

# Partnership en inkoopkracht



*Een stappenplan voor overheid en markt om samen meer banen voor mensen met een arbeidsbeperking te realiseren*

# Voorwoord

Beste lezer,

*Nu markt en overheid samen verantwoordelijk voor de banenafpraak worden, hebben wij de kans gegrepen om te laten zien dat samenwerken écht werkt. Niet achterover gaan zitten, maar juist met elkaar aan de slag om vanuit inkoopkracht en partnership meer banen voor de doelgroep banenafpraak te realiseren. Dit hebben we laten zien in 'De Proeftuin: Partnerships voor meer banen'.*

*Met een team vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en De Normaalste Zaak (DNZ) hebben we samen met overheidsopdrachtgevers en hun leveranciers in 15 proeftuinen meer banen weten te realiseren. De lessen en ervaringen hebben we samengebracht in deze handreiking, die we inzetten om nog meer proeftuinen te starten.*

*Een deel van de proeftuinen leverde heel inspirerende resultaten op en ondanks dat niet elke proeftuin direct van de grond kwam, hebben we van alle proeftuinen geleerd. Dankzij alle waardevolle lessen en ervaringen hebben we het stappenplan voor deze handreiking kunnen opstellen. Graag willen wij alle deelnemers aan de proeftuin bedanken voor hun enorme energie, drive en ambitie om in partnership meer banen te realiseren.*

*Universiteit Utrecht, ministerie van BZK, UMC Utrecht, Tilburg University, Hogeschool Leiden, Haagse Hogeschool, Christelijke Hogeschool Ede/Kenniscampus, ROC Zadkine, Lucas Onderwijs, Consent Scholengroep, Provincie Overijssel, Gemeente Haarlemmermeer, ministerie van Veiligheid en Justitie, Sight Landscaping, Westerveld, Maas, Verheij, Securitas Albron, Sodexo, ISS, Asito, Visschedijk, Gom.*

*De belangrijkste les die we hebben geleerd is: ga het gewoon doen! Wij nodigen je graag uit om samen met deze handreiking aan de slag te gaan.*

Met hartelijke groet,

**Emilie Schreuder,**

*manager bij het Directoraat-generaal Overheidsorganisatie,  
ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*

**Bert van Boggelen,**

*kwartiermaker De Normaalste Zaak*



### Samen verantwoordelijk voor de banenafspraken

In oktober 2018 nam de Tweede Kamer een motie aan die markt en overheid gezamenlijk verantwoordelijk maakt voor het realiseren van de banenafspraken. De verdeling - 100.000 banen in de private sector en 25.000 banen in de publieke sector - wordt losgelaten. Staatssecretaris Van Ark van Sociale Zaken en Werkgelegenheid was bereid de motie uit te voeren, op voorwaarde dat de doelstelling van 125.000 extra banen voor arbeidsgehandicapten in 2025 gehandhaafd blijft. Daarmee komt er één banenafspraken voor alle werkgevers in Nederland. Dat betekent dat het er niet meer toe doet bij welke werkgever iemand uit de doelgroep banenafspraken werkt. Dit geeft werkgevers in zowel overheid- als marktsector meer mogelijkheden om (samen) banen te creëren. Immers, een gerealiseerde baan via inkoop van diensten telt niet meer enkel mee bij de werkgever waar hij formeel in dienst is.

# Inhoudsopgave

<b>Deel 1: Lessen en bevindingen uit de Proeftuin</b>	<b>4</b>
<b>Deel 2: Benut je inkoopkracht in 9 stappen</b>	<b>7</b>
1. Bepaal de doelstelling en organiseer draagvlak	9
2. Voorbereidend gesprek HR en inkoop	10
3. Keuze inkoopcategorie en leverancier (en contract)	11
4. Verkennen mogelijkheden opdrachtgever en opdrachtnemer	13
5. Samen mogelijkheden in kaart brengen	15
6. Banen realiseren	16
7. Integreren / borgen in samenwerking	17
8. Monitoren & evalueren	18
9. Aanpak bij aanbestedingen	19
<b>Deel 3: in gesprek met de deelnemers van de Proeftuin</b>	<b>21</b>
Dienst Justitiële inrichtingen en Sodexo	21
Universiteit Utrecht en Asito	23



# Deel 1

## Lessen en bevindingen uit de proeftuin

**In het najaar van 2018 zijn het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en De Normaalste Zaak (DNZ) samen gestart met het opzetten van proeftuinen om overheidsopdrachtgevers en hun opdrachtnemers gezamenlijk meer duurzame banen te laten realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking.**

### Aanleiding

De directe aanleiding voor de proeftuin is de publicatie *Verkenning banen arbeidsbeperkten binnen kansrijke inkoopcategorieën overheid (juni 2018)*. Een belangrijke uitkomst is dat overheidsbreed vijf tot tien procent van de banen in de catering en schoonmaak geschikt kunnen zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. Overheidsorganisaties staan hier positief tegenover, maar laten hun inkoopkracht nog vaak onbenut. Uit hetzelfde onderzoek komt duidelijk naar voren dat samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers de sleutel is tot succes. Daarom staat in de proeftuin dit partnerschap centraal.

Samenwerking met leveranciers kan tevens een oplossing zijn voor het realiseren van de banenafpraak. Tot op heden lukte het de overheid niet de bijbehorende doelen te halen. Sinds de aankondiging van staatssecretaris Van Ark op 7 september 2018 dat het onderscheid tussen markt en de overheid komt te vervallen, is het minder van belang waar iemand uit de doelgroep in dienst is. Het gaat erom dat de banen daadwerkelijk worden gerealiseerd.

### De Proeftuin

Het project *Partnerships voor meer banen* is met 15 proeftuinen aan het werk gegaan. Vanuit bestaande contracten werd gekeken hoe partnership kan bijdragen aan het realiseren van meer banen voor de doelgroep. Het benutten van potentiële mogelijkheden vergt samenwerking tussen markt en overheid. Dit staat haaks op 'verticaal opdrachtgeverschap' of eenzijdig opgelegde social-returnafspraken. Een partnership ontstaat niet zomaar; daar heb je onderling vertrouwen, transparantie en



overeenkomstige doelstellingen en belangen voor nodig. In één geval werd een contractverlenging benut om de doelstelling en de samenwerking gestalte te geven en in twee gevallen werd dit opgenomen in het programma van eisen bij een nieuwe aanbesteding.

Tijdens workshops, presentaties en bijeenkomsten deelden de deelnemers hun feedback en ervaringen. Deze lessen hebben we samengebracht in het stappenplan in deel 2. Hieronder staan nog een aantal bevindingen die we graag delen.

### **1. Samenwerken werkt!**

In bijna alle proeftuinen zien we dat mensen met veel energie samen aan de slag gaan. We zien een enorme drive ontstaan wanneer zij merken dat hun werk waarde toevoegt aan de samenwerking, maar ook aan de maatschappij. Er zijn namelijk daadwerkelijk nieuwe banen voor de doelgroep ontstaan. In de ene proeftuin sneller dan in de andere. Hoe nauwer de samenwerking, hoe meer resultaten er werden geboekt.

### **2. Social return moet een gedeelde verantwoordelijkheid zijn**

Social return bij inkoop van diensten betekent voor mensen met een arbeidsbeperking dat zij op de locatie van de opdrachtgever werken en daar in nauw contact staan met de werknemers van de opdrachtgever. Deze situatie werkt alleen als er afstemming is tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, bijvoorbeeld over het creëren van draagvlak bij collega's en aanpassingen in de werkomgeving.

Dit soort zaken wordt makkelijker en sneller opgepakt als er in inkoopcontracten gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt genomen voor inclusief werkgeverschap en het realiseren van de banenafpraak.

Toch zijn we de proeftuinen gestart zonder harde afspraken over percentages en aantallen. De deelnemers gaven de voorkeur aan gezamenlijke doelstellingen en afspraken over de inspanning die beide partijen moeten leveren en daarover over en weer verantwoording af te leggen. Uitgangspunt is dat gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het realiseren van banen (taken, omgeving en aansturing) tot minimaal het nakomen van de social return verplichting leidt, maar vaker veel meer dan dat.

## **Klassiek social return versus partnership**

<b>Klassiek social return</b>	<b>Partnership</b>
Eenzijdige verplichting bij opdrachtnemer	Gedeelde verantwoordelijkheid voor resultaat
Sturen op percentages	Sturen op mogelijkheden en transparantie
Resultaatverplichting	Inspanningsverplichting gericht op maximaal resultaat
Strikt zakelijk contact	Groter onderling vertrouwen

### **3. Innovatie in inkoop en contractmanagement**

Er zijn veel ontwikkelingen op het gebied van inkoop, denk aan maatschappelijk verantwoord inkopen en inkopen met impact. Ook gebruikt de overheid bij aanbestedingen verschillende gunningsmethodieken waarbij niet langer alleen naar prijs, maar ook naar sociale impact wordt gekeken. Dat is een mooie ontwikkeling. Bij de aanbesteding van schoonmaak, waar de prijs per eenheid in feite een gegeven is, gaat de overheid vaker over op gunnen op de beste uitkomsten, waaronder op het vlak van social return. In contractmanagement is bijvoorbeeld het concept 'Vested' een manier van samenwerken die gericht is op constante innovatie en verbetering en onderling vertrouwen. PIANOo, de inkooporganisatie van de rijksoverheid, stimuleert sociaal inkopen en deelt overheidsbreed kennis over dit onderwerp.

### **4. Wetgeving moet stimuleren**

De proeftuinen zijn gericht op samenwerking tussen markt en overheid, al was voor veel overheidsopdrachtgevers vooral het quotum een belangrijke drijfveer om de proeftuin te starten. We hebben dit motief gaandeweg wel naar de achtergrond zien verdwijnen. Intrinsieke motivatie, het verbeteren van de leverancier-klantrelatie en het toevoegen van waarde aan de samenwerking voeren steeds meer de boventoon.

Toch is de nog altijd bestaande onduidelijkheid over de nieuwe wetgeving niet bevorderlijk voor de samenwerking tussen markt en overheid. In een enkel geval veroorzaakte het zelfs stagnatie. Willen we de samenwerking tussen markt en overheid écht verder stimuleren, dan is duidelijke wetgeving een randvoorwaarde voor succes.



#### **5. Meer eigenaarschap bij Human Resources (HR) door goed 'verlegd' werkgeverschap**

De verantwoordelijkheid voor het werven, selecteren, belonen, beoordelen en opleiden van werknemers binnen een organisatie ligt bij HR. Daarom zouden de werknemers die via opdrachtnemers in een organisatie aan het werk zijn, ook deels onder HR-beleid moeten vallen. We weten uit ervaring dat er draagvlak gecreëerd moet worden onder huidige medewerkers als er arbeidsbeperkte medewerkers instromen. HR kan hier een belangrijke rol vervullen.

Inkoop is vaak afgezonderd van HR, terwijl er een grote menselijke component is bij de inkoop van diensten. HR en inkoop zouden gezamenlijk betrokken moeten zijn bij de afspraken en uitwerking van 'SROI'. Wij merken in de proeftuinen dat deze link niet altijd logisch gelegd werd. Er is in veel organisaties een grote afstand tussen HR en inkoop. Partnership gaat dus niet alleen over samenwerking tussen organisaties, maar ook tussen afdelingen binnen een organisatie.

#### **6. Samenwerking tussen markt en overheid en ook tussen afdelingen**

Investeren in samenwerking kost tijd en vraagt commitment van beide partijen. Ook werd het contact opnemen met de leverancier en het gesprek aangaan over de nieuwe mogelijkheden soms als onwennig en spannend ervaren. Het betrekken van de eigen interne organisatie vraagt aandacht en tijd. HR, inkoop- en contractmanagement, bestuur, afdelingsmanagers, directie collega's, facilitaire zaken... hoe krijg je iedereen enthousiast?

#### **7. Bestuurlijk akkoord: alle sectoren aan de slag, ook samen met de markt**

In april 2019 is er een bestuurlijk akkoord gesloten door alle onderwijs- en overheidssectoren om écht werk te maken van de banenafpraak. Toen de overheid achterbleef in het nakomen van de afspraak om 25.000 extra banen te realiseren, moest er een extra impuls komen. Alle onderwijs- en overheidssectoren stelden een nieuwe werkagenda op waarin ruimte is voor samenwerken met marktpartijen.

#### **Hoe verder?**

Vanuit BZK en DNZ zien we potentie in het blijven initiëren en monitoren van de proeftuinen en het uitwerken van samenwerkingen met diverse kansrijke sectoren. Opdrachtgevers en opdrachtnemers zullen moeten wennen aan de nieuwe onderlinge taakverdeling. Dit kost tijd. Hoe meer partnerships, hoe sneller we de bal aan het rollen krijgen. Opdrachtnemer en opdrachtgever brengen elk andere assets in: kennis, ervaring, budget, locatie en opleiding. Door deze op de juiste manier in te zetten kunnen veel meer arbeidsbeperkten aan het werk.

Het project 'Proeftuin: Partnerships voor meer banen' wordt vanaf september 2019 uitgebreid om nog veel meer partijen, zowel vanuit de overheid als vanuit de markt, te stimuleren om samen te werken. Daarbij kan deze handreiking worden benut om de slaagkans te vergroten.



# Deel 2

## Benut je inkoopkracht in 9 stappen

Dit stappenplan richt zich op het initiatief om inkoopkracht van de overheid in te zetten voor maatschappelijke doelstellingen, meestal in combinatie met een eigen organisatiedoel. Dit wordt ook wel *social return on investment (SROI)* of kortweg *social return* genoemd. In Nederland wordt SROI toegepast om bij de inkoop van goederen of diensten werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te creëren. Inkoopers van de overheid kunnen bij het verstrekken van opdrachten de opdrachtnemer stimuleren of verplichten om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te betrekken bij de uitvoering. Overheden passen social return op verschillende manieren toe; er is geen generiek landelijk beleid.

De social-returnspraak kan een mooie aanleiding zijn om met je leverancier in gesprek te gaan over de invulling. Maar ook als er contractueel nog geen afspraken zijn gemaakt over social return, loont het om de mogelijkheden te verkennen.

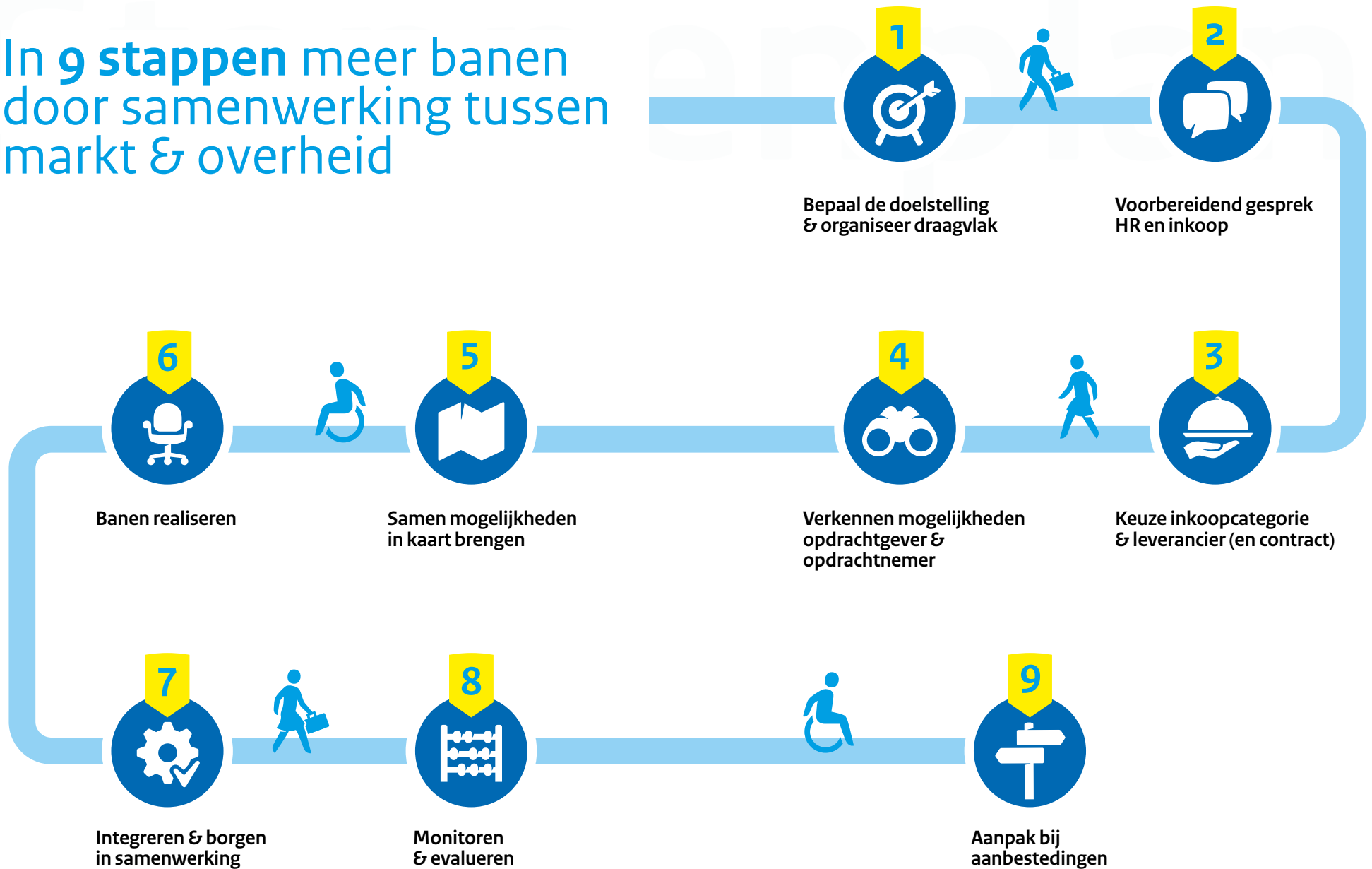
### Leeswijzer

Dit deel van de handreiking beschrijft de volgordelijke stappen om bij de inkoop van diensten door de overheid\* in samenwerking met de leverancier banen voor de doelgroep banenafpraak te realiseren. We geven bij elke stap **tips & tricks**, gebaseerd op de geleerde lessen uit de proeftuinen.

\* Met *overheid* bedoelen we alle organisaties waarvan het pensioen bij het ABP is verzekerd, dus ook de bedrijven in de energiesector, het onderwijs en de universitaire medische centra.



# In 9 stappen meer banen door samenwerking tussen markt & overheid







# Bepaal de doelstelling en organiseer draagvlak



**Elke overheidsorganisatie heeft de wettelijke taak om banen te realiseren voor de doelgroep banenafpraak. Het wegvallen van onderscheid in de quota voor markt en overheid zorgt ervoor dat er veel kansen zijn en dat het loont om de samenwerking met opdrachtgevers te onderzoeken.**

**i** Na deze fase heb je een duidelijk organisatiedoel omschreven en draagvlak gecreëerd

## Beleidsbeslissing

Als je mogelijkheden ziet voor het benutten van inkoopkracht, is het verstandig om het bevoegde gezag hier een beleidsbeslissing over te laten nemen. Wie dat is of zijn, verschilt per organisatie: het topmanagement of algemeen bestuur, een algemeen directeur of een directeur bedrijfsvoering. Een principebesluit opent de deur om de verschillende interne afdelingen en functionarissen – personeelszaken, inkoop, facilitaire zaken – te laten samenwerken.

## Doelstelling en doelgroep

Naast het uitvoeren van social-returnafspraken en het realiseren van het quotum, zijn er ook andere doelstellingen die je als organisatie kunt formuleren. Denk aan:

- Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan betaald werk helpen
- Realiseren van inclusief personeelsbeleid. Lees meer over de waarde van inclusief werkgeven in de brochure 'Verschil smaakt naar meer' van AWWN.
- De uitgaven van de overheid aan de uitkeringen terugdringen
- Extra mensen werven voor een (tijdelijke) grote klus
- Een relatie opbouwen met de leverancier(s)
- Het realiseren van stageplaatsen voor eigen leerlingen
- Het voorkomen van recidive door ex-gedetineerden

Gebruik deze stap ook om te bepalen op welke doelgroep de organisatie zich richt. Dat kan zijn:

- Mensen die in het Doelgroepregister van UWV staan opgenomen. Banen voor deze mensen tellen per definitie mee voor de banenafpraak.
- Alle mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, ook zij die niet per definitie onder de banenafpraak vallen, zoals statushouders, ouderen of ex-gedetineerden.

*“SROI is vooral nog een afspraak op papier, het zou mooi zijn als we er samen een levendige invulling aan kunnen geven. En juist de marktpartijen hebben enorm veel kennis en ervaring met dit thema.”*

*Melissa de Kort (Tilburg University) over de proeftuin met Sodexo*

## Draagvlak in de organisatie

Hoe duidelijker de doelstellingen, hoe gemakkelijker het wordt om draagvlak te creëren. Draagvlak in de organisatie zorgt ervoor dat mensen in de 'doe-stand' komen. Alle betrokken afdelingen moeten namelijk tijd en capaciteit inzetten, van enkele uren tot enkele dagdelen. De inzet van inkoopkracht raakt verschillende onderdelen van de organisatie. Denk in de eerste plaats aan de mensen die verantwoordelijk zijn voor personeelszaken, inkoop, contractbeheer en bedrijfsvoering. Er zijn in deze fase geen structurele of financiële beslissingen nodig. Het belangrijkste is dat de organisatie het principebesluit heeft genomen. Sla je deze stap over, dan is de kans aanwezig dat je in de vervolgstappen vastloopt op gebrek aan prioriteit of medewerking.





## Vorbereidend gesprek HR en inkoop

### Rolverdeling

Deze eerste fase vindt plaats bij de opdrachtgever en het initiatief ligt in de meeste gevallen bij HR of de projectleider banenafspraken. Binnen de organisatie moet één persoon worden aangewezen als aanjager en coördinator. Meestal is dat een HR-medewerker, maar het kan ook een andere medewerker zijn die naast andere taken deze specifieke (organisatiebrede) rol vervult. Ook als het initiatief voor het opzetten van een partnerschap vanuit de opdrachtnemer komt, is het van belang dat de opdrachtgever deze stap niet overslaat.

#### Tips/tricks

- Sla deze fase niet over! De kans is groot dat je later vastloopt door gebrek aan medewerking.
- Schrijf geen vuistdik plan van aanpak, maar leg aan het bevoegd gezag een korte notitie voor waarin je aangeeft wat de aanleiding en het doel is en dat je nu voorstelt om de mogelijkheden (volgens dit stappenplan) te gaan verkennen.
- Zorg dat er altijd een back-up is voor de coördinator. De ervaring leert dat het belangrijk is dat er een tweede persoon is die zaken kan oppakken als de coördinator langdurig afwezig is of de organisatie verlaat.

#### Draagvlak

Deze tips geven de deelnemers van de proeftuin over het creëren van draagvlak

- Sluit aan bij de visie van de organisatie (of sector) op inclusie
- Zoek naar de juiste ambassadeurs in je organisatie
- Maak een business case waarmee je inzichtelijk maakt welke waarde je creëert
- Laat zien waar je het allemaal voor doet, nodig bijvoorbeeld een ervaringsdeskundige uit de doelgroep banenafspraken uit die zijn of haar ervaringen wil delen
- Communiceer, deel je successen
- Begin! Want je hebt successen nodig om mensen te enthousiasmeren.

**In deze tweede stap breng je lijn in je project aan tref je voorbereidingen voor de proeftuin. Ook kijk je alvast hoe je in kaart gaat brengen met welke leveranciers je potentieel kan samenwerken. HR en inkoop hebben beiden een andere rol in het proces. In deze fase is het goed om daarbij stil te staan.**



*Na deze fase heb je als projectteam een gedeelde aanpak en visie over het project*

### Doelstelling vertalen naar concrete stappen

Inmiddels is er een doelstelling geformuleerd en (bestuurlijk) draagvlak gecreëerd. De volgende stap is dat de aangewezen coördinator een interne afspraak maakt met de afdeling die verantwoordelijk is voor de inkoop van (facilitaire) diensten en de afdeling HR/personeelszaken, tenzij de coördinator daar zelf werkzaam is.

- Bespreek de doelstelling met elkaar en zorg dat je samen op hetzelfde spoor en kennisniveau zit. Mogelijke gespreksonderwerpen zijn:
  - De visie van je organisatie op inclusiviteit en doelstellingen
  - Maatschappelijk verantwoord inkopen en het benutten van inkoopkracht
  - Bestaande social return afspraken in contracten
  - De banenafspraken en de Quotumwet en wat deze betekenen voor de organisatie
  - Visie op arbeid en werkgeverschap/opdrachtgeverschap. Gaat HR alleen over de mensen met een dienstverband of over alle mensen die op de locatie werken?
- Bespreek ook op welke manier inkoop het portfolio van bestaande contracten kan inventariseren om potentiële partners in beeld te krijgen. Kijk hierbij naar de categorie, waarde, looptijd en mogelijke verlenging. In stap 3 gaan we hier verder op in.
- Maak concrete afspraken rondom planning en verantwoordelijkheden.





## Keuze inkoopcategorie en leverancier (en contract)

### Rolverdeling

In deze opstartfase is samenwerking soms een uitdaging. HR en inkoop en/of contractmanagement werken meestal niet op dagelijkse basis met elkaar samen. Beide afdelingen hebben doelstellingen die erg ver uit elkaar liggen. Maak dit bespreekbaar. Als er weinig draagvlak of motivatie is om dit project op te pakken, kijk dan nog eens goed naar het geformuleerde doel en bestuurlijk draagvlak. Als alle onduidelijkheden zijn weggenomen, is het niet meer de vraag OF je dit project gaat uitvoeren maar HOE je dit gaat doen.

#### Tips & tricks

- Neem de tijd voor deze fase om te zorgen dat je intern op één lijn zit, maar realiseer je ook dat het pas gaat leven als je ook daadwerkelijk het gesprek aangaat met de leverancier.
- Stuur dit stappenplan aan je collega's uit de projectgroep én aan de leverancier nog vóór de eerste afspraak.

*“Partnership en eisen stellen gaan niet goed samen. Zeker niet als er met boetes bedreigd wordt als men niet aan die eisen voldoet. Potentiële opdrachtnemers zijn dan ontzettend voorzichtig in de beloftes die ze maken. Partnership gaat echt over wederzijds vertrouwen en begint al voordat er een concrete opdracht ligt.”*

*Loes Kanbier (Hogeschool Leiden) over de proeftuin aanbestedingen catering en schoonmaak*

**In deze fase maak je samen een keuze voor leverancier en contract. Er is niet slechts één manier om deze keuze te maken. In de proeftuin hebben we partnerships op diverse manieren zien starten: een toevallige ontmoeting tussen opdrachtgever- en nemer, vanuit een reeds bestaande samenwerking op het gebied van inclusie, maar ook via een analyse van de portefeuilles.**



Na deze fase weet je met welke leverancier(s) je mogelijk een partnership kunt starten

### Kansrijke inkoopcategorie: facilitaire dienstverlening

In de proeftuinen hebben we ons gericht op de facilitaire dienstverlening, voornamelijk schoonmaak en catering. Om te beginnen zijn facilitaire dienstverleners goed op de hoogte van de banenafspraken. Ze hebben ervaring met de werving, opleiding en begeleiding van de doelgroep. Bijkomend voordeel is dat het bij facilitaire diensten vrijwel altijd gaat om taken die langdurig worden uitbesteed. Als na een nieuwe aanbesteding een wisseling van de contractspartij plaatsvindt, gaat het locatiegebonden personeel in dienst van de leverancier volgens de CAO Schoonmaak en de CAO Catering grotendeels rechtspositioneel over naar de nieuwe contractpartij. Kortom: social return kan duurzaam werk opleveren dat de contractduur overstijgt.

### Kansrijke contracten

Voordat je een afspraak maakt met een leverancier, bespreek je eerst met Inkoop welke contracten ruimte bieden voor social return. Dat kan niet zonder een goede voorbereiding:

- Inkoop inventariseert eerst de bestaande contracten aan de hand van de vraag welke contracten met externe leveranciers in potentie geschikt zijn voor de inzet van medewerkers met een beperking.





- Breng de resterende looptijd van de contracten in kaart. Wanneer een contract afloopt, bespreek dan de mogelijkheid om in de komende aanbesteding social return mee te nemen (zie stap 9).
- Is er sprake van een op handen zijnde verlenging van een lopend contract, overleg dan of het zinvol is om de verlenging aan te grijpen om nieuwe of aanvullende afspraken over social return toe te voegen (zie stap 9).

### Wanneer het lastig is om tot keuzes te komen...

Geef dan ook aandacht aan de volgende punten:

- Neem de huidige samenwerking met leveranciers onder de loep. Wie zou er (intuïtief) een goede partner kunnen zijn. Kijk eens op de website van de leverancier of naar de partners die vermeld zijn op de website van De Normaalste Zaak.
- Kijk in je eigen organisatie waar de energie zit. Wie is er vanuit facilitaire zaken verantwoordelijk voor de betreffende werkzaamheden en staat deze persoon open voor het onderzoeken van de mogelijkheden? Zijn er al mensen met een arbeidsbeperking aan het werk? Heeft de manager ervaring met het thema?
- Is er op de betreffende afdelingen ook de motivatie om hieraan mee te werken?

### Rolverdeling

Om een analyse te kunnen maken, is de projectgroep afhankelijk van de informatie die de afdeling inkoop aanlevert. Het is belangrijk dat de coördinator naast HR en inkoop, ook de interne klant of opdrachtgever hierbij betreft. Soms is de inkoopafdeling zelf de 'behoeftesteller', inhoudelijk verantwoordelijk voor de kwaliteit en daarmee de budgethouder van de dienstverlening. Maar soms moeten andere personen of afdelingen betrokken of in elk geval geïnformeerd worden, bijvoorbeeld de afdeling facilitaire zaken.

### Tips & tricks

- Maak gezamenlijk een top-3 van leveranciers.
- Door de vele externe leveranciers, zijn er vaak tal van mogelijkheden. Maar het is in dit stadium belangrijk om de energie te richten op één of twee leveranciers waarmee je begint.
- Kijk vooral naar grotere contracten (bijv. meer dan € 200.000 p/j), die arbeidsintensief zijn en een meerjarige looptijd hebben. Voorbeelden zijn: contracten voor de inkoop van schoonmaak, glasbewassing, catering, beveiliging, onderhoud en groenvoorziening.
- Durf ook te dromen! In twee proeftuinen is de opdrachtgever met al zijn leveranciers om de tafel gaan zitten om gezamenlijk extra banen te realiseren. Dat kan door het combineren van taken.  
Kanttekening: als je met meer dan twee leveranciers wilt samenwerken, laten de resultaten wat langer op zich laten wachten. Je kunt er ook voor kiezen in dit stadium kennis te delen onder leveranciers.
- Blijf niet te lang hangen in deze fase! Eenmaal in gesprek met de leverancier wordt de potentie vanzelf duidelijk.





## Verkennen mogelijkheden opdrachtgever en opdrachtnemer



In fase 3 heeft het projectteam een top-3 opgesteld van leveranciers waarmee een mogelijk partnership geïnitieerd kan worden. In deze fase voer je verkennende gesprekken met één of meerdere leveranciers en weet je of er bereidheid is de mogelijkheden gezamenlijk te onderzoeken.

**i** Na deze fase heb je een keuze gemaakt met welke leverancier je de mogelijkheden in kaart gaat brengen

### In gesprek met de leverancier

De volgende stap is een eerste gesprek met de leverancier. Zoek bij de opdrachtgever én bij de leverancier de juiste contactpersoon. Leg van tevoren in bijvoorbeeld een e-mail uit wat het doel is van het gesprek: onderzoeken hoe de opdrachtgever via inkoop kan bijdragen aan sociale doeleinden. Het eerste gesprek is bedoeld om de bereidheid van partijen te bepalen om samen hieraan te werken, en om van de leverancier een visie te verkrijgen over die doeleinden en de bereidheid om daar binnen het kader van dit contract aan bij te dragen.

*Het is van belang dat iedereen gelooft dat de samenwerking gaat slagen. De rol van de opdrachtgevers is minimaal zo belangrijk als die van ons als leveranciers. We merken dat wanneer een opdrachtgever enthousiast is, er veel meer mogelijk is en er sneller beslissingen worden gemaakt.*

*Michael Hamann (Albron) over de proeftuin met de Resident waar de ministeries van SZW en VWS samen gevestigd zijn.*

Onderstaand voorbeeld is de agenda van de eerste en tweede ontmoeting van een grote onderwijsorganisatie met haar facilitaire dienstverlener.

#### Deelnemers

- Namens leverancier:
- Cliënt Relationship Manager
  - HR Manager Bedrijf
- Namens opdrachtgever:
- Coördinator/Adviseur HRM Wet Banenafpraak
  - Hoofd Inkoop & Contractmanagement
  - Contractmanager
  - Directeur Facilitaire Services
  - Hoofd Beheer en Onderhoud

#### Agenda 1<sup>e</sup> gesprek

1. Opening en update stand van zaken bij opdrachtgever m.b.t. Wet Banenafpraak
2. Toelichting over doelstelling en gewenste samenwerking
3. Ervaringen leverancier inzake partnerschap op het gebied van inclusiviteit
4. Ervaringen afdeling Inkoop op het gebied van inclusiviteit
5. Verkennen mogelijkheden partnerschap + afstemmen acties
6. Rondvraag

#### Agenda 2<sup>e</sup> gesprek

1. Opening
2. Verkennen mogelijkheden voor opdrachtgever:
  - Hoe kunnen we via opdrachtnemer onze vacatures invullen met medewerkers uit de doelgroep?
  - Is dit binnen het bestaande contract mogelijk (via natuurlijke uitstroom)
  - Welke andere creatieve ideeën zijn er, zijn er bijvoorbeeld tijdelijke projecten op komst?
  - Is er ruimte vanuit opdrachtgever voor aanvullende dienstverlening; zijn er taken die blijven liggen, maar wel opgepakt moeten worden?
3. Afstemmen ambities en acties
4. Rondvraag





## Rolverdeling

Bespreek in het projectteam goed welke rol de teamleden hebben in het plannen van de afspraak en in het gesprek met de leverancier. Bereid samen het kennismakingsgesprek goed voor zodat duidelijk is wie welke rol heeft.

### Tips & tricks

- HR-medewerkers en inkopers voelen soms enige schroom om leveranciers te bellen met de vraag of ze tijdens een gezamenlijke sessie het thema social return en de banenafpraak kunnen bespreken. In de proeftuinen hebben we gezien dat dit nergens voor nodig is. In alle gevallen zijn leveranciers graag bereid om in gesprek te gaan met hun klanten. De leverancier heeft vaak veel ervaring en vast een idee wat er mogelijk is. Veel leveranciers en opdrachtgevers in de proeftuinen vonden het voeren van deze gesprekken juist een verdieping van de 'relatie', ook in de gevallen waar het uiteindelijk niet mogelijk bleek de doelgroep in te zetten.
- Een uitkomst van het gesprek kan zijn dat de opdrachtnemer nog geen mogelijkheid ziet om banen te realiseren en/of een partnership op te zetten. Dat kan te maken hebben met timing, budget of het stellen van andere prioriteiten. Neem in dit project dan afscheid van elkaar. Een volgende aanbesteding geeft je een nieuwe kans op succes (zie stap 9).

### Uit de startblokken

Deze tips geven de deelnemers van de proeftuin over de opstartfase

- Zorg dat van beide partijen de juiste personen aan tafel zitten en zorg ook voor ervaring in je team.
- Er moet bij iedereen intrinsieke motivatie zijn om banen te realiseren. Van moeten naar willen. Het gaat om waardecreatie.
- Het is nodig om met open mind buiten eigen grenzen te denken om samen naar oplossingen te zoeken.
- Bespreek in alle openheid de intenties, ambities, het budget en de inspanning die je wilt verrichten.
- Breng de locatie in beeld: maak een analyse van het type werkzaamheden.
- Zorg voor duurzame banen, dus dienstverlening die duurzaam nuttig is voor de opdrachtgever.





## Samen mogelijkheden in kaart brengen



Na de eerste verkennende gesprekken hebben beide partijen zeer waarschijnlijk een lijstje met actiepunten, waaronder wat uitzoekwerk... In deze fase bespreek je de mogelijkheden met elkaar, maak je samen een voorstel en neem je een besluit over wat je gaat doen.

**i** Na deze fase is er een actieplan om banen te realiseren

### Verkenning

Beide organisaties gaan nu aan het werk om te kijken waar mogelijkheden zijn om banen te realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking. Er zijn verschillende manieren om dit te doen.

- Personeelsschouw: de opdrachtnemer brengt zijn personeel en bijbehorende verwachte uitstroom in kaart. Komen er arbeidsplekken vrij die ingevuld kunnen worden door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
- Kan de opdrachtnemer opleidingsplekken bieden waarmee werkervaring bij de opdrachtnemer kan worden opgedaan?
- Zijn er binnen je eigen organisatie wellicht nieuwe taken die mensen met een arbeidsbeperking kunnen uitvoeren?

### Ruimte in bestaande contracten

Een veelgehoorde vraag is: “Welke financiële ruimte heb ik in bestaande contracten om extra werkzaamheden uit te voeren?” Het kan zijn dat hier extra budget voor nodig is. Het is belangrijk om hier goede afspraken over te maken. Ook wordt wel eens gevraagd wat juridisch mogelijk is: hoeveel ruimte is er voor extra afspraken of intenties, zonder dat het een nieuwe aanbesteding moet worden? De wetgeving biedt ruimte om het contract na de gunning aan te passen, mits het geen ingrijpende of grote, wezenlijke wijziging is.

*Wij spreken bewust niet over een quotum.  
Kwaliteit gaat voor kwantiteit.*

**Barbara van de Ven (Sodexo) over de proeftuin met de Dienst Justitiële Inrichtingen**

### Beslissers aan tafel

Ook in deze fase is het belangrijk om met de juiste mensen aan tafel te zitten, zodat je samen beslissingen kunt nemen over zaken als extra benodigd budget en alle andere afwijkingen van de bestaande overeenkomst.

#### Tips & tricks

- Blijf dicht op de bal. Zorg voor duidelijke actielijstjes, afspraken en vervolgspraken om de vaart erin te houden. Neem als initiërende partij het initiatief.
- Betrek de interne organisatie. Bijvoorbeeld de afdelingshoofden en collega's op de afdelingen waar potentieel nieuwe banen gerealiseerd worden.
- Maak onderscheid tussen kortetermijn- en langetermijnambities.
- Voor een beknopt, ook voor niet-juristen goed leesbaar antwoord op de vraag over de mogelijkheid om lopende contracten aan te passen, zie het artikel 'Ken jij de nieuwe regels voor het wijzigingen van contracten na aanbesteding?' op [www.cmpartners.nl/onderwerpen/aanbesteden](http://www.cmpartners.nl/onderwerpen/aanbesteden).





# Banen realiseren



**Nu de banen zijn geïdentificeerd en er is akkoord op de invuling, kan het echte werk beginnen!**

**i** *In deze fase start een nieuwe medewerker uit de doelgroep met zijn of haar nieuwe baan, dankzij de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer*

## Werving en selectie

De opdrachtnemer zal de werving en selectie hoogst waarschijnlijk voor zijn of haar rekening nemen. Meestal is er bij de opdrachtnemer al voldoende ervaring op dit gebied.

## Vorbereiding

Bespreek met de opdrachtnemer of er een inwerkplan is en of er begeleiding wordt geregeld. Vergeet niet dat misschien ook praktische zaken geregeld moeten worden, zoals toegankelijkheid van het gebouw en de werkplek.

## Communiceren voor draagvlak

Breng de organisatie, maar vooral de directe collega's op de hoogte van de komst van hun nieuwe collega. Om stigmatisering te voorkomen, bespreek je altijd eerst met de nieuwe medewerker wat er precies gecommuniceerd wordt. Daarnaast is het als de nieuwe medewerker al een tijdje aan het werk is ook belangrijk om deze mijlpaal te vieren en hierover te communiceren naar de hele organisatie. Het resultaat mag gezien worden: iemand die langdurig zonder werk zat, heeft een geschikte baan gevonden. Goed voorbeeld doet volgen!

## Blijf betrokken

De plaatsing wordt gerealiseerd door de opdrachtnemer. Vanuit het projectteam blijf je gezamenlijk verantwoordelijk voor de proeftuin. Van elke plaatsing kun je veel leren. Blijf daarom betrokken en houd contact met de leidinggevenden en de begeleiders. Zo kun je tijdig bijsturen en/of juist meer medewerkers aannemen.

### Tips & tricks

- Vier je succes! Laat het ook zien aan het hogere management of bestuur dat in stap 1 groen licht gaf voor het project.
- Je werkt in partnership en hebt dus een gedeelde verantwoordelijkheid. Bespreek met de opdrachtnemer hoe je bij kunt dragen aan het duurzaam maken van de plaatsing.







## Integreren / borgen in samenwerking



Nu de eerste banen zijn gerealiseerd, is het belangrijk om alle stappen te borgen in de organisatie. Uiteindelijk wil je dat deze manier van werken de standaard wordt en niet afhankelijk is van één persoon; dat zou het project kwetsbaar maken.

**i** In deze fase kijk je met je projectgroep naar diverse manieren om de aanpak en doelstellingen te borgen

### Eigenaarschap & draagvlak

Het benutten van de inkoopkracht is tijdens de eerste stap als organisatiedoel geformuleerd. De mensen die bij dit besluit betrokken waren, betrek je ook bij de resultaten en de vervolgstappen. Daarmee creëer je eigenaarschap en ambassadeurs.

*De proeftuinen zijn allemaal op verschillende manieren gestart.  
Het initiatief kwam van zowel opdrachtgever als leverancier.  
Soms kenden de partijen elkaar al, soms ook helemaal niet.  
Je moet dan nog even je weg vinden. Ik ben onder de indruk van de drive die is ontstaan om echt het verschil te maken.*

**Nienke Schütte, projectleider De Normalste Zaak**

### Integreren in beleid en strategie

De eerste ervaringen met het plaatsen van medewerkers, het administratieve proces maar ook zeker de visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen/inkopen geven input voor een ambitieplan.

- Zorg dat bij contractverlenging/optiejaren social return wordt toegevoegd aan het contract
- Maak social return onderdeel van het inkoopbeleid, (zie stap 9) om ook met andere leveranciers een samenwerking op te zetten
- Informeer contractmanagers over de ambities

#### Tips & tricks

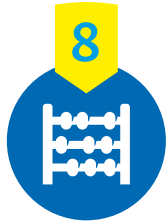
- Het gezamenlijk opstellen van een ambitieplan zorgt ervoor dat er aandacht blijft voor het onderwerp
- Maak onderscheid tussen langetermijn- en kortetermijnambities
- Deel – intern en extern – de succesverhalen
- Borgen kan door social return expliciet op te nemen in het aanbestedingsbeleid

#### Eigenaarschap

Deze tips geven de deelnemers van de proeftuin over eigenaarschap

- Formuleer heldere doelstellingen
- Betrek alle stakeholders
- Je hebt draagvlak en durf nodig!
- Zorg dat er beslissers met mandaat om de tafel zitten
- Intrinsieke motivatie is onmisbaar
- Inkoop en HR moeten betrokken zijn
- Zorg voor interne marketing over het hoe en waarom





## Monitoren & evalueren



Het samenwerken in dit partnership gaat veelal over vertrouwen en een relatie opbouwen; de zachte factoren. Maar uiteindelijk willen we ook zicht op de resultaten.

**i** In deze fase bespreek je gezamenlijk welke rapportages er opgeleverd zullen worden

### Het belang van monitoren

De wil om gezamenlijk meer duurzame banen voor mensen met een arbeidsbeperking te realiseren, moet leiden tot echte resultaten. Blijf in gesprek met elkaar gedurende de looptijd van het contract en monitor periodiek de resultaten. De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer begint bij de aanbesteding. De samenwerking krijgt pas vorm gedurende de looptijd van het contract. Onderhoud de relatie en zorg voor voldoende momenten waarop de samenwerking wordt geëvalueerd. Jaarlijkse monitoring van de daadwerkelijke inzet (in verloonde uren) van mensen met een arbeidsbeperking (uit het Doelgroepregister) is noodzakelijk om de bijdrage van de opdrachtnemer aan het quotum voor de banenafpraak te kunnen vaststellen. In de voorbeelden bij stap 9 is daarom in 'eis 3' de verplichting opgenomen dat de opdrachtnemer de opdrachtgever hier jaarlijks over informeert. In de meeste gevallen zal een gesprek per kwartaal meer opleveren, omdat je dan op tijd kunt bijsturen en/of opschalen om maximale resultaten te boeken.

*Als erkenning voor de gezamenlijke inspanning, is het belangrijk dat de resultaten ook gezien worden. Daarom is het belangrijk dat de partners periodiek de resultaten bespreken en dat de opdrachtnemer jaarlijks formeel rapporteert over de resultaten. De opdrachtgever kan deze dan opnemen in het eigen jaarverslag.*

**Maarten Prinsen, programmamanager ministerie van BZK.**

Concrete afspraken kan je maken over:

- Social return als vast onderdeel van de evaluatie/periodiek overleg
- Een kwartaalrapportage over het aantal gerealiseerde banen (opgeleverd door leverancier)
- Een jaarlijkse, officiële rapportage van verloonde uren aan de opdrachtgever

### Tips & tricks

- Als in de huidige contracten geen formele afspraken zijn gemaakt over social return, kun je aanvullend wel afspraken maken over periodieke rapportages
- Onthoud: de resultaten zijn een weergave van jullie gezamenlijke inspanning
- Vraag bij de rapportage om de resultaten geanonimiseerd (of geaggregeerd) te verstrekken. Gegevens over verloonde uren met de namen van de medewerkers erbij zijn immers persoonsgegevens en vallen onder de privacywetgeving.





# Aanpak bij aanbestedingen



**In deze proeftuin hebben we in eerste instantie alleen gekeken naar samenwerking binnen bestaande contracten. Maar uiteindelijk gaat het om een manier van samenwerken die al vanaf de aanbesteding kan beginnen. De ervaringen in deze partnerships leiden naar verwachting tot een hernieuwde aanpak bij nieuwe aanbestedingen.**

**i** In deze fase zorg je voor borging van de aanpak bij verlenging van bestaande contracten en bij contracten met nieuwe leveranciers

## Nieuwe aanbestedingen

Soms leent een bepaalde vorm van dienstverlening zich heel goed voor de inzet van mensen uit de doelgroep banenafpraak. Maar als het lopende contract bijna afloopt, raden we aan om pas bij de volgende aanbestedingsperiode in social return te investeren. Het is van belang om social return op te nemen in de aanbestedingsdocumenten. Wat hiervoor een geschikte tekst is, verschilt per situatie.

Belangrijke punten zijn de aard (categorie), de omvang en de duur van de dienstverlening. Bij arbeidsintensieve, uitvoerende werkzaamheden die de inzet van relatief laaggeschoold personeel veronderstellen – schoonmaak, catering, groenvoorziening – kun je de leverancier vragen hoeveel mensen uit de gewenste doelgroep hij inzet voor het lopende contract. Zo krijg je een eerste indicatie van de mogelijkheden.

## Twee modellen

De belangrijkste keuze bij nieuwe aanbestedingen gaat over op welke doelgroep je je richt: mensen met een arbeidsbeperking of breder: mensen die om een andere reden een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Tot die laatste doelgroep behoren bijvoorbeeld langdurig werklozen en ex-gedetineerden. Als het goed is, is de doelgroep bij stap 1 al

bepaald. Voor beide gevallen kun je gebruikmaken van de basismodellen hieronder. Model A is gericht op echte banen voor de specifieke doelgroep arbeidsbeperkten. Model B is gericht op de brede doelgroep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en kan in de uitvoering ook zijn gericht op werkervaring en stageplaatsen voor de doelgroepen.

### Tips & tricks

- Er is veel informatie te vinden op [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl).
- Maak gebruik van onderstaand model A of B.

## Model A (gericht op doelgroep Banenafpraak)

### Eis 1 De social-returnverplichting

1. De opdrachtnemer moet (5)%\* van de loonsom van het voor de uitvoering van deze opdracht ingezette personeel, inzetten voor de doelgroep social return.
2. Tot de doelgroep van social return worden gerekend personen die zijn opgenomen in het Doelgroepenregister van Uitkeringsinstituut Werknemersverzekering (UWV).

### Eis 2 De uitvoering van social return

1. Na gunning bespreken opdrachtgever en opdrachtnemer de uitvoering van social return. Gedurende de uitvoering van deze opdracht overleggen partijen regelmatig om op basis van partnerschap een maximale inzet van de doelgroep te realiseren.
2. Het is de opdrachtnemer toegestaan in het kader van social return personen in dienst te nemen, in dienst te houden of op andere wijze aan zich te binden, zoals detachering. Vacatures voor personeel dat geheel of in overwegende mate werkzaam is in het kader van de uitvoering van deze opdracht, worden bij voorkeur vervuld uit de doelgroep social return. Voor de werving en selectie van de kandidaten kan opdrachtnemer zich wenden tot UWV, de gemeenten, WSW-bedrijven (sociale werkplaatsen) en/of re-integratiebureaus.



3. Verloning van in te zetten personen uit de doelgroep moet plaatsvinden volgens de in de branche gebruikelijke tarieven.
4. Onder de inzet van personeel bij de uitvoering van deze opdracht wordt mede begrepen de inzet door de opdrachtnemer van personeel in dienst van derden.

### **Eis 3 Rapportage social return**

1. Partijen overleggen ieder kwartaal over de realisatie van social return op basis van een door opdrachtnemer verstrekte rapportage.
2. Om de realisatie per jaar te volgen, zal de opdrachtnemer de opdrachtgever kort na het einde van ieder kalenderjaar, doch uiterlijk binnen 2 maanden, een getrouwe opgave doen van de in het afgelopen kalenderjaar gerealiseerde social return. De jaaropgave geschiedt voor wat betreft de personen die zijn opgenomen in het Doelgroepenregister van het UWV op basis van de loonadministratie van de formele werkgever in de vorm van het aantal verloonde uren.
3. Opdrachtgever kan het gerapporteerde resultaat, in niet tot personen herleidbare gegevens, openbaar maken, bijv. in het jaarverslag of de jaarrekening. Opdrachtgever zal op basis van de opgave van opdrachtnemer de verloonde uren van personen uit het Doelgroepenregister toevoegen aan het eigen quotum ingevolge de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten.
4. Opdrachtgever kan bij wijze van steekproef of in geval van twijfel over de opgave om bewijs vragen. In geval van gereede twijfel kan de opdrachtgever een assurance-onderzoek door een accountant laten uitvoeren. De opdrachtnemer dient in alle gevallen volledige medewerking aan het onderzoek te verlenen. Indien uit het onderzoek de twijfel terecht blijkt, zijn de kosten van het assurance-onderzoek voor rekening van de opdrachtnemer.

### **Eis 4 Contractwijziging**

1. Opdrachtgever kan, ten behoeve van de flexibiliteit in de opdracht, opdrachtnemer toestaan (zonder daartoe ooit verplicht te zijn) om tijdens de Opdracht gemotiveerd af te wijken van bepalingen van de Overeenkomst, het Programma van Eisen en/of de Inschrijving van opdrachtnemer. Afwijken wordt alleen toegestaan na voorafgaande toestemming en indien er geen sprake is van een wezenlijke wijziging, bijvoorbeeld als blijkt dat – naar het oordeel van opdrachtgever – een bepaling:
  - a. verhindert dat een bijdrage wordt geleverd aan de in de aanbestedingsdocumenten benoemde doelen die opdrachtgever nastreeft;
  - b. verhindert dat meer personen uit de doelgroep kunnen worden ingezet;
  - c. verhindert dat een beter maatschappelijk resultaat kan worden geboekt bij de uitvoering van de Opdracht;

- d. verhindert dat door toekomstige ontwikkelingen bijvoorbeeld de behoefte ontstaat om een pilot of experiment op te starten;
  - e. samenwerking met andere partijen belemmert;
  - f. niet (meer) realistisch is als gevolg van niet voorziene ontwikkelingen.
2. Opdrachtnemer en opdrachtgever treden in elk van bovengenoemde gevallen in overleg. Na dit overleg kan opdrachtgever waar nodig de Overeenkomst en/of het Programma van Eisen wijzigen.
3. Er mag uitsluitend worden afgeweken van de bepalingen na overleg en voorafgaande schriftelijke toestemming van opdrachtgever.

## **Model B (gericht op brede doelgroep social return)**

### **Eis 1. Social return**

Bij deze aanbesteding dient (5)%\* van de opdrachtsom ingezet te worden voor social return. De opdrachtgever heeft voor de invulling van social return gekozen om hiervoor het bouwblokkenmodel social return van de gemeente Utrecht van overeenkomstige toepassing te verklaren, zoals bekend gemaakt op [www.utrecht.nl](http://www.utrecht.nl)

Eisen 2 t/m 4: idem model A.

\* Het haalbare percentage hangt sterk van de casus af. Een vast percentage van 5% is soms teveel en soms te weinig. Check ter voorbereiding van de aanbesteding actuele situatie bij de huidige leverancier of doe een beperkte marktconsultatie.



# Deel 3



Barbara van de Ven en Wim Peeters:

## De DJI en Sodexo helpen samen ex-gedetineerden aan het werk

Gedetineerden komen altijd – op een paar uitzonderingen na – op enig moment weer vrij. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat deze mensen een toekomst opbouwen en op het rechte pad blijven? De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) ziet werk als basisvoorwaarde voor re-integratie. Samen met dienstverlenend bedrijf Sodexo wil de DJI ervoor zorgen dat gedetineerden die in (gedeeltelijke) vrijheid worden gesteld, voorbereid worden op werk en een volwaardige baan kunnen krijgen bij Sodexo. Status: de eerste plaatsingen zijn een feit.



## Wat kenmerkt de doelgroep?

De proeftuin van de DJI en Sodexo is om tal van redenen een bijzondere. Ex-gedetineerden vallen niet per definitie onder de banenafpraak en is alleen al wegens het stigma niet de meest gemakkelijke doelgroep om mee te werken. Werkgevers die deze mensen – meestal mannen – een kans geven, zijn vooral intrinsiek gemotiveerd en overtuigd van wat het de samenleving oplevert. Dat geldt zeker ook voor Barbara van de Ven, Human Resources Manager bij Sodexo. “Ik heb er inmiddels vier gesproken. Het zijn



bescheiden, leuke gasten, vertelt ze. “Ergens hebben ze een keer de verkeerde afslag genomen”. Wim Peeters, coördinator van het vergadercentrum in het Detentiecentrum (DC) in Zeist, vult aan: “In deze proeftuin gaat het om de zogeheten ISD’ers: stelselmatige daders van kleinere vergrijpen. Het zijn jongens die vaak bezwijken onder groepsdruk. Om het patroon van draaideurcriminaliteit te doorbreken, worden ze maximaal twee jaar in een Penitentiare Inrichting (PI) geplaatst. Bij goed gedrag krijgen ze na zeven maanden meer vrijheden. Zo wordt de samenleving tegen de crimineel beschermd en krijgt hij tegelijkertijd de kans om aan zichzelf te werken”.

## Stap voor stap richting de arbeidsmarkt

De tijd in een Penitentiare Inrichting (PI) staat dus in het teken van terugkeer in de maatschappij. Dat geldt ook in de vestiging in Nieuwegein. De mannen die hier in detentie zitten beginnen met werken in de gevangenis, waarna ze na zeven maanden bij bijvoorbeeld Wim Peeters in het vergadercentrum van het Detentiecentrum in Zeist terechtkomen.

*“Sinds de gedeeltelijke sluiting van het DC creëren we hier beschutte werkplekken.”*

*“Het opdoen van werkervaring is zo belangrijk dat wij ons niet laten tegenhouden door het gebrek aan uren.”*

“Sinds de gedeeltelijke sluiting van het DC creëren we hier beschutte werkplekken. Ze werken daar onder meer in de keuken, altijd onder supervisie en met begeleiding. Ze worden gebracht en gehaald, maar op een gegeven moment mogen ze zelf met het OV terug naar de PI Nieuwegein; een goede test om te kijken hoe ze met vrijheden en afspraken omgaan”. Hebben ze dan een enkelband om? “Nee”, zegt Wim. Wel kunnen ze een alcohol- en drugstest krijgen. Als blijkt dat alles goed gaat, doen we ons best om iemand naar een echte baan te begeleiden”. “En dan komen ze bij ons terecht”, zegt Barbara. “Ze beginnen al in de periode dat ze nog in detentie zitten, waarbij DJI verantwoordelijk blijft. Als het wederzijds bevalt, krijgen ze direct na afloop van hun detentie van Sodexo een contract”.

## Obstakels

Twee derde van het werknemersbestand van Sodexo is vrouw en de werkweek voor veel operationele functies is tussen de 20 en de 25 uur. Echter, de mannen die uit de PI komen hebben juist behoefte aan een voltijdbaan. “Dat is een *challenge*”, zegt Barbara. “Om onze cateringdienstverlening optimaal te kunnen uitvoeren hebben wij gedurende de lunch vier mensen nodig die



zo uur per week willen werken. Je kunt die uren niet verdelen over drie personen, want dan mis je gewoon handen tijdens de lunch. Een van de huidige gedetineerden wordt dan ook ingezet binnen de andere facilitaire dienstverlening van Sodexo, waar vaak meer uren mogelijk zijn. Daarnaast is het opdoen van werkervaring zo belangrijk dat wij ons niet laten tegenhouden door het gebrek aan uren. Als ze voldoende ervaring hebben opgedaan, kunnen ze misschien opgeleid worden tot kok of doorstromen naar een andere werkgever, waar wel meer contracturen mogelijk zijn”. Een ander obstakel is de

reiskostenvergoeding. Wim: “Als ex-gedetineerden aan een baan beginnen, hebben ze vaak geen geld om de reiskosten te betalen. Een bedrijf als Sodexo geeft wel een vergoeding, maar logischerwijs pas aan het eind van de maand. De PI kan dit geld niet voorschieten. Om de kans op uitval te verkleinen, moet voor dit probleem structureel een oplossing komen”.

### Succesfactor

De samenwerking tussen de DJI en Sodexo is succesvol, omdat zij vooral niet al te lang stil staan bij de hobbels die genomen moeten worden. De focus ligt op de mogelijkheden, op het dóen, ondanks het feit dat ze de obstakels heus wel zien aankomen. Maar: hoe verder het stadium en hoe beter de relatie, hoe groter de bereidheid om aan de nodige oplossingen te werken. “Wij spreken ook bewust niet over een quotum”, zegt Barbara. “Kwaliteit gaat voor kwantiteit”. Wim roemt de ambassadeursrol van Barbara voor inclusie. “Sodexo heeft de dapperste rol in dit partnership. Je moet het ook maar doen!”

### VOG vereist

En hoe zit het met de overheid als werkgever? Kunnen de ex-gedetineerden niet ook gewoon in de PI in Nieuwegein aan de slag? “Lastig”, zegt Wim. “Dan krijgt het personeel in de kantine ineens de lunch geserveerd van mensen die ze voorheen moesten opsluiten. Dat kan een onveilig gevoel geven”. Los daarvan is het tot op

heden ook praktisch onmogelijk voor hen om bij de overheid te werken. “De overheid vraagt altijd een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) en ex-gedetineerden komen daar bijna nooit voor in aanmerking. Omdat de overheid de grootste werkgever van Nederland is, vallen er daarom een hoop banen af”. Dat is zonde, maar anderzijds biedt het kansen om de inkoopkracht van de overheid beter te benutten. Barbara: “Er is steeds meer aandacht voor social return: dé manier om samen een werkomgeving te creëren, waarin iedereen zich welkom voelt. En het mooie is: met deze proeftuin maken we Nederland ook nog eens een stukje veiliger, daar ben ik van overtuigd!”.

### Smaakt naar meer

Wat Barbara betreft staat om deze proeftuin geen omheining; deze samenwerking smaakt naar meer. De doelen die ze voor ogen heeft zijn: inventariseren welke knelpunten op de loer liggen en deze beslechten om vervolgens het proces van detentie naar werk bij Sodexo te standaardiseren. “In bepaalde regio’s zien we veel ruimte voor nieuwe plaatsingen, dus ook daar kunnen mensen vanuit Penitentiaire Inrichtingen naar Sodexo doorstromen. Het zou fantastisch zijn als we dit jaar meerdere succesvolle dienstverbanden kunnen realiseren én een werkwijze kunnen ontwikkelen die toepasbaar is binnen de andere locaties van de DJI en Sodexo.”



Leonore Nieuwmeijer en Harmen Strikwerda:

## “Eerst doen, die obstakels zijn van latere zorg”

**Het is geen geheim dat de overheid tot op heden achterbleef in het realiseren van banen voor mensen met een arbeidsbeperking. De Universiteit Utrecht (UU) is al wél goed op weg. Het Facilitair Service Centrum van de universiteit breidt haar inkoopkracht uit door samen met haar acht belangrijkste facilitaire dienstverleners te kijken welke taken vanuit verschillende werkgevers gebundeld kunnen worden tot volwaardige banen voor mensen met een arbeidsbeperking.**

## Basis partnership

Eén van de facilitaire dienstverleners van de UU is schoonmaakbedrijf Asito. Hier werkt één van de bekendste aanjagers van inclusie op de arbeidsmarkt: Leonore Nieuwmeijer. Het is dan ook niet het eerste project waarin Asito en de UU zich zijn aan zijn sterk maken voor inclusie. Vorig jaar zorgden ze er samen voor dat vijf praktijkschooljongeren stage konden lopen bij de universiteit. Het legde een stevige basis voor nadere samenwerking. En die samenwerking heeft er toe geleid dat het Facilitaire Service Centrum is



benaderd door De Normaalste Zaak en Asito om deze proeftuin vorm te geven.

## Energie

Harmen Strikwerda vindt het een eer dat hij is benaderd voor de proeftuin; de universiteit wordt blijkbaar als een kansrijke instelling gezien. Leonore begrijpt wel waarom. “Afgelopen vrijdag zaten we met acht leveranciers aan tafel die op momenten ook concurrenten van elkaar zijn. Dan is de relatie die de universiteit met ons heeft van groot belang. De universiteit pakt dat heel goed op. De sfeer was zo goed, zó vol energie!” Harmen vult aan: “We benaderen deze proeftuin ook niet vanuit inkoop-perspectief. Want daarmee impliceer je eigenlijk dat je eerst een contract moet ‘openbreken’ om dit initiatief mogelijk te maken. Dan begin je volgens mij op achterstand. We hebben gebruikgemaakt van onze relatie met de leveranciers door samen, als partners, naar mogelijkheden binnen de huidige contracten te kijken. Daarmee hebben we elkaar geïnspireerd en die energie tot stand gebracht. Daar komt nog bij dat we ook diensten in eigen beheer uitvoeren en wat betreft dit onderwerp eigenlijk een gelijkwaardige partner zijn”.

## Samen stapelen

Wat gebeurt er dan tijdens zo’n bijeenkomst? Leonore: “Wat ik vooral niet wilde, is aankloppen bij de universiteit en zeggen: ‘als jij ons meer geld geeft, gaan wij meer mensen inzetten. Nee, we kijken naar de

mogelijkheden die er al zijn, maar die we nog niet benutten. Het is van belang dat we dit als leveranciers samen oppakken, want niet één leverancier heeft genoeg taken liggen voor één volwaardige baan. Als we onze gezamenlijke taken bundelen, zou dat wél moeten lukken. Bij de kick-off spraken we daarom af dat alle deelnemers van de proeftuin taken meenemen die uitgevoerd moeten worden, maar die op zichzelf nog geen volledige baan vormen.

*Met veel enthousiasme gingen we aan de slag, iedereen zag kansen!*

Zo bekeken we afgelopen vrijdag in twee groepen welke taken in de buitenruimte gebundeld kunnen worden en met welke taken we in de binnenruimte banen kunnen creëren. Denk bijvoorbeeld aan iemand die in de ochtend drie uur schoonmaakt en daarna nog drie uur de catering versterkt. Met veel enthousiasme gingen we aan de slag, iedereen zag kansen! ‘Team binnenruimte’ kwam met twee nieuwe banen terug en ‘team buitenruimte’ zelfs met vier”.

## De mens staat centraal

Toch concludeerden de deelnemers dat er wellicht iets te ambitieus gestapeld werd; het doel van een leerproces wordt dan voorbijgestreefd. Het klinkt best simpel: taken bundelen tot combinatiebanen,



maar praktisch gezien is het een ingewikkeld proces. En daar mag de werknemer absoluut niets van merken, vinden Harmen en Leonore. “De mens staat centraal”, zegt Leonore resoluut. “Maar omdat de taken vanuit verschillende leveranciers door één persoon uitgevoerd worden, brengt dat een hoop vragen met zich mee. Waar komt de persoon in dienst en onder welke cao valt hij? Wie regelt de jobcoach? Bij welk bedrijf valt de baan onder de social-returnverplichting? Hoe laten we een loonwaardemeting uitvoeren als we geen normfunctie hebben? Kortom: er komen een hoop juridische zaken om de





hoek kijken. Die zijn allemaal van later orde, want we focussen ons eerst op de mogelijkheden. Maar dat is wel de reden waarom we besloten dat we het niet te ingewikkeld moeten maken en dat één baan door maximaal twee leveranciers samengesteld moet worden. Maar uiteraard moeten er wel oplossingen voor alle obstakels komen”. Harmen vult aan: “Daar komt het Breed offensief van Van Ark om de hoek kijken. Op vragen als ‘in wiens bedrijfskleding gaat de werknemer aan het werk’, vinden we heus wel een antwoord. Maar het ministerie van SZW zal naar aanleiding van deze proeftuinen de wet- en regelgeving op sommige punten echt moeten aanpassen. Onze ambitie moet operationeel gezien wel mogelijk zijn”.

### Succesfactoren

Tot die tijd trekken de universiteit en haar leveranciers zich nog niets aan van ogenschijnlijke onmogelijkheden. “De universiteit is in staat een sfeer te creëren waarin het samenwerken centraal staat”, zegt Leonore. “We leren hier allemaal heel veel van. Pas als er een nieuwe aanbesteding komt, worden we weer concurrenten”. Harmen is op zijn beurt erg te spreken over de leveranciers en benadrukt dat ook de andere leveranciers in deze proeftuin – Westerveld (schoonmaak), Sodexo (catering),

Maas (automaten), Verheij, SIGHT Landscaping (beide groenvoorziening) en Securitas (beveiliging) – stuk voor stuk enthousiast meedenken. “Je ziet dat het helpt als een bedrijf iemand als Leonore inzet, iemand die een beetje is losgezongen van de hiërarchische organisatie, iemand die intrinsiek gemotiveerd is en de rest van de organisatie vanuit de staf kan aanjagen”.

*De universiteit is in staat een sfeer te creëren waarin het samenwerken centraal staat.*

Leonore en Harmen kijken al uit naar de volgende bijeenkomst, waarin zij zes vacatures zullen opstellen. Niet vanuit functietitels, maar juist competentiegericht. En om die stap niet in de weg te staan, gaan ze pas daarna aan de slag met de juridische kaders. En dát is dan het startsein voor de werving.



## Colofon

Dit stappenplan is opgesteld door de stichting De Normaalste Zaak op basis van de ervaringen die zijn opgedaan met het project Proeftuin: Partnerships voor meer banen, waar een projectsubsidie voor werd verleend door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

**Contact:** heb je vragen over deze handreiking of over deelname aan een proeftuin?  
Neem contact op met De Normaalste Zaak via [info@denormalstezaak.nl](mailto:info@denormalstezaak.nl)

**Samenstelling en redactie:** Nienke Schütte en Lisanne Smits

**Fotografie:** Jan Buteijn

**Vormgeving:** Optima Forma bv, Voorburg

Juli 2019

