

# Inventarisatie Social Return bij Gemeenten

**TNO** innovation  
for life

2 mei 2014

# Inventarisatie Social Return bij Gemeenten

Rapport voor	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Datum	2 mei 2014
Auteurs	M.L. van Emmerik T. de Jong P. Brouwer
Projectnummer	060.06518
Rapportnummer	R10705 TNO 2014
Contact TNO	Martijn van Emmerik
Telefoon	088 866 58 76
E-mail	<a href="mailto:martijn.vanemmerik@tno.nl">martijn.vanemmerik@tno.nl</a>

## Gezond Leven

Polarisavenue 151  
2132 JJ Hoofddorp  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 88 866 61 00

F +31 88 866 87 95

[infodesk@tno.nl](mailto:infodesk@tno.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 TNO.

Indien dit document in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van onderliggend document aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

© 2014 TNO

## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	1
1.1	Aanleiding .....	1
1.2	Onderzoeksaanpak .....	2
1.3	Leeswijzer .....	3
2	Toepassing: beleid en doelen .....	4
2.1	Inleiding .....	4
2.2	Toepassing van social returnbeleid .....	4
2.3	Doelen van gemeenten met social return .....	8
3	De uitvoering van social return.....	11
3.1	Inleiding .....	11
3.2	Toepassing social return in aanbestedingen .....	11
3.3	Wijze en aard van invulling door opdrachtnemer.....	13
3.4	Maatwerk en flexibiliteit .....	16
3.5	Samenwerking met andere partijen .....	17
4	Zicht op de opbrengsten van social return .....	20
4.1	Inleiding .....	20
4.2	Indicatoren van social-returnopbrengsten.....	20
4.3	Behaalde resultaten en doelen .....	22
4.4	Tevredenheid; knelpunten en winstmogelijkheden .....	26
5	Beantwoording van de onderzoeksvragen.....	30
	Referenties en overige geraadpleegde literatuur .....	34
	Bijlage A Vragenlijst.....	36
	Bijlage B Onderzoeksverantwoording .....	42
	Bijlage C Informatie uit de focusgroepen .....	45

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Gemeenten, maar ook provincies, Rijksoverheid, waterschappen en andere publieke en private organisaties, passen sinds enkele jaren social return toe bij hun inkoop- en aanbestedingstrajecten. Naast het opleveren van 'gewoon' rendement hebben deze investeringen als doel om concrete sociale winst op te leveren. We noemen dat social return. Dit bereiken deze partijen door het opnemen van sociale voorwaarden in inkoop- en aanbestedingstrajecten. Opdrachtnemers wordt gevraagd een bijdrage te leveren aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en/of het vakmanschap door het bieden van leer/werkplaatsen en of stageplekken. Bovendien wordt via social return ingezet op het tot stand brengen van een duurzame samenwerking met de markt. Zo helpt deze beweging bijvoorbeeld bij het verbinden van formele en informele netwerken en partnerschappen. Vanuit die visie past social return bij de veranderingen in bestaande verhoudingen tussen overheid, burgers en bedrijven.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft behoefte aan kennis over de huidige invulling van social return door gemeenten in Nederland. Daarom heeft het ministerie aan TNO gevraagd om in kaart te brengen hoe de gemeenten op dit moment omgaan met social return. Het gaat dan om vragen als hoe vaak gemeenten social return toepassen, in welke vorm, welke doelgroepen ze inzetten en wat de resultaten zijn. Vanuit die optiek is dit onderzoek bedoeld als een inventarisatie van de werkwijzen en ervaringen in de praktijk. Ofwel een 'foto' van de status quo.

Het ministerie van SZW is in het kader van deze inventarisatie geïnteresseerd in de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoeveel gemeenten passen in de praktijk (een vorm van) social return toe en welke doelen heeft de gemeente daarmee?
2. Wat doet de gemeente aan social return, welke afspraak en/of regeling heeft de gemeente?
3. In welke vorm(en) past de gemeente social return toe?
4. Worden er ook andere 'deals' dan social return gericht op het inzetten van werklozen ingezet? Bijvoorbeeld afspraken met een bredere sociale inhoud.
5. Op welke wijze zorgen gemeenten dat een social-returneis passend is voor het type aanbesteding (bijvoorbeeld wat betreft doelgroep, marktkenmerken, enz.).
6. Hanteren gemeenten voorschriften voor in dienst name van kandidaten? Bijvoorbeeld vaste dienst, tijdelijke dienst, detachering, etc.?
7. Welke doelgroepen zet de gemeente in bij social return? Hoe verhoudt de inzet zich tot de realisatie? Welke groepen uitkeringsgerechtigden profiteren het meest?
8. Worden de doelen die de gemeenten hebben met social return gehaald? Wat zijn de resultaten van het social-returnbeleid van gemeenten? Waar meten zij de resultaten aan af?

Met het beantwoorden van deze vragen krijgt het ministerie inzicht in de rol die social return speelt bij inkoop en aanbesteding door gemeenten.

## 1.2 Onderzoeksaanpak

In deze rapportage doet TNO verslag van de huidige stand van zaken omtrent social return bij gemeenten op basis van informatie die verzameld is op drie manieren: via deskresearch; via een webenquête; en via twee focusgroepbijeenkomsten met gemeentefunctionarissen die betrokken zijn bij de uitvoering van social-returnbeleid in hun gemeenten. De beschrijving van de onderzoeksaanpak op hoofdlijnen staat in deze paragraaf. Een uitgebreidere onderzoeksverantwoording is terug te vinden in bijlage B.

### *Deskresearch*

Vanuit reeds beschikbare achtergrondkennis over social return hebben we initiële antwoorden gezocht op de onderzoeksvragen. Hierbij is gebruik gemaakt van eigen rapportages van TNO; openbare literatuur; een korte internetsearch op trefwoorden ('social return', 'social return on investment', 'sociaal aanbesteden', 'sociaal bestek', 'sociale paragraaf', 'de 5%-regeling', 'sociale criteria', gecombineerd met 'gemeenten'); en website suggesties van de leden van de aan het onderzoek verbonden klankbordgroep.

### *Webenquête 2014*

Eind januari 2014 is een digitale vragenlijst uitgezet onder gemeenten en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. We hebben er voor gekozen om deze webenquête voor een belangrijk deel aan te laten sluiten bij vragen die eerder zijn gebruikt voor een onderzoek naar social return bij het rijk (Brouwer et al. 2010). Dit maakt het mogelijk om een aantal ontwikkelingen van de afgelopen jaren op het gebied van social return inzichtelijk te maken. De uitnodigingen om de webenquête in te vullen zijn verstuurd naar emailadressen die verkregen zijn via SZW. Dit bestand omvat in totaal 270 gemeenten en 36 intergemeentelijke sociale diensten (ISDs) en bestrijkt daarmee alle 403 gemeenten in Nederland. Hierop zijn 160 bruikbare ingevulde vragenlijsten teruggekomen vanuit 138 gemeenten en 22 ISDs. In totaal bestrijken de respondenten hiermee 222 gemeenten<sup>1</sup>. Het responspercentage is daarmee: 52% als wordt uitgegaan van het aantal adressen dat benaderd is (160/306). Als uitgegaan wordt van het totaal aantal gemeenten in Nederland (403) en het aantal gemeenten dat afgedekt wordt door de respondenten is het responspercentage 55% (222/403).

### *Focusgroepen*

Om de resultaten van het deskresearch en de webenquête verder uit te diepen zijn twee focusgroepbijeenkomsten georganiseerd. De deelnemers zijn geworven uit ons eigen netwerk, suggesties vanuit de klankbordgroep en de respondenten van de webenquête. Hierin is door in totaal 20 (9 en 11) deelnemers vanuit 18 gemeenten (zie bijlage C) gediscussieerd over social return aan de hand een aantal thema's. Twee gemeenten die niet in staat waren bij de focusgroepen aan te sluiten hebben schriftelijk aanvullende informatie opgestuurd ten aanzien van deze thema's.

### *Analyse*

De resultaten van de webenquête rapporteren we met beschrijvende statistiek: we geven de absolute aantallen en/of percentages per enquêtevraag. Voor de vragen waarbij dat mogelijk is, relateren we de gevonden cijfers aan die van de eerdere enquête (Brouwer et al. 2010) en geven de resultaten weer in tekst en tabellen, voor de gehele onderzoeksgroep.

<sup>1</sup> Binnen de context van de webenquête 2014 worden de uitspraken steeds gedaan over gemeenten én intergemeentelijke sociale diensten. Daarom spreken we hier zoveel mogelijk over respondenten. Dit moet in ogenschouw genomen worden bij vergelijking met de resultaten van de eerdere enquête uit 2010 (waar steeds gesproken werd over gemeenten omdat slechts een enkele ISD had gereageerd).

De verslagen van de focusgroepen zijn gescoord op relevante onderwerpen ter beantwoording van de onderzoeksvragen. Dit betreft de toegespitste vragen die het onderzoeksteam in overleg met de klankbordgroep heeft opgesteld en eventuele overige onderwerpen die in de sessies aan de orde zijn gekomen. In de sessies hebben deelnemers ook gereflecteerd op (onderdelen van) de eerste resultaten van de deskresearch en de webenquête.

#### *Klankbordgroep*

Gedurende het onderzoek hebben we inhoudelijk en procesmatig regelmatig afgestemd met de opdrachtgever en de voor dit onderzoek ingestelde klankbordgroep. Deze bestond uit medewerkers van de ministeries van SZW en BZK aangevuld met een afgevaardigde van de VNG. Samen met opdrachtgever en het projectteam is de klankbordgroep 3 keer bijeengekomen gedurende het onderzoek. Bij aanvang van het project heeft de klankbordgroep advies gegeven over concretisering van het plan van aanpak. Verder is de klankbordgroep gevraagd om mee te denken en mee te lezen in de verschillende fasen van het onderzoek (met name bij de voorbereiding van de dataverzameling, en de verslaglegging van de resultaten). Ook is een beroep gedaan op het netwerk van de leden om deelnemers voor de focusgroeptijdenkomsten te benaderen.

### 1.3 Leeswijzer

Deze rapportage is een verslag van een inventarisatie naar de toepassing van social return door gemeenten in Nederland. Aan de hand van de onderzoeksvragen zoals we die in paragraaf 1.2 geformuleerd hebben, bespreken we in de hoofdstukken 2, 3 en 4 achtereenvolgens de toepassing, uitvoering en de resultaten van social return.

De inhoudelijke resultaten presenteren we op basis van de literatuur die we verzameld hebben bij het desk research; de resultaten van de webenquête; en de uitgewerkte discussies uit de focusgroepen. Hierbij loopt de behandeling van de onderzoeksvragen soms door elkaar heen. Daarom vatten we in hoofdstuk 5 de resultaten overzichtelijk samen per onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 2 gaat vooral in op de toepassing van social returnbeleid (hoeveel gemeenten hebben social returnbeleid) en op de doelen van de gemeenten bij het toepassen daarvan. Dit dekt in grote lijnen onderzoeksvraag 1, 2 en 4 af. Vervolgens komt in hoofdstuk 3 aan bod hoe social return in de gemeenten ingevuld en uitgevoerd wordt (onderzoeksvraag 3 en 5 - 7).

Hoofdstuk 4 gaat in op wat social return de gemeenten oplevert en sluit aan bij onderzoeksvraag 7 en 8.

Dit rapport heeft drie bijlagen (A, B en C): in bijlage A vindt u de vragenlijst (met de respons in percentages per vraag). Bijlage B geeft een uitgebreide verantwoording van de onderzoeksmethoden. Bijlage C bevat aanvullende informatie vanuit de focusgroepen.

## 2 Toepassing: beleid en doelen

### 2.1 Inleiding

We bekijken in dit hoofdstuk hoeveel gemeenten social return toepassen en de ontwikkeling daarin over de afgelopen jaren. Hierbij kijken we ook naar regionale verschillen. Ook besteden we aandacht aan hoeveel gemeenten concreet beleid hebben geformuleerd, en om hoeveel aanbestedingen het per jaar gaat. Ter afsluiting van dit hoofdstuk zoomen we in op de doelen die gemeenten hebben met hun social-returnbeleid. Dit sluit aan bij de volgende onderzoeksvragen:

1. *Hoeveel gemeenten passen in de praktijk (een vorm van) social return toe en welke doelen heeft de gemeente daarmee?*
2. *Wat doet de gemeente aan social return, welke afspraak en/of regeling heeft de gemeente?*
4. *Worden er ook andere 'deals' dan social return ingezet (gericht op het inzetten van werklozen)?*

### 2.2 Toepassing van social returnbeleid

Sinds het eind van de jaren 90 van de vorige eeuw zien we dat social return wordt toegepast bij aanbestedingen van de overheid (met name door gemeenten). Het aantal gemeenten dat social return toepast is vooral de afgelopen jaren sterk gestegen (zie Figuur 1).

Uit de webenquête 2014 blijkt dat op dit moment:

- › 79% ervaring heeft met het uitvoeren van social return (n=126)
- › 16% geen ervaring heeft (n=26)
- › 5% het niet weet (n=8).

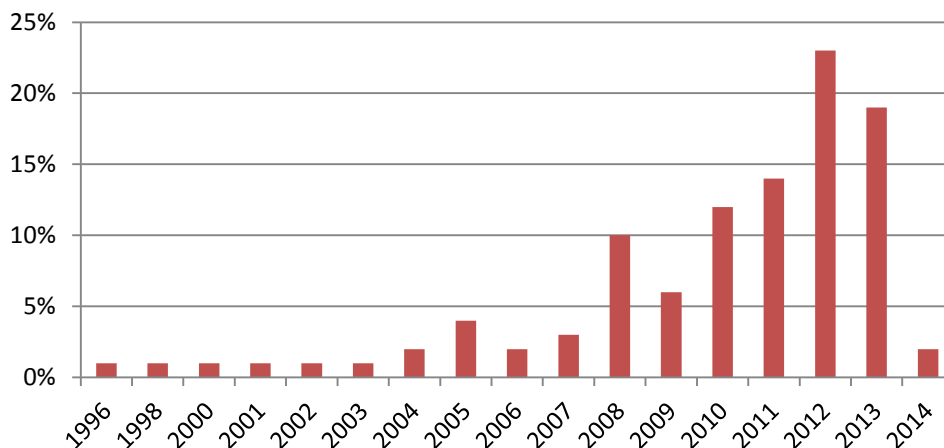
We beschouwen deze 79% als een ondergrens omdat de respondenten die 'ik weet het niet' hebben geantwoord mogelijk niet de juiste persoon zijn geweest om de webenquête in te vullen.

De cijfers tonen een sterke verdere stijging ten opzichte van het onderzoek van Brouwer et al. (2010). In hun enquête hadden 49 van de 94 responderende gemeenten (52%) ervaring met social return (en 43% niet). Meer dan de helft (54%) van de gemeenten met ervaring had social return voor het eerst toegepast in 2008 of later.

Dit beeld van toenemende inzet van social return zien we ook bevestigd in andere recente literatuur. Jorissen et al. 2010 rapporteren bijvoorbeeld een sterke stijging van social return bij de aanbesteding van arbeids- en stageplaatsen (van 20% in 2006 naar 62% in 2009). Nijenhuis (2013) deed onderzoek gericht op social return in de grond- weg en waterbouwsector (Nijenhuis, 2013). Bij de 76 ondervraagde gemeenten in de regio Oost blijkt onder meer dat het grootste deel (12 van de 13) van de grote gemeenten GWW-projecten heeft afgerond waarin social return is ingepast. Bij de kleinere gemeenten is dit aandeel echter kleiner: 23 van de 63. Een net iets groter deel van de kleine gemeenten (25) heeft nog geen social returnbeleid. Veel van deze gemeenten merken op wel met de ontwikkeling van dit beleid bezig te zijn, vaak in het kader van de nieuwe Aanbestedingswet

en Participatiewet. Zij maken hierbij vaak gebruik van de kennis en ervaring van de grotere (buur-) gemeenten (Nijenhuis 2013).

De webenquête 2014 laat zien dat een groot deel van de gemeenten die social return toepassen voor het eerst in de periode 2010-2013 gestart is, met een piek van 23% van de respondenten in 2012 (Figuur 1). Dit bevestigt dus het beeld van een verdere toename van de toepassing van social return door gemeenten sinds 2010.



Figuur 1 Respondenten naar jaar waarin voor het eerst gestart werd met social return (n=126)

#### *Verschillen naar grootte en provincie*

We zien wel de nodige verschillen in de toepassing van social return tussen gemeenten van verschillende grootte (Tabel 1) en tussen provincies onderling.

Wat betreft grootte, valt vooral op dat gemeenten (of ISD gebieden) met 50.000 of meer inwoners de meeste ervaring hebben met social return. Van de 34 respondenten uit gemeenten (of ISD gebieden) met meer dan 100.000 inwoners is er slechts één die (nog) niet aan social return doet. Verder zien we dat in de categorie 20.000 tot 50.000 inwoners de minste ervaring met social return is (68%). Dit is minder dan in de kleinste gemeenten (deze scoren gemiddeld).

Deze resultaten uit de webenquête 2014 zijn in grote lijnen in overeenstemming met het beeld dat de enquête uit 2010 schetst. De verschillen in ervaring tussen de grootte-classes zijn echter kleiner geworden waarbij alleen het relatief lage percentage ervaring in de klasse van 20.000 – 50.000 inwoners niet direct verklaard kan worden.

Tabel 1 Ervaring met social return naar grootte van gemeente (of ISD gebied)

Ervaring met social return per gemeente of ISD naar inwoneraantal							
	Gemiddeld	3.000-20.000	20.000-50.000	50.000-100.000	100.000-150.000	150.000-250.000	250.000 of meer
<b>Ja</b>	79%	79%	68%	86%	100%	92%	100%
<b>Nee</b>	16%	21%	24%	7%	0%	8%	0%
<b>Weet niet</b>	5%	0%	8%	7%	0%	0%	0%
<b>N</b>	160	24	74	28	16	13	5

Naast verschillen naar grootte van gemeenten, hebben we ook gekeken naar verschillen tussen de gemeenten per provincie. In de provincies Zeeland en Flevoland zien we dat relatief weinig gemeenten ervaring hebben met social return. In Flevoland kunnen we dat



direct relateren aan de beperkte (en selectieve) respons: hier reageerden slechts 2 van de in totaal 6 gemeenten. Zo werd in de eerdere enquête (Brouwer et al. 2010) juist gezien dat in Flevoland relatief veel ervaring was met social return.

Ook in de provincie Zeeland is voorzichtigheid geboden bij de interpretatie van de cijfers omdat er relatief weinig respondenten zijn. Hierdoor kan selectieve respons een sterke vertekening van het resultaat kan geven. Tussen de overige provincies zien we geen significante verschillen.

### *Beleid en uitvoering*

We zijn niet alleen nagegaan of gemeenten social return toepassen, maar ook of hier binnen de gemeenten beleid voor geformuleerd is. Van de 126 respondenten uit onze webenquête in 2014 die ervaring hebben met social return, geeft 86% aan ook beleid geformuleerd te hebben.

Dit is een toename ten opzichte van de situatie in 2010. Toen gaf ruim twee derde (70%) van de gemeenten die social return toepasten aan, beleid voor de toepassing van social return (bijv. sociaal- of inkoopbeleid) geformuleerd te hebben (Brouwer et al. 2010). We zien dus niet alleen een toename van het aantal gemeenten dat social return toepast; we zien ook dat relatief meer gemeenten die social return toepassen dit in gemeentelijk beleid hebben opgenomen.

Op de vraag hoe er binnen de gemeenten uitvoering gegeven wordt aan social return zegt het merendeel (75%) van de respondenten van de webenquête 2014, dit te regelen via het inkoopbeleid. Dit is hetzelfde percentage als in 2010 gevonden werd. 17% heeft een aparte projectorganisatie opgericht. Dit zijn overwegend de grotere gemeenten. We zien hier wel een toename ten opzichte van 2010 toen slechts 6% van de gemeenten gebruik maakte van een aparte projectorganisatie (Brouwer et al. 2010).

Tabel 2 Op welke wijze geven gemeenten uitvoering aan social return

Hoe wordt in uw gemeente uitvoering gegeven aan social return?	n=126
Via het inkoopbeleid	75%
Door een aparte projectorganisatie	17%
Weet niet	0%
Anders, namelijk	31%

Naast deze twee uitvoeringsvormen noemt 31% ook andere manieren voor uitvoering, bijvoorbeeld het inhuren (niet zelf opzetten) van een extern bureau (commercieel of niet-commercieel) voor social return of door het tijdelijk aanstellen van medewerkers die zich specifiek richten op social return (inhuren experts). Daarnaast zeggen gemeenten ook wel “ad hoc of pragmatisch” te werken. Ook zien we dat ze onderdelen van de uitvoering overlaten aan andere onderdelen van de gemeente. Hieronder worden werkgeversservicepunt, de afdeling werk en inkomen, de afdeling werk en leerplicht, de ISD, of het team sociale zaken genoemd.

Een aantal gemeenten geeft aan samen te werken op regionaal niveau bij het organiseren van social return en krijgt daarbij ondersteuning van een regiofunctionaris of regionaal werkgeversservicepunt. Verder wordt ook melding gemaakt van “consultatie van MVO deskundigen” en “nauwe samenwerking met projectleider re-integratie en participatie”.

### *Mate van toepassing*

In hoeverre een gemeente ook daadwerkelijk social return toepast hangt sterk samen met de grootte van de betreffende gemeente. Het gemiddeld aantal aanbestedingen met social

return ligt op 16 per jaar (over de 126 respondenten die ervaring met social return hebben). Tussen de gemeenten (of ISD's) zien we echter verschillen van 0 tot 200 aanbestedingen per jaar (66% gaf aan dit te weten). Bij 64% van de respondenten gaat het om 1 t/m 5 aanbestedingen per jaar. Zoals onderstaand in Tabel 3 te zien valt gaat het hierbij met name om de kleinere gemeenten.

Tabel 3 Gemiddeld aantal aanbestedingen per jaar uitgesplitst naar de grootte van de gemeente of het ISD gebied

Aantal inwoners	Aantal aanbestedingen per jaar (gemiddeld)
3.000-20.000	2
20.000-50.000	3
50.000-100.000	10
100.000-150.000	15
150.000-250.000	28
> 250.000	139

#### *Toekomstige ontwikkeling*

Van de gemeenten die nog geen social return toepassen geeft 68% (24 respondenten) wel aan dit van plan te zijn in de toekomst (12% is dit niet van plan en 21% weet het nog niet). Gevraagd naar wat deze gemeenten dan willen gaan doen zien we de volgende antwoorden:

- › de plannen zijn nog niet helder of in ontwikkeling (er wordt nog input gevraagd van stakeholders);
- › het wordt samen opgepakt met andere partijen/regio;
- › opbrengsten van een pilot worden afgewacht;
- › ervaring opdoen met toolkit social return<sup>2</sup>;
- › opstellen van een richtlijn/leidraad SROI, waarin zal worden vastgelegd wanneer en op welke wijze SROI toegepast moet worden bij aanbestedingen.

De ideeën over de inzet van social return sluiten aan bij de gangbare praktijken die we al zien in gemeenten die al langer ervaring hebben met de toepassing ervan:

- › bij aanbestedingsprocedures of via andere gunningen bepalingen opnemen dat het bedrijf een deel van het personeel laat bestaan uit kandidaten uit onze doelgroepen;
- › bij het verlenen van een opdracht kan een tegenprestatie aan het bedrijf worden gevraagd;
- › we zien mogelijkheden om het SW bedrijf een rol te laten spelen bij het vervullen van de SROI-paragraaf;
- › indien mogelijk en realistisch in de overeenkomst opnemen dat opdrachtnemer bepaald aantal fte werklozen in dienst neemt;
- › opnemen in bestekken;
- › social return verplichting mee nemen in aanbesteding en inkoop vanaf €100.000;
- › via de blokkenmethode. Tegenover de waarde van een gemeentelijke opdracht staat het de opdrachtnemer vrij om binnen de bij een bepaalde waarde horende kaders een prestatie te leveren. Dat kan zijn een arbeids- of werkervaringsplaats voor ww'b'ers, een stageplaats voor leerlingen of een andere vorm van tegenprestatie.

<sup>2</sup> Een in Noord Holland toegepast model van social return gebaseerd op de bouwblokkenmethode waarbij de inzet op SROI gewaardeerd wordt op basis van de afstand tot de arbeidsmarkt die de kandidaat heeft in combinatie met de inspanning die de werkgever moet leveren om de kandidaat naar werk te begeleiden.

## 2.3 Doelen van gemeenten met social return

Veel gemeenten passen social return inmiddels toe. Maar waarom doen zij dat? Aan de respondenten die social return toepassen hebben we in de webenquête 2014 ook gevraagd welke doelen zij hebben met social return. In volgorde van meest genoemde doelen komt daar het volgende beeld uit naar voren:

- › 96% Uitstroom uit uitkering
- › 89% Werkervaring voor doelgroep
- › 57% Werkgevers bij sociaal beleid betrekken
- › 55% Bijdrage aan sociale beleidsdoelstelling van de gemeente
- › 13% (Ook) andere doelen.

Door een aantal respondenten werden andere formuleringen gebruikt. De door hen genoemde doelen sluiten echter aan bij de bovengenoemde doelen:

- › mogelijkheden op de arbeidsmarkt creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- › verkleinen afstand tot de arbeidsmarkt voor de doelgroepen;
- › duurzame inzet van werkzoekenden;
- › inkoopfunctie/volume gebruiken om kwaliteit samenleving te verbeteren.

Een paar respondenten gaf aan nog geen doelen te kunnen benoemen, omdat er nog geen beleid is.

De deelnemers van de focusgroepbijeenkomsten bevestigen de ordening van de doelen, zoals die uit de webenquête naar voren komt. Uitstroom uit de uitkering is het belangrijkste doel, gevolgd door werkervaring voor de doelgroep. Daarna volgen het betrekken van werkgevers bij het sociaal beleid en het leveren van een bijdrage aan de sociale beleidsdoelstellingen. Hieronder gaan we verder in op de verschillende doelen en de meerwaarde van social return om deze doelen te bewerkstelligen.

### *Uitstroom uit de uitkering*

Het door gemeenten meest genoemde doel van social return is het realiseren van uitstroom uit de uitkering. Zij zien dit met name als een contractuele verplichting en daarmee als een zakelijk middel, waarmee zij met hun opdrachtnemers afspraken kunnen maken. De realisatie van dit doel impliceert nadrukkelijk een financieel belang voor de gemeente.

Omdat social return een zakelijk middel is, gaf een deelnemer aan de focusgroepen aan: "bedrijven moeten er iets mee en vanuit de gemeenten helpen we ze daarbij". Hierbij speelt 'het goede voorbeeld geven' ook een rol: "Ook binnen onze eigen gemeentelijke organisatie hebben wij een aantal WWB-klienten in dienst genomen en we hebben ons P&O beleid zo aangepast dat WWB-klienten betere kansen hebben om bij ons in dienst te treden c.q. werkervaring op te doen. Mooie bijkomstigheid is, dat je iedereen meekrijgt".

Direct gerelateerd aan uitstroom uit de uitkering, wordt ook het beperken / voorkómen van instroom in de WWB als doel van social return genoemd. Dit speelt vooral bij de inzet van WW'ers of BBL/BOL-leerlingen in het kader van social return.

### *Werkervaring voor de doelgroep*

Behalve uitstroom uit de uitkering, wordt ook werkervaring voor de doelgroep veel als doel van social return genoemd. De meerwaarde van social return als beleidsinstrument is ook hier dat gemeenten contractuele afspraken met opdrachtnemer (i.e. werkgevers) kunnen maken om mensen die moeilijk aan het werk komen toch werkervaring op te laten doen. Hierdoor worden nadrukkelijk ook doelgroepen bediend die anders niet of veel moeilijker aan de slag komen: “Het draagt bij aan geloof in mogelijkheden, het is een gelegenheid een eerste stap te maken en het zelfbeeld te verbeteren en opklimmen op sociale ladder”.

Een beperking is wel dat in het kader van social return vaak tijdelijke arbeidscontracten aangeboden worden. Zeker als de contractduur erg kort is zal er nauwelijks een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van de werknemer zijn. In feite gebeurt er dan weinig meer dan dat de werknemer korte tijd uit de uitkering gehouden wordt. Dit is inherent aan de arbeidsmarkt en wordt niet opgelost door het toepassen van social return. In de focusgroepen is echter wel geopperd dat het doorplaatsen van mensen via een detacheringsbureau kan zorgen voor meer continuïteit in de inzet van de betreffende personen.

### *Werkgevers bij sociaal beleid betrekken*

Een bredere doelstelling die gemeenten met social return hebben, is het betrekken van (lokale) werkgevers bij het sociaal beleid. De meerwaarde van social return zit hem daarbij vooral in het realiseren van bewustwording bij opdrachtnemers. De meerwaarde is ook dat social return bijdraagt aan het besef bij werkgevers dat inactiviteit een maatschappelijk probleem is, waarvoor gezamenlijk oplossingen gevonden moeten worden.

Van praktisch nut voor het realiseren van dit doel is het belangrijk om bedrijven voor te bereiden op de inzet van doelgroepen, in gesprek met hen te blijven en hen ook ervaring laten opdoen met doelgroepen. “Je komt nu überhaupt in gesprek [...] en je maakt een latente vraag inzichtelijk. Er zijn vaak formeel geen vacatures, terwijl het werk er wel ligt. Deze doelgroep (SW) kan daar juist goed inspringen en anders kom je daar niet achter. Mooi als werkgevers zeggen, goh toch fijn dat we dat hebben gedaan.”

Gemeenten in de focusgroepen geven aan dat in hun ervaring sommige werkgevers vaak al veel activiteiten doen die gericht zijn op het aan het werk helpen/houden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en dat wordt met social return meer zichtbaar. Bedrijven staan hier wel verschillend in: sommige zijn oprecht betrokken bij de doelgroep terwijl anderen in de eerste plaats het financiële plaatje voor ogen hebben.

Voorwaarden die genoemd worden om social return succesvol in te zetten zijn: het ‘ontzorgen’ van bedrijven, ze nauw betrekken, en ze van duidelijke adviezen voorzien. “De crux is dat het haalbaar is, je moet goed uitleggen wat mogelijk is, bijvoorbeeld een klus laten uitvoeren door drie personen in plaats van een”.

Een ander punt voor gemeenten is het ontdekken hoe bedrijven intrinsiek gemotiveerd raken om social return in te vullen. Sommige gemeenten zijn van mening dat het vanuit de ondernemers zelf moet komen en dat zij hier niet groots voor beloofd hoeven te worden. Anderen vinden juist dat beloning nog wel een noodzakelijke brug is naar de toekomst: “in deze fase dienen werkgevers nog verleid te worden”. Het bieden van een platform, aandacht in de media kan hier ook bij helpen. Het betrekken van bedrijven bij marktconsultaties is ook een veel toegepaste praktijk.

### *Bijdragen aan sociale beleidsdoelstellingen*

Gemeenten geven aan dat, als social-returnafspraken in de vorm van inzet van kwetsbare groepen in het eigen bedrijf niet haalbaar zijn, dan samen met het bedrijfsleven gekeken kan

worden naar andere mogelijkheden om de doelgroepen te helpen. Deze flexibiliteit helpt ook om bedrijven actief bij het beleid te betrekken.

Dit kan in bredere zin bijdragen aan de sociale beleidsdoelstellingen van gemeenten. Social return kan hier een onderdeel van uitmaken. Vanuit de focusgroepen ontstaat het beeld dat de tendens er wel is, maar dat het relatief nog weinig in de praktijk wordt toegepast.

Voorbeelden die genoemd werden zijn een aannemer die een clubhuis of buurthuis opknapt, ondernemers die een workshop verzorgen, een uitzendbureau dat WWB'ers bemiddelt, en het leveren van sollicitatietraining of schuldhulpverlening.

#### *Andere doelen*

Een deel van de respondenten aan de webenquête (13%) noemde nog andere doelen van social return. Belangrijke thema's die we hierin terug zien, zijn het betrekken van bedrijven bij sociale onderwerpen op een breder terrein en het versterken van contacten met bedrijven:

- › andere vormen van sociaal rendement; een brede benadering waarin social return als middel wordt gezien voor samenwerking met het bedrijfsleven;
- › betrekken van ondernemers bij MVO in het algemeen en social return in het bijzonder;
- › MVO kansen bieden aan werkgevers;
- › stimuleren van sociaal ondernemerschap;
- › stimuleren dat werkgevers op den duur ook zonder social return mogelijkheden zien binnen hun bedrijfsvoering voor doelen en doelgroepen van de gemeente;
- › bewustzijn creëren bij de werkgever;
- › werkgevers een financiële investering in de doelgroep laten doen;
- › contacten met werkgevers;
- › duurzame relatie krijgen met werkgevers;
- › een ingang creëren bij ondernemers in de regio.

In algemene zin zien gemeenten een tendens dat social return breder wordt getrokken: het wordt integraal in de praktijk opgepakt. Op deze manier brengen ze de dialoog met partijen, afhankelijk van het probleem, op gang om een oplossing te vinden. Social return helpt dan vooral om in contact te komen (en blijven) met werkgevers en de doelgroep. Hiermee beogen de gemeenten de intrinsieke motivatie van werkgevers om bij te dragen aan het aanpakken van maatschappelijke problemen te versterken. De gemeente krijgt op haar beurt meer inzicht in de praktijk. Op de langere termijn is het idee van gemeenten dat het meer moet zijn dan het betrekken van de werkgever. Het zou een standaard praktijk moeten worden dat gemeenten en werkgevers gezamenlijk optrekken bij de aanpak van maatschappelijke problemen. Enkele voorbeelden daarvan die in de focusgroepen werden genoemd waren:

- › contacten met woningbouwverenigingen waarmee werd geprobeerd om wanbetalers aan werk te helpen en daarmee een doel van de gemeente mee te nemen;
- › in een andere gemeente werden buurtbewoners op straat ingezet om overlast te voorkomen;
- › verschillende gemeenten meldden initiatieven in combinatie met zorg waardoor uitstroombmogelijkheden groter worden. Eén gemeente verduidelijkt: Omdat deze doelgroep moeilijk te stimuleren is wordt dit opgepakt in sociale werkteams om mensen ervaring op te laten doen. Dit levert werkervaring op en relaties met lokale bedrijven waardoor een keten ontstaat.

## 3 De uitvoering van social return

### 3.1 Inleiding

Gemeenten geven hun social returnbeleid op verschillende manieren vorm. In dit hoofdstuk kijken we naar de praktische invulling van de aanbesteding en de uitvoering van social return door de gemeenten. Onder welke voorwaarden passen ze social return toe in aanbestedingen; welke invulling van social return door opdrachtnemers staan gemeenten toe; onder welke omstandigheden; met welke kandidaten; en bij welke activiteiten? De onderzoeksvragen die in dit hoofdstuk centraal staan zijn:

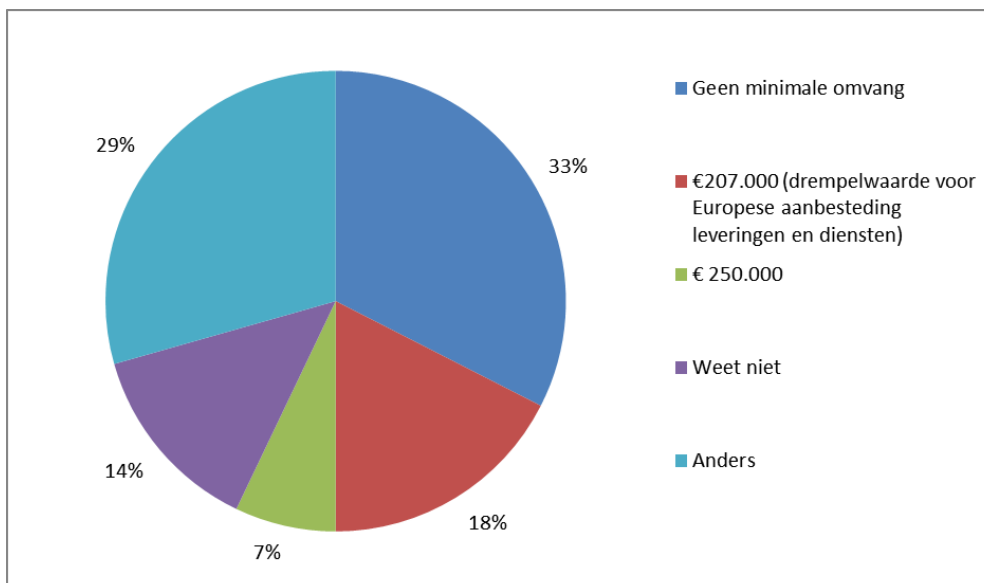
3. *In welke vorm(en) past de gemeente social return toe?*
5. *Op welke wijze zorgen gemeenten dat een social-returneis passend is voor het type aanbesteding (bijvoorbeeld wat betreft doelgroep, markkenmerken, enz.).*
6. *Hanteren gemeenten voorschriften voor in dienst name van kandidaten? Bijvoorbeeld vaste dienst, tijdelijke dienst, detachering, etc.?*
7. *Welke doelgroepen zet de gemeente in bij social return?*

### 3.2 Toepassing social return in aanbestedingen

Gemeenten die social return toepassen, passen dit niet per definitie bij al hun aanbestedingen toe. Ze kiezen er bijvoorbeeld voor om social return alleen bij aanbestedingen met een bepaalde minimale contractwaarde toe te passen of bijvoorbeeld in bepaalde domeinen (zoals schoonmaak of bouw). Ook wordt social return op verschillende manieren in bestekken opgenomen.

#### *Omvang*

Uit onze webenquête zien we dat 33% van de gemeenten geen minimale omvang van een aanbesteding hanteert voor de toepassing van social return. Deze gemeenten passen social return dus in principe toe, ongeacht de omvang van de aanbesteding. Dat is fors minder dan in 2010 toen dit percentage op ongeveer 50% lag.



Figuur 2 Minimale omvang van aanbestedingen waarbij social return toegepast wordt

Het percentage respondenten (18%) dat de drempelwaarde voor EU aanbestedingen (€207.000) aanhoudt voor de toepassing van social return is vergelijkbaar met het aandeel van deze groep in het onderzoek van Brouwer et al. (2010). Nog eens 7% hanteert een drempel van €250.000. 13% van de respondenten weet niet of er een drempel wordt gehanteerd.

In de categorie 'anders' zijn respondenten opgenomen die een lager bedrag dan zijn. Van de categorie "anders" (in totaal 29%) hanteert 17% minimale bedragen voor aanbestedingen waarin zij social return toepassen tussen 15.000 tot 200.000 Euro. 10% van de respondenten maakt onderscheid naar type aanbesteding (bijvoorbeeld "20.000 voor fondsvorming en 100.000 voor diensten en werken" of "100.000 voor leveringen en diensten en 500.000 voor werken") en de laatste 2% bepaalt op nog een andere manier een minimale omvang die afhankelijk is van het project.

### *Domein*

Gemeenten hebben aanbestedingen die op diverse domeinen betrekking hebben, i.e. zij kopen veel verschillende producten en diensten in. De respondenten van de webenquête 2014 rapporteren dan ook dat zij social return hebben toegepast bij een breed scala van werkzaamheden. In de vragenlijst noemen de gemeenten de volgende typen werken, diensten en of leveringen, waarbij social return is toegepast:

- > 75% Infrastructurele werken en onderhoud
- > 74% Groenvoorziening
- > 71% Schoonmaak
- > 65% WMO en zorg
- > 64% Bouw
- > 44% Catering
- > 26% Re-integratiediensten
- > 25% Transport en logistiek
- > 25% Uitzendwerk
- > 12% Budgetsubsidie.

17% noemt (ook) andere typen zoals afval/afvalverwijdering; beveiliging; verhuisdiensten; digitalisering dossiers; leerlingenvervoer; schuldhulpverlening en verzekeringsdiensten.



Vooral de kleine gemeenten (<20.000 inwoners) geven aan dat zij social return generiek inzetten waar mogelijk.

In de enquête van 2010 gaven de respondenten aan dat social return voornamelijk (70%) werd toegepast bij aanbestedingen van de WMO/zorg (Brouwer et al. 2010). Nog steeds neemt dit een vooraanstaande plaats in maar procentueel worden schoonmaak, groenvoorziening, en infrastructurele werken en onderhoud in 2014 vaker genoemd.

#### *Vorm van social return in het bestek*

Als gemeenten social return toepassen in een specifieke aanbesteding, kunnen zij dit nog op verschillende manieren opnemen in hun bestekken. Vaak geven gemeente dit vorm via bestekbepalingen (genoemd door 78% van de respondenten in 2014). Hieronder vallen selectiecriteria, contracteisen of uitvoeringsvoorwaarden. Veel respondenten geven overigens aan dat het maatwerk is en dat per aanbesteding wordt bekeken wat het meest passend is. Dit verklaart ook dat binnen gemeenten meerdere vormen genoemd worden zoals gunningscriteria (44%) en ideeëngeneratie (12%). Ongeveer een vijfde van de gemeenten (18%) noemt andere manieren zoals selectie of via een subsidierelatie.

Deze cijfers zijn nagenoeg identiek aan de gegevens uit 2010. Toen zagen we dat 80% van de gemeenten social return opnam als contracteisen in de bestekbepalingen en 45% (ook) via een sociale paragraaf als gunningscriterium. Een beperkt aantal (10%) hanteerde toen de ideeëngeneratie als invulling van social return (Brouwer et al. 2010).

In de focusgroepen werd door sommige gemeenten aangegeven dat zij social return ook vaker als gunningscriterium -al dan niet in combinatie met een bijzondere uitvoeringsvoorwaarde (minimale eis)- inzetten. Dus bijvoorbeeld minimaal 2% en extra punten in de gunning tot een maximum percentage. Een aandachtspunt in de praktijk is dat bedrijven hierbij soms een te hoog percentage beloven dat ze vervolgens niet waar kunnen maken. Hoe gemeenten daar mee omgaan komt elders in dit hoofdstuk aan de orde.

Als kanttekening kan verder nog vermeld worden dat er sprake van beperkingen is met betrekking tot de vorm van social return afhankelijk van de gehanteerde invulling: zo zouden doelgroepen bijvoorbeeld alleen binnen een opdracht ingezet kunnen worden als er sprake is van een gunningscriterium terwijl bij een (contract)eis meer mogelijk is.

Tot slot, wijzen we erop dat het voorgaande voornamelijk gaat over social return bij inkoop en aanbesteding door de gemeenten. Inmiddels zijn er ook enkele gemeenten in Nederland die social return koppelen aan hun subsidieverstreking. In dat geval is het dus niet een opdrachtnemer, maar een subsidieontvanger die invulling moet geven aan social return.

### **3.3 Wijze en aard van invulling door opdrachtnemer**

Wanneer een social-returnbepaling in een bestek is opgenomen, wordt dit vervolgens ook onderdeel van het contract tussen gemeente en opdrachtnemer. Hoe de opdrachtnemer concreet invulling kan of moet geven en welke precieze afspraken er gemaakt worden behoeft vaak nog nadere invulling en kan tussen gemeenten verschillen. Ook de doelgroepen waarmee social return wordt ingevuld kan variëren.

#### *Invulling*

Uit webenquête 2014 komt ook naar voren dat de gemeenten verschillende manieren om social return in te vullen van de opdrachtnemer accepteren. Veel respondenten geven aan



dat alle vormen van social return wat betreft de gemeente bespreekbaar zijn; de invulling kan divers zijn. Toch zijn er drie manieren van invullen die veruit het meest genoemd worden: het realiseren van stage- (leer)werkplekken; door het inkopen bij een sociaal ondernemer of SW; en het laten uitbesteden van werk door de hoofdaannemer:

- › 91% realiseren van stage- (leer)werkplekken
- › 79% door inkopen bij een sociaal ondernemer/SW
- › 62% uitbesteding van werk door de hoofdaannemer aan onderaannemers
- › 25% via financiële bijdrage in gemeentefonds
- › 25% levering van gratis diensten aan de doelgroep
- › 21% sponsoring van andere sociale projecten.

Nog eens 21% van de gemeenten noemt (ook) andere manieren zoals:

- › Deeltijdplaatsingen WWB
- › Detachering WSW
- › Arrangementen naar werk en leerwerktrajecten vanuit publiek private samenwerking
- › Bouwblokkenmethode inclusief maatschappelijke activiteiten<sup>3</sup>
- › Directe inzet op loonkosten (voor SR-doelgroep)
- › Een financiële bijdrage alleen bij het niet nakomen van verplichtingen
- › Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO)<sup>4</sup>
- › Stimuleringsfondsen<sup>5</sup>.

Niet elke inzet binnen social return telt overigens even zwaar mee. Werkervaringsplaatsen en proefplaatsingen krijgen bij sommige gemeenten minder gewicht. Een proefplaatsing wordt ook regelmatig ingezet om een werkgever zonder (of met beperkt) risico kennis te laten maken met kandidaten, 'anders durven ze niet'. In deze gevallen wordt het echter pas als social return geteld als de werkgever daadwerkelijk salaris betaalt voor de werknemer.

### *Afspraken*

Rondom de concrete invulling van social return maken gemeenten vaak ook specifieke afspraken met opdrachtnemers over de manier waarop zij de social-returnkandidaten inzetten. Het meest gebeurt dat over het type contract dat zij de kandidaten aanbieden (59%); de begeleiding op de werkplek (56%) en over training en opleiding (55%). Daarnaast worden er frequent afspraken over werkaanpassingen gemaakt (27%). Bij de 17% van de respondenten die aangeeft dat zij (ook) op andere manieren afspraken maken wordt vaak een specifiek plan gemaakt om aan de behoeften van de opdrachtgever tegemoet te komen. Dit beeld komt ook uit de focusgroepen naar voren. Een deelnemer gaf bijvoorbeeld aan dat er arrangementen worden beschreven met daarin meerdere afspraken (gedurende verschillende fasen in het traject). Dat kan dan gaan over toelevering van kandidaten, het re-integratiebedrijf dat mensen aanlevert en over specifieke onderdelen in het traject, zoals het bieden van een voorschakeltraject tot de mogelijkheid voor BBL-plaatsen.

Bij de afspraken die gemaakt worden gaat het vaak om het vastleggen van op welke manier inspanningen meetellen bij de invulling van de social-returnverplichting. Hierbij wordt dan in veel gevallen rekening gehouden met de doorlooptijd van het traject en het bedrag dat

---

<sup>3</sup> Zie [NCOD](#)

<sup>4</sup> Zie [www.pso-nederland.nl](http://www.pso-nederland.nl)

<sup>5</sup> In sommige gevallen wordt de social-returnbijdrage niet door de opdrachtnemer zelf uitgevoerd, maar wordt er een bedrag (vaak ook een percentage van de aanneemsom) gestort in een speciaal fonds. Vanuit dit fonds worden initiatieven gefinancierd die bijdragen aan de doelstellingen die de gemeente met social return heeft.

(direct of omgerekend) aan de inspanningen toegerekend kan worden. Ook afspraken over opleiding worden genoemd: soms mogen investeringen in opleiding meegeteld worden bij de invulling van het totaalbedrag van de social-returnverplichting. Een specifiek voorbeeld is het maken van een afspraak met een werkgever dat de gemeente de opleiding van een kandidaat vooruit betaalt en dat als de werkgever niet aan zijn social return verplichting kan voldoen hij de opleidingskosten terug moet betalen. Een ander voorbeeld is een gemeente die vaste afspraken hanteert per type doelgroep en activiteit: uitstroom uit uitkering minimaal 6 maanden, werkervaring minimaal 20 uur, als nodig proefplaatsing van een maand, mogelijkheid voor detachering / uitbesteding als het WSW-ers betreft en maximum bedrag voor opleiding (5.000 euro per kandidaat).

Voor begeleiding van personen bestaan geen vaste eisen, en of het wordt opgevoerd is afhankelijk van de doelgroep. Bij arbeidsgehandicapten wordt bijvoorbeeld wel vaak begeleiding als eis gesteld. De hoeveelheid daarvan is afhankelijk van de inschatting van de werkgever. Hier kan wel een maximum aan zitten van bijvoorbeeld twee uur per week die meetelt voor de invulling van de social-returnverplichting. De werkgever dient vervolgens aan te kunnen tonen dat deze begeleiding ook is gegeven. Wat ook wel voorkomt is dat de gemeente de begeleiding betaalt maar dat dit dan niet meetelt voor de social-returnverplichting van de opdrachtnemer.

Van de respondenten van de webenquête 2014 geeft 12% aan dat bij aanbestedingen met social return geen concrete afspraken worden gemaakt over de specifieke invulling (nog eens 13% van de respondenten antwoordt dat ze het niet weten). Daarnaast werd opgemerkt dat bij relatief nieuwe projecten er vooraf vaak geen specifieke afspraken worden gemaakt.

#### *Doelgroepen*

Gemeenten benoemen expliciet verschillende doelgroepen die zij meenemen bij de invulling van social return. Dit betekent dat de opdrachtnemer social-returnkandidaten uit deze doelgroepen moet inzetten om aan zijn verplichting te voldoen. De respondenten van de webenquête noemen de volgende doelgroepen:

- › 94% WWB
- › 79% SW-geïndiceerden
- › 60% IOAW / IOAZ
- › 60% WW
- › 56% WAJONG
- › 56% Leerlingen van BOL/BBL opleidingen, VSO, praktijkscholen
- › 46% Vroegtijdige schoolverlaters, jongeren met onvoldoende kwalificaties
- › 44% WIA / WGA / WAZ
- › 29% Niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden
- › 10% Anders, namelijk;
  - meer in het algemeen, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
  - inburgeraars
  - met werkloosheid bedreigde inwoners
  - vrijwilligers in de sector zorg en welzijn.

Daarnaast werd door een paar respondenten aangegeven dat er geen doelgroepen uitgesloten of benoemd worden. Het kan om alle doelgroepen gaan.

Het spreekt voor zich dat gemeenten zich voornamelijk richten op de inzet van WWB'ers en SW'ers bij de invulling van social return. Zij zijn immers verantwoordelijk zijn voor de re-integratie van deze personen en de financiering van de uitkeringen. Interessant is

daarentegen dat gemeenten ook andere doelgroepen bedienen, waar zij niet direct een financieel belang bij hebben. In de focusgroepen werd tevens aangegeven dat de inzet van WW'ers en BBL/BOL-leerlingen voor gemeenten interessant is voor gemeenten met het oog op beperking van instroom in de WWB.

### 3.4 Maatwerk en flexibiliteit

Uit eerdere onderzoeken naar social return (o.a. Brouwer et al., 2010) blijkt dat maatwerk en flexibiliteit van groot belang zijn om social return effectief in te zetten. We hebben daarom ook geïnventariseerd hoe gemeenten de social-returneis passend maken per aanbesteding die zij in de markt zetten. In volgorde van meest genoemde manieren (meerdere antwoorden mogelijk) noemden de respondenten in de webenquête 2014 het volgende:

- › 39% inzetten van verschillende percentages
- › 39% differentiatie naar typen werkzaamheden
- › 37% maken van plan van aanpak met leverancier
- › 29% analyse arbeidsmarkt en sectorinformatie
- › 29% marktconsultatie
- › 25% niet, stellen van een uniforme eis
- › 19% anders.

Veel respondenten geven aan dat inderdaad per aanbesteding wordt bekeken hoe de social-returneis het best passend kan worden gemaakt. Met name door het hanteren van verschillende percentages social return, verschillende invulling afhankelijk van het type werk of dienst dat wordt aanbesteed of door de leverancier een eigen plan van aanpak op te laten stellen. Een kwart van de gemeenten stelt wel een uniforme eis bij alle aanbestedingen waarin social return wordt toegepast. Respondenten geven echter wel aan dat ook bij een uniforme eis nog veel flexibiliteit mogelijk kan zijn bij het daadwerkelijk invullen hiervan. Alternatieve manieren om maatwerk vorm te geven die respondenten verder noemden, zijn:

- › bouwblokkenmethode, (zie ook voetnoot 3);
- › in de bestekken worden de mogelijkheden breed gehouden en na gunning worden concrete afspraken gemaakt over invulling en monitoring;
- › ruim beleid, opdrachtnemer kan het zelf invullen;
- › hanteren van de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO), waarbij de opdrachtnemer zelf bepaalt op welke manier hij aan de norm voldoet (zie ook voetnoot 4).

#### *Rol van opdrachtgever en opdrachtnemer*

In de focusgroepen hebben we met de deelnemers ook gesproken over hoe zij in de praktijk invulling geven aan maatwerk en flexibiliteit bij de uitvoering van social return. In het bijzonder hebben we ook gekeken wat de rol van de opdrachtgever en van de opdrachtnemer hierin is<sup>6</sup>.

De rol van de opdrachtgever is volgens de deelnemers met name om goed zicht te hebben op de arbeidsmarkt en het klantenbestand door marktonderzoek en marktconsultatie en een visie te formuleren over de toepasbaarheid van social return bij verschillende typen aanbestedingen (productgroepen). Tijdig zicht hebben op het onderwerp van aanbesteding

---

<sup>6</sup> Zie bijlage C voor een uitgebreid overzicht van de genoemde manieren waarop opdrachtgevers en opdrachtnemers, volgens de deelnemers aan de focusgroepen, vorm en inhoud kunnen geven aan maatwerk en flexibiliteit bij de toepassing van social return.

en de relevantie/toepasbaarheid van social return is een belangrijke taak van de opdrachtgever bij het zorgen voor een effectieve inzet van dit instrument. Intern is hiervoor overleg tussen inkoop, social-returnverantwoordelijke en sociale zaken van belang. Samenwerking met het Werkgevers Service Punt (WSP) werd tevens door een paar deelnemers genoemd.

Naar opdrachtnemers toe is het belangrijk om duidelijkheid te scheppen over het doel van de gemeente met social return, welke mogelijkheden er zijn, wat er van de opdrachtnemer precies verwacht wordt en het vastleggen van de rolverdeling van de partijen. Gemeenten geven aan dat voor hen de vraag van de werkgever centraal staat. Goed overleg met opdrachtnemers gedurende het gehele traject is van belang, benadrukken de deelnemers aan de focusgroepen.

Ten aanzien van de inhoud van de eis gaat het om een balans tussen het beperken van mogelijkheden (i.e. duidelijke focus), maar ook het inbouwen van flexibiliteit (bijvoorbeeld door de bouwblokkenmethode). Een taak van de gemeente is om duidelijke teksten in het bestek te verschaffen, zodat de opdrachtnemers weten waar zij aan toe zijn en wat er van hen verwacht wordt.

De rol van de opdrachtnemer is volgens de gemeenten met name om de eigen verantwoordelijkheid te dragen en daarvoor activiteiten te ondernemen zoals het inzicht hebben in de eigen personeelsbehoefte van het bedrijf/de organisatie, relaties aanspreken met andere bedrijven/opleidingen en zicht hebben op maatschappelijke behoeften. In de uitvoering gaat het om het creëren en/of passend maken van functies (job carving) voor de social-returndoelgroepen, het streven naar duurzame invulling en zelf alternatieven aandragen als niet aan de afspraken kan worden voldaan.

Uiteindelijk is het volgens de deelnemers aan de focusgroepen belangrijk dat de partijen er samen uitkomen en samen nadenken over de invulling van social return. Dat is maatwerk. De gemeente kan ondersteunen bij het samen inzichtelijk maken van de bedrijfsvoering, de personeelsbehoefte en uitleg naar onderaannemers. Het draait om individuele afspraken per contract. In een plan van aanpak kan vastgelegd worden wat de verwachtingen en verplichtingen zijn naar elkaar toe met een tijdpad daarbij. In de uitvoering kan het ook gaan om het samen opzetten van een regionale pool van kandidaten. Als in de praktijk iets niet uitvoerbaar blijkt dan dient samen naar alternatieven gezocht te worden. De gedeelde verantwoordelijkheid voor een maatschappelijk probleem komt hierin weer naar voren.

### 3.5 Samenwerking met andere partijen

Social return is niet iets wat gemeenten alleen doen. We zien dat gemeenten vaak samenwerken met andere partijen buiten de gemeente bij de voorbereiding, het opstellen, en/of de invulling van social-returnverplichtingen. In de webenquête 2014 voor deze inventarisatie hebben we aan respondenten gevraagd met welke partijen hun gemeenten of ISD samenwerkt in het kader van social return. Het meest werken zij samen met andere gemeenten (87%) en de sociale werkvoorziening (84%). Ook wordt geregeld samengewerkt met leerbedrijven (59%), UWV WERKbedrijf (58%), opleidingsbedrijven (51%), scholen (50%), uitzendbureaus (39%) en re-integratiebedrijven (36%).

Tabel 4 Met welke partijen werkt uw gemeente samen bij de voorbereiding, het opstellen of de invulling van social return verplichtingen?

Partij	Niet	Soms	Altijd	Weet niet
<b>Andere gemeenten</b>	10%	64%	23%	2%
<b>Sociale werkvoorziening</b>	15%	53%	31%	1%
<b>UWV WERKbedrijf</b>	34%	44%	14%	9%
<b>Re-integratiebedrijven</b>	54%	31%	5%	10%
<b>Scholen (bijv. ROC's)</b>	38%	48%	2%	12%
<b>Uitzendbureaus</b>	51%	37%	2%	11%
<b>Opleidingsbedrijven</b>	36%	48%	3%	13%
<b>Leerbedrijven</b>	30%	53%	6%	11%

Andere partijen die genoemd worden zijn:

- › Aanbieders zorg en ondersteuning
- › Arbeidsbemiddelaar
- › Ondernemersvereniging
- › Provincie
- › Regionale stichtingen voor bepaalde sector (bijv. Infra- Werkt Regionaal, bouwsector Zeeland)
- › Bedrijven
- › Inkoopbureau Rijk.

#### *Succesfactoren en aandachtspunten*

In de focusgroepen zijn we met de deelnemende gemeenten dieper ingegaan op de succes- en faalfactoren in de samenwerking met de verschillende partijen<sup>7</sup>.

Zoals ook uit de enquête blijkt, werken gemeenten vooral veel samen met **andere gemeenten**. Zij zien hierin dan ook veel positieve aspecten. Vooral de schaalgrootte en de mogelijkheid om kennis en ervaringen uit te wisselen, worden als succesfactoren benoemd. Hierin speelt duidelijk mee dat gemeenten vergelijkbare doelstellingen hebben met social return en elkaar dus goed weten te vinden op dit punt. In het bijzonder wordt ook het uitwisselen van dienstverlening en de mogelijkheid tot het regionaal doorplaatsen van kandidaten genoemd. Social return wordt dan door verschillende gemeenten in een regio gezamenlijk opgepakt. Een punt van aandacht bij de samenwerking met andere gemeenten is wel dat het beleid niet altijd uniform is tussen gemeenten. Ook wordt het nut van samenwerking wel eens betwijfeld, vooral als het tot vertraging leidt in afstemming en uitvoering. Een ander punt dat afstemming vereist hangt samen met het feit dat gemeenten graag tastbaar resultaat van hun eigen aanbestedingen zien. Wanneer geen duidelijke onderlinge afspraken gemaakt worden kunnen de belangen van samenwerkende gemeenten conflicteren. Dit speelt vooral wanneer de herkomst van de te plaatsen kandidaten niet evenredig over de samenwerkende gemeenten wordt verdeeld.

Een andere partij waar gemeenten veel mee samenwerken in het kader van social return zijn de **SW-bedrijven**. Belangrijkste succesfactoren hierbij zijn de ervaring van de SW-bedrijven met het plaatsen en begeleiden van de doelgroep en het directe (financiële) belang dat zij erbij hebben. Social return sluit wat dat betreft goed aan bij de *core business* van de SW-bedrijven. Gemeenten zien echter ook knelpunten in de samenwerking met SW-bedrijven. Het gaat dan vaak om het feit dat SW-bedrijven te traag en/of te duur (i.e. niet marktconform) zijn. Ook kan er verdringing van doelgroepen optreden, juist omdat SW-bedrijven hun eigen doelgroepen hebben die zij moeten begeleiden.

<sup>7</sup> Zie bijlage C voor een uitgebreid overzicht van de genoemde succes- en faalfactoren.

Gemeenten werken ook vaak samen met **UWV**. Positief aan de samenwerking met UWV vinden gemeenten dat er zo meer kandidaten beschikbaar zijn, die ingezet kunnen worden bij de invulling van social return. Het UWV beschikt ook over kennis en middelen die aanvullend zijn op wat gemeenten zelf in huis hebben. Aandachtspunten liggen hier voor een deel in mogelijk concurrentie/verdringing m.b.t. de verschillende doelgroepen die gemeenten en UWV primair bedienen. Een ander punt lijkt, ten slotte, gelegen in de meer centrale, landelijke aansturing waar UWV mee te maken heeft. Dit sluit niet altijd aan bij de behoefte van gemeenten om op lokaal/regionaal niveau flexibel te zijn.

Samenwerking met partijen als **re-integratiebedrijven, uitzendorganisaties, leerbedrijven en scholen**, is voor gemeenten vooral interessant omdat zij hele directe verbindingen kunnen maken tussen (bepaalde) social-returndoelgroepen en werkplekken bij werkgevers. Aandachtspunten zijn er echter ook, vooral op het gebied van de kosten van deze vaak meer commercieel ingestelde organisaties en vanwege het feit dat zij zich voornamelijk op de wat kansrijkere doelgroepen richten.

Tot slot, geven sommige gemeenten aan dat zij ook samenwerken in het kader van **regionale, provinciale en/of landelijke initiatieven**. Een recent regionaal initiatief dat wordt genoemd is bijvoorbeeld Infra Werkt (Oost-Nederland). Hierin werken verschillende gemeenten samen met opleiders en aannemers met als doel duurzame uitstroom van doelgroepen, door middel van opleiding, poolvorming en detachering. Gemeenten geven echter wel aan dat het deelnemen aan dergelijke initiatieven redelijk veel tijd kost en ook een lange aanlooptijd kan hebben.

Gemeenten werken in de praktijk veel samen met andere partijen in het kader van social return. Ze zoeken daarbij aanknopingspunten om social return in te bedden in een bredere context. In het algemeen zien ze dan ook meer voordelen dan knelpunten bij deze samenwerking. Het delen van kennis en ervaring met de doelgroepen en de relaties met bedrijven, waar zij ingezet kunnen worden, staat hierbij voorop. Wat de samenwerking soms lastig maakt, is wanneer er conflicterende belangen zijn met betrekking tot de doelgroepen die ingezet worden ter invulling van social return. Bovendien houdt samenwerking in dat er meer overleg en afstemming nodig is, wat tijd kost en waarbij je als gemeente soms niet alleen je eigen doelen kunt verwezenlijken maar ook rekening moet houden met de wensen van de andere partij. Aandacht voor het juiste schaalniveau bij samenwerking is daarbij essentieel. Overigens zien we dat de samenwerking met andere partijen veelal niet alleen te maken heeft met social return maar dat gemeenten ook in bredere zin werkgeversdienstverlening als insteek kiezen bij de samenwerking.

## 4 Zicht op de opbrengsten van social return

### 4.1 Inleiding

Wanneer gemeenten tijd en middelen investeren om social return vorm te geven, om beleid op te zetten, uit te voeren en te evalueren willen ze natuurlijk ook weten wat de resultaten van hun inspanningen zijn. De resultaten van social return kunnen echter op veel verschillende manieren worden vertaald in opbrengsten voor de gemeente. Uiteindelijk moeten al deze manieren gekwantificeerd worden om te bepalen of het beleid succesvol is. Dit gebeurt voornamelijk aan de hand van een viertal doelen (zoals ook in paragraaf 2.3 aan de orde is gekomen):

- › uitstroom uit de uitkering
- › werkervaring voor de doelgroep
- › werkgevers betrekken
- › bijdragen aan de gemeentelijke sociale beleidsdoelstelling.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de vraag hoe gemeenten vaststellen of de doelen van hun social-returnbeleid worden gerealiseerd: in welke termen beschrijven zij hun resultaten; hoe meten ze die; en halen zij hun beoogde doelen? Tot slot bekijken we de door de gemeenten gesignaleerde knelpunten en kansen bij de huidige inzet van social return. Hiermee gaan we dieper in op de laatste twee onderzoeksvragen:

7. *(Welke doelgroepen zet de gemeente in bij social return?) Hoe verhoudt de inzet zich tot de realisatie? Welke groepen uitkeringsgerechtigden profiteren het meest?*
8. *Worden de doelen die de gemeenten hebben met social return gehaald? Wat zijn de resultaten van het social-returnbeleid van gemeenten? Waar meten zij de resultaten aan af?*

### 4.2 Indicatoren van social-returnopbrengsten

Uit de resultaten van de webenquête 2014 kan worden opgemaakt dat gemeenten verschillende indicatoren gebruiken om het resultaat van hun doelen te meten. In deze paragraaf behandelen we voor ieder genoemd doel de indicatoren.

Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat lang niet alle gemeenten aantallen en andere indicatoren bijhouden. Gemeenten die dit wel doen gebruiken vaak een zelf ontwikkeld Excel bestand waarin zij vastleggen om welke persoon het gaat gekoppeld aan BSN nummer, doelgroep (type uitkering) en 'aantal maanden uit de uitkering'.

Volgens deelnemers aan de focusgroepen worden er wel systemen aangeboden op de markt, maar zijn deze vrij kostbaar. De opmerking is wel dat het bijhouden veel tijd kost. Sommige social return verantwoordelijken komen vaak op de werkvloer en hebben hier zo zicht op.

Verder werd opgemerkt dat men vanuit administratief oogpunt behoefte heeft aan duidelijke indicatoren terwijl in de praktijk een flexibele invulling gewenst is. Dit geeft een spanningsveld.

Als indicator voor uitstroom uit de uitkering (beantwoord door 92 respondenten) noemt 36% 'het aantal uitgestroomde uitkeringsgerechtigden' -al dan niet uitgesplitst naar doelgroep.



Iets meer dan één vijfde van de respondenten zegt (nog) geen goede indicator (monitor) te hebben. De overige respondenten geven wel aan dat er positieve effecten zijn maar kwantificeren dat niet (i.e., “het gaat nu beter”; “het gaat goed”; “tijdelijke uitstroom”; of “WWB en WW”).

Deelnemers aan de focusgroepen noemen beëindiging uitkering en aantal per type regeling (WWB, WW) als indicatoren. Informatie hiervoor wordt aangeleverd door de gemeente zelf (uit eigen systeem) of eventueel opgevraagd bij andere gemeenten. Bronnen die ook gebruikt worden zijn SUWI-net (gekoppeld aan BSN nummer), met name als het buiten de eigen gemeente is, bewijs UWV beëindiging uitkering. Gemeenten vragen altijd een arbeidscontract op bij de opdrachtnemer. Dit wordt gecheckt en geldt dan als resultaat. Het gaat hier wel om privacygevoelige informatie. Een gemeente meldde dat ze daarom een protocol hebben opgesteld rondom het bewaren van de persoonsgegevens. De beperking van de instroom is volgens de deelnemers van de focusgroepen niet goed te meten.

Ook voor *werkervaring voor de doelgroep* gebruikt een groot deel (34%) van de respondenten die de vraag hebben beantwoord (n=95) aantallen als indicator (al dan niet uitgesplitst naar doelgroep). Voor 15% is het (nog) onbekend, waarbij het soms gaat om het ontbreken van detailinformatie.

Verder werden de volgende indicatoren genoemd door deelnemers aan de focusgroepen:

- › aantal uur en duur van werkervaring
- › informatie over prestatie van cliënt en hoe het proces is verlopen (meten van procesafspraken met cliënt)
- › type werkervaringsplek
- › waarde die aan werkervaringsplek is verbonden (bijvoorbeeld uitgedrukt in fictief loon voor stagiair)
- › kosten voor begeleiding
- › afsluiten van een convenant om werkervaring te bevorderen
- › het hebben van een bestand van leveranciers met SR verplichting.

De informatie wordt verkregen vanuit trajectplannen of evaluatiegesprekken van klant, klantmanager, werkgever, eventueel ook bij andere gemeenten en UWV. Bewijsstukken zijn loonstrookjes, contracten en stage overeenkomsten.

Gemeenten gaven aan dat ze de verantwoordelijkheid voor het aanleveren van informatie bij de opdrachtnemer leggen.

Ten aanzien van de doelen *werkgevers bij sociaal beleid betrekken* gaat het om indicatoren als: er is een klankbordgroep ingesteld, er is een symposium georganiseerd, er is een netwerk opgebouwd met werkgevers, opzet leerwerktrajecten met werkgevers, periodiek overleg met ondernemersvereniging en score op prestatieladder (PSO).

In de focusgroepen kwam naar voren dat het vaak ook om bredere afspraken gaat naast social return verplichtingen (social return in brede zin), maar dat dit doel lastiger te meten is. Sommige gemeenten noemen dit een alternatieve invulling van social return.

Vanuit de focusgroepen werden de volgende indicatoren genoemd:

- › aantal werkgevers waarmee men social return afspraken heeft
- › aantal contacten met bedrijven
- › aantal lopende inspanningen van opdrachtnemers
- › aantal terugkerende opdrachtnemers
- › tevredenheidscijfers leveranciers
- › aantal en type projecten dat hierop wordt ingezet vanuit gemeente
- › sessie met bedrijven (bijvoorbeeld via KvK) om onder andere zicht te krijgen op wensen en knelpunten van opdrachtnemers



- › reactie van branche of bedrijf kan een indicator zijn voor de mate waarin bedrijven betrokken/enthousiast zijn
- › prestatieladder socialer ondernemen (PSO) kan een indicator zijn van de mate waarin bedrijven zelf initiatieven ondernemen.

Gemeenten merken dat sommige bedrijven intrinsiek gemotiveerd zijn, omdat zij zelf aankloppen bij de gemeente en vragen naar bestanden om hier iets mee te doen. Dit wordt ook als een signaal ervaren om zelf informatie te gaan verzamelen in de eigen systemen of bij opdrachtnemers.

*Bijdrage aan beleidsdoelstelling van de gemeente* wordt bijvoorbeeld afgemeten aan aantal en type projecten dat hierop is ingezet. Vanuit de focusgroepen werd 'contacten met andere partijen' genoemd en 'waarde van de social return verplichting'. De opdrachtnemer dient dit te rapporteren; de gemeente gaat na wat reëel is.

Vanuit de focusgroepen voegen we nog twee andere doelen toe: het vergroten van de toepassing van social return, en het kunnen inspelen op de toekomstige arbeidsmarkt.

Het doel *de toepassing van social return intern te vergroten* kan bereikt worden door verder te kijken dan de beleidskaders bij het toepassen van social return. Vaak kan social return namelijk ook worden ingezet bij aanbestedingen waarbij dat niet verplicht is. Wanneer de gemeente met de opdrachtnemer in gesprek gaat zijn er vaak toch mogelijkheden om een sociale bijdrage af te spreken. Hulpmiddelen die hiervoor intern worden ingezet zijn een tender board: alles boven een bepaald bedrag gaat daar langs. Bij een andere gemeente krijgt de social return verantwoordelijke automatisch een melding bij een nieuwe aanbesteding en hij of zij sluit aan bij het specificatiegesprek. Nog een ander voorbeeld is dat de verantwoordelijke automatisch alle collegebesluiten ontvangt. Bij een grote gemeente werkt 'inkoop' met eigen KPI's en zij houden het goed bij.

Het *inspelen op de toekomstige arbeidsmarkt* kan worden afgelezen aan activiteiten als samenwerking met werkgevers en concrete plaatsingen en arrangementen naar aanleiding daarvan. Een andere indicator is het aantal plaatsingen van BBL leerlingen. Als voorbeeld van een langere termijn activiteit noemt een gemeente het maken van leer/werk arrangementen voor een bepaalde beroepsgroep waar een tekort op verwacht wordt. Hiervoor is een opleiding voor in het leven geroepen. Social return kan hieraan gekoppeld worden als inspanning. Tot slot werd in de focusgroepen genoemd dat het ook belangrijk is om de doelgroep zelf te vragen naar hun ervaringen.

### 4.3 Behaalde resultaten en doelen

Voor elk van de genoemde doelen waar ook een resultaat genoemd is (Tabel 5) hebben we aan de 126 respondenten gevraagd in hoeverre de doelen behaald werden voor de periode 2011-2013.

Tabel 5 Percentage respondentent dat een doel heeft genoemd en percentage respondentent dat daarbij ook een resultaat heeft genoemd (n=126)

Doel	% respondentent genoemd	% respondentent een resultaat genoemd
<b>Uitstroom uit uitkering</b>	96%	73%
<b>Werkervaring voor doelgroep</b>	89%	75%
<b>Werkgevers bij sociaal beleid betrekken</b>	57%	33%
<b>Bijdrage aan beleidsdoelstelling</b>	55%	25%

#### *Uitstroom uit uitkering*

Een van de meest voor de hand liggende manieren om resultaten te meten is aan de hand van het aantal mensen dat uitstroomt uit de uitkering als gevolg van social return. Door de respondentent worden sterk wisselende resultaten genoemd (als totale opbrengst in de periode 2011-2013 worden aantallen tussen 0 en 1.500 mensen opgegeven). De diversiteit van de (open) antwoorden in de webenquête 2014 maakt het niet goed mogelijk om in meer detail te kijken: veel gemeenten geven aan dat aantallen nog niet bekend zijn, of niet geregistreerd worden, of dat geen uitgesplitste informatie beschikbaar is. Ook geven veel respondentent aan dat er resultaat is zonder dat zij concrete aantallen noemen ('goed', 'voldoende', 'er is bijgedragen', 'meerdere betaalde arbeidsplaatsen'). Een aantal respondentent noemt alleen de doelgroep (WWB'ers, WW'ers) waarop resultaat behaald is.

#### *Werkervaring voor de doelgroep*

Ook bij dit doel zijn de antwoorden divers. Sommige respondentent noemen een totaal aantal personen maar de meeste splitsen het uit naar type doelgroep voor wie resultaat geboekt is (bijstand, SW, WWB, Wajong) en plaatsing (tijdelijk werk, werkervaring, leerwerkplek, stage). Een groot deel van de respondentent noemt geen concreet resultaat. Voorbeelden zijn:

- › het wordt nog niet geregistreerd, het is onbekend, niet gemeten, niet paraat;
- › aangegeven wordt dat het is gelukt, maar geen aantal.

Andere (meer kwalitatieve) opbrengsten die genoemd worden zijn:

- › betere bemiddeling richting reguliere arbeidsmarkt;
- › door plaatsing wordt werkervaring opgedaan hetgeen soms leidt tot doorstroom reguliere arbeid;
- › bij de huishoudelijke hulp, taxivervoer en leerlingenvervoer zijn cliënten uitgestroomd en hebben trainingen en diploma's gehaald;
- › in de zorg en bij de vuilophaaldienst;
- › met name bij de infrastructurele werken zijn positieve ervaringen. Voor de deelgenomen medewerkers een meerwaarde voor toekomstige sollicitaties;
- › werkervaring in civiel.

Aan de respondentent van de webenquête 2014 is tevens expliciet gevraagd hoeveel mensen er in de periode 2011-2013 gemiddeld per jaar door social return aan werk of werkervaring zijn geholpen.

Van de respondentent weet 46% niet om hoeveel mensen het gaat. Ook hier blijkt dat er vaak niet of niet goed geregistreerd wordt (vergelijkbaar met uitstroom uit de uitkering). Van de 54% die zegt dit wel te weten<sup>8</sup> variëren de antwoorden tussen de 0 en 1200 met een gemiddelde van 75.

<sup>8</sup> 3 respondentent gaven aan niet het gemiddelde over 3 jaar te kennen maar wel het gemiddelde voor 2 of 1 jaar, in dat geval is dit getal als uitgangspunt meegenomen.

Deze aantallen hangen echter nauw samen met de grootte van de gemeenten. In kleinere gemeenten gaat het om gemiddeld 4 personen terwijl het in de grootste gemeenten om gemiddeld 574 personen gaat (zie Tabel 6).

Tabel 6 Gemiddeld aantal mensen per jaar dat geholpen is aan werk of werkervaring, naar inwoneraantal per gemeente of ISD gebied (periode 2011-2013)

Aantal inwoners	Respos (aantal gemeenten)	Aantal mensen geholpen		
		gemiddeld	minimum	maximum
3.000-20.000	9	4	1	11
20.000-50.000	24	7	0	30
50.000-100.000	10	42	8	100
100.000-150.000	12	48	5	150
150.000-250.000	8	130	20	308
> 250.000	5	574	50	1200
	68	75	0	1200

Volgens 28% van de respondenten zijn deze mensen, of althans een deel daarvan, ook na afloop van de aanbesteding nog aan het werk; 6% geeft aan dat dit niet het geval is; 66% weet het niet.

Gevraagd is welk percentage van de mensen na afloop van de aanbesteding nog aan het werk is op gemeente of samenwerkingsniveau. De genoemde percentages per gemeente variëren tussen de 2 en 100%. Het gemiddelde percentage is 54%. Er zijn geen significante verschillen tussen de verschillende grootteklassen waar de gemeenten onder vallen. Deze vraag is echter door een kleine groep gemeenten of ISD's (in totaal 32) beantwoord.

Tabel 7 Percentage mensen dat ook na afloop van de aanbesteding nog aan het werk is van degenen die door social return aan werk of werkervaring zijn geholpen

Aantal inwoners	Respos (aantal gemeenten)	Percentage mensen dat na afloop nog aan het werk is
3.000-20.000	4	79%
20.000-50.000	9	38%
50.000-100.000	7	52%
100.000-150.000	8	53%
150.000-250.000	3	63%
> 250.000	1	75%
n	32	54%

In 2010 was het percentage van de respondenten dat niet wist hoeveel mensen door social return aan het werk waren geholpen overigens nog een stuk hoger. Dat lag toen op 71% (vgl. 46% in 2014). Ook wist 79% (vgl. 66% in 2014) niet hoeveel van de deelnemers na afloop van de aanbesteding nog aan het werk zijn (Brouwer et al., 2010).

### *Werkgevers bij sociaal beleid betrekken*

We zagen al eerder dat veel respondenten het lastig vinden om indicatoren te noemen voor dit doel. We zien dan ook slechts een paar respondenten die een aantal (6 à 7 werkgevers) noemt. Het merendeel geeft een voorbeeld:

- › aantal werkgevers zijn enthousiast mee aan de slag gegaan;
- › bewustwording;
- › door samenspraak over invulling SROI stelt werkgever zich socialer op;
- › in gesprek gaan en blijven, keten versterken;
- › klankbordgroep ingesteld;
- › met de betrokken werkgevers worden constructieve relaties opgebouwd. Dit mogelijk voor de invulling van de toekomstige personeelsvraag;
- › mini-symposium over SROI georganiseerd + klankbord met bedrijven voor lokale uitvoering WSW/re-integratie;
- › netwerk met div. werkgevers opgebouwd voor social return;
- › opzet van leerwerktrajecten facilitair medewerker en chauffeur personenvervoer;
- › periodiek overleg met ondernemersvereniging over sociale afspraken;
- › schoonmaakorganisatie gemotiveerd om open te staan voor uitkeringsgerechtigden;
- › vanuit onze werkgeversbenadering worden de mogelijkheden van social return besproken. Ook de prestatieladder socialer ondernemen wordt door de gemeente gebruikt om het sociaal ondernemerschap van werkgevers in beeld te brengen;
- › vooral binnen de zorgsector;
- › werkgevers denken mee hoe zij de social returnverplichting willen invullen;
- › werkgevers in regio worden aangezet tot in ieder geval nadenken over sociale investeringen;
- › werkgevers zijn gestimuleerd hier meer aandacht voor te hebben.

Verder geven respondenten aan dat er nog te weinig resultaat is of dat het niet wordt bijgehouden.

### *Bijdrage aan beleidsdoelstelling van gemeente*

Hier worden helemaal geen aantallen genoemd, wel een aantal concrete voorbeelden:

- › drie sociale projecten. Taalles voor de doelgroep. Plaatsen opzetwanden studieruimte jongerencentrum. Ondersteuning bij klusproject jongeren in de wijk. Beschikbaar stellen vervoersmiddelen t.b.v. een project. Ageschreven computers beschikbaar gesteld;
- › 50 WSW-ers hebben structureel werk in de groenvoorziening;
- › door inzet WWB-ers op werkervaringsplekken, betere dienstverlening sportclubs, musea, bibliotheken e.d.;
- › meerdere initiatieven van lokale ondernemers n.a.v. oproep gemeente, b.v. infra-samenwerkingsverband, creëren leerlingbouwplaats, sponsoring sport/ buurt-initiatieven;
- › werkervaringsplaatsen voor klanten bij de afdelingen Beheer Openbare Ruimte van de ISD / gemeente.

Respondenten blijken vaak wel een resultaat kunnen noemen maar dit niet weten te koppelen aan concrete doelen. Als er al doelen geformuleerd zijn is dit meestal niet SMART, maar gaat het meer om een richting of inspanningsverplichting. Dit maakt het lastig om sancties op te leggen.

De resultaten van de enquête geven aan dat er vooral op contractniveau wordt gekeken of doelstellingen behaald worden. Dat is op zich goed voor het maken van de beslissing om -al dan niet- te sanctioneren. Het kan echter ook verstandig zijn om nog eens op geaggregeerd niveau naar resultaten en mogelijke sancties te kijken. Zo kan een generiek kader ontstaan om op contractniveau duidelijkere afspraken te maken.

Via de webenquête 2014 is nagegaan welke sancties gemeenten hanteren als bepalingen niet worden nageleefd:

- › 6% Minder loonkosten uitbetalen
- › 45% (geld) boete opleggen
- › 6% Contract ontbinden
- › 17% Nee (geen sancties)
- › 14% Weet niet
- › 26% Anders.

Voorbeelden van andere sancties, of nadere invullingen zijn:

- › 5% van de opdrachtwaarde niet uitbetalen;
- › inhouden van percentage bij de laatste betaling;
- › korting op opdrachtsom;
- › twee keer de waarde van de niet nagekomen social return verplichting kan in mindering worden gebracht op de betaling of worden teruggevorderd;
- › niet nakomen verplichtingen meenemen in beoordeling van volgende aanbesteding.

Verder werd door meerdere respondenten aangegeven dat soms wel een boeteclausule is opgenomen maar dat deze in de praktijk niet wordt toegepast en men op zoek gaat naar andere oplossingen. Ook geven veel respondenten aan dat het überhaupt nog niet is voorgekomen of dat ze er nog geen ervaring mee hebben.

Ondanks alle onduidelijkheid hebben de respondenten wel een beeld van de opbrengsten van social return. Volgens 80% van de respondenten hebben WWB'ers het meeste profijt van social return. Daarnaast worden (door 45%) SW'ers; (29%) BOL/BBL leerlingen; en (28%) WW'ers genoemd. In de optiek van de respondenten profiteren jongeren zonder startkwalificatie; arbeidsgehandicapten; (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten; oudere werklozen en nuggers het minst vaak van social return.

#### 4.4 Tevredenheid; knelpunten en winstmogelijkheden

Een andere manier om te kijken naar de opbrengsten van social return is de tevredenheid met de resultaten. Over het algemeen is men tevreden zoals Tabel 8 laat zien. Men is het vaakst tevreden (tot zeer tevreden) met het doel werkervaring voor de doelgroep (49%) gevolgd door uitstroom uit de uitkering (40%). Iets minder dan een kwart van de respondenten is tevreden met werkgevers bij sociaal beleid betrekken en bijdrage aan beleidsdoelstelling van de gemeente.

Tabel 8 Tevredenheid met behalen van doelen (n=126)

Doel		<i>Ze ontevreden</i>	<i>Ontevreden</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Tevreden</i>	<i>Ze tevreden</i>	<i>nvt</i>
<b>Uitstroom uitkering</b>	<b>uit</b>	1%	14%	36%	29%	11%	10%
<b>Werkervaring voor doelgroep</b>	<b>voor</b>	1%	8%	32%	43%	6%	10%
<b>Werkgevers sociaal betrekken</b>	<b>bij beleid</b>	2%	3%	34%	20%	5%	37%
<b>Bijdrage beleidsdoelstelling</b>	<b>aan</b>	1%	5%	40%	18%	3%	33

### *Knelpunten*

We hebben de belangrijkste knelpunten geïnventariseerd die gemeenten ervaren ten aanzien van social return anno 2014. (vanuit perspectief gemeenten, dus niet bezwaren van bedrijven).

Op volgorde van meest genoemd (n=126):

- › 56% Aanlevering en matching van kandidaten
- › 53% Creëren van draagvlak binnen de gemeente
- › 40% Verdringing van reguliere werknemers
- › 9% Juridische knelpunten
- › 8% MKB-bedrijven staan buitenspel
- › 7% Weet niet
- › 6% Geen knelpunten.

23% noemt nog overige knelpunten. We zien daarbij dat samenwerking (binnen de gemeente, maar ook tussen gemeenten en tussen gemeente en opdrachtnemer een groot issue is). Zeker kleine gemeenten ervaren de inspanning om de zaken goed te organiseren als een behoorlijke last die verlicht zou kunnen worden door goed af te stemmen met andere gemeenten. Het is echter lastig om tot een gezamenlijke beleidslijn te komen.

Intern wordt de afstemming tussen diensten (stadswerken en vastgoed) genoemd: "Verantwoordelijken zitten niet altijd in de juiste lijn en worden daardoor niet altijd geïnformeerd". Bovendien is er vaak een verschil in verwachtingen tussen de (intern en extern) betrokkenen (bijvoorbeeld over de mate van concretisering van het proces, of de ruimte om afspraken flexibel in te vullen).

Een ander punt dat naar voren komt is de monitoring: "het is moeilijk om de resultaten in termen van duurzame effecten op de doelgroep te specificeren en zeker bij korte opdrachten kan snel een draaideureffect ontstaan waarbij de kandidaten weer snel terugkeren in de uitkering". Dan neemt ook het eerder genoemde risico op verdringing toe.

Specifieker op juridische aspecten ontbreekt het zicht op wat wel of niet mag als het gaat om de invulling. Er is nog gebrek aan jurisprudentie en daardoor is het bijvoorbeeld onduidelijk wat je kunt en mag doen als bedrijven niet aan hun verplichtingen voldoen. Hiermee wordt social return nu nog vaak te vrijblijvend: gemeenten hebben behoefte aan duidelijkheid als het gaat om hoeveel je van een opdrachtnemer *mag* vragen. Maar ook hoe je dat gaat controleren en indien nodig handhaven.

Verder spelen veel instrumentele zaken: "Wat tel je wel en wat tel je niet mee bij social return?" "Hoe ga je om met privacy aspecten?" Bij kleine opdrachten vinden gemeenten het lastig om een verplichting vast te stellen. "Hoe stimuleer je de inzet van lokale werknemers?" "Wat is een goed percentage en invulling in relatie tot de opdracht?" "Wat kun je afdwingen wat moet je afspreken?"

De aanlevering en matching van kandidaten was in 2010 ook het belangrijkste probleem. Toen werd dit door 69% van de respondenten genoemd. Opvallend is dat het onderwerp 'verdringing' meerdere malen naar voren kwam in de huidige enquête en de focusgroepen. In 2010 was dit geen issue dat genoemd werd. Wel waren respondenten toen bezorgd over de gevolgen van het toepassen van social return bij opdrachtnemers die mensen moeten ontslaan door de economische crisis. (Brouwer et al. 2010). Andriessen en Brouwer (2014) geven als mogelijke verklaring dat gemeenten (opdrachtgevers) meer ervaring hebben met het toepassen van social return waardoor de aandacht begint te verschuiven van operationele problemen naar bijeffecten zoals verdringing. Zij zien overigens heel wat mogelijkheden om verdringing bij social return te voorkómen of te beperken. Kennis,

communicatie, flexibiliteit en streven naar duurzame inzetbaarheid zijn daarbij belangrijke begrippen.

#### *Winstpunten*

Naast knelpunten is in de webenquête en in de focusgroepen ook gevraagd naar de winstpunten van social return. Met name het in gesprek komen met werkgevers en het creëren van kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werden als belangrijkste winstpunt genoemd.

Volgens de vertegenwoordigers van de gemeenten is bewustwording bij de opdrachtnemer over in het dienst hebben/nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een doel van SR. Bedrijven worden zich ook meer bewust van wat ze al doen; ze krijgen inzicht in winstpunten voor het eigen bedrijf (hier zit ook een link met MVO beleid). Door social return toe te passen doen ze er ervaring mee op en zien dat het werkt. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van opdrachtgever en opdrachtnemer. Opdrachtgevers krijgen hierbij ondersteuning en er is een opening voor werkgevers om ook andere vragen aan gemeenten te stellen. Instandhouden van vakmanschap is een ander voordeel, ook voor bedrijven (o.a. door inzet van leer-werktrajecten). Bovendien hebben bedrijven vrijheid als het gaat om invulling, ze kunnen bijvoorbeeld zelf kiezen met welke scholen ze samenwerken.

Bij elkaar kunnen we dit als volgt samenvatten aan de hand van uitspraken die in de focusgroepen gedaan zijn:

#### Voor maatschappij:

- › Social return biedt een geweldige kans om uitvoering te geven aan de participatie maatschappij, het is een uitdaging om de invulling breder te trekken en te zorgen dat alle burgers een (werk)plek krijgen in de samenleving.
- › Sociale problemen aanpakken.
- › Het bedrijfsleven wordt betrokken bij sociale doelstelling.
- › Herkenning en waardering voor mogelijkheden van laag- en ongeschoolde medewerkers.
- › Dat er naar gelang de economie en maatschappelijke ontwikkelingen gekeken kan worden welke doelgroepen het best geholpen kunnen worden om aan het werk te komen.

#### Bedrijven/opdrachtnemers:

- › Bewustwording ten aanzien van MVO wordt vergroot.
- › Mogelijkheden om vakmanschap in stand te houden.

#### Voor gemeente:

- › Mooie manier om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen, zo extra arbeidsplaatsen creëren (WWB, WSW) voor mensen die anders niet aan het werk waren gekomen.
- › Besparing voor gemeente, het leidt tot concrete resultaten.
- › Een manier om in gesprek te komen met opdrachtnemers en daardoor ook een mogelijkheid om meer te kunnen betekenen voor bedrijven en beter inzicht in behoeften, betrokkenheid werkgevers bij sociaal beleid gemeente wordt zo vergroot, duurzame relatie met werkgevers.
- › Het is een zakelijke benadering. Zo krijg je gemakkelijk een voet tussen de deur bij bedrijven, het is een mooie binnenkomer.
- › Ook kleine opdrachten kunnen een mooi resultaat opleveren.
- › Support van de politiek helpt, het vergemakkelijkt het werk.

- › Integralere focus gemeente bij inkoop (sociale winst an sich en de financiële voordelen die sociale winst kan opleveren door beperking uitgaven binnen het sociaal domein).
- › Het Gemeentebestuur kan de positie van de gemeente aanwenden om het bedrijfsleven verder te laten kijken dan z'n eigen bedrijfsresultaten.
- › De ambtenaar ICT of de ambtenaar WGW wordt nu ook gedwongen over de schutting van zijn eigen werkzaamheden heen te kijken, en heeft ook invloed op de resultaten van de Sociale Dienst."

Voor de doelgroep:

- › Behoud vakmanschap.
- › Leerlingwezen een impuls geven.
- › Voorkomen van instroom, BBL-ers die ook meetellen, behouden voor arbeidsmarkt, voorkomen dat ze voor de deur staan.
- › Tevredenheid uitkeringsgerechtigden m.b.t. kans weer aan het werk te kunnen.
- › Arbeidsritme opdoen en vaardigheden aanleren/op peil houden.
- › Ingeschrevenen met een grote afstand op de arbeidsmarkt werkervaring oplaten doen, gaten op CV vullen, recente referenties opdoen. Betere concurrentiepositie op de arbeidsmarkt verwerven. Extra kans op betaald werk.

Samenwerking:

- › Regionale samenwerking leidt tot mogelijkheid om mensen uit te wisselen tussen gemeenten, in de samenwerking is een positieve ontwikkeling zichtbaar (steeds meer van elkaar leren, gaat steeds beter er ontstaan best practices).
- › Gezamenlijke verantwoordelijkheid opdrachtgever en opdrachtnemer.
- › Een sociale en duurzame relatie met bedrijven opbouwen, dat is het fundament, meer dan op ander manier, gezamenlijk problemen oplossen, zijn bedrijven wel gevoelig voor, gaan steeds meer in die gedachte mee.
- › Inkoopbeleid binnen de vijf verschillende gemeenten harmoniseren.

Arbeidsmarkt:

Als werkgevers bereid zijn stageplekken beschikbaar te stellen (i.c.m. opleiding) vergroot dit de kansen op de arbeidsmarkt aanzienlijk. Zo kan een vicieuze cirkel doorbroken worden.



## 5 Beantwoording van de onderzoeksvragen

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft aan TNO gevraagd om in kaart te brengen hoe gemeenten in Nederland op dit moment omgaan met social return. Het gaat hierbij om een inventarisatie van de werkwijzen en ervaringen in de praktijk. TNO beantwoordt deze vraag met behulp van gegevens uit drie bronnen: deskresearch; een webenquête; en de resultaten van twee focusgroepbijeenkomsten met gemeentefunctionarissen die betrokken zijn bij de uitvoering van social-returnbeleid. De resultaten van de drie verschillende benaderingen zijn samen tot een integrale rapportage verwerkt waarbij we aan de hand van de onderzoeksvragen zowel de situatie eind 2013 / begin 2014 beschrijven, als de ontwikkelingen sinds 2010. Het enthousiasme waarmee gemeenten meegewerkt hebben aan dit onderzoek heeft ons positief verrast. Dit geeft naar onze mening aan dat het onderwerp leeft.

### *Beantwoording van de onderzoeksvragen*

- 1. Hoeveel gemeenten passen in de praktijk (een vorm van) social return toe?**
  - › In onze steekproef zien we dat 79% van de respondenten op een of andere manier social return toepast. Doorgerekend naar de 403 gemeenten die ons land telt zou dat op 318 gemeenten in Nederland neerkomen. De cijfers geven aan dat de sterke stijging vooral de laatste jaren is ingezet. Bovendien passen steeds meer gemeenten social return toe vanuit hun beleid (in plaats van ad-hoc).
- 2. Wat doet de gemeente aan social return en welke doelen heeft de gemeente daarmee? Welke afspraak en/of regeling heeft de gemeente?**
  - › De meeste gemeenten beogen met social return de uitstroom uit de uitkeringen te bevorderen en zien dat werkervaring voor doelgroep daar een grote bijdrage aan kan leveren. Voor meer dan de helft van de respondenten is het ook een belangrijk doel om in dialoog te komen met werkgevers te krijgen en om op deze manier bij te dragen aan de beleidsdoelstellingen van de gemeente.
  - › Afspraken worden vooral gemaakt over het type contract; de begeleiding op de werkplek en over training en opleiding. Daarnaast worden er vaak afspraken over werkaanpassingen gemaakt.
- 3. In welke vorm(en) past de gemeente social return toe?**
  - › De meeste toegepaste vorm van social return is nog steeds via verplichting in de bestekbepaling (bijv. de 5% regeling of andere uitvoeringsvoorwaarden). Daarnaast zien we ook dat bijna de helft van de gemeenten gunningscriteria zoals een sociale paragraaf toepast. Een aantal gemeenten ervaart dat gunningscriteria steeds vaker (al dan niet in combinatie met uitvoeringsvoorwaarden) worden ingezet.
- 4. Worden er ook andere ‘deals’ dan social return gericht op het inzetten van werklozen ingezet? Bijvoorbeeld afspraken met een bredere sociale inhoud.**
  - › Wanneer het niet haalbaar is om de social-returnafspraken binnen het eigen bedrijf vorm te geven dan zijn gemeenten in het algemeen flexibel genoeg om ook andere mogelijkheden te overwegen om de doelgroepen te helpen. In de praktijk gebeurt dit nog niet heel veel. De meerwaarde die gemeenten zien ligt op het vlak van het

bijdragen aan sociale beleidsdoelstellingen van de gemeente; het stimuleren van MVO; en het in contact komen (en blijven) met werkgevers en de doelgroep.

- 5. Op welke wijze zorgen gemeenten dat een social-returneis passend is voor het type aanbesteding (bijvoorbeeld wat betreft doelgroep, marktkenmerken, enz.).**
  - › Gemeenten kijken per aanbesteding naar de eisen en voorwaarden die ze stellen. Zo kan er afhankelijk van de soort werkzaamheden met verschillende percentages worden gerekend. Ook wordt gebruik gemaakt van alternatieve manieren om eisen in te vullen. Gemeenten vinden het belangrijk om er samen met de opdrachtnemer uit te komen.
- 6. Hanteren gemeenten voorschriften voor in dienst name van kandidaten? Bijvoorbeeld vaste dienst, tijdelijke dienst, detachering, etc.?**
  - › Meer dan driekwart van de gemeenten maakt specifieke afspraken met ondernemers over de inzet van social-returnkandidaten. In meer dan de helft van de gevallen gaat het dan over het type contract dat kandidaten aangeboden krijgen; de begeleiding, of training en opleiding van kandidaten tijdens het traject. Afspraken over verkeerpassingen komen ook regelmatig voor.
- 7. Welke doelgroepen zet de gemeente in bij social return? Hoe verhoudt de inzet zich tot de realisatie (bijvoorbeeld inzet 3% langdurig werklozen; realisatie 1% langdurig werklozen)? Welke groepen uitkeringsgerechtigden profiteren het meest?**
  - › Bijna alle gemeenten zetten WWB'ers en SW'ers in. Dit is logisch om dat de verantwoordelijkheid voor de re-integratie van deze groepen bij de gemeenten ligt. Deze dragen ook de lasten van de uitkeringen. Met het oog op het beperken van de instroom in de WWB zien we ook dat WW'ers, oudere werklozen en BBL/BOL-leerlingen een interessante groep voor de gemeenten zijn.
  - › Deze groepen, en met name WWB'ers worden ook het meest genoemd als doelgroepen die profiteren van social return. Alleen de oudere werklozen worden maar beperkt ingezet in social return trajecten.
- 8. Worden de doelen die de gemeenten hebben met social return gehaald? Wat zijn de resultaten van het social-returnbeleid van gemeenten? Waar meten zij de resultaten aan af?**
  - › De meeste gemeenten geven aan dat social return resultaat heeft. Het is echter niet altijd mogelijk om goed te meten of de doelen ook daadwerkelijk gehaald worden omdat geen registratie plaatsvindt of omdat de registratie niet naar doelen uitgesplitst wordt.
  - › Gemeenten gebruiken verschillende indicatoren om resultaten te meten. Maar lang niet alle gemeenten houden aantallen of indicatoren bij. Er zijn ook geen standaard systemen om deze informatie te registreren dus dit gebeurt vaak binnen zelf ontwikkelde bestanden waardoor dit foutgevoelig is en te veel tijd kost. Uitstroom uit de uitkering is het makkelijkst af te meten aan de eigen cijfers. Het meten van werkervaring gebeurt voornamelijk op basis van kwantitatieve inspanningsmaten (aantal uren of kosten) hoewel ook pogingen worden gedaan om meer kwalitatief inzicht te krijgen in de resultaten. Hiervoor wordt bijvoorbeeld gekeken naar tevredenheid van leveranciers, inventarisatie van wensen en knelpunten en reacties van branches of bedrijven.

#### *Tot slot*

Het is duidelijk dat social return sterk in ontwikkeling is. In het huidige onderzoek waarin 160 gemeenten en ISD's deelnamen heeft 79% van de respondenten ervaring met social return (in vergelijking met de vorige inventarisatie uit 2010 is dat een toename van 25

procentpunten). Tegelijkertijd geeft een groot aantal gemeenten aan dat zij zoeken naar een goede manier om social return zo effectief mogelijk in te zetten.

Van de gemeenten die nog geen social return toepassen zegt 68% dat ze dit wel willen gaan doen. Als we deze percentages extrapoleren naar heel Nederland zou dat betekenen dat 318 van de 403 gemeenten ervaring heeft met social return en dat nog eens 58 gemeenten plannen hebben om social return te gaan toepassen. De meeste 'winst' is mogelijk bij de kleinere gemeenten, want gemeenten met meer dan 100.000 inwoners hebben bijna allemaal al ervaring met social return.

Van de 126 respondenten die ervaring met social return hebben heeft 86% beleid geformuleerd: een toename van ruim 15% vergeleken met de inventarisatie die in 2010 gedaan werd. De uitvoering van het social returnbeleid gaat nog steeds voornamelijk via het inkoopbeleid. Als er een projectorganisatie is ingericht, is dit overwegend in de wat grotere gemeenten. Gemeenten met minder dan 50.000 inwoners hebben gemiddeld minder dan 5 aanbestedingen per jaar waarbij social return wordt toegepast. In de grootste gemeenten (> 250.000 inwoners) zien we gemiddeld bijna 140 van dergelijke aanbestedingen in een jaar. Het belangrijkste doel dat de gemeenten rapporteren is het realiseren van uitstroom uit de uitkering, gevolgd door het bieden van werkervaring voor de doelgroep. Hieraan gerelateerd is ook het beperken / voorkómen van instroom in de WWB.

Het percentage van de respondenten dat social return in principe altijd toepast, ongeacht de omvang van de aanbesteding (33%), is afgenomen ten opzichte van 2010. De meeste gemeenten zeggen nu een drempelwaarde te hanteren maar hier zitten grote verschillen in. Meer uniform zijn de gemeenten in de domeinen waarop de social return aanbestedingen betrekking hebben: infrastructurele werken, groenvoorziening, en schoonmaak worden door meer dan 70% van de respondenten genoemd als toepassingsgebied. WMO en zorg, in 2010 nog het meest genoemd, komt nu op de vierde plaats.

Veel gemeenten proberen maatwerk te leveren bij de vormgeving van social return in het bestek. Dit gebeurt, net als in 2010, meestal in de vorm van bestekbepalingen zoals selectiecriteria, contracteisen of uitvoeringsvoorwaarden. Opdrachtnemers vullen dit op hun beurt veel in door het realiseren van stage- (leer)werkplekken, door het inkopen bij een sociaal ondernemer of SW bedrijf, of door uitbesteding via onderaannemers.

Gemeenten maken daarnaast ook specifieke afspraken met de opdrachtnemers rondom de manier waarop zij de social-returnkandidaten inzetten. Bijvoorbeeld over het type contract dat zij de kandidaten aanbieden, over begeleiding op de werkplek of over scholing. Zij leggen hierbij vast in welke mate opdrachtnemers hun inspanningen mogen laten meetellen bij de invulling van de social-returnverplichting. 25% van de respondenten maakt geen concrete afspraken of weet niet of dit gebeurt.

Een interessant punt is dat gemeenten niet alleen gericht zijn op de voor de hand liggende groepen WWB'ers en SW'ers. Ze proberen nadrukkelijk ook om andere doelgroepen, waar zij niet direct financieel belang bij hebben, in te zetten.

Deze observatie sluit ook aan bij de wens van veel gemeenten om social return per aanbesteding het best passend te maken. Veel gebruikte methoden om dit te realiseren zijn het hanteren van verschillende percentages social return of het differentiëren naar typen werkzaamheden. Tegelijkertijd stelt nog een kwart van de gemeenten uniforme eisen bij alle aanbestedingen waarin social return wordt toegepast.

Wat betreft de vraag hoe gemeenten vaststellen of de doelen van hun social-returnbeleid gehaald worden, is opvallend dat veel gemeenten niet bijhouden wat de resultaten zijn. Ook

als dit wel gebeurt is er vaak geen standaard methodiek en is de registratie beperkt. Tussen gemeenten zitten grote verschillen in de doelen die zij nastreven, de indicatoren om dit te meten, en diensgevolge in de systemen die men gebruikt als bron om de informatie te verzamelen. Daardoor is er ook geen uniforme manier om de resultaten in vast te leggen. Belangrijkste doelen die genoemd worden zijn uitstroom uit de uitkering, en werkervaring voor de doelgroep.

Behalve de uitstroom uit de uitkering is vooral de duurzaamheid daarvan een indicatie van succes van social-returnbeleid. Slechts een beperkt deel van de respondenten (n=32) kan hier een indicatie van geven. Het gemiddelde percentage van mensen dat na afloop nog steeds zou werken is echter hoog (54%). Als dit ook zou gelden voor de overige respondenten is dit resultaat zeer succesvol te noemen. De respondenten (n=126) zijn in ieder geval tevreden over de mate waarin zij hun doelen behalen. Met betrekking tot de vier meest genoemde doelen zegt slechts 5 tot 15% niet tevreden te zijn met de resultaten.

## Referenties en overige geraadpleegde literatuur

- › Andriessen, S. en Brouwer, P. (2014), Social return en verdringing: Strategieën ter preventie, een verkenning. Hoofddorp: TNO.
- › Brouwer, P., Smit, A., van Wijk, E. en Zwinkels, W. (2010), Social return bij het Rijk – effecten op arbeidsmarkt- en re-integratiebeleid. Hoofddorp: TNO.
- › Brouwer, P., Andriessen, S. en van Wijk, E. (2011), Social return bij het Rijk – Inkooptechnische haalbaarheid. Hoofddorp: TNO.
- › Wijk, E. van, S. Andriessen, Smit, A. en Brouwer, P. (2011), Handleiding - Social return bij inkoop door gemeenten, Hoofddorp: BESO.
- › Jorissen, P., Akyar, G. & Kloosterboer, D. (2010). Lokale Monitor Werk, Inkomen en Zorg 2009. Het sociaal beleid van tweehonderd gemeenten. Amsterdam: FNV.
- › Nijenhuis, G. (2012). Onderzoek van Bouwend Nederland: Social return in de grond-, weg,- en waterbouwsector regio oost. Werk aan de weg voor social return. Bouwend Nederland.

### *Overige geraadpleegde literatuur*

- › Andriessen, S. en P. Brouwer (2009). Social return bij de gemeente Amsterdam. Sociaal Bestek.
- › Andriessen, S., en Brouwer, P. (2012) Handleiding social return voor opdrachtnemers in de bouw en infra. TNO in opdracht van de Commissie Arbeidszaken van de sociale partners in de bouw. Hoofddorp: TNO.
- › Andriessen, S., Brouwer, P. & Smit, A. (2011). Social return bij inkoop. Kans voor gemeenten. Sociaal bestek 7-8.
- › Andriessen, S., Giesen, F., Van Wijk, E. (2012), “Samenwerking met gemeenten voor inzetbaarheid uitkeringsgerechtigden in MKB Infrabedrijven”, TNO.
- › Andriessen, S., Smit, A. (2010) Kwaliteits(h)erkenning van sociale bedrijven. Sociaal Bestek.
- › Bouwend Nederland, TNO (2013).SOCIAL RETURN BIJ AANBESTEDINGEN IN DE BOUW EN INFRA Informatieblad voor opdrachtgevers.
- › Brouwer, P., Fermin, B., Smit, A. (2012) Prestatieladder Socialer Ondernemen; (h)erkenning voor inclusieve organisaties. Social bestek.
- › Brouwer, P., Koppe, P. en Otten, B. (2012), Social return – al geleerde en nog te leren lessen, Aan de Slag.
- › Europese Commissie. (2010). Sociaal kopen. Gids voor de inachtneming van sociale overwegingen bij overheidsaanbestedingen. Luxemburg: Bureau voor publicaties van de Europese Unie.
- › Evaluatie Meewerken. (2013). Sociale Dienst Huizen, Blaricum, Eemnes, Laren.
- › FNV. Lokale Monitor Werk, Inkomen en Zorg 2012. Het sociaal beleid van gemeenten.
- › Le Blansch, K., Drabbe, M. & Hoof-Sattler, G. Bureau KLB. (2011). Sociaal aanbesteden in het groen. Een verkenning in opdracht van de werkgroep Verankering Arbeid, op initiatief van VHG en FNV Bondgenoten.
- › Leidraad Social Return Amsterdam (2014)
- › Nota Social Return Leeuwarden (2011)
- › Nota Social Return On Investment in Helmond (2013)
- › Notitie Social Return Bergen op Zoom (2007)

- › Quick scan Social Return gemeente Eindhoven (2012)
- › Social Return: een kwestie van goed samenspel (2013) gemeente Stichtse Vecht.
- › VHG. (2011). Op tijd beginnen. Partnerschappen in het groen.

## Bijlage A Vragenlijst

1. Hoe heet uw gemeente of samenwerkingsverband?

2. Wat is uw functie?

3. Heeft uw gemeente ervaring met het toepassen van social return?	n=160
Ja <a href="#">Ga verder met vraag 6.</a>	78,8%
Nee <a href="#">Ga verder met vraag 4.</a>	16,3%
Weet niet <a href="#">Ga verder met vraag 4.</a>	5,0%

4. Heeft uw gemeente plannen om social return in de toekomst toe te passen?	n=34
Ja <a href="#">Ga verder met vraag 5.</a>	67,60%
Nee [ <i>Beëindig vragenlijst</i> ]	11,80%
Weet niet [ <i>Beëindig vragenlijst</i> ]	20,60%

5. Wat zijn de plannen?

*Beëindig [vragenlijst]*

6. Wanneer heeft uw gemeente social return voor het eerst toegepast? (jaartal)	range 1996-2014
--	-----------------

7. Bij gemiddeld hoeveel aanbestedingen per jaar heeft uw gemeente social return toegepast (over de periode 2011 tot en met 2013 waarin uw gemeente social return toepaste)?	n=126
Bij ... (gemiddeld aantal aanbestedingen per jaar)	gem = 16 65,9%
Weet niet	34,1%

8. Heeft uw gemeente beleid geformuleerd met betrekking tot het toepassen van social return?	n=126
Ja, sinds (jaartal)	range 1998-2013 85,7%
Nee	14,3%
Weet niet	0%

9. Hoe wordt in uw gemeente uitvoering gegeven aan social return?	n=126
Door een aparte projectorganisatie	16,7%
Via het inkoopbeleid	75,4%
Weet niet	0,00%
Anders, namelijk	31,0%

10. Hoe heeft uw gemeente social return vormgegeven?	n=126
--	-------

Via besteksbepaling (verplichting, bijvoorbeeld 5%-regeling)	77,8%
Via gunningscriteria (sociale paragraaf, weging)	44,4%
Via ideeëninventarisatie (vergelijking)	11,9%
Anders, namelijk	17,5%

<b>11. Welke mogelijkheden om social return concreet in te vullen accepteert uw gemeente van opdrachtnemers?</b>	<b>n=126</b>
Door inkopen bij sociaal ondernemer of SW bedrijf	79,4%
Via uitbesteding van werk door de hoofdaannemer	61,9%
Door realiseren van stage- / leer-werkplekken	90,5%
Via financiële bijdrage in gemeentefonds voor ontwikkeling van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt	25,4%
Via sponsoring van (andere) sociale projecten	21,4%
Via levering van gratis diensten aan de doelgroep (bijv. juridisch advies)	24,6%
Anders, namelijk	21,4%

<b>12. Bij welke typen werken, diensten en/of leveringen heeft uw gemeente social return toegepast?</b>	<b>n=126</b>
Bouw	63,5%
Infrastructurele werken en onderhoud	75,4%
Groenvoorziening	73,8%
Schoonmaak	70,6%
Catering	43,7%
Transport en logistiek	24,6%
WMO en zorg	65,1%
Re-integratiediensten	26,2%
Uitzendwerk	24,6%
Budgetsubsidie	11,9%
Anders, namelijk	16,7%

<b>13. Wat is de minimale omvang van aanbestedingen waarbij uw gemeente social return toepast?</b>	<b>n=126</b>
€207.000 (drempelwaarde voor Europese aanbesteding leveringen en diensten)	17,5%
€250.000	7,1%
€5.186.000 (drempelwaarde Europese aanbesteding werken)	0,00%
Geen minimale omvang	32,5%
Weet niet	13,5%
Anders, namelijk	29,4%

<b>14. Welke doelgroepen worden expliciet binnen uw gemeente benoemd ten behoeve van de invulling van social return?</b>	<b>n=126</b>
WWB	93,7%
WW	60,3%
WIA / WGA / WAZ	43,7%
WAJONG	55,6%
IOAW / IOAZ	60,3%
SW-geïndiceerden	79,4%
Vroegtijdige schoolverlaters, jongeren met onvoldoende	46,0%



kwalificaties	
Leerlingen van BOL/BBL opleidingen, VSO, praktijkscholen	56,3%
Niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden	28,6%
Anders, namelijk	9,5%

15. Met welke partijen werkt uw gemeente samen bij de voorbereiding, het opstellen, en / of de invulling van social return verplichtingen?

[Altijd Soms Niet Weet niet]	Altijd
Andere gemeenten	23,0%
Sociale werkvoorziening	31,0%
UWV werkbedrijf	13,5%
Re-integratiebedrijven	4,8%
Scholen (bijv. ROC's)	1,6%
Uitzendbureaus	1,6%
Opleidingsbedrijven	3,2%
Leerbedrijven	5,6%
Anders, namelijk 1	
Anders, namelijk 2	
Anders, namelijk 3	

16. Hoe zorgt uw gemeente er voor dat een social-returneis passend is voor het type aanbesteding? (bijv. wat betreft doelgroep, marktkenmerken?)

	n=126
Marktconsultatie vooraf aan aanbesteding	28,6%
Analyse van arbeidsmarkt- en sectorinformatie	28,6%
Opstellen van plan van aanpak met leverancier	37,3%
Differentiatie naar type werkzaamheden, locatie, doelgroepen	38,9%
Inzetten van verschillende percentages/social return vormen per aanbesteding	38,9%
Niet: we stellen een uniforme eis	24,6%
Anders, namelijk	19,0%

17. Maakt uw gemeente specifieke afspraken met opdrachtnemers rondom in dienst name van social returnkandidaten?

	n=126
Ja, over type contract (vast, tijdelijk, detachering etc.)	58,7%
Ja, over training en opleiding van de werknemer	54,8%
Ja, over begeleiding op de werkplek	56,3%
Ja, over werkaanpassingen	27,0%
Nee	11,9%
Weet niet	12,7%
Anders, namelijk	16,7%

18. Hanteert u sancties wanneer bepalingen niet worden nageleefd?

	n=126
Ja, minder loonkosten uitbetalen	5,6%
Ja, (geld)boete opleggen	45,2%

Ja, contract ontbinden	5,6%
Nee	16,7%
Weet niet	14,3%
Anders, namelijk	26,2%

19. Welk doel/ welke doelen heeft uw gemeente met social returnbeleid? n=126

Beschrijf om welke doelen het gaat, als het doel/de doelen van uw gemeente er nog niet bijstaat/bijstaan.

Werk(ervaring) voor doelgroep	88,9%
Uitstroom uit de uitkering	96,0%
Bijdragen aan (sociale) beleidsdoelstellingen gemeenten (zoals welzijn, leefbaarheid, ...)	54,8%
Werkgevers bij sociaal beleid betrekken	57,1%
Anders, namelijk 1	
Anders, namelijk 2	
Anders, namelijk 3	

20. Welke indicatoren worden gebruikt om vast te stellen of de social return doelstellingen gehaald worden?

Geef per relevant doel aan welke indicator(en) wordt/worden gebruikt door uw gemeente in de open velden.

Werk(ervaring) voor doelgroep	
Uitstroom uit de uitkering	
Bijdragen aan (sociale) beleidsdoelstellingen gemeenten (zoals welzijn, leefbaarheid, ...)	
Werkgevers bij sociaal beleid betrekken	
Anders, namelijk 1	
Anders, namelijk 2	
Anders, namelijk 3	

21. Welke resultaten zijn behaald met social return (in de periode 2011-2013)? n=126

Geef per relevant doel aan wat de resultaten zijn in de open velden.

Werk(ervaring) voor doelgroep	75,4%
Uitstroom uit de uitkering	73,0%
Bijdragen aan (sociale) beleidsdoelstellingen gemeenten (zoals welzijn, leefbaarheid, ...)	24,6%
Werkgevers bij sociaal beleid betrekken	32,5%
Antwoord ingevuld bij anders, namelijk 1	
Antwoord ingevuld bij anders, namelijk 2	
Antwoord ingevuld bij anders, namelijk 3	

22. Bent u tevreden over de behaalde resultaten?

[Zeer ontevreden Ontevreden Neutraal Tevreden Zeer tevreden Niet van toepassing]	(Zeer) tevreden
Werk(ervaring) voor doelgroep	49,2%
Uitstroom uit de uitkering	39,7%

Bijdragen aan (sociale) beleidsdoelstellingen gemeenten (zoals welzijn, leefbaarheid, ...)	21,5%
Werkgevers bij sociaal beleid betrekken	24,6%
Anders, namelijk 1	
Anders, namelijk 2	
Anders, namelijk 3	

<b>23. Welke groepen profiteren het meest van het social-returnbeleid in uw gemeente?</b>	
WWB	80,2%
WW	27,8%
WIA / WGA / WAZ	4,0%
WAJONG	11,1%
IOAW / IOAZ	7,1%
SW-geïndiceerden	45,2%
Vroegtijdige schoolverlaters, jongeren met onvoldoende kwalificaties	10,3%
Leerlingen van BOL/BBL opleidingen, VSO, praktijkscholen	28,6%
Niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden	0,8%
Anders, namelijk	12,7%

<b>24. Hoeveel mensen zijn er in de periode 2011 tot en met 2013 gemiddeld per jaar in uw gemeente door social return aan werk of werkervaring geholpen?</b>	
	54,0%
Per jaar (aantal mensen)	46,0%
Weet niet	

<b>25. Zijn deze mensen ook na afloop van de aanbesteding nog aan het werk?</b>	
Ja, ongeveer (percentage mensen)	27,8%
Nee	6,3%
Weet niet	65,9%

<b>26. Wat zijn de belangrijkste knelpunten bij het toepassen van social return?</b>	
	n=126
Geen knelpunten	5,6%
Aanlevering en matching van kandidaten	55,6%
Creëren van draagvlak binnen de gemeente	53,2%
Verdringing van reguliere werknemers	39,7%
MKB-bedrijven staan buiten spel	7,9%
Juridische knelpunten	8,7%
Weet niet	7,1%
Anders, namelijk	23,0%

27. Wat ziet u als belangrijkste winstpunten van de inzet van social return?

28. Heeft u verder nog opmerkingen?

29. Tot slot, mogen we u naar aanleiding van deze vragenlijst

benaderen voor deelname aan een focusgroepbijeenkomst,  
met meerdere  
gemeenten eind februari, voor een nadere discussie over de  
huidige toepassing van social return?

Ja [Ga verder met vraag 30.](#)

Nee *Beëindig vragenlijst*

30. Wat is uw naam?

31. Wat is uw telefoonnummer?

32. Wat is uw E-mailadres?

## Bijlage B Onderzoeksverantwoording

In de periode 23 januari t/m 28 februari is een digitale vragenlijst uitgezet onder gemeenten en samenwerkingsverbanden. De adressen zijn verkregen via SZW en omvatten in totaal 270 gemeenten en 36 intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Dit bestand van in totaal 306 e-mailadressen bestrijkt nagenoeg alle 403 gemeenten in Nederland.

Naar een aantal gemeenten/ISD's zijn extra uitnodigingen verstuurd omdat het adres bij de eerste zending niet de juiste was (in totaal 28).

Aan de geadresseerden is gevraagd om de vragenlijst indien nodig door te sturen aan een collega die zich met social return bezighoudt. Er is tweemaal een herinnering verstuurd en met een tiental gemeenten is aanvullend contact (telefonisch en per email) geweest om te zorgen dat juiste contactpersonen bereikt werd.

In totaal hebben 163 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Hieronder bevonden zich echter 3 respondenten die voor dezelfde gemeente of ISD werkten, in dit kader is gekozen voor de respondent voor de ISD omdat deze de meeste gemeenten vertegenwoordigt. In de praktijk kan het echter wel voorkomen dat de ISD social return niet uitvoert voor alle gemeenten waarvoor zij werkt.

Het analyse bestand bevat daarmee in totaal 160 respondenten vanuit gemeenten of ISD's, in totaal vallen hieronder 222 gemeenten.

Het responspercentage is daarmee: 52% als wordt uitgegaan van het aantal adressen dat benaderd is (160/306). Als uitgegaan wordt van het totaal aantal gemeenten in Nederland (403) en het aantal gemeenten in het bestand is opgenomen is het responspercentage 55% (222/403).

Dit is een prima responspercentage voor een digitale vragenlijst en een ruim voldoende aantal om uitspraken te doen in het kader van dit onderzoek.

<i>Grootte klasse gemeente/ISD</i>	<i>Aantal respondenten</i>
3.000-20.000	24
20000-50.000	74
50.000-100.000	28
100.000-150.000	16
150.000-250.000	13
250.000 of meer	5
<b>Totaal</b>	<b>160</b>

<i>Provincie</i>	<i>Aantal respondenten</i>	<i>Omvat gemeenten/ISD</i>	<i>Aantal gemeenten</i>
Drenthe	5		12
Flevoland	2		6
Friesland	7		24
Gelderland	22		56
Groningen	11		23
Limburg	17		33
Noord-Brabant	25		67
Noord-Holland	23		53
Overijssel	11		25
Utrecht	11		26
Zeeland	5		13
Zuid-Holland	21		65
<b>Totaal</b>	<b>160</b>		<b>403</b>

### ***Handleidingen en gidsen rondom social return***

Uit het deskresearch komt naar voren dat gemeenten en andere partijen handleiding/gidsen, hebben gemaakt over de toepassing van social return opdrachtgevers (gemeenten) en opdrachtnemers. Via een websearch kwamen wij de volgende handleidingen tegen:

#### Voor inkopers/opdrachtgevers:

- › Sociaal kopen Gids voor de inachtneming van sociale overwegingen bij overheidsaanbestedingen, Europese Commissie
- › Social Return bij inkoop door gemeenten, Beso
- › Goed inkopen een schone zaak, Een handreiking voor (overheids) inkopers bij de inkoop van schoonmaakdienstverlening
- › SOCIAL RETURN BIJ AANBESTEDINGEN IN DE BOUW EN INFRA Informatieblad voor opdrachtgevers, TNO en Bouwend Nederland
- › <http://www.deoverheden.nl/nl/site/social-return-handleiding>
- › SOCIAL RETURN Handleiding voor aanbestedende diensten van het Rijk, Ministerie van Binnenlandse Zaken

#### Gemeenten:

- › Leidraad Social Return Amsterdam (2011)
- › Leidraad Social Return Gemeenten Dantumadiel, Dongeradeel en Kollumerland c.a. (2013)
- › Handboek Social Return bij aanbesteden, Eindhoven
- › Inkoop protocol gemeente Helmond (2013)
- › SROI Social Return On Investment TOOLKIT SROI beschikbaar voor alle gemeenten in regio Noord-Holland Noord Voor een uniforme methodiek van invoering SROI volgens de bouwblokkenmethode (2013)
- › Protocol Social Return Gemeente Utrecht  
<http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/XHTMLoutput/Actueel/Utrecht%20%28Utr%29/69650.htm>

Voor opdrachtnemers/leveranciers:

- › Handleiding social return voor opdrachtnemers in de bouw en infra, TNO
- › Social Return on Investment in MKB-INFRA bedrijven Handleiding en praktijkvoorbeelden
- › Social Return Menu kaart, Samenwerking Woningbouwcorporaties

## Bijlage C Informatie uit de focusgroepen

In de focusgroepen hebben we input gekregen van de volgende gemeenten (ISDs):

Alphen aan den Rijn	Maastricht
Amsterdam	Oost-Achterhoek
Apeldoorn	Ouder-Amstel
Arnhem	Stichtse Vecht
Den Haag	Utrecht
Groningen	Venlo
Haarlem	Woudenberg
Helmond	Zaanstad
Hoogeveen	Zeeuws-Vlaanderen

De gemeenten Leeuwarden en Rotterdam hebben schriftelijk informatie aangeleverd ter aanvulling van de discussie. Het was voor hen niet mogelijk om aan te sluiten bij de bijeenkomsten.



## Overzicht van activiteiten om de eisen voor aanbesteding per partij passend te maken

Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Samen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktonderzoek/ marktconsultatie</li> <li>• Goed oriënteren tav bedrijf dat de opdracht krijgt/goed voorbereiden</li> <li>• Ken de markt, ga in gesprek, besteed daar veel tijd aan, en vraag wat de mogelijkheden zijn</li> <li>• Goed zicht hebben op klantenbestand, en dit ook delen met opdrachtnemer</li> <li>• Visie formuleren over productgroepen</li> <li>• Tijdig kijken naar het onderwerp van aanbesteding, relevantie voor SR (type werk en doelgroep), afhankelijk daarvan licht of zwaarder inzetten op sr (plaats in aanbesteding plus percentage hoogte)</li> <li>• In voortraject aanbesteding de inkoop bepalen (gunningscriteria/percentage)</li> <li>• Overleg inkoop, soza, en projectleider</li> <li>• Speciale klantmanager voor SR</li> <li>• Werkgever Service Punt (WSP); overleg met inkoop over de aanbestedingskalender, geen vaste afspraken, wordt toegezegd voor alle doelgroepen</li> <li>• WSP betrekken bij aanbestedingen</li> <li>• Per aanbesteding vindt overleg plaats met projectleider om vast te stellen welke SROI instrument in de bestekken komt</li> <li>• Geven van voorlichting bij aanbestedingen, doorgezet WSP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeelsvraag behoefte inzichtelijk maken</li> <li>• Initiatief houden</li> <li>• Zelf evt. alternatieven aandragen</li> <li>• Relaties aanspreken met andere bedrijven en opleidingsinstutuen</li> <li>• Vragen tellen over eis in de aanbesteding</li> <li>• Goed inzicht hebben en houden in aandeel</li> <li>• Goed zicht krijgen op maatschappelijke behoefte</li> <li>• Goed zicht krijgen op creatieve invulling</li> <li>• Opdrachtnemer bepaalt of SR lastig is in te vullen, bijv. leveringen met weinig arbeid, in bestek is wens geformuleerd, opdrachtgever bepaald wat er aangeboden wordt</li> <li>• Functieprofiel goed omschrijven</li> <li>• Plan van aanpak maken</li> <li>• Job carving</li> <li>• Denkt na over zo duurzaam mogelijke invulling van SR verplichting, job carving, project overstijgende klussen etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatief denken</li> <li>• Samen oplossing zoeken die voor beide partijen werkt</li> <li>• Overleg over wijze van invulling en omvang, binnen de opdracht op andere plek in bedrijf bij onderaannemers</li> <li>• Nagaan wat bedrijven al doen</li> <li>• Inzicht krijgen in bedrijfsvoering en toekomstige personeelsbehoefte zodat duidelijk wordt welke invulling het meest oplevert voor doelstellingen, gemeente en bedrijfsvoering opdrachtnemer</li> <li>• Individuele afspraken maken</li> <li>• Samen uitleg naar de onderaannemers</li> <li>• Na iedere gunning volgt afspraak met werkgever om project te bespreken en zo samen tot een plan van aanpak te komen om SR voldoende in te zetten</li> <li>• Als invulling echt niet mogelijk is dan in gesprek met elkaar hoe verder</li> <li>• Opdrachtnemer ruimte bieden</li> <li>• Gezamenlijk regionale poule van kandidaten opzetten</li> <li>• Samen in overleg werkplekken invullen</li> <li>• Werknemers van vorige opdrachtnemers overnemen</li> <li>• Samen in gesprek blijven</li> <li>• Als in de praktijk iets niet uitvoerbaar blijkt, bijvoorbeeld door veranderingen in de markt. Dan in overleg naar alternatieven zoeken.</li> </ul>
<b>Naar opdrachtnemer toe:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociale zaken heeft contact met werkgevers, uitwisseling kennis en ervaring</li> <li>• Duidelijkheid over verwachtingen scheppen</li> <li>• Vraag werkgever centraal stellen</li> <li>• Het doel van de gemeente kunnen uitleggen</li> <li>• Beginfase maximaal investeren in goede match</li> <li>• Openstaan voor alternatieven</li> <li>• Opdrachtgever bepaalt, of het gemakkelijk is in te voeren bijv. schoonmaak, huishoudelijke hulp en beveiliging, in bestek de harde eis vastleggen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijk doelen, doelgroepen en mogelijkheden aangeven aan opdrachtnemer</li> <li>• Werkwijze van selecteren uitleggen en tijdens proces blijven informeren</li> <li>• Overleg over eisen in bestek (aard opdracht, duur wat is reëel?)</li> <li>• Opdrachtnemer laten meedenken over beleid en zo vroeg mogelijk met hem in gesprek/verificatiegesprek, wat wil de opdrachtnemer? Hoe wil hij SR invullen?</li> <li>• Opdrachtnemer ondersteunen bij zoektocht naar wat werkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afnankelijk van bestek SROI % toepassen</li> <li>• Duidelijke teksten in bestek</li> <li>• Mogelijkheden beperken</li> <li>• Flexibiliteit opnemen als blokkensysteem</li> <li>• Brede invulling (MWB, BBL, BOL, stage, SW, Wajong, WIA), zo ruime keuzemogelijkheden opdrachtnemer</li> <li>• Duidelijk aangeven wat rol og/on is in bestek van eisen</li> <li>• SR verplichting ook laten gelden voor onderaannemers</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectmanager geeft advies aan ondernemer over job carving, doelgroep, klassieke en creatieve invulling</li> </ul>	
--	--	--

### Overzicht van succes- en faalfactoren per partij waarmee gemeenten samenwerken

Partij	Succesfactoren	Faalfactoren
Bureau SR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regie bij regionaal bureau is succes</li> <li>• Social return bureau via WSP (werkgevers service punt), waardoor we toegang hebben tot veel kennis en ervaring</li> </ul>	-
Andere gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatie inkoop</li> <li>• Samenwerking in de uitvoering</li> <li>• Uitstroom uitkering</li> <li>• Kennis en ervaring uitwisselen op platform bijeenkomst</li> <li>• Regionale samenwerking volop in ontwikkeling</li> <li>• Al veel samen doen in de praktijk, korte lijnen</li> <li>• Schaalrootte SR</li> <li>• Groot regionaal arbeidsaanbod, vergroot kans op match (ook voor UWV en SW)</li> <li>• Kennisdeling</li> <li>• Zorg dat je dezelfde taal spreekt (t.a.v. definitie, doelgroep etc.)</li> <li>• Maak SR verplichtingen uitwisselbaar</li> <li>• Maak met regionale en landelijk opererende partijen dito afspraken met regio of landelijke partners; delen van SR verplichtingen plus convenanten</li> <li>• SR moet op grotere schaal/regionale schaal om succesvol te zijn</li> <li>• Samenwerking met grote gemeenten: Veel overlap, Samen optrekken, Elkaar betrekken bij monitoring, Kennisuitwisseling, Arrangementen met WG-ers buiten de gemeente grens</li> <li>• Gemeenten rondom eigen stad; kennis uitwisseling, dienstverlening over en weer uitwisselen en delen</li> <li>• In regio Limburg, succes is vertrouwen en openheid</li> <li>• SR heeft breed draagvlak in de regio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Twijfel nut en noodzaak</li> <li>• Harmonisatie van SR beleid</li> <li>• Veel ambitie weinig daden</li> <li>• Verschil in subsidiestromen?</li> <li>• Vertraging in afstemming en uitvoering</li> <li>• Beleid niet uniform tussen gemeenten</li> <li>• Ieder een 'eigen' model</li> <li>• Er worden geen kandidaten aangeleverd omdat de vacature niet van hun is (geldt ook voor UWV en SW)</li> <li>• Andere gemeenten rondom stad: Als je totale harmonisatie wil dan strand je, kleine versus grote gemeenten</li> <li>• Tendens: 'Eigen volk eerst'</li> <li>• Binnen samenwerkingsverband doen maar 2 gemeenten mee aan vormgeven SR-beleid, de derde gemeente heeft eigen beleid dat is niet duidelijk voor opdrachtnemer</li> </ul>

Partij	Succesfactoren	Faalfactoren
Opdrachtnemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mogelijkheid tot doorplaatsen van de kandidaten regionaal</li> <li>Bepalen zelf met welke scholen ze zaken doen</li> </ul>	
UWV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mensen</li> <li>Vacaturebank delen</li> <li>Afstemming werkgeversservicepunt</li> <li>Werkgeversplein, korte lijnen</li> <li>Vacatures kunnen gezamenlijk beter ingevuld worden</li> <li>Verhoging kennis en middelen</li> <li>Delen van doelgroep</li> <li>Wens om ook SR toe te passen</li> <li>Veel kandidaten</li> <li>Samenwerken: aanleveren van mensen is prima</li> <li>Samen een groot bestand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De wettelijke regels</li> <li>Centrale inkoop nog niet over op SR</li> <li>Concurrentiel</li> <li>Grote afstand in kader van vacature invulling</li> <li>Wordt landelijk aangestuurd en niet lokaal, wie houdt de regie?</li> </ul>
SW-bedrijf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begeleiding</li> <li>Onderschrijven belang, en levert hen werk op</li> <li>Ex ID-er opgenomen met behulp van SR</li> <li>Veel expertise naar doelgroepen, en werkgevers, functie-eisen, job carving</li> <li>Er wordt zoveel mogelijk 'inbesteed'</li> <li>Financiële draagkracht omhoog</li> <li>Begeleiding van doelgroep</li> <li>Geen echte samenwerking, wel een 10-jarig onderhoudscontract uitgesleept</li> <li>Goede samenwerking!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begeleiding ontbreekt</li> <li>Bepikte mogelijkheden</li> <li>Niet slagvaardig in aanbieden van mensen aan opdrachtnemers</li> <li>Ons eigen SW bedrijf is te duur, en te ver weg, daarom werken we met een ander samen</li> <li>Traag</li> <li>Lange aanlooptijd</li> <li>Duur, vaak niet marktconform</li> <li>Verdringing van de doelgroepen</li> </ul>
Re-integratie-bedrijven	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verhogen participatiegraad</li> <li>Korte lijnen</li> <li>Contact houden</li> <li>Job coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anderere doelstelling</li> <li>Hebben een commercieel belang, keuze bij opdrachtnemer</li> <li>Stigmatiseren</li> </ul>
Uitzend/detachering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnen juridisch werkgeverschap overnemen van werkgever, werkt drempel verlagend</li> <li>Verhogen kennis markt</li> <li>Slagkracht om kandidaten te plaatsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kandidaten worden vaak als oninteressant beschouwd zeker in ruime arbeidsmarkt</li> <li>Hebben een commercieel belang, keuze ligt bij opdrachtnemer</li> <li>Kostenplaatje</li> <li>Kosten</li> <li>Niet altijd aanwezig in gemeente</li> <li>Hoge kosten, laag salaris gedetacheerden</li> <li>Detachering bevat geen opleidingscomponent, alleen payroll en jobcoaching</li> </ul>

Partij	Suuccesfactoren	Faalfactoren
Leerbedrijven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korte lijnen, kennen hun klanten</li> <li>• Invullen maatwerk</li> <li>• Opgeleid voor specifieke opdrachten</li> <li>• Extra mogelijkheid, leerbedrijven om SR goed te kunnen toepassen</li> <li>• Afspraken met werkgevers/drekhoekeafspraken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten</li> </ul>
Scholen/ROC's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VCA diploma halen</li> <li>• Grotere succeskans op goede match BBL-leerlingen</li> <li>• Verkleinen haat</li> <li>• Voeren SR uit voor ROC en creëren zo BBL plekken voor hun studenten</li> <li>• Convenant SR (scholen beloven bij inkoop ook SR te vragen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weinig mogelijkheden flexibele instroom</li> <li>• Atbreukrisico</li> <li>• Sturing naar stages en leerwerkplekken</li> <li>• Dure inzet van leerlingen niveau 3, weinig instroom</li> <li>• Niet altijd aanwezig in gemeente</li> </ul>
Provincie/Ministerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Succes samenwerking o.a. door ervaring van Provincie met SR</li> <li>• (wij doen mee met twee pilot aanbestedingen, leveren advies en monitoren); vergroten netwerk, samenwerken met provincies is positief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lange aanlooptijd</li> <li>• Samenwerking kost veel tijd/werk</li> <li>• Missen contactpersoon</li> <li>• Ministeries: Geen zicht op waarbij SR is opgenomen</li> </ul>
Overige initiatieven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infra werkt: samenwerking met andere gemeenten, opleiders en aannemers</li> <li>• Duurzame uitstroom middels opleiding, pool vorming en detachering</li> <li>• Regionale/andere projecten: Bijv. Zeesluis IJmond, SAA, Zuidas: delen van ervaringen, gebruikmaken van regionale/lokale kennis en mensen, maar wel veel werk!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerciële MVO bureaus: inschakelen ligt bij opdrachtnemers, ze wel hiervoor waarschuwen.</li> </ul>
Zorg	<p>Ziekenhuizen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroten uitstroombmogelijkheden</li> <li>• Betrekken bij sociaal beleid</li> <li>• Als ook werk naar werk erbij wordt ondergebracht heeft dat een positief effect</li> <li>• Samenwerking zorgorganisaties in regio: vertegenwoordigen alle zorgorganisaties, voordeel namens alle partijen, groter volume in geld, kandidaten en structuur.</li> </ul>	<p>Ziekenhuizen: veel werk voor ons</p>

## Overzicht van doelen, indicatoren en bronnen vanuit de focusgroepen

Doel	Indicator	Door wie aangeleverd?
Uitstroom van uitkering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beëindiging uitkering, registratie door klantmanager (BSN)</li> <li>• Onder welke regeling valt iemand (bijv. WWB, WW)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigen systeem, evt. andere gemeente</li> <li>• SUWI-net</li> <li>• Arbeidscontract opdrachtnemer</li> <li>• WW: via UWV (BSN)</li> <li>• Opdrachtnemer (BSN), controle door back office (ook over grenzen bij andere gemeenten, SUWI-net)</li> <li>• Evt. Formulier door kandidaat</li> </ul>
Werkervaring voor doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal uren + duur</li> <li>• Proces + prestatie (productiviteit)</li> <li>• Type werkervaringsplek (overeenkomsten)</li> <li>• Vaststellen waarde (bijv. Fictief loon voor stagiair)</li> <li>• begeleidingskosten wel/niet</li> <li>• Convenant</li> <li>• Bestand van leveranciers (met SR verplichting)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trajectplan: klant, klantmanager, werkgever</li> <li>• Evt. Check bij andere gemeente of UWV</li> <li>• Evaluatiemomenten: 3-gesprek</li> </ul>
Werkgevers bij sociaal beleid betrekken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal wgs met wie je SR-afspraken hebt (evt. bedrijven met PSO-certificaat)</li> <li>• Social return in bredere zin moeilijk te meten (Contacten kun je tellen)</li> <li>• Lopende spanningen van opdrachtnemers: ook los van specifieke SR-verplichtingen</li> <li>• Terugkerende opdrachtnemers</li> <li>• Tevredenheidscijfers leveranciers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sessies met bedrijven, bijv. met KvK</li> <li>• Eigen informatie</li> <li>• Bij opdrachtnemer verzamelen</li> </ul>
Met werkgevers in gesprek komen (win-win) + blijven (wvg benadering)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (extra) Contact werkgevers en doelgroep</li> <li>→ intrinsieke motivatie, inzicht</li> </ul>	
Bijdrage aan beleidsdoelstelling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacten met andere partijen</li> <li>• Alternatieve afspraak SMART maken (kan heel divers zijn)</li> <li>• Alternatieve invulling: waarde SR verplichting (wat kost het de opdrachtnemer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgave opdrachtnemer: controleren (wat is reëel)</li> </ul>
Binnen gemeente meer integratie: inkoop koppelen aan werk (Interne organisatie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toepassing SR in aanbestedingen (meer dan volgens beleid hoeft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne informatie, bijv. Via tenderboard</li> </ul>