

Meer mogelijkheden voor mensen

Impactmeting sociale participatie bij de
Meerlanden

2017

v3.3



Inhoudsopgave





Introductie

“Ik ben gelukkig dat ik een gewone baan heb.

Dankzij mijn werk hier kan ik thuis leuke dingen met mijn vrouw doen”

Wat is de meerwaarde van Meerlanden?

Strategische doelstellingen Meerlanden 2016 – 2020

Meer winnen uit afval



Meer betrokkenheid bij de buurt



Meer groene energie en warmte



Meer mogelijkheden voor mensen



Meer biobased producten en biodiversiteit



Meer financiële waarde



Meerlanden en sociale participatie

- Sinds 2013 biedt Meerlanden meer dan honderd werplekken aan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit zijn bijvoorbeeld medewerkers die via een sociaal werkgever als AM Match, Paswerk, Maregroep of Pantar werken, mensen met een WSW-indicatie en mensen in de bijstand. Meerlanden biedt hiermee betekenisvol werkgelegenheid op maat en

onderzoekt de mogelijkheden voor groei. In lijn met de Strategie 2020, wil Meerlanden met het onderzoek “Meer mogelijkheden voor mensen” de impact van deze werplekken onderzoeken.

Meerlanden beoogt met het onderzoek meer inzicht te krijgen in drie elementen:

- De verantwoording van de kosten van de sociale participatietrajecten voor klanten;

- De identificatie van de unieke toegevoegde waarde van sociale participatietrajecten van Meerlanden;
- Inzicht in de optimale keuzes om de waarde en impact van sociale participatie te maximaliseren

Impactmeting

Meerlanden en True Price hebben gezamenlijk een project afgerond om waardecreatie expliciet te maken. Hierbij staat het begrip ‘Impact’ centraal: de bijdrage van Meerlanden in vergelijking met de situatie zonder Meerlanden.

Waarom een impactmeting van sociale participatie?

Projectdoelen	Leren impact te meten	Rapporteren volbrenging kernwaardes	Communiceren maatschappelijke waarde	Intern sturen op strategische beslissingen
Onderliggende vragen	Hoe kan Meerlanden haar impact meten?	Wat is de huidige impact van Meerlanden?	Hoe kan Meerlanden haar impact rapporten voor geïnformeerde afwegingen?	Hoe kan Meerlanden haar strategie aanpassen op haar impact?
Context	Groeiende aandacht maatschappelijke waarde	Meerlanden wil jaarverslag langs lat van kernwaarden leggen	Conflicterende verwachtingen over impact van Meerlanden	Meerlanden overweegt o.a. meer uitbreiding aantal trajecten

Naast de eerder genoemde kennisdoelstellingen met betrekking tot sociale participatietrajecten, heeft het onderzoek ook vier algemene doelstellingen:

1. Leren impact te meten. Via de IP&L-methode¹⁾ van True Price geven we Meerlanden de informatie om te denken in termen van de impact die haar activiteiten hebben op verschillende

stakeholders en kapitalen. Het geeft daarnaast een consistente methode om deze impact te meten en te kwantificeren.

2. Rapporteren volbrenging kernwaardes. Door de impact te meten, kan Meerlanden aan haar aandeelhouders de huidige impact en de relatie met haar kernwaarden rapporteren.

3. Communiceren maatschappelijke waarde. Op basis van de gerapporteerde impact kan Meerlanden (intern en extern) communiceren over het meetbare resultaat van haar strategische doelen.

4. Intern sturen op strategische beslissingen. De resultaten geven Meerlanden inzicht in de impact en stelt haar in staat om waardecreatie te managen voor

verschillende kapitalen en alle betrokken stakeholders. Door inzicht te verschaffen in de drijfveren van verschillende impacts kunnen risico's en mogelijkheden voor sociale participatietrajecten worden geïdentificeerd.

¹⁾ Integrated profit & loss is de methode die True Price hanteert voor het bepalen van de totale impact. Naast het traditionele bekijken van financieel kapitaal omvat het ook andere kapitalen. De methode en de zes kapitalen worden in meer detail uitgelegd op slide 7.

De belangrijkste impacts van sociale participatie bij Meerlanden



Definitie

Financieel kapitaal: de voorraad geld

Voorbeeld sociale participatie

Winst, salarissen van werknemers, toegevoegde waarde voor leveranciers, belastingen



Sociaal kapitaal: alles wat relaties, beleving en normen betreft

Welzijn door sociale cohesie, bijvoorbeeld door contacten tussen lokale bewoners en asielzoekers

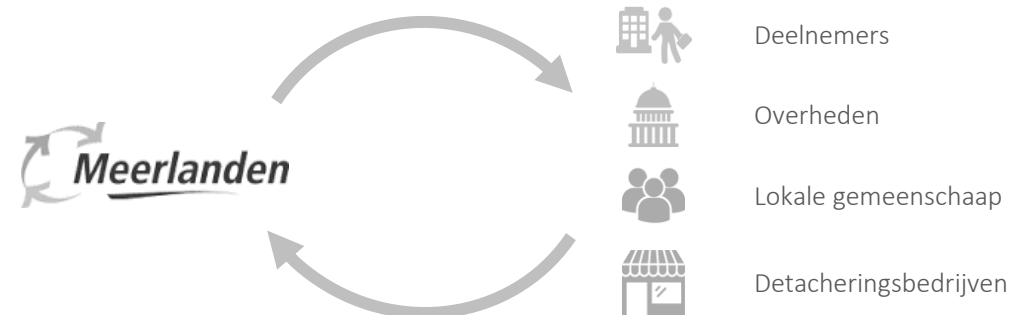


Menselijk kapitaal: alles wat mensen en werknemers betreft

Direct welzijn, bijvoorbeeld door het gevoel zich thuis te voelen, gebruiksgemak te leveren of het hebben van een baan

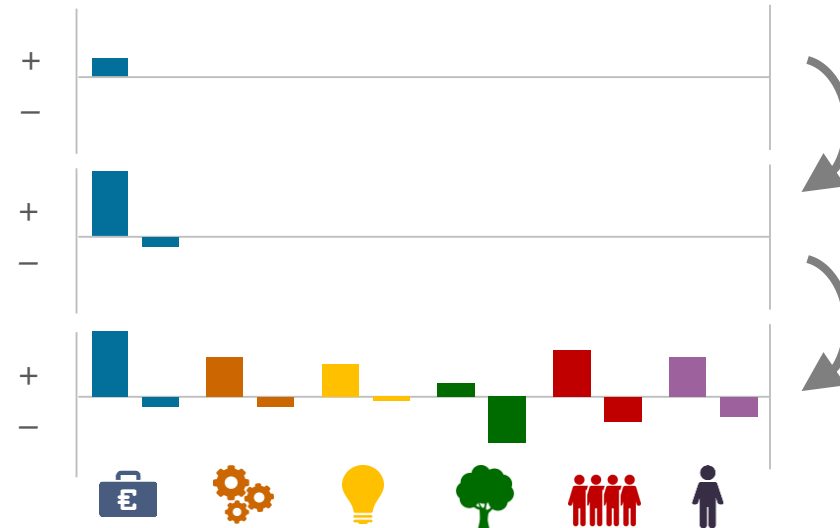
Wat gebeurt er als Meerlanden een sociaal participatietraject start? In de eerste plaats verschaft dit een werknemer met afstand tot de arbeidsmarkt een baan. Maar er is een hele keten aan effecten die tegelijkertijd plaatsvindt. Zo hebben deelnemers aan trajecten een verhoogd welzijn door het hebben van werk, ontvangen overheden inkomstenbelasting, voorzien ze in subsidiëring van deelnemers en is er een verhoogd welzijn door sociale interactie van deelnemers en bijvoorbeeld buurtbewoners en collega's.

Sommige van deze effecten hebben impact op geldstromen, terwijl andere verandering teweeg brengen in de sociale en menselijke domeinen. Daarnaast kunnen effecten van toepassing zijn op Meerlanden zelf, maar ook op deelnemers aan sociale participatietrajecten, de rijksoverheid of bijvoorbeeld de gemeente waar de werknemer woonachtig is. Deze effecten kunnen gezien worden als veranderingen in financiële en non-financiële kapitalen. In dit geval, sociaal, financieel en menselijk kapitaal.



Meerlanden en andere betrokken stakeholders die impact ondervinden van sociale participatie.

De IP&L methode vormt de basis voor de impactmeting



De Integrated Profit and Loss (IP&L) methode is een twee-staps extensie van een reguliere winst- en verliesrekening. In de eerste plaats worden de financiële stromen verdeeld over stakeholders, en vervolgens worden meerdere kapitalen meegenomen.

Om op een goede manier de grootte van alle effecten van sociale participatie consistent te organiseren en te meten, maken we gebruik van de Geïntegreerde Winst en Verlies Methode (Integrated Profit & Loss – IP&L) van True Price. Deze methode gebruikt dezelfde logica als een reguliere winst- en verliesrekening (P&L), maar is uitgebreid op twee vlakken. In de eerste plaats worden de financiële stromen verdeeld over verschillende stakeholders zoals deelnemers en gemeentes. Vervolgens wordt voor alle stakeholders niet alleen naar financieel

kapitaal gekeken, maar worden ook andere kapitalen meegenomen. Zo ontstaat een geïntegreerd overzicht van alle effecten op alle kapitalen, voor alle stakeholders: bedrijven, werknemers, gemeentes, nationale overheid en lokale gemeenschappen.

Aangezien veel effecten van sociale participatie niet-financieel van aard zijn, maakt de IP&L gebruik van de zes kapitalen die erkend worden door het International Integrated Reporting Council (IIRC):

natuurlijk, menselijk, sociaal, financieel, geproduceerd en intellectueel kapitaal. Zoals een reguliere P&L, meet de IP&L de gecreëerde waarde over een jaar.

In een IP&L worden effecten gekwantificeerd en vervolgens gemonetariseerd – hierbij wordt een financiële waarde toegekend aan niet-financiële effecten zoals klimaatverandering en welzijnseffecten (bijvoorbeeld van het hebben van werk). Op deze manier kunnen we verschillende positieve en negatieve impacts per type

kapitaal vergelijken.

De gebruikte definities en analyses in dit rapport zijn in lijn met de IP&L methode.

Afbakening impactmeting [1/2]

In dit project is de nadruk gelegd op de effecten van sociale participatie op menselijk en financieel kapitaal. Deze twee kapitalen omvatten de grootste directe effecten van sociale participatietrajecten en verschaffen daarmee een goed, eerste inzicht in de impact van deze trajecten. We hebben de impacts binnen deze type kapitalen opgesplitst in impacts voor de deelnemers, voor Meerlanden, voor gemeentes en voor de nationale overheid. Per kapitaal onderscheiden we de volgende impacts.

Impacts op menselijk kapitaal:

1. *Stijging in welzijn door het hebben van een baan.* Door een toename in eigenwaarde, sociale contacten,

Tabel met een overzicht van de impacts in scope van dit project.

Kapitaal	Impact	Stakeholder
Impacts op menselijk kapitaal	Stijging in welzijn door het hebben van een baan (eigenwaarde, gezondheid, sociale contacten...)	Deelnemers
	Stijging in welzijn voor deelnemers door stijging arbeidsmarktfithheid	Deelnemers
Impacts op financieel kapitaal	Effectief inkomensverschil voor deelnemers	Deelnemers
	Kosten van het programma voor overheden	Gemeentes en overheid
	Kostenbesparing sociale zekerheid overheden	Gemeentes en overheid
	Stijging overheidsinkomen uit belastingen en werkgeverslasten	Nationale overheid
	Effectief inkomensverschil voor deelnemers door stijging arbeidsmarktfithheid	Deelnemers
	Effectief kostenverschil voor overheden door stijging arbeidsmarktfithheid	Gemeentes en overheid
	Verschillen in arbeidskosten (kwalitatief)	Meerlanden

gezondheid en gevoel van autoriteit ervaren personen met een baan een hoger welzijn dan personen zonder baan.

2. *Stijging in welzijn voor deelnemers door stijging arbeidsmarktfithheid.* Als gevolg van het doorlopen van een sociaal re-integratietraject hebben deelnemers een verhoogde kans op het vinden van een baan na afloop van het traject, hetgeen leidt tot een stijging in welzijn.

Impacts op financieel kapitaal:

1. *Effectief inkomensverschil voor deelnemers.* Door het hebben van een baan ontvangen deelnemers een inkomen.
2. *Kosten van het programma voor*

overheden. Doordat de deelnemers in sociale participatietrajecten een loonwaarde hebben onder de 100%, subsidiëren overheden een gedeelte van de loonkosten en de begeleiding.

3. *Kostenbesparing sociale zekerheid overheden.* Door het hebben van een baan daalt het aantal bijstandsuitkeringen die gemeentes betalen.
4. *Stijging overheidsinkomen uit belastingen en werkgeverslasten.* Door meer werkende deelnemers, stijgen de inkomsten uit inkomstenbelasting.
5. *Effectief inkomensverschil voor deelnemers door stijging van*

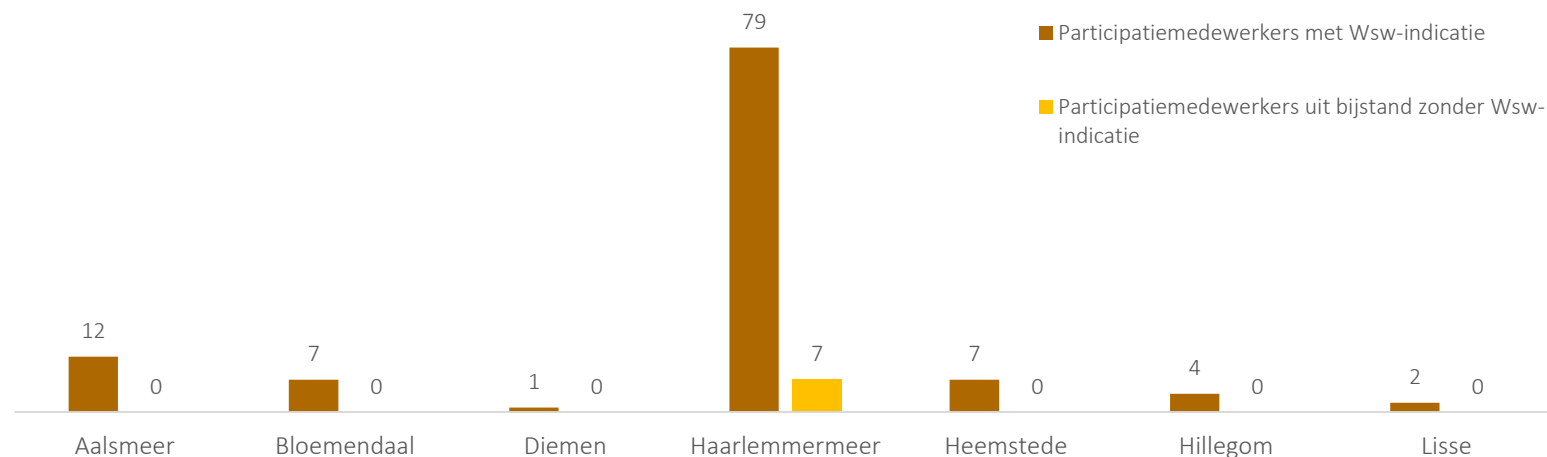
arbeidsmarktfithheid. Financiële effecten voor deelnemers vanwege een toegenomen kans op werk.

6. *Effectief kostenverschil voor overheden door stijging arbeidsmarktfithheid.* Financiële effecten voor overheden vanwege een toegenomen kans op werk van deelnemers aan sociale participatietrajecten.

Alle impacts worden gemeten voor 2016. Voor de impact op arbeidsmarktfithheid wordt een scenario opgezet dat start in 2018, met een horizon van vijf jaar, dat doorloopt tot en met 2022.

Afbakening impactmeting [2/2]

Aantal sociale participatie werknemers binnen Meerlanden in 2016, per gemeente



Om de resultaten van de impactmeting te verfijnen maken we voor verschillende stakeholders nog een nader onderscheid. Daarnaast gebruiken we een specifieke doelgroep voor de meting van de impact van de toename in arbeidsmarktfitheid.

Sociale participatietrajecten

De 119 deelnemers met een afstand tot de arbeidsmarkt die binnen de afbakening van dit project vallen zijn te verdelen in twee groepen, te weten personen met een:

1. WSW-indicatie

2. Bijstandsuitkering

Het grootste deel van de doelgroep heeft een WSW-indicatie, ongeveer 90 procent. We kunnen daarnaast ook onderscheid maken op de manier waarop deelnemers in dienst zijn bij Meerlanden. Hierbij verdelen we de deelnemers over drie categorieën:

1. In directe dienst bij Meerlanden
2. In dienst via detachering
3. In dienst via een onderaannemer.

Op een aantal na zijn alle deelnemers in dienst via een detacheringspartij.

De financiële kosten en besparingen van gemeentes worden specifiek gemeten voor de gemeente waarin de deelnemers aan sociale participatietrajecten woonachtig zijn. Meerlanden heeft personen in dienst uit Aalsmeer, Bloemendaal, Diemen, Haarlemmermeer, Heemstede, Hillegom, en Lisse. De meeste deelnemers wonen in Haarlemmermeer. Geen deelnemers uit Haarlemmerliede & Spaarnwoude en Noordwijkerhout zijn actief geweest in sociale participatietrajecten in 2016, het jaar van de meting.

Re-integratietrajecten

Om de impact van verhoogde arbeidsmarktfitheid te analyseren hebben we gebruik gemaakt van de opzet van het recent gestarte sorteercentrum voor afgedankte elektrische en elektronische apparatuur (AEEA). Hier gaan 24 medewerkers met een bijstandsuitkering een traject van 9 maanden in om hun arbeidsmarktfitheid te verhogen. De hieruit voortvloeiende resultaten worden over een periode van 5 jaar bekeken, van 2018 tot en met 2022.



Belangrijkste Resultaten

“Meerwinkel is een plek waar ik me eindelijk weer thuis kan voelen, een plek waar ik word geaccepteerd zoals ik ben”

Met sociale participatie heeft Meerlanden positieve impact op deelnemers en overheden

Belangrijkste bevindingen

- Meerlanden voegt per persoon die een traject volgt ongeveer EUR 10,000 in menselijk en EUR 5000 in financieel kapitaal toe.
- De financiële impact voor overheden van het aanbieden van trajecten is gemiddeld EUR 4,000 per deelnemer.
- De verhoogde arbeidsmarktfitheid van personen die een traject hebben gevolgd, heeft meerdere jaren een positief effect.

Impact sociale participatietrajecten in 2016

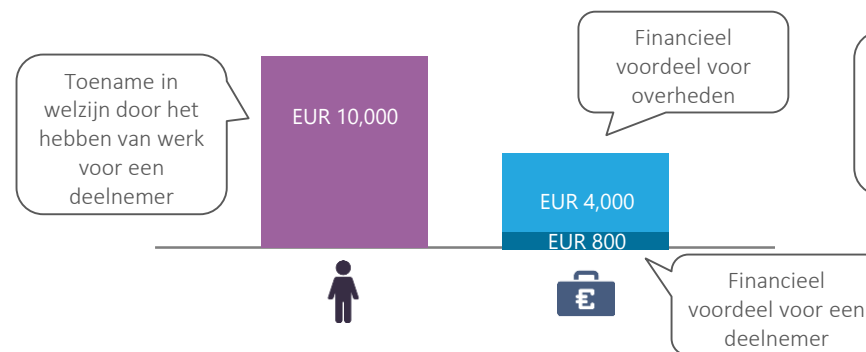
De financiële en menselijke impact die Meerlanden heeft door het aanbieden van

sociale participatietrajecten in 2016, is, respectievelijk, ongeveer EUR 10,000 en EUR 5,000 per persoon. Het gaat hier om geattribueerde resultaten, waar het gedeelte van de impact wat toekomt aan Meerlanden is weergegeven en het deel dat, bijvoorbeeld, wordt gecreëerd door de gemeenten of de detachingsbedrijven, is weggelaten.

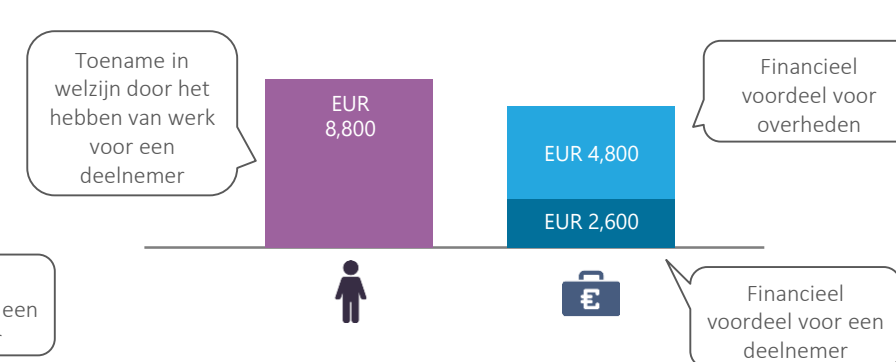
Impact arbeidsmarktfitheid

De toename in welzijn als gevolg van het volgen van een re-integratietraject voor deelnemers is bijna EUR 9,000 over een horizon van vijf jaar. De totale financiële impact is meer dan EUR 7,000 per persoon, waarbij ongeveer twee derde voor overheden

Impact per deelnemer aan een sociaal participatietraject in 2016
(eur/deelnemer, na attributie)*



Impact arbeidsmarktfitheid per deelnemer aan een sociaal participatietraject in 2018 – 2022
(eur/deelnemer na attributie)*



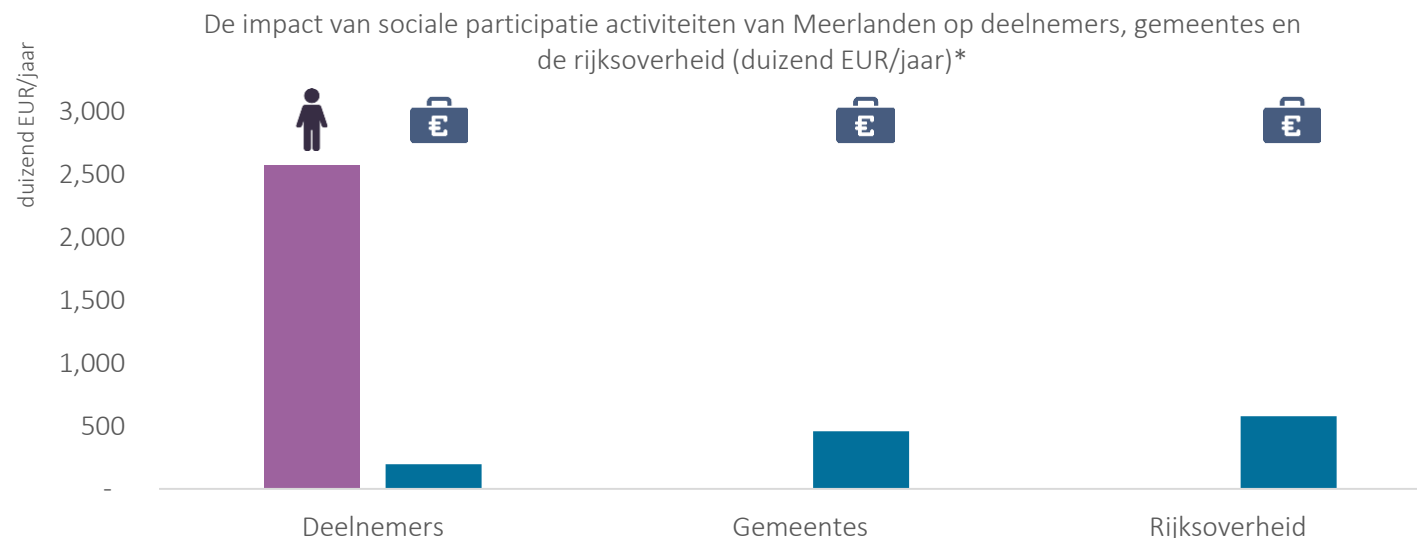
en een derde voor de deelnemer is. Het grootste gedeelte van deze impacts komt door het eerste jaar, wanneer personen het re-integratietraject bij Meerlanden doorlopen, maar blijft nog een aantal jaar een positieve invloed houden.

Belangrijkste drijfveren

- Er is een versterkt welzijnseffect door het hebben van werk voor personen met gezondheidsklachten t.o.v. de reguliere arbeidskrachten. Door een toename in bijvoorbeeld eigenwaarde, sociale contacten en gevoel van autoriteit ervaren personen met een baan een hoger welzijn dan personen zonder baan.

- Een aantal deelnemers aan sociale participatietrajecten verdienen aanzienlijk meer dan minimumloon. Lage loonkostensubsidie t.o.v. bijstandsuitkering leidt tot een groot voordeel voor gemeentes.
- Personen die na het doorlopen van een re-integratietraject een reguliere baan vinden zijn een grote bron van kosten besparing bij gemeentes, aangezien geen subsidie meer betaald hoeft te worden.
- Vergeleken met het referentiescenario, krijgt de rijksoverheid consequent inkomstenbelasting, wat resulteert in een sterke positieve financiële impact.

Totale impact in 2016 is aanzienlijk; de grootste impact is op menselijk kapitaal



Belangrijkste bevindingen

- Op financieel kapitaal en over alle stakeholders is de impact van sociale participatie EUR 1.2 miljoen. Dit is de som van de drie blauwe balken in de figuur.
- Daarnaast is de impact op menselijk kapitaal meer dan EUR 2.6 miljoen. Per deelnemer is dit meer dan EUR 21,000.
- De grootste financiële impact is voor de rijksoverheid, omdat deelnemers aan sociale participatietrajecten inkomsten – en dus inkomstenbelasting – genereren.

Deelnemers

Voor deelnemers heeft het werken binnen een sociaal participatietraject altijd een positief effect. Het grootste effect is het verschil in welzijn door het hebben van werk ten opzichte van werkloosheid. Door een toename in bijvoorbeeld eigenwaarde, sociale contacten en gevoel van autoriteit ervaren personen met een baan een hoger welzijn dan personen zonder baan. De financiële waardecreatie komt daarnaast neer op bijna EUR 200,000 per jaar, oftewel EUR 1,600 per deelnemer. De belangrijkste

drijfveer is de directe verhoging in inkomen.

Gemeentes

De totale kosten voor loonkostensubsidie en participatie voor deelnemers aan sociale participatietrajecten zijn lager dan de kosten die de gemeente zou maken als deze personen in de bijstand zouden zitten. Het totale voordeel voor gemeentes is EUR 460,000, oftewel ongeveer EUR 4000 per deelnemer. De grootste besparing zit in het uitkeren van bijstandsuitkeringen doordat deelnemers een baan hebben i.p.v. in de bijstand zitten. Hier tegenover staat een

hogere uitkering aan loonkostensubsidie. Het voordeel voor gemeentes kan groter worden door een gestroomlijndere samenwerking tussen de gemeentes en Meerlanden met betrekking tot de trajecten die ze aanbieden.

Rijksoverheid

Het grootste financiële effect is voor de rijksoverheid door het ontvangen van inkomstenbelasting over het loon, zo'n EUR 580,000 in totaal. Per persoon in een sociaal participatietraject stijgen de belastinginkomsten met ongeveer EUR 5,000.

Totale impact re-integratie 2018: EUR 380K financieel en EUR 460K menselijk kapitaal

Belangrijkste bevindingen

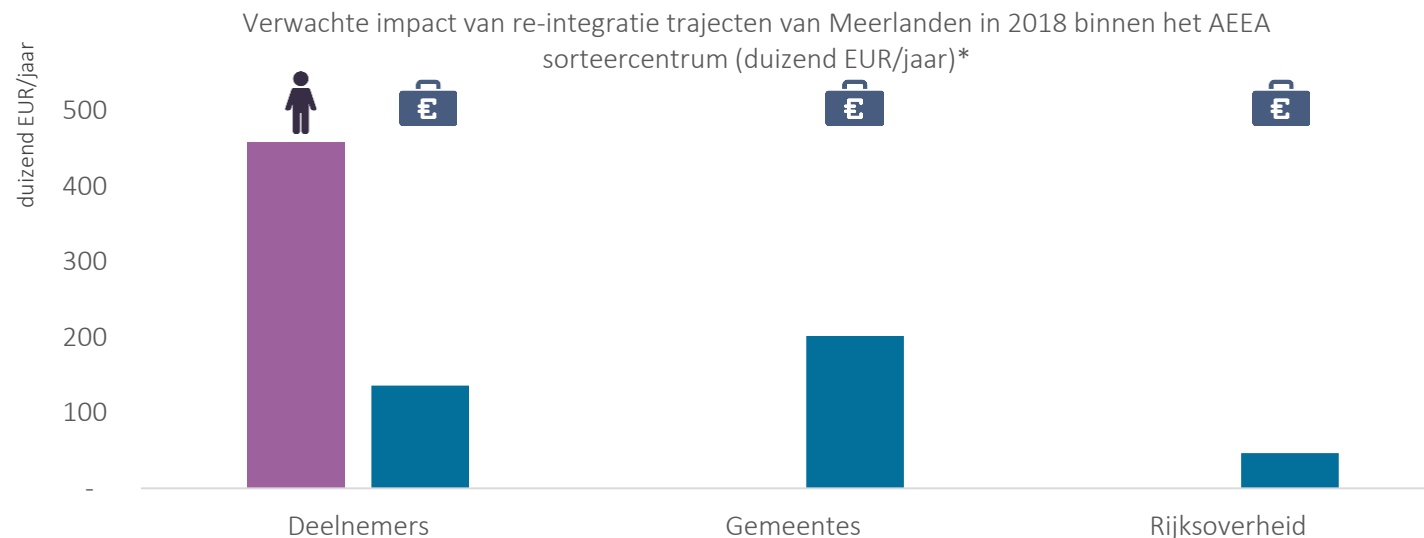
- Het grootste gedeelte van de impact van het aanbieden van een re-integratietraject vindt plaats tijdens het traject.
- Deelnemers ervaren 5 jaar na het starten van een traject gemiddeld nog een hoger welzijn dan de referentiegroep door een verhoogde arbeidsmarktfitheid.
- Een hoge uitstroom naar banen die weinig loonkostensubsidie nodig hebben leveren de meeste financiële waarde op.

Deze figuren geven de impact van re-integratietrajecten weer die in het laatste kwartaal van 2017 zijn gestart. In tegenstelling tot de activiteiten in 2016, zijn de deelnemers aan deze trajecten direct in dienst bij Meerlanden en hebben ze een tijdelijk contract. Het traject is niet bedoeld om deelnemers langdurig in dienst te nemen, maar om de arbeidsmarktfitheid van deelnemers te vergroten en ze hiermee te ondersteunen in het vinden van een reguliere baan na afloop van het traject.

Resultaten

De trajecten hebben gemiddeld een positief effect op financieel kapitaal van deelnemers van EUR 135,000 over 5 jaar. Het grootste gedeelte van dit effect vindt plaats in het eerste jaar, omdat de gehele doelgroep werkzaam is. Het grootste effect voor deelnemers is wederom de toename in welzijn door het hebben van werk. Dit is meer dan drie keer zo groot als het financiële effect voor deelnemers, op basis van *willingness to pay*.

Voor overheden levert het re-integreren op de reguliere arbeidsmarkt van werknemers financieel bijna EUR 250,000 op. Dit effect is beduidend hoger dan voor deelnemers, omdat het hebben van een reguliere baan de gemeentes kosten die gemaakt worden binnen het sociale domein bespaart.



Twee belangrijkste concepten onderliggend aan de impactmeting

Werkzaamheden zijn uitgevoerd door...	...Meerlanden	...andere partijen (bedrijven of sociale-werkinstellingen)
...mensen met afstand tot de arbeidsmarkt	Meer mogelijkheden voor mensen	SROI
...reguliere arbeidskracht	Referentie scenario	Geen SROI

Dit overzicht geeft aan wat de uitgangssituatie is waar Meerlanden trajecten aanbiedt voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Meer mogelijkheden voor mensen) en het referentiescenario waar reguliere arbeidskrachten de werkzaamheden uitvoeren. (SROI = Social Return on Investment verplichting)

Twee belangrijke concepten om de resultaten van de impactmeting te interpreteren zijn het gebruik van een referentiescenario en de attributie van impact naar stakeholders.

Referentiescenario

De impactmeting is een vergelijking tussen de activiteiten van Meerlanden en een referentiescenario waarin deze activiteiten niet plaatsvinden.

In het gekozen referentiescenario maakt Meerlanden geen gebruik van participatiemedewerkers. Potentiële deelnemers aan de trajecten zijn in dit scenario werkloos in het begin van het jaar, ontvangen een bijstandsuitkering en hebben een gemiddelde

kans op een baan. Deze gemeente-specifieke kans is gebaseerd op CBS-data, met een correctie voor de specifieke doelgroep die we analyseren, en is gemiddeld ongeveer 7%.

Een alternatief referentiescenario kan zijn om het verschil te bekijken tussen de activiteiten van Meerlanden en het aanbieden van sociale participatietrajecten door een andere partij. Per gemeente waarin Meerlanden opereert zou het referentiescenario gekozen kunnen worden die het best aansluit bij het politieke landschap. Dit is voor het huidige project buiten scope geplaatst.

Attributie

Het aanbieden en invullen van sociale

participatietrajecten is een samenwerking tussen Meerlanden, detacheringspartijen en overheden. De hieruit voortvloeiende impacts zijn een resultaat van deze samenwerking. Attributie betreft de splitsing van deze impacts tussen Meerlanden en de andere betrokken partijen. Dit is gedaan op basis van de investering in de samenwerking:

- Meerlanden en de gemeente doen een financiële investering (betalingen)
- Detacheringspartijen investeren in menselijk kapitaal (know-how)

We nemen de volgende investeringen mee:

- Betaling aan deelnemer door Meerlanden, netto van ontvangen subsidies
- Betaling aan werknemer door gemeente in

de vorm van subsidies (eventueel via sociaal werk (SW) bedrijf)

- Begeleiding/coaching en management van SW-bedrijven

Deze attributie verschilt per situatie, afhankelijk van het dienstverband van de werknemer:

- Persoon in doelgroep is in directe dienst bij Meerlanden
- Persoon in doelgroep is gedetacheerd via sociale-werkinstellingen
- Persoon in doelgroep is in dienst bij een onderaannemer van Meerlanden

De attributiefactor van Meerlanden is gemiddeld 46%.



Impact Sociale Participatie

***“Hier worden
mijn
kwaliteiten
gezien en niet
alleen mijn
beperkingen.
Hierdoor is
mijn
zelfvertrouwen
gegroeid en
kan ik me
ontwikkelen.”***

Raamwerk voor het bepalen van impact financieel kapitaal



Het aanbieden van sociale participatietrajecten door Meerlanden heeft verschillende impacts op financieel kapitaal. Via een impactroute brengen we in kaart hoe de activiteiten van Meerlanden leiden tot impact voor verschillende stakeholders.

De impact op financieel kapitaal wordt gemeten d.m.v. het verschil in toegevoegde waarde tussen het aanbieden van sociale participatietrajecten en het gekozen referentiescenario. In het referentiescenario ontvangen personen een bijstandsuitkering

van de gemeente waarin ze woonachtig zijn en hebben ze een (gemeente-specifieke) kans om werk te vinden vanuit de bijstand.

De impact op financieel kapitaal voor de verschillende stakeholders is dan als volgt:

- Voor deelnemers: het verschil tussen inkomen uit werk en het ontvangen van een bijstandsuitkering of loon wanneer werk vanuit de bijstand is gevonden.
- Voor gemeentes: het verschil tussen de subsidiëeringskosten van een sociaal participatietraject en het uitkeren van een

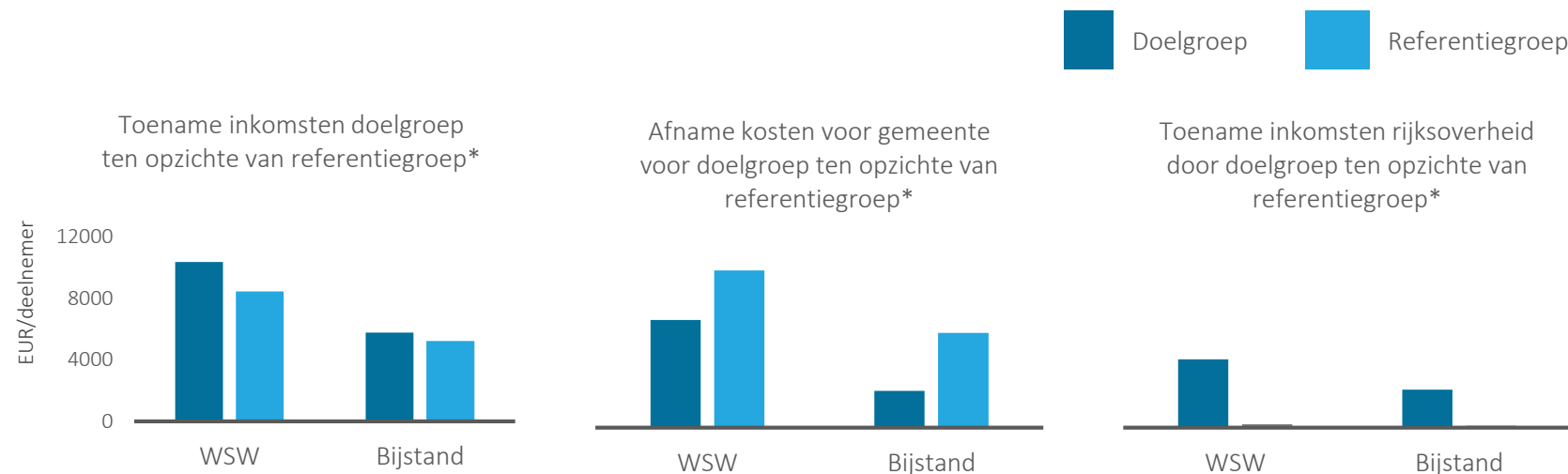
bijstandsuitkering aan deelnemers, of subsidiëring wanneer werk vanuit de bijstand is gevonden.

- Voor Rijksoverheid: het ontvangen van inkomstenbelasting over het loon uit werk van de deelnemers.

We maken hierbij gebruik van gegevens over de geldstroom en de kosten die overheden maken voor deelnemers van de sociale participatietrajecten en bijstandsgerechtigden. De geldstroom vanuit Meerlanden naar hun directe en indirecte

werknemers worden als primaire databron gebruikt. Voor de kosten vanuit SW-bedrijven en gemeentes en inkomsten voor de rijksoverheid, worden publieke bronnen zoals jaarverslagen van SW-bedrijven, begrotingen van gemeentes en informatie over effectieve inkomstenbelastingtarieven gebruikt.

Het totale financiële effect voor WSW'ers is groter dan voor personen uit de bijstand



Belangrijkste bevindingen

- Mensen met een WSW-indicatie ontvangen gemiddeld een hoger brutoloon. Hiermee is het financiële voordeel voor deelnemers en de rijksoverheid groter voor WSW-geïndiceerden.
- Mensen uit de bijstand hebben gemiddeld een hogere loonwaarde dan personen met een WSW-indicatie. Als gevolg is de kostenbesparing voor gemeentes hoger

dan voor mensen met een WSW-indicatie.

Het voordeel voor deelnemers met een WSW-indicatie is absoluut groter dan voor personen die uit de bijstand komen. Dit is zowel voor de doelgroep als voor de referentiegroep en is grotendeels het resultaat van een hoger brutoloon dan personen uit de bijstand ontvangen.

Vanuit het perspectief van gemeentes (tweede figuur) worden relatief meer kosten bespaard als personen met een

bijstandsuitkering in sociale participatietrajecten deelnemen. Omdat deze in de regel een hogere loonwaarde hebben, is de besparing ten opzichte van het uitkeren van een bijstandsuitkering groter dan voor WSW-geïndiceerden.

Voor de rijksoverheid is tenslotte op financieel kapitaal per WSW'er meer waarde gecreëerd. Zoals bij de deelnemers is dit vooral het gevolg van de hogere brutosalarissen die WSW-geïndiceerden ontvangen.

Implicaties

Op totaalniveau wordt over alle stakeholders de meeste financiële waarde toegevoegd voor personen met een WSW-indicatie. De belangrijkste reden hiervoor is het relatief hoge salaris dat Meerlanden biedt.

De impact op financieel kapitaal verschilt sterk per gemeente

Een nader inzicht in de resultaten is te verkrijgen door naar de specifieke getallen per gemeente waar de deelnemers aan de sociale participatietrajecten woonachtig zijn te kijken. We zien per gemeente, op basis van de populatie, sterke verschillen. Deze worden grotendeels gedreven door twee onderliggende drijfveren:

1. De gemiddelde loonwaarde van deelnemers.
2. Het gemiddelde bruto salaris dat deelnemers ontvangen

Loonwaarde

Meerlanden heeft verschillende bedrijfsonderdelen, waar vooral deelnemers uit bepaalde gemeente werkzaam zijn. Zo is, bijvoorbeeld, bij de Meerwinkel een groep personen aan het werk met een relatief lage loonwaarde, wat ervoor zorgt dat de gemeente Haarlemmermeer relatief veel loonkostensubsidie betaalt.

Bruto salaris deelnemers

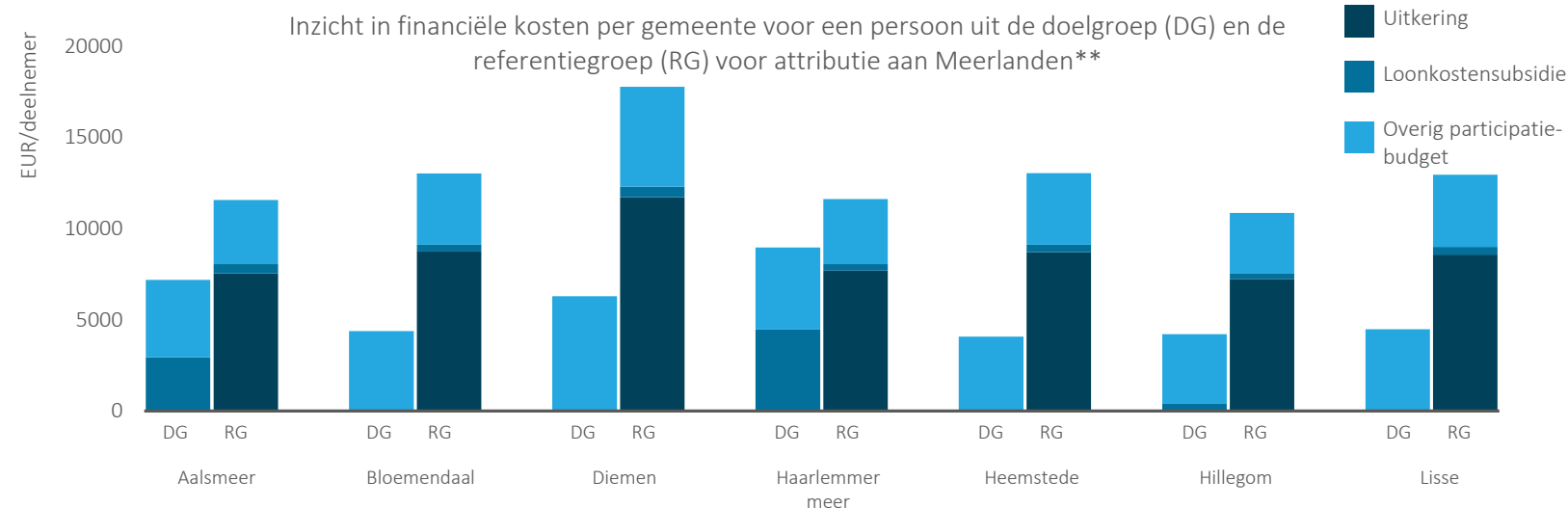
Er is daarnaast ook een aantal gemeentes die (bijna) geen loonkostensubsidie betaalt, zoals Bloemendaal of Diemen. Meerlanden heeft

een aantal personen via detachering in dienst uit deze gemeentes, die een brutosalaris ontvangen dat boven het minimumloon ligt en daarmee geen subsidiëring in de vorm van loonkostensubsidie vanuit de gemeente behoeft.

Naast deze factor, draagt ook het verschil in participatiebudget bij aan de verschillen in kosten per gemeente, zowel voor deelnemers aan trajecten als in het referentiescenario.

De resultaten per gemeente geven inzicht in de kosten die gemaakt worden voor verschillende bedrijfsonderdelen en waar deze onder- en bovengemiddeld liggen.

Haarlemmermeer kan als grote gemeente met veel deelnemers als referentie worden gezien, terwijl Meerlanden een relatief klein aantal deelnemers in dienst heeft vanuit gemeentes als Diemen en Lisse.



Dit zijn de financiële kosten en baten voor deelnemers en overheden

De tabel hiernaast laat zien wat de gemiddelde opbrengsten en kosten zijn van het aanbieden van een sociaal participatietraject op financieel kapitaal, voor alle betrokken stakeholders. Door dit te vergelijken met de opbrengsten en kosten wanneer dit niet zou gebeuren (referentie scenario) komen we tot de gemiddelde financiële impact per deelnemer, uitgesplitst naar stakeholders.

Opbrengsten en kosten per persoon in een sociaal participatietraject (gemiddeld, eur/persoon)*

Indicator	Participatie-medewerker (doelgroep)	Gemiddelde werkloze (referentiegroep)	Impact van het traject (verschil)
Inkomsten deelnemer	€ 10,100	€ 8,400	€ 1,600
Kosten gemeente	€ 8,000	€ 11,900	€ 3,900
Belastingopbrengsten rijksoverheid	€ 5,100	€ 300	€ 4,900

Gedetailleerde opbouw van de financiële impact

De tabel hiernaast breidt het overzicht op de vorige slide uit en laat gedetailleerd zien wat de gemiddelde impact is voor een sociaal participatietraject op financieel kapitaal, voor alle betrokken stakeholders. Alle elementen uit de berekening komen hierin naar voren en de belangrijkste drijfveren zijn hieruit te destilleren:

- Deelnemers hebben voordeel door een verhoogd inkomen ten opzichte van een bijstandsuitkering.
- De kosten voor gemeentes voor loonkostensubsidie zijn, gegeven de gemiddelde loonwaarde, lager dan een bijstandsuitkering.

Alle rechten voorbehouden True Price en Meerlanden 2017.

Gedetailleerde resultaten financieel kapitaal gemiddeld traject (eur/persoon)

Indicator	Stakeholder	Waarde	Berekening
Loonkosten totaal		€ 14,400	Brutoloon per jaar
... waarvan loonkostensubsidie	Gemeente	€ 3,500	Loonkosten totaal * (1 -/- loonwaarde)
... waarvan loonkosten Meerlanden		€ 10,800	Loonkosten totaal * loonwaarde
... waarvan loonheffing	Rijksoverheid	€ 2,700	Loonkosten totaal * % loonheffing
... waarvan sociale premies	Rijksoverheid	€ 1,900	Loonkosten totaal * % sociale premies
... waarvan overige inhoudingen	Rijksoverheid	€ 500	Loonkosten totaal * % overige inhoudingen
... waarvan netto loon werknemer	Deelnemer	€ 9,200	Loonkosten totaal - loonheffing - sociale premies - overige inhoudingen
Pensioenbijdrage werkgever	Deelnemer	€ 800	Loonkosten totaal * % pensioenbijdrage werkgever
Kosten participatie	Gemeente	€ 4,400	Participatiebudget (werkende doelgroep)
Totale opbrengsten deelnemer		€ 10,100	Netto loon werknemer + pensioenbijdrage werkgever
Totale kosten gemeente		€ 8,000	Loonkostensubsidie + kosten participatie
Totale opbrengsten rijksoverheid		€ 5,100	Loonheffing + sociale premies + overige inhoudingen

Gedetailleerde resultaten financieel kapitaal referentiescenario (eur/persoon)

Indicator	Stakeholder	Waarde	Berekening
Kosten bijstandsuitkering	Gemeente, Deelnemer	€ 7,800	Gemiddelde bijstand * tijd gewerkt * (1 -/- kans op baan vanuit bijstand)
Kosten minimum loon		€ 700	Wettelijk minimumloon * tijd gewerkt * kans op baan vanuit bijstand
... waarvan LKS	Gemeente	€ 400	Kosten minimum loon * (1 -/- loonwaarde)
... waarvan loonkosten werkgever		€ 400	Kosten minimum loon * loonwaarde
... waarvan loonheffing en andere premies	Rijksoverheid	€ 300	Kosten minimum loon * % loonheffing
... waarvan opbouw vermogen werknemer	Deelnemer	€ 600	Kosten minimum loon - loonheffing
Kosten participatie	Gemeente	€ 3,600	Participatiebudget (niet-werkende doelgroep) + Participatiebudget (werkende doelgroep) * kans op baan vanuit bijstand

Totale opbrengsten deelnemer	€ 8,400	Bijstandsuitkering + opbouw vermogen werknemer
Totale kosten gemeente	€ 11,900	Kosten bijstandsuitkering + loonkostensubsidie + kosten participatie
Totale opbrengsten rijksoverheid	€ 300	Loonheffing en andere premies

Gemiddelde financiële waardecreatie per traject per stakeholder (eur/persoon)

Indicator	Waarde	Berekening
Totale opbrengsten deelnemer	€ 1,600	Opbrengst traject -/- opbrengst referentiescenario
Totale kosten gemeente	€ 3,900	Kosten referentiescenario -/- kosten traject
Totale opbrengsten rijksoverheid	€ 4,900	Opbrengst traject -/- opbrengst referentiescenario

*Door afronding van de gepresenteerde getallen kan de impact niet direct te herleiden zijn als het verschil tussen de financiële opbrengsten/kosten van het aanbieden van een traject en het referentiescenario. De getallen zijn voor attributie naar Meerlanden.



Raamwerk voor het bepalen van impact menselijk kapitaal



Het aanbieden van sociale participatietrajecten door Meerlanden heeft impact op het welzijn van deelnemers: mensen met werk hebben in het algemeen betere gezondheid, meer sociale contacten en gevoel van eigenwaarde en autoriteit. Deze positieve effecten kunnen als een stijging in menselijk kapitaal gemeten worden.

Via een impactroute brengen we in kaart hoe de activiteiten van Meerlanden leiden tot een stijging in menselijk kapitaal voor deelnemers aan de trajecten.

De impact op menselijk kapitaal voor deelnemers wordt gemeten d.m.v. een welzijnseffect. Dit effect is de stijging in welzijn door het hebben van een baan. Hierbij wordt een vergelijking gemaakt in levenstevredenheid tussen groepen met en zonder baan, onafhankelijk van inkomsten. Het hebben van werk verhoogt het persoonlijk welzijn, zowel door toegenomen sociale contacten en een groter gevoel van vertrouwen in de maatschappij, als door een betere gezondheid en een hoger gevoel van eigenwaarde.

Om het effect van het hebben van werk op

welzijn te bepalen maken we gebruik van de European Social Survey (ESS). Dit onderzoek wordt sinds 2002 afgenomen en meet de houdingen, gedragspatronen en overtuigingen van de bevolking van verschillende landen in Europa. Wij gebruiken de recentste resultaten, specifiek voor Nederland (2014). Dit onderzoek bevat, van alle participanten, onder andere het antwoord op de vraag 'Alles in overweging nemende, hoe tevreden ben je met je leven in zijn geheel op dit moment?', hetgeen gecombineerd kan worden met de werksituatie (werk/werkloosheid) en de status van gezondheid van de betreffende

personen. Door middel van regressies zijn de effecten van verschillende eigenschappen op het niveau van welzijn te destilleren. Gegeven de specifieke doelgroep van deelnemers aan sociale participatietrajecten bij Meerlanden, corrigeren we het welzijnseffect van het hebben van werk voor de gezondheid van deelnemers.

We hebben een toename van welzijn van het hebben van werk ten opzichte van werkloosheid voor de doelgroep gevonden van +10%. Dit niveau ligt iets hoger dan het effect voor personen zonder belemmering in gezondheid (+8%).

De totale impact op menselijk kapitaal is EUR 2.6m

Tabel met een overzicht van de totale impact op menselijk kapitaal voor deelnemers (voor attributie).

Indicator	Welzijnseffect van het hebben van werk	Netto impact voor attributie per deelnemer	Deelnemers in 2016	Netto impact voor attributie gehele traject
Eenheid	% Levens-tevredenheid (LS)	EUR/persoon/jaar	aantal	EUR/jaar
Waarde	10%	€ 22,000	119	€ 2,600,000

Belangrijkste bevindingen

- De waardecreatie door een stijging van welzijn is het grootste effect van het aanbieden van sociale participatietrajecten.
- Door het gebruik van meer personen, vergeleken met het scenario dat de arbeidsplaatsen zouden zijn ingenomen door reguliere arbeidskrachten, creëert Meerlanden waarde in termen van menselijk kapitaal.

Door het aanbieden van sociale participatietrajecten door Meerlanden aan de doelgroep zien we dat hun welzijn gemiddeld toeneemt met 10%. Deze toename geldt ten opzichte van werkloosheid en is specifiek voor personen met een gezondheidsachterstand. Deze specificatie is gedaan omdat meer dan 90% van de doelgroep een WSW-indicatie bezit. Door een toename in bijvoorbeeld eigenwaarde, sociale contacten en gevoel van autoriteit ervaren personen met een baan een hoger welzijn dan personen zonder baan.

Voor de totale doelgroep komt de totale waardecreatie door een stijging in welzijn neer op meer dan EUR 2.5 miljoen op basis van *willingness to pay* studies. Dit is dubbel zo groot als de totale financiële waardecreatie voor alle stakeholders tezamen. De impact per deelnemer is gebaseerd op de waardering van welzijn, ontwikkeld door True Price. Dit, op zijn beurt, is gebaseerd op een literatuurstudie over de waarde die personen toekennen aan hun welzijn. Door het aanbieden van sociale participatiewerkplaatsen, maakt Meerlanden

gebruik van een groter aantal werknemers dan wanneer gebruik zou worden gemaakt van reguliere arbeidskrachten. Dit zorgt door een grotere impact op menselijk kapitaal.

Databronnen sociale participatie

Gebruikte gegevens komen meestal van Meerlanden, CBS en rapporten over sociale participatie en de arbeidsmarkt. De tabel geeft een overzicht van de belangrijkste, gebruikte databronnen voor de impactmeting van sociale participatie. Naast de bronnen is ook het niveau waarop de data voor dit onderzoek beschikbaar is aangegeven.

In de toekomst, is het eventueel mogelijk om specifiekere data te verzamelen, bijvoorbeeld gegevens over sociale participatiekosten die specifiek voor de werknemers van Meerlanden zijn.

Datapunt	Level	Bron
% alleenstaanden/samenwonende bijstandsgerechtigden	Gemeente	CBS
Participatiebudget voor WSWers	Gemeente	Rijksoverheid
Participatiebudget voor bijstandsgerechtigden	Gemeente	Rijksoverheid
% van het participatiebudget dat gebruikt wordt voor loonkosten	Landelijk	Cedris sectorinformatie (2015)
% bijstandsgerechtigden die een baan hebben gevonden in een jaar	Gemeente	CBS
Correctiefactor voor het vinden van een baan voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt	Landelijk	Arbeidsmonitor oktober 2016, Rijksoverheid
Wettelijk minimumloon	Landelijk	Rijksoverheid
Hoogte bijstanduitkering	Landelijk	Rijksoverheid
Welzijnseffect van het hebben van werk t.o.v. werkloosheid	Landelijk	European Social Survey (ESS)
Monetaire waarde van welzijn	Landelijk	True Price onderzoek
Data werknemers bij Meerlanden (o.a. loon, woonplaats, loonwaarde)	Persoonlijk	Meerlanden



Impact Re-integratie

*“Het heeft mijn
leven weer op
de rit gezet en
ik word er blij
van dat ik met
deze groep
leuke mensen
mag werken.”*

Raamwerk voor het bepalen van impact arbeidsmarktfitheid



Meerlanden heeft, met het AEEA sorteercentrum, de ambitie om de toekomstige arbeidsmarktfitheid van personen in de doelgroep te verhogen. Een arbeidsmarktfitheid-analyse meet de impact van sociale participatietrajecten wat betreft re-integratie in de arbeidsmarkt.

De analyse betreft zowel menselijke als financieel kapitaal en neemt een meerjarige perspectief. Welzijnsverschillen tussen de doelgroep die start in een re-integratietraject in 2018 en de referentiegroep zonder werk worden niet alleen gemeten in een bepaald

jaar maar ook in de toekomst. We gebruiken hiervoor een horizon van 5 jaar. Toekomstige effecten op financieel en menselijk kapitaal worden verdisconteerd. We gebruiken hiervoor een verdisconteringsvoet van 3%, in lijn met de MKBA-richtlijnen¹⁾ van de Nederlandse Rijksoverheid.

De impact van arbeidsmarktfitheid is belangrijk voor het inrichten en evalueren van sociale participatietrajecten met re-integratie als (hoofd)doel.

Belangrijkste aannames

- 24 deelnemers doorlopen het traject voor 9 maanden, met een uitstroomkans naar werk van 25%
- Personen die een baan vinden krijgen het wettelijke minimumloon betaald
- De kosten voor gemeentes van deelnemers bestaan uit loonkostensubsidie en een participatiebudget.
- Als referentiegroep gebruiken we personen in de participatiewet met een uitstroomkans naar werk van ongeveer 7%

- De kans dat personen in de doel- en referentiegroep werk behouden, is gebaseerd op in- en uitstroomgegevens van de regio waar Meerlanden actief is (arbeidsmarktregio Groot Amsterdam).
- Voor het meten van de impacts op menselijk kapitaal gebruiken we het welzijnseffect van het hebben van werk t.o.v. werkloosheid van de gehele populatie (8%).

¹⁾ Om de kosten en de baten goed te kunnen vergelijken worden de verwachte kosten en baten in een MKBA teruggerekend naar het moment dat een project start (het zogenaamde basisjaar). Binnen een MKBA wordt hiervoor 3% gebruikt.

Re-integratie heeft een blijvend positief financieel effect voor deelnemers

Belangrijkste inzichten

- De totale financiële waarde die Meerlanden toevoegt door het opzetten van re-integratietrajecten zoals het AEEA sorteercentrum is bijna EUR 180,000. Dit komt neer op ongeveer EUR 7,400 per persoon.
- Deze impact bestaat uit inkomstenstijging voor deelnemers, kostenbesparingen voor gemeentes en een hogere belasting opbrengst voor de rijksoverheid.
- De gemeente heeft de grootste financiële baten, gevolgd door deelnemers.

Belangrijkste drijfveren

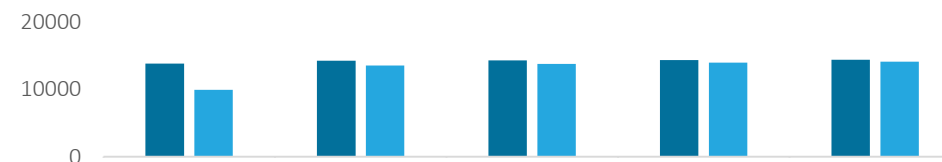
- De uitstroomkans naar regulier werk is de belangrijkste drijfveer van impact. Ook is het belangrijk dat deelnemers van het traject de capaciteit hebben om tot regulier werk te komen (richting 100% loonwaarde).

De tabel toont de totale financiële impact per stakeholder in de eerste jaar. De grafieken tonen de totale kosten en baten per stakeholder over de 5 jaren na het doorlopen van een 9 maanden re-integratietraject. Resultaten zijn hier voor verdiscontering en voor attributie aan Meerlanden getoond.

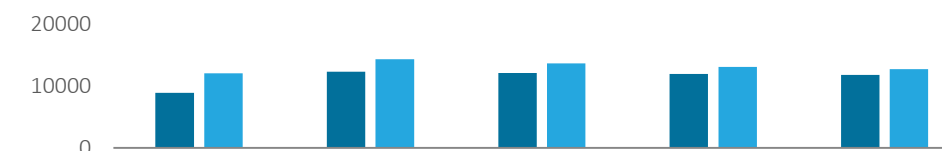
Financiële impact van een jaar re-integratie trajecten (5 jaar, per persoon, na attributie)*.

Indicator	Re-integratie	Referentie	Netto impact
Inkomsten deelnemer	€ 33,000	€ 30,000	€ 3,000
Kosten gemeente	€ 26,000	€ 30,000	€ 4,000
Belastingopbrengsten rijksoverheid	€ 1,600	€ 700	€ 900

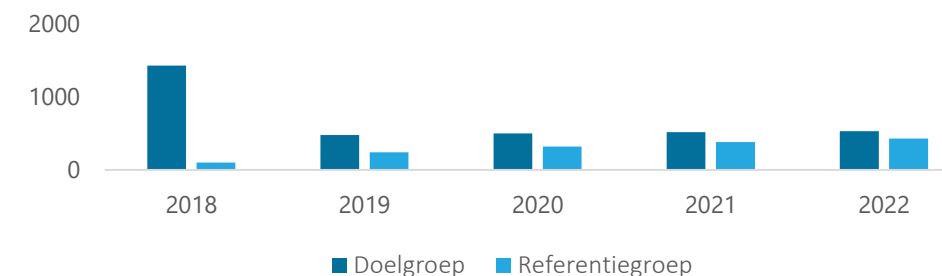
Inkomsten deelnemers (€/deelnemer)



Kosten gemeente (€/deelnemer)



Belastingopbrengst rijksoverheid (€/deelnemer)



Welzijnsimpact van een jaar re-integratie traject (5 jaar, per persoon, na attributie, LS
= Life satisfaction / levenstevredenheid in een schaal van 1-100%)

Indicator	Eenheid	Totaal	Jaar 1	Jaren 2-5
Netto impact welzijnseffect van werk (gemiddeld per persoon)	%LS	+10%	+8%	+3%
Netto impact op welzijn van het hebben van werk	€	212,000	145,000	67,000

Het welzijnseffect van re-integratie in de arbeidsmarkt is groter dan de totale financiële impact

Belangrijkste inzichten

- Re-integratietrajecten hebben een positieve impact op menselijk kapitaal van deelnemers van 10% over een periode van vijf jaar.
- In monetaire termen is dit gelijk aan een totale impact van ongeveer EUR 212,000, oftewel EUR 8,800 per persoon.
- Welzijnseffecten zijn net iets groter dan de financiële impact van de trajecten.

Belangrijkste drijfveren

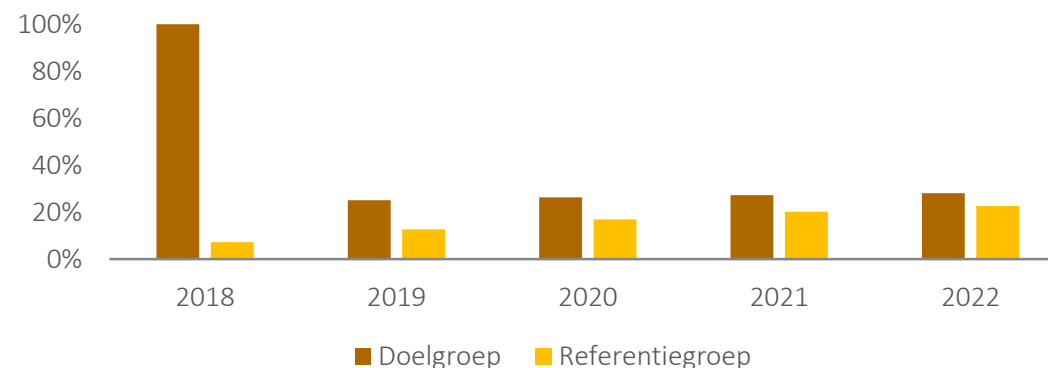
- Het welzijnseffect van het hebben van werk, betreft het verschil in levenstevredenheid tussen personen met betaald werk en werkloze personen. Voor Nederlanders is dit verschil naar schatting

8%, gebaseerd op gegevens uit de European Social Survey (2014). Door een toename in bijvoorbeeld eigenwaarde, sociale contacten en gevoel van autoriteit ervaren personen met een baan een hoger welzijn dan personen zonder baan.

- De impact per persoon is groot, maar valt voor deze doelgroep uit de algemene werkloze populatie kleiner uit dan voor de WSW-doelgroep waarvoor we de impact voor 2016 hebben gemeten. Dit komt door het grotere welzijnseffect van het hebben van werk voor mensen met gezondheidsbeperkingen.
- Het grootste gedeelte van de impact vindt in het eerste jaar van het traject plaats, omdat via het re-integratietraject, 100%

van de doelgroep een betaalde baan heeft. Daarna wordt verschil tussen doel- en referentiegroep per jaar kleiner, maar blijft het gedurende de vijf jaar steeds significant.

Cumulatieve kans op een betaalde baan voor personen in de doelgroep en referentiegroep.



Databronnen re-integratie

De re-integratie impact analyse is gebaseerd op een toekomstige scenario. De tabel geeft een overzicht van de gebruikte databronnen voor de impactmeting van sociale participatie. Naast de bronnen is ook het niveau waarop de data voor dit onderzoek beschikbaar is aangegeven.

In de toekomst, is het eventueel mogelijk om specifiekere data te verzamelen, bijvoorbeeld primaire data over uitstroom naar werk en inkomsten van voormalige deelnemers aan re-integratietrajecten.

Datapunt	Level	Bron
Wettelijk minimumloon	Landelijk	Rijksoverheid
Hoogte bijstanduitkering	Landelijk	Rijksoverheid
Participatiebudget voor bijstandsgerechtigden	Gemeente	Rijksoverheid
Discontovoet	Landelijk	Maatschappelijk kosten-baten analyse
Transitiekansen van werk naar werkloosheid en vice versa voor de Participatiewet doelgroep in de regio Groot Amsterdam	Regionaal	CBS
Welzijnseffect van het hebben van werk t.o.v. werkloosheid	Landelijk	European Social Survey (ESS)
Monetaire waarde van welzijn	Landelijk	True Price onderzoek
Data invulling van re-integratietrajecten (o.a. aantal plaatsen, duur traject, loonwaarde)	Persoonlijk	Meerlanden



Aanbevelingen

Aanbevelingen voor Meerlanden op basis van de impact meting

Op basis van de resultaten in dit rapport en de inzichten die daaruit verkregen zijn, heeft True Price op een aantal gebieden aanbevelingen voor Meerlanden. Het implementeren van deze aanbevelingen kan ervoor zorgen dat Meerlanden op lange termijn waarde blijft creëren in lijn met de strategie die ze heeft uitgezet.

Optimaliseer de concurrentiepositie	Communiceer toegevoegde waarde van Meerlanden	Verhoog de impact in de toekomst	Zet een impact meet- en management-strategie op	Van impactmeting naar impact tool
• Stel totale financiële en niet-financiële kosten en baten vast • Pas dienst en prijs aan op betalingsbereidheid • Verken mogelijkheden om kosten te besparen	• Breng unieke toegevoegde waarde gedetailleerd in kaart • Communiceer je impact • Investeer in issue marketing over sociale participatie en beleidscoherentie	• Bied langetermijn-trajecten aan • Creëer werk voor de juiste doelgroep • Verhoog de impact van re-integratie trajecten	• Ontwikkel een impactvisie en -strategie • Stroomlijn data-verzamelingsproces sociale participatie • Stel een routekaart op voor meting op andere domeinen	• Nut van een Meerlanden impact tool • Van impactmeting naar impact tool

Optimaliseer de concurrentiepositie

Meerlanden biedt haar diensten aan tegen hogere kosten dan sommige concurrenten. Dit zorgt ervoor dat de concurrentiepositie van Meerlanden onder druk staat in gemeenten. Dit kan ertoe leiden dat klanten (voor een deel van de diensten) overstappen, waardoor de marktpositie van Meerlanden verkleint en haar impact in de toekomst vermindert. Op welke manier kan Meerlanden op basis van de informatie over de maatschappelijke impact haar premium verantwoorden?

1 Stel totale financiële en niet-financiële kosten en baten vast

True Price adviseert Meerlanden om per gemeente de financiële baten te vergelijken met de financiële kosten voor de diensten van Meerlanden.

Dit rapport laat zien welke kosten er worden bespaard per gemeente, op basis van openbare data. Voor de gemeenten wordt gemiddeld ongeveer 3800 euro aan kosten per persoon bespaard. Verder wordt er voor inwoners van de gemeenten meer dan 20 duizend euro welzijnswaarde gecreëerd. True Price beveelt Meerlanden aan om hier de kosten voor de diensten van Meerlanden per gemeente naast te zetten.

Nu de kosten en baten van Meerlanden in kaart zijn gebracht, is een volgende stap om de (verwachte) kosten en baten van concurrerende aanbieders vast te stellen. Deze informatie geeft Meerlanden een completer beeld, waarmee ze kan vaststellen in hoeverre ze haar beleid moet bijstellen en wat de optimale marketingstrategie zou zijn.

2 Pas dienst en prijs aan op betalingsbereidheid

True Price beveelt Meerlanden aan om een inschatting te maken van de betalingsbereidheid voor een bepaalde dienst per klant. Dit kan inzicht bieden in hoe de prijs die Meerlanden vraagt zich verhoudt t.o.v. van de waarde die ze creëert met het nut van het product voor de klant. Dit gaat zowel over de kosten en baten van huishoudens (via o.a. afvalstoffenheffing) als over de kosten en baten gemeenten zelf.

Een interessant voorbeeld is Alliander. In een [project](#) dat True Price heeft uitgevoerd voor deze energienetwerkleverancier kwam naar voren dat de totale waarde voor klanten 3.2 miljard euro hoger lag dan de prijs die klanten betalen voor energietransport.

3 Verken mogelijkheden om kosten te besparen

True Price beveelt Meerlanden aan om te verkennen hoe de langetermijninkomsten gewaarborgd kunnen worden door eventuele kosten te besparen. In het algemeen verdienen medewerkers binnen de doelgroep per jaar significant meer dan het minimumloon. Het is interessant om vast te stellen in hoeverre deze inkomsten kunnen worden aangewend door Meerlanden om de prijs van haar diensten te verlagen en wat de verlaging van de prijs zou zijn.

Communiceer toegevoegde waarde van Meerlanden

Meerlanden heeft als doel om meervoudige waarde te creëren, onder meer door sociale participatie trajecten. De resultaten die gepresenteerd zijn in dit rapport tonen dat de sociale participatie trajecten van Meerlanden leiden tot een vergroting van financieel en menselijk kapitaal. Het is van belang dat stakeholders de resultaten tot zich nemen, zodat ze Meerlanden er ook om gaan waarderen. Hoe kan Meerlanden het beste communiceren over de informatie?

1 Breng unieke toegevoegde waarde Meerlanden gedetailleerd in kaart

True Price beveelt Meerlanden aan om haar unieke toegevoegde waarde (UTW) gedetailleerd in kaart te brengen. De UTW is het verschil in positieve effecten dat door Meerlanden gecreëerd worden ten opzichten van een referentiescenario dat Meerlanden er niet is. Voor de analyse in het rapport is gekozen voor het referentiescenario dat Meerlanden reguliere medewerkers in dienst zou nemen en medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt geen werk hebben.

Het is nuttig om per gemeente in kaart te brengen hoe dit specifieke referentiescenario verschilt, omdat elk college van B&W een andere keuze zal maken als Meerlanden er niet zal zijn. Dit hangt mede af van de politieke samenstelling. Ook is het nuttig om de referentie op korte-, midden- en langetermijn te onderzoeken. Tot slot is het interessant om niet alleen dichotoom, maar ook continue referentiescenario's te kiezen. Dit betekent dat een percentage van de personen wel werk krijgt en een deel niet, of dat een deel van de opdrachten überhaupt niet door medewerkers van Meerlanden wordt uitgevoerd.

2 Communiceer je impact

Op basis van de UTW per klant kunnen relatie- en contractmanagers van Meerlanden voorzien worden van gericht communicatiemateriaal. Hierin kunnen bijvoorbeeld de besparing in financiële kosten op gemeentelijk niveau en de verhoging in welzijnsbaten voor werknemers nader uitgelegd worden. Inzicht in haar toegevoegde waarde stelt Meerlanden in staat om in het jaarverslag te communiceren over haar maatschappelijke impact aan haar belangrijkste stakeholders.

3 Investeer in issue marketing over sociale participatie en beleidscoherentie

Investeer in een campagne gericht op het issue van sociale participatie en beleidscoherentie. Belangrijk hierbij is om het gesprek aan te gaan over het thema van sociale participatie en impact en niet expliciet de aandacht te vestigen op de eigen impact. Doordat verschillende partijen het thema omarmen, gaan ze vanzelf inzien dat Meerlanden de cijfers paraat heeft en goed scoort. Als Meerlanden in publieke communicatie zichzelf op de borst klopt, kan dit onnodig leiden tot discomfort bij de communicatiedoelgroepen.

Omdat de financiële besparing plaatsvindt binnen het sociale domein en de financiële uitgave plaatsvindt bij een andere afdeling, kan de bereidheid om te betalen voor de baten beperkt zijn. De persoon die de uitgaven doet, heeft immers zelf geen direct voordeel bij baten voor collega's. Het is daarom belangrijk dat Meerlanden het belang van beleidscoherentie aanstipt bij haar klanten: dat verschillende beleidsmaatregelen niet strijdig zijn. In dit geval betekent dit besparen op dienstverlening ten koste van sociaal beleid. Het is belangrijk om dit zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau te doen.

Verhoog de impact in de toekomst

In het rapport hebben we de huidige waardecreatie van Meerlanden op financieel en menselijk kapitaal laten zien. Om de waarde die Meerlanden op dit moment creëert voor haar stakeholders verder te verhogen, kan de focus op een aantal belangrijke drijfveren gelegd worden. Meerlanden kan kiezen om op de duur van een aanstelling, het type werk en de loonwaarde bij aanvang van werknemers te sturen.

1 Bied langetermijntrajecten aan

Meerlanden biedt met zijn participatietrajecten werk aan haar medewerkers wat redelijk stabiel is. Dit is een belangrijke drijfveer van de impact van Meerlanden. True Price beveelt aan om deze langdurige werkplekken aan te blijven bieden en waar mogelijk uit te breiden. Door werknemers langer van een arbeidsplaats te voorzien, zullen de welzijnseffecten en financiële baten groot blijven. Daarnaast zorgt dit voor meer mogelijkheden voor werknemers om zich te ontwikkelen.

2 Creëer werk voor de juist doelgroep

True Price beveelt aan om werk te blijven bieden aan werknemers met een arbeidsbeperking uit de WSW-doelgroep.

Ondanks dat de omvang van de doelgroep met een WSW-indicatie zal blijven dalen, hebben WSW-werkplekken echter een grote impact, zowel op menselijk als financieel kapitaal. Daarnaast is de arbeidsmobiliteit van personen met een WSW-indicatie laag. Dit zorgt ervoor dat wanneer hun werkplaatsen bij Meerlanden zouden verdwijnen, WSW-ers een sterk verkleind aanbod hebben in de regio en de kans op werk met minder goede arbeidsvoorwaarden groot is. True Price beveelt daarom aan om verder te gaan met deze doelgroep waar dit mogelijk is.

3 Verhoog de impact van re-integratie

Gegeven de kleiner wordende groep WSW-ers, zal activatie vanuit een bijstandsuitkering een steeds grotere rol krijgen. De impact van activatietrajecten is voor een groot deel bepaald door wat na het einde van het traject gebeurt.

Meerlanden kan met het aanpassen van activatietrajecten haar impact vergroten. Bijvoorbeeld, door bij het aantrekken van werknemers de focus te leggen op medewerkers die potentieel hebben om hun loonwaarde (weer) op 100% te krijgen. Daarnaast kan Meerlanden de trajecten die ze aanbiedt verfijnen door het monitoren van doorstroming naar regulier werk en de focus te leggen op werkzaamheden die deelnemers een verhoogde kans geven om uit de bijstand te komen.

Door een goede link te leggen tussen enerzijds de vaardigheden van de werknemer en anderzijds de kennis en ervaring van Meerlanden, kan voor deze doelgroep de loonwaarde tot 100% verhoogd worden. Op deze manier kan de financiële impact van activatietrajecten gemaximaliseerd worden.

Zet een impact meet- en management-strategie op

Meerlanden heeft een eerste stap gezet bij het meten en waarderen van haar impact. Een van de projectdoelen was om te leren en verkennen in hoeverre impact meten en waarderen kan worden opgeschaald binnen Meerlanden. Welke vervolgstappen kan Meerlanden het beste nemen?

1 Stroomlijn data verzamelingsproces sociale participatie

True Price beveelt aan om het verzamelen van impactdata te stroomlijnen, zowel intern bij Meerlanden als bij samenwerkende partijen, zoals sociale werkinstellingen en gemeenten. Een van de uitkomsten van dit project is een data protocol om dit proces te faciliteren.

Het is belangrijk om de geleerde lessen van het dataverzamelingsproces op te halen via een evaluatie onder de leden van de projectgroep en dit proces te stroomlijnen. Deze impactmeting is gemaakt op basis van financiële gegevens van Meerlanden, CBS-data en andere openbare bronnen. Het stroomlijnen van dataverzameling heeft als doel om regelmatig intern de juiste gegevens te kunnen vergaren en om andere partijen beter bij het proces te kunnen betrekken. Het is van toegevoegde waarde om vertegenwoordigers van gemeenten het nut te laten inzien van de meting, zodat elke gemeente de data valideert en indien mogelijk zelf primaire gegevens aanlevert.

2 Ontwikkel een impactvisie en -strategie

True Price adviseert Meerlanden om een impactvisie en -strategie te ontwikkelen. Deze visie en strategie kan eventueel worden uitgebreid naar andere domeinen.

Het ontwikkelen van impactvisie en -strategie vanaf een eerste impactmeting is een proces van vijf stappen:

1. Op basis van de resultaten van de analyse, maak een schatting hoe de impact in de komende jaren zal veranderen onder business-as-usual (BAU).
2. Maak een overzicht van mogelijke doelstellingen voor het verbeteren van de toekomstige impact, in vergelijking met het BAU scenario.
3. Beoordeel welke doelstellingen haalbaar zijn in verband met de prioriteiten en beschikbare middelen van Meerlanden
4. Bepaal welke aanbevelingen nodig zijn om de gekozen impactdoelstellingen te halen
5. Vertaal de gekozen doelstellingen en aanbevelingen in een impactvisie en -strategie.

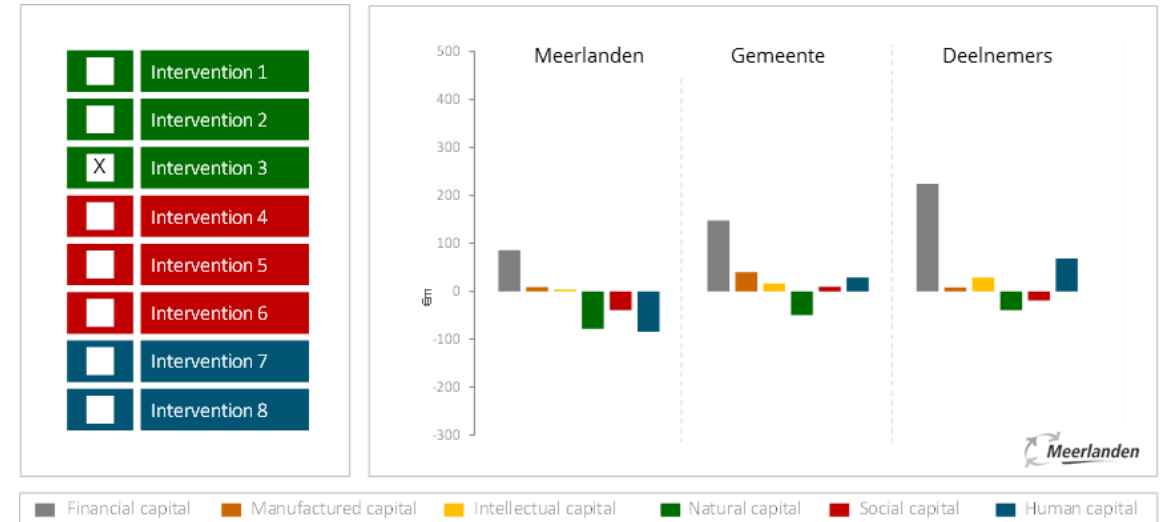
3 Stel een routekaart op voor meting op ander domeinen

Sociale participatie is slechts een van de maatschappelijke doelstellingen van Meerlanden. Daarnaast wilt Meerlanden, bijvoorbeeld, meer groene energie opwekken en de transitie naar een circulaire economie versnellen. Impactmeting met de Integrated Profit & Loss methode kan ook in deze gebieden een belangrijke rol spelen.

Om een vergelijkbare meting te doen op andere domeinen is het nuttig dat Meerlanden een routekaart opstelt om vast te stellen welke afbakening het meest nuttig en logisch is voor Meerlanden.

Verder is het belangrijk om verder te werken aan de opbouw van de interne capaciteit en vast te stellen welke rol Meerlanden zelf wil spelen bij de meting en waardering.

Van impactmeting naar impact tool



Een impact tool kan de toegevoegde waarde van de impactmeetprojecten maximaliseren. Met een tool is het mogelijk om, op basis van nieuwe inputgegevens, nieuwe resultaten te berekenen. Wanneer niet alle benodigde inputgegevens beschikbaar zijn, gebruikt de tool standaardwaarden en is het dus eenvoudig om resultaten te verkrijgen op basis van beschikbare data. Met een impact tool worden de resultaten van de impactmeting niet een statische snapshot van impact op een bepaald moment, maar een dynamisch overzicht van de relatie tussen impact en activiteiten.

Nut van een Meerlanden impact tool

Een impact tool voor Meerlanden kan op maat ontwikkeld worden om haar manier van werken met impact makkelijker te maken. Een impact tool kan hulp bieden in verschillende situaties:

- Het jaarlijks vernieuwen van de impactmetingen
- Het berekenen van resultaten per stad of per afdeling
- Het vergelijken van scenario's en in kaart brengen van "trade-off's".
- Het maken van grafieken voor sociale media, presentaties en andere communicatiemiddelen.

Van impact meting naar impact tool

De simpelste tool is in de vorm van een Excel-bestand met een input- en een resultatensheet. Een geavanceerde tool gebruikt een browser in plaats van een Excel-bestand en is dus toegankelijker.

Een tool kan ontwikkeld worden op basis van de resultaten van deze impactmeting. Deze kan gebruikt worden voor nieuwe metingen, beoordeling van alternatieve scenario's en voorbereiding van communicatiemiddelen.

Daarnaast, in de toekomst, nieuwe impactmeetprojecten kunnen opgesteld worden om direct een dynamische tool als eindresultaat te hebben.



beginvanietsmoois.nl

Contact

True Price Office
Condensatorweg 54
1014 AX Amsterdam
The Netherlands

trueprice.org
facebook.com/trueprice.org
twitter.com/true_price

