

# Social return bij inkoop door gemeenten



**BESO**

Be social, act local.



Handleiding  
Social return bij inkoop door gemeenten

BESO

Ellen van Wijk  
Saskia Andriessen  
Aukje Smit  
Peter Brouwer  
TNO, 2011

Handleiding Social return bij inkoop is een uitgave van BESO.  
Een samenwerkingsverband van TNO en Wissenraet Van Spaendonck.  
Mede mogelijk gemaakt door de provincie Noord-Brabant.

**TNO**

Wissenraet  
Van Spaendonck



Management van Samenwerking

**Provincie Noord-Brabant**



Auteurs:  
Ellen van Wijk  
Saskia Andriessen  
Aukje Smit  
Peter Brouwer

Ontwerp:  
Petra Schoormans

Eerste druk 2011

<b>Inhoudsopgave .....</b>	<b>3</b>
<b>Waarom een handleiding social return bij inkoop? .....</b>	<b>4</b>
<b>Thema 1 – Doelen en opbrengsten .....</b>	<b>8</b>
1.1 Wat is het doel van social return bij inkoop? .....	9
1.2 Eén of meer doelen?.....	10
1.3 Wie is de doelgroep? .....	10
1.4 Wat levert social return op?.....	11
1.5 Social return bij een ruime of een krappe arbeidsmarkt?.....	13
<b>Thema 2 – Social return bij inkoop: wanneer en hoe? .....</b>	<b>14</b>
2.1 Moet de inkoop een bepaalde waarde hebben? .....	15
2.2 Bij welk type inkoop kan social return toegepast worden?.....	16
2.3 Hoe kan social return worden vormgegeven?.....	17
2.4 Welke vorm is het meest geschikt? .....	18
2.5 Hanteren we één of meerdere vormen van social return?.....	19
<b>Thema 3 – Social return bij Europese aanbestedingen .....</b>	<b>21</b>
3.1 Wat zijn de algemeen geldende juridische kaders in het bestek?.....	22
3.2 Welke mogelijkheden zijn er voor social return bij Europese aanbestedingen? .....	23
3.3 Hoe voorkomen we “manipulatief inschrijven” en abnormaal lage offertes? .....	27
3.4 Mag social return exclusief gericht zijn op eigen uitkeringsgerechtigden?.....	28
3.5 Wat leggen we vast in het contract?.....	28
3.6 Hanteren we sancties? .....	29
3.7 Stappenplan bepalen mogelijkheden voor social return bij inkoop.....	30
<b>Thema 4 - De implementatie van social return.....</b>	<b>31</b>
4.1 Hoe zit social return in het inkoopproces?.....	32
4.2 Wie is waar verantwoordelijk voor? .....	33
4.3 Wie wordt de projectleider? .....	33
4.4 Hoe richten we de interne organisatie in?.....	34
4.5 Eerst een pilot of meteen van start?.....	34
4.6 Hoe zorgen we dat iedereen weet wat het beleid is? .....	35
4.7 Hoe krijgen we draagvlak? .....	35
4.8 Wat kost social return en hoe wordt het gefinancierd? .....	36
4.9 Is social return geschikt voor kleine gemeenten? .....	37
<b>Thema 5 – Uitvoering van social return.....</b>	<b>38</b>
5.1 Wie is verantwoordelijk voor de werving en selectie? .....	39
5.2 Hoe vinden we voldoende geschikte kandidaten?.....	39
5.3 Wat betekent de inzet van doelgroepen voor de kwaliteit van dienstverlening? .....	40
5.4 Hoe kunnen we scholing regelen? .....	40
5.5 Hoeveel en welk soort begeleiding is nodig?.....	41
5.6 Wat moeten we monitoren en hoe? .....	42
<b>Vijf voorbeelden van social return in de praktijk.....</b>	<b>44</b>
Gemeente Bergen op Zoom .....	44
Gemeente Breda .....	46
Gemeente 's-Hertogenbosch .....	48
Gemeente Eindhoven.....	50
Gemeente Tilburg.....	52
<b>Meer informatie.....</b>	<b>54</b>

## Waarom een handleiding social return bij inkoop?

### *Wat is social return?*

Social return bij inkoop is het maken van afspraken met opdrachtnemers over arbeidsplaatsen, leer-werkplekken en stageplekken voor doelgroepen bij inkoop van diensten, werken en leveringen. Doelgroepen zijn bijvoorbeeld jongeren met een beperking of langdurig werklozen, maar ook stagiairs van beroepsopleidingen. Soms wordt social return vrijer ingevuld, zoals afspraken maken over het leveren van een bijdrage aan bepaalde maatschappelijke doelen.

Social return wordt toegepast bij inkoop onder én boven de Europese aanbestedingsdrempel. Als het Europese aanbestedingen betreft, zijn er veel extra wettelijke regels waaraan de social-returnbepalingen moeten voldoen. Social return wordt soms ook toegepast bij subsidieverlening. Het karakter van de afspraken met opdrachtnemers loopt uiteen van eis (voorwaarde voor selectie van een offerte) tot convenant en vrijwillige afspraken.

### *Social return in opkomst*

In 2009 hanteerde 62% van de gemeenten bij Europese aanbestedingen criteria met betrekking tot het realiseren van arbeids- en stageplaatsen. In 2006 was dat nog maar 20% (FNV, 2009). Social return is dus sterk in opkomst. Toch passen de meeste gemeenten social return nog lang niet toe bij alle inkooptrajecten die zich ervoor lenen. Bij inkoop onder de Europese aanbestedingsdrempel wordt het bijvoorbeeld nog weinig gebruikt. De 5%-regeling wordt het meeste toegepast, terwijl er ook andere en meer creatieve mogelijkheden zijn om social return in te vullen. Verder staat het midden- en kleinbedrijf (MKB) nog vaak buiten spel en zijn de uitvoering van social return en monitoring voor verbetering vatbaar. Kortom, gemeenten kunnen veel meer resultaat halen uit de toepassing van social return dan tot nu toe gebeurt.

### *Hulpmiddel*

Er bestaat voor social return geen kant-en-klaar recept. Dat vindt u dus niet in deze handleiding. Maatwerk is het credo. Dat geldt zowel voor het beleid als voor de individuele inkoop- en aanbestedingstrajecten. Factoren waarmee u rekening moet houden zijn bijvoorbeeld de situatie op de arbeidsmarkt, de omvang van de aanbesteding of inkoop, het draagvlak voor social return, het type werkzaamheden bij de opdrachtnemer, de beschikbaarheid van geschikte kandidaten en de ervaring die gemeente en opdrachtnemers al hebben opgedaan met social return. Het is daarom belangrijk om als gemeente eigen keuzes te maken en niet klakkeloos de aanpak van anderen over te nemen. Deze handleiding kan daarbij dienen als hulpmiddel.

### *Voor wie is deze handleiding bedoeld?*

Deze handleiding 'Social return bij inkoop' is geschreven voor beleidsmakers, inkopers en medewerkers van de sociale dienst van gemeenten in Noord-Brabant. De handleiding is vooral bedoeld voor gemeenten die nog weinig ervaring hebben met social return. Maar

uiteraard kunnen ook andere gemeenten en geïnteresseerden er gebruik van maken.

De handleiding is ontwikkeld in het kader van het Brabants Expertisecentrum Socialer Ondernemen ([www.beso-brabant.nl](http://www.beso-brabant.nl)). Vanuit BESO worden Brabantse ondernemers ondersteund bij het in dienst nemen van werkzoekenden die op dat moment niet volledig productief zijn. BESO heeft ook als doel gemeenten te informeren over het stimuleren van socialer ondernemen. In dat kader geeft BESO onder andere informatie over social return.

### *Verantwoording*

Aan de handleiding hebben vijf gemeenten in de provincie Noord-Brabant meegewerkt, namelijk Bergen op Zoom, 's-Hertogenbosch, Breda, Eindhoven en Tilburg. Bij deze gemeenten zijn interviews afgenomen over de aanpak, ervaringen en specifieke vragen over social return. Daarnaast is gebruik gemaakt van informatie uit eerder onderzoek, het expertisecentrum aanbesteden PIANOo en ervaringen van enkele andere gemeenten in Nederland. De hoofdstukken met de meest juridische inslag - 1 t/m 3 - zijn becommentarieerd door medewerkers van PIANOo. We bedanken de betrokken gemeenten en PIANOo hartelijk voor hun inbreng bij het tot stand komen van deze handleiding.

### *Leeswijzer*

In de handleiding vindt u aan de hand van vijf thema's informatie over het totale proces van social return:

Thema 1: Doelen en opbrengsten

Thema 2: Social return bij inkoop: wanneer en hoe?

Thema 3: Social return bij Europese aanbestedingen

Thema 4: De implementatie van social return

Thema 5: Uitvoering van social return

We beginnen met een schematisch overzicht van de aandachtspunten bij de vijf thema's. Vervolgens geven we per thema aan de hand van veelgestelde vragen de antwoorden en mogelijke oplossingen. Daarna laten we zien hoe de vijf gemeenten die we gesproken social return hebben vormgeven. Tot slot geven we tips over relevante websites en publicaties voor het geval u meer wilt weten over social return.

### *Europese gids Sociaal kopen*

Rond de publicatiedatum van deze handleiding (begin 2011) verscheen de EU-publicatie "Sociaal kopen; Gids voor inachtneming van sociale overwegingen bij overheidsaanbestedingen". Deze gids heeft een bredere doelstelling (maatschappelijk verantwoorde overheidsopdrachten, MVOO) en vooral een meer juridische insteek dan de voorliggende publicatie. Hij behandelt ook een groot aantal aspecten van social return bij aanbesteden. We hebben de meest belangrijke aspecten alsnog verwerkt in de tekst, maar raden lezers van deze handleiding echter aan om ook de [Europese gids](#) te raadplegen.

Aandachtspunten

<p>Thema 1 Doelen en opbrengsten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorg dat de doelen van social return bij inkoop aansluiten op het beleid van de gemeente.</li> <li>- Wees realistisch met betrekking tot de opbrengsten.</li> <li>- Bespreek de wensen en verwachtingen van de betrokken diensten met betrekking tot social return.</li> <li>- Kies uw doelgroep(en) beredeneerd.</li> <li>- Ken uw doelgroep.</li> <li>- Houd rekening met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.</li> </ul>
<p>Thema 2 Social return bij inkoop: wanneer en hoe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Breng het aantal inkopen in kaart.</li> <li>- Spreek af in welke gevallen u social return toepast.</li> <li>- Denk na over mogelijkheden om SW-bedrijven, sociale ondernemers en het MKB bij social return te betrekken.</li> <li>- Wees creatief bij het vormgeven van social return.</li> <li>- Doe marktonderzoek.</li> <li>- Zoek de balans tussen flexibiliteit en uitvoerbaarheid bij de keuze van vormen van social return bij inkoop.</li> </ul>
<p>Thema 3 Social return bij Europese Aanbestedingen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorg voor een juridisch juiste bestektekst.</li> <li>- Zorg voor duidelijke eisen en/of criteria in het bestek.</li> <li>- Houd bij de invulling rekening met billijkheid.</li> <li>- Vraag om uitleg bij een abnormaal lage offerte.</li> <li>- Laat twee of meer re-integratiespecialisten de plannen van aanpak beoordelen.</li> <li>- Maak meetbare en controleerbare afspraken en leg deze vast.</li> <li>- Hanteer sancties en/of bonussen.</li> </ul>

<p>Thema 4 De implementatie van social return</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het implementeren van social return bij inkoop kost tijd en energie.</li> <li>- Leg vast wie waarvoor verantwoordelijk is.</li> <li>- Zorg dat de inrichting van social return aansluit bij uw organisatie.</li> <li>- Begin met een pilot.</li> <li>- Leg procedures vast, maar houd ruimte voor aanpassingen.</li> <li>- Samenwerking met de opdrachtnemer is essentieel.</li> <li>- Communicatie is continu een punt van aandacht.</li> <li>- Neem weerstand serieus.</li> <li>- Kleine gemeenten kunnen ook social return toepassen</li> </ul>
<p>Thema 5 Uitvoering van social return</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventariseer tijdig het aantal potentiële kandidaten voor inzet bij een aanbesteding.</li> <li>- Leg de eindverantwoordelijkheid voor de werving van kandidaten bij de opdrachtnemer.</li> <li>- Maak voor het werven van kandidaten voor social return gebruik van bestaande structuren.</li> <li>- Zoek samen met de opdrachtnemer naar mogelijkheden om toepassen van social return tot een succes te maken.</li> <li>- Denk eraan om de eindgebruiker te (laten) informeren.</li> <li>- Zorg voor een goede monitoring en evaluatie van social return.</li> </ul>



## Thema 1 – Doelen en opbrengsten

Via social return bij inkoop kunt u opdrachtnemers stimuleren om een bijdrage te leveren aan het beleid van uw gemeente, bijvoorbeeld op het gebied van werkgelegenheid en welzijn. Het vaststellen van de doelen vraagt om (politieke) discussie. Verschillende diensten of functionarissen binnen de gemeente streven soms verschillende opbrengsten van social return bij inkoop na. Een goede discussie vooraf voorkomt teleurstellingen. Onduidelijkheid over doelen en opbrengsten kan leiden tot minder draagvlak voor de uitvoering van social-returnbeleid. Als u de doelen van social return bij inkoop helder formuleert, kunt u achteraf beter de effectiviteit vaststellen.

Afhankelijk van de gekozen doelen kunt u kiezen welke doelgroepen u wilt inzetten via social return bij inkoop. Er zijn veel mogelijkheden. De beschikbaarheid van kandidaten varieert met de conjunctuur, maar enige vorm van social return is altijd mogelijk.

In dit thema gaan we in op de mogelijke doelen en doelgroepen bij toepassing van social return bij inkoop. We geven daarbij een aantal overwegingen waar u als gemeente een keuze in moet maken. Ook bespreken we de baten. We doen dit aan de hand van de volgende vragen:

- 1.1 Wat is het doel van social return bij inkoop?
- 1.2 Eén of meer doelen?
- 1.3 Wie is de doelgroep?
- 1.4 Wat levert social return op?
- 1.5 Social return bij een ruime of een krappe arbeidsmarkt?

### Aandachtspunten

- Zorg dat de doelen van social return bij inkoop aansluiten op het beleid van de gemeente.
- Wees realistisch met betrekking tot de opbrengsten, social return bij inkoop is geen wondermiddel.
- Bespreek de wensen en verwachtingen van de verschillende betrokken gemeentelijke diensten.
- Kies de doelgroep(en) beredeneerd en houd rekening met beschikbaarheid en de werkzaamheden die de betrokkenen moeten verrichten.
- Zorg voor inzicht in de bestanden met uitkeringsgerechtigden om haalbare doelen te kunnen stellen en een goede matching te realiseren.
- U kunt met social return bij inkoop starten ongeacht de situatie op de arbeidsmarkt, maar houd wel rekening met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

### **1.1 Wat is het doel van social return bij inkoop?**

Via social return bij inkoop kunt u werkgevers stimuleren om bij te dragen aan beleidsdoelen van uw gemeente. U kunt diverse doelstellingen hanteren, zoals:

- Vergroten van de arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Vergroten van vakmanschap door het bieden van leer/werkervaringsplaatsen en/of stageplaatsen.
- Economisch voordeel: bezuinigen op uitkeringen en/of SW-bedrijven helpen om inkomsten te genereren.
- Social return als onderdeel van duurzaam inkopen en/of verbeteren imago van de gemeente.
- Bevorderen van de sociale samenhang op lokaal niveau door een sociale bijdrage aan opdrachtnemers te vragen.

Kies voor social return bij inkoop doelen die aansluiten bij het beleid van uw gemeente.

#### *Economisch voordeel*

Het vergroten van uitstroom betekent lagere kosten voor uitkeringen. Realiseert u zich echter dat ook stages en werkervaringsplaatsen de afstand tot de arbeidsmarkt helpen verkleinen. Dat kan economisch voordeel opleveren op langere termijn.

Social return betekent overigens extra inspanningen en dus kosten voor de opdrachtnemer. Als deze kosten worden doorberekend in de offerte, kan social return een economisch nadeel voor de gemeente als opdrachtgever opleveren. In de praktijk blijkt het echter mee te vallen omdat de concurrentie sterk genoeg is. Het is wel iets om alert op te zijn als inkoper.

#### *MVO en duurzaam inkopen*

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en social return liggen in elkaars verlengde. Social return bij inkoop is een manier om MVO-doelstellingen te realiseren en het imago van de gemeente te verbeteren, vooral als u het zorgvuldig aanpakt. Daarbij moet u als gemeente wel het goede voorbeeld geven door ook zelf doelgroepen in te zetten in de eigen organisatie.

Social return bij inkoop sluit ook aan bij de landelijke doelstelling van gemeenten om in 2010 75% en in 2015 100% duurzaam in te kopen. Duurzaam inkopen is rekening houden met milieucriteria en sociale aspecten in alle fasen van het inkoopproces. De sociale aspecten die voor duurzaam inkopen geformuleerd zijn, hebben betrekking op ketenafspraken op het gebied van arbeidsomstandigheden (zoals kinderarbeid) en een leefbaar inkomen. Social return valt (nu nog) buiten de gestelde doelen op het gebied van duurzaam inkopen. Het is echter wel, net zoals duurzaam inkopen, een manier om te komen tot 'maatschappelijk verantwoorde' inkoop.

### *Reële doelen*

Social return bij inkoop is geen wondermiddel. Het is lastig met social return direct een duurzame uitstroom uit de uitkering te realiseren of mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te plaatsen. Kijk daarom per inkooptraject welke mogelijkheden er zijn en formuleer reële doelen.

### **1.2. Eén of meer doelen?**

Verschillende afdelingen binnen gemeenten kunnen verschillende doelen hanteren. Voor de afdeling inkoop kan duurzaam inkopen of MVO belangrijk zijn, voor de controller vooral het economische voordeel en voor de sociale dienst het bevorderen van arbeidsparticipatie. Verschillende doelen kunnen prima naast elkaar bestaan en het draagvlak voor social return verbreden. Zorg wel dat er overeenstemming is over de aspecten waarop de effectiviteit van social return wordt beoordeeld.

### **1.3. Wie is de doelgroep?**

Op welke doelgroepen kunt u social return bij inkoop richten? Als het gaat om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt heeft u veel mogelijkheden:

- Uitkeringsgerechtigden WWB, IOAW en IOAZ.
- Inburgeraars.
- Jongeren vanuit de Wet WIJ.
- Uitkeringsgerechtigden UWV (Wajong, WAO/WIA, WAZ, WW).
- SW'ers.
- Nugger's (niet-uitkeringsgerechtigden).
- Leerlingen van VMBO, VSO, MBO en praktijkscholen.
- Werkenden die werkloos dreigen te raken.

Welke doelgroep u kiest hangt af van de beleidsdoelen waaraan u social return koppelt. Het is niet in elk inkooptraject mogelijk om een (leer)werkplek of stageplaats te realiseren. Daarom raden we aan om na te denken of de opdrachtnemer op andere manieren kan bijdragen aan sociale doelen. U kunt opdrachtnemers bijvoorbeeld vragen organisaties of evenementen met een maatschappelijk doel te sponsoren (zie ook thema 2 – Social return bij inkoop: wanneer en hoe?)

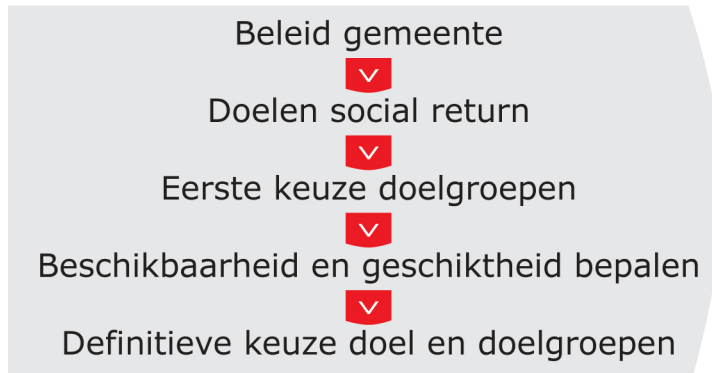
### *Plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*

Op de Werkpleinen is vaak nog onvoldoende inzicht in de bestanden met uitkeringsgerechtigden van gemeente en UWV. Dat inzicht is nodig om haalbare doelen te kunnen stellen en een goede matching te realiseren. Als u twijfelt of er voldoende kandidaten beschikbaar zijn, kunt u de doelgroep beter wat breder formuleren. Ga ook na of er voldoende werkzaamheden zijn die geschikt (te maken) zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat laatste kunt u bijvoorbeeld voorafgaand aan de inkoop of aanbesteding bespreken met potentiële opdrachtnemers.

### *Welke plaatsingen zijn mogelijk?*

De plaatsing van social-returnkandidaten kan op verschillende manieren vorm krijgen. Afhankelijk van de doelgroep en de mogelijkheden van de opdrachtnemer kan het gaan om een (tijdelijk) arbeidscontract, werkervaringsplaats, (deels) gesubsidieerde baan, leerwerkplek, stage- of opleidingsplaats, detachering of vrijwilligerswerk.

Schematisch zien de keuze van doelen en doelgroep er als volgt uit:



### *Aandachtspunten bij Europese aanbestedingen.*

Let er met name bij Europese aanbestedingen op dat u de doelgroepen voor social return juridisch juist formuleert. Social return wordt door gemeenten vaak ingezet om het aantal uitkeringsgerechtigden in de eigen gemeente terug te dringen. Dat gebeurt soms door de verplichting op te nemen dat alleen uitkeringsgerechtigden uit de eigen gemeente mogen worden ingezet. Bij een aanbesteding boven de Europese aanbestedingsdrempel mag een gemeente juridisch gezien echter niet discrimineren. Dat betekent dat de opdrachtnemer vrij is om social return met mensen uit bijvoorbeeld de eigen vestigingsplaats in te vullen. U kunt dat ondervangen door bedrijven ondersteuning te bieden bij het vinden van geschikte kandidaten via uw eigen Werkplein of matchingsunit. Dan komen de kandidaten uit uw gemeente vanzelf in beeld bij de opdrachtnemer.

## **1.4 Wat levert social return op?**

De opbrengst van social return bij inkoop hangt van een aantal zaken af:

- De ervaring van uw gemeente met social return.
- De vorm(en) van social return en of u maatwerk toepast.
- De inzet, ervaring en infrastructuur van de opdrachtnemer op het gebied van social return.
- De kosten die u maakt voor het realiseren van social return.
- Het doel dat u wilt bereiken en de gekozen doelgroepen.
- De mate waarin social return tot duurdere offertes leidt.
- De situatie op de arbeidsmarkt.
- De handhaving van de afspraken.
- De inzet van gemeente en opdrachtnemer om tot duurzame plaatsingen te komen.

### *Ervaring*

De meeste gemeenten hebben nog weinig ervaring met social return. De uitvoering is dan nog niet optimaal en de resultaten daardoor ook niet. Monitoring van uitvoering en resultaten vindt vaak niet systematisch plaats. Door gebrek aan evaluatieonderzoek is ook nog niet veel bekend over de kwantitatieve effecten van social return bij inkoop.

Ook voor de meeste opdrachtnemers is social return nieuw. Ze weten niet altijd wat er mogelijk is en hoe ze kandidaten uit doelgroepen het beste kunnen inzetten. Ook hier zal meer ervaring zich naar verwachting vertalen in betere resultaten.

### *Kosten uitvoering en maatwerk*

De kosten voor het opzetten en uitvoeren van social-returnbeleid kunnen erg variëren, afhankelijk van de gekozen organisatievorm en de efficiency van de uitvoering. Maatwerk bij de vormgeving en uitvoering van social return kan betere resultaten opleveren dan standaardtrajecten. U kiest dan een optimale vorm van social return, afhankelijk van doelstellingen en de inkoopopdracht. Dat zorgt voor meer draagvlak bij opdrachtnemers. De uitvoering kan wel wat meer tijd (en dus geld) kosten. Over maatwerk bij social return leest u meer bij thema 2, over kosten bij thema 4.

Social return vervangt 'gewone' re-integratietrajecten overigens niet. Het kan wel een aanvulling vormen op uw arbeidsmarktbeleid.

### *Doel en doelgroep*

Dat de opbrengsten variëren met de gekozen doelen en doelgroepen, is vanzelfsprekend. Stageplaatsen zijn bijvoorbeeld gemakkelijker te realiseren dan (leer)werkplekken voor kandidaten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De laatste groep heeft ook meer uitval.

### *Duurdere offertes*

Zoals eerder aangegeven hoeft het toepassen van social return bij inkoop en aanbestedingen niet tot duurdere offertes te leiden. Aan social return kunnen voor de opdrachtnemer hogere kosten verbonden zijn. Door sterke concurrentie worden die kosten tot nu toe niet altijd doorberekend. Inkopers moeten hierop wel alert blijven. Hoe u omgaat met mogelijk duurdere offertes kan onderwerp van discussie zijn. Misschien wilt u in bepaalde gevallen wel een iets hogere prijs accepteren om bepaalde beleidsdoelen beter te kunnen bereiken.

### *Handhaving*

Vaak blijkt de handhaving van social-returnafspraken niet goed te verlopen. Dat heeft consequenties voor de effectiviteit. We gaan bij thema 5 nader in op handhaving.

### *Duurzaamheid*

De via aanbestedingen gerealiseerde plaatsingen zijn meestal voor de duur van het contract en eindigen zodra het contract is afgerond. In aanbestedingen is het juridisch niet mogelijk om eisen te stellen die de duur van de aanbesteding overstijgen. U kunt echter wel duurzame uitstroom realiseren via social return, bijvoorbeeld bij leerlingen die in

vaste dienst genomen worden, of in sectoren die moeite hebben met het werven van laaggeschoold personeel. U kunt daarnaast altijd in overleg gaan met opdrachtnemers om te bespreken of een meer duurzame plaatsing van doelgroepwerknemers mogelijk is. Een werkgever is soms best bereid tot afspraken op dit punt als hij denkt daarmee enig voordeel te kunnen bereiken. Denk bijvoorbeeld aan voorkeursbeleid voor opdrachtnemers bij niet-aanbestedingsplichtige inkoop.

### **1.5 Social return bij een ruime of een krappe arbeidsmarkt?**

De situatie op de arbeidsmarkt is geen argument om niet met social return bij inkoop te starten. Het is wel van belang dat u zich bewust bent van de invloed van de arbeidsmarktsituatie op social return.

Bij een ruime arbeidsmarkt zijn er meer mensen die geholpen moeten worden bij het vinden van een baan en hun afstand tot de arbeidsmarkt is gemiddeld niet zo groot. Opdrachtnemers kunnen bij een ruime arbeidsmarkt wel problemen hebben om hun eigen mensen aan het werk te houden. Het risico bestaat dan dat bij toepassing van social return verdringing optreedt. In dat soort situaties is het contraproductief om strak vast te houden aan het creëren van banen. Eventueel kunt u in deze gevallen een financiële bijdrage vragen of ondersteuning van andere sociale doelen (zie ook thema 2). Ook bij een ruime arbeidsmarkt zijn er echter sectoren waar een tekort aan personeel is, zoals de thuiszorg. Opdrachtnemers die moeite hebben met het vinden van geschikt personeel zijn ook eerder bereid zelf te investeren in opleidingstrajecten voor uitkeringsgerechtigden.

Bij een krappe arbeidsmarkt kunt u een vliegende start maken met het toepassen van social return bij inkoop. Opdrachtnemers staan er namelijk meer voor open als zij moeilijk aan personeel kunnen komen. Het is dan wel weer lastiger om geschikte kandidaten te vinden, omdat er minder uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden zijn. Mogelijk zijn er dan wel andere sociale doelen waarvoor social return kan worden ingezet.

## Thema 2 – Social return bij inkoop: wanneer en hoe?

Wanneer het doel van social return helder is, kunt u zich richten op de vormgeving. Social return is in principe mogelijk bij alle inkoopprocedures onder én boven de Europese aanbestedingsdrempel. Social return bij inkoop kan op verschillende manieren vormgegeven worden. De keuze voor een bepaalde vorm is lastig omdat nog weinig bekend is over de effectiviteit van verschillende vormen van social return. De verleiding is daarom vaak groot om het beleid van andere gemeenten te kopiëren. Dat leidt meestal niet tot optimale resultaten. Veel gemeenten richten zich alleen op social return bij Europese aanbestedingen, terwijl social return in principe bij alle inkoop toegepast kan worden. Zo blijven er kansen liggen, bijvoorbeeld voor social return bij het lokale Midden en Klein Bedrijf (MKB). Via maatwerk kunt u de vormgeving van social return afstemmen op de doelstellingen van de gemeente, de inkoopopdracht én de mogelijkheden van de opdrachtnemer.

In thema 2 bespreken we de mogelijkheden voor social return bij inkoop. We gaan in op verschillende vormen die daarbij toegepast kunnen worden en geven overwegingen voor het maken van keuzes. We doen dit aan de hand van de volgende vragen:

- 2.1 Moet de inkoop een bepaalde waarde hebben?
- 2.2 Bij welk type inkoop kan social return toegepast worden?
- 2.3 Hoe kan social return worden vormgegeven?
- 2.4 Welke vorm is het meest geschikt?
- 2.5 Hanteren we één of meerdere vormen van social return?

### Aandachtspunten

- Breng het aantal inkopen in kaart, de werkzaamheden, of deze geschikt zijn voor social-returnkandidaten en het aantal plaatsingen dat gerealiseerd kan worden
- Spreek af in welke gevallen u social return toepast: bij alle inkooptrajecten, bij inkoop vanaf een bepaalde omvang of alleen in bepaalde sectoren.
- Denk na over mogelijkheden om SW-bedrijven, sociale ondernemers en het MKB bij social return te betrekken.
- Wees creatief bij het vormgeven van social return, er zijn veel meer mogelijkheden dan vaak wordt gedacht.
- Doe marktonderzoek om inzicht te krijgen in de mogelijkheden.
- Zoek de balans tussen flexibiliteit en uitvoerbaarheid bij de keuze van vormen van social return.



## 2.1 Moet de inkoop een bepaalde waarde hebben?

U kunt social return bij alle inkoop toepassen, zowel onder als boven de Europese aanbestedingsdrempel. Sommige gemeenten hanteren financiële grenzen voor toepassing van social return. Soms liggen die onder de Europese aanbestedingsdrempel, soms daarboven. Zo'n financiële grens wordt vaak zo bepaald, dat bij de inzet van een bepaald percentage van de aanneemsom voor social return minimaal één (fulltime) werkplek mogelijk is.

*Voorbeeldberekening van social-returnuren bij een aanneemsom van € 1.000.000,- en een uurtarief voor een kandidaat van € 17,50.*

*5% van € 1.000.000,- = € 50.000,-.*

*Omrekenen naar uren d.m.v. uurtarief: € 50.000,- / € 17,50 = 2857 uren.*

*1 fte is ongeveer 1800 uur op jaarbasis.*

Toepassen van social return beperken tot Europese aanbestedingen heeft als voordeel dat er in die aanbestedingen verhoudingsgewijs meer financiële ruimte is om een werkplek te creëren. Bij Europese aanbestedingen gelden wel strikte juridische regels. Die hebben consequenties voor de vormgeving van social return (zie thema 3). Maar ook bij aanbestedingen onder de Europese aanbestedingsdrempel zijn veel mogelijkheden voor social return. Het nadeel van het hanteren van een hoge financiële drempel is dat veel kansen voor social return onbenut blijven.

De drempelbedragen worden iedere twee jaar in Europees verband vastgesteld aan de hand van de gemiddelde dagwaarde van de euro. Voor de periode 2010-2011 gelden de onderstaande drempelbedragen. Deze bedragen zijn exclusief BTW.

Centrale overheid		Decentrale overheid	
Werken	4.845.000 euro		4.845.000 euro
Diensten	125.000 euro		193.000 euro
Leveringen	125.000 euro		193.000 euro

Voor sommige sectoren of situaties gelden afwijkende bedragen. Raadpleeg voor uitgebreide informatie [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl).

Bij inkoop van diensten en leveringen onder de Europese aanbestedingsdrempel is er vaak minder financiële ruimte om werkplekken te creëren. Bij deze inkopen kunt u dus beter voor andere vormen van social return kiezen. De Europese aanbestedingsdrempel voor werken ligt veel hoger, dus daar is ook veel mogelijk.

Het voordeel van toepassing van social return bij inkoop onder de Europese aanbestedingsdrempel is dat u veel meer uw eigen regels kunt hanteren. U kunt social return daarbij ook als selectie criterium gebruiken voor de keuze van bedrijven.



Een ander voordeel van toepassen van social return bij inkopen onder de aanbestedingsdrempel is dat u het MKB beter bij social return kunt betrekken en ook sociaal ondernemen kunt bevorderen.

## **2.2 Bij welk type inkoop kan social return toegepast worden?**

In principe kunt u bij alle typen inkopen social return toepassen, zowel bij diensten, werken als leveringen. In sommige situaties heeft u wel meer creativiteit nodig om social return vorm te geven.

U kunt de inzet van social return beperken tot inkopen voor die diensten en werken waar social return relatief gemakkelijk is te realiseren omdat er veel laaggeschoolde banen zijn. Dat is bijvoorbeeld het geval in de bouw, infra, onderhoud, groenvoorziening, schoonmaak, catering en zorg. Ook kunt u denken aan sectoren waar het plaatsen van mensen core-business is, zoals bij uitzendbureaus en re-integratiediensten.

Maar ook in sectoren waar veel hoogopgeleiden werken zijn er mogelijkheden, bijvoorbeeld door banen te creëren voor laagopgeleiden. Bij gespecialiseerde werkzaamheden of diensten is het mogelijk om passende eenvoudige banen te creëren door gekwalificeerde mensen te ontlasten van eenvoudige taken zoals vegen, koffiezetapparaten vullen of kopiëren (dat wordt ook wel *jobcarving* genoemd).

In deze sectoren is het ook mogelijk werk te reserveren voor hoger opgeleiden met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals ICT-werk voor hoogopgeleide autisten.

Bij inkoop van leveringen zijn er ook mogelijkheden om social-returneisen te stellen. U kunt bijvoorbeeld eisen dat bij de productie van goederen doelgroepen worden ingezet of de leverancier vragen met ideeën voor social return te komen.

Bij Europese aanbesteding van leveringen geldt de juridische beperking dat u alleen mag specificeren dat u producten van een bepaalde samenstelling accepteert, of dat producten volgens een bepaalde duurzame productiemethode tot stand zijn gebracht (zie ook thema 3). U kunt ook dan na toekennen proberen of de leverancier bereid is vrijwillige afspraken te maken om social return te realiseren. Dat kan in de eigen organisatie zijn of via zogenaamde ketenafspraken. Denk bijvoorbeeld aan het inkopen door de opdrachtnemer van diensten of goederen voor een bepaald bedrag bij sociale ondernemers of SW-bedrijven.

### *Breng uw inkopen in kaart*

Om een goede afweging te kunnen maken voor welke inkopen u social-returneisen gaat stellen, moet u de inkopen in kaart brengen. Wat is de totale omvang van de inkoop? Om welk type werkzaamheden gaat het? Is het mogelijk om daar social-returnkandidaten te plaatsen? Hoeveel plaatsingen kunt u maximaal realiseren? Welke andere maatschappelijke doelen of organisaties in uw gemeente zou u via social return willen steunen?

### *Social return bij subsidies*

Tot nu toe hebben we het alleen gehad over de mogelijkheden van social return bij inkoop. Het is juridisch mogelijk om ook bij subsidieverlening social-returnvoorwaarden te hanteren. Deze verplichtingen kunnen betrekking hebben op de inzet van leerlingen en/of stagiairs. Van deze mogelijkheid wordt nog weinig gebruik gemaakt. Maar de provincie Limburg heeft bijvoorbeeld bij twee subsidies (Brede Maatschappelijke Voorzieningen en MONULISA) de mogelijkheid gecreëerd om aanvullende verplichtingen te stellen.

Er zijn gemeenten die social return bij subsidies afwijzen, omdat gemeentelijke subsidies al uitgekeerd worden om maatschappelijke doelen te realiseren. U kunt via social-returnvoorwaarden zoals hiervoor genoemd echter éxtra maatschappelijke opbrengsten realiseren.

## **2.3 Hoe kan social return worden vormgegeven?**

U kunt verschillende vormen van social return inzetten om uw doelstellingen te halen. We maken hier onderscheid tussen vormen die bedrijven ondersteunen die al met doelgroepen werken, vormen die extra arbeidsplaatsen voor de doelgroep opleveren en vormen die andere sociale doelen helpen realiseren.

### *Vormen die bedrijven ondersteunen die al met doelgroepen werken*

Veel gemeenten richten zich bij social return op het stimuleren van extra plaatsingen. Onbedoeld worden daarmee bedrijven benadeeld die al sociaal ondernemen. Deze bedrijven hebben verhoudingsgewijs al veel werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst en dragen bij aan hun employability. In deze bedrijven is er niet altijd plaats voor nog meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het kader van social return. Maar deze bedrijven laten wel zien dat het goed mogelijk is om economische doelen met sociale doelen te verenigen. Hoe meer omzet deze bedrijven maken, hoe meer maatschappelijk rendement ze kunnen realiseren. U kunt sociaal ondernemerschap stimuleren door bij inkoop ook rekening te houden met de sociale bijdrage die bedrijven al leveren. Mogelijke vormen van social return die hierbij aansluiten zijn:

- Als gemeente diensten of goederen inkopen bij een sociaal ondernemer, een SW-bedrijf of een regulier bedrijf dat veel doelgroepen inzet.
- De opdrachtnemer vragen (voor een bepaald percentage van de aanneemsom) werk uit te besteden aan een SW-bedrijf of in te kopen bij een sociale ondernemer. Dat is overigens alleen mogelijk bij inkoop onder de Europese aanbestedingsdrempel.

### *Vormen die extra arbeidsplaatsen voor de doelgroep opleveren*

- De zogenaamde 5%-regeling, waarbij van de opdrachtnemer wordt gevraagd dat hij 5% van de aanneemsom besteedt aan het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij contracten waar vooraf de omvang nog niet duidelijk is (zoals raamcontracten), wordt soms 5% van het aantal ingezette uren gevraagd. Bij kapitaalintensieve opdrachten kunt u social return beperken tot de loonkosten, waarbij vaak een hoger percentage (rond de 7%) gehanteerd wordt.

- De inzet van een bepaald aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt per contract. Denk dan wel aan het specificeren van de minimum duur en het minimum aantal uren per week.
- Het bieden van stage- of (leer)werkplekken.
- Het verzoek aan de opdrachtnemer om zelf met ideeën voor social return te komen.
- Storten van geld in een geormerkt fonds dat de gemeente gebruikt om ontwikkelingsmogelijkheden te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

#### *Vormen die andere sociale doelen helpen realiseren*

- Sponsoring van sociale projecten.
- Gratis diensten aan instellingen met een maatschappelijk nut of aan bijstandsgerechtigden (bijvoorbeeld juridisch advies).
- Sponsoren van projecten voor mensen uit de doelgroep.
- Leveranciers vragen om met hun klanten afspraken over social return te maken.
- Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO): sponsoren of vrijwilligerswerk voor goede doelen.

Deze vormen van social return zijn gewoonlijk alleen geschikt voor inkoop onder de Europese aanbestedingsdrempel. Dat heeft te maken met het feit dat bij Europese aanbestedingen de criteria waarop inschrijvers beoordeeld worden altijd een relatie moeten hebben met het onderwerp van inkoop. Dat is bij bovenstaande vormen niet het geval.

## **2.4 Welke vorm is het meest geschikt?**

Naar effecten van social return, zoals het aantal plaatsingen en de duurzaamheid daarvan, is nog nauwelijks onderzoek gedaan. Daarom is nog niet goed te zeggen welke vorm van social return in welke situatie het beste werkt. Wel is duidelijk dat u meer kunt bereiken met maatwerk. Met maatwerk bedoelen we dat de vorm van social return afgestemd is op de situatie in de gemeente, op de arbeidsmarkt en in het bedrijf en de sector van de opdrachtnemer. U kunt op twee momenten in het proces maatwerk toepassen: bij het kiezen van de vorm van social return voor een inkoop of aanbesteding en/of na de toekenning via overleg met de opdrachtnemer over invulling van social return (zie ook thema 5).

U kunt meer bereiken als u de social-returnvoorwaarden laat aansluiten op de mogelijkheden in verschillende branches. De ene sector heeft bijvoorbeeld meer mogelijkheden voor duurzame plaatsingen, terwijl in een andere sector meer ruimte is voor leerlingen of stageplaatsen. Om hier zicht op te krijgen kunt u marktonderzoek doen of bijeenkomsten met potentiële opdrachtnemers organiseren.

Daarnaast zult u per inkoop moeten kijken of deze daadwerkelijk geschikt is om social return toe te passen. Meestal zijn er wel manieren te bedenken om er een invulling aan te geven. Voorbeelden van inkoop en aanbestedingen waar social return moeilijker toepasbaar is, zijn kapitaalintensieve aanbestedingen en opdrachten waarbij de opdrachtnemer in het buitenland gevestigd is. Maar ook als plaatsingen

binnen de opdracht niet mogelijk zijn, kan dat vaak wel in een andere vorm dan het creëren van werkgelegenheid.

Maatwerk bij de toepassing van social return kan om verschillende redenen meer effect opleveren. Het voorkomt dat u onredelijke eisen stelt aan de opdrachtnemer of dat u ongewild verdringing van reguliere arbeidsplaatsen veroorzaakt. U kunt ook inspringen op de mogelijkheden in een sector. Via overleg met (potentiële) opdrachtnemers krijgt u beter passende oplossingen en meer draagvlak, wat weer zorgt voor meer inzet bij de opdrachtnemer en betere resultaten. Als u de opdrachtnemer vraagt om zelf met ideeën te komen, is de kans aanwezig dat hij met een creatief voorstel komt waaraan u zelf nog niet eerder gedacht hebt.

### *Verplicht of vrijwillig*

U kunt social return als eis stellen, als inspanningsverplichting of de opdrachtnemer vragen om een vrijwillige inzet. Een inspanningsverplichting geeft weinig zekerheid over de resultaten. We raden af om een dergelijke afspraak te maken, tenzij u de opdrachtnemer goed kent en goede ervaringen met hem heeft op het gebied van social return. Een eis is duidelijk en geeft meer zekerheid dat de opdrachtnemer werkelijk aan social return doet, mits u de afspraken monitort en handhaaft. De eis die u aan de opdrachtnemer stelt, moet natuurlijk wel haalbaar zijn. In juridische termen wordt dit "redelijk en billijk" genoemd. Toch kan er reden zijn om voor een minder verplichtende vorm van social return te kiezen. Als opdrachtnemers meer vrijheid krijgen om social return vorm te geven, is het vaak gemakkelijker om bij hen draagvlak te krijgen voor het toepassen van social return. En meer draagvlak leidt gewoonlijk tot een effectievere uitvoering. Een voorbeeld van een vrijwillige afspraak waarbij vaak wel een inspanningsverplichting wordt gehanteerd, is een covenant over de inzet van doelgroepen met bedrijven die bij een aanbesteding betrokken zijn. Om vrijwillige afspraken niet te vrijblijvend te maken, raden we aan om ook daar de voortgang regelmatig te bespreken en bedrijven aan te spreken als ze te weinig bereiken op het gebied van social return.

We wijzen er wellicht ten overvloede op, dat u als gemeente in het kader van arbeidsmarktbeleid natuurlijk ook buiten inkoop om vrijwillige afspraken kunt maken met werkgevers over (leer)werkplekken, stages en dergelijke.

**Let op:** Bij inkoop onder de Europese aanbestedingsdrempel kunt u alle bovengenoemde vormen van social return gebruiken en uw eigen regels stellen. Bij Europese aanbestedingen zijn veel vormen ook van toepassing, maar gelden strikte voorwaarden. Meer over de voorwaarden en mogelijkheden binnen Europese aanbestedingen vindt u in Thema 3.

## **2.5 Hanteren we één of meerdere vormen van social return?**

Het voordeel van het toepassen van één vorm van social return is dat deze gestandaardiseerd in het inkooptraject kan worden opgenomen. Dat maakt het voor inkopers gemakkelijker om het beleid uit te voeren. Ook als u net begint met het toepassen van social return is het eenvoudiger om één

vorm te hanteren. Nadeel is dat u dan niet alle mogelijkheden benut, wat bij het hanteren van meerdere vormen wel het geval is.

Een voordeel van de keuze uit verschillende vormen is dat u steeds de best passende optie kunt kiezen. Een nadeel is dat het maken van zo'n keuze meer tijd kost in het inkooptraject. Inkopers vinden social return vaak extra werk. Welke vorm(en) u ook kiest, zorg voor een goede voorlichting, scholing en begeleiding van de betrokken inkopers (zie ook thema 4).

## Thema 3 – Social return bij Europese aanbestedingen

Social return wordt vaak gehanteerd bij Europese aanbestedingen. U moet de bepalingen hierover dan in de bestektekst en het contract vastleggen. Dat betekent dat social return moet passen binnen de juridische kaders van Europese aanbestedingen. Niet voldoen aan deze kaders kan vervelende gevolgen hebben, van rechtszaken over de gunning tot het opnieuw moeten starten van de aanbestedingsprocedure. Dat wil niet zeggen dat we u afraden social return in Europese aanbestedingen toe te passen. Ook binnen deze kaders zijn er diverse vormen van social return mogelijk. Veel informatie over juridische aspecten vindt u onder andere bij [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl).

In dit thema schetsen we de algemeen geldende juridische kaders. Vervolgens gaan we in op de mogelijkheden voor social return in Europese aanbestedingen. We bespreken welke opties er zijn voor de vorm en welke overwegingen we daarbij in de praktijk zijn tegengekomen. Verder gaan we in op het proces van gunning, contracteren en monitoring. Er is nog nauwelijks jurisprudentie en we pretenderen dan ook niet volledig te zijn. De volgende vragen komen aan de orde:

- 3.1 Wat zijn de algemeen geldende juridische kaders in het bestek?
- 3.2 Welke mogelijkheden zijn er voor social return bij Europese aanbestedingen?
- 3.3 Hoe voorkomen we “manipulatief inschrijven” en abnormaal lage offertes?
- 3.4 Mag social return exclusief gericht zijn op eigen uitkeringsgerechtigden?
- 3.5 Wat leggen we vast in het contract?
- 3.6 Hanteren we sancties?
- 3.7 Stappenplan bepalen mogelijkheden voor social return bij inkoop

### Aandachtspunten

- Zorg voor een juridisch juiste bestektekst en laat de tekst altijd door een jurist controleren.
- Zorg voor heldere eisen en/of gunningscriteria in de bestektekst zodat duidelijk is wat u van de opdrachtnemer verwacht en waarop u een voorstel beoordeelt.
- Houd bij de invulling rekening met billijkheid en redelijkheid, het zijn namelijk belangrijke voorwaarden voor het succes van social return.
- Vraag de inschrijver om uitleg bij een abnormaal lage offerte.
- Laat twee of meer re-integratiespecialisten de plannen van aanpak beoordelen om te garanderen dat de beoordeling objectief gebeurt.
- Maak meetbare en controleerbare afspraken en leg deze vast. Op die manier voorkomt u discussie en onduidelijkheid achteraf.
- Hanteer sancties en/of bonussen om te onderstrepen dat u belang hecht aan social return.

### **3.1 Wat zijn de algemeen geldende juridische kaders in het bestek?**

#### *Algemeen geldende kaders*

Social return maakt onderdeel uit van het inkoopproces. Alle kwaliteitsaspecten die voor het inkoopproces van belang zijn, gelden dus ook voor social return<sup>1</sup>. Dat geldt ook voor de volgende juridische uitgangspunten:

- Non-discriminatie

De aanbestedingsvoorschriften van de EU bepalen hoe de aanbestedingsprocedure moet worden gevolgd om de beginselen van eerlijkheid, non-discriminatie en transparantie te waarborgen. "In de praktijk houdt dit in dat de aanbestedende dienst er in alle gevallen voor dient te zorgen dat het contract de toegang tot de nationale markt niet mag verstoren voor andere EU-marktdeelnemers of marktdeelnemers van landen met gelijkstaande rechten. Voor contracten die onder de richtlijnen inzake overheidsopdrachten vallen, gaat het beginsel van non-discriminatie verder dan nationaliteit en vereist het een strikt gelijkwaardige behandeling van alle kandidaten/inschrijvers bij alle aspecten van de procedure" (Sociaal kopen, EU 2011). Dat betekent voor social return dat u bijvoorbeeld niet mag eisen dat alleen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit uw gemeente geplaatst worden. Ook mag u niet eisen dat alleen het SW-bedrijf uit uw eigen gemeente offreert.

- Evenredigheid / proportionaliteit

Een bijzondere uitvoeringsvoorwaarde op het gebied van social return mag niet te omvangrijk worden in verhouding tot de hoofdpdracht.

- Objectiviteit

Het objectiviteitsbeginsel betekent dat op gelijksoortige handelingen één en dezelfde regel wordt toegepast. De beoordeling van social return moet voldoende objectief plaatsvinden. Laat bij een Europese aanbesteding daarom minimaal twee re-integratiespecialisten de plannen van aanpak beoordelen.

- Transparantie

Dit beginsel houdt in dat de voorwaarden (zoals de eisen en gunningscriteria) zo geformuleerd worden, dat alle betrokkenen behoorlijk geïnformeerd zijn en dat normaal oplettende burgers het document op dezelfde manier begrijpen.

---

<sup>1</sup> Zie voor advies op dat vlak het Expertisecentrum Aanbesteden [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl). Antwoorden op de meest gestelde vragen over aanbesteden in het algemeen vindt u op <http://metrokaart.pianoo.nl>.



### **3.2 Welke mogelijkheden zijn er voor social return bij Europese aanbestedingen?**

Bij Europese aanbestedingen mag u onder voorwaarden:

- Geschiktheideisen stellen.
- Bijzondere uitvoeringsvoorwaarden stellen.
- Gunningscriteria toepassen.
- (Percelen uit) aanbestedingen voorbehouden aan SW-bedrijven.
- Kleine percelen uit aanbestedingen houden, zodat u het MKB en sociale ondernemers een kans kunt bieden.

Bij een Europese aanbesteding moet u in de bestektekst de gewenste doelgroepen al aangeven. De beschikbaarheid van kandidaten is groter, naarmate de opdrachtnemer meer verschillende doelgroepen mag inzetten. Denk er wel over na of die doelgroepen nog bij uw doelstelling van social return passen.

#### *Het stellen van geschiktheideisen*

U kunt binnen de kaders van de artikelen 47 en 48 Aanbestedingsrichtlijn (2004/18/EG) eisen stellen aan de geschiktheid van de opdrachtnemer om de opdracht uit te voeren. Er dient wel steeds een expliciet verband te zijn tussen deze eis en het voorwerp van opdracht. Geschiktheidseisen met betrekking tot social return (zoals het kunnen begeleiden van mensen uit doelgroepen) voldoen meestal niet aan deze eis. Sociale geschiktheidseisen zijn alleen mogelijk als het onderwerp van de aanbesteding daarom vraagt, bijvoorbeeld "de noodzaak voor getraind personeel en bepaalde managementervaring bij een contract voor een kinderdagverblijf" (Sociaal kopen, EU 2011).

Het stellen van geschiktheidseisen zou bovendien niet voldoende zijn om te garanderen dat de opdrachtnemer social return toepast.

#### *Het stellen van bijzondere uitvoeringsvoorwaarden*

Bij bijzondere uitvoeringsvoorwaarden of contracteisen op het gebied van social return stelt de opdrachtgever naast reguliere eisen en wensen ten aanzien van prijs, kwaliteit en duurzaamheid van het geleverde, ook sociale eisen in de (bestek)voorwaarden. De opdrachtnemer is verplicht deze voorwaarden te accepteren. Doet hij dat niet, dan wordt de offerte na de selectiefase niet verder beoordeeld voor de gunning. Dit wordt het knock-outprincipe genoemd. Volgens de Europese gids Sociaal inkopen is instemming voldoende en mag "bewijs van overeenstemming met de contractuele bepalingen voor uitvoering van de opdracht (...) niet gevraagd worden tijdens de aanbestedingsprocedure."

Contractuele bepalingen zijn heel geschikt om eisen met betrekking tot bijvoorbeeld werkgelegenheid voor doelgroepen vorm te geven. Ze kennen echter ook strikte eisen. De sociale eisen moeten bijvoorbeeld betrekking hebben op de opdracht: de opdrachtgever mag geen sociale eisen stellen voor werkzaamheden die buiten de opdracht liggen. Ook moeten de eisen worden bekendgemaakt in de aankondiging van een opdracht. De EU-publicatie "Sociaal inkopen" (EU, 2011) zegt er het volgende over: "Alhoewel de contractuele bepalingen voor uitvoering van de opdracht geen rol zouden moeten spelen bij bepaling van de gunning van de



opdracht, noch verholen technische specificaties, gunningscriteria of keuzecriteria mogen zijn, is het toelaatbaar om bijkomende contractvoorwaarden te stellen die losstaan van de specificaties, keuzecriteria en gunningscriteria. Die kunnen o.a. sociale en omgevingseisen omvatten. Dus als de aanbestedende dienst wenst dat een opdrachtnemer sociale doelen realiseert die geen verband houden met de specificaties, kan men bijkomende contractvoorwaarden scheppen. Deze hebben uitsluitend betrekking op de uitvoering van de opdracht. Zelfs als contractuele bepalingen voor uitvoering van de opdracht worden geacht buiten de procedure voor contractgunning te vallen, moeten ze toch duidelijk worden beschreven in de oproep voor inschrijvingen. Inschrijvers moeten zich bewust zijn van alle in het contract uiteengezette verplichtingen en deze weergeven in hun prijzen. De uitgekozen inschrijver moet de in zijn offerte gedane verplichtingen m.b.t. het voldoen aan de contractvoorwaarden nakomen.”

Van groot belang is ook dat de bijzondere uitvoeringsvoorwaarde niet mag discrimineren (zie ook 3.1). Zie voor meer informatie de genoemde publicatie Sociaal inkopen van de EU.

Voor de vormgeving van bijzondere uitvoeringsvoorwaarden in de bestektekst bestaan twee mogelijkheden: de contracteis en de ideeënparagraaf.

#### - De contracteis

De contracteis is veruit de meest gehanteerde vorm van social return. Bij de contracteis wordt van de opdrachtnemer geëist dat hij een bepaald percentage van de aanneemsom of van de werkuren inzet voor social return (vaak in de vorm van de 5%-regeling).

Voordeel van de contracteis is dat deze helder en controleerbaar is. Iedereen weet waar hij aan toe is. De opdrachtnemer hoeft zelf geen plan te maken, waardoor de maatregel ook geschikt is voor opdrachtnemers die geen ervaring te hebben met social return. Na gunning maakt u met de opdrachtnemer afspraken over de invulling van social return. Deze legt u vast in prestatieafspraken.

Nadeel van de contracteis is dat de opdrachtnemer soms weinig speelruimte ervaart, wat tot weerstand kan leiden. We hebben al aangegeven dat het effectiever kan zijn om bij de invulling van social return maatwerk toe te passen. Een optie is om samen met de opdrachtnemer na gunning te kijken naar een goed passende vorm van social return. De contracteis wordt meestal ingezet om plaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Maar het is ook mogelijk om te eisen dat het geld of de uren ingezet worden om andere sociale doelen te realiseren, zolang deze maar in relatie staan tot de opdracht.

De contracteis is juridisch gezien veruit het makkelijkst toe te passen, omdat er geen subjectieve beoordeling hoeft plaats te vinden. Daarom heeft deze optie vaak de voorkeur van inkopers en juristen. De contracteis ontslaat u niet van de verplichting om vooraf goed te kijken naar de

mogelijkheden voor een goede invulling van social return. Anders loopt u mogelijk bij de uitvoering tegen problemen aan.

- Het verzoek tot ideeën

In een verzoek tot ideeën wordt de leverancier gevraagd hoe hij social return kan invullen. De kwaliteit van de ideeën mag geen rol spelen in de beoordeling van de offerte. Deze optie is bruikbaar voor die situaties waar de 5%-regeling of de sociale paragraaf (zie hierna) niet mogelijk zijn. Bijvoorbeeld als een inkoop of aanbesteding te klein is om een zinvolle werkervaringsplaats te creëren of als het type werk zich er niet voor leent. Na gunning wordt het voorstel van de leverancier in samenwerking met de opdrachtgever verder uitgewerkt.

### *Gunningscriteria*

Gunningscriteria worden toegepast als een aanbesteding niet alleen op laagste prijs wordt beoordeeld, maar ook op kwaliteit. De gunning van de opdracht kan plaatsvinden op grond van de laagste aangeboden prijs of op basis van de prijs / kwaliteitverhouding van de aanbieding. In dat laatste geval wordt gesproken van gunning op basis van de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI). Bij EMVI kunnen criteria met betrekking tot social return worden toegepast. Deze criteria moeten wél direct aansluiten bij het voorwerp van de opdracht. De inkoper stelt vooraf vast hoeveel waarde wordt gehecht aan bepaalde eisen en hoeveel punten deze opleveren in de beoordeling. In de praktijk blijkt het vaak lastig om social return op deze manier vorm te geven, omdat de relatie met de opdracht niet altijd duidelijk genoeg is. Het criterium kan daardoor in strijd zijn met het proportionaliteitsprincipe (dwz.: de eis staat in redelijke verhouding tot de opdracht). Een criterium dat minder in verband staat met de opdracht zoals bestrijding van de werkloosheid mag alleen toegepast worden als zogenaamd "bijkomend criterium": om in de gunningsfase te kunnen kiezen tussen twee of meer gelijkwaardige inschrijvingen.

De gunningscriteria voor social return vormen vaak maar een klein percentage ten opzichte van andere gunningscriteria die gesteld worden. Het gevaar bestaat dat ze daarom relatief weinig mee tellen in het eindoordeel. De inschrijvers kunnen er dan voor kiezen deze eisen relatief slecht in te vullen, zodat u doelen op het gebied van social return niet bereikt. Dat kunt u voorkomen door gunningscriteria voor social return zwaar mee te laten wegen. U kunt echter ook kiezen voor toepassing van bijzondere uitvoeringsvoorwaarden in plaats van gunningscriteria.

Een voorbeeld van het hanteren van social return als gunningscriterium is de sociale paragraaf. Bij de sociale paragraaf wordt aan de opdrachtnemer gevraagd een voorstel te doen voor het aantal plaatsingen en hiervoor een plan van aanpak uit te werken. U kunt een minimum aantal te realiseren plaatsen verplicht stellen, of dit helemaal overlaten aan de opdrachtnemer. U kunt de criteria verder aanscherpen door ook te letten op de geboden begeleiding, scholings- en doorgroeimogelijkheden.

Het voordeel van de sociale paragraaf is dat er soms meer werkplekken gerealiseerd worden dan met de 5%-regeling het geval zou zijn. Dat maakt deze optie ook bruikbaar voor kleine of arbeidsextensieve

aanbestedingen. Het nadeel van deze regeling is dat een opdrachtnemer zich er ook vanaf kan maken als u geen minimum stelt.

Voorwaarde voor gebruik van de sociale paragraaf is dat de markt ervaring heeft met social return en het vertrouwen er is dat opdrachtnemers goede ideeën kunnen en zullen inbrengen.

U kunt er ook voor kiezen om een minimaal percentage social return als bijzondere uitvoeringsvoorwaarde te stellen en daarnaast bij de gunningscriteria punten toe te kennen voor bijvoorbeeld:

- De kwaliteit van de begeleiding.
- Het bieden van opleidingen aan medewerkers.
- Het plaatsen van relatief moeilijke doelgroepen.

Voorstellen voor dergelijke extra's vraagt u in een plan van aanpak.

Gunningscriteria zijn altijd lastig objectief te beoordelen. Dat geldt zeker voor criteria met betrekking tot social return waarover veel inkopers geen kennis hebben. Om een plan van aanpak voor social return goed te kunnen beoordelen, moet u experts op het gebied van re-integratie (meer dan één, vanwege de juridische houdbaarheid) betrekken bij de beoordeling. Een ander punt van aandacht is dat de afspraken met betrekking tot social return duidelijk vastgelegd moeten worden in het contract. Hierop komen we in paragraaf 3.5 terug.

U kunt bij de formulering van de sociale paragraaf sturen op eenvormigheid bij inschrijvers. Dat maakt de aanbiedingen op dat punt namelijk gemakkelijker vergelijkbaar. U kunt ook op zoek gaan naar creatieve ideeën van inschrijvers, omdat daaruit nieuwe en aantrekkelijke vormen kunnen voortkomen. Geef in ieder geval duidelijk aan wat u van de inschrijver verwacht. Dat kan bijvoorbeeld in een folder voor opdrachtnemers met ideeën en voorbeelden hoe zij social return kunnen invullen of door voorlichting te geven over komende aanbestedingen aan potentiële opdrachtnemers.

#### *Opdelen in percelen voor MKB en sociale ondernemers*

U kunt een opdracht in percelen verdelen. Deze mogelijkheid kunt u toepassen om bijvoorbeeld het MKB en sociale ondernemers een kans te geven. De samengestelde waarde van de individuele percelen bepaalt of een opdracht Europees moet worden aanbesteed. U mag dus niet opdelen in percelen om onder de Europese aanbestedingseis uit te komen. Als u de opdracht verdeelt in percelen, kunnen één of meerdere percelen van de Europese aanbestedingsplicht worden uitgezonderd. U mag afzien van aanbesteding van ieder perceel waarvan de waarde minder bedraagt dan € 80.000 voor diensten en homogene leveringen en minder dan € 1.000.000 voor werken. Dit geldt alleen als het totale bedrag van deze percelen niet meer bedraagt dan twintig procent van de waarde van de totale opdracht. De afgezonderde percelen kunt u volgens uw interne inkooprichtlijnen gunnen. Voorwaarde voor het toepassen van de percelenregeling is dat de percelen gelijktijdig op de markt worden gezet.

Het kan dus zinvol zijn om het inventariseren van mogelijkheden voor opdelen in percelen voor MKB specifiek onderdeel van het inkoopbeleid te

maken. Ook voor deze optie is het advies uw bestektekst juridisch goed te laten toetsen. Houdt er wel rekening mee dat inkopers vaak weerstand hebben tegen het opdelen in percelen, omdat dit extra coördinatiewerkzaamheden met zich mee brengt.

#### *(Percelen uit) Aanbestedingen voorbehouden aan SW-bedrijven*

Juridisch gezien is het niet mogelijk om SW-bedrijven bij inschrijven een voorkeur te geven ten opzichte van andere private partijen. Wel kunnen op grond van artikel 19 zoals geformuleerd in het Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten (BAO) aanbestedingen voorbehouden worden aan SW-bedrijven (zie ook: [artikel 26 van het Besluit Aanbestedingen Speciale Sectoren](#)). De aanbestedende dienst moet in de aankondiging vermelden dat de opdracht is voorbehouden aan sociale werkvoorzieningen waar de meerderheid van de bij de uitvoering van de voorbehouden overheidsopdracht betrokken werknemers een arbeidsbeperking heeft. Bij aanbesteden geldt dat alle SW-bedrijven gelijk beoordeeld moeten worden en de gemeente dus geen voorkeur mag geven aan een bepaald SW-bedrijf.

Ook is het mogelijk om opdrachten één op één te gunnen aan een SW-bedrijf. Dat kan door alleenrechtverlening of door (quasi-)inbesteding. Het is alleen mogelijk om een opdracht op basis van alleenrecht te gunnen aan een SW-bedrijf dat juridisch te onderscheiden is van de gemeente en dus niet onder dezelfde rechtspersoon valt. Als het SW-bedrijf niet juridisch te onderscheiden is van de gemeente is er in de regel sprake van inbesteden. Een tussenvorm is quasi-inbesteden. Dit kan het geval zijn als het SW-bedrijf aan de gemeente gelieerd is, maar er sprake is van twee verschillende rechtspersonen. Het voorbehouden van aanbestedingen of één op één gunnen van opdrachten aan SW-bedrijven is aan diverse criteria gebonden. Voor meer informatie zie bijvoorbeeld 'Notitie Europees aanbesteden, staatssteun en SW-bedrijven' (Europa decentraal, 2008) of 'Visiedocument 8: Subsidie of overheidsopdracht?' van PIANOo.

**Let op:** Het voert te ver om in deze handleiding op alle juridische aspecten in te gaan. Daarvoor zijn de aanbestedingsvormen en -regels te complex. Bovendien is er nog weinig jurisprudentie. Laat de bestektekst dus altijd door een jurist op deze punten controleren.

### **3.3 Hoe voorkomen we "manipulatief inschrijven" en abnormaal lage offertes?**

Bij Europese aanbestedingen kan het voorkomen dat u de social-returnbepalingen niet helemaal waterdicht hebt geformuleerd. De opdrachtnemer kan daar misbruik van maken als er geen sancties zijn op het niet uitvoeren van deze bepalingen (en dat komt ook voor in de praktijk). Hij voert de afspraken dan niet of niet volledig uit en is daarvoor juridisch niet aansprakelijk te stellen. Bij volgende aanbestedingen mag u de prestaties van de inschrijver in het verleden in veel gevallen niet meetellen. De opdrachtnemer voelt zo geen consequenties van zijn ongewenste gedrag.

Om zogenaamd manipulatief inschrijven (overtreden van de wettelijke regels) of strategisch inschrijven (binnen de wettelijke kaders, maar niet in overeenstemming met de bedoeling van de opdrachtgever) en prijsvechten te voorkomen kunt u proberen om misbruikopties juridisch dicht te timmeren in het bestek. Ook kunt u tijdens het selectieproces bij abnormaal lage offertes om uitleg vragen. De EU-gids Sociaal kopen: "Volgens de richtlijnen inzake overheidsopdrachten moeten de aanbestedende diensten om uitleg vragen voor verwerping van een inschrijving die ze abnormaal laag beschouwen. (...)Uit sommige praktijken, waaronder het negeren van arbeidsvoorwaarden die wettelijk verplicht zijn, kan oneerlijke concurrentie ontstaan. (...)Elk geval moet op z'n verdienste worden beoordeeld; er moet geen automatische uitsluiting zijn; inschrijvers moeten de gelegenheid hebben om hun zaak te weerleggen; en aan de voorwaarde van non-discriminatie moet worden voldaan."

Vanuit MVO-motieven zou u iets over goed werkgeverschap kunnen opnemen in de bestektekst. De Gids "Sociaal kopen" (EU, 2011) geeft daarvoor suggesties.

### **3.4 Mag social return exclusief gericht zijn op eigen uitkeringsgerechtigden?**

Bij een Europese aanbesteding mag social return uit oogpunt van non-discriminatie niet alleen gericht zijn op het inzetten van kandidaten uit de eigen gemeente. Zoals eerder aangegeven kunt u de inzet van doelgroepen uit uw eigen gemeente stimuleren door aan opdrachtnemers ondersteuning te bieden bij het vinden van geschikte kandidaten. Dat kan via het eigen Werkplein, een matchingsunit of het werkgeversservicepunt. U kunt in het bestek een inspanningsverplichting voor de gemeente op het gebied van werving en selectie formuleren, maar geen verantwoordelijkheid. Die ligt bij de opdrachtnemer.

### **3.5 Wat leggen we vast in het contract?**

Bij social return als bijzondere uitvoeringsvoorwaarde maakt u na gunning afspraken met de opdrachtnemer over de te behalen doelen, het plan van aanpak, de wijze van monitoring en wie waar verantwoordelijk voor is. Deze legt u vast in prestatieafspraken.

Bij gebruik van gunningscriteria op het gebied van social return kunt u het offertevoorstel van de opdrachtnemer opnemen in het contract. De voorstellen van opdrachtnemers laten vaak verschillende interpretaties open. Er ontbreekt ook nog wel eens een plan van aanpak. Specificeer in zo'n geval doelen, plan van aanpak, wijze van monitoring en verantwoordelijkheden in aanvullende prestatieafspraken. Als dit niet goed gebeurt, kan later discussie ontstaan over de beoordeling van het nakomen van de gemaakte afspraken.

Zorgt u daarom voor:

- Een heldere definitie van de doelgroep.
- Meetbare en controleerbare afspraken.
- Afspraken over te realiseren aantallen.

- Duidelijkheid over de plaatsingen die meetellen.
- Helderheid of de begeleiding van de kandidaten door de opdrachtnemer ook meetelt.
- Duidelijkheid over welke informatie de opdrachtnemer moet aanleveren zodat u de uitvoering van social return kunt monitoren.

### **3.6 Hanteren we sancties?**

Bedenk of u sancties wilt hanteren wanneer de opdrachtnemer niet voldoet aan de social-returneis. Het voordeel van sancties is dat u een stok achter de deur heeft als de opdrachtnemer moedwillig niet voldoet aan de social-returneis. Mogelijkheden voor sancties zijn ontbinding van het contract of een boete (meestal ter hoogte van de niet ingevulde loonsom). Bij enkelvoudige of meervoudige onderhandse aanbestedingen is uitsluiting van inschrijving voor een vervolgaanbesteding ook een mogelijkheid.

Belangrijk is dat u sancties redelijk, billijk en proportioneel uitvoert. Als u een sanctie oplegt terwijl de opdrachtnemer alles in het werk heeft gesteld om aan de eis te voldoen, kan de sanctie contraproductief werken. Het is ook belangrijk dat u intern vooraf afspraken maakt over de besteding van de inkomsten uit op te leggen sancties: komen die ten goede aan de aanbestedende afdeling, gaan de gelden in de algemene middelen of worden de gelden ingelegd in een fonds om de realisatie van extra (leer)werkplekken te financieren? Het laatste geniet de voorkeur, om de doelstelling van social return niet uit het oog te verliezen.

Sommige gemeenten reiken bonussen uit aan opdrachtnemers die meer (duurzame) plaatsingen realiseren dan is afgesproken in het prestatiecontract. Of de extra kosten voor bonussen wegvallen tegen de eventuele bezuiniging die met de extra plaatsing gerealiseerd wordt, is afhankelijk van de doelgroep. Realiseert u zich dat ook kandidaten van een andere gemeente geplaatst kunnen worden of (afhankelijk van de geformuleerde doelgroepen) kandidaten met een UWV-uitkering of zonder uitkering. We adviseren u om vooraf de kosten-baten te schatten bij een hoog aantal bonussen voor plaatsingen uit de eigen gemeente of voor andere plaatsingen.

Het hanteren van een bonus kan als neveneffect hebben dat potentiële opdrachtnemers in hun offerte een lager aantal plaatsingen noemen dan reëel is. Dat kunt u voorkomen door een minimum aantal plaatsingen te eisen.

### 3.7 Stappenplan bepalen mogelijkheden voor social return bij inkoop

Thema 2 en 3 laten zien dat er diverse mogelijkheden voor social return zijn. Om u te helpen geven we hieronder een schematisch overzicht van de vragen die u kunt stellen om uw keuze te bepalen.

Is het een opdracht boven de aanbestedingsdrempel?

1. Zo ja:

- a. Gunnen we deze opdracht via (quasi-)inbesteden aan onze sociale werkvoorziening?
  - i. Valt het binnen de wettelijke mogelijkheden van (quasi-) inbesteden?
  - ii. Is de opdracht daarvoor geschikt?
- b. Behouden we één of meer percelen van deze opdracht voor aan een sociale werkvoorziening?
  - i. Valt het binnen de wettelijke mogelijkheden?
  - ii. Is de opdracht daarvoor geschikt?
- c. Behouden we één of meer percelen van deze opdracht voor aan het MKB?
  - i. Valt het binnen de wettelijke mogelijkheden?
  - ii. Welke social-returncriteria hanteren we?
- d. Welke social-returncriteria hanteren we voor overige opdrachtnemers?

2. Zo nee:

- a. Gunnen we deze opdracht aan de sociale werkvoorziening?
  - i. Is de opdracht daarvoor geschikt?
- b. Selecteren we opdrachtnemers voor een offerte ook op basis van eerdere social-returnresultaten?
- c. Stellen we social-returneisen of verzoeken we bij de onderhandse aanbesteding om voorstellen te doen voor social return?
- d. Beoordelen we de offertes ook op basis van de kwaliteit en kwantiteit van het social-returnaanbod?



## Thema 4 - De implementatie van social return

Social return wordt vaak geïnitieerd door één of twee enthousiaste wethouders of ambtenaren. Voor inkopers is het echter in eerste instantie een extra belasting en het ontbreekt hen nogal eens aan kennis over social return. Dat kan er toe leiden dat ze de kansen niet volledig benutten.

Om social return tot een succes te maken moet u dit dus goed inbedden in het inkoopbeleid. Dat vraagt ten eerste dat betrokkenen weten wat het doel van social return is en wat er mogelijk is. Verder moet er afstemming zijn over de verschillende taken binnen de gemeente en tussen de gemeente en opdrachtnemers. Het creëren van draagvlak vraagt daarnaast ook veel aandacht.

In dit thema benoemen we eerst waar en op welke wijze social return een rol kan spelen in het inkooptraject. Vervolgens gaan we in op het belang van het vastleggen van verantwoordelijkheden. We geven het dringende advies om een projectleider aan te stellen. Ook bespreken we verschillende opties voor implementatie van social return in de organisatie en de financiering daarvan en gaan we in op het creëren van draagvlak. Dat doen we aan de hand van de volgende vragen:

- 4.1 Hoe zit social return in het inkoopproces?
- 4.2 Wie is waar verantwoordelijk voor?
- 4.3 Wie wordt de projectleider?
- 4.4 Hoe richten we de interne organisatie in?
- 4.5 Eerst een pilot of meteen van start?
- 4.6 Hoe zorgen we dat iedereen weet wat het beleid is?
- 4.7 Hoe krijgen we draagvlak?
- 4.8 Wat kost social return en hoe wordt het gefinancierd?
- 4.9 Is social return geschikt voor kleine gemeenten?

### Aandachtspunten

- Het implementeren van social return kost tijd en energie, dus zorg dat u ruimte creëert in uw organisatie om het goed van de grond te krijgen.
- Leg vast wie waar verantwoordelijk voor is.
- Zorg dat de inrichting van social return aansluit bij uw organisatie door goed te kijken naar de mogelijkheden en beperkingen.
- Begin met een pilot zodat u kunt experimenteren en leren en draagvlak kunt creëren.
- Leg procedures vast, maar houd ruimte voor aanpassingen op basis van leerervaringen en nieuwe ontwikkelingen.
- Samenwerking met de opdrachtnemer is essentieel; samen zoeken naar de mogelijkheden en win-winsituaties.
- Communicatie is continu een punt van aandacht met het oog op verkrijgen van draagvlak bij alle betrokken partijen.
- Neem weerstand serieus door vooroordelen weg te nemen en te zoeken naar oplossingen die voor alle partijen werkzaam zijn.
- Kleine gemeenten kunnen ook social return toepassen door maatwerk en zo nodig samenwerking te zoeken met andere gemeenten.



#### 4.1 Hoe zit social return in het inkoopproces?

Social return is een aanvulling op het reguliere inkooptraject. Per fase in het traject onderscheiden we globaal de volgende stappen en aandachtspunten.

Aandachtspunten	
Inkoopvoorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is het social return beleid?</li> <li>• Gaat het om een Europese aanbesteding?</li> <li>• Welke mogelijkheden zijn er voor social return? (zie ook paragraaf 3.7)</li> <li>• Is een marktverkenning nodig?</li> </ul>
Bij aanbestedingen: Specificeren eisen en wensen in bestektekst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vast format of keuze uit opties?</li> <li>• In geval van gunningscriteria: vaststellen criteria en weging.</li> <li>• Welke aanbestedingsvorm?</li> <li>• Aanbesteding voorbehouden aan SW-bedrijven?</li> <li>• Aanbesteding opdelen in percelen en percelen voorbehouden aan MKB en/of sociale ondernemingen?</li> <li>• Stellen we geschiktheidseisen m.b.t. sociale issues en is dat toegestaan?</li> <li>• Opstellen tekst en controle door jurist.</li> </ul>
Bij aanbestedingen: Selecteren en gunnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuleer bij gunningscriteria objectieve beoordelingscriteria.</li> <li>• Hebben we hulp van experts voor de beoordeling van gunningscriteria?</li> </ul>
Contracteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overleg met de opdrachtnemer over (invulling van het) plan van aanpak.</li> <li>• Specificeren social return afspraken in het contract.</li> </ul>
Uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning bij werving, selectie en begeleiding kandidaten?</li> <li>• Scholing van kandidaten?</li> <li>• Andere flankerende maatregelen (vervoer, kinderopvang, etc.)?</li> </ul>
Bewaken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring afspraken social return.</li> <li>• Eventueel opleggen sancties.</li> </ul>
Evaluatie van social return in het aanbestedingstraject	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijstelling huidig beleid?</li> <li>• Leerervaringen social return delen met de organisatie.</li> </ul>
Coördinatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemming tussen partijen.</li> <li>• Creëren van draagvlak.</li> </ul>
Communicatie (doorlopend)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informeren.</li> <li>• Draagvlak creëren.</li> <li>• Delen successen met derden.</li> </ul>

## 4.2 Wie is waar verantwoordelijk voor?

Er zijn verschillende partijen bij social return betrokken. Interne partijen bij de gemeente zijn:

- Beleidsmakers (vanuit de Dienst Sociale Zaken of Inkoop).
- Inkoopers.
- Interne opdrachtgevers.
- Re-integratiedeskundigen vanuit de Dienst Sociale Zaken, Werkplein of Werkgeversloket (voor marktonderzoek, beoordeling plan van aanpak, hulp bij werving en selectie).
- Controller.
- Juridische zaken.

Voorbeelden van externe partijen zijn:

- Opdrachtnemers.
- Externe organisaties die een rol spelen bij de scholing, bemiddeling en begeleiding (re-integratiebedrijven, UWV, SW-bedrijven, detacheringsbedrijven, opleidingsorganisaties).
- Organisaties die in opdracht van de opdrachtgever (Europese) aanbestedingen inhoudelijk begeleiden en/of de kwaliteit van de uitvoering controleren.

Als u vastlegt welke interne en externe partijen in het proces betrokken zijn of gaan worden, kunt u beter beslissen wie verantwoordelijk moet zijn voor welke taak en hoe de coördinatie geregeld wordt. In de praktijk hebben betrokkenen nog wel eens verschillende verwachtingen over doelen, taken en verantwoordelijkheden. Zie ook Thema 2 over het vaststellen van de doelen van social return.

Zorg dat u bij Europese aanbestedingen meer dan één re-integratiespecialist betreft bij de beoordeling van voorstellen voor invulling van wensen met betrekking tot social return. Dat is een juridisch vereiste om een voldoende objectieve beoordeling te kunnen garanderen. Let op: tijdens een Europese aanbestedingsprocedure mag u geen bewijzen vragen voor zaken die in het plan van aanpak genoemd worden. U mag alleen eisen dat de opdrachtnemer instemt met de bijzondere uitvoeringsvoorwaarden (die mogen losstaan van de specificaties, keuzecriteria en gunningscriteria maar moeten wel betrekking hebben op de opdracht).

## 4.3 Wie wordt de projectleider?

Een goede projectleider is essentieel voor het succes van social return bij inkoop. Een projectleider ziet toe op de continuïteit en coördinatie bij de implementatie en uitvoering van het social-returnbeleid. Het kan een nieuw gecreëerde functie zijn, of als taak toegevoegd worden aan een bestaande functie. Belangrijker is dat de projectleider over de juiste capaciteiten beschikt, zoals:

- Enthousiast
- Doorzetter
- Netwerker
- Kunnen communiceren op verschillende niveaus

- Creatief in het zien en creëren van baankansen
- Kennis van verschillende sectoren en werkgevers.

#### **4.4 Hoe richten we de interne organisatie in?**

Voor de inrichting van de interne organisatie voor social return bestaan drie mogelijkheden: toevoegen aan bestaande taken en tijdelijk dan wel permanent inrichten van een projectbureau.

##### - Toevoegen aan bestaande taken

U kunt de invulling van social return aan bestaande taken van medewerkers koppelen. Vaak is de afdeling Inkoop naast het inkooptraject verantwoordelijk voor de monitoring, en de Sociale Dienst (via een matchingsunit of Werkplein) of het werkgeversservicepunt voor het ondersteunen van de opdrachtnemer bij de uitvoeringsfase. Het voordeel van deze constructie is dat social return in de bestaande processen geïntegreerd is. Een nadeel kan zijn dat social return 'erbij' gedaan wordt. Het vraagt veel enthousiasme en doorzettingsvermogen en ook veel tijd om social return goed van de grond te krijgen. Die tijd moet ook vrijgemaakt worden en het kan betekenen dat u taken moet herverdelen. U moet afspreken hoe de onderlinge communicatie geregeld wordt en wie er verantwoordelijk is voor de coördinatie/aansturing. Hoeveel tijd de uitvoering vervolgens kost, is afhankelijk van de gekozen vormgeving, het type (en aantal) inkooptrajecten waarop u social return toepast en de verantwoordelijkheidsverdeling tussen gemeente en opdrachtnemer(s).

##### - Tijdelijk inrichten van een projectbureau

Het opzetten van social return vraagt zeker in het begin veel tijd en energie. Het inrichten van een projectbureau en vrijmaken van één of twee medewerkers speciaal voor het opzetten van beleid voorkomt dat het onderwerp ondergesneeuwd raakt. Het bureau wordt opgeheven als het beleid eenmaal is geïmplementeerd. Ook bij deze vorm is het belangrijk dat u goed nadenkt over de communicatie en afstemming van taken met andere betrokkenen in het proces.

##### - Permanent inrichten van een projectbureau

U kunt er ook voor kiezen om de uitvoering van social return permanent onder te brengen in een projectbureau. Dat heeft alleen zin als er in uw gemeente dusdanig veel werkzaamheden rondom social return zijn dat deze niet goed te combineren zijn met andere taken. Het projectbureau kan inkopers en interne opdrachtgevers ondersteunen bij het opnemen van social return in inkooptrajecten. In de uitvoering ondersteunt het projectbureau desgewenst het werven van kandidaten in overleg met de opdrachtnemer en verzorgt het de monitoring van social return. Ook hier is het belangrijk om taken goed af te stemmen met andere betrokkenen in het proces.

#### **4.5 Eerst een pilot of meteen van start?**

Het is raadzaam om te starten met een pilot. Op die manier kunt u experimenteren met social return. Geleidelijk invoeren heeft bovendien als

voordeel dat er meer ruimte is om samen met opdrachtnemers tot een voor alle partijen wenselijke invulling van social return te komen. Ook is er dan meer tijd om intern en extern draagvlak voor social return te creëren. Kiest u er toch voor om social return direct tot staand beleid te maken, zorg dan voor een goede projectorganisatie en samenwerking met externe partijen.

#### **4.6 Hoe zorgen we dat iedereen weet wat het beleid is?**

Social return vraagt vaak om kennis die niet alle betrokkenen hebben. Voorkom dat mensen zelf het wiel moeten uitvinden. U kunt ondersteuning bieden door vast te leggen wat het doel is en aan te geven welke mogelijkheden er binnen de gemeente zijn om social return toe te passen. Dat kan bijvoorbeeld in een handleiding of leidraad waarin staat wie wanneer wat moet doen. Eventueel kunnen er voorbeeldteksten bijgevoegd worden. Zorg dat de informatie gemakkelijk te bereiken is door deze bijvoorbeeld op intranet te plaatsen. Het digitaal beschikbaar maken van kennis heeft bovendien als voordeel dat deze makkelijk up-to-date gemaakt kan worden als het beleid op grond van nieuwe ervaringen en kennis aangepast wordt. Via [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl) vindt u verschillende voorbeelden van hoe gemeenten dit hebben aangepakt.

#### **4.7 Hoe krijgen we draagvlak?**

Vaak wordt social return op de politieke agenda gezet door één of twee enthousiaste wethouders of ambtenaren. Maar niet alle gemeentelijke diensten zien het nut van social return voor de eigen portefeuille. Ze vinden het soms lastig om bij inkoop rekening te houden met social return of zijn bang voor kwaliteitsverlies. Dat kan weerstand opleveren, zeker als de opbrengsten voor de inkoopende dienst niet direct zichtbaar zijn. Social return wordt dan als extra werk ervaren. Zowel het management als bijvoorbeeld de coördinator social return moeten dus sturen op draagvlak.

Goede resultaten van social return zijn alleen mogelijk bij een goede samenwerking tussen gemeente en opdrachtnemer. Het is het beste om samen met bedrijven te kijken naar mogelijkheden. Zoek naar win-situaties. Houd bij de afspraken wel goed de billijkheid en redelijkheid van de eisen voor de opdrachtnemer in het oog. Onredelijke eisen op het vlak van social return komen de relatie met de opdrachtnemer niet ten goede en kunnen juridisch aanvechtbaar zijn. Samenwerking levert meer draagvlak op. De EU-gids Sociaal inkopen: "Een 'partnerschapscultuur' moet de basis vormen voor het contractbeheer. De opdrachtgevers en opdrachtnemers kunnen de risico's beheren en alleen de beste resultaten bereiken met de hulp van vindingrijk en geëngageerd teamwerk. Over het algemeen reageren de beste opdrachtnemers goed bij zulke relaties en nemen ze vrijwillig extra verbintenissen op zich zoals: basisvaardigheidsprogramma's, milieu-innovatie of het steunen van kleine bedrijven in hun toeleveringsketen."

Wat nog wel eens vergeten wordt, is dat er ook draagvlak nodig is bij de collega's van kandidaten en bij eindgebruikers van de ingekochte diensten

(zoals gebruikers van catering, gebruikers van panden die schoongemaakt worden of ontvangers van thuiszorg). Niet iedereen is gewend om te gaan met mensen 'met een vlekje'. In de schoonmaak kan social return bovendien samengaan met de invoering van dagschoonmaak, om de inzet van mensen vanuit de sociale werkvoorziening te vergemakkelijken. Het is belangrijk om vooroordelen en andere vormen van weerstand weg te nemen. U kunt dat op de volgende manieren aanpakken:

- Geef informatie.

Onbekend maakt onbemind. Informeer daarom de medewerkers, opdrachtnemers en eindgebruikers die betrokken zijn bij social return over de voordelen, de inhoud en de procedures. Informeren kan via persoonlijk contact, formele overleggen, intranet of nieuwsbrieven. Wees eerlijk over de gevolgen en eventuele hinder die kan optreden.

- Maak aan de opdrachtnemer duidelijk welke voordelen het oplevert.

Wanneer opdrachtnemers de voordelen van social return zien zal de weerstand afnemen. Voordelen zijn bijvoorbeeld:

- Een extra groep van potentieel personeel (bij krappe arbeidsmarkt).
- Zich kunnen profileren als sociale werkgever.
- Betere relaties met de aanbesteder.

- Zorg voor heldere afspraken en een goede aansturing.

Zoals hiervoor al aangegeven werkt het goed om afspraken en processen in een handleiding of leidraad vast te leggen. Zorg wel dat de betrokkenen gemotiveerd en aangestuurd worden om de leidraad te volgen.

- Monitor en handhaaf afspraken (intern en extern)

Laat zien dat social return in uw gemeente serieus genomen wordt en controleer hier ook op. Dat draagt bij aan een goede uitvoering. Monitoring maakt bovendien evaluatie van de effecten mogelijk.

- Deel successen met collega's én met opdrachtnemers.

Zorg dat u successen en oplossingen uitdraagt, zodat collega's en opdrachtnemers van elkaar kunnen leren en ook de kansen van social return gaan zien. Succesverhalen in de krant, huis-aan-huisbladen of het personeelsblad leveren een enorme goodwill op, zowel voor de gemeente als voor de opdrachtnemers. Een andere mogelijkheid is het uitreiken van een prijs aan een organisatie die op een innovatieve manier social return heeft ingezet. DWI Amsterdam heeft bijvoorbeeld al enkele malen een social-returnmarkt georganiseerd voor inkopers, beleidsmedewerkers, opdrachtnemers, intermediaire organisaties en sociale ondernemers om kennis te delen, het onderwerp te bediscussiëren en elkaar te ontmoeten.

#### **4.8 Wat kost social return en hoe wordt het gefinancierd?**

De kosten van social return zijn voor een deel afhankelijk van de gekozen uitvoeringsstructuur en vormgeving. De ervaring is dat kosten door betrokkenen vooral in tijd en energie uitgedrukt worden. Toch zijn er ook andere extra kosten verbonden aan social return. Denk bijvoorbeeld aan kosten voor de projectorganisatie, communicatie en PR, bijscholing van

inkopers, eventuele bonussen voor opdrachtnemers en scholingskosten en loonkostensubsidies voor kandidaten. Die laatste kosten maakt u zonder social return ook, maar het kan zijn dat u meer kandidaten plaatst en zo ook meer kosten maakt.

We raden aan om voor de projectorganisatie, de communicatie en de eventueel toe te kennen bonussen extra budget vrij te maken. De overige kosten kunnen worden vergoed uit bestaande middelen voor re-integratie. U kunt voor social-returnactiviteiten soms een subsidieaanvraag doen in het kader van het Europese Sociaal fonds (ESF). Het Europees Sociaal Fonds (ESF) kan namelijk worden ingezet om mensen te helpen die lastig zelfstandig een baan kunnen vinden. Voor meer informatie: <http://agentschap.szw.nl>.

Social return levert natuurlijk ook wat op. Als er veel bijstandsgerechtigden uit uw gemeente geplaatst worden (let op: dat kunt u met social return in Europese aanbestedingen wel bevorderen, maar niet verplichten), bespaart u daarmee op het WWB-budget. Denk er wel om dat het vaak om tijdelijke plaatsing gaat. Zie ook onderdeel 1.4 over opbrengsten van social return.

#### **4.9 Is social return geschikt voor kleine gemeenten?**

De bedragen waarvoor kleine gemeenten inkopen en aanbesteden zijn vaak te laag om via een 5%-regeling één of meer volledige (leer)werkplekken te realiseren. Ook hebben kleine gemeenten vaak een beperkte capaciteit om het proces rondom inkoop in het algemeen en dus ook rondom social return te organiseren. Een kleine gemeente kan wel andere vormen van social return toepassen zoals beschreven in onderdeel 2.3.

Samenwerking bij inkoop en aanbesteden is een andere mogelijkheid. Dat is in het algemeen een goede optie voor kleine gemeenten, dus ook bij social return. Zie bijvoorbeeld de [Leidraad GIA](#) (Gezamenlijk Inkopen en Aanbesteden). Sommige kleine gemeenten kennen al samenwerking op het gebied van Sociale Zaken. Samenwerking op het gebied van social return kan daarbij aansluiten. Kleine gemeenten kunnen ook samenwerking zoeken met grotere buurgemeenten. Grotere gemeenten betrekken bijvoorbeeld ook uitkeringsgerechtigden uit de bakken van omliggende gemeenten, of geven advies aan kleine gemeenten over de invulling van social return.

## Thema 5 – Uitvoering van social return

Een belangrijk doel van social return is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan werk te helpen. Potentiële kandidaten hebben om uiteenlopende redenen vaak al een tijd niet meer gewerkt. Opdrachtnemers zijn er vaak terughoudend in om deze mensen in te zetten. Deels is dit gebaseerd op vooroordelen. Maar de ervaring leert ook dat veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet over de juiste werkhouding, kennis en vaardigheden beschikken. Als daar geen aandacht aan wordt besteed is de kans op uitval groot.

U kunt de kans op succes in samenspraak met de opdrachtnemer zo groot mogelijk maken. Dat kan door opdrachtnemers te helpen met het werven en selecteren van geschikte kandidaten en waar nodig extra opleiding of begeleiding te bieden. Een opdrachtnemer die goede ervaringen krijgt met doelgroepen wordt vaak enthousiast en zal soms ook uit eigen beweging uitkeringsgerechtigden gaan inzetten. Een opdrachtnemer met slechte ervaringen begint er meestal geen tweede keer aan.

In dit thema besteden we aandacht aan zaken waarbij u de opdrachtnemer bij de uitvoering van social return kunt ondersteunen. We gaan in op de werving en selectie van kandidaten, mogelijkheden voor (bij)scholing en begeleiding. Tot slot besteden we aandacht aan het monitoren van social return. We doen dit aan de hand van de volgende vragen:

- 5.1 Wie is verantwoordelijk voor de werving en selectie?
- 5.2 Hoe vinden we voldoende geschikte kandidaten?
- 5.3 Wat betekent de inzet van doelgroepen voor de kwaliteit van dienstverlening?
- 5.4 Hoe kunnen we scholing regelen?
- 5.5 Hoeveel en welk soort begeleiding is nodig?
- 5.6 Wat moeten we monitoren en hoe?

### Aandachtspunten

- Inventariseer tijdig het aantal potentiële kandidaten en onderzoek welke mogelijkheden er zijn om de competenties van de kandidaat en/of de functie aan te passen.
- Leg de eindverantwoordelijkheid voor de werving van kandidaten bij de opdrachtnemer, maar help wel zoeken naar oplossingen die voor alle partijen goed werken.
- Maak bij het werven van kandidaten voor social return gebruik van bestaande structuren.
- Zoek samen met de opdrachtnemer naar mogelijkheden om social return tot een succes te maken en bespreek wat er mogelijk is op het gebied van begeleiding, scholing of aanpassen van werkzaamheden.
- Vergeet niet om ook de eindgebruiker te (laten) informeren over de doelen van social return en de doelgroep.
- Zorg voor een goede monitoring en evaluatie van social return. Maak het een verplicht onderdeel op de agenda of spreek een apart moment af om de voortgang te bespreken.



### **5.1 Wie is verantwoordelijk voor de werving en selectie?**

De opdrachtnemer is te allen tijde verantwoordelijk voor de werving en selectie. Als de gemeente die verantwoordelijkheid op zich neemt, dan zijn er namelijk voor de opdrachtnemer te weinig prikkels om zich voor de plaatsing in te zetten. Het is voor een opdrachtnemer echter vaak lastig om de werving en selectie helemaal zelfstandig uit te voeren. U kunt daarin wel een ondersteunende rol spelen. Er zijn verschillende manieren om werkgevers bij de werving te ondersteunen:

- Werving van uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden kan plaatsvinden via een matchingsunit, Werkplein of werkgeversservicepunt van uw gemeente. Een consulent kan de werkgever ondersteunen door een selectie te maken van geschikte kandidaten. Om goed te kunnen inspelen op de vraag van opdrachtnemers is informatie over de competenties, opleiding en ervaring van kandidaten nodig. Kandidaten uit andere doelgroepen als Nugger's en leerlingen beroepsonderwijs zijn in deze kaartenbakken niet aanwezig.
- U kunt een projectleider social return of een werkgeversloket de taak geven werkgevers te ondersteunen en de weg te wijzen naar de instanties die voor instroom van de doelgroep(en) kunnen zorgen.
- U kunt de werving en selectie laten uitvoeren door één of meer detachingsbedrijven. Deze constructie neemt risico's bij de opdrachtnemer weg en voorkomt dat opdrachtnemers voor extra kosten komen te staan door afwezigheid of ziekte van de kandidaat.
- U kunt de werving ook helemaal overlaten aan de opdrachtnemer en hem bijvoorbeeld een lijst van betrouwbare intermediairs geven die hij zelf kan benaderen. Denk aan re-integratiebedrijven, SW-bedrijven, detachingsbureaus en scholingsinstellingen die leer-werkplekken voor beroepsopleidingen regelen.

Als u de werkgever helpt bij de werving en selectie, spreek dan af welke eisen u beiden stelt aan de kandidaat en in welke gevallen de opdrachtnemer een kandidaat mag weigeren. Zo voorkomt u dat de opdrachtnemer kandidaten kan weigeren die aan alle criteria voldoen.

U kunt opdrachtnemers vragen om een plan van aanpak dat beschrijft hoe zij de werving aanpakken. Dat kan zowel bij inkoop onder de Europese aanbestedingsdrempel als bij Europese aanbestedingen.

Organiseert u de werving van social-returnkandidaten als gemeente zelf, zorg dan dat deze aansluit bij de regionale infrastructuur. Het opzetten van een aparte wervingsstructuur voor social return is niet efficiënt.

### **5.2 Hoe vinden we voldoende geschikte kandidaten?**

#### *Beschikbaarheid*

De in te zetten doelgroepen hangen af van de doelen die vastgesteld zijn voor social return. Kiest u die doelgroepen echter niet te smal, want dan



kan de beschikbaarheid van kandidaten een probleem worden. Bij allerlei werkgelegenheidsprogramma's, dus ook bij social return, blijkt de werving en selectie van voldoende geschikte kandidaten namelijk een lastig punt. De gewenste doelgroep is vaak moeilijk te vinden of minder geschikt dan verwacht. Werkpleinen hebben in nog weinig gevallen goed inzicht in de beschikbaarheid van uitkeringsgerechtigden van gemeente en UWV of van Nugger's en hun mogelijkheden en beperkingen. Houd daar rekening mee en onderneem op tijd actie om inzicht in de beschikbaarheid van kandidaten te krijgen, het liefst al bij de inkoopvoorbereiding. Deze inventarisatie kunt u laten uitvoeren door iemand met kennis van de kandidaten én van de arbeidsmarkt. In veel gemeenten heeft de projectleider deze taak.

Het kan blijken dat binnen een bepaalde doelgroep te weinig potentiële kandidaten beschikbaar zijn en dat u zich op andere doelgroepen of doelen moet richten (voor zover dat juridisch mogelijk is).

#### *Marktonderzoek*

Om inzicht te krijgen in mogelijke opleidingsplaatsen, taken en functies bij de potentiële opdrachtnemers kunt u marktonderzoek (laten) doen. Dat kan via marktontmoetingen met potentiële inschrijvers en lokale of regionale werkgeversorganisaties.

#### *Alternatieve doelen*

Bij krapte op de arbeidsmarkt kan het vinden van voldoende social-returnkandidaten moeilijk zijn. In zo'n situatie kunt u andere vormen van social return inzetten. Zie daarvoor paragraaf 2.3.

### **5.3 Wat betekent de inzet van doelgroepen voor de kwaliteit van dienstverlening?**

Bij inkopen en aanbestedingen van diensten stelt u eisen aan de kwaliteit van de geleverde dienst. Het inzetten van kandidaten via social return mag nooit afbreuk doen aan deze eis. Dat vereist dat de opdrachtnemer overlegt met iemand die de doelgroep goed kent, bijvoorbeeld de intermediair, over de mogelijkheden en beperkingen van de doelgroep. SW-medewerkers hebben bijvoorbeeld behoefte aan afgebakende taken waarin ze zelf weinig hoeven te beoordelen. Ook werken SW-medewerkers overdag, wat voor schoonmaak bijvoorbeeld consequenties heeft. Onder goede begeleiding en bij een afbakening van geschikte taken kunnen social-returnkandidaten een goede kwaliteit leveren. Dat moet dan wel geregeld zijn.

### **5.4 Hoe kunnen we scholing regelen?**

Soms hebben uitkeringsgerechtigde kandidaten nog scholing of training nodig om te voldoen aan minimale eisen om te kunnen werken, zoals basale werknemersvaardigheden (motivatie, op tijd komen, kunnen samenwerken) of vakvaardigheden. In de meeste gevallen organiseert en bekostigt de gemeente deze voorbereiding (dat is niet anders dan bij andere vormen van re-integratie vanuit de gemeente). Hiervoor kan eventueel gebruik gemaakt worden van ESF-subsidies. Bedenk wel of er in

het proces voldoende doorlooptijd is om de voorbereiding van kandidaten af te ronden voordat de opdrachtnemer ze nodig heeft.

Wie de scholing verzorgt, is afhankelijk van de doelgroep, het type scholing en de behoeften van de opdrachtnemer. Het kan de gemeente zijn, maar ook een intermediaire organisatie (SW- of re-integratiebedrijf, UWV, scholingsinstelling). Sommige opdrachtnemers hebben groot belang bij het vinden van nieuw personeel en zijn daarom bereid te investeren in scholingstrajecten. U kunt in dat geval overwegen om de scholing te laten meetellen voor het behalen van de social-returndoelstelling.

Social return kan heel goed gebruikt worden om mensen op de werkplek te scholen. Dat kan in het kader zijn van een beroepsopleiding, waarbij de opleiding ook enige begeleiding geeft. Het kan ook gaan om laaggeschoolden die al doende leren op de werkplek. Scholing op de werkplek vraagt echter vooral om een leidinggevende die het leuk vindt om met doelgroepen en leerlingen om te gaan en daar gevoel voor heeft. Dat is iets dat de opdrachtnemer moet regelen, maar u kunt het natuurlijk wel met hem bespreken en eventueel extra begeleiding bieden.

### **5.5 Hoeveel en welk soort begeleiding is nodig?**

Veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben zeker de eerste maanden extra begeleiding nodig in hun werk. Kandidaten ontberen vaak werkritme of vinden het lastig de juiste prioriteiten te stellen. Maar vaak hebben ze ook problemen op andere gebieden (denk aan schulden, gezondheidsproblemen, verslaving) die goed functioneren op de werkvloer in de weg zitten. Wanneer ze hier niet goed in begeleid worden, is de kans op uitval groot.

In principe is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor de begeleiding van social- returnkandidaten. De opdrachtnemer is echter meestal onbekend met de problematiek van kandidaten en heeft niet altijd de mogelijkheden om de juiste begeleiding te bieden. Als een intermediair betrokken is, dan kan deze begeleiding en opvang bij problemen verzorgen. Verzorgt de gemeente de werving van kandidaten, zorg dan dat er een aanspreekpunt is voor problemen, bijvoorbeeld de projectleider social return of het werkgeversservicepunt.

Er zijn verschillende vormen van begeleiding mogelijk. Soms is (tijdelijk) individuele begeleiding door bijvoorbeeld een jobcoach gewenst. Veel SW'ers hebben altijd enige extra begeleiding nodig, maar deze wordt vaak door het SW-bedrijf zelf verzorgd, zeker wanneer meerdere SW'ers bij een opdrachtnemer ingezet worden.

Voor social-returnkandidaten kunt u, net als bij re-integratie in het algemeen, instrumenten toepassen als een no-riskpolis, proefplaatsing of werken met behoud van uitkering. Daarnaast is het mogelijk om loonkostensubsidies te verstrekken. Sommige gemeenten zijn hier echter tegen, omdat ze dan via een omweg zelf de plaatsing zouden bekostigen. Dat is discutabel, want dan draagt de werkgever niet alleen de kosten van extra organisatie en begeleiding en scholing op de werkplek, maar ook die

van de mindere productiviteit en grotere uitval dan gemiddeld. Bij plaatsing via een intermediair zal deze vaak een tarief in rekening brengen dat rekening houdt met de mindere productiviteit.

Als eindgebruikers van dienstverlening met kandidaten uit een doelgroep in contact komen (zoals bij catering en schoonmaak), dan is het goed om hen over de social return te informeren. Bijvoorbeeld over de redenen van de inzet en over mogelijk ander gedrag dan ze gewend zijn. Dat kan de opdrachtnemer zelf regelen met bijvoorbeeld de facilitair manager van het gebouw waar de dienstverlening gegeven wordt. Het zorgt voor meer begrip. Intermediairs bieden soms scholing aan over omgaan met doelgroepen.

## **5.6 Wat moeten we monitoren en hoe?**

Bij het monitoren van social return kan het bijvoorbeeld gaan om:

- De doelen van de gemeente met betrekking tot social return.
- De werkprocessen en budgetten voor social return binnen de gemeente.
- De contractafspraken met opdrachtnemers over social return.

We raden aan om vóór de start van de uitvoering vast te stellen wie welke monitortask gaat uitvoeren. Als er een coördinator of projectbureau social return is, ligt het voor de hand dat die de monitoring van contractafspraken uitvoert. In andere gevallen zal het gaan om óf de afdeling inkoop óf de aanbestedende dienst.

### *Contractmanagement*

Monitoring van social-returnbepalingen in contracten kan deels door managementinformatie die is afgesproken in het contract. Denk aan aantal plaatsingen, type doelgroep, aanwezigheid, (bijvoorbeeld via geklokte uren) en kopieën van stageovereenkomsten en contracten. Het is soms moeilijk na te gaan hoe hard en betrouwbaar de geleverde informatie is. Bijvoorbeeld: telt de uitvoerder een geplaatste uitkeringsgerechtigde niet dubbel in verschillende aanbestedingen? Daarvoor bestaat op het moment nog geen goede oplossing. We raden aan om te kijken of u samen met andere gemeenten tot een oplossing kunt komen. De G4-gemeenten werken bijvoorbeeld op dit moment aan een gezamenlijk monitorsysteem.

Een frequent contact met de uitvoerder, bijvoorbeeld maandelijks, houdt hem of haar scherp. U kunt dan vaststellen of er knelpunten zijn en daarvoor samen met de uitvoerder oplossingen zoeken. In de praktijk schiet de monitoring van social return er vaak bij in. De aandacht gaat vooral uit naar monitoring van de aanbesteding zelf. Het is daarom verstandig om social return tot verplicht onderdeel van het overleg met de opdrachtnemer te maken of om daarvoor een apart moment af te spreken.

Te star handhaven van social-returnafspraken werkt niet. Een enthousiaste opdrachtnemer realiseert meer plaatsingen dan een opdrachtnemer die bedenkingen heeft. Een coöperatieve houding krijg je niet door alleen maar te controleren wat de opdrachtnemer doet. Meedenken hoe knelpunten opgelost kunnen worden, is ook belangrijk. Redelijkheid en

billijkheid zijn ook hier een belangrijk beginsel. Anderzijds moet u wel eisen blijven stellen en niet te snel accepteren "dat social return in dit geval niet uitvoerbaar is".

## **Gemeente Bergen op Zoom**

### *Start*

In 2008 heeft gemeente Bergen op Zoom voor het eerst social return toegepast in een aanbesteding. Het initiatief werd genomen door de Raad. Doel was om mensen met een uitkering zo snel mogelijk weer op de arbeidsmarkt te krijgen. Social return wordt gezien als een aanvulling op het reguliere arbeidsmarkt- en reïntegratiebeleid. Naast de zogenaamde 5%-regeling worden ook percelen uit de aanbesteding voorbehouden aan SW-bedrijven.

### *Pilots*

Om meer ervaring te kunnen opdoen met social return is ervoor gekozen om te beginnen met drie pilots. Een punt van aandacht is het creëren van draagvlak binnen de gemeente en bij leveranciers en dienstverleners. De pilots zijn gestart bij aanbestedingen voor hulp bij het huishouden, WMO-voorzieningen en beveiliging omdat daar relatief veel laaggeschoolde banen zijn. De eerste resultaten zijn hoopvol. Voor kandidaten met een te grote afstand tot het werk worden met de opdrachtnemers in de thuiszorg loopbaantrajecten opgezet. Hier gaan mensen eerst twee maanden een interne opleiding volgen, met daarop volgend acht weken stage met aansluitend een BOL-opleiding (= school en stage). Zodra binnen de opleiding het punt is bereikt waarop de kandidaten zelfstandig kunnen werken, wordt hen een baan aangeboden.

### *Aanpak*

Social return wordt als bijzondere uitvoeringsvoorwaarde standaard in de bestektekst opgenomen. In principe komen alle aanbestedingen in aanmerking. Centraal staat maatwerk bij de samenwerking met de opdrachtnemer. Het streven is opdrachtnemers te bewegen zich langer dan het contract te blijven inzetten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een langdurige relatie met potentiële werkgevers is daarom belangrijker dan strak vasthouden aan de 5%-norm. Er worden vooralsnog geen sancties gehanteerd. Dat betekent wel dat het soms balanceren is om vrijblijvendheid te voorkomen.

De procedure is dat team Inkoop bij het leveranciersonderzoek kijkt wat mogelijkheden voor social return zijn en welke aanbestedingen in aanmerking komen. Na gunning neemt de contractmanager van de afdeling Sociale Zaken direct contact op met de opdrachtnemer. Gezamenlijk wordt gekeken wat de mogelijkheden voor social return zijn. De sectorverantwoordelijke van het werkgeversservicepunt stelt vervolgens in overleg met de opdrachtnemer een vacature op en doet de voorselecties voor geschikte kandidaten. Indien nodig verzorgen reïntegratiebureaus de begeleiding van kandidaten.

### *Stand van zaken eind 2010*

Het social return beleid is nog volop in ontwikkeling. Zo zoekt de gemeente naar creatieve wegen om ook bij kleine opdrachten social return

te kunnen toepassen. Verder wordt gewerkt aan het inbedden van social return in het inkoopproces. Hiervoor is ondermeer een digitale toolkit ontwikkeld.

De eerste uitkomsten zijn hoopvol. Er zijn ongeveer 56 mensen geplaatst. Door het uitdragen van best practices is er steeds meer draagvlak voor social return, intern én extern.

*Meer weten?*

Anita Karremans, contractmanager SZ  
[a.karremans@bergenopzoom.nl](mailto:a.karremans@bergenopzoom.nl)

Winy Scheffelaar, inkoopadviseur  
[w.c.p.scheffelaar@bergenopzoom.nl](mailto:w.c.p.scheffelaar@bergenopzoom.nl)

## **Gemeente Breda**

### *Start*

In het verleden heeft de gemeente incidenteel social return toegepast in individuele contracten met onder andere een callcenter, een aannemer en een uitzendbureau. Social return maakt sinds februari 2010 onderdeel uit van het inkoopbeleid omdat de verantwoordelijke wethouders social return vastgesteld wilden hebben als onderdeel van de herijking van het gemeentelijk inkoopbeleid. De aanleiding was de situatie op de arbeidsmarkt. Ook het voornemen om in 2010 75% van alle aanbestedingen duurzaam te laten zijn, speelde een rol. Social return wordt ingezet met als doel iedereen te laten meedoen in de samenleving door middel van een reguliere baan of een stage.

Als voorbereiding op het besluit is gekeken naar nota's van andere gemeenten en een aanbesteding van de gemeente Breda voor huishoudelijke zorg. Er is gekozen voor de 5%-regeling als bijzondere uitvoeringsvoorwaarde. In een beleidsstuk is omschreven wie de doelgroep is, wat er van de opdrachtnemer verwacht wordt en welke ondersteuning zij van de gemeente kan krijgen via het WerkgeversServicePunt.

### *Aanpak*

De gemeente heeft een werkgroep ingesteld met daarin mensen van de afdeling inkoop, P&O, sociale zaken en werkgelegenheid, BSW Bedrijven (SW-bedrijf) en UWV WERKbedrijf. Het is de taak van de werkgroep om het beleid te implementeren in de organisatie. De werkgroep is gestart met het analyseren van de verschillende stappen in het proces van Europese aanbestedingen om te zien op welk moment iets gedaan moet worden met social return. Verder bekijkt de werkgroep per Europese aanbesteding hoe social return concreet ingevuld kan worden. Creativiteit en flexibiliteit zijn hierbij het uitgangspunt. Dat betekent dat als er geen geschikte kandidaten beschikbaar zijn, gekeken wordt op welke andere manier het bedrijf een sociale bijdrage kan leveren. De opdrachtnemer verplicht zich door offerte uit te brengen het voortouw te nemen bij de invulling van 5% social return. Na een gezamenlijk overeengekomen plan van aanpak heeft opdrachtnemer een resultaatverplichting ten opzichte van de gemaakte (doel)afspraken. De gemeente heeft een inspanningsverplichting voor het werven van geschikte kandidaten. Een punt van aandacht is nog hoe handhaving, monitoring/controle en rapportage het beste kan plaatsvinden. Mogelijk komen er handhavingsclausules.

### *Stand van zaken eind 2010*

Gemeente Breda heeft gekozen voor een integrale aanpak en een interne werkgroep. De ervaring zal moeten leren of dit qua tijdsinspanning haalbaar is of dat het misschien beter is om een apart projectbureau voor social return in te richten. Omdat het beleid in korte tijd is vastgesteld, staat het nog niet bij alle geledingen van de organisatie scherp op het netvlies. Hoewel het beleid dus nog volop in ontwikkeling is, zijn de eerste resultaten al geboekt. Bij de aanbesteding huishoudelijk zorg is een aantal mensen geplaatst.



*Meer weten?*

Wil Bruinsma, medewerker beleid- en bedrijfsvoering SZenW  
[gam.bruinsma@breda.nl](mailto:gam.bruinsma@breda.nl)

Manuel Wiercx, adviseur inkoop  
[erm.wiercx@breda.nl](mailto:erm.wiercx@breda.nl)

## **Gemeente 's-Hertogenbosch**

### *Start*

Op initiatief van de Raad past gemeente 's-Hertogenbosch sinds 2008 social return toe in de aanbesteding, met als doel het creëren van werkgelegenheid voor werklozen (minimaal 6 maanden) en SW'ers en het creëren van leer/werkplekken. Social return is onderdeel van het Sociaal Inkoopbeleid. Gemeente 's-Hertogenbosch hanteert ook het voorbehouden van opdrachten of delen hieruit aan het gemeentelijke SW-bedrijf. Bij alle aanbestedingen in de sectoren infrastructurele werken, groenvoorzieningen, nieuwbouw en onderhoud van gebouwen, schoonmaak, catering en zorg met een waarde boven de 225.000 euro, is social return opgenomen als een contractverplichting. Er is gekozen voor deze sectoren omdat hier functies voor laagopgeleide mensen beschikbaar zijn. Er wordt altijd eerst gekeken of de opdracht of percelen uit de opdracht kunnen worden voorbehouden aan het gemeentelijke SW-bedrijf de Weenergroep. Als dat niet het geval is wordt de 5%-regeling gehanteerd (7% bij arbeidsextensieve opdrachten). De gemeente hanteert een boeteclausule bij niet voldoen aan de social return eis.

### *Aanpak*

Social return is top-down ingevoerd. Daardoor ging er veel tijd zitten in het creëren van draagvlak in de organisatie. Dat is gedaan door het opstellen van protocollen en communicatie via internet, informeren van afdelingen en persoonlijk contact. Door successen te delen wordt het draagvlak verder vergroot.

De gemeente heeft het proces van social return in de aanbesteding zoveel mogelijk gestandaardiseerd. In het "Stappenplan sociaal inkopen" staat beschreven welke afwegingen de aanbesteder moet maken. Ook het proces na gunning is vastgelegd. Op intranet zijn de bestek- en contractvoorwaarden beschreven. De uitvoering, inclusief wie waar verantwoordelijk voor is, is vastgelegd in uitvoeringsregels. Aandachtspunt is dat er in redelijkheid en billijkheid met de regels wordt omgegaan.

De inkoper is verantwoordelijk voor het opnemen van de social-returneisen in de aanbesteding. Op het moment van gunning krijgt de matchingsunit van de gemeente een bericht. De unit neemt vervolgens contact op met de opdrachtnemer. Samen met de opdrachtnemer wordt een functieprofiel opgesteld. In principe is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor de werving van kandidaten, maar de matchingsunit biedt ondersteuning. In overleg met de opdrachtnemer kan de matchingsunit ook andere intermediairen inschakelen. Indien nodig vergoedt de gemeente opleidingen en begeleiding. Het ontzorgen van de opdrachtnemer wordt als kritische succesfactor voor social return gezien. De matchingsunit heeft een coördinerende rol in de uitvoering en verzorgt ook de monitoring van het project.

### *Stand van zaken eind 2010*

De eerste resultaten zijn hoopvol. In 2008 zijn 25 kandidaten geplaatst. Daarbij is de inzet van SW'ers niet meegeteld. Hoewel er al een stevig beleid staat, wordt er ook gekeken verbeterpunten. Zo overweegt de gemeente om te gaan werken met een detacheringsbureau omdat het een

drempel kan wegnemen voor opdrachtnemers die in deze tijd huiverig zijn om mensen in dienst te nemen.

*Meer weten?*

Albert Oostra, aanbestedingscoördinator

[a.oostra@s-hertogenbosch.nl](mailto:a.oostra@s-hertogenbosch.nl)

Monique Doffegnies, projectleider social return

[m.doffegnies@s-hertogenbosch.nl](mailto:m.doffegnies@s-hertogenbosch.nl)

## **Gemeente Eindhoven**

### *Start*

Sinds 2007 is social return een verplicht onderdeel in het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Eindhoven. Daarvoor was er incidenteel al eens geëxperimenteerd met social return. Het initiatief voor toepassen van social return is vanuit de Raad gekomen met als doel meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen en leer-werkplekken te creëren. Gemeente Eindhoven heeft niet voor een bepaalde vorm van social return gekozen, alle opties zijn mogelijk. Er is een "Handboek social return" opgesteld waarin de verschillende mogelijkheden aan bod komen.

### *Aanpak*

Bij alle aanbestedingen, zowel nationaal als Europees, is social return verplicht. Bij de uitvoering staat maatwerk centraal. In de praktijk wordt vooral de 5%-regeling toegepast. Afhankelijk van het percentage aan dienstverlening in de aanbesteding, de regio, de ervaringen in de markt en het niveau van de werkzaamheden wordt social return soms als eis gesteld en soms niet verplicht gesteld.

De gemeente bekijkt per aanbesteding welke doelgroep ingezet moet worden. Wanneer het bijvoorbeeld gaat om een aanbesteding die bestaat uit 100% dienstverlening in de regio, wordt de inzet van WWB'ers als eis ingezet, inclusief een malusregeling. Soms worden concrete getallen geëist, maar het komt ook voor dat de klant een voorstel moet doen. Zo is bij een aanbesteding met advocaten de opdrachtnemer gevraagd juridisch advies te geven aan maatschappelijke instanties. In deze gevallen wordt social return als gunningscriterium opgenomen.

De procedure is dat afdeling inkoop een voorstel doet voor de best passende vorm van social return in de aanbesteding. Dit gaat in overleg met de projectleider social return. Als de aanbesteding gegund is, neemt de projectleider contact op met de opdrachtnemer. Samen maken zij werkafspraken over de invulling van social return. Deze worden vastgelegd in een convenant waarin de contracteisen en werkafspraken staan. Samen met de opdrachtnemer wordt een functieprofiel opgesteld. Deze vacature wordt vervolgens uitgezet bij de sector Werk en Inkomen. De projectleider onderhoudt regelmatig contact met de opdrachtnemer en is ook verantwoordelijk voor het monitoren van de afspraken. Om social return tot een succes te maken is borging en monitoring erg belangrijk. Daarom heeft gemeente Eindhoven een projectbureau social return opgezet.

### *Stand van zaken eind 2010*

Social return is geborgd in het inkoopbeleid. Het beleid blijft echter in ontwikkeling. Zo wordt social return vaker verplicht gesteld om te laten zien dat er vanuit de gemeentelijke organisatie belang aan wordt gehecht. De gemeente betreft opdrachtgevers bewust en vraagt hun inzet als onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er zijn nog geen concrete resultaten beschikbaar, maar voor de gemeente is het duidelijk dat social return bijdraagt aan de uitstroom van uitkeringsgerechtigden.

*Meer weten?*

Elly Geurts, projectleider social return

[E.Geurts@eindhoven.nl](mailto:E.Geurts@eindhoven.nl)

Mieke van de Weijer, senior adviseur inkoop

[M.vd.Weijer@eindhoven.nl](mailto:M.vd.Weijer@eindhoven.nl)

## **Gemeente Tilburg**

### *Start*

In 2004 startte gemeente Tilburg met een pilot social return (gemeente Tilburg hanteert zelf de term contract compliance) voor diensten. In 2008 is social return als proef vastgelegd in de nota Duurzaam Inkopen. Doel van de pilot was langdurig werklozen weer aan het werk helpen en het creëren van leer-werkplekken. Het initiatief is bottom-up ontstaan. Bij Milieu en Inkoop was men bezig met initiatieven voor duurzaam inkopen. De dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid is hierbij aangehaakt met het verzoek social return ook een voorwaarde voor duurzaam inkopen te maken. Social return wordt gezien als een aanvulling op het arbeidsmarktbeleid en het MVO-beleid van de gemeente.

### *Pilot*

In de pilot moesten uitzend- en detacheringsbureaus minimaal vijftien uitkeringsgerechtigden voor een periode van minimaal zes maanden in dienst nemen. Er was een bonus-malusafpraak. Voor elke extra plaatsing was er een bonus van twee bruto maandsalarissen netto. Voor elke te weinig geplaatste gold een omgekeerde boeteregeling. De pilot bleek een groot succes. Het eerste jaar werden 45 uitkeringsgerechtigden geplaatst. In 2007 is de proef uitgebreid naar alle aanbestedingen van diensten met een minimumbedrag van één miljoen euro en bij aanbestedingen van werken met een minimumbedrag van vijf miljoen euro. Bij inhuur van derden wordt de inzet geëist van minimaal 15 uitkeringsgerechtigden. Bij Europese aanbestedingen voor werken geldt een percentage van de aanbestedingssom als norm. Bij Europese aanbestedingen voor diensten wordt op basis van de aantallen inhuur vastgesteld hoeveel kandidaten via social return ingezet moeten worden. Verder worden sommige diensten inbesteed bij SW-bedrijven. Bij diensten wordt dezelfde bonus-malusregeling als in de pilot gehanteerd.

### *Aanpak*

Per aanbesteding wordt gekeken welke vorm van social return mogelijk is. De aanbestedende dienst vraagt advies bij de Centrale Inkoop. Het is belangrijk dat hier een enthousiaste aanjager zit die betrokkenen onvermoeibaar probeert te overtuigen van de baten van social return. Flexibiliteit en creativiteit zijn kritische succesfactoren, evenals als het stellen van reële eisen.

De aanbestedende partij kiest de uiteindelijke vorm en specificiert de criteria met betrekking tot social return in de bestektekst. Deze worden opgenomen als gunningscriteria. Na gunning wordt in overleg met de opdrachtnemer gekeken naar de invulling van de criteria. Deze worden vastgelegd in het contract. De matchingsunit van de Sociale Dienst selecteert potentiële kandidaten en verzorgt ook de begeleiding in de uitvoering. Eens per kwartaal is er een overleg tussen de aanbestedende partij en de opdrachtnemer. Daarnaast inventariseert de Sociale Dienst jaarlijks de resultaten van social return.

### *Stand van zaken eind 2010*

De ervaringen met social return in de pilot zijn zeer gevarieerd. Bij de aanbestedingen voor uitzendkrachten is social return een groot succes. Hier vormt social return daarom nu een vast onderdeel van de aanbesteding. Bij de andere aanbestedingen bleek social return, mede onder invloed van de crisis, minder succesvol. Gemeente Tilburg is daarom op dit moment aan het nadenken of en hoe social return voortgezet kan worden.

### *Meer weten?*

Sander Kersten, medewerker control

[Sander.Kersten@tilburg.nl](mailto:Sander.Kersten@tilburg.nl)

Anja Willems, projectleider innovatie en strategie

[Anja.Willems@tilburg.nl](mailto:Anja.Willems@tilburg.nl)



## Meer informatie

### Informatie over aanbesteden algemeen

- [Expertisecentrum aanbesteden](#)
- [Kennisportal Europees aanbesteden](#)
- [Informatie rijksoverheid aanbesteden](#)
- [Europa decentraal](#)
- [Aanbestedingskalender](#)

### Handleidingen en presentaties social return gemeente

- Bij het [Expertisecentrum aanbesteden](#) vindt u voorbeelden van handboeken of presentaties over social return van verschillende gemeenten.

### Publicaties social return

- Sociaal kopen; [Gids voor inachtneming van sociale overwegingen bij overheidsaanbestedingen](#). Luxemburg: Bureau voor publicaties van de Europese Unie, 2011.
- [Sociale aspecten bij aanbesteden](#)
- [Notitie Europees aanbesteden, staatssteun en SW-bedrijven](#)
- [Onderzoeksadvies "Werk maken van Werk"](#)