



HANDREIKING

SOCIAL RETURN

'VAN VERPLICHTING NAAR VERBINDING'



NVRD

KONINKLIJKE VERENIGING VOOR
AFVAL- EN REINIGINGSMANAGEMENT



HANDREIKING

SOCIAL RETURN

'VAN VERPLICHTING NAAR VERBINDING'



KONINKLIJKE VERENIGING VOOR
AFVAL- EN REINIGINGSMANAGEMENT



6 mei 2014



INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	4
2. SOCIAL RETURN	5
3. SOCIAL RETURN BINNEN DE BRANCHE	10
4. TIPS VOOR OPDRACHTGEVERS	11
5. TIPS BIJ INBESTEDING	13
6. TIPS BIJ HET AANBESTEDEN	15
7. TIPS VOOR OPDRACHTNEMERS	17
8. AANVULLENDE INFORMATIE	19



1. INLEIDING

*'Gemeenten staan met de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 voor een grote uitdaging. Ze zullen actief werk moeten gaan maken van het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar regulier werk. Gemeenten en hun afval- en reinigingsbedrijven hebben wettelijke taken in afvalbeheer en het beheer van de openbare ruimte die bij uitstek geschikt zijn voor de inzet van mensen met afstand tot de reguliere arbeidsmarkt. Dit komt door de aard van de werkzaamheden, de regionale en lokale schaal waarop ze worden uitgevoerd én het publieke karakter van de diensten en bedrijven die ze uitvoeren. Gemeentelijke diensten, publieke en commerciële bedrijven hebben al veel ervaring op dit vlak. Het potentieel is echter nog lang niet benut.'*¹

Gemeenten krijgen steeds meer taken en hebben daarvoor steeds minder geld beschikbaar. Dat betekent slim omgaan met beschikbare middelen, creatief zijn, buiten de gebaande paden naar oplossingen zoeken en meer samenwerken, ondermeer met private partijen. In het afvalbeheer en het beheer van de openbare ruimte heeft een gemeente een belangrijke keuze: het zelf doen, of het inbesteden of uitbesteden van werkzaamheden. Los van deze keuze kan een gemeente sociale doelen opleggen aan de uitvoering:

- binnen de eigen organisatie, aan de eigen dienst;
- bij inbesteding: aan de eigen uitvoeringsorganisatie;
- als onderdeel van inkoopbeleid:
 - bij aanbesteding aan een private partij.

De inzet van Social Return betekent het maken van een afspraak in aanbestedingen en andere contractrelaties om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan werkervaring te helpen. Zo betrekken gemeenten publieke en private bedrijven bij het oplossen van de werkloosheid in Nederland en leveren die partijen een bijdrage aan 'de sociale economie'.

Social Return, ook wel aangeduid als Social Return on Investment, is een bewezen instrument, dat ook in nationale wetgeving is verankerd en op Europees niveau tot uitvoering wordt gebracht.



Wat zijn nu de mogelijkheden en beperkingen voor het stimuleren van Social Return binnen de afval- en reinigingsbranche en de het beheer en onderhoud van de openbare ruimte? Deze handreiking van de NVRD zet een aantal mogelijkheden op een rij waarbij wordt ingegaan op de mogelijkheden en onmogelijkheden binnen het (Europese) aanbestedingsrecht. Allereerst wordt Social Return voor het goede begrip verder uitgediept en vertaald naar de branche. Daarna volgen tips voor de partijen die in de praktijk met Social Return aan de slag zijn. De tips zijn geïllustreerd met korte voorbeelden uit de praktijk. Een praktijk die volop in ontwikkeling en waar 'leren van elkaar' een belangrijke bijdrage kan leveren aan een succesvolle ontwikkeling.

Voor het samenstellen van deze publicatie is een rondgang gemaakt langs een aantal partijen die volop met de invulling van Social Return aan de slag zijn. De organisaties en bedrijven die hun praktijkervaring hebben gedeeld staan aan het eind vermeld.

¹ Kansen in het verbinden van het sociale en fysieke domein, positionpaper NVRD, januari 2014.



2. SOCIAL RETURN

2.1 INLEIDING SOCIAL RETURN

Social Return on Investment oftewel Social Return, is het stellen van sociale voorwaarden, eisen en wensen bij inkoop- en aanbestedingstrajecten. Social Return wordt ingezet om de werkgelegenheid en competentieontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te stimuleren en zo sociale doelgroepen dichterbij de arbeidsmarkt te brengen.

Beoogde effecten zijn:

- het creëren van werkgelegenheid voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt;
- versterking van de regionale werkgeversbenadering;
- het verbeteren van de (regionale) leefbaarheid;
- bevordering van strategische samenwerking tussen regionale werkgevers en opleidingsbedrijven;
- lastenverlichting op het uitkeringsbestand en de re-integratiemiddelen;
- proactief inspelen op arbeidsmarktstructuur, conjunctuur en ontwikkelingen op het gebied van nationale wet- en regelgeving.

Bij behandeling van de Aanbestedingswet - die per april 2013 van kracht is - in de Eerste Kamer, is een motie aangenomen die aanbestedende diensten en gemeenten in het bijzonder, een (inspannings)verplichting oplegt om bij aanbesteding van werken en/of diensten 5% Social Return op te nemen.

VERSCHIL MVO

Het belangrijkste verschil tussen Social Return en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is dat er bij Social Return sprake is van een contractuele verplichting. MVO is vrijblijvend, zowel in invulling als in uitvoering en instanties kunnen het naar eigen goeddunken inrichten en toepassen. MVO is ook breder dan Social Return. MVO beoogt een vorm van ondernemen waarbij de aandacht voor milieu, sociaal-ethische normen en winst met elkaar in balans zijn.

2.2 TOEPASSINGSVORMEN SOCIAL RETURN IN AANBESTEDINGEN

Eisen en gunningscriteria bepalen tijdens een aanbestedingsprocedure of, en welke aanbieding voor gunning in aanmerking komt. Krachtens de Europese Richtlijnen, Aanbestedingswet en Gids Proportionaliteit kan Social Return worden toegepast als:

1. bijzondere uitvoeringsvoorwaarde c.q. contractseis, of als:
2. gunningscriterium waarop door middel van EMVI-methode gewaardeerd kan worden.

De contractseis is de meest toegepaste vorm. Beide worden hieronder nader toegelicht.

1. Social Return als bijzondere uitvoeringsvoorwaarde c.q. contractseis

De meest voorkomende vorm van deze optie houdt in dat de opdrachtnemer 5% van de opdrachtwaarde moet inzetten voor sociale doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een ander percentage kan ook, mits proportioneel en afhankelijk van de hoeveelheid arbeid ten opzichte van kapitaal/materiaal dat ingezet wordt op een opdracht. Vaak wordt bij het bepalen van het percentage een 30/70-regel aangehouden, inhoudende dat bij opdrachten met minder dan 30% arbeid (en meer dan 70% materieel/materiaal kosten) 2% Social Return proportioneel wordt geacht van de opdrachtwaarde. In sommige gevallen wordt Social Return direct gerelateerd aan de arbeidskosten in de opdracht. Gangbare voorwaarde daarbij is dat 10% van de arbeidskosten moet worden ingezet als Social Return. In alle gevallen stelt de opdrachtgever de randvoorwaarden binnen de aanbesteding.

De invulling van Social Return kan breder getrokken worden dan de opdracht en hoeft niet direct te worden uitgevoerd binnen de opdracht.

Door Social Return toe te passen als bijzondere uitvoeringsvoorwaarde kan zij ook elders binnen de organisatie van de opdrachtnemer worden toegepast of (gedeeltelijk) worden overgedragen



aan onderaannemers. Wel moet de opgave worden uitgevoerd binnen de contracttermijn, inclusief eventuele onderhoudstermijn. De opdrachtnemer gaat bij inschrijving akkoord met de bijzondere uitvoeringsvoorwaarden. De concrete inzet wordt na gunning binnen de kaders van de aanbesteding tussen partijen vastgesteld. Deze aanpak zorgt ervoor dat afspraken dynamisch blijven en partijen kunnen inspelen op ontwikkelingen gedurende de looptijd van het contract.

Afwegingen

Bij deze methode kan de doelgroep breed worden ingezet. Dit beperkt zich niet alleen tot het plaatsen van mensen maar biedt ook mogelijkheden om te werken aan competenties middels opleiding, training, stage- of meeloop-trajecten, et cetera. Dat kan binnen de organisatie van de opdrachtnemer maar ook elders in de keten. Er kunnen koppelingen worden gelegd met andere (regionale) organisaties of specifieke doelgroepen. De opdrachtnemer heeft mogelijkheden om zijn eigen (duurzame) invulling van Social Return in te brengen.

2. Social Return als gunningscriterium

Deze vorm is aan strikte voorwaarden gebonden omdat een gunningscriterium voldoende verband moet houden met het voorwerp van de opdracht. De invulling is beperkt tot de opdracht zelf waarbij er sprake moet zijn van passende werkzaamheden (laagdrempelig werk) voor de doelgroep.

Als Social Return als gunningscriterium wordt ingezet, wordt in de aanbesteding een plan van aanpak van de opdrachtnemer gevraagd.

Het plan van aanpak wordt beoordeeld:

- kwalitatief: de wijze waarop de doelstellingen voor Social Return worden ingevuld;
- kwantitatief: op de te realiseren hoeveelheid Social Return.

Het hanteren van Social Return als gunningscriterium kan goed worden toegepast bij opdrachten met een hoge arbeidscompo-

nent, wanneer de markt ervaring heeft met Social Return en Social Return als wederzijdse kans wordt gezien. In andere gevallen leidt deze vorm nogal eens tot irreëel hoge inschrijvingen.

Afwegingen

Indien voldoende kennis over Social Return ontbreekt, is het voor opdrachtnemers vaak moeilijk om tot een kwalitatief hoogwaardig plan van aanpak te komen. Hierdoor blijkt het in de praktijk lastig om Social Return op deze manier vorm te geven. Belangrijk risico bij het hanteren van Social Return als gunningscriterium, waarbij op hoogte van de bijdrage kan worden gescoord, is dat opdrachtnemers strategisch (met een irreëel hoog aantal plaatsingen) inschrijven. Door de kwaliteit van het plan van aanpak hoger te laten scoren dan de hoogte van het percentage Social Return dat wordt gerealiseerd, kan dit in elk geval ten dele worden voorkomen.

SOCIAL RETURN REGIONAAL

De toepassing van Social Return binnen aanbestedingen dient conform Europese beginselen van het aanbestedingsrecht te zijn. Dit houdt in dat Social Return proportioneel, non-discriminatoire, objectief en transparant dient worden meegenomen in alle aanbestedingen. Verder betekent dit dat regionale beperkingen (het verplicht richten van Social Return op sociale doelgroepen van een bepaalde regio) in de aanbestedingsprocedure niet toegestaan zijn, gelet op de discriminerende en beperkende werking. Het richten van Social Return op bepaalde doelgroepen en een regio kan slechts na gunning, in een dialoog van opdrachtgever en opdrachtnemer, nader overeen worden gekomen. Social Return is dan als bijzondere uitvoeringsvoorwaarde c.q. contracteis in de aanbesteding opgenomen.



SOCIAL RETURN EN DE SPLINTERPERCEEL REGELING

In de Aanbestedingswet wordt (artikel 1.5) gesteld dat:

1. opdrachten niet onnodig worden samengevoegd;
2. een opdracht moet worden opgedeeld in meerdere percelen.

Dit biedt de mogelijkheid om in projecten percelen op te nemen die specifiek bij het MKB worden uitgezet. De Aanbestedingswet bepaalt dat een perceel buiten de aanbesteding van een project gehouden mag worden (telt wel mee voor totale waarde) en meervoudig of enkelvoudig onderhands kan worden aanbesteed aan (MKB)bedrijven die een bijdrage leveren aan het realiseren van de sociale doelstellingen. Dit kunnen SW- bedrijven zijn, maar ook andere bedrijven die een actief beleid hebben op Social Return en bijvoorbeeld een goed leerlingenplan hebben of arbeidsgehandicapten in dienst nemen.

Voorwaarden daarbij zijn:

- het perceel mag niet meer dan 20% van totale opdrachtsom van het totale project zijn;
- de omvang mag niet groter zijn dan € 1.000.000 voor werken en € 80.000 voor diensten en leveringen.

Voor meervoudig onderhandse opdrachten kan de opdrachtgever bepaalde partijen uitnodigen om een aanbieding te doen waardoor het makkelijker is om de speciale doelgroepen te bedienen. Door gebruik te maken van deze mogelijkheid kan een opdrachtgever bedrijven selecteren en belonen voor de inspanningen die zij verrichten voor de doelgroepen en gericht zoeken naar bedrijven die dat ook duurzaam invullen. Kringloopwinkels kunnen onder de splinterperceel regeling vallen.

Afwegingen

Vraag is of binnen een opdracht een afgebakend splinterperceel volgens bovenstaande voorwaarden kan worden gedefinieerd. De percelenregeling kent een belangrijke beperking qua omvang van de opdrachten. De prikkel die van deze regeling uitgaat richting marktpartijen om sociale doelen in te vullen lijkt vooral nog klein.

SOCIAL RETURN EN OPDRACHTEN VOORBEHOUDEN AAN SOCIALE WERKVOORZIENING

In het Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (Bao artikel 19) is bepaald dat publieke opdrachtgevers de deelneming aan procedures voor de gunning van overheidsopdrachten kan voorbehouden aan de Sociale Werkvoorziening: SW-bedrijven. Door gebruik te maken van deze regeling kunnen opdrachtgevers opdrachten en werkzaamheden die zich lenen voor uitvoering door de sociale doelgroepen gericht uitzetten. Bij Europese en Nationale aanbestedingen betekent dit dat de opdracht wordt uitgezet bij alle bedrijven die onder de noemer Sociale Werkvoorziening vallen, dus niet enkel regionale SW-bedrijven.

INBESTEDEN

De overheid kan voor de uitvoering van een (sociale) dienst kiezen tussen uitvoering in eigen beheer (inbesteden) of uitvoering door een marktpartij (aanbesteden). Bij inbesteden wordt onderscheid gemaakt tussen:

1. Zuiver inbesteden: de overheid voert dan zelf de dienst uit; houdt de dienstverlening in eigen huis, bijvoorbeeld bij een eigen gemeentelijke afdeling.
2. Quasi-inbesteden: de overheid houdt dan de dienstverlening publiek; ze voert niet zelf uit maar laat een ander orgaan (stichting, gemeenschappelijke regeling of publiek bedrijf) dat nauw met haar verbonden is en waarop zij toezicht uitoefent (een 'gelieerde onderneming') deze activiteit verrichten.

De overheid behoudt binnen het Europees en het Nederlands recht het prerogatief om zelf te bepalen of zij de uitvoering van diensten via de publieke dan wel de private weg wenst vorm te geven. Anders gezegd: geen aanbestedingsregel verbiedt de overheid om ervoor te kiezen de dienstverlening zelf of in samenwerking met andere overheden te laten uitvoeren.

Voorwaarden inbesteden

Van inbesteding is sprake wanneer een aanbestedende dienst binnen zijn eigen gezagstructuur een opdracht verstrekt,



voorwaarden zijn:

1. Het toezicht dat de betrokken overheidsinstantie, al dan niet gezamenlijk met andere overheidsinstanties, uitoefent op de aparte juridische entiteit, dient gelijk te zijn aan het toezicht dat die overheidsinstantie op haar eigen diensten uitoefent. Met andere woorden: in dit concrete geval dient de opdrachtgever een bepaalde bestuurlijke invloed uit te oefenen op de strategische doelstellingen als op de belangrijkste besluiten van desbetreffende uitvoerende organisatie.
2. Het merendeel van de werkzaamheden dat de uitvoerder verricht, dient bovendien ten behoeve van de opdrachtgever te worden verricht.

Social Return en investeren

Afhankelijk van wat voor een soort uitvoerende organisatie(s) en of afdeling de opdracht in het kader van de investering uitvoert, kan Social Return worden meegenomen als onderdeel van de opdrachtomschrijving. Immers, als de opdracht al door het gemeentelijk sociaal werkbedrijf, re-integratiebureau en/of intern SW-bedrijf wordt uitgevoerd, is er sprake van 100% sociale uitvoering en zal de toepassing van Social Return dubbelop zijn. Wordt de opdracht (deels) uitgevoerd door een "reguliere" dienst of afdeling dan kan Social Return onderdeel zijn van de investering, net als bij een aanbesteding.

2.3 ONTWIKKELING SOCIAL RETURN

Sinds gemeenten vanaf circa 2006 Social Return serieus zijn gaan inzetten, is er in de toepassing en uitvoering veel veranderd. Social Return is door de jaren heen ontwikkeld van ad hoc toe te passen inkoopvoorwaarden tot een meer structureel instrument van sociaal beleid. Anno 2014 wordt door enkele vooruitstrevende gemeenten gewerkt volgens het Social Return 2.0 principe. Social Return 2.0 staat voor een benadering die gericht is op het tot stand brengen van duurzame verbindingen met het bedrijfsleven, met als doel het creëren van werk-gelegenheid voor specifieke doelgroepen. Doelstellingen van het bedrijfsleven en sociale doelstellingen van overheid worden bij elkaar gebracht, als op-

maat voor publiek private samenwerking. Doel is ondermeer het tegengaan van een aantal mogelijke negatieve effecten van Social Return, zoals "verdringing" en "draai-deureffecten". Vergroting van schaal en versterking van partnerships beperken draaideureffecten. Door Social Return afspraken per opdracht in een groter gezamenlijk kader te plaatsen kunnen mensen voor een langere periode worden opgeleid en ingezet. Stevige samenwerking tussen private partijen, branche-organisaties, opleidingsbedrijven, (regionale) overheden, landelijke kennis-kring(en) en expertisecentra helpt daarbij.

Voorbeeld: Stichting Infra-Werkt

De stichting neemt kandidaten met afstand tot de arbeidsmarkt, na een basis-training van een aantal weken (met behoud van uitkering), in dienst conform de CAO Bouwnijverheid. De kandidaten worden door de gemeenten voorgedragen aan Infra-Werkt. Het dienstverband bij Infra-Werkt duurt maximaal 2 jaar. Gedurende deze periode worden de kandidaten gedetacheerd bij GWW-aannemers. Er is een koppeling tussen het aantal aangedragen kandidaten en de hoeveelheid aan te besteden werk. Uitgangspunt is dat voor elke € 500.000 GWW-project (met een redelijke hoeveelheid arbeidscomponent) één persoon fulltime voor een jaar uit de poule van Infra-Werkt aan de slag gaat.

Gezien het huidige economische klimaat, waarbij veel bedrijven in zwaar weer verkeren, de arbeidsmarkt onder druk staat en veel mensen gedwongen werk-loos worden of zich moeten omscholen, moet Social Return zorgvuldig worden ingepast. In deelsectoren waar de (reguliere) werkloosheid hoog is, wordt vooral ingezet op opleiding, stages en werkervaringsplaatsen. Dit is een keuze voor de toekomst omdat helder is dat er op termijn, door vergrijzing van de bevolking, weer meer behoefte is aan gekwalificeerd personeel.



Voorbeeld: Bouwblokkenmethode

Deze methode maakt een brede invulling van Social Return mogelijk aan de hand van door de opdrachtnemer te kiezen 'blokken'. De inzet van medewerkers wordt zo vergelijkbaar met het aanbieden van opleidingstrajecten. Er zijn meerdere gemeenten die deze systematiek toepassen, hierbij een uitwerking van de gemeente Amersfoort:

Soort en eventueel duur van de uitkering	Inspanningswaarde Social Return (op basis van een jaarcontract fulltime)
< 2 jaar in WWB	€ 30.000
> 2 jaar in WWB	€ 40.000
< 1 jaar in WW	€ 10.000
> 1 jaar in WW	€ 15.000
WIA / WAO	€ 30.000
Wajong	€ 35.000
55+	€ 5.000 extra op bovenstaande bedragen
Beroepsbegeleidend (BBL) traject	€ 20.000
Beroepsopleidend (BOL) traject	€ 10.000
WSW (detachering, diensten)	Betaalde rekeningen aan SW-bedrijf
Maatschappelijke activiteit	P.M. (indicatie € 100 per besteed uur)

Door het organiseren van de ketensamenwerking, creëren van de verbinding, begeleiding bij de invulling en sturing op resultaten, komen er aansprekende resultaten tot stand. De monitoring daarvan is een aandachtspunt. Er wordt gezocht naar adequate controlesystemen, die uitgaan van wederzijdse belangen, praktisch toepasbaar zijn maar ook misbruik van Social Return verplichtingen tegengaan. Marchanderen met Social Return verplichtingen mag niet leiden tot oneerlijke concurrentie.

Voorbeeld: PSO ladder

De Prestatieladder Socialer Ondernemen is een meetinstrument dat weergeeft in hoeverre een organisatie bijdraagt aan werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. PSO heeft vier prestatieniveaus: een aspirant status en drie tredes. De trede geeft weer hoe een organisatie als geheel presteert ten opzichte van het gemiddelde. De PSO ladder wordt experimenteel gebruikt in gemeentelijke aanbestedingen als gunningscriterium waarbij opdrachtnemers afhankelijk van hun positie op de PSO ladder een fictieve korting op de opdrachtsom verdienen. PSO wordt beheerd door de Stichting PSO-Nederland.

2.4 HUIDIGE STAND VAN ZAKEN SOCIAL RETURN

Het creëren van zoveel mogelijk sociaal rendement staat bij veel aanbestedende diensten hoog in het vaandel. Op Rijksniveau is afgesproken dat de overheid in 2015 100% duurzaam en sociaal onderneemt. Inmiddels neemt ongeveer 70% van alle gemeenten Social Return mee in haar inkoop- en aanbestedings-trajecten. Daarnaast vinden steeds meer andere publieke organisaties de aansluiting bij Social Return, zoals waterschappen en provincies. Ook semi-publieke instellingen, zoals ziekenhuizen, zetten Social Return bij aanbestedingen als een onderdeel van het streven naar een 100% duurzaam inkoopbeleid. Alhoewel door sommigen nog steeds aan de bestendigheid wordt getwijfeld is Social Return 'here to stay!'



3. SOCIAL RETURN BINNEN DE BRANCHE

Zoals in de inleiding reeds geschetst, leent de afval- en reinigingsbranche en het beheer en onderhoud van de openbare ruimte zich bij uitstek voor inzet van Social Return. Historisch gezien is er reeds de nodige ervaring opgedaan, bijvoorbeeld bij de inzameling en verkoop van kringloopgoederen en de inzet op milieustraten. Bij het beheer en onderhoud van de openbare ruimte wordt al vele jaren Social Return ingezet, met name in het groenbeheer.

De branche heeft te maken met een aantal ontwikkelingen die invloed hebben op de mogelijkheden voor Social Return.

1. Hogere opleidingseisen voor werknemers

Bij afval en reiniging behoort inzicht in - en kunnen omgaan met - techniek steeds meer tot de functie-eisen. De mechanisering en automatisering zet door. Ook bij het onderhoud van de openbare ruimte is steeds meer kennis vereist, bijvoorbeeld ten aanzien van het werken rond de openbare weg.

2. Vergrijzing van het arbeidsbestand

Steeds meer vakmensen, 'potentiële leermeesters', stromen vanwege hun leeftijd uit. Dit neemt de komende jaren alleen maar toe.

3. Besparingsdruk, efficiënte inzet van medewerkers

Met name bij het beheer en onderhoud van de openbare ruimte is steeds minder geld beschikbaar voor het realiseren van het gewenste kwaliteits-niveau. Medewerkers worden ingezet op werkzaamheden waarbij zij hun kostprijs waarmaken. Vaklieden doen vakwerk, voor overige werkzaamheden worden anderen ingeschakeld.

4. Integraal beheer openbare ruimte

In het kader van integraal beheer, alle beheertaken in de openbare ruimte van gevel tot gevel gecombineerd, worden werkzaamheden als groenbeheer en reiniging steeds vaker samen uitgevoerd (bijvoorbeeld bladacties, vegen na maaien, et cetera). Door het flexibel combineren van werkzaamheden (bijvoorbeeld: groen in het groeiseizoen, afvalzorg in de winter) kan zoveel mogelijk het jaar rond worden gewerkt.

Binnen de branche bestaan op dit moment duidelijke verschillen. Een aantal publieke afvalbedrijven loopt voorop bij de (door)ontwikkeling van verdere inzet van Social Return. Dit is veelal mede ingegeven door de opdracht die deel-nemende gemeenten in kader van de Participatiewet voorstaan. Echter, de inzet van de publieke bedrijven gaat in sommige gevallen ook verder dan de gemeentelijke ambities. Daarmee wordt de legitimiteit van de eigen organisatie versterkt. Een verdere taakverbreding naar beheer en onderhoud van openbare ruimte past goed in de strategie van inzet Social Return. Evenals praktijkproeven met nieuwe inzamel-systemen waarbij sociale doelgroepen worden ingeschakeld.

Commerciële afvalbedrijven lijken als gevolg van een kwetsbaardere positie, met meer kortlopende contracten, in eerste aanleg minder mogelijkheden voor Social Return te hebben. Dit komt omdat er geen 'eigen' afval is, er geen subsidies worden verstrekt dan wel Social Return taken overgeheveld worden vanuit gemeenten (anders dan in aanbestedingen). Ook bij de private bedrijven liggen er kansen. Daarbij wordt de inzet van Social Return ook steeds vaker als onderdeel van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen beschouwd.

Naast successen zijn er ook moeizamere ervaringen met Social Return in de branche. Deze hebben met name betrekking op de implementatie na contract-vorming, ofwel het daadwerkelijk invulling geven aan Social Return. Het vinden van bestendige invullingen, in het belang van werknemer en werkgever, is daarbij een grote uitdaging, evenals het realiseren van doorstroming richting reguliere arbeidsplaatsen. Verder speelt 'interne verdringing' een rol. Met name in de reinigingswereld is er veel sprake van vergrijzing, waarbij men oudere werknemers (in kader van P-90 arbeidsnormen) lichter werk toebedeelt, bijvoorbeeld op de milieustraat. Het is de kunst om de ervaring van deze mensen te combineren met ruimte voor Social Return. Job carving, het toesnijden van functies op de mogelijkheden van werknemers, is een mogelijke oplossing waar nog meer ervaring mee moet worden opgebouwd.



4. TIPS VOOR OPDRACHTGEVERS

Optimaal resultaat van Social Return wordt behaald door het op de juiste manier mee te nemen bij inkoop, een duurzame verbinding te creëren tussen de private en publieke sector, maar ook door de effectiviteit te controleren en monitoren.

Onderstaand een overzicht van tips voor de opdrachtgever voor een succesvolle inzet en uitvoering van Social Return.

1. ZORG VOOR HELDERE DOELLEN EN BELEIDSLIJNEN, WAAR MOGELIJK SMART GEFORMULEERD

Social Return begint bij de ambities van gemeenten en andere opdrachtgevers. Zij staan aan het roer en geven richting. Breng de doelgroepen helder in beeld. Ontwikkel een heldere rapportagetechniek. En monitor de prestaties zodat helder wordt wat Social Return oplevert en kost.

2. ZORG VOOR EEN TRANSPARANT INKOOP- EN UITVOERINGSPROCES

Een transparant inkoopproces zorgt ervoor dat de opdrachtnemers hun positie ten opzichte van Social Return kunnen inschatten.

3. MAAK DE INVULLING VAN SOCIAL RETURN OPDRACHTOVERSTIJGEND EN BIED DE MOGELIJKHEID OM MEERDERE PARTIJEN TE BETREKKEN

Invulling van Social Return kan worden gedaan bij de opdrachtnemer zelf, maar ook bij onderaannemers en ketenpartners. Bij toepassing van Social Return als bijzondere uitvoeringsvoorwaarde kan onder transparante voorwaarden de verplichting regionaal en flexibel ingevuld worden binnen de kaders van de aanbesteding.

Voorbeeld: Kijk verder dan de opdracht

Soms lukt het niet om Social Return direct gekoppeld aan de opdracht in te vullen.

Laat ruimte voor een creatieve invulling. Wellicht is het bedrijf, of een dienstverlenende partner van het bedrijf, op zoek naar een juiste kracht op de administratie, in de catering, schoonmaak of als hovenier. Mogelijk zijn ketenpartners (leveranciers, onderaannemers) op zoek naar personeel. Dit zijn allemaal kansen om Social Return in te vullen.

4. VERKEN DE MARKT: BEPAAL VOOR DE START VAN EEN INKOOP- OF AANBESTEDINGS-TRAJECT DE MOGELIJKHEDEN VAN SOCIAL RETURN

Wat is er mogelijk bij de opdrachtnemers en specifiek binnen de betreffende productcategorie? Onderzoek zelf hoe de markt reageert op Social Return; vraag leveranciers wat hun ervaringen zijn. Zij kennen hun eigen producten en organisatie. Met een goede marktverkenning en -consultatie weet je welke ontwikkelingen er zijn en wat er wel/niet mogelijk is in de markt. Daarnaast wordt duidelijk of Social Return als bijzondere uitvoeringsvoorwaarde of als gunningscriterium kan worden meegenomen in de inkoopprocedure. In het algemeen geldt dat met name zinvol is om Social Return mee te nemen als gunningscriterium indien partijen zich er daadwerkelijk mee kunnen onderscheiden.

Voorbeeld: Overleg met de sector

De groensector kent relatief veel partijen: aannemers, onderaannemers, hoveniersbedrijven, etc. Deze bedrijven hebben veelal een sterke regionale focus. Een gemeente heeft het initiatief genomen tot gestructureerd overleg met partijen werkzaam in de sector over invulling van Social Return. Initiatief van de opdrachtgever werkt in dit geval als bindmiddel voor de diverse partijen. Daarbij wordt duidelijk welke partijen actief zijn met Social Return en welke belemmeringen zij in de (lokale) praktijk ervaren.



5. GEEF INVULLING VAN SOCIAL RETURN DEZELFDE AANDACHT ALS ANDERE ASPECTEN IN DE CONTRACTRELATIE

Omdat Social Return afspraken van sociale aard zijn, bestaat de neiging tot versloffen. Wees zakelijk ten aanzien van de invulling van Social Return, gelijk overige onderdelen uit een contractrelatie. Pak niet levering direct aan. Hard op de inhoud, zacht op het proces en de relatie.

6. ZORG DAT KANDIDATEN AAN DE HAND VAN PROFIELEN EN COMPETENTIES SNEL KUNNEN WORDEN GEVONDEN (MATCHING VANUIT DE KAARTENBAK)

De personele invulling, het vinden van geschikte kandidaten, blijkt in de praktijk vaak een probleem. Het in kaart hebben van het werkloosheids-bestand is essentieel. Besteed derhalve aandacht aan het leren kennen en het begeleiden van kandidaten en zorg dat ze eenvoudig gevonden kunnen worden.

Voorbeeld: Direct de kaartenbak in

Het vinden van geschikte kandidaten in de diverse gemeentelijke bestanden blijkt in de praktijk keer op keer niet eenvoudig. Een gemeente heeft dit opgelost door gemeentelijke Social Return medewerkers, die vanuit de inhoud bekend zijn met het gevraagde profiel, direct zelf te laten zoeken in de bestanden. Op deze wijze worden er sneller, meer geschiktere kandidaten aangedragen.

7. DOE AAN KENNISDELING

Hebben andere aanbestedende diensten in de regio uw vraag misschien al beantwoord? Zijn er deskundigen die u kunnen adviseren?

8. ONTSCHOTTING EN BUNDELING VAN OPDRACHTEN

Het gaat om het realiseren van de laagste maatschappelijke kosten/de grootste toegevoegde waarde. Bundeling levert meer massa en continuïteit bij de inzet van doelgroepen.



5. TIPS BIJ INBESTEDING

Een aantal publieke bedrijven is erg actief met Social Return. Bedrijven die een intrinsieke motivatie hebben om Social Return toe te passen, lijken het meest ver met de invulling ervan. Zij worden niet enkel gedreven door ambities van deelnemende overheden (met name gemeenten) maar streven ook 'eigen' sociale doelen na. Een aantal kenmerkende situaties is hieronder op een rij gezet. Deze gelden met name voor de uitvoerende partij bij investering.

1. MAAK HET REALISEREN VAN SOCIAL RETURN EEN ONDERDEEL VAN DE STRATEGIE

Het opleggen van verplichtingen werkt contraproductief. Juist publieke bedrijven hebben de mogelijkheid om hun deelnemers of aandeelhouders breed te bedienen en Social Return op te nemen in de strategie.

Voorbeeld: Social Return 'in de genen'

Ter illustratie een quote vanuit een publiek bedrijf: "Wij passen Social Return niet toe omdat het moet, maar omdat we het zijn. Drijfveer hiervoor is een intrinsieke motivatie, juist (en vooral) ook bij het management."

Social Return helpt bij verbreding van doelstellingen van een bedrijf (als dat gewenst is) en levert een bijdrage aan externe profilering.

2. GEBRUIK HET ALS ONDERDEEL VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Het is een concrete mogelijkheid om in een krimpende personeelsmarkt (vergrijzing, in de toekomst minder technische medewerkers beschikbaar) te zorgen voor voldoende arbeidspotentieel.

3. KOPPEL DOELEN VAN OPDRACHTGEVERS OP UITVOEREND NIVEAU

De praktijk laat zien dat een mix van de inzet van vaklieden, Social Return medewerkers en derden kostenbesparend werkt. Dat geldt in het afvalbeheer en ook in het beheer en onderhoud van de openbare ruimte.

Juist de combinatie van werkvelden maakt een efficiënte inzet van medewerkers mogelijk (bijvoorbeeld seizoensmatig werk gecombineerd met minder seizoensgebonden activiteiten). Kern is een goede regie op uitvoerend niveau.

4. STIMULEER ALS EIGENAAR VAN EEN PUBLIEK BEDRIJF DE REGIONALE EN SOCIALE ECONOMIE

Een publiek bedrijf voert doorgaans een deel van de werkzaamheden zelf 'regionaal' uit. Voor de overige werkzaamheden heeft het publieke bedrijf de mogelijkheid om in de dagelijkse relaties de partners te kiezen die een bijdrage leveren aan de regionale en sociale economie. Na investering treedt het publieke bedrijf op als opdrachtgever en daarbij zijn er voldoende reguliere mogelijkheden om met 'preferred suppliers' te werken. Dit kunnen ook kringloopbedrijven, buurtbeheerbedrijven, sociale firma's, etcetera zijn.

Voorbeeld: Goed voorbeeld doet goed volgen

Een publiek bedrijf heeft Social Return hoog in het vaandel staan en ontplooit diverse initiatieven op dit gebied. Via de P&O afdeling wordt hierover gecommuniceerd met leveranciers, dienstverleners en aannemers. Alhoewel het bedrijf weinig formele eisen stelt aan de partners voegen deze zich in de aanpak en komen zelf met initiatieven. Ze zijn op de hoogte van het doel van Social Return en weten dat hun inzet op dit terrein (informeel) wordt gewaardeerd.



5. ZET DE KENNIS UIT DE UITVOERINGSORGANISATIE IN

Bekijk met kennis van de uitvoering de inhoud van de gemeentelijke kaartenbakken. Hoeveel mensen kunnen potentieel extra worden ingezet?

Voorbeeld: Advisering gemeente

Een publiek bedrijf heeft circa 200 fte reguliere arbeid en 130 fte sociale economie aan het werk. Het bedrijf voert op basis van eigen kennis en inzichten een analyse uit van de kaartenbakken van de deelnemende gemeenten. Op basis daarvan wordt het potentieel in het werkgebied van het bedrijf geraamd op circa 500 fte sociale economie. Een deel van de gemeenten haakt hier op in door het publieke bedrijf te verzoeken extra werkzaamheden ter hand te nemen. Andere gemeenten kiezen er voor om zelf extra acties uit zetten naar aanleiding van de gepresenteerde resultaten.

6. FOCUS OP DOOR- EN UITSTROOM

Het publieke bedrijf is bij uitstek in de positie om de doorstroom van Social Return medewerkers te stimuleren. Dit vanwege zijn positie in de keten waarbij meestal ook op aanzienlijke schaal derden worden ingeschakeld.

Verder: zie tips voor opdrachtnemers (hoofdstuk 7). Deze zijn ook voor uitvoerende partijen bij inbesteding van toepassing.



6. TIPS BIJ HET AANBESTEDEN

Voorwaarden voor de aanbestedende dienst zijn opgenomen in hoofdstuk 2.

In aanvulling daarop hier een aantal tips over de invulling.

1. KAPITALISEER SOCIAL RETURN ALS PERCENTAGE VAN DE OPDRACHTWAARDE OF LOONSOM

De loonsom van een opdracht is voorafgaand aan de aanbestedingen niet altijd inzichtelijk bij partijen. In het kader van transparantie is het aan te raden om Social Return van de opdrachtwaarde te nemen. Dit door middel van een proportioneel gesteld percentage afhankelijk van de arbeidsintensiteit van een opdracht. Per aanbesteding moet worden gekeken of verplichting Social Return 5% van aanneemsom haalbaar is. Bij aanbestedingen met minder dan 30% arbeid zal 2% Social Return van de opdrachtwaarde wel haalbaar en proportioneel zijn. Denk na over de aard van het werk. Inzameling van textiel of kringloopgoederen lenen zich meer voor Social Return dan bijvoorbeeld inzameling van gft- of restafval.

2. BETREK (ERVARINGS)DESKUNDIGEN BIJ OPSTELLEN VAN DE SOCIALE PARAGRAAF IN HET BESTEK

De invulling van Social Return blijkt succesvoller als er van tevoren is nagedacht over de mogelijkheden bij een specifieke aanbesteding. Betrek de adviseurs die Social Return begeleiden en/of sociale doelgroepen plaatsen bij de aanbesteding/contractvorming.

Voorbeeld: Overleg vooraf tussen contractmanager en Social Return adviseurs.

Vakinhoudelijke afdelingen die aanbesteden ervaren Social Return niet zelden als last. De neiging is groot om contractmanagement en de invulling van Social Return gescheiden af te handelen. Een goede informatie-uitwisseling is echter noodzaak.

Door de Social Return adviseurs ook te betrekken bij de verantwoording houden deze doelen hun eigen plek en vindt er minder snel vermenging plaats met andere doelen of meerwerk uit de aanbesteding.

3. KIES EEN BREDE(RE) INVULLING VAN SOCIAL RETURN, NIET SEC WERKPLEKKEN

Denk met de opdrachtnemer mee bij de invulling van Social Return en wees daarbij flexibel. Kijk niet alleen naar het aanbod (wie heb je te plaatsen) maar kijk vooral ook naar wat is mogelijk (welke taken moeten/kunnen vervuld worden).

En zorg dat Social Return kan worden ingezet om duurzaam waarde toe te voegen aan de doelgroepen zodat zij beter inzetbaar zijn en een breder perspectief krijgen op werk. Niet alleen reguliere werkplekken maar ook leer-werkplekken, stageplaatsen, werkervaringsplaatsen en dergelijke kunnen interessant zijn voor de doelgroepen.

Voorbeeld: De praktijk biedt legio mogelijkheden

Het bieden van cursussen of trainingen voor doelgroepen, het vragen van compensatieorders (bijvoorbeeld kerstpakket bij SW-bedrijf), meelooplekken (bijvoorbeeld een rol als rijder), etcetera.

De brede invulling helpt verdringing voorkomen.

4. LAAT RUIMTE OVER VOOR FLEXIBILITEIT EN CREATIVITEIT BIJ DE INVULLING VAN SOCIAL RETURN

De Social Return verplichting moet vaak per jaar worden voldaan, terwijl in de praktijk vaak een aanlooperperiode nodig is. Hierdoor is het eerste jaar 5% vaak moeilijk haalbaar. Houd bij het stellen van eisen (of de ingangsdatum van het contract) rekening met een aanlooperperiode en begin tijdig met de planning.

Geef ruimte voor invulling binnen de sector, bij andere bedrijven of organisaties. Bijvoorbeeld door inschakeling van een kringloopbedrijf of intermediaire bedrijven als Infra-Werkt of SPG Infra. Deze bieden een meer beschermde omgeving voor werknemers en kunnen langere trajecten invullen.



5. ONDERSTEUN LANGDURIGE TRAJECTEN EN REGIONALE INVULLING

Oprichtnemers en medewerkers zoeken naar continuïteit. Vaste plekken op regionale vestigingen kunnen hier voor zorgen.

6. STEL VOORWAARDEN AAN MONITORING EN VERANTWOORDING

Basis is het 'high trust' principe. Stel een format op voor monitoring en verantwoording. De opdrachtgever verklaart tevens dat de opgevoerde medewerkers en kosten specifiek betrekking hebben op de betreffende opdracht en niet worden opgevoerd in andere trajecten. Streef naar 'verantwoord verantwoord' en beperk de administratieve lasten.

Voorbeeld: Social Return rapportage

Presenteer als bedrijf het totaal van je Social Return inspanningen zodat de opdrachtgever in een oogopslag ziet dat de invulling één op één is en er geen dubbeltellingen plaatsvinden. Dit voorkomt extra controle en verantwoording.



7. TIPS VOOR OPDRACHTNEMERS

1. WEES PROACTIEF, NEEM ZELF DE EERSTE STAP

Laat als opdrachtnemer aan de opdrachtgever zien op welke manier Social Return kan worden ingevuld, dit om invloed te krijgen op de besluitvorming omtrent Social Return.

2. BEKIJK WELKE FUNCTIES IN UW BEDRIJF GESCHIKT ZIJN VOOR SOCIAL RETURN

Belangrijk is te beseffen dat de doelgroep veel breder is dan vaak gedacht wordt. Doelgroepen kunnen zijn: bijstandsgerechtigden, WW'ers, arbeids-ongeschikten, WSW'ers, Wajongers, stagiair(e)s en leerlingen. Welke doel-groepen passen binnen uw organisatie? Houd plaatsingen vanuit de doel-groep bij en registreer deze.

Voorbeeld: Afspraken met opdrachtgever over bestendige inzet

In de infrasector dreigt anno 2014 door gebrek aan werk al snel verdringing bij het inschakelen van Social Return. Kies dan bijvoorbeeld voor werk-ervarings-plekken of stages.

Een aannemer uit de infra sector wil reeds bezette Social Return plekken binnen het bedrijf graag voor een langere periode invullen dan nodig is op basis van verworven opdrachten. Het bedrijf heeft als proef informele afspraken met een grote reguliere opdrachtgever dat Social Return plekken ook achteraf kunnen worden verantwoord. Met andere woorden: bij een nieuwe opdracht hoort niet per definitie een nieuwe plek. Het bedrijf moet wel aantonen dat er geen dubbeltellingen plaatsvinden.

3. BEPAAL DE STRATEGIE

Bepaal of Social Return voor u een manier is om aan (aanbestedings)-verplichtingen te voldoen, of een wijze om het verschil te maken in meerdere opzichten: naar de opdrachtgever, de medewerkers en de maatschappij.

Als Social return geen strategische keuze is richt men zich vooral op de praktische invulling. Let op: Social Return is geen manier om goedkopere arbeid in te schakelen!

4. LEER DE MENSEN KENNEN

Je moet de mensen kennen, door ze aan het werk te zetten leer je wat voor vlees je in de kuip hebt. Je kunt de mensen faciliteren in begeleiding, scholing en soms nog meer (bijvoorbeeld met reiskostenvergoedingen).

Indien het ontbreekt aan affiniteit en/of ervaring is het verstandig je te laten adviseren.

5. GA GERICHT OP ZOEK NAAR KETENPARTNERS OM MVO BELEID EN HET BELEID INZET SOCIAL RETURN VORM TE GEVEN.

Stuur aan op een professionele, gekwalificeerde intermediaire organisatie tussen jezelf en de 'kaartenbak' of zet zelf een specialist in. Geef eigen mede-werkers hiervoor tijd en ruimte.

Stem de eisen aan kandidaten af met de gemeente en toets daar op haalbaarheid. Streef naar creatieve en duurzame invulling, bijvoorbeeld door job carving.

Voorbeeld: inschakeling van kringloop als voorportaal

Een afvalbedrijf heeft in de toekomst behoefte aan nieuwe chauffeurs en beladers. Voor veel kandidaten uit de gemeentelijke kaartenbak is dit echter een (veel) te grote stap. Het afvalbedrijf heeft daarom met een kringloopbedrijf afspraken over de tewerkstelling van Social Return medewerkers bij dat bedrijf. Bij gebleken geschiktheid en na het opdoen van kennis en ervaring kunnen deze medewerkers later doorstromen naar het afvalbedrijf.



6. JOB CARVING, DE MANIER OM WERKZAAMHEDEN EN MEDEWERKERS AF TE STEMMEN

Er zijn goede ervaringen te vinden met integrale teams waar Social Return medewerkers onderdeel van uitmaken. Daarnaast is het soms nodig om taken van medewerkers te 'knippen en opnieuw combineren' om een bepaald profiel in te passen. Dat vergt ook het een en ander van bestaande medewerkers: gevoel voor het omgaan met personen uit de doelgroepen en overtuiging ten aanzien van nut en noodzaak van Social Return.

7. GEEF BESTAANDE MEDEWERKERS STURING EN BEGELEIDING BIJ INZET SOCIAL RETURN. ZORG VOOR DE JUISTE VERHOUDING VAKMENSEN < > DOELGROEP

Houd er rekening mee dat bestaande medewerkers sturing en begeleiding krijgen bij inzet Social Return, zodat ze om kunnen gaan met de doelgroep van Social Return. Niet iedere chauffeur is bijvoorbeeld geschikt om iemand uit de doelgroep mee te hebben in het werk. Niet elke vakman is geschikt als voorman voor een integraal uitvoeringsteam met Social Return medewerkers.

Bouw op, leid op, train en ontwikkel je medewerkers. En als sluitstuk: durf te selecteren met het oog op een adequate begeleiding van Social Return medewerkers.

Voorbeeld: Sturen op een goede mix

Meerdere bedrijven benadrukken het belang van een goede regie op de uitvoering van werkzaamheden. 'De regie bepaalt het resultaat'. Onderdeel van de regie is ook de mix van medewerkers: (eigen) vaklieden en Social Return medewerkers. Deze verhouding ligt per werksoort en taak verschillend.

8. ZORG ER VOOR DAT KANDIDATEN UIT DE DOELGROEP SOCIAL RETURN EEN INTRODUCTIE(PERIODE) KRIJGEN AANGEBODEN.

Maak gebruik van proefplaatsingen waarbij uitkeringsgerechtigden met behoud van uitkering de eerste maanden (maximaal drie) laagdrempelig kunnen kennis maken met het bedrijf en de focus kan liggen op het bieden van opleidingen en/of begeleiding.



8. AANVULLENDE INFORMATIE

HANDREIKINGEN EN VOORBEELDDOCUMENTEN

Op www.pianoo.nl staan diverse handreikingen en voorbeelddocumenten op het gebied van Social Return, onder andere:

- **Handleiding Social Return bij inkoop door gemeenten**
(bron: BESO).
- **Veelgestelde vragen bij Social Return bij het Rijk**
(bron: BZK).
- **Handleiding Social Return voor opdrachtnemers in de bouw en infra**
(bron: Technisch Bureau Bouwnijverheid).
- **VNG deelt kennis rondom Social Return**
(Link naar Nieuwsbrieven van VNG over Social Return bij gemeenten).
- **Handleiding Social Return bij het Rijk**
(bron: Rijksoverheid).
- **Leidraad Social Return Amsterdam**
(bron: Gemeente Amsterdam).
- **Eindrapport 'Sociaal aanbesteden in het groen'**
(bron: Branchevereniging VHG).
- **Gids voor de inachtneming van sociale overwegingen bij overheidsopdrachten**
(bron: Europese Commissie).
- **Factsheet Sociale aspecten bij aanbesteden**
(bron: Europa Decentraal).
- **Module Aanbestedingsrecht: Social Return**
(bron: mr. M.E. Pellinkhof, Kluwer).

Zie: <http://www.pianoo.nl/praktijk-tools/handreikingen-voor-beelddocumenten/duurzaam-inkopen/handreikingen-social-return>.

SITES:

www.pso-nederland.nl
www.infra-werkt.nl

Op www.nvrd.nl/sociaal-domein/cases staat de position paper: Kansen in het verbinden van het sociale en fysieke domein.



COLOFON

MET MEDEWERKING VAN

Gemeente Amsterdam
Gemeente Arnhem
Gemeente Helmond
Gemeente Rotterdam
Gemeente Sittard-Geleen

AEB
Circulus / Berkel Milieu
De Meerlanden
Irado
Omrin
Roteb

Dusseldorp
Sidcon
Sita
Van Gansewinkel

UITGAVE

(kenmerk 1013308-012/jbe/ppa)
Opgesteld door KplusV en InterPactum
in opdracht van NVRD
www.nvrd.nl

© NVRD 2014

Vormgeving: Zwietart.nl

Alle rechten voorbehouden.
Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de NVRD.



KONINKLIJKE VERENIGING VOOR
AFVAL- EN REINIGINGSMANAGEMENT

WTC Arnhem
Nieuwe Stationsstraat 10
Postbus 1218, 6801 BE ARNHEM
+31 (0) 88 377 0000
post@nvr.nl
www.nvr.nl