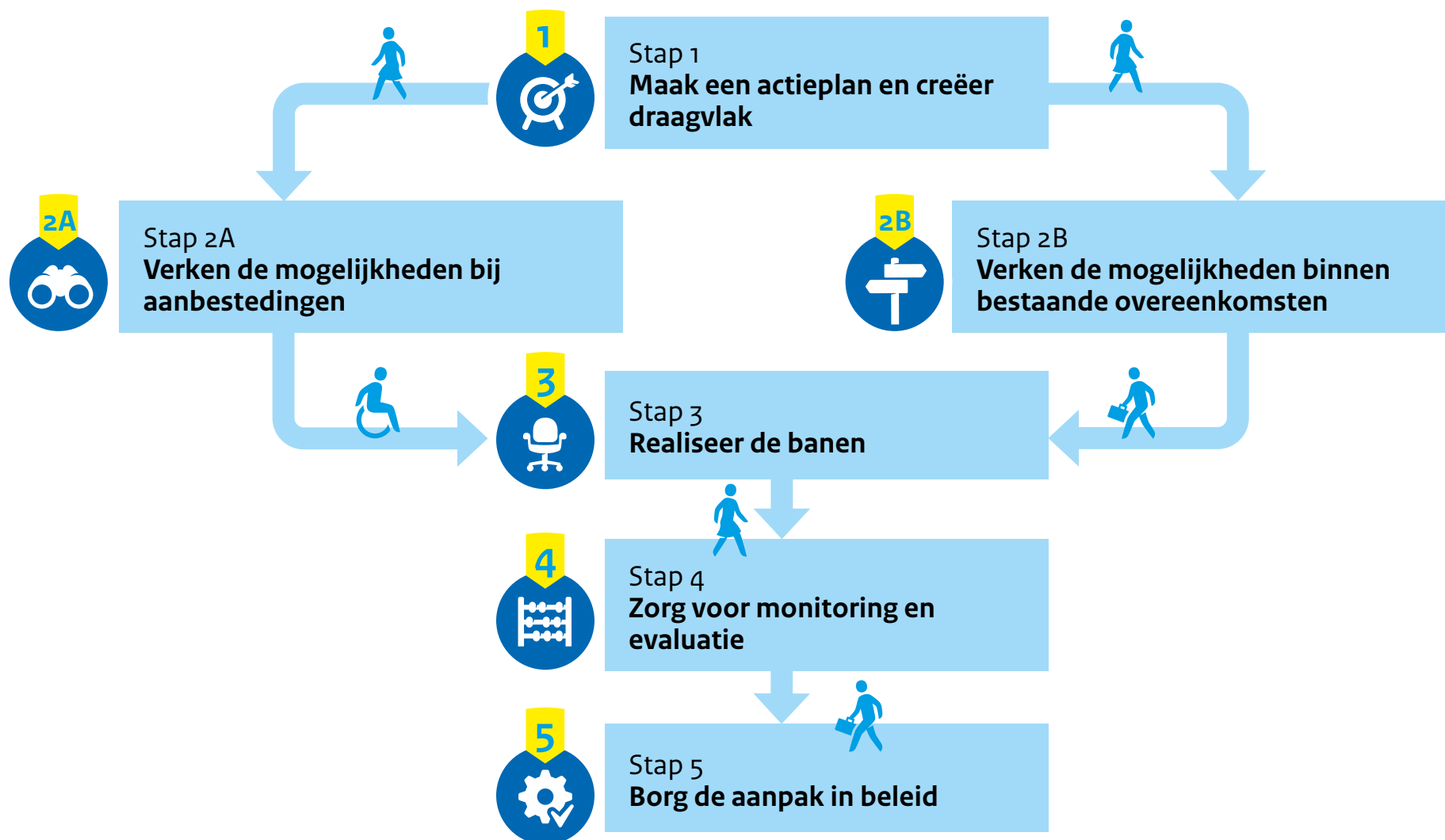


# Handreiking 'Partnerships voor meer banen'

Een stappenplan voor publieke opdrachtgevers om samen met opdrachtnemers banen te realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking



## **Handreiking ‘Partnerships voor meer banen’**

Een stappenplan voor publieke opdrachtgevers om samen met opdrachtnemers banen te realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking.

*Werk jij bij een publieke organisatie als beleidsmaker, inkoper, projectleider banenafspraken, HR-medewerker, contractmanager of leidinggevende en wil je graag kansen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking? Deze handreiking is geschreven voor iedereen die samen met opdrachtnemers sociale impact wil maken.*

*Ben je opdrachtnemer? Deel dit deze handreiking met je opdrachtgever en ga samen aan de slag!*

Aan deze handreiking werkten mee:

**Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**

**De Normaalste Zaak** – netwerk voor inclusieve werkgevers

**PIANOO** – Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat

**Maatwerk voor Mensen** (ministerie van BZK) – proeftuinen social return bij de Rijksoverheid

# Inhoudsopgave

<b>Deel 1</b>	<b>4</b>	<b>Bijlage I</b>	<b>35</b>
Voorwoord Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	4	Overzicht stappenplan Partnerships voor meer banen	35
Over het project “Partnerships voor meer banen”	5	<b>Bijlage II</b>	<b>36</b>
Uitgangspunten van deze handreiking	6	Overzicht rollen en verantwoordelijkheden	36
<b>Deel 2</b>	<b>8</b>	<b>Bijlage III</b>	<b>39</b>
Het stappenplan	8	Brainstormformat	39
Stap 1: Maak een actieplan en creëer draagvlak	9	<b>Bijlage IV</b>	<b>40</b>
Stap 2A: Verken de mogelijkheden bij aanbestedingen	14	Over Maatwerk voor Mensen: de verruimde werkwijze social return van de Rijksoverheid in een notendop	40
Stap 2B: Verken de mogelijkheden binnen bestaande overeenkomsten	20	<b>Colofon</b>	<b>42</b>
Stap 3: Realiseer de banen	24		
Stap 4: Zorg voor monitoring en evaluatie	26		
Stap 5: Borg de aanpak in beleid	28		
<b>Deel 3</b>	<b>31</b>		
Praktijkvoorbeelden	31		
Sodexo vindt goede medewerkers, ex-gedetineerden bouwen toekomst op	31		
Van proeftuin tot implementatie; meer banen dankzij samenwerking tussen UU en leveranciers	33		



## Leeswijzer

Deze klikbare handreiking beschrijft de stappen voor publieke organisaties om samen met opdrachtnemers banen voor de doelgroep banenafpraak te realiseren. We geven bij elke stap tips die gebaseerd zijn op geleerde lessen uit verschillende proeftuinen. Na de eerste stap (voorbereiding) kun je kiezen uit twee routes: aan de slag met een aanbesteding of aan de slag binnen een bestaand contract. Je kunt natuurlijk ook beide routes parallel bewandelen.

# Deel 1

## Voorwoord Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

**Via Social Return on Investment (SROI) vraagt de overheid haar opdrachtnemers een bijdrage te leveren aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. Veel mensen die graag aan het werk willen staan aan de zijlijn; bijvoorbeeld statushouders, mensen met een arbeidsbeperking, en ouderen. Mensen met potentie die een kans verdienen mee te doen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt.**

Met een jaarlijkse aanbestedingssom van ruim 90 miljard(!) euro door de overheid is de potentiële impact van SROI groot, maar blijkt in de uitvoering nog vaak een uitdaging. Vragen rondom verantwoordelijkheden, budget en monitoring zijn veelal niet genoeg uitgewerkt waardoor veel kansen blijven liggen.

Met een team vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en De Normaalste Zaak (DNZ) hebben we samen met verschillende sectoren, overheidsopdrachtgevers, projectleiders banenafspraken en hun opdrachtnemers meer banen voor mensen met een arbeidsbeperking gerealiseerd. Ook is samengewerkt met PIANOo Expertisecentrum Aanbesteden om ervoor te zorgen dat deze handreiking ook voorziet in de kennis op het gebied van inkoop en aanbesteden, en de monitoring en borging hiervan.

Tot slot gaat deze handreiking ook over het strategisch verankeren van sociaal inkopen. Hoe krijg je draagvlak voor beleid en zorg je voor eigenaarschap op strategisch niveau?

Graag willen wij alle deelnemers bedanken voor hun enorme energie, drive en ambitie om in partnerships meer banen te realiseren.

De belangrijkste les die we hebben geleerd is: samenwerken werkt! Projectleiders: werk samen met inkoop! Inkoop: werk samen met projectleiders banenafspraken en HR-medewerkers. Alleen door samenwerking tussen inkoop, HR, bestuur en opdrachtnemer kun je ervoor zorgen dat je de beste en gewenste resultaten behaalt.

Met hartelijke groet,

Emilie Schreuder,

Hoofd afdeling Ambtelijk Vakmanschap en Rechtspositie  
Directie Ambtenaar en Organisatie  
Directoraat-Generaal Overheidsorganisatie  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

## Over het project “Partnerships voor meer banen”

In het najaar van 2018 zijn het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en De Normalste Zaak (DNZ) gestart met het opzetten van proeftuinen om publieke organisaties en hun opdrachtnemers gezamenlijk meer duurzame banen te laten realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking. Een proeftuin (of pilot) is een laagdrempelige manier om rondom een bepaald vraagstuk te experimenteren en mogelijkheden te verkennen in de praktijk. De directe aanleiding voor de proeftuinen is de publicatie “Verkenning banen arbeidsbeperkten binnen kansrijke inkoopcategorieën overheid” (juni 2018).

Een belangrijke uitkomst van de verkenning was dat overheidsbreed 5 tot 10 % van de banen in de catering en schoonmaak geschikt kunnen zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. In de proeftuinen stond partnership centraal. De geleerde lessen kwamen samen in de handreiking “Partnership en inkoopkracht” (juli 2019).

In deze vernieuwde handreiking werken we de stappen verder uit en geven we updates en voorbeelden van reeds succesvolle samenwerkingen. Op het moment dat we deze handreiking schreven, bevonden we ons midden in de coronacrisis. De workshops, de begeleiding van proeftuinen en ander contact met enthousiastelingen moesten we plotseling op een andere manier organiseren. Gelukkig was er op dat moment al voldoende (voortschrijdend) inzicht om het stappenplan in deze handreiking vorm te geven. En natuurlijk het urgentiebesef: nu - en vermoedelijk juist in het post-corona tijdperk - zijn er nog veel werkzoekenden met potentie die langs de kant staan. Tegelijkertijd zijn er mensen, zowel bij overheid als bij bedrijven, die iets aan deze situatie willen doen.

Voor het schrijven van de handreiking hebben we dit keer ook de samenwerking met Maatwerk voor Mensen opgezocht:

“Vanuit Maatwerk voor Mensen zijn we erg blij met de vernieuwde Handreiking Partnerships voor meer banen. [Maatwerk voor Mensen](#) geeft Rijksambtenaren als werkwijze sinds 2018 meer ruimte binnen de social-return-opdracht van de Rijksoverheid. De onderlinge samenwerking én het gesprek met de leverancier staan daarbij centraal. Alleen door goede relaties kunnen we social-return-kandidaten duurzaam naar de arbeidsmarkt toe leiden en een plaats bieden.” // Linda Planjer (projectleider Maatwerk voor Mensen) en Sammy Hadad (beleidsmedewerker maatschappelijk verantwoord inkopen, DG Overheidsorganisatie BZK)

## Uitgangspunten van deze handreiking

**In deze vernieuwde handreiking brengen we de kennis en ervaringen vanuit het project Partnerships voor meer banen, Maatwerk voor Mensen en PIANOo bijeen. We bieden organisaties concrete handvatten om sociale impact binnen inkoop zo effectief mogelijk in te zetten. Daarnaast richten we ons nadrukkelijker op nieuwe aanbestedingen, omdat op lange termijn daar het échte verschil gemaakt kan worden. De social return-afspraken is een aanleiding om met je opdrachtnemer in gesprek te gaan over de invulling. Maar ook als hier contractueel nog geen afspraken over gemaakt zijn, loont het om de mogelijkheden te verkennen. We hebben voor deze vernieuwde handreiking niet alleen maar naar de facilitaire dienstverlening gekeken, maar ook naar andere type opdrachten.**

*Deze handreiking geeft je handvatten om laagdrempelig een proeftuin met je leveranciers te starten. Daarnaast laten we zien hoe je vanuit een aanbesteding goede afspraken kunt maken met nieuwe opdrachtnemers. In beide gevallen staat samenwerking centraal; het creëren van “partnerships voor meer banen”.*

Partnerships voor meer banen gaat uit van de volgende uitgangspunten:

### Banen voor de banenafspraken

In deze handreiking focussen we specifiek op het realiseren van banen voor mensen uit de doelgroep banenafspraken. Waarom? Alle overheids- en onderwijsorganisaties moeten bijdragen aan de banenafspraken; het is dus een organisatiedoel. De aanpak ‘Partnerships voor meer banen’ kan ook toegepast worden bij andere sociale doelen.



### Wat is social return?

Deze handreiking richt zich op het beter benutten van de inkoopkracht van de publieke sector om sociale impact na te streven. Een van de belangrijkste instrumenten hiervoor is *social return on investment* (SROI) of kortweg *social return*. Organisaties kunnen bij het verstrekken van hun opdrachten de opdrachtnemer stimuleren of verplichten om participatie te bevorderen en werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vaak wordt hier aansluiting gezocht met de eigen (sociale) organisatiedoelen. ■

### Partnership = samen

Het project “Partnerships voor meer banen” is met 15 proeftuinen aan het werk gegaan. Vanuit bestaande contracten is gekeken hoe een 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 SROI-afspraken. Een partnership ontstaat niet zomaar; daar heb je onderling vertrouwen, transparantie en overeenkomstige doelstellingen en belangen voor nodig. Marktpartijen werken hier over het algemeen graag aan mee – schroom dus niet om hen te benaderen!

### HR & Inkoop werken samen (met veel interne en externe stakeholders)

In veel organisaties is sprake van een grote afstand tussen HR en inkoop. Partnership gaat niet alleen over samenwerking tussen organisaties, maar ook tussen afdelingen *binnen* een organisatie. HR en inkoop zouden gezamenlijk betrokken moeten zijn bij de afspraken en uitwerking van SROI. Dit is in veel

organisaties nog niet geregeld, terwijl het bij elkaar brengen van expertises veel impact kan hebben. Beide afdelingen hebben onmisbare kennis om succesvol banen te realiseren. In elke fase van het proces heeft ieder een eigen rol ([zie ook het overzicht met rollen en verantwoordelijkheden](#)).

### Gecoördineerde aanpak

Het opzetten van een proeftuin gaat verder dan een tekstje in een aanbesteding of een SROI-verplichting bij de opdrachtnemer. Ook is het meer dan een initiatief van een enkele enthousiasteling. Door gecoördineerd samen te werken met collega's, kun je met de opdrachtnemer effectief een proeftuin starten. Elke organisatie is anders, dus bepaal je einddoel en plan je route zorgvuldig.

### Begin waar de energie zit

Er is niet één vaste route die je moet volgen om met opdrachtnemers impact te maken. Wil je graag starten met een aanbesteding, maar loop je tegen een barrière aan bij inkoop? Kies er dan voor om een proeftuin op te starten met een huidige opdrachtnemer. Kijk waar beweging zit, smeed coalities, zoek verder en laat je niet tegenhouden in jullie doel om meer sociale impact te creëren!

### Duurzame banen

Maximale impact bereik je met het realiseren van duurzame banen, bijvoorbeeld wanneer de opdrachtgever na invulling van de social return afspraak de medewerker in dienst neemt.



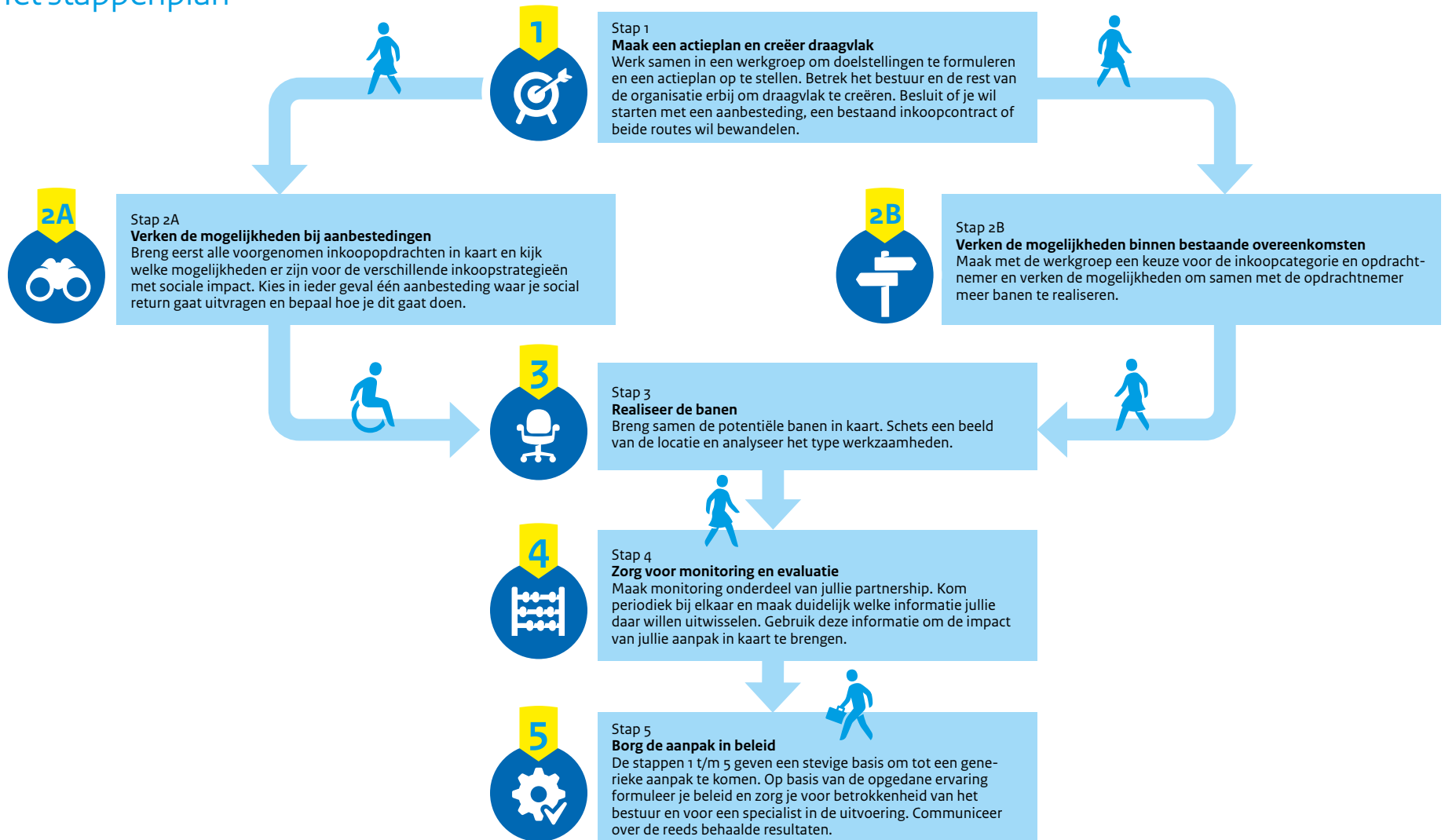
### Samen verantwoordelijk voor de banenafpraak

In oktober 2018 nam de Tweede Kamer een motie aan die markt en overheid gezamenlijk verantwoordelijk maakt voor het realiseren van de banenafpraak. De verdeling – 100.000 banen voor mensen met een arbeidsbeperking 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 en het aandeel van de overheid daarbinnen van 25.000 extra banen in 2025 gehandhaafd blijft. Daarmee komt er één banenafpraak voor alle werkgevers in Nederland. Dat betekent dat het er niet meer toe doet bij welke werkgever iemand uit de doelgroep banenafpraak werkt. Dit geeft werkgevers in zowel overheid- als marktsector meer mogelijkheden om (samen) banen te creëren.

In april 2019 is er een bestuurlijk akkoord gesloten door alle onderwijs- en overheidssectoren om een meer concrete invulling te geven aan de banenafpraak. Al deze sectoren hebben vervolgens een werkagenda opgesteld om extra banen te realiseren. In deze werkagenda's staat duidelijk omschreven dat de samenwerking met marktpartijen moet worden onderzocht en de mogelijkheden via inkoop moeten worden benut. ■

# Deel 2

## Het stappenplan







## Stap 1: Maak een actieplan en creëer draagvlak



**Jouw organisatie wil onderzoeken hoe zij - via partnerships met opdrachtnemers - meer banen voor de banenafpraak kan realiseren. Waar begin je? In deze eerste fase zorg je voor draagvlak binnen je organisatie, zet je een werkgroep op, bepaal je wat jullie betekenis van inclusief werkgeverschap is en onderzoek je hoe je kunt samenwerken voor de banenafpraak.**

*Na deze stap heb je samen met een werkgroep een actieplan opgesteld om samen met opdrachtnemers meer banen voor de banenafpraak te realiseren.*

Tussenstappen

- 1a. [Betrek het bestuur bij het initiatief](#)
- 1b. [Zet een werkgroep op](#)
- 1c. [Bepaal samen de doelstellingen](#)
- 1d. [Maak een actieplan](#)
- 1e. [Betrek de organisatie bij het actieplan](#)

### 1a. Betrek het bestuur bij het initiatief

Als je mogelijkheden ziet voor het benutten van inkoopkracht voor de banenafpraak, is het verstandig om het bevoegde gezag hierover een beleidsbeslissing te laten nemen. Wie dat is of zijn, verschilt per organisatie: het topmanagement of algemeen bestuur, een algemeen directeur of een directeur bedrijfsvoering. Vaak is er al middels een werkagenda op sectorniveau een besluit genomen over de banenafpraak, en hebben veel organisaties een Actieplan Maatschappelijke Verantwoord Inkopen (MVI). Dan kan het helpen om dit ook op lager niveau te bekrachtigen.

Een principebesluit stimuleert samenwerking tussen de verschillende interne afdelingen en functionarissen - HR, inkoop, facilitaire zaken. Dit is ook een belangrijke stap voor de toekomst, wanneer je de aanpak wil gaan borgen.

Allereerst vraag je ruimte om een werkgroep op te zetten ([tussenstap 1b](#)) en de mogelijkheden in kaart te brengen om via partnerships meer banen voor de banenafpraak te realiseren. In de meeste gevallen worden er al banen gerealiseerd en is dit een aanvulling.

Als je met je werkgroep een duidelijk actieplan hebt opgesteld ([tussenstap 1d](#)), betrek je wederom het bestuur hierbij. Hoe duidelijker de doelstellingen, des te 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 dagen. De inzet van inkoopkracht raakt immers verschillende onderdelen van de organisatie, waaronder HR, 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.



### TIPS

- 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.
- Sla deze stap niet over! Anders bestaat de kans dat je later vastloopt door gebrek aan prioriteit of aan medewerking.





### 1b. Zet een werkgroep op

Het initiatief voor het maken van sociale impact met inkoopkracht komt meestal vanuit HR of de projectleider banenafspraken, maar kan ook vanuit inkoop of het bestuur worden geïnitieerd. Binnen de organisatie moet in ieder geval één coördinator worden aangewezen die als aanjager en coördinator optreedt. Meestal is dat een HR-medewerker, maar het kan ook een andere medewerker zijn die naast andere taken deze specifieke (organisatiebrede) rol vervult.

Nadat het actieplan is opgesteld en aandacht is besteed aan het creëren van draagvlak kan de volgende stap worden gezet: de aangewezen coördinator maakt een interne afspraak met de afdeling die verantwoordelijk is voor de inkoop en de afdeling HR/personeelszaken (tenzij de coördinator daar zelf werkzaam is). Zet vanuit hier een werkgroep op die bestaat uit alle relevante medewerkers dan wel vertegenwoordigers van de relevante afdelingen:

- inkoop
- HR/manager banenafspraken
- contractmanager/relatiemanager/categoriemanager
- interne opdrachtgever, zoals de facilitair manager of coördinerend directeur inkoop
- indien aanwezig de coördinator social return en/of de coördinator Maatschappelijk Verantwoord Inkopen



#### TIPS

- Het eigenaarschap ligt bij de werkgroep: 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.
- Deel deze handreiking met je collega's vóórdat de werkgroep voor het eerst samenkomt.

### 1c. Bepaal de doelstellingen

Bespreek het doel binnen de werkgroep en zorg dat je samen op één lijn en hetzelfde kennisniveau zit. Mogelijke gespreksonderwerpen zijn:

- De visie van je organisatie op inclusiviteit en bijbehorende doelstellingen
- Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) en het benutten van inkoopkracht
- De (jaarlijkse) inkoopuitgave. Waar liggen kansen?
- Bestaande social return afspraken in contracten
- Bestaand social return beleid voor aanbestedingen
- De banenafspraken en de quotumwet: wat betekenen deze voor de organisatie?
- De visie op werkgeverschap en opdrachtgeverschap. Gaat HR alleen over de mensen met een dienstverband of over alle mensen die op de locatie werken? [Zie bijvoorbeeld de visie van het Rijk.](#)
- De manieren waarop 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 2B](#) gaan we hier verder op in.
- De rolverdeling, [zie hier een overzicht](#)





**TIP** Gebruik [deze praatplaat van AWWN](#) om de discussie op gang te brengen en bepaalde thema's bespreekbaar te maken.

Gebruik stap 1C 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.

Naast het realiseren van de banenafpraak zijn er ook andere doelstellingen om als organisatie bij te dragen aan inclusief werkgeverschap. Denk aan:

- Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan betaald werk helpen via inclusief werknemersbeleid
- Het realiseren van een inclusief personeelsbeleid. Lees meer over de waarde van inclusief werkgeven in [de brochure Verschil smaakt naar meer van AWWN](#)
- De uitgaven aan uitkeringen terugdringen
- Extra mensen werven voor een (tijdelijke) grote klus
- Een relatie opbouwen met de opdrachtnemer(s)
- Een specifiek trainingsprogramma voor een specifieke doelgroep
- Specifieke doelstellingen voor jouw organisatie, zoals het realiseren van stageplaatsen voor eigen leerlingen, het voorkomen van recidive door ex-gedetineerden of stimuleren van sociaal ondernemerschap.

11

## 1d. Maak een actieplan

Om ervoor te zorgen dat je in actie komt, is het van belang dat je geen vuistdik plan van aanpak schrijft, maar begint met een actieplan. Maak concrete afspraken rondom planning en verantwoordelijkheden.

Welke acties passen bij de geformuleerde doelstellingen? Wil je beginnen met beleid maken en draagvlak creëren vanuit een nieuwe aanbesteding of wil je beginnen door een proeftuin in je eigen organisatie met een bestaande opdrachtnemer te starten?

### Wat staat er in een actieplan?

- Doelstelling en inhoud van de geformuleerde beleidsbeslissing
- Leden van de werkgroep met rollen en taakomschrijvingen
- Projecten en bijbehorende acties met een eigenaar en deadline (SMART)
- Afspraken over vergaderingen en overleggen
- Welke externe organisaties je erbij wilt betrekken, zoals UWV en WSP's



**TIP** In deze handreiking staat [een brainstormformat](#) waarmee je kansrijke projecten in kaart brengt.



## 1e. Betrek de organisatie bij het actieplan

Het opzetten van proeftuinen, het realiseren van banen voor mensen met een arbeidsbeperking in je organisatie, het samenwerken met sociaal ondernemers: het heeft allemaal invloed op de manier waarop je als organisatie werkt. Bij het doorvoeren van veranderingen is het daarom belangrijk om medewerkers te betrekken. Zorg dat je transparant bent over de keuzes en gevolgen.



### Deze tips geven de deelnemers van eerder opgezette proeftuinen 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: vraag iemand vanuit het bestuur om actief ambassadeur te zijn en communiceer dit ook intern zodat iedereen het weet.
- Breng interne stakeholders in kaart en betrek hen bij de proeftuin.
- Maak een business case waarmee je inzichtelijk maakt welke maatschappelijke en financiële waarde je creëert.
- Laat zien waar je het allemaal voor doet. Nodig bijvoorbeeld een ervaringsdeskundige uit de doelgroep banenafpraak uit die zijn of haar ervaringen wil delen.
- Deel je successen, want enthousiasme werkt aanstekelijk.

In deze opstartfase is samenwerking soms een uitdaging. HR, inkoop en/of contractmanagement werken meestal niet op dagelijkse basis met elkaar samen. Beide afdelingen hebben doelstellingen die ver uit elkaar liggen. Maak dit bespreekbaar. Als er weinig draagvlak of motivatie is om een proeftuin te starten, kijk dan nog eens goed naar het geformuleerde doel en bestuurlijk

draagvlak. Als alle onduidelijkheden zijn weggenomen, is het niet meer de vraag óf je dit project gaat uitvoeren maar hóé je dit gaat doen.

Neem de tijd en zorg 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 opdrachtnemer of aan de slag gaat met een aanbesteding.

### Volgende stap

In de komende hoofdstukken geven we op twee niveaus informatie en tips voor het benutten van inkoopkracht:

- [Stap 2A: Verken de mogelijkheden bij aanbestedingen](#)
- [Stap 2B: Verken de mogelijkheden binnen bestaande overeenkomsten](#)

Stap 3 t/m 5 gaan dieper in op het realiseren van banen, monitoren en de borging van de aanpak



### Beginnen met een nieuwe aanbesteding of bestaande overeenkomst?

Als werkgroep bepalen jullie hoe je wilt starten. Maar hoe maak je die keuze?

- **Kijk naar tijd en planning** – Het aanbesteden van een nieuwe opdracht kan de aanleiding zijn om te starten met een plan van aanpak en het creëren van draagvlak. Het uiteindelijke resultaat kan nog wel eens op zich laten wachten omdat een aanbesteding tijd kost. Met een bestaande leverancier kun je vaak sneller schakelen.





- **Zie de kansen** - Ga voor het 'laaghangend fruit'. Is de timing goed en de opdrachtnemer enthousiast? Ga ervoor!
- **Je hoeft niet te kiezen** – We raden aan om beide routes te volgen. De kennis en ervaring die je opdoet is nuttig. ■

“Partnership en eisen stellen gaan niet goed samen. Zeker niet als er met boetes gedreigd 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





## Stap 2A: Verken de mogelijkheden bij aanbestedingen



**Je hebt de keuze gemaakt om sociale impact te gaan realiseren met een aanbesteding en de samenwerking te starten met een nieuwe opdrachtnemer. Als het gaat om aanbesteden, geldt er wet- en regelgeving waaraan voldaan moet worden. Tegelijkertijd zijn er de maatschappelijke doelen die jullie tijdens de eerste stap hebben bepaald.**

*Na deze stap weet je hoe je via aanbestedingen social return gericht op de banenafpraak uit gaat vragen.*

Tussenstappen

- 2Aa. [Inventariseer nieuwe inkoopopdrachten](#)
- 2Ab. [Bepaal de sociale inkoopstrategie](#)
- 2Ac. [Bepaal de toepassing van social return](#)
- 2Ad. [Vraag social return uit](#)

### 2Aa. Inventariseer nieuwe inkoopopdrachten

Je begint met het kiezen van een inkoopopdracht waarbinnen je een proeftuin wil opzetten. Wellicht heb je in de vorige stap al met de werkgroep rondgevraagd en heeft zich al een mogelijkheid aangediend. Als dat niet het geval is, verken je de inkoopopdrachten die op de rol staan. De inkoopafdeling heeft als het goed is een overzicht van de geplande aanbestedingen.

Om erachter te komen of je met een aanbesteding sociale impact kunt realiseren, verken je de aard van de opdracht en het marktpotentieel.

### Aard van de opdracht

De aard van de opdracht gaat over de arbeidscomponent: opdrachten met arbeidsintensieve, uitvoerende werkzaamheden die de inzet van praktisch geschoold personeel veronderstellen liggen voor de hand. Maar ook daarbuiten zijn veel kansen: denk aan specifieke hoogwaardige ICT-diensten. Deze blijken kansrijk voor met name werknemers met een stoornis in het autismespectrum.

### Marktpotentieel

Daarnaast kijk je naar de markt; mogelijk hebben ondernemers al ervaring met het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dit soort opdrachten, of zijn er sociaal ondernemers in de voor jou relevante sector die dit als primaire doelstelling hebben.



**TIP** [Hier op de site van PIANOo vind je meer informatie over het maken van een marktanalyse](#)

In de volgende tussenstap bepaal je een inkoopstrategie op basis van het marktpotentieel. Vervolgens ga je kijken wat je precies kan en mag uitvragen wanneer je kiest voor social return. Mocht je al een voorkeur hebben voor een social return strategie, ga dan direct naar [tussenstap 2Ac 'Bepaal de toepassing van social return'](#).



## 2Ab. Bepaal de sociale inkoopstrategie

In deze handreiking beschrijven we de aanpak die we hebben gemaakt naar aanleiding van de social return proeftuinen. Maar behalve social return, zijn er ook andere manieren om in te kopen met sociale impact. In deze stap is het goed om stil te staan bij een passende aanpak. Daarom beschrijven we kort welke mogelijkheden er zijn.

Afhankelijk van de ambitie, het doel en het type opdracht, kun je kiezen uit grofweg twee sporen:

- Je kiest een opdrachtnemer die sociale impact als primaire doelstelling heeft (sociaal ondernemer) (zie spoor 1)
- Je kiest voor het stimuleren van een reguliere opdrachtnemer om samen sociale impact te realiseren (social return) (zie spoor 2)

In de meeste aanbestedingen ligt het voor de hand om samen te werken met een ‘reguliere’ ondernemer. Echter, er zijn sectoren (facilitair, groenvoorziening, ICT) waar ook sociaal ondernemers actief zijn die arbeidsparticipatie als primaire doelstelling hebben.

15



### Sociale ondernemingen

Sociale ondernemingen zijn organisaties met een maatschappelijke missie; impact maken is leidend. Net als elke andere onderneming levert een sociale onderneming een product of dienst en heeft het een verdienmodel. Geld verdienen is voor sociale ondernemingen echter slechts een middel om maatschappelijke waarde te creëren.

// Bron: [Buysocial.nl](http://Buysocial.nl)

## Spoor 1: Inkopen bij sociaal ondernemers

Sociale werkplaatsen (SW) en sociaal ondernemers gericht op arbeidsparticipatie (zoals bedoeld in artikel 2.82 AW), hebben mensen uit verschillende doelgroepen in dienst. Denk aan (langdurig) werklozen of mensen met een arbeidsbeperking. Vaak zijn dit mensen die op de reguliere arbeidsmarkt moeilijk werk vinden. Het inkopen bij SW's en sociaal ondernemers steunt deze bedrijven en draagt daarmee (indirect) bij aan meer banen voor de doelgroep.

Er zijn verschillende manieren om een opdracht aan SW's of sociaal ondernemers te gunnen:

- *Voorbehouden opdracht:* Je kunt de inschrijving op een aanbesteding voorbehouden aan een sociale werkplaats of sociale onderneming. Op deze manier hebben organisaties met een maatschappelijke doelstelling een grotere kans om opdrachten te verwerven. Let op: opdrachten kunnen alleen voorbehouden worden aan SW's of sociale ondernemingen die voldoen aan de voorwaarden, geformuleerd door de Aanbestedingswet (Artikel 2.82, Aanbestedingswet 2012). Dat betekent onder meer dat minstens 30% van het personeelsbestand van de onderneming uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt moet bestaan. [Zie hier een verdere toelichting op de voorwaarden.](#)
- *Percelenregeling:* Wanneer een grote opdracht wordt opgedeeld in percelen, kunnen één of meerdere percelen een-op-een gegund worden aan een sociale ondernemer (Artikel 2.18, artikel 2.19 van de Aanbestedingswet 2012). Op deze manier kunnen sociale ondernemingen binnen een grote opdracht eenvoudig gecontracteerd worden zonder een intensief inschrijftraject. [Zie hier een verdere toelichting op de voorwaarden.](#)
- *Onderhands:* Kleine opdrachten, waarvan de waarde onder de Europese drempelbedragen valt, kunnen onderhands (enkel- of meervoudig) aan





bijvoorbeeld sociaal ondernemers gegund worden. Zo kan een sociaal ondernemer direct gecontracteerd worden of kan een offerte aan enkele sociale ondernemers gevraagd worden.

**Aandachtspunten**

- Wanneer je kansen wilt creëren voor mensen met een arbeidsbeperking of andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, ga je op zoek naar een sociaal ondernemer die zich richt op arbeidsparticipatie. Met een marktonderzoek kun je nagaan wat het aanbod van sociaal ondernemers en sociale werkplaatsen in een sector is, en/of sociaal ondernemer(s) gericht op arbeidsparticipatie selecteren. Websites als [buysocial.nl](http://buysocial.nl) en [pso-nederland.nl](http://pso-nederland.nl) bieden overzichten.
- Weet je niet zeker of het aanbod van sociaal ondernemers voldoende en/of passend is voor jouw opdracht? Organiseer dan een marktconsultatie (zie ook [pagina 17](#)).

**Spoor 2: Inkopen bij een “reguliere” onderneming**

Het tweede spoor richt zich op opdrachten aan “reguliere” bedrijven. Overheden stimuleren hun opdrachtnemers om bij te dragen aan inclusie en diversiteit in de maatschappij door participatie en werkgelegenheid te creëren. Dit heet social return; als opdrachtgever maak je met de opdrachtnemer afspraken om sociale impact te creëren. Veel bedrijven hebben hier ervaring mee.

Er bestaan veel verschillende aanpakken rondom social return, vooral bij gemeenten. In deze handreiking laten we een laagdrempelige manier zien om een proeftuin op te zetten en specifiek aan de slag te gaan met het creëren van banen voor mensen met een arbeidsbeperking. In tussenstap 2Ac vertellen we hoe je de social return-uitvraag kunt bepalen en in tussenstap 2Ad hoe je deze in de aanbesteding kunt zetten.

Tabel 1: twee sporen voor sociale impact door inkoop

Visie	Ambitie	Doel (inkoop)	Instrumenten
Arbeidsmarkt inclusiever maken door banen te creëren voor de doelgroep banenafpraak door inkoop	Werkgevers die banen creëren voor de doelgroep verder stimuleren, zodat meer mensen in de (relatief) beschutte omgeving van een sociaal ondernemer instromen	Gunnen aan sociaal ondernemers	Voorbehouden opdracht Percelenregeling Onderhands gunnen
	Werkgevers stimuleren banen te creëren voor de doelgroep, waardoor werkzoekenden op de reguliere arbeidsmarkt instromen	Social return toepassen	De aanpak ‘Partnerships voor meer banen’ en de andere varianten van invulling van social return

**2Ac. Bepaal de toepassing van social return**

In welke mate en hoe ga je social return toepassen? Hier zijn geen specifieke regels voor. Wel zijn er een aantal aandachtspunten in de aanbestedingsregels die je moet overwegen.

**Toepassing**

Als je social return wilt opnemen, moet dit passen bij het type opdracht en moet het percentage social return proportioneel zijn ten opzichte van de opdracht. Je moet specifiek rekening houden met de omvang, de aard (categorie) en de duur van de opdracht.







*Omvang:* Social return is in principe mogelijk bij alle inkoopprocedures onder én boven de Europese aanbestedingsdrempel. De social return eis moet proportioneel zijn ten opzichte van de totale projectsom. Om die reden passen veel overheden social return toe bij grote projecten (€100.000 of hoger), maar ook bij kleine opdrachten kun je hierover in gesprek gaan. Daarbij is ook de omvang van het arbeidsdeel in de opdracht van belang. Over het algemeen lenen diensten en werken zich beter voor social return dan leveringen, vanwege de lage arbeidscomponent bij leveringen. Bij de toepassing van social return bij een project met een lage loonsom (bv. < 50%) kun je een lager percentage van de projectsom (b.v. 2%) of een percentage van de loonsom vragen.

*Aard:* Is er sprake van veel geschikte werkzaamheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, dan kun je vaak meer social return vragen dan in projecten met specialistische en hoogwaardige werkzaamheden. Hoge(re) sociale return eisen zijn gangbaar in bijvoorbeeld de zorg (WMO), de groenvoorziening en schoonmaak.

*Duur:* Veel overheden passen social return niet toe bij kortdurende projecten (< 6 maanden), omdat dit veel uitvoeringsproblemen geeft en doelen daardoor niet of lastig realiseerbaar zijn.

17



**TIP:** Hier op de website van PIANOo vind je meer informatie over afweging rondom toepasbaarheid

### Praktijkvoorbeeld: bundeling van social return

Bij de inkoop van de inhuur van professionals door de Rijksoverheid is de social return verplichting gerelateerd aan een raamovereenkomst in plaats van aan de individuele opdrachten die uitgezet worden binnen de raamovereenkomst. Esther Rijken, categoriemanager Inhuur professionals (ministerie van Infrastructuur en Waterstaat): “Binnen de raamovereenkomst is meer ruimte om social return in te vullen en vervolgens hoeven ze niet meer op alle mini-competities hierover na te denken. Op deze manier ontzorg ik ook de leveranciers. Bovendien heeft deze bundeling als voordeel dat door de schaalvergroting meer sociale impact gemaakt kan worden.” // [Lees hier meer over de proeftuin die Esther Rijken samen met Ingrid Beukman \(projectleider Berenschot Inclusief\) heeft opgestart](#)

### Inzicht in de mogelijkheden

Je kunt een consultatie met de markt organiseren om vragen voor te leggen, ideeën te toetsen en kennis en expertise van de markt op te halen. Hier kun je ook vragen naar de mogelijkheden rondom inzet van de doelgroep banenafpraak op de specifieke opdracht. Een marktconsultatie kost enige voorbereiding en afhandeling, dus begin hier tijdig mee. Een consultatie kan schriftelijk of mondeling plaatsvinden. Stel van tevoren de doelstelling, vraagstelling en de beschikbare informatie vast. Bijvoorbeeld je wensen over mogelijke inzet van mensen uit de gewenste doelgroep en informatie over de opdracht. Je kunt zelf een selectie van partijen maken om uit te nodigen (denk ook aan sociaal ondernemers) of je nodigt breed uit via een openbare uitnodiging. Zorg dat je de juiste kanalen gebruikt om de doelgroep te bereiken, denk aan brancheverenigingen



van sociaal ondernemers en werkplaatsen, koepels of belangenverenigingen. Tijdens een bijeenkomst zorg je voor een transparante, interactieve en informele sfeer. Bied partijen de mogelijkheid vragen te stellen; hoe beter zij weten wat jullie vragen zijn, des te beter zij die kunnen beantwoorden. Als werkgroep kunnen jullie een presentatie geven voor meer toelichting, maar ook experts of deelnemers kunnen dit doen. Beoordeel welke inzichten uit de consultatie je meeneemt om de definitieve strategie voor het vervolg te bepalen.



**TIP** In deze handreiking van PIANOo vind je meer informatie over marktconsultatie

Een andere manier om inzicht te krijgen in de mogelijkheden is door te putten uit ervaringen met de huidige opdrachtnemer en/of met soortgelijke projecten van andere aanbestedende diensten of experts.

#### **Praktijkvoorbeeld: (potentiele) leveranciers en overheidsadviseurs brainstormen tijdens de Leveranciersmiddag SZW onderzoeks- en adviesdiensten**

In 2019 startte Linda Planjer (toen werkzaam bij CDI-office ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid) een proeftuin om sociale impact te maken met meervoudig onderhandse onderzoeksopdrachten: “Dat zijn onderzoeksopdrachten met een waarde onder de Europese aanbestedingsgrens, waarvoor we meerdere onderzoeksbureaus vragen een offerte in te dienen. [Ook die onderzoeksbureaus hebben we bij het denkproces betrokken.](#) Onze plaatsvervangend Secretaris-Generaal gaf tijdens een bijeenkomst met (potentiële) leveranciers het startsein voor de pilot en treedt op als onze ambassadeur. // [Lees hier het volledige verslag van deze bijeenkomst](#)

#### **2Ad. Vraag social return uit**

Social return kan op verschillende manieren in een aanbesteding worden opgenomen: als geschiktheidseis, minimumeis, gunningscriterium of combinatie van minimumeis en gunningscriterium. Vaak wordt social return toegepast in de vorm van een contractbepaling. De inschrijvers verplichten zich dan om een bepaald percentage (bijvoorbeeld 5%) van de project- of loonsom van een opdracht aan te wenden, om zo kansen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

#### **Leidraad met spelregels**

Organisaties hebben vaak een voorkeur voor specifieke doelgroepen, zoals de doelgroep banenafpraak. Deze specifieke uitvraag kan echter een discriminerende werking hebben en zal niet in alle gevallen proportioneel zijn; dit gaat tegen de Aanbestedingswet in. Je kunt dit wel stimuleren door de ‘prioritaire doelgroepen’ bij de inschrijvers onder de aandacht te brengen, bijvoorbeeld door een leidraad met spelregels op te stellen die als bijlage in de aanbestedingsdocumenten wordt opgenomen. Hierin leg je uit wat de visie op social return is en wat de organisatiedoelstellingen zijn, bijvoorbeeld bijdragen aan kansen voor mensen met een arbeidsbeperking. Ook wordt in zo’n document vaak de invulling, uitvoering en samenwerking na de gunning beschreven. Denk aan:

- Visie: Wat verstaan jullie onder social return?
- Doel: Welke specifieke doelstellingen heeft de organisatie ten aanzien van sociale impact en MVI?
- Doelgroepen: Naast de doelgroep banenafpraak, kun je ook andere doelgroepen benoemen.

- Toepassing: Bij welke opdrachten en op welke wijze wordt social return toegepast?
- Realisatie: Op welke wijze gaan jullie samenwerken en wat zijn de verwachtingen? Hier kun je benoemen dat je graag in partnership samen werkt aan het realiseren van sociale impact, in het bijzonder aan banen voor de doelgroep banenafpraak. Ook kun je verwijzen naar deze handreiking.
- Monitoring: Op welke wijze je gaat monitoren?



**TIP** Het voorschrijven van de doelgroep banenafpraak in bestektekst is af te raden. Dit kan een discriminerende werking hebben en zal niet in alle gevallen proportioneel zijn. Opdrachtnemers kunnen wél gestimuleerd worden in te zetten op de banenafpraak door:

- doelstellingen uit te leggen in een marktconsultatie
- een voorkeur uit te spreken in een visiestuk of leidraad met spelregels
- goede dialoog, dienstverlening en samenwerking in de uitvoering na gunning.

De *Inkoper* kent de ambities ten aanzien van maatschappelijk verantwoord inkopen in de organisatie. Ook dit kan een uitgangspunt zijn om te kiezen voor een bepaalde doelgroep. Daarnaast kent de inkoper de inkoop- en aanbestedingsregels, kan deze persoon een marktconsultatie organiseren en adviseren over de inkoopinstrumenten, strategie en de manier waarop social return in de aanbesteding kan worden opgenomen.

De interne *opdrachtgever* stimuleert de toepassing van sociale doelstellingen in de opdracht en kent de sector (en de aanwezigheid van sociaal ondernemers). Het is belangrijk dat hij of zij voldoende ruimte voor sociale impact biedt, agendeert en aanjaagt. Daarnaast kan hij of zij kijken uit welke (arbeidsintensieve) werkzaamheden de opdracht bestaat en samen met de inkoper in overleg gaan met de huidige opdrachtnemer.

[Lees hier meer over rollen en verantwoordelijkheden](#)

### HR-beleid en inkoopbeleid samenbrengen

De *HR-adviseur* kent de concrete doelstellingen en status rondom diversiteit en inclusie. De HR-adviseur kan helpen om de eventuele plannen van aanpak die door inschrijvers worden ingediend hierop te beoordelen en vragen uit de markt ten aanzien van de banenafpraak te beantwoorden. Tot slot kan de HR-adviseur kijken naar de mogelijke inzet van de doelgroep en geschiktheid van de werkzaamheden.



## Stap 2B: Verken de mogelijkheden binnen bestaande overeenkomsten



In een bestaande relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is er vaak nog veel ruimte om gezamenlijk meer banen voor mensen met een arbeidsbeperking te realiseren. In sommige overeenkomsten zijn er al social return afspraken, maar het kan ook zijn dat er nog niet eerder over is gesproken. In een aantal stappen kun je met je werkgroep de mogelijkheden in kaart brengen.

*Na deze stap heb je samen met je opdrachtnemer de mogelijkheden in kaart gebracht om meer banen te realiseren.*

Tussenschappen:

- 2Ba. [Maak met de werkgroep een keuze voor de inkoopcategorie en opdrachtnemer](#)
- 2Bb. [Verken de mogelijkheden samen met de opdrachtgever en opdrachtnemer](#)

### 2Ba. Kies een opdrachtnemer

20 Maak samen met de werkgroep een keuze voor opdrachtnemer en contract. Er is niet slechts één manier om deze keuze te maken. Binnen dit project 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.

### Kansrijke contracten

Voordat je een afspraak maakt met een opdrachtnemer, bespreek je in de werkgroep welke contracten al een social return paragraaf hebben of ruimte bieden voor social return.

- Inkoop inventariseert eerst de bestaande contracten: welke contracten met opdrachtnemers zijn potentieel geschikt voor de inzet van medewerkers met een arbeidsbeperking? Let op: als er andere doelstellingen zijn geformuleerd (bijvoorbeeld stageplaatsen voor leerlingen of arbeidsplaatsen voor statushouders), dan is de potentie wellicht ook anders.
- 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.
- Is er sprake van een op handen zijnde verlenging van een lopend contract? Overleg dan of het zinvol is om dit aan te grijpen om nieuwe of aanvullende mogelijkheden te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Let op: gebruik de ruimte die je binnen het contract hebt en voorkom een wezenlijke wijziging van het contract.
- Maak gezamenlijk een top 3 van opdrachtnemers en werk met de werkgroep de mogelijkheden uit aan de hand van [het brainstormformat](#). Dat zorgt ervoor dat inzichtelijk wordt wat de potentie is en wat je nodig hebt.
- Door de vele opdrachtnemers, zijn er vaak tal van mogelijkheden. Maar het is in dit stadium belangrijk om de energie op één of twee opdrachtnemers te richten.



- Kijk vooral naar grotere contracten (bijvoorbeeld meer dan € 200.000 per jaar), die arbeidsintensief zijn en een meerjarige looptijd hebben. Voorbeelden zijn: contracten voor schoonmaak, glasbewassing, catering, beveiliging, onderhoud en groenvoorziening.

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

Besteed dan ook aandacht aan de volgende punten:

- Neem de huidige samenwerking met opdrachtnemers onder de loep. Wie zou er (intuïtief) een goede partner kunnen zijn? Bezoek eens de website van de opdrachtnemer of kijk of een opdrachtnemer vermeld staat op de website van De Normaalste Zaak als [inclusiepartner](#).
- 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?

21



### 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 opdrachtnemer volgens de CAO Schoonmaak en de CAO Catering grotendeels rechtspositioneel over naar de nieuwe contractspartij. Kortom: social return kan duurzaam werk opleveren, dat de contractduur overstijgt. ■



### TIPS

- Wees ambitieus! In twee proeftuinen is de opdrachtgever met al zijn opdrachtnemers om de tafel gaan zitten om taken te bundelen en zo gezamenlijk extra banen te realiseren. Let op: als je met meer dan twee opdrachtnemers samenwerkt, laten de resultaten wat langer op zich wachten. Je kunt in dit stadium ook kiezen voor kennisdeling met opdrachtnemers.
- Blijf niet te lang hangen in deze fase! Eenmaal in gesprek met de opdrachtnemer wordt de potentie vanzelf duidelijk.

### 2Bb. Verkennen mogelijkheden opdrachtgever en opdrachtnemer

Nadat de top 3 van opdrachtnemers voor het partnerschap bekend is, voer je verkennende gesprekken met één of meerdere opdrachtnemers. Zo weet je of er bereidheid is om de mogelijkheden gezamenlijk te onderzoeken.

“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*





### In gesprek met de opdrachtnemer

Zoek de juiste contactpersoon: bij de opdrachtgever én bij de opdrachtnemer. Als het goed is heb je al uitgezocht of er in de contracten afspraken zijn gemaakt over social return. Onderzoek in het eerste gesprek de visie op sociale impact en de bereidheid om daar – binnen het kader van dit contract – aan bij te dragen. Bereid met de werkgroep het kennismakingsgesprek voor en bespreek de rollen.



#### TIPS

Deze tips geven opdrachtgevers en opdrachtnemers over de opstartfase:

- Zoek samen naar oplossingen: denk buiten de eigen grenzen en sta open voor elkaars ideeën.
- Van *moeten* naar *willen*: zorg dat iedereen voldoende intrinsiek gemotiveerd is. Het gaat om waardecreatie bij alle partijen.

“Dit project brengt veel positiviteit teweeg: Sodexo krijgt goede medewerkers, ex-gedetineerden voelen zich weer gewaardeerd, de kans op recidive neemt af en de maatschappij wordt weer een beetje veiliger.” // *Emile Zwerink (Sodexo) over de proeftuin met Dienst Justitiële Inrichtingen*

De tabel hiernaast toont de agenda van de eerste en tweede ontmoeting van een grote onderwijsorganisatie met haar facilitaire dienstverlener.

Tabel 2: twee sporen voor sociale impact door inkoop

Deelnemers	<p>Namens opdrachtnemer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliënt Relationship Manager</li> <li>• HR Manager Bedrijf</li> </ul> <p>Namens opdrachtgever:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coördinator/Adviseur HRM Wet banenafpraak</li> <li>• Hoofd Inkoop &amp; Contractmanagement</li> <li>• Contractmanager</li> <li>• Directeur Facilitaire Services</li> <li>• Hoofd Beheer en Onderhoud</li> </ul>
Agenda 1 <sup>e</sup> gesprek	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opening en update stand van zaken bij opdrachtgever m.b.t. Wet banenafpraak</li> <li>2. Toelichting over doelstelling en gewenste samenwerking</li> <li>3. Ervaren opdrachtnemer inzake partnership op het gebied van inclusiviteit (en evt. uitvoer social return afspraken)</li> <li>4. Ervaren afdeling inkoop op het gebied van inclusiviteit</li> <li>5. Verkennen mogelijkheden partnership + afstemmen acties</li> <li>6. Rondvraag</li> </ol>
Agenda 2 <sup>e</sup> gesprek	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opening</li> <li>2. Verkennen mogelijkheden voor opdrachtgever: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe kunnen we via opdrachtnemer onze vacatures invullen met medewerkers uit de doelgroep?</li> <li>• Is dit binnen het bestaande contract mogelijk (via natuurlijke uitstroom)</li> <li>• Welke andere creatieve ideeën zijn er, zijn er bijvoorbeeld tijdelijke projecten op komst?</li> <li>• Is er ruimte vanuit opdrachtgever voor aanvullende dienstverlening; zijn er taken die blijven liggen, maar wel opgepakt moeten worden?</li> </ul> </li> <li>3. Afstemmen ambities en acties</li> <li>4. Rondvraag</li> </ol>





### TIPS

- HR-medewerkers en inkopers voelen soms enige schroom om opdrachtnemers te bellen met de vraag of ze het kunnen hebben over social return en de banenafspraken. In de proeftuinen bleek dit nergens voor nodig. In alle gevallen waren opdrachtnemers graag bereid om in gesprek te gaan met hun klanten. De opdrachtnemer heeft vaak veel ervaring en een idee wat er mogelijk is. Veel opdrachtnemers en opdrachtgevers in de proeftuinen vonden het voeren van deze gesprekken juist een verdieping van hun relatie, ook wanneer het uiteindelijk niet mogelijk bleek om 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 afscheid van elkaar en vraag hoe social return bij de volgende aanbesteding het best uitgevraagd kan worden. Een volgende aanbesteding geeft je een nieuwe kans op succes ([zie stap 2A 'Verken de mogelijkheden bij aanbestedingen'](#)).
- Bespreek met alle betrokken partijen in alle openheid de intenties, ambities, het budget en de inspanning die je wil verrichten.





## Stap 3: Realiseer de banen



**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.**

*Na deze stap hebben opdrachtgever en opdrachtnemer samen een eerste baan gerealiseerd!*

### Tussenstappen:

- 3a. [Breng samen potentiële banen in kaart](#)
- 3b. [Ga met beslissers om de tafel](#)
- 3c. [Bepaal de rolverdeling](#)

### 3a. Breng samen potentiële banen in kaart

Hoe gaan jullie nu banen 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?
- Wees creatief en bekijk ook andere mogelijkheden om samen met leverancier(s) banen te realiseren, zoals stapelbanen en baancreatie.

“De banen die we al gecreëerd hadden, worden verder uitgebreid. Nu voeren onze medewerkers verschillende taken uit, zoals groenvoorziening, het opruimen van zwerfvuil en het opsporen van losliggende stoeptegels en kapot buitenmeubilair. We gaan nu ook mensen werven die onze medewerkers en studenten gaan wijzen op het algehele rookverbod dat er aankomt.” // Harmen Strikwerda (Universiteit Utrecht) over de [proeftuin met alle leveranciers van de universiteit](#)

Bedenk wat proportioneel is om te vragen en wat je in partnership samen kunt bereiken. Je kunt, los van (aanvullende) social return afspraken, vragen aan de opdrachtnemer om een vrijgekomen vacature in te vullen met iemand uit de doelgroep.



### TIPS

- Breng de locatie in beeld: maak een analyse van het type werkzaamheden.
- Zorg voor duurzame banen, dus dienstverlening die ook op lange termijn nuttig is voor de opdrachtgever en de opdrachtnemer.
- Kijk voor meer inspiratie voor het realiseren van de banenafspraken op [Toolbox Inclusief](#)



**Let op:** Er zijn verschillende mogelijkheden voor opdrachtgever- en nemer om samen banen te realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking. Wees wel alert op ingrijpende wijzigingen aan het







contract: de wetgeving biedt ruimte om het contract na de gunning aan te passen, mits het geen ‘wezenlijke wijziging’ is. Vraag een aanbestedingsjurist naar eventuele wijzigingen te kijken om te bepalen of er sprake is van een wezenlijke wijziging.

### 3b. Ga met beslissers om de 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 afspraken.



#### TIPS

- 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 korte- en langetermijnambities.

### 3c. Bepaal de rolverdeling

Om een analyse te kunnen maken, is de werkgroep 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 erbij betreft. Soms is de inkoopafdeling zelf de ‘behoeftesteller’, inhoudelijk verantwoordelijk voor de kwaliteit en daarmee de budgethouder van de dienstverlening. Maar soms zijn er andere personen of afdelingen die betrokken of in elk geval geïnformeerd moeten worden, bijvoorbeeld de afdeling facilitaire zaken.

“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 opdrachtnemers. 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





## Stap 4: Zorg voor monitoring en evaluatie

**De wil om gezamenlijk meer duurzame banen voor mensen met een arbeidsbeperking te realiseren, moet leiden tot echte resultaten. Daarom willen we monitoren of de gemaakte afspraken daadwerkelijk nagekomen worden en willen we zicht krijgen op de (tussentijdse) resultaten, de sociale impact en de lering die we hieruit kunnen trekken.**

*Na deze stap weet je op welke manier je gaat monitoren en evalueren.*

Tussenschappen:

[4a. Maak monitoring onderdeel van het partnership](#)

[4b. Evalueer de resultaten](#)



### Monitoren: waarom?

Monitoring van de gemaakte social return afspraken is niet alleen van belang voor het handhaven van contractafspraken, maar ook om de resultaten van social return in beeld te krijgen en te gebruiken voor impactmeting en evaluatie. Kortom, zonder monitoring gericht op kwalitatieve sturingsinformatie neem je social return eigenlijk niet serieus. Alleen op papier uitvragen en afspraken maken leidt vaak tot een dode letter. Dat kan voor toekomstige aanbestedingen een risico zijn; sommige bedrijven zullen dan onrealistische beloftes ten aanzien van social return doen, om een opdracht gegund te krijgen.

In de praktijk gaan overheden verschillend om met monitoring. Sommigen doen dit structureel, anderen meer ad hoc. Overheden met een doorontwikkelde social return aanpak beschikken over social return adviseurs of coördinatoren, waar ook de monitoring belegd is.

In andere gevallen wordt de projectleider van de aanbesteding, de inkoopadviseur of de contractmanager verantwoordelijk geacht voor het toezicht op de uitvoering van de social return afspraken.



### TIP

Sommige overheden, met name gemeenten, maken voor dit contractmanagement gebruik van een digitaal rapportagesysteem. Dit biedt opdrachtnemers een manier om te rapporteren en de voortgang vast te leggen. Kijk of je hierin kunt samenwerken met gemeenten, UWV of het Werkgeversservicepunt.

### 4a. Maak monitoring onderdeel van het partnership

Als het om partnerships gaat, draait het niet om een eenzijdige verplichting waarbij je stuurt op verplichte percentages. Je hebt immers de afspraak gemaakt *samen* te werken in een partnership. Blijf in gesprek met elkaar gedurende de looptijd van het contract en monitor periodiek de resultaten. Onderhoud de relatie en zorg voor voldoende momenten waarop de samenwerking wordt geëvalueerd. Door samen te werken heb je de grootste impact.

- ✓ **Bepaal de frequentie:** Afhankelijk van de projectperiode en de gestelde ambities plan je per maand/kwartaal/halfjaar een voortgangsgesprek in. Dat gesprek ook deel uitmaken van opdrachtnemersgesprekken in het kader van contractmanagement.
- ✓ **Bepaal de agenda:** Het actieplan dat jullie eerder hebben gemaakt is een belangrijk richtsnoer bij de monitoring.
- ✓ **Verdeel intern de rollen:** Afhankelijk van de functies die binnen de werkgroep betrokken zijn, kan het logisch zijn dat inkoop/contractmanagement de monitoringstaak samen met HR op pakt.



✓ *Bepaal de informatie die je wil verkrijgen:*

- 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 de banenafpraak vast te stellen.
- Gegevens van de persoon die in het kader van social return geplaatst is, het type doelgroep waartoe de persoon behoort (eventueel met doelgroepverklaring) en eventuele kosten die gerelateerd zijn aan de social return inzet. Let op dat hier AVG-regels van toepassing zijn. Opdrachtnemers mogen deze gegevens niet herleidbaar verstrekken.
- Je kunt hierbij vragen om bewijsmateriaal zoals een arbeidsovereenkomst, overzicht van salariskosten of facturen.

**Praktijkvoorbeeld: starten met monitoring binnen de proeftuin ict-professionals**

In 2018 startte Sander Klaver, categoriemanager ICT-professionals Rijk, met enkele proeftuinen social return. In 2019 werden de eerste successen zichtbaar. “De monitoring is vrij informeel gegaan. Social return kwam tussentijds aan bod in de reguliere gesprekken tussen de contractmanager en de leverancier. Voor de schriftelijke rapportage hebben we zelf een format bedacht, dat na een jaar werd opgevraagd en ingevuld door leveranciers. Ik merk dat je bewust aandacht moet hebben voor periodieke monitoring. Wij werken intensief toe naar het starten van de proeftuinen en faciliteren de start door de mogelijkheden onder de aandacht van leveranciers en klanten te brengen. Maar daarna wordt het primair overgelaten aan de leverancier en de klant(en) en gaat onze aandacht ook weer uit naar andere dingen. Het raakt dan makkelijk weer uit beeld. Dankzij periodieke monitoring hebben we sneller zicht op risico’s. Als leveranciers ergens tegenaan lopen, kunnen wij ze daar misschien bij helpen. Daarnaast krijgen we leerpunten sneller inzichtelijk. Dat vergroot de kans van slagen van deze proeftuin, maar ook van toekomstige proeftuinen. En - ook niet onbelangrijk - door periodiek overleg houd je het enthousiasme erin.”

**4b. Evalueer de resultaten**

Wanneer je voldoende informatie vanuit de monitoring hebt verzameld kun je de social return aanpak evalueren; hoe groot is de impact? Hoe kunnen jullie de wijze waarop en de mate waarin social return wordt uitgevraagd en uitgevoerd verbeteren? Welke mogelijkheden ziet de opdrachtnemer voor sociale innovatie? Op basis van deze uitkomsten kun je je social return aanpak verder aanscherpen en, gestoeld op bewijs, borgen in je organisatie. Leg vast wat je meeneemt bij een volgende aanbesteding. Deel jullie resultaten om meer draagvlak te creëren. Wees trots op de (eerste) successen die je hebt behaald.



**TIPS**

- Als in de huidige contracten geen formele afspraken zijn gemaakt over social return, kun je samen wel afspreken dit periodiek te overleggen.
- Onthoud: de resultaten zijn een weergave van jullie gezamenlijke inspanning. Beloon de leverancier voor de inspanning die hij heeft geleverd.
- 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.



## Stap 5: Borg de aanpak in beleid



**Deze handreiking gaat over banen creëren voor de doelgroep banenafpraak in inkooptrajecten én in bestaande overeenkomsten. Uiteindelijk gaat het om het borgen van een werkende aanpak om dit zo veel en zo efficiënt mogelijk in toekomstige trajecten toe te passen. Social return is niet iets dat je er even bij doet, maar vraagt om een goede organisatie, kennis en capaciteit. De ervaringen uit partnerships leveren hiervoor nuttige inzichten.**

Zo leer je als organisatie hoe je dit in het vervolg kunt implementeren en hoe je kunt samenwerken binnen de organisatie en met je opdrachtnemers. Het helpt om een aanpak op te stellen waarin doelstellingen staan beschreven en geleerde lessen geborgd worden. Leg dit vast in social return beleid.

*De voorgaande stappen geven een nuttige basis om tot een generieke aanpak te komen. Hiermee heb je de elementen verzameld om jullie eigen social return aanpak te structureren en te borgen.*

Tussenschappen

- 5a. [Formuleer beleid voor social return](#)
- 5b. [Zorg voor een social return specialist](#)
- 5c. [Betrek bestuur en management bij het borgen van social return](#)
- 5d. [Deel de resultaten](#)

### 5a. Formuleer beleid voor social return

Een effectief en eenduidig beleidskader zorgt voor borging van social return binnen de organisatie en structurele aandacht voor sociale impact. Uniform beleid bevordert ook transparantie richting opdrachtnemers. Hieronder staan de belangrijkste onderdelen die je kunt benoemen in een social return beleidskader.

*Doel:* In de meeste gevallen is het doel werkplekken voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt creëren, specifiek voor de doelgroep banenafpraak. In stap 1 heb je doelstellingen geformuleerd. Gebruik deze inzichten om in je aanpak een duidelijke behoefte te beschrijven en vermeld de bronnen die je tot je beschikking hebt en waar de kansen liggen. Beschrijf de doelstellingen rondom de banenafpraak, inclusie en diversiteit. En de ambitie waar mogelijk bestuurlijk al een beleidsbeslissing over is genomen.

*Doelgroepen:* Hier benoem je mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die meetellen voor de banenafpraak, maar je kunt ook andere doelgroepen benoemen.

*Toepassing:* Hier benoem je bij welke opdrachten social return wordt toegepast en op welke wijze. Tijdens het voorbereidend gesprek tussen HR en inkoop is al gekeken naar het portfolio van bestaande contracten, kansrijke inkoopcategorieën en waar in de organisatie de energie zit. Ook heb je eerder een afweging gemaakt of in het inkooptraject social return of een andere aanpak toepasbaar was, dit vormt de basis van het (generieke) afwegingskader. Vanuit de realisatiefase heb je wellicht ervaringen opgedaan rondom spelregels en risico's en





beheersmaatregelen. Op basis hiervan kun je adviseren over toepassing van social return in toekomstige aanbestedingen. Hou de vrijheid om te experimenteren en maatwerk toe te passen.

*Realisatie:* Leg uit op welke wijze je gaat samenwerken met opdrachtnemers en wat de verwachtingen zijn ('spelregels').

*Monitoring:* Vertel op welke wijze je gaat monitoren, wat je gaat monitoren en hoe vaak je met de opdrachtnemer een social return overleg plant.

*Rolverdeling:* Verdeel de verschillende taken over de verschillende betrokken functies. Maak een duidelijke rolomschrijving ([zie het overzicht met rollen en verantwoordelijkheden](#))

*Beoogde resultaten:* benoem de resultaten, passend bij het geformuleerde doel, die je wilt behalen.

### Ontwikkeling

De beleidsmedewerker ontwikkelt het social return beleid. Het is verstandig om hier interne stakeholders bij te betrekken, zoals opdrachtgevers (van diverse afdelingen), inkoop, contractmanagement en sociale zaken. Zo wordt het beleid beter uitvoerbaar én ontwikkel je draagvlak en bouwstenen voor een organisatiestructuur van social return. Aandacht voor de randvoorwaarden - een social return specialist, een monitoringsysteem, een implementatietraject en pr- en communicatiemiddelen - is belangrijk.

### 5b. Zorg voor een social return specialist

Om social return in de organisatie te borgen is het goed een social return specialist of coördinator aan te stellen. Het verschilt per organisatie welke taken bij wie belegd worden. Grotere organisaties beschikken over coördinatiepunten of projectbureaus social return waar verschillende adviseurs/coördinatoren zich bezighouden met de toepassing, invulling en monitoring. Taken van de specialist zijn:

- adviseren en begeleiden van social return voor, tijdens en na de aanbesteding
- overleggen met de opdrachtnemers over social return afspraken
- monitoren
- rapporteren van managementinformatie over social return
- zorgdragen voor intern en extern draagvlak
- betrekken van pr en communicatie rond social return.

### 5c. Betrek bestuur en management bij het borgen van social return

Social return is een keuze van de organisatie en vraagt iets extra's van iedereen die hierbij betrokken is. Voor de borging van social return is het belangrijk dat bestuurders en managers de doelstellingen en meerwaarde van social return in de organisatie benoemen en benadrukken. Dat stimuleert samenwerking tussen de verschillende interne afdelingen en functionarissen; personeelszaken, inkoop, facilitaire zaken. Zodra het beleid is aangenomen, is een doorvertaling naar het inkoopbeleid gewenst. Managers kunnen social return ook stimuleren door social return formeel onderdeel van het takenpakket van HR en inkoop (of bijvoorbeeld van interne opdrachtgevers zoals de facilitair manager) te laten worden en de juiste randvoorwaarden te creëren.





### Praktijkvoorbeeld: het inkoopbeleid van de DJI

Sinds 2017 staat impact centraal in het inkoopbeleid van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Wolter van der Vlist (adviseur Inkoopbeleid & Strategie bij DJI) kan dit andere organisaties ook aanbevelen, zolang maar goed omschreven staat op welke manier sociale inkoop bijdraagt aan de eigen organisatiedoelstellingen. “Het voordeel van het centraal stellen van sociale inkoop, is dat het overal terugkomt in het proces; in alle inkoopformats voor besluitvorming is het expliciet opgenomen. Laatst hadden we een schilderklus en ook dan bespreken we met de verfleverancier op welke manier we impact kunnen maken.

De leverancier kwam met het idee om gedetineerden op te leiden tot vakschilder. Een mooi voorbeeld van hoe MVO bij kan dragen aan één van onze doelen, namelijk: gedetineerden voorbereiden op terugkeer naar arbeidsmarkt.” //

[Lees hier meer over het inkoopbeleid van DJI](#)

### 5d. Deel de resultaten

Maak je impact zichtbaar en vier je successen. Mijlpalen geven een goed gevoel en zorgen voor verdere kennisdeling. Zorg dat je (bestuurlijke) ambassadeurs hebt, die helpen de boodschap uit te dragen. Betrek de afdeling communicatie erbij en zorg dat je je successen deelt; intern én extern!



#### TIPS

- Een belangrijke taak voor een bestuurder is formuleren welke verandering gerealiseerd moet worden.
- Zorg dat je het onderwerp op de agenda houdt, het urgentiebesef op het netvlies krijgt en meer draagvlak in de organisatie krijgt. Uiteindelijk is het een cultuurverandering waar je de hele organisatie in mee moet nemen.



# Deel 3

## Praktijkvoorbeelden

### Sodexo vindt goede medewerkers, ex-gedetineerden bouwen toekomst op

Dienstverlenend bedrijf Sodexo en de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) zijn al sinds 1993 partners. Sodexo verzorgt de voeding voor zowel gedetineerden als voor het personeel in de bedrijfskantines. Door de jaren heen komt de nadruk steeds meer op de maatschappelijke kant van de relatie tussen opdrachtgever (DJI) en opdrachtnemer (Sodexo) te liggen. Sinds 2019 slaan Sodexo en de DJI de handen ineen om ex-gedetineerden naar betaald werk te begeleiden.

Het begon als een proeftuin met gedetineerden in een vestiging in Nieuwegein, maar inmiddels is het uitgegroeid tot een proces dat Sodexo over heel Nederland wil uitrollen. “Ons voordeel is dat wij een landelijke dekking hebben”, vertelt Emile Zwerink (Accounts Director bij Sodexo). “De kans is altijd groot dat we in de buurt van de woonplaats van een ex-gedeteneerde geschikte vacatures hebben.”

#### Cijfers

31 Toen Sodexo lucht kreeg van het feit dat ex-gedetineerden zeer moeilijk aan het werk kwamen, terwijl de arbeidsmarkt steeds krappere werd, deden ze DJI een voorstel voor een traject dat uiteindelijk zou kunnen leiden tot een baan bij Sodexo. Het traject begint met een passende dagbesteding die soms gepaard gaat met een opleiding. Als iemand meer vrijheden krijgt, kan hij doorstromen naar een werkervaringsplek. Inmiddels zijn er zestien mensen het traject ingestapt, waarvan er nu zes een werkervaringsplek hebben gekregen. Twee van hen zijn inmiddels in dienst bij Sodexo.



#### Van detentie naar werken bij Sodexo

Emile vertelt over het verloop van de trajecten. “We hebben een 7-stappenplan dat begint met een intake. We vragen de DJI om kandidaten te screenen. Niet iedere kandidaat is namelijk even enthousiast. Sommigen willen wel een zinvolle dagbesteding, maar hebben niet de intentie om uiteindelijk aan het werk te gaan. Dat is wel een voorwaarde, want als wij faciliteren in opleidingen en stages, willen we wel gemotiveerde mensen zien. Daarom evalueren we steeds na elke stap. Past het traject nog bij de individuele wens van de gedetineerde? Het is wel eens voorgekomen dat iemand het traject succesvol had

doorlopen, maar vervolgens bij ons niet genoeg uren kon draaien. Hij vond een baan bij een snackbar en vroeg ons als referent op te treden. Aan de ene kant jammer dat we hem niet als nieuwe collega konden verwelkomen, maar wel hartstikke mooi dat hij passend werk vond en dat Sodexo daaraan heeft bijgedragen!”

### Gevolgen corona

Passend werk vinden is ten tijde van de coronacrisis wel wat lastiger. “Meestal hebben we zo’n 140 vacatures, nu hooguit één”, vertelt Emile. Voor veel mensen die al een baan bij ons hebben, ligt het werk stil. Wel zien we dat het schoonmaakwerk toeneemt. Daarom zijn we bezig met omscholing, om zoveel mogelijk mensen aan het werk houden. Wat ook vervelend is, is dat veel stages niet meer doorgaan. De trajecten voor gedetineerden hebben daarom ook te leiden onder de coronacrisis. Gedetineerden die al enige vrijheden genoten, moeten vanwege de maatregelen binnen blijven. Dat betekent dat zij momenteel geen werkervaring kunnen opdoen.”

### Ambities en uitdagingen

Toch durft Emile vooruit te kijken. Hij heeft de aanpak gepitcht op een landelijke bijeenkomst van de DJI en is daarna uitgenodigd om ook op vier andere locaties het project uit te werken. Dat komt ongetwijfeld ook omdat hij zo enthousiast over de trajecten vertelt; het project brengt nu eenmaal veel positiviteit teweeg: Sodexo krijgt goede medewerkers, ex-gedetineerden voelen zich weer gewaardeerd, de kans op recidive neemt af en de maatschappij wordt weer een beetje veiliger. Binnenkort staat er een bezoek aan de Penitentiaire Inrichting voor vrouwen in Nieuwersluis op de planning, om ook voor hen trajecten op te starten. Hij heeft nog wel een paar wensen om het project vaker of sneller tot een succes te brengen. “Nog altijd eisen overheids-werkgevers van hun opdrachtnemers dat kandidaat-werknemers in het bezit van een VOG moeten zijn. Maar ex-gedetineerden komen daar zelden voor in

aanmerking. Tot nu toe hebben we geluk gehad en was de opdrachtgever bereid een uitzondering te maken door bijvoorbeeld genoeg te nemen met een bewijs van goed gedrag van de vestigingsdirecteur, als alternatief voor een VOG. Maar eigenlijk zou die passage over een VOG niet standaard in elk contract moeten staan, vaak is het gewoon niet nodig.” Ook zou Emile graag steun krijgen om te kunnen compenseren in dienstverbanden. “De meeste banen bij Sodexo zijn deeltijdbanen, terwijl ex-gedetineerden meestal een voltijd baan willen. Er is in Nederland geld beschikbaar om gedetineerden te laten re-integreren in de maatschappij. Deze budgetten zijn decentraal belegd. Het zou mooi zijn als gemeenten subsidie beschikbaar stellen, zodat wij voor hen alsnog een volledig salaris kunnen faciliteren.”





## Van proeftuin tot implementatie; meer banen dankzij samenwerking tussen UU en leveranciers

33

**Waar leveranciers het ene moment met elkaar de concurrentie aangaan bij nieuwe aanbestedingen, zitten ze het volgende moment met elkaar bij opdrachtgever Universiteit Utrecht (UU) om de tafel om een gezamenlijk doel te bewerkstelligen: meer banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt creëren. De ambitie van de universiteit was om samen met de leveranciers verschillende taken te bundelen, om tot zes à acht stapelbanen te komen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de buitenruimte en de binnenruimte, oftewel: werk dat buiten of binnen wordt verricht.**

Vorig jaar (2019) vertelde Harmen Strikwerda (manager stafafdeling) over deze bijzondere samenwerking. Hoe gaat het nu – een jaar later – met deze ‘proeftuin’?

### Buitenwerk: check!

“Op dit moment staat veel on hold”, vertelt Harmen. “Vanwege de coronacrisis heeft onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg twee maanden lang nagenoeg stilgelegen. Gelukkig zie je nu dat alles weer langzaam tot leven komt en dat ook de werkzaamheden van de participanten weer worden opgestart. Ook de beoogde banen voor de binnenruimte komen weer op de agenda. De banen die we al gecreëerd hadden voor de buitenruimte, worden verder uitgebreid. Nu voeren onze medewerkers verschillende taken uit, zoals groenvoorziening, het opruimen van zwerfvuil en het opsporen van losliggende stoeptegels en kapot buitenmeubilair. Ook is parkeren bij ons een ding. Studenten die vlak voor aanvang van de les aankomen en hun fietsen op onhandige plekken neergooien, worden door hen aangesproken. Zo blijft het buiten netjes en overzichtelijk. We gaan nu ook mensen werven die onze medewerkers en studenten gaan wijzen op het algehele rookverbod dat er aankomt. We denken dat participatiemedewerkers ook daar een goede rol kunnen vervullen.”

### Begeleiding

In het beginstadium lag de focus vooral op het denken in mogelijkheden. Welke obstakels zijn de universiteit en haar leveranciers inmiddels tegengekomen en hoe gaan ze hiermee om? Harmen vertelt dat met name de begeleiding een aandachtspunt is. “Mensen worden vanuit verschillende sociale werkvoorzieningen gedetacheerd. Voor je het weet lopen er veel verschillende begeleiders rond. Het liefst zouden we werken met een interne jobcoach, die alle huidige en toekomstige medewerkers bij onze facilitaire dienst met een hulpvraag begeleidt. We hopen dit via de gemeente te realiseren. Om in aanmerking te komen voor subsidie, zijn we bezig met een business case.

Op andere afdelingen van de universiteit worden mensen vaak wel een-op-een begeleid, bijvoorbeeld door een collega die een Harrie-training heeft gevolgd. Maar dit project is te omvangrijk en we zoeken daarom naar een passende vorm.”

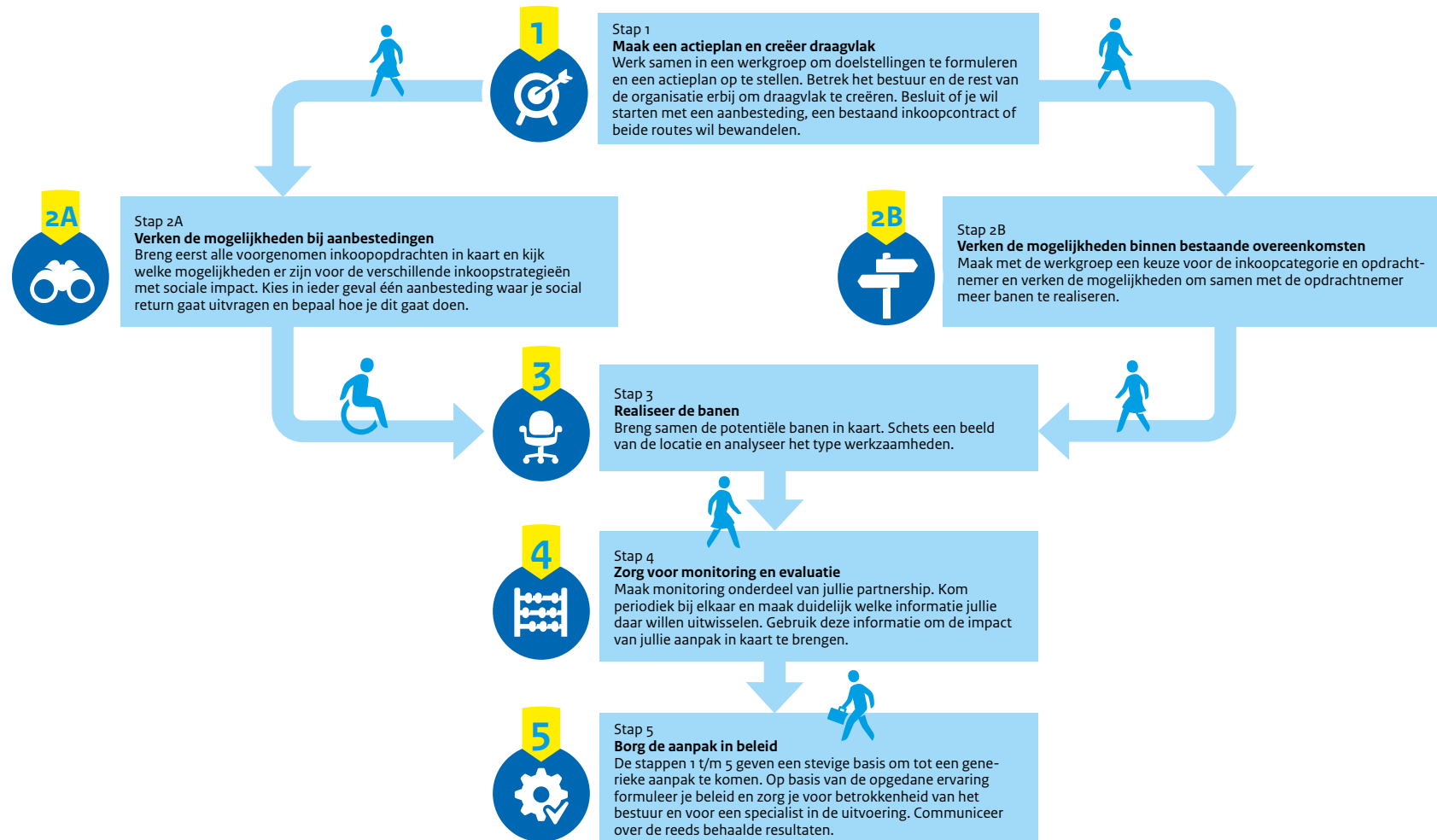
### Toekomst

De universiteit en haar leveranciers komen periodiek samen om nieuwe mogelijkheden te verkennen. Dat is nodig, want de samenstelling van de groep kan zo nu en dan veranderen, bijvoorbeeld omdat er een wisseling van leveranciers is na een nieuwe aanbesteding. Zo is onlangs in een korte online bijeenkomst cateraar Eurest welkom geheten. Ook Harmen zelf krijgt een opvolger. Een projectleider zal op den duur zijn taken overnemen en kijkt alvast mee. Een teken dat dit project niet van tijdelijke aard is. “Dat klopt”, zegt Harmen. “Van een proeftuin is geen sprake meer, we zijn echt bezig met implementeren. Binnenkort zal ook antwoord op de vraag komen bij wie de medewerkers na twee keer een half jaar detachering in dienst gaan. We kijken dan vooral naar het zwaartepunt van de werkzaamheden. Vallen die onder onze verantwoordelijkheid of onder die van de leverancier?” Harmen betwijfelt of het voor de medewerker iets uitmaakt wie de formele werkgever wordt. “Uit ervaring weet ik dat het werk vaak belangrijker wordt gevonden dan de werkgever. Omdat het hier stapelbanen betreft, overwegen we wel om speciale bedrijfskleding te laten maken. Uitgangspunt is dat de medewerker zich op het terrein van de universiteit verbonden voelt met de leveranciers én de Universiteit Utrecht.”



# Bijlage I

## Overzicht stappenplan Partnerships voor meer banen



# Bijlage II

## Overzicht rollen en verantwoordelijkheden

	Social return coördinator (indien aanwezig)	WERKGROEP					Bestuurder	Interne opdrachtgever	Opdrachtnemer
		Project-coördinator	HR-expert	Inkoopexpert	Categorie-manager	Contract-manager			
1. Actieplan en draagvlak	Ondersteunt, begeleidt en verbindt gedurende het hele social return proces. Verbindt social return kansen met arbeids-vraagstukken en ontwikkel- en opleidingsprojecten.	Stelt werkgroep op en formuleert gezamenlijke doelen, actieplan en beleidsbeslissing.	Geeft input op beleidsbeslissing en actieplan vanuit HR-beleid (banenafpraak).	Geeft input op beleidsbeslissing en actieplan vanuit inkoop-beleid en aanbestedingskalender.			Neemt beleidsbeslissing en zorgt voor draagvlak. Creëert ruimte (evt. budget) voor proeftuin.		
2a. Nieuwe aanbesteding	Geeft bestek-advisering, beantwoordt vragen over social return en beoordeelt het gunnings-criterium.	Stuurt werkgroep aan.		Onderzoekt en bepaalt de mogelijkheden in de aanbestedings-procedure (marktconsultatie).	Geeft input op mogelijkheden rondom sociale inkoop vanuit expertise.			Stimuleert social return bij inkoopopdrachten.	Geeft informatie en beantwoordt alle vragen in marktconsultatie en aanbesteding.

	Social return coördinator (indien aanwezig)	WERKGROEP				Bestuurder	Interne opdrachtgever	Opdrachtnemer	
		Project-coördinator	HR-expert	Inkoopexpert	Categorie-manager				Contract-manager
2b. Bestaande overeenkomst	Overlegt met opdrachtnemers over mogelijkheden, overlegt met inkoop/contractmanager over ruimte social return in bestaand contract, adviseert contractmanager en interne opdrachtgever over mogelijkheden en zet een proeftuin op met een leverancier.	Stuurt werkgroep aan.	Voert verkennende gesprekken met opdrachtnemer, bespreekt de mogelijkheden en maakt een gezamenlijk plan met inkoop/HR/opdrachtnemer.	Inventariseert kansrijke contracten, voert verkennende gesprekken met opdrachtnemer, bespreekt de mogelijkheden en maakt een gezamenlijk plan met inkoop/HR/opdrachtnemer.	Onderzoekt welke ruimte bestaande contracten bieden.	Inventariseert kansrijke contracten; voert verkennende gesprekken met opdrachtnemer, bespreekt de mogelijkheden en maakt een gezamenlijk plan met inkoop/HR/opdrachtnemer.		Geeft ruimte aan social return in bestaande contracten en overlegt met HR en contractmanagers.	Voert verkennende gesprekken en werkt mee aan het opzetten van een proeftuin.
3. Realiseer de banen	Overlegt met opdrachtnemers (o.a. over het plan van aanpak) en adviseert en ondersteunt bij de realisatie.	Stuurt werkgroep aan.	Betrekt de interne organisatie en betrokken afdelingen.		Creëert voldoende ruimte voor toepassing social return.	Neemt nieuwe afspraken mee in monitoring en evaluatie.		Creëert voldoende ruimte voor toepassing social return.	Inventariseert arbeidsplekken en realiseert in overleg plaatsing en inwerkwerkplan.

	Social return coördinator (indien aanwezig)	WERKGROEP				Bestuurder	Interne opdrachtgever	Opdrachtnemer	
		Project-coördinator	HR-expert	Inkoopexpert	Categorie-manager				Contract-manager
4. Monitoring en evaluatie	Monitort en beoordeelt de realisatie van social return afspraken en neemt verantwoordelijkheid voor rapportages.	Stuurt werkgroep aan, rapporteert aan bestuur en zorgt voor bijsturing in het actieplan.	Rapporteert resultaat aan HR-management.	Rapporteert resultaat aan management of bestuur.		Doet aan monitoring en evaluatie, rapporteert aan bestuur en betreft de werkgroep en de opdrachtnemer bij evaluatie en knelpunten.	Houdt zicht op resultaten en stuurt bij waar nodig.	Evalueert de samenwerking op basis van periodieke rapportage en werkt samen aan verbetering.	
5. Borgen in beleid	Neemt verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen, coördineren en borgen van social return beleid en werkprocessen, zorgt voor intern en extern draagvlak; werkt aan 'social return cultuur'.	Stuurt werkgroep aan, betreft stakeholders en beslissers met mandaat erbij.	Zorgt voor de verbinding met HR-beleid.	Maakt social return onderdeel van het inkoopbeleid en vraagt feedback aan opdrachtnemers op beleid en uitvoering social return.		Werkt samen met werkgroep en opdrachtnemer aan continue verbetering en borging.	Legt doelen vast in de vorm van een resultaatverplichting, bespreekt doelen met besluitvormers en zorgt voor opschaling.	Zorgt ervoor dat social return waar mogelijk onderdeel van opdracht is.	Geeft feedback aan opdrachtgever als input voor beleid.

# Bijlage III

## Brainstormformat

Titel aanbesteding/contract:

### Partnerships voor meer banen Brainstorm format

WIE hebben we nodig? En in hoeverre denken we dat zij ook bereid zijn om mee te doen?

Omschrijving opdracht & leveranciers indien bekend:

Wat zijn de mogelijkheden om meer banen voor banenafpraak te realiseren?

WAT hebben we nodig? Hoe krijgen we dit?

Deze opdracht is een:

- Bestaand contract met social return
- Bestaand contract zonder social return
- Nieuwe aanbesteding <4mnd voor uitvraag
- Nieuwe aanbesteding >4mnd voor uitvraag
- Anders namelijk.....

Wat zijn de gewenste resultaten? Hoe past het bij onze beleidsdoelstellingen?

HOE gaan we het doen? Vervolgstappen:

Werk, dienst of levering?

Omschrijf de arbeidscomponent:

**In beeld**

**Potentie**

**Vervolg**

# Bijlage IV

## Over Maatwerk voor Mensen: de verruimde werkwijze social return van de Rijksoverheid in een notendop

**Vanuit Maatwerk voor Mensen zijn we erg blij met de vernieuwde Handreiking Partnerships voor meer banen. Maatwerk voor Mensen geeft Rijksambtenaren als werkwijze sinds 2018 meer ruimte binnen de social-return-opdracht van de Rijksoverheid. De onderlinge samenwerking én het gesprek met de leverancier staan daarbij centraal. Alleen door goede relaties kunnen we social-return-kandidaten duurzaam naar de arbeidsmarkt toe leiden en een plaats bieden. Hieronder lichten we nog meer belangrijke uitgangspunten toe.**

Maatwerk voor Mensen vindt het – net als De Normaalste Zaak en PIANOo – belangrijk om zich zo veel mogelijk te richten op duurzame banen. De Rijksoverheid heeft zich met Inkopen met Impact als inkoopstrategie immers ook ten doel gesteld via inkoop voor 2024 1500 banen voor mensen die onder de Banenafpraak vallen te creëren. Ook via Maatwerk voor Mensen moeten deze banen worden gecreëerd. We zullen daarom ook binnen het Rijk vaker het gesprek aangaan over de verduurzaming van de social-return-inspanning.

### **Uitgangspunten van de werkwijze van social return van de Rijksoverheid**

- Sinds 2018 verruimde de social return werkwijze van de Rijksoverheid. Hiermee krijgen betrokken professionals in ieder geval tot 2022 de ruimte om ook via proeftuinen de mogelijkheden voor het toepassen van social return verder te verkennen en te benutten.
- De huidige werkwijze geeft beleids-, inkoop- én HR- professionals bij een inkoopend departement of Rijksoverheidsdienst met hun (potentiële)

opdrachtnemers ook de mogelijkheid om social return te realiseren bij aanbestedingen met een loonsom onder de 250.000 euro.

- Bij aanbestedingen met een loonsom vanaf 250.000 euro kijken betrokkenen altijd naar kansen voor social return en benutten deze zo goed mogelijk. In principe gaat het vooral om aanbestedingen van werken en diensten, maar ook mogelijkheden voor aanbestedingen van leveringen kunnen worden benut. In een aanbestedingsteam en/of projectgroep en met een marktanalyse en –consultatie kunnen deze professionals samen met leveranciers goed kijken of er meer (indirecte) mogelijkheden zijn om arbeidskansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te realiseren of te vergroten.
- Het MVI-actieplan dat departementen opstellen, beschrijft ook de visie, doelstellingen, aanpak en criteria voor social return. Het actieplan dient voor inkoop- en HR-professionals als basis voor het realiseren van social return, waarmee zij de opdrachtgever ontzorgen.
- Met Maatwerk voor Mensen kunnen betrokken professionals vanuit hun Rijksorganisatie social return realiseren voor mensen uit verschillende doelgroepen, tot in ieder geval 2022 ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die niet in het doelgroepregister staan.
- Het realiseren van of bijdragen aan duurzame arbeidsmogelijkheden van kandidaten staat centraal in de gedachte van Maatwerk voor Mensen. Dit kan via het direct creëren van arbeidsplaatsen, maar óók via werkervaringsplaatsen en opleidingstrajecten. Creatieve inspanningen zoals [de inzet van specifieke tools](#) tellen óók mee om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam naar werk te helpen.





- Rijksambtenaren en opdrachtnemers en hun samenwerkingspartners deden al in ruim 50 proeftuinen ervaring op met samenwerking rondom social return. [Hier zie je enkele voorbeelden.](#)
- Het experimenteren met proeftuinen heeft inmiddels geleid tot een doorontwikkeling naar een groeituin waarbij iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt door opeenvolgende inzet van social return bij contracten van RWS, instroomt op de arbeidsmarkt. [Rijkswaterstaat heeft hier een eerste voorbeeld van.](#)
- [Gesprek en samenwerking met leverancier\(s\) staan centraal.](#)
- Uitgangspunt is dat gestreefd wordt naar het realiseren van duurzame banen.
- Deze banen dragen bij aan het doel om voor 2024 1500 banen via inkoop te realiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Voorheen had de verruimde werkwijze van social return vooral een aanjaagfunctie. Sinds 2020 is de werkwijze meer ondersteunend en per 2021 zal de werkwijze meer gericht zijn op strategische social return door o.a. de aanbestedingskalender beter te (laten) benutten en actiever het gesprek aan te gaan over de verrichte inspanning door leverancier(s) en departementen en diensten van de Rijksoverheid.
- Maatwerk voor Mensen nodigt je uit om in gesprek te gaan over mooie en leerzame voorbeelden van social return via [het online platform](#). Stel elkaar vragen, wissel ervaringen uit en deel voorbeelden van aanbestedingsteksten waarin je vraagt, of bent gevraagd om social return te realiseren. [Sluit je aan als je nog geen lid bent!](#)

# Colofon

Oktober 2020 – Dit is een publicatie van De Normaalste Zaak, netwerk voor inclusieve werkgevers

## Samenstelling en redactie

Nienke Schütte (De Normaalste Zaak)

Lisanne Smits (De Normaalste Zaak)

Marcella van Room (PIANOO)

Marianne Oomen (PIANOO)

## Fotografie

Jan Buteijn

## Vormgeving

OSAGE

## De Normaalste Zaak

Bezuidenhoutseweg 12

2594 AV Den Haag

070 850 86 05 | [www.denormalstezaak.nl](http://www.denormalstezaak.nl) | [info@denormalstezaak.nl](mailto:info@denormalstezaak.nl)

