe deze investeringen van SZW in het SIF opwegen tegen de baten die gerealiseerd gaan worden.

AANVRAAGPROCEDURE FINANCIERING

De aanvraagprocedure is beschreven in het deelname- en investeringsreglement. Het advies is om dit reglement ook van toepassing te laten zijn op het landelijk SIF. Daarbij zijn vanuit de pilot twee aandachtspunten gekomen welke voor het landelijk SIF meegenomen dienen te worden:

1. Zorg voor een efficiënt en overzichtelijk aanvraagproces: Het landelijk SIF streeft ernaar om drempels voor werkgevers weg te nemen. Het is daarom belangrijk om het aanvraagproces zo

efficiënt als mogelijk in te richten. Dit kan door een goede digitale infrastructuur aan te bieden, maar ook door scherp te zijn op wat wordt uitgevraagd en vooraf goede informatievoorziening over de processtappen en het einddoel te verstrekken.

2. Omdat het SIF-proces, met name de business development fase en financial engineering fase, een intensief proces, is het van belang om de selectievoorwaarden aan de voorkant scherp neer te zetten.

INRICHTING, GOVERNANCE EN BESLUITVORMING

In de pilot is ervoor gekozen om het SIF onder te brengen bij een bestaande stichting en de middelen van SZW beschikbaar te stellen via een subsidie. Deze keuze is gemaakt in afstemming met de Landsadvocaat en ligt in lijn met het standpunt van het kabinet dat het Rijk in beginsel geen betrokkenheid moet hebben bij het oprichten van stichtingen (Stichtingenkader 2017). Het advies is om de landelijke uitrol van het SIF op dezelfde manier in te richten. Dat wil zeggen; de middelen via een subsidie beschikbaar te stellen aan een bestaande stichting waarbij de verantwoording van deze middelen geregeld kan worden via de subsidievoorwaarden. Hierbij zijn dezelfde aandachtspunten van toepassingen als bij de subsidiebeschikking voor de pilot, met de aanvulling dat er vanwege de grotere omvang van de subsidie rekening gehouden moet worden met de eerlijke verdelingsprocedure bij schaarse subsidiemiddelen¹.

Om te voorkomen dat de stichting gekwalificeerd wordt als bestuursorgaan is het van belang dat SZW niet in beslissende mate de inhoudelijke criteria voor het verstrekken van de financiering aan werkgevers bepaalt. Via de subsidiebeschikking kan het mandaat gegeven worden aan de stichting om financieringen voor te bereiden en te beoordelen. Om te voorkomen dat SZW inhoudelijk betrokken is bij de

beoordeling van financieringsaanvragen is een onafhankelijk beoordelingsproces noodzakelijk. Dit kan ingevuld worden op eenzelfde wijze als in het pilotfonds waarbij een onafhankelijke adviescommissie een belangrijke rol speelt. Omdat de druk op de onafhankelijke adviescommissie toeneemt bij een landelijke opschaling van het SIF verdient het aanbeveling om de adviescommissie uit te breiden waarbij een goede combinatie van financiële en sociale expertise cruciaal blijft.

In de pilotfase was SZW nog wel betrokken bij het financieringsproces omdat er gebruik werd gemaakt van het trekkingsrecht. Voor het landelijke SIF wordt geadviseerd om geen trekkingsrecht toe te passen en de middelen direct beschikbaar te stellen aan de stichting.

Het advies is om de betrokkenheid van SZW bij de governance en besluitvorming van het landelijk SIF te minimaliseren. Tegelijkertijd is een actieve betrokkenheid van SZW bij het positioneren van het SIF bij werkgevers, de arbeidsmarktregio's en mogelijke cofinanciers wel cruciaal en wordt dit gezien als een belangrijke succesfactor voor de uitrol van een landelijk SIF.

¹ Zie bijvoorbeeld ABRvS 11 juli 2018, ECLI:NL:RVS:2018:2310, r.o. 7.1

OMVANG LANDELIJK FONDS

De gewenste omvang van het landelijke fonds is afhankelijk van een aantal factoren. Onder andere de ambities van SZW en de ontwerpkeuzes die gemaakt worden hebben hier invloed op. Richt het landelijk SIF zich alleen op de doelgroep banenafpraak, of hanteren we een bredere definitie? Komt er ruimte om de ondersteuning en begeleidingsrol in te vullen op de wijze zoals in het advies is beschreven?

Op het moment dat het advies wordt overgenomen, achten wij het haalbaar dat er jaarlijks 7 financieringen plaatsvinden. Over een horizon van 5 jaar (gemid-

delde looptijd financieringen) zijn dat 35 financieringen. Uitgaande van een gemiddelde financiering van EUR 500.000 komt dat uit op een initiële omvang van EUR 17.500.000. Wij achten het realistisch om in eerste instantie uit te gaan van een omvang tussen EUR 15.000.000 en EUR 20.000.000. Ervan uitgaande dat SZW als 'cornerstone investor' participeert met een inbreng van 50% tot 75% van de totale middelen zou de inbreng van SZW er als volgt uit kunnen zien:

OMVANG FONDS	INBRENG SZW	
	50% inbreng	75% inbreng
EUR 15.000.000	EUR 7.500.000	EUR 11.250.000
EUR 20.000.000	EUR 10.000.000	EUR 15.000.000

Omdat niet alle financieringen in het eerste jaar plaatsvinden, is een geleidelijke inbreng van de middelen een mogelijkheid.

Let wel: bovenstaande bedragen zijn slechts een indicatie. Een definitieve omvang van het fonds en de

hoogte van de inbreng van SZW is van verschillende factoren afhankelijk en dient te worden vastgesteld als duidelijk is wat de ambitie van SZW is bij het landelijk SIF en de inrichting hiervan.

8.3 ROL VAN SZW

Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, speelt SZW een cruciale rol bij het tot stand brengen van een landelijk SIF. Wij adviseren SZW om bij besluitvorming over een landelijk fonds de volgende rollen te overwegen:

- 1. Ambassadeur van het fonds:** Werkgevers, arbeidsmarktregio's en financiers hebben uitgesproken dat zij het belangrijk vinden dat SZW via het SIF een impuls geeft aan de ontwikkeling van inclusief werkgeverschap. Voor werkgevers en de andere publieke en private partners vergroot de betrokkenheid van SZW de motivatie om drempels te slechten, samenwerkingen aan te gaan en te doen wat nodig is om te werken naar een duurzame inclusieve arbeidsmarkt. Een actieve bijdrage van SZW aan de positionering en communicatie van het fonds zal een positief effect hebben op de bereidwilligheid van alle betrokken partners.
- 2. SZW als financier van de ondersteunings- en begeleidingskosten:** Zoals gesteld zijn de activiteiten die in de business development en financial engineering fase worden ontwikkeld cruciaal voor het SIF, maar zijn de kosten die hiermee gemoeid gaan niet af te dekken via een managementfee en wordt geadviseerd om deze kosten apart te financieren.
- 3. SZW als hoofdfinancier (cornerstone investor):** Deze rol heeft twee functies. Naast 1) het zelf beschikbaar stellen van middelen voor financieringen, heeft de betrokkenheid van SIF als hoofdfinancier 2) een belangrijke werking voor het aantrekken van externe middelen. Daarbij is het aannemelijk dat, indien SZW bereid is om haar middelen een 'junior positie' te geven, dit leidt tot een grotere bereidheid van externe financiers.

8.4 VERVOLGSTAPPEN

In dit adviesrapport hebben wij de kaders voor een landelijk SIF beschreven. Wij hebben daarbij diverse overwegingen en ontwerpkeuzes beschreven.

Wij adviseren SZW om op basis van dit adviesrapport binnen SZW en met relevante maatschappelijke stakeholders het gesprek te voeren over de mogelijkheden, onmogelijkheden en ambities van SZW bij een landelijk SIF als instrument om werkgevers te ondersteunen bij het investeren in inclusiviteit, waarbij de kaders uit dit rapport als vertrekpunt worden gebruikt.

Bij een positieve grondhouding kunnen de overwegingen en ontwerpkeuzes verder uitgewerkt worden. Denk hierbij aan de vraag op welke doelgroep het SIF zich zou moeten richten, de inrichting van het fonds, de betrokkenheid van SZW en de beschikbaarheid van de middelen.

BIJLAGE 1

STAKEHOLDERS BETROKKEN BIJ HET OPSTELLEN VAN DE KADERS VAN HET PILOTFONDS

STAKEHOLDERSCOMMISSIE

Rol: klankbordgroep en meedenken kaders SIF

Peter van Leeuwen – LCR

Peter Brouwer – *Goldschmeding Foundation*

Fred Zijlstra – *Universiteit Maastricht*

Paulien Burgers – *Perspectief op Werk*

Lisa Kuijs – *VNO-NCW/ MKB Nederland*

Leendert Bos – *Cedris/Kennisalliantie Inclusieve Technologie*

Henny Mulders – *UWV/Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie*

Ilse Hento – *UWV*

Bert Schriever – *VNG*

Steven Hubeek – *De Normaalste Zaak*

Doesje Fransen – *Start Foundation*

Karin van Boetzelaer – *SZW*

Robin Molenaar – *SZW*

Georgina Doornweerd - *SZW*

AMBTELIJKE BEGELEIDINGSGROEP

Rol: gevraagd en ongevraagd advies, afstemming met bestaande beleidsinitiatieven (waaronder *Perspectief op Werk en de Generieke Werkgeversvoorziening*), besluitvorming SZW voorbereiden

Roderik van der Ploeg – *SZW*

Paulien Burgers – *SZW*

Ineke Lemmen – *EZK*

Robin Molenaar – *SZW*

Georgina Doornweerd - *SZW*

ARBEIDSMARKTREGIO GRONINGEN

Rol: meedenken ontwikkeling kaders en toepassing pilot waaronder identificeren potentiële werkgevers

Simon Poelstra – *Gemeente Groningen*

Pieter Nammensma – *Werk in Zicht*

Martin Hofstra – *Werkplein Drentsche Aa*

Mark Hoogendijk – *Werkplein Drentsche Aa*

Luuk Duursma – *Werkplein Drentsche Aa*

ARBEIDSMARKTREGIO HELMOND – DE PEEL

Rol: meedenken ontwikkeling kaders en toepassing pilot waaronder identificeren potentiële werkgevers

René Joosten – *Gemeente Helmond*

Paul Verbakel – *Senzer*

Hanneke Heldens – *Senzer*

BIJLAGE 2

EVALUATIE STAKEHOLDERS (VERTROUWELIJK)

Voor de evaluatie van de pilot SIF is gesproken met SZW, de betrokken werkgevers (Social Capital Den Haag en United Repair Centre), de Adviescommissie en de pilot arbeidsmarktregio's (Groningen en Helmond – De Peel). De uitgebreide beschrijving van deze evaluatie is opgenomen in bijlage 2 welke separaat op te vragen is.

BIJLAGE 3

DEELNAME- EN INVESTERINGSREGLEMENT

Bijlage 3 is separaat beschikbaar via <https://sociaalinnovatiefonds.nl/voorwaarden/>

BIJLAGE 4

INVESTERINGSMEMORANDUM

Bijlage 4 is separaat beschikbaar via <https://sociaalinnovatiefonds.nl/voorwaarden/>

BIJLAGE 5

MONITORINGRAPPORTEN DEALS (VERTROUWELIJK)

In de monitoringrapporten is een overzicht opgenomen van de twee financieringen die hebben plaatsgevonden: Social Capital Den Haag en United Repair Centre. Het betreft een overzicht van de inhoud van de financieringen, de financiële kenmerken en de voortgang. De belangrijkste bevindingen van de 0-meting van de Vragenlijst Inclusief Ondernemen zijn hier tevens in meegenomen. De monitoringrapporten zijn opgenomen in bijlage 5 welke separaat op te vragen is.

BIJLAGE 6

PIJPLIJN PILOT SIF (VERTROUWELIJK)

Naast de financieringen die het SIF in de pilotfase heeft verstrekt, zien we een groter marktpotentieel voor het SIF in de toekomst. Een beschrijving van de pijplijn met meest kansrijke ondernemingen is opgenomen in bijlage 6, welke separaat op te vragen is.

BIJLAGE 7

PILOT SOCIAL RETURN (SROI)

De social return verplichting

Binnen SZW wordt het Rijksinkoopbeleid voor maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) toegepast: Inkopen met Impact. Een onderdeel van de MVI-strategie is de social return verplichting (SROI-verplichting). Vanaf 1 januari 2021 is social return binnen SZW-inkooprichtlijnen van toepassing bij:

- opdrachten met een geraamde waarde vanaf de drempelwaarde voor Europese aanbesteden (EUR 139.000,- excl. btw);
- opdrachten voor sociale en andere specifieke diensten eveneens vanaf EUR 139.000,- (excl. btw.);
- nadere opdrachten, als social return in de raamovereenkomst (mantel) is opgenomen;
- meervoudig onderhandse opdrachten vanaf EUR 50.000,- tot EUR 139.000,- (excl. btw).

Aangezien het doel van SROI is om duurzame arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te realiseren, geeft SZW de voorkeur aan het uitvoeren van de SROI- verplichting op een directe wijze. Dit wil zeggen door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een vaste, duurzame werkplek te bieden.

Voor opdrachtnemers van kleine(re) opdrachten is het echter niet altijd mogelijk om een directe invulling aan hun SROI-verplichting te geven, simpelweg omdat deze opdrachtnemers niet de capaciteit hebben om een werknemer met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Bovendien is het niet toegestaan om onredelijk verzwarende elemen-

ten in een aanbesteding op te nemen. Omdat SZW de invulling van de SROI-verplichting zo laagdrempelig mogelijk wil maken, is in deze gevallen een indirecte invulling van de SROI-verplichting een optie. Deze indirecte invulling kan bijvoorbeeld bestaan uit het leveren van een bijdrage aan een bestaand initiatief. Deze mogelijkheid wordt op dit moment toegepast bij meervoudig onderhandse opdrachten tussen EUR 50.000,- en EUR 139.000,- excl. btw.

SROI-verplichting vervullen via het SIF

In de pilot Social Return via het SIF heeft SZW haar opdrachtnemers van bovengenoemde kleinere opdrachten, waarbij een directe invulling van SROI niet mogelijk was, de mogelijkheid geboden om hun social return verplichting bij te dragen aan het SIF zodat hiermee sociale impact gemaakt kan worden. In de gunningsbrief die naar de leveranciers in kwestie wordt gestuurd, werd de opdrachtnemer geattendeerd op deze optie voor het vervullen van de SROI-verplichting. Het mes snijdt zo aan twee kanten: opdrachtnemers die geen directe invulling kunnen geven aan hun SROI-verplichting, dragen op deze manier alsnog bij aan het realiseren van een inclusieve arbeidsmarkt en het SIF krijgt hiermee extra financiële bijdragen om werkgevers te ondersteunen die willen investeren in inclusiviteit.

Verloop van de pilot

De pilot is kleinschalig uitgezet. Zeven opdrachtnemers zijn benaderd met de optie hun SROI-verplichting via het SIF te voldoen. Er zijn drie opdrachtnemers op dit voorstel ingegaan en betrokken in het pilot traject: Hobéon, Beleidsonderzoekers en CINOP-ECBO. Om de drie opdrachtnemers een benadering te kunnen geven van de impact waar zij via hun SROI-verplichting aan bijdragen, heeft het SIF berekend wat de gemiddelde kostprijs per baan (op basis van financiering door het SIF) is. Aan de hand van deze gemiddelde kostprijs werden de opdrachtnemers op de hoogte gesteld van het aantal banen voor werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt waaraan zij hebben bijgedragen. Zo wordt hun bijdrage voor de opdrachtnemers concreter gemaakt. De bijdragen van de opdrachtnemers zijn in de social return pilot binnen het SIF gebruikt om de financieringslasten van de twee werkgevers te verminderen.

De opdrachtnemers uit de pilot hebben zich enthousiast getoond voor het op deze manier invullen van hun SROI-verplichting. Zij hebben niet alleen aangegeven dat ze de werkgevers, aan wie zij hun bijdrage doen, willen ontmoeten, maar ook dat zij graag contact hebben met elkaar om te spreken over beider ervaringen met het invullen van de SROI-verplichting. De opdrachtnemers gaven aan bij andere opdrachten op dezelfde manier aan hun SROI-verplichting te willen voldoen.

Het CDI-office ziet potentie in de pilot Social Return en heeft aangegeven haar leveranciers al in een vroeger stadium (namelijk inde aanbestedingsstukken) te willen informeren over het voldoen van de SROI-verplichting via het SIF. Ook heeft één van de opdrachtnemers uit de pilot interesse getoond in het voldoen van de SROI-verplichting via het SIF bij andere opdrachten in haar pijplijn.

Roel van Krieken, hoofd advies en training Hobéon over hun deelname aan de pilot: “Deze mogelijkheid is voor ons een mooie aanvulling op maatschappelijke impact die we al maken in het onderwijs. Het is goed om te zien dat wij met onze bijdrage helpen en echte impact kunnen maken voor personen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Dit gaat nog een stap verder dan ons interne beleid op inclusiviteit, daar zijn we blij mee.”

Zelfscan inclusiviteitsmogelijkheden werkgever

Naast de financiële bijdrage zoals bovenstaand beschreven, is de opdrachtgevers ook gevraagd om een zelfscan inclusiviteit uit te voeren, zodat de opdrachtnemer inzichtelijk krijgt welke mogelijkheden voor inclusiviteit de leverancier heeft. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO). De VIO is opgesteld door TNO en brengt de intentie, de vaardigheden en de belemmeringen van een werkgever op het gebied van inclusiviteit door middel van een stoplicht-model in kaart. De VIO bestaat uit een gevalideerde vragenset gebaseerd op het Integratieve Gedragsmodel toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag. De uitkomsten van de VIO worden weergegeven in een dashboard waarin middels groen, oranje en rood aan wordt gegeven hoe de werkgever op de verschillende onderwerpen scoort. De VIO inspireert de opdrachtnemers om na te denken over de mogelijkheden van inclusiviteit en geeft hem een beeld van de kansen en drempels om inclusiever te worden.

