



Onderzoek naar SROI voor de Rekenkamer Den Helder

Anne van Schothorst, Maya Ramdin en Rob Rikmanspoel

29 SEPTEMBER 2025

Inhoudsopgave

1.	Managementsamenvatting	03
2.	Inleiding en opdracht	04
3.	Wat doet de gemeente Den Helder nu aan SROI?	05
4.	Een werkwijze leidend tot realistische SROI-verplichtingen	10
5.	Motiveren van ondernemers	16
6.	Stappenplan voor het proces: ondernemers betrekken en betrokken houden	22
7.	Metten en volgen van SROI	54
8.	Adviezen	28
9.	Adviezen in een infographic	33
10.	Gesproken partijen	34
11.	Bijlage	35

Managementsamenvatting

Een professionele uitvoering van de *Social Return on Investment* (SROI) draagt bij aan een sterke lokale economie en stimuleert samenwerking en innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, zoals het realiseren van een inclusieve arbeidsmarkt. Tegelijkertijd worden bedrijven gestimuleerd om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Wij adviseren om deze maatschappelijke inzet te vertalen naar duurzame impact: het gaat niet alleen om tijdelijke banen of samenwerkingen, maar juist om toekomstperspectief, ontwikkeling en opleiding. Daarmee wordt ook het rendement van de publieke middelen vergroot.

We erkennen dat dit niet altijd eenvoudig te organiseren is. De sociale en fysieke domeinen binnen gemeenten zijn voortdurend in beweging. Juist daarom is het belangrijk om flexibel en toekomstgericht te blijven.

Wij onderschrijven het belang van deze opdracht van de Rekenkamer Den Helder. Niet alleen vanuit theoretisch perspectief, maar vooral vanwege de noodzaak om SROI praktisch en uitvoerbaar te maken – en te borgen in het beleid én in de praktijk.

We zien dat het SROI-beleid in de gemeente Den Helder momenteel is versnipperd. Er ontbreekt centrale regie, en de verantwoordelijkheid ligt nu verspreid over de verschillende teams. Hierdoor ontstaan verschillen in toepassing en ontbreekt het aan eenduidigheid richting de opdrachtnemers.

Wat nodig is, is een duidelijke koers. Wij adviseren om een SROI-coördinator aan te stellen die als spil fungeert tussen het SROI-beleid, de inkoop, de uitvoering en de ondernemers. Daarnaast adviseren wij om regionaal samen te werken met omliggende gemeenten. Dit vergroot de slagkracht, zorgt voor uniformiteit in het beleid en de uitvoering, en maakt het mogelijk om regionaal kosten te delen, bijvoorbeeld voor een digitaal volgsysteem zoals WIZZR.

Verder is het belangrijk dat de gemeente duidelijke keuzes maakt over de toepassing van SROI: op welke opdrachten is het van toepassing, welk percentage van de opdrachtsom wordt gehanteerd, en hoe wordt de invulling gewaardeerd? Wij bevelen aan om te werken met een prestatie-eis in plaats van inspanningsverplichtingen. Dit zorgt voor helderheid, betere handhaafbaarheid en uniformiteit.

Tot slot is het essentieel om ondernemers actief te betrekken en te motiveren. Dit kan door duidelijke opvolging te geven, aan te sluiten bij de mogelijkheden van een ondernemer en successen zichtbaar te maken. Zo wordt SROI niet alleen een verplichting, maar een kans om samen te bouwen aan een socialer Den Helder.

Inleiding en opdracht

Aanleiding

Social Return on Investment (SROI) is een term die verwijst naar de maatschappelijke meerwaarde van publieke uitgaven en aanbestedingen. Specifiek gaat het om het (direct of indirect) bijdragen aan meer werkgelegenheid en bredere participatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Veel Nederlandse gemeenten en overheidsinstellingen passen SROI toe bij aanbestedingen, waarbij ze opdrachtnemers verplichten om een deel van de opdrachtwaarde te investeren in maatschappelijke doelen.

Ondanks de welvaart in de regio kampt de gemeente Den Helder (hierna: de gemeente) met een hoge werkloosheid en beperkte werkgelegenheidskansen voor kwetsbare groepen inwoners. De Rekenkamer Den Helder geeft aan dat de gemeente SROI ziet als een veelbelovend middel om problematieken in de gemeente structureel aan te pakken door meer werkgelegenheid te creëren voor kwetsbare groepen. Daarnaast kan SROI helpen bij het profileren van Den Helder als een sociale gemeente, en nieuwe inwoners aantrekken met het creëren van meer werkgelegenheid.

Toch merkt de gemeente dat haar SROI-beleid nog niet sterk verankerd is in de organisatie, en ook niet duidelijk en structureel wordt

gecommuniceerd naar werkgevers (opdrachtnemers) toe. Daarnaast merkt de gemeente dat er een gebrek is aan monitoring en evaluatie van de effecten van SROI.

Onderzoeksvraag

De Rekenkamer Den Helder heeft Berenschot benaderd met een drietal vragen over het SROI-beleid van de gemeente Den Helder. De onderzoeksvragen zijn als volgt:

1. In hoeverre leidt de **werkwijze** tijdens de aanbesteding tot **realistische SROI-verplichtingen**?
2. Hoe kan de **gemeente meer bedrijven motiveren om met SROI aan de slag** te gaan?
3. Hoe kan de **gemeente de resultaten van SROI beter meten en volgen**?

In dit rapport beantwoorden wij de bovenstaande vragen.

Leeswijzer

Eerst beschrijven wij wat de gemeente nu doet op het gebied van SROI. Vervolgens beantwoorden wij de drie bovenstaande onderzoeksvragen in aparte hoofdstukken. Wij sluiten af met een aantal adviezen.



Wat doet de gemeente Den Helder nu aan SROI?

Wat doet de gemeente Den Helder nu aan SROI?

Geschiedenis

De gemeenteraad van Den Helder heeft ongeveer tien jaar geleden het belang van SROI erkend en dit vastgelegd in het inkoopbeleid. In de praktijk is de uitvoering echter versnipperd geraakt. In het verleden is er een regionale SROI-coördinator aangesteld via de gemeente Hollands Kroon, die verantwoordelijk was voor alle Kopgemeenten: Den Helder, Hollands Kroon, Schagen en Texel. Deze functie is op een gegeven moment komen te vervallen en is sindsdien niet opnieuw ingevuld.

Regionale samenwerking

Den Helder maakt deel uit van het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid Noord-Holland Noord (RPA-NHN), samen met regio Westfriesland, regio Alkmaar en de rest van de Kopgemeenten (Texel, Hollands Kroon, Schagen). Het RPA bestaat in totaal uit zeventien gemeenten, die weer zijn onderverdeeld in drie subregio's: 'De Kop', regio Alkmaar en Westfriesland. Bedrijven en scholen zijn ook aangesloten bij het platform. Binnen dit platform is SROI een belangrijk onderdeel van de uitvoeringsagenda.

De regio is in ontwikkeling en er ontstaan initiatieven. In de praktijk blijkt echter wel dat de samenwerking met het RPA op het gebied van SROI beperkt is. Er is wel contact geweest met andere gemeenten in de regio, zoals Alkmaar en Westfriesland, waar SROI sterker is georganiseerd via een regionale coördinator. Met WerkSaam, het werkontwikkelbedrijf van de regio Westfriesland is ook de mogelijkheid tot samenwerking ter sprake gekomen, maar dit is nog niet structureel opgepakt.

Inkoopbeleid

Beleids team Participatie is verantwoordelijk voor het opnemen van SROI in het inkoopbeleid. De gemeente Den Helder heeft de inkoop decentraal georganiseerd, wat inhoudt dat veel teams zelfstandig inkopen doen. Subteam

Inkoop binnen team Financiën (later in dit rapport 'team inkoop') is onder anderen verantwoordelijk voor het opnemen van SROI in inkoopdocumenten en faciliteren in de vorm van inkoopformats, begeleiding bij aanbestedingen van teams met beperkte inkoopkennis en sparringpartner op het gebied van inkoop en aanbestedingen. De uitvoering van SROI en het toezien daarop valt onder de verantwoordelijkheid van het team Participatie. Door de decentrale organisatie van de inkoop door de teams, is er geen volledig overzicht van alle inkoopactiviteiten binnen de gemeente. Daardoor is er ook geen inzicht in de SROI die wordt toegepast en ingevuld. De afzonderlijke teams doen zelf het contractmanagement met de externe partij, en bij hen ligt ook de verantwoordelijkheid voor het toepassen van SROI (al dan niet in overleg met de afdelingen als team inkoop).

Door het wegvallen van de centrale SROI-coördinator is de verantwoordelijkheid voor SROI verschoven naar de afzonderlijke teams binnen de gemeente. Dit heeft geleid tot verschillen in toepassing en een gebrek aan centrale regie. Team inkoop geeft aan dat het daardoor ook uitdagend is om SROI in aanbestedingen concreet te maken. Dit gevoel wordt door omliggende Kopgemeenten gedeeld tijdens contacten tussen de inkoopteams. SROI is als volgt opgenomen in beleidsstukken van de gemeente:

'Bij SROI worden afspraken gemaakt met leveranciers over het creëren van arbeidsplaatsen, leerwerk- en stageplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor de uitgangspunten en toepassingsmogelijkheden van SROI zijn wij aangesloten bij het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid - Noord Holland Noord (RPA-NHN).'

Op andere manieren is er aandacht voor ondersteunen van mensen met een ondersteuningsvraag naar de arbeidsmarkt. De gemeente besteedt opdrachten als groenonderhoud en schoonmaak van gemeentelijke gebouwen in bij Probedrijven, een sociale onderneming.

Wat doet de gemeente Den Helder nu aan SROI?

Team inkoop van de gemeente geeft aan gebruik te maken van formats en bijlagen. In aanbestedingsdocumenten is het volgende over SROI opgenomen:

'Conform het beleid van de gemeente Den Helder wordt SROI verlangd. Deze heeft als doel om een bijdrage te leveren aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en wordt als onderdeel bij aanbestedingen boven € 1 miljoen verplicht gesteld. Om hier invulling aan te geven zijn de afspraken van het regionaal platform arbeidsbeleid Noord-Holland Noord in het contract geïntegreerd.' (Aanbesteding Noorderhaaks, 2015)

In een bijlage van een aanbesteding uit 2022 wordt dit concreter weergegeven:

'Opdrachtnemer verplicht zich om 5% van de gefactureerde omzet naar aanleiding van de overeenkomst te besteden aan inspanningen in het kader van SROI. Dit percentage is bepaald met meewegen van alle aspecten van deze overeenkomst. Voor de invulling van de SROI-eis wordt in samenspraak met de coördinator SROI, na gunning een plan opgesteld. Na gunning bent u als opdrachtnemer verantwoordelijk voor een concrete invulling.' [Ook wordt in de bijlage aangegeven dat bedrijven die aantonen dat minimaal 5% van hun personeel tot de SROI-doelgroep behoort, aan de verplichting voldoen. Bij verwijtbare niet-naleving kan de gemeente een boete opleggen tot 50% van de niet-gerealiseerde inspanning.]

Hiermee wordt vastgelegd dat de opdrachtnemers verplicht zijn om sociale meerwaarde te realiseren binnen het project. In de praktijk blijkt echter uit interviews met team inkoop en beleid dat deze verplichting vaak niet wordt gehandhaafd, of dat deze wordt gehandhaafd maar er geen goed overzicht is. Kortom, we zien dat SROI binnen de gemeente wel is vastgelegd op papier, maar dat er in de praktijk vaak geen duidelijke opvolging aan wordt gegeven.



Hoe hebben andere gemeenten het ingericht?

We spraken vertegenwoordigers van de gemeenten Hoorn, Kampen en Zoetermeer over het SROI-beleid aldaar. Het betreft verschillende typen inrichting. Deze gemeenten zijn geselecteerd op basis van kenmerken als verschil in nabijheid ten opzichte van Den Helder, omvang en diversificatie in SROI-uitvoering.

Hoorn (regionaal)

De gemeente Hoorn maakt onderdeel uit van Westfriesland, waar WerkSaam Westfriesland namens zeven gemeenten het SROI-beleid uitvoert. Het beleid richt zich op het stimuleren van werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hoorn heeft SROI verankerd in contracten via een inspannings- of resultaatverplichting, vaak gebaseerd op een percentage van de opdrachtsom (bijvoorbeeld 3%). De [Bouwblokkenmethode](#) wordt gebruikt voor het berekenen van de SROI-waarde.

Kampen (lokaal, daarna regionaal)

De gemeente Kampen heeft SROI ingevoerd om haar werkgeversdienstverlening te versterken en meer werkplekken te realiseren voor mensen in de bijstand. Aanvankelijk was SROI voornamelijk gericht op het fysieke domein, waar grotere opdrachtsommen en hogere percentages (2% en 5% afhankelijk van het bedrag) meer impact konden genereren. Het beleid kende uitdagingen vanwege een decentrale

inkoopstructuur, waarbij de verantwoordelijkheid voor het opnemen van de SROI-voorwaarden bij aanbestedingen lag bij de beleidsmedewerkers en de projectleiders (dit is vergelijkbaar met de huidige situatie bij Den Helder). Dit leidde tot verschillen in toepassing en onduidelijkheid voor ondernemers. Om meer uniformiteit en effectiviteit te realiseren, werd alle SROI-gerelateerde coördinatie, zoals de controle van aanbestedingen en het begeleiden van bedrijven, in handen gelegd van een coördinator. Deze functie was verantwoordelijk voor het controleproces bij aanbestedingen, het ondersteunen van opdrachtnemers en de educatie binnen de gemeente (zoals het creëren van bewustwording over de SROI bij het gemeentepersoneel dat betrokken was bij de aanbestedingen).

Hoewel het SROI-beleid eerst lokaal werd uitgevoerd, werd later besloten dit te regionaliseren. Het is nu belegd bij een SROI-desk bij het WerkgeversServicepunt Regio Zwolle (WSP). Het SROI-beleid bleek kwetsbaar doordat het draaide op één verantwoordelijke, lokaal aangestelde coördinator. Bij afwezigheid of werkdruk ontstonden praktische beperkingen. Daarnaast zag de gemeente Kampen dat de samenwerking in de regio economisch voordeliger was. De gemeente betaalde al een bijdrage aan de arbeidsmarktregio binnen de regio Zwolle en kon door de regionalisering kosten besparen ten opzichte van het aanstellen van extra personeel. Bovendien werd er regionaal een systeem zoals WIZZR ingezet voor de monitoring, wat overzicht en uniformiteit bood.

Hoe hebben andere gemeenten het ingericht?

Zoetermeer (lokaal)

In Zoetermeer is de verantwoordelijkheid voor SROI ondergebracht bij sociaal ontwikkelbedrijf De Binnenbaan. De gemeente Zoetermeer heeft geïnvesteerd in SROI, wat momenteel resulteert in 3 fte's die actief zijn voor Zoetermeer en een naastgelegen gemeente. Binnen de gemeentelijke organisatie is intensief gewerkt aan het vergroten van het kennisniveau over SROI. Het creëren van intern draagvlak wordt door betrokkenen gezien als een essentieel onderdeel van de SROI-aanpak. Hierbij wordt benadrukt dat SROI een effectief instrument is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen. De gemeente hecht daarom veel waarde aan het aanstellen van een interne kartrekker of ambassadeur om enthousiasme en kennis over SROI binnen de gemeentelijke organisatie te stimuleren. Hoewel er sprake is van een drempelwaarde, wordt SROI vrijwel standaard opgenomen bij gemeentelijke opdrachten, met uitzondering van leveringen zoals licenties, waar het lastig is om iemand uit de doelgroep te betrekken.

Na gunning van een opdracht neemt een SROI-verantwoordelijke binnen zeven dagen proactief contact op met de betreffende ondernemer. Samen wordt er een plan van aanpak opgesteld voor de invulling van de SROI, waarbij afspraken zowel digitaal via Teams als fysiek bij de opdrachtnemer

kunnen plaatsvinden. Vervolgens wordt een vervolgspraak ingepland om de voortgang van SROI na enkele maanden te evalueren.

Volgens gesprekspartners kenmerkt de SROI-aanpak in Zoetermeer zich door een gestructureerde werkwijze, waardoor ook strategische beleidsdoelen, zoals het verminderen van schuldenproblematiek, effectief kunnen worden ondersteund. In contact met werkgevers wordt de 'tas met mogelijkheden' door de SROI-verantwoordelijke besproken om invulling te geven aan SROI en hoe ondernemers daarin kunnen bijdragen aan dergelijke beleidsdoelen. De opvolging van SROI-verplichtingen wordt vastgelegd en gemonitord via het systeem [WIZZR](#). Dit systeem stuurt tevens herinneringen naar ondernemers om hen alert te houden op de uitvoering van SROI-afspraken.



Een werkwijze leidend tot realistische SROI-verplichtingen

Een werkwijze leidend tot realistische SROI-verplichtingen

Beleidsontwikkeling en visiebepaling

Het is belangrijk om als gemeente een duidelijke visie en helder beleid te hebben wat betreft SROI. Van gesprekspartners horen wij dat het tevens belangrijk is dat deze visie breed gedragen wordt binnen de organisatie. SROI werkt namelijk, en wordt daadwerkelijk uitgevoerd, als men hier actief op stuurt. Duidelijke kaders voor zowel team inkoop als de verschillende teams die aanbestedingen uitvoeren, helpen om een eenduidig beleid te voeren richting opdrachtnemers.

Een manier om het nut en de noodzaak van SROI uit te dragen aan de interne organisatie en relevante stakeholders zoals de andere Koggemeenten, is door de waarde van SROI te benadrukken. Uit onze gesprekken met andere gemeenten blijkt dat er significante bedragen omgaan in SROI, en dat er naast financiële ook veel maatschappelijke opbrengsten zijn. Middels SROI wordt er meer werkgelegenheid gecreëerd, wordt sociaal ondernemerschap gestimuleerd en wordt ook bijgedragen aan bredere doelen in het sociaal domein. Een gemeente laat dus veel liggen als SROI niet actief wordt benut. Dergelijke inzichten mogen niet ongezien blijven tegenover investeringen in een infrastructuur die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van het SROI-beleid (zoals het begeleiden van SROI-projecten door een verantwoordelijke, en een meet- en volgsysteem). In de **bijlage** staat een eerste inventarisatie van investeringen in middelen en capaciteit, en de mogelijke opbrengsten van SROI-inzet.

Hiernavolgend geven wij weer aan welke zaken de gemeente moet denken bij het opstellen van SROI-beleid en welke keuzes er gemaakt moeten worden.

Scope van SROI

Bepaal allereerst als gemeente voor welke opdrachten je SROI wilt inzetten. Dit kan bijvoorbeeld vanaf een bepaalde **drempelwaarde** van de opdrachtsom. De drempelwaarde die gemeenten hanteren verschillen: Bunschoten werkt bijvoorbeeld met een drempelwaarde van 250.000 euro, terwijl Rotterdam SROI toepast vanaf 50.000 euro¹. Over het algemeen is het instrument ook in te zetten bij het drempelbedrag Europees aanbesteden voor levering en diensten voor decentrale overheden (tot en met december 2025 221.000 euro). Wij zien deze drempel als passend bij de gemeente. Vervolgens moet bepaald worden welk **percentage van de opdrachtsom** wordt gehanteerd. Dit is het percentage die de opdrachtnemer moet besteden aan SROI. Het meest gebruikte percentage in Nederlandse gemeenten is 5%. Een aantal gemeenten hanteert een lager percentage, namelijk 2%, voor opdrachten waar de loonsom lager dan 30% is. Dit zijn dan opdrachten waar het grootste deel van de opdrachtsom gaat naar materialen of goederen. Bij grote opdrachten kan de SROI-waarde erg oplopen. Hierom kan er ook een maximumbedrag voor SROI worden vastgelegd. Zaanstreek-Waterland hanteert bijvoorbeeld de volgende richtlijn, toegepast vanaf het drempelbedrag:

- Loonsom >30% - 5% SROI indien proportioneel
- Loonsom <30% - 2% SROI indien proportioneel
- Loonsom <10% - geen SROI tenzij proportioneel²

1. Handreiking social return, VNG (2023)

2. Beleidsnotitie social return on investment Zaanstreek-Waterland. Meer mogelijkheden, meer kansen. (2020)

Een werkwijze leidend tot realistische SROI-verplichtingen

Wij adviseren om een coördinator of verantwoordelijke aan de hand van een richtlijn te laten beslissen welk percentage van de opdrachtsom wordt gehanteerd, waarbij ruimte blijft voor maatwerk. Ook kan er onderscheid gemaakt worden tussen de [aard van opdrachten](#). Er kan bijvoorbeeld worden gekozen om SROI toe te passen op diensten en werken, maar niet op leveringen (denk daarbij aan de levering van licenties). De redenering erachter is dat SROI moeilijk kan worden toegepast in de opdracht zelf – bijvoorbeeld in de vorm van het tewerkstellen van een persoon in het uitvoeren van de opdracht - wanneer het gaat om een levering van een product. Aan de andere kant kan worden beargumenteerd dat de opdrachtnemer zijn SROI-verplichting in dit geval op een andere manier kan invullen, zoals bijvoorbeeld het geven van trainingen of inkopen van diensten of producten bij een sociaal ontwikkelbedrijf in de regio.

Inspanningsverplichting of prestatie-eis

Sommige gemeenten kiezen ervoor om SROI als inspanningsverplichting op te nemen in een aanbesteding. Een inspanningsverplichting is vrijblijvend; een opdrachtnemer dient zich in te spannen om aan de SROI-eisen te voldoen, maar wordt niet geacht een bepaald resultaat te behalen. Andere gemeenten kiezen voor een prestatie-eis: hierbij moet de opdrachtnemer een concreet resultaat leveren. Op basis van ons onderzoek bevelen wij aan om van de SROI een prestatie-eis te maken. Van de gesprekspartners horen wij terug dat inspanningsverplichtingen te veel vrijblijvendheid creëren, waardoor SROI vaak

ondergeschoven en vergeten wordt. Een prestatie-eis daarentegen zorgt voor duidelijkheid en eenduidigheid richting opdrachtnemers. Een randvoorwaarde voor het hanteren van een prestatie-eis, is dat er gehandhaafd moet worden als er niet aan de eis wordt voldaan. Dat kan bijvoorbeeld door een boete op te leggen van het dubbele bedrag van de SROI-waarde. Om dit door te voeren is capaciteit nodig om dit proces te bewaken, zoals een SROI-coördinator of verantwoordelijke.

Waardering van SROI-invulling

Er zijn verschillende manieren om de SROI in te vullen. Een veelgebruikte en voor de hand liggende methode is de bouwblokkenmethode. Deze methode wordt gebruikt door de meeste gemeenten, waaronder ook de regiogemeenten in de arbeidsmarktregio. Met de bouwblokkenmethode worden verschillende doelgroepen of activiteiten gekoppeld aan een SROI-waarde. Dit overzicht helpt de opdrachtnemers om op een passende manier uitvoering te geven aan de SROI.

SROI-coördinator

Een duidelijke behoefte van de medewerkers van de gemeente Den Helder is een SROI-coördinator. Er is behoefte aan iemand die het overzicht bewaart en de verantwoordelijkheid heeft. Ook vanuit interviews met andere gemeenten komt het belang van een SROI-coördinator naar voren. De coördinator is essentieel om effectief uitvoering te geven aan SROI. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de rol en taken van een SROI-coördinator.

Verdieping: inspanningsverplichting en prestatie-eis

SROI kent twee hoofdvormen in de manier waarop deze kan worden uitgevraagd: de inspanningsverplichting en de prestatie-eis.

De ervaring bij de gemeente Den Helder leert dat zonder centrale sturing de verantwoordelijkheid bij de contracteigenaar ligt, wat de uitvoer per aanbesteding minder vanzelfsprekend maakt. In de afwezigheid van een centrale coördinator verschuift de verantwoordelijkheid voor de controle en de uitvoering volledig naar de contracteigenaar. Hoewel de SROI nog steeds toepasbaar is, wordt de praktische uitvoer hierdoor per aanbesteding een afweging, omdat dit niet in alle gevallen geschikt is.

Daarnaast is er volgens de betrokkenen een trend zichtbaar richting een inspanningsverplichting in plaats van een resultaatverplichting bij de gemeente Den Helder, die duidt op een teken van terughoudendheid bij het werken zonder een coördinator als centraal sturingspunt.

Informatiekader: inspanningsverplichting en prestatie-eis

Inspanningsverplichting

Bij een inspanningsverplichting committeert de opdrachtnemer zich aan het leveren van aantoonbare inspanningen om sociale impact te realiseren, zonder dat er een concreet resultaat contractueel wordt afgedwongen. Deze vorm werd in het verleden veel toegepast, met name bij opdrachten met een beperkte arbeidscomponent of een lage waarde. Hoewel vrijblijvend in resultaat, vereist deze aanpak wel transparantie en verantwoording over de geleverde inspanningen.

Prestatie-eis (resultaatverplichting)

Steeds vaker kiezen aanbestedende diensten voor een prestatie-eis, waarbij een concreet en toetsbaar resultaat verplicht wordt gesteld. Dit kan bijvoorbeeld inhouden:

- het inzetten van een vast percentage van de opdrachtsom (bijvoorbeeld 5%) voor Social Return
- het realiseren van een inspanningswaarde via het bouwblokkenmodel
- het inzetten van één of meerdere personen uit de doelgroep bij de uitvoering van de opdracht.

Deze verplichting wordt juridisch vastgelegd in het contract en gecontroleerd tijdens de uitvoering. Niet-naleving kan leiden tot sancties, zoals boetes of verrekening bij eindafrekening. De proportionaliteit van de eis ten opzichte van de aard en omvang van de opdracht is hierbij essentieel.

Toepassing en borging

Social Return kan worden opgenomen als: contracteis (bijzondere uitvoeringsvoorwaarde), minimumeis in de opdrachtspecificatie en (sub)gunningscriterium binnen de BPKV-systematiek.

Verdieping: de bouwblokkenmethode

Het SROI-beleid in de RPA-regio is vormgegeven volgens de bouwblokkenmethode, zoals weergegeven in het bijbehorende schema. Uit gesprekken blijkt dat sinds het vertrek van de coördinator, die ook verantwoordelijk was voor Den Helder, er geen actieve opvolging meer aan dit beleid is gegeven. Momenteel wordt er gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw SROI-beleid binnen de regio.

Middels SROI kan een ondernemer verschillende doelgroepen in een kwetsbare positie ondersteunen. Aan elke doelgroep en soort ondersteuning hangt een waarde vast. Het bieden van een baan aan iemand die minder dan twee jaar in de Participatiewet zit wordt bijvoorbeeld gekoppeld aan een SROI-waarde van 30.000 euro. Het bieden van een stageplek aan een leerling uit het voortgezet speciaal onderwijs (vso) of praktijkonderwijs krijgt in de bouwblokkenmethode een waarde van 15.000 euro. De gemeente constateert een verandering van de doelgroep binnen de Participatiewet, waarbij er steeds meer ondersteuning nodig is op de werkvloer. Daarom is het belangrijk om oog te houden voor maatwerk.

Buiten de manieren van invulling uit de bouwblokkenmethode, zijn er ook andere manieren om invulling te geven aan SROI. Hier staat in het plaatje rechts informatie over in de rij 'overige invulling SROI'. Denk aan gastlessen of workshops geven die indirect bijdragen aan arbeidsmarkttoeleiding van de doelgroep die valt binnen SROI, donaties in natura (zoals gereedschap of laptops), of ondersteunen van een lokaal initiatief (financieel en/of door leveren capaciteit door de opdrachtnemer). We raden aan om genoeg ruimte te laten voor dergelijk maatwerk. In het kader van regionale harmonisatie is de bouwblokkenmethode een serieuze overweging waard.

Doelgroep	Normbedrag (full-time jaarbasis)*	Hoe lang meetellen?
WW<1 jaar	€15.000,-	1 jaar
WW> 1 jaar of WW in de laatste drie maanden van de uitkering	€20.000,-	1 jaar
Participatiewet < 2 jaar (niet arbeidsbeperkten)	€30.000,-	2 jaar
Participatiewet > 2 jaar (niet arbeidsbeperkten)	€40.000,-	2 jaar
Doelgroep banenafpraak/ doelgroepenregister (Wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten)	€40.000,-	Onbepaalde tijd
WIA/WAO bij nieuwe werkgever	€35.000,-	Onbepaalde tijd
WSW detachering**	€35.000,-	Onbepaalde tijd
BBL/ BOL leerwerkplek niveau 1 - 2	€20.000,-	duur van de opleiding/stage
BBL leerwerkplek overige niveaus	€10.000,-	
BOL overige niveaus	€ 5.000,-	
Stage voor leerlingen VSO en praktijkonderwijs	€ 15.000,-	
50+ en afstand tot de arbeidsmarkt	€ 5.000,- bovenop bovenstaande bedragen	
Statushouder en afstand tot de arbeidsmarkt	€ 5.000,- bovenop bovenstaande bedragen	
Werkervaringsplaats voor Participatiewet en alle categorieën arbeidsbeperkten	€ 5.000,- voor zes maanden (maximale termijn)	6 maanden
Overige invulling SROI	Overige invulling zoals indirecte invulling door inkoop bij Sociale ondernemers, werk t.b.v. praktijkverklaring, geven van cursus / training aan mensen doelgroep (om niet) worden gewaardeerd aan de hand van de daadwerkelijke kosten. Of iets wel of niet meetelt als SROI en voor welk bedrag wordt bepaald door de coördinator SROI. Vooraf overleg is daarom gewenst.	

Bouwblokkenmethode als gehanteerd in het beleid van de RPA. (WerkSaam, z.d.)³

Een werkwijze leidend tot realistische SROI-verplichtingen

Regionale samenwerking

Veel gemeenten in Nederland werken regionaal samen als het gaat om SROI. De subregio's Westfriesland en regio Alkmaar hebben beide een SROI-coördinator die aangesloten is bij het sociaal ontwikkelbedrijf, respectievelijk WerkSaam en Zaffier, van de arbeidsmarktregio RPA-NHN. Deze subregio's voeren dus gezamenlijk een SROI-beleid en hebben elk een door gemeenten gedeelde coördinator. De coördinator uit Westfriesland geeft aan dat deze regionale samenwerking goed verloopt en veel voordelen heeft. Eén van de voordelen is dat de kosten voor bijvoorbeeld het gebruik van systemen zoals WIZZR, en de inzet van een coördinator gedeeld kunnen worden.

Een ander voordeel van regionale samenwerking op het gebied van SROI is dat de gemeenten ondernemers in de regio tegemoet komen door een eenduidige werkwijze. Dit creëert duidelijkheid voor ondernemers, en voorkomt dat eenzelfde ondernemer bij verschillende gemeenten aan verschillende verwachtingen moet voldoen.

In dit licht is ook de inrichting van het Regionaal Werkcentrum (RWC) binnen de arbeidsmarktregio Noord-Holland Noord relevant. De inrichting is in 2025 gestart op basis van een landelijke opdracht van het ministerie van SZW. Het RWC fungeert als centrale toegangspoort voor inwoners en werkgevers met vragen over werk, scholing en personeel. Binnen het RWC werken gemeenten,

UWV, onderwijsinstellingen en werkgeversorganisaties samen in een integrale structuur. Deze gezamenlijke sturing en centrale organisatie bieden een kansrijk kader voor de verdere ontwikkeling en borging van SROI in de regio. De werkwijze binnen het RWC sluit aan bij de behoefte aan centrale regie, uniforme processen en structurele monitoring, die belangrijk zijn voor de inrichting en uitvoering van SROI.

Indien er op het gebied van SROI (nog) niet regionaal samengewerkt gaat worden, adviseren wij in ieder geval om de SROI-aanpak te stroomlijnen met de omliggende gemeenten. Bestuurlijk commitment op de inzet op SROI is daarbij ook in de verdere uitwerking (binnen en buiten de gemeentelijke organisatie) van belang.





Motiveren van ondernemers

Motiveren van ondernemers

Ondernemers spelen een belangrijke rol in het succesvol uitvoeren van SROI-beleid. Zij zijn degenen die bij een aanbesteding een percentage van het bedrag besteden aan een social return-opdracht. In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende 'drivers' en 'barriers' geïdentificeerd in het uitvoeren van SROI-beleid in Nederland. Als het gaat om het contracteren van opdrachtnemers, blijken de volgende drijfveren voor de inzet van SROI belangrijk te zijn: het vertrouwen tussen de betrokken partijen en de betrokkenheid van een SROI-verantwoordelijke nog voordat het contract is gesloten. Barrières bestaan juist uit niet-realistische verwachtingen over de SROI, te veel betrokken partijen bij het contracteren, verschillend beleid tussen gemeenten en regio's en SROI-kandidaten die niet kunnen meedraaien in het bedrijf zoals verwacht.⁴

De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van SROI ligt bij de ondernemers zodra zij een opdracht met SROI-verplichting gegund hebben gekregen. Gemeenten en/of een coördinator kunnen hen hierin zoveel mogelijk ondersteunen.

Ervaringen van ondernemers

Ondernemers die opdrachten met een SROI-verplichting uitvoeren voor de gemeente Den Helder benoemen dat het niet goed duidelijk is wat het SROI-proces precies inhoudt.

Na gunning wordt er door de gemeente niet of laat contact opgenomen over de SROI, en er is geen inhoudelijke instructie. De bijlage die is meegestuurd met het contract verwijst naar een SROI-coördinator, die inmiddels niet meer in dienst is (dit betreft een bijlage van een meerjarige opdracht gestart in 2022). Dit kan tot verwarring leiden bij ondernemers.

Verder benoemen ondernemers dat het lastig is om kandidaten te vinden die passen binnen het bedrijf en kunnen meedraaien in het kader van de SROI-opdracht. Ons valt op dat het idee bij de ondernemers leeft dat de SROI nagenoeg alleen kan worden ingevuld door een SROI-deelnemer in dienst te nemen, en dat dit idee ertoe leidt dat ondernemers minder enthousiast of hoopvol zijn over het slagen en het uitvoeren van de SROI-opdracht. Ondernemers ervaren de tijdelijkheid van SROI-dienstverbanden als een knelpunt, omdat deze vaak eindigen zodra de opdracht afloopt, waardoor duurzame arbeidsdeelname van kandidaten onvoldoende wordt gestimuleerd. Ondernemers zijn positief over de samenwerking met een sociaal ontwikkelbedrijf om te voldoen aan de SROI. Zo hebben ze toegang tot kandidaten die zij kunnen betrekken bij SROI-activiteiten, en hebben ze tevens toegang tot de begeleiding van deze groep. Ondernemers met een PSO-certificering ervaren het als prettig dat zij dit kunnen opvoeren als SROI-invulling.

4. Vluggen, R., Kuijpers, R., Semeijn, J., & Gelderman, C. J. (2020). Social return on investment in the public sector. *Journal of Public Procurement*, 20(3), 235–264. <https://doi.org/10.1108/JOPP-06-2018-0023>

Motiveren van ondernemers

Uit de gesprekken over de uitvoering van het SROI-beleid met andere gemeenten, en ondernemers en maatschappelijke organisaties in Den Helder hebben we *verschillende good practices* geabstraheerd die wij nu toelichten.

Creëer één aanspreekpunt: een SROI-coördinator

Het belang van een centrale coördinator werd in meerdere gesprekken benadrukt. “Als je geen coördinator hebt, wordt het lastig. Het wordt benoemd in contracten, maar er is niemand die bedrijven begeleidt en opvolgt.” Een coördinator zorgt ervoor dat ondernemers sneller en beter geholpen worden en voorkomt dat SROI-afspraken niet worden nagekomen. Met een coördinator kunnen bedrijven snel contact krijgen, bijvoorbeeld al tijdens de offertefase, wanneer er vragen zijn over SROI, hoe dit kan worden opgenomen in de offerte en wat een passende invulling van SROI is. De coördinator heeft in verband met de integriteit zelf geen rol bij de beoordeling van offertes. Ook kan er een contactmoment zijn binnen een afgesproken termijn na gunning, om hun verplichtingen helder en effectief in te vullen. Het binnen enkele dagen na gunning contact opnemen en een gesprek inplannen biedt duidelijkheid en structuur. Een coördinator werkt als een centraal aanspreekpunt voor ondernemers en interne betrokkenen. Dit voorkomt dat afspraken verloren gaan tussen verschillende afdelingen. “Wij

hebben gezien dat SROI faalt als er niemand is die het intern en extern oppakt. Een coördinator zorgt voor structuur en directe opvolging.” Dit voorkomt versnippering en zorgt voor consistentie in de uitvoering. Een effectieve SROI-coördinator moet stevig kunnen optreden en scherp blijven, bijvoorbeeld wanneer bedrijven proberen te voldoen aan het minimum zonder sociale impact. “Je moet iemand hebben die ‘hard’ kan zijn en door die trucjes heen kan zien.” Een voorbeeld van een trucje is een ondernemer die bij verschillende gemeenten steeds dezelfde persoon opgeeft ter invulling van de SROI. Tegelijkertijd moet de coördinator goed kunnen onderhandelen en ondernemers op een positieve manier begeleiden naar een passende oplossing. Een coördinator kan regionaal of lokaal worden aangesteld. Een regionale invulling wordt met name als voordelig aangemerkt in de gesprekken, omdat ondernemers geregeld met verschillende gemeenten te maken hebben, en daarmee uniformere hulp kunnen krijgen bij de SROI-invulling. Daarnaast is de kennis van de coördinator gecentreerd en kan die deze kennis delen met (inkoop)afdelingen van verschillende gemeenten, en ondernemers. Zie meer over het verschil in de lokale en regionale inrichting van de coördinator bij [Coördinator: lokaal versus regionaal](#).

Motiveren van ondernemers

Wat door ondernemers die zakendoen met de gemeente Den Helder wel als essentieel wordt bestempeld is dat deze coördinatorsfunctie de volgende eigenschappen kent:

- dat de coördinator langdurig aangesteld blijft, zodat er geen frequente wisselingen van de wacht zijn en het contact opnieuw moet worden opgebouwd.
- dat de coördinator proactief is, ondernemers enthousiast benadert en meedenkt in de mogelijkheden.
- dat de coördinator consequent opvolging geeft aan de gemaakte afspraken.

Richt je als gemeente specifiek ook op PSO-ondernemers

Deze ondernemers hebben de focus op sociaal werkgeverschap en passen bij de zoektocht van de gemeente. PSO staat voor Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) en is een wetenschappelijk onderbouwd keurmerk. Het is een landelijk erkende norm voor inclusief ondernemerschap en inclusieve werkgevers. Als je als bedrijf gecertificeerd bent, kun je groeien op de PSO-prestatieladder als je werkgelegenheid biedt aan mensen die door psychische, mentale en/of lichamelijke belemmeringen extra ondersteuning nodig hebben bij het vinden van betaald en duurzaam werk en/of aantoonbaar sociaal inkoopt. Met het PSO-keurmerk draagt een ondernemer aantoonbaar bij aan de sociale arbeidsmarktinclusie-doelen, en het kan de kansen vergroten bij aanbestedingen.

Gebruik duidelijke prestatie-eisen in plaats van inspanningsverplichtingen

Duidelijke en concrete prestatie-eisen werken omdat ze helderheid bieden. Inspanningsverplichtingen (vrijblijvend) leiden vaak tot minimale invulling en weinig impact (handreiking VNG). Door bijvoorbeeld een verplicht percentage van de opdrachtsom als prestatie-eis te formuleren ('lever 3% aan SROI'), weten bedrijven precies waar ze aan toe zijn. Als je als gemeente duidelijke eisen stelt, zoals in de bouwblokkenmethode, zijn de SROI-prestaties makkelijker te meten en volgen, en is er meer zekerheid omtrent het maatschappelijk resultaat, in tegenstelling tot bij een inspanningsverplichting (Everyday Heroes). Prestatie-eisen werken, omdat ze meetbaar zijn en direct gekoppeld kunnen worden aan concrete sociale impact.

Een volgende stap zou zijn om social return op te nemen als subgunningscriterium in offertes. Een inschrijvende partij kan hierbij punten scoren op basis van hun SROI-plan. Hierbij kunnen partijen óf zelf bepalen hoeveel procent ze aan SROI willen besteden, en met een hoger percentage meer punten scoren (mits de uitvoerbaarheid gewaarborgd blijft), óf met een vaststaand percentage een creatief uitvoeringsplan bedenken. Een subgunningscriterium kan dus gecombineerd worden met een prestatie-eis.

Motiveren van ondernemers

Werk samen met gespecialiseerde organisaties

Ondernemers hebben soms moeite bij het vinden van invullingen die voldoen aan hun SROI-verplichtingen. Hier kunnen externe sociale ondernemingen zoals ontwikkelbedrijven, stichtingen die mensen ondersteunen richting de arbeidsmarkt of andersoortige gespecialiseerde SROI-platforms een oplossing bieden. Dergelijke organisaties beschikken over expertise in doelgroepbegeleiding (zoals mensen uit de Participatiewet), toegang tot geschikte kandidaten en ervaring met het realiseren van sociale impact binnen commerciële kaders.

Dit maakt het voor ondernemers eenvoudiger om aan hun verplichting te voldoen. Deze samenwerking werkt, omdat de expertise van sociale ondernemingen ondernemers ontlast en meer sociale impact mogelijk maakt. Dat kan in de praktijk bijvoorbeeld zo gaan:

1. De ondernemer meldt zich met een SROI-verplichting (bijvoorbeeld 5% van de opdrachtsom)
2. De sociale organisatie analyseert de opdracht en stelt een passende invulling voor (bijvoorbeeld de inzet van een kandidaat, een opleidingstraject, of de inzet van een impactpakket).
3. De uitvoering wordt begeleid en gemonitord door de sociale organisatie.
4. De ondernemer ontvangt rapportages waarmee hij aan de opdrachtgever kan aantonen dat aan de verplichting is voldaan.

Bied maatwerk en denk mee met bedrijven

Dit punt lijkt op het eerste gezicht tegenstrijdig met prestatie-eisen, maar maatwerk is juist de invulling van prestatie-eisen op een manier die bij het bedrijf past. "Waar is een bedrijf goed in en waar kunnen ze direct impact maken? Als een bedrijf bijvoorbeeld schoonmaakdiensten nodig heeft, kun je samenwerken met een sociaal ontwikkelbedrijf dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzet." Het maatwerk vergroot de kans dat ondernemers hun verplichtingen écht realiseren, in plaats van te verzanden in algemene regels.

Door met een coördinator creatieve oplossingen te bieden, krijgt SROI inhoud die aansluit bij de bedrijfsprocessen.

Ondernemers kunnen aangespoord worden om creatiever om te gaan met de invulling. "Op basisscholen werden lessen gegeven zodat tieners al op jonge leeftijd leren omgaan met geld. Dat werd goed ontvangen en had veel impact." Een ander voorbeeld is een restaurant dat dinerbonnen kocht voor mensen uit de doelgroep. Dit soort maatwerkoplossingen maakt SROI aantrekkelijker voor diverse branches. Enerzijds door de zichtbare maatschappelijke impact en anderzijds door de haalbaarheid van de invulling.

Motiveren van ondernemers

Stimuleer ondernemers via erkenning

Geregeld ontbreekt de intrinsieke motivatie bij ondernemers om aan SROI te voldoen. Een positief voorbeeld is het creëren van publieke erkenning: “In onze regio zetten we het op sociale media en *taggen* de gemeente en de opdrachtnemer. Het is goede reclame voor het bedrijf en de gemeente.” Een digitaal platform waarop bedrijven worden uitgelicht stimuleert dit nog verder.

Uniformeer het beleid binnen regio's

Verschillende gemeenten hanteren soms uiteenlopende eisen, wat verwarring en onduidelijkheid bij ondernemers veroorzaakt. “We hebben harmonisatie nagestreefd, zodat ondernemers weten wat ze kunnen verwachten binnen onze regio. Dit zorgt voor meer eenduidigheid en maakt het makkelijker om mee te doen.” Gemeenten in een regio kunnen daarbij ook gezamenlijke tools en formuleringen toepassen, zodat ondernemers die voor verschillende gemeenten opdrachten uitvoeren, te maken krijgen met soortgelijke eisen.

Stimuleer regionale samenwerking

Regionale samenwerking versterkt de uitvoering en maakt efficiëntere begeleiding mogelijk. “We hebben als regio één punt ingericht waar gemeenten samenwerken en kosten delen. Het weegt in impact op

tegen de kosten van een eigen coördinator.” Zo kan bijvoorbeeld een regionale desk meerdere gemeenten ondersteunen bij het combineren van contracten en kennisdeling (zie ook: [Creëer één aanspreekpunt: een SROI-coördinator](#)).

Vertrouwen en herkenbaarheid

Ondernemers geven aan dat in het projectteam, dat vanuit de gemeente betrokken is bij de opdracht, vaak de ‘bekende gezichten’ zitting hebben. Dit zijn geregeld de medewerkers van de gemeente die werkzaam zijn in de decentrale teams. Het is belangrijk dat de medewerkers in deze teams weten van de SROI-opdracht, en de ondernemer kunnen doorverwijzen naar een betrokkene (zoals een SROI-coördinator) die de ondernemer verder helpt met de invulling van SROI. Een voorbeeld is dat SROI als agendapunt aan bod kan komen bij een kennismakingsgesprek of eerste contact tussen het projectteam en de opdrachtnemer. Ook kan het projectteam de ondernemer bij vragen over SROI dan duidelijk doorverwijzen. Zo is er sprake van een ‘warme overdracht’, en weet de opdrachtnemer waar deze moet zijn om invulling te geven aan de SROI-opdracht.

Stappenplan voor het proces: ondernemers betrekken en betrokken houden

We hebben op basis van de bevindingen een stappenplan opgesteld over het betrekken en betrokken houden van ondernemers bij de uitvoering van SROI. Daardoor kunnen ondernemers binnen de gemeente Den Helder en omliggende regio's worden betrokken bij SROI en effectief worden gemotiveerd om bij te dragen aan de maatschappelijke meerwaarde, conform het gemeentelijk inkoopbeleid. Sommige elementen (zoals het instellen van een coördinator of een meet- en volgsysteem), zullen wij later nog nader uitwerken in onze adviezen. Omdat ze ook betrekking hebben op het betrekken van ondernemers, noemen wij deze elementen vast hier.

1. Informeren (fase: vrijblijvend. Een mogelijkheid tot informeren van ondernemers voorafgaand aan contractering). Onderneem acties om bedrijven te informeren over wat SROI inhoudt en waarom het belangrijk is (soms al voor contractering):

- Communiceer duidelijk: organiseer vrijblijvende kennismakingssessies waarin wordt uitgelegd wat SROI precies is. Benadruk de voordelen, zoals een positieve impact op de lokale samenleving, betere samenwerking met de gemeente en economische kansen.
- Ontwikkel een toegankelijke online toolkit (bijvoorbeeld via de gemeentelijke website) waarin SROI-beleid, voorbeelden van succesvolle praktijkcases, en praktische informatie beschikbaar zijn.
- Maak SROI digitaal zichtbaar: gebruik sociale media en digitale *shout-outs* om bedrijven te inspireren en positieve verhalen over SROI-deelnemers te delen.
- Zorg voor uniforme afspraken in de regio
- Stel een SROI-coördinator aan die ondernemers kan begeleiden bij het inventariseren van mogelijkheden en het geven van opvolging

2. SROI vroeg en duidelijk in inkooptrajecten introduceren (fase: voor de aanbestedings-/ contracteringsfase). Introduceer SROI tijdens de aanbestedings- en contractfase om werkgevers tijdig te betrekken:

- Stel voorwaarden: neem een duidelijke resultaatverplichting op in contracten, zoals een vast percentage van de opdrachtwaarde aan SROI. Vermijd inspanningsverplichtingen om onduidelijkheid te voorkomen.
- Waarborg uniformiteit in beleid en stel eenduidige SROI-eisen op voor alle betrokken gemeenten in de regio, zodat ondernemers weten wat verwacht wordt en het eenvoudig voor hen is om mee te doen.
- Het is sterk te overwegen om in de offerteaanvraag al een paragraaf op te (blijven) nemen over SROI. Daarbij kan worden aangegeven dat de gemeente SROI hanteert, waardoor ondernemers al kennis kunnen nemen van het beleid. Ook kan worden overwogen om opdrachtnemers bij sommige opdrachten ook al een SROI-plan te laten maken bij de inschrijving op een aanbesteding (middels een subgunningscriterium). Zo kan de gemeente in haar aanbesteding kwalitatieve wensen voor de SROI formuleren in een subgunningscriterium en daar punten aan toekennen. Bied de mogelijkheid tot het stellen van vragen middels een Nota van Inlichtingen. Belangrijk in de overweging is wel dat niet elke ondernemer de middelen en kennis heeft om een uitgebreid plan van aanpak te schrijven.

Stappenplan voor het proces: ondernemers betrekken en betrokken houden

3. Bedrijfsanalyse en kennismaking (fase: na een gegunde opdracht). Zorg ervoor dat je bij elk bedrijf een persoonlijk plan formuleert door middel van een kennismakingsgesprek:

Projectteam

- Creëer vertrouwen tussen partijen en geef bekendheid aan de SROI-verplichting die bij de opdracht hoort: het gemeentelijk projectteam dat het project leidt kan in een eerste gesprek met de opdrachtnemer de SROI-opdracht benoemen. Het projectteam kan de ondernemer vervolgens doorverwijzen naar de verantwoordelijke binnen de gemeente die de ondernemer kan helpen met de SROI-invulling (bijvoorbeeld de SROI-coördinator)

SROI-verantwoordelijke (bijvoorbeeld coördinator)

- Inventariseer en doe een kleine bedrijfsanalyse: stel tijdens het gesprek vragen over bedrijfsstructuur, locatie, grootte, doelstellingen, en bestaande maatschappelijke activiteiten. Dit vormt de basis voor maatwerk binnen SROI.
- Deel advies en ideeën: laat ondernemers zien welke stappen zij al nemen die kunnen worden aangemerkt als SROI (bijvoorbeeld sociaal inkopen, vrijwilligerswerk, werknemers uit doelgroepen inzetten). Ontwikkel samen ideeën die bij hun bedrijfsvoering passen.
- Bied creatieve opties aan: denk samen met ondernemers na over alternatieven om invulling te geven aan de SROI. Denk aan ideeën zoals maatschappelijke investeringen via donaties, educatieve projecten, of samenwerking met ontwikkelbedrijven. Ideeën voor de SROI-invulling kunnen ook worden bijgehouden in een overzicht. Deze kan tijdens het 'brainstormen' over de SROI-invulling erbij worden gepakt.

4. Monitoring en rapportage (fase: na een gegunde opdracht, tijdens uitvoering van de opdracht). Houd de voortgang en resultaten van SROI helder bij om ondernemers te motiveren door hun succes zichtbaar te maken:

- Zet een digitaal systeem zoals WIZZR of een klantvolgsysteem in waarin resultaten en afspraken met bedrijven worden geregistreerd en gevolgd. Deze kunnen door de SROI-coördinator (of andere verantwoordelijke) worden gebruikt om opvolging te geven aan de SROI-opdracht en ondernemers te ondersteunen waar dat nog nodig is.

Stappenplan voor het proces: ondernemers betrekken en betrokken houden

5. Erkenning. Laat werkgevers en bedrijven weten dat hun SROI-bijdrage gewaardeerd wordt:

- Geef bedrijven publieke erkenning via sociale media of evenementen en promoot successen.

6. Draagvlak versterken. Ruimte bieden voor dialoog en feedback om samenwerking en betrokkenheid tussen de gemeente en de ondernemers te bevorderen:

- Betrek ondernemers vroegtijdig: zorg dat de ondernemers zich vanaf het begin onderdeel voelen van de plannen en beleidsvorming.
- Betrek de betrokken wethouders en bestuurders actief bij de inzet van SROI. Hun steun stimuleert de betrokkenheid van de bedrijven in de regio.

7. Continuïteit waarborgen. Borg dat SROI blijvend een prioriteit is in de regio:

- Ontwikkel een langetermijnvisie en focus op de interne en externe borging: zorg dat SROI een structureel onderdeel wordt van het inkoop- en contractbeheer, met een duidelijke verdeling van taken tussen inkopers in de decentrale teams, inkoopadviseurs, team Participatie, contractmanagers en een SROI-coördinator of verantwoordelijke.
- Maak regionale afspraken en werk samen: voorkom versnippering en versterk de samenwerking met de omliggende gemeenten. Deel de kosten en voordelen van bijvoorbeeld een regionale SROI-coördinator.



Meten en volgen van SROI

Metten en volgen van SROI

Het op een goede manier metten en volgen van de SROI-inspanningen is een belangrijke randvoorwaarde van een goed SROI-beleid. Door te volgen welke aanbestedingen er zijn met welke opdrachtnemers, wat de SROI-waarde is en hoe de verplichting is ingevuld, kan er goed bijgestuurd worden en worden ondernemers verantwoordelijk gehouden. Daarnaast besteden gemeenten publiek geld, en ondersteunt het goed metten en aantonen van de maatschappelijke meerwaarde van aanbestedingen de transparantie en legitimiteit⁵.

Zonder een digitaal systeem is het moeilijk om de SROI te monitoren. “Ik kan niet vissen zonder hengel. Je moet de tools hebben om het te kunnen doen.”

Er zijn verschillende manieren om SROI-inspanningen te metten en volgen. De simpelste manier is via een [Excel-lijst](#). Dit is een effectieve methode wanneer er (nog) geen specifiek systeem is. In de lijst kunnen volgens de VNG (2023) de volgende zaken bijvoorbeeld worden bijgehouden:

- Ingangsdatum contract.
- Contractuele einddatum.
- Soort (dienst, levering, werk).
- Wijze van aanbesteding (Europees, onderhands, enkelvoudig).

- Leverancier/opdrachtnemer.
- Waarde contract.
- Omschrijving (gde emaaakte afspraak over de invulling).
- SROI-bedrag.
- Ingevuld SROI-bedrag tot nu toe.
- Contactpersoon bij inkoop.
- Contactpersoon opdrachtgever/budgethouder.
- Contactpersoon opdrachtnemer.

Een voordeel van het volgen van de SROI via Excel is dat de kosten daarvan erg laag zijn. Een nadeel is dat de lijst niet automatisch gedeeld wordt met de stakeholders en de ondernemers. Mensen van buiten de organisatie (de gemeente) kunnen geen real-time aanpassingen doen in de lijst.

Volgens de VNG (2023) zijn er twee *web-based-instruments*: WIZZR⁶ en InterPactum. Uit gesprekken met andere gemeenten horen wij dat [WIZZR](#) het meest wordt gebruikt. WIZZR wordt ook gebruikt door andere subregio's in de arbeidsmarktregio.

5. Millar, R., & Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923-941.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>

6. <https://www.noord-holland.nl/bestanden/pdf/WIZZR%20instructie.pdf>

Metten en volgen van SROI

In WIZZR kan zowel de gemeente als de opdrachtnemer informatie invoeren in een veilige omgeving. Dit gaat bijvoorbeeld om de SROI-waarde, het aanbestedingscontract en informatie vanuit de opdrachtnemer over de plannen met betrekking tot SROI.

Een voordeel van een web-based-instrument zoals WIZZR is dat alle informatie in real-time gedeeld kan worden tussen iedereen die toegang heeft tot het systeem. Daarnaast is het een beveiligde omgeving. Dit systeem kan ook meerdere contracten van dezelfde ondernemer combineren en uniforme monitoring tussen gemeenten ondersteunen. De ondernemers gesproken voor dit onderzoek geven aan in andere gemeenten goede ervaringen te hebben met WIZZR door het overzicht. Voor een eerste inventarisatie van de kosten voor WIZZR, zie de **bijlage**.

Een nadeel is dat het gebruik van een web-based instrument meer kosten met zich meebrengt. Met een regionale samenwerking kunnen deze kosten echter gedeeld worden.





Adviezen

Adviezen

In dit rapport hebben wij verschillende aanbevelingen gegeven. Hiernavolgend sommen wij de aanbevelingen kort op.

1. Maak een keuze inzake de regionale samenwerking: ons advies is om regionaal samen te werken op het gebied van de SROI. Een dergelijke samenwerking zorgt voor meer slagkracht, uniformiteit in de regio voor opdrachtnemers en de mogelijkheid om de kosten te delen. Informeer in de Koggemeenten, of andere subregio's wat de mogelijkheden zijn voor samenwerking.

- Maak een keuze hoe de regionale samenwerking plaatsvindt en inventariseer de mogelijkheden voor gelijksoortige afspraken tussen gemeenten, zodat ondernemers te maken krijgen met uniforme beslissingen.
- Informeer in de Koggemeenten, of regio Westfriesland wat de mogelijkheden zijn.

2. Beleg de verantwoordelijkheid voor de SROI bij een persoon (SROI-coördinator) of team: Wij raden aan om een coördinator aan te stellen die zicht houdt op SROI. Deze coördinator kan voor bijvoorbeeld alle Koggemeenten die rol vervullen. Een verantwoordelijke kan de schakel vormen tussen ondernemers, de teams binnen de gemeente en team inkoop. Hij of zij kan ook zicht houden op de voortgang. Op deze manier kan SROI ook goed gevolgd en gemeten

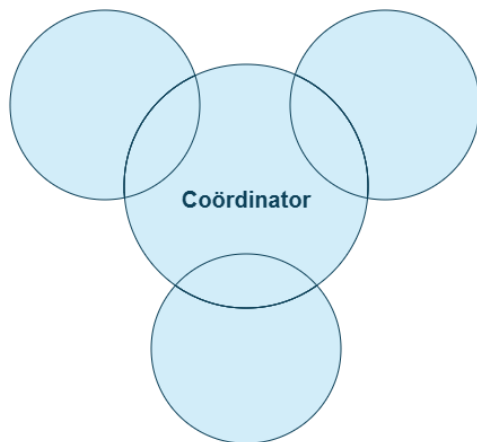
worden. Deze coördinator kan regionaal of lokaal aangesteld worden. Zie de plaatjes op de volgende pagina voor voorbeelden van de positie van de coördinator lokaal (links), en regionaal (rechts).

- Maak een keuze voor wie verantwoordelijk wordt voor SROI en op welke manier: een nieuwe coördinator die regionaal wordt aangesteld (en door gemeenten gezamenlijk wordt bekostigd), of een coördinator die lokaal wordt aangesteld. Denk daarbij aan een nieuwe medewerker, of een medewerker inkoop met een bepaald aantal fte die de coördinatie doet. Andere manieren zijn de verantwoordelijkheden van een coördinator beleggen binnen een team, een desk, enzovoorts. Wij adviseren om de coördinator regionaal aan te stellen, mede door de schaalvoordelen, gezamenlijke bekostiging en duidelijkheid voor ondernemers. Als de keuze valt op een regionaal aangestelde coördinator, adviseren wij die duidelijk te positioneren binnen de regionale samenwerking in de Kop van Noord-Holland.
- Zorg voor goede afstemming en samenwerking tussen de teams, binnen de gemeente. Een coördinator of verantwoordelijke kan dit als taak krijgen om de samenwerking op het gebied van SROI tussen aanbestedende, decentrale teams en team inkoop te verbeteren. De coördinator kan hierbij worden ondersteund. Overwogen kan worden om (tijdelijk) een interne kartrekker of ambassadeur voor SROI binnen de gemeente aan te stellen voor enkele uren per week samen optrekt met de coördinator om kennis en inspiratie te delen over SROI in de interne organisatie (zie ook advies 8).

Coördinator: lokaal versus regionaal

Ondernemers

Ondernemers die een aanbesteding winnen. Zij moeten, afhankelijk van het actuele inkoopbeleid van de gemeente, de scope van de SROI, en betreffende aanbestedingsdocumenten een percentage Social Return on Investment (SROI) realiseren

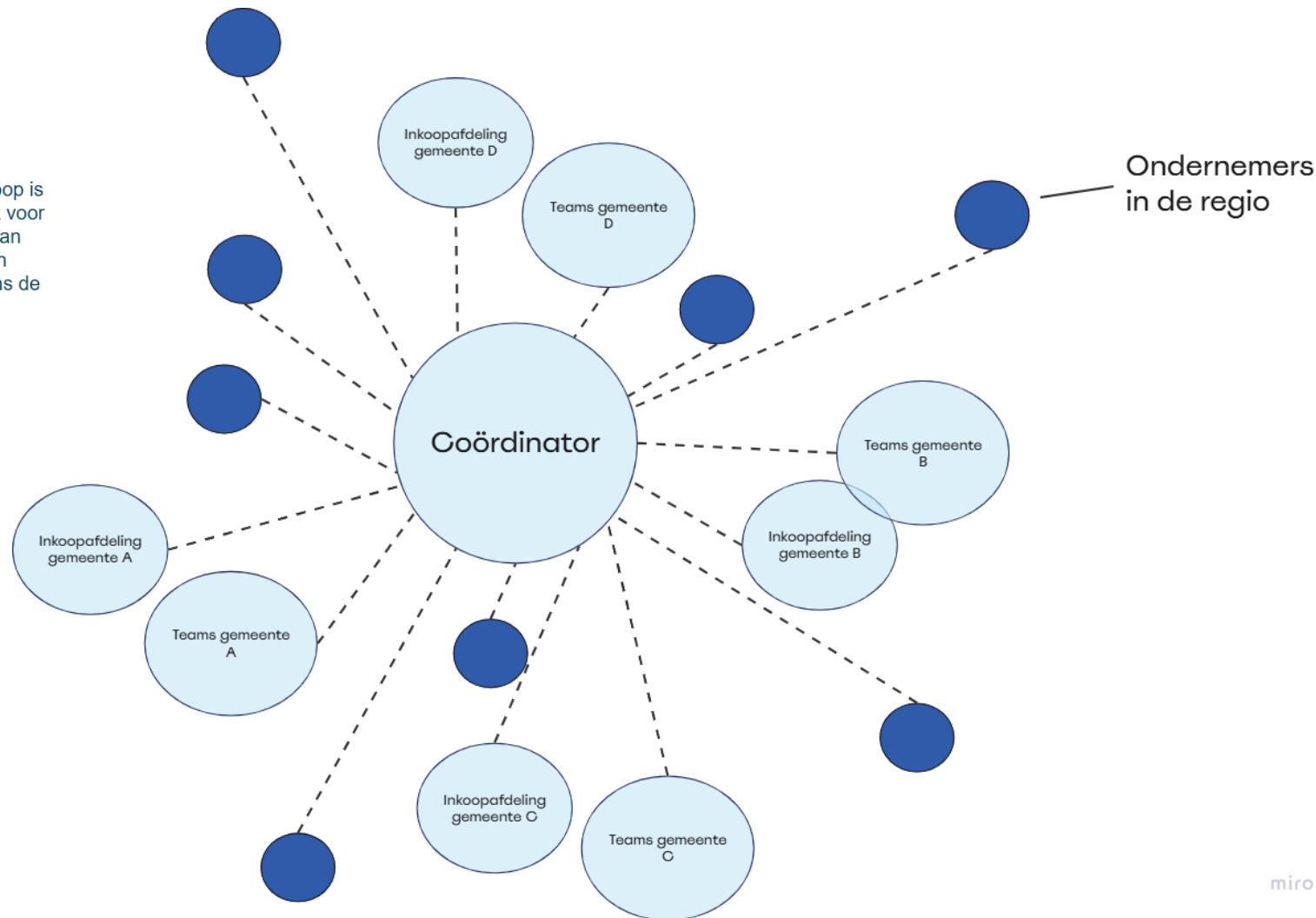


Decentrale Teams

Decentrale teams binnen de gemeente zetten zelfstandig opdrachten uit naar marktpartijen en zijn verantwoordelijk voor het aanbesteden binnen hun eigen domein

Inkoop

De afdeling Inkoop is verantwoordelijk voor het inkopen van goederen en diensten namens de gemeente



SROI-beleid uitvoeren in de gemeente Den Helder met een coördinator (lokaal)

SROI-beleid uitvoeren in de regio met en coördinator (regionaal)

Adviezen

- 3. Maak keuzes over de scope van SROI:** bepaal op welke opdrachten SROI van toepassing is en stel heldere grenzen, zoals drempelwaarden en percentages. Het advies is om hierin aan te sluiten bij regiogemeenten.
 - Zie ook de [scope van de SROI](#).

- 4. Stel een resultaatverplichting:** in de praktijk blijkt dat een resultaatverplichting beter werkt dan een inspanningsverplichting. Met een resultaatverplichting worden er duidelijke verwachtingen geschept richting opdrachtnemers, wordt er een eerlijk speelveld gecreëerd, en is SROI beter te handhaven.
 - Zorg voor duidelijke afspraken richting ondernemers en maak het mogelijk om consequenties (zoals een boetestructuur met een boetebedrag dat het dubbele is van wat de SROI waard is) toe te passen bij onvoldoende naleving van de verplichtingen.
 - Stel de verantwoordelijke (bijvoorbeeld de coördinator) in positie om te handhaven als de SROI-verplichting niet nageleefd wordt.

- 5. Maak keuzes over de waardering van SROI:** de bouwblokkenmethode is een methode die in andere gemeenten, waaronder gemeenten in de arbeidsmarktregio wordt gebruikt om SROI-waarden te koppelen aan inspanningen. Wij adviseren om deze methode ook te hanteren.

- 6. Werk aan het motiveren van ondernemers:** werk aan het motiveren van ondernemers en neem hen actief mee in de mogelijkheden van SROI. Stimuleer participatie door ondernemers inzicht te geven in de voordelen. Maak gebruik van maatwerkoplossingen die aansluiten bij de processen van bedrijven.
 - Zie ook het [stappenplan](#) over motiveren van ondernemers.

- 7. Maak keuzes over meet- en volgsysteem:** wij raden aan om te kiezen voor een web-based-systeem, met name WIZZR, in het geval van regionale samenwerking kunnen de kosten voor dit systeem gedeeld worden. Een web-based-systeem draagt bij aan het goed en overzichtelijk volgen en monitoren van SROI, en kan ondernemers ook beter aangehaakt houden.

Adviezen

- 8. Interne organisatie informeren en meenemen:** organiseer sessies in de interne organisatie ter informatie over SROI. Informeer de individuele, decentrale afdelingen en koppel hen aan een duidelijke SROI-contactpersoon (zoals de coördinator). Er kan een interne kartrekker of ambassadeur binnen de gemeente een paar uren per week verantwoordelijk worden gemaakt die daar een actieve rol in krijgt. Belangrijk is dat deze kartrekker kennis heeft van beleid, de Kopgemeenten kent, inkoop begrijpt en op de hoogte is van de ondernemers, bijvoorbeeld via een ondernemersvereniging. Deze persoon kan, vooral in de beginfase van de intensivering van de SROI-inzet, nauw samenwerken met de (regionaal aangestelde) coördinator.
- 8. Naar buiten brengen:** benadruk de voordelen van SROI voor inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt, creëer bewustwording (in de interne organisatie én extern) en enthousiasme door mooie trajecten bij werkgevers in de schijnwerpers te zetten door bijvoorbeeld artikelen of *posts* op sociale media.

De adviezen hangen onderling samen en versterken elkaar. Wanneer de scope van SROI bijvoorbeeld helder wordt gemaakt en vastgesteld (advies 3), en dit vervolgens goed aan de interne organisatie, zoals team inkoop en de decentrale teams wordt gecommuniceerd (advies 8), ontstaat er bewustzijn en een duidelijk kader. Een SROI-coördinator (advies 2) kan de SROI verder stimuleren en borgen door contact te leggen met ondernemers, een vraagbaak te vormen, partijen samen te brengen en de toepassing van SROI te meten en te volgen (advies 7).

Adviezen in één infographic

Regionale Samenwerking

Het bevorderen van samenwerking tussen regio's om de impact van SROI te vergroten.

Scope en Waardering

Het definiëren van de reikwijdte van SROI-toepassing en het selecteren van een geschikte waarderingmethode.

Betrokkenheid van Ondernemers

Het motiveren en betrekken van ondernemers bij SROI-initiatieven.

Interne Communicatie

Het informeren en betrekken van interne teams bij SROI-doelen.



Verantwoordelijkheid en Coördinatie

Het aanwijzen van een coördinator om SROI-inspanningen te overzien.

Resultaatverplichting

Het vaststellen van resultaatverplichtingen om duidelijke verwachtingen te scheppen.

Meet- en Volgstelsysteem

Het implementeren van een webgebaseerd systeem om SROI-gegevens effectief te volgen en te beheren.

Externe Communicatie

Het promoten van SROI-voordelen en succesverhalen naar buiten.

Gesproken partijen

Naam	Functie/Organisatie
Zita Smink	Team Financiën, subteam inkoop, adviseur inkoop gemeente Den Helder
Rita Lanzing	Team Financiën, subteam inkoop, adviseur inkoop gemeente Den Helder
Ronald Schakel	Team Financiën, subteam inkoop, adviseur inkoop gemeente Den Helder
Christian Dekker	Beleidsmedewerker Participatie gemeente Den Helder gemeente Den Helder
Sasa van Kesteren	Adviseur duurzaamheid & SROI, WerkSaam Westfriesland
Christian Angeles	Projectleider Social Return en SEBO, De Binnenbaan (Gemeente Zoetermeer)
Vinod Bandhoe	Projectmanager Social Return, De Binnenbaan (Gemeente Zoetermeer)
Marjolein Thoma	Oud-coördinator SROI gemeente Kampen
Erik Heemskerk	Directeur bestuurder, Probedrijven
Sabine de Jong	Everyday Heroes
Niels Agterberg	Everyday Heroes
Ferry Kool	Senior klantmanager, Trigion

Bijlage

Bijlage: eerste inventarisatie kosten en opbrengsten SROI

Op aanvraag hebben wij een eerste inventarisatie en navraag gedaan naar de mogelijke kosten en opbrengsten van SROI. Belangrijk is dat het gaat om een eerste beeld, waarop verder voortgebouwd kan worden. We hebben partijen geconsulteerd om tot deze eerste inschatting te komen.

Kosten en investering

In de regio Westfriesland is er één coördinator aangesteld die SROI coördineert voor zeven gemeenten. In de regio Alkmaar is er ook één coördinator die wordt ondersteund door een beleidsmedewerker en administratief medewerker. Daarbij is er in de gemeente Zoetermeer 3 fte beschikbaar voor de coördinatie van de SROI. Wij verwachten dat er ongeveer 1,5 fte ingezet moet worden voor de coördinatie en ondersteuning van SROI in Den Helder, mits er regionaal wordt samengewerkt. Daarnaast vraagt het enkele uren per week investering van een kartrekker of ambassadeur voor SROI in de gemeentelijke interne organisatie, en van de medewerkers in teams om kennis op te doen van SROI in sessies.

De kosten om SROI goed te borgen bestaan dus uit de inhuurkosten van de coördinator(en), en het gebruik van het systeem WIZZR. WIZZR hanteert een prijs van 660 euro per maand voor een regielicentie (regiegemeente), en 95 euro per maand voor een sub-licentie (overige regiogemeenten). Er zijn eenmalige implementatiekosten van 3.950 euro waarin ook een trainingsprogramma zit voor de kerngebruikers van de regiegemeente.

Wat levert het op?

De kosten van SROI betalen zich ruim terug in opbrengsten voor de doelgroep van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een voorbeeldrekening: als er SROI van 5% wordt toegepast op opdrachten boven de 200.000 euro, en er 80 contracten per jaar worden afgesloten, komt dit op een bedrag van minimaal 800.000 euro⁷. Met het toepassen van SROI wordt er tevens bespaard op het Participatiebudget, aangezien mensen uit de Participatiewet middels SROI aan een baan worden geholpen.

7. Dit bedrag is gebaseerd op een theoretisch rekenvoorbeeld waarbij SROI van 5% wordt toegepast op 80 contracten boven de 200.000 euro. In de praktijk ligt het aantal relevante contracten lager: doorgaans gaat het om circa 40-50 contracten per jaar, waarvan slechts een derde boven de genoemde drempel van 200.000 euro uitkomt. Daarnaast betreft de genoemde 800.000 euro geen directe financiële besparing, maar een indicatie van maatschappelijke waarde. Wanneer SROI op grotere schaal voor strategische beleidsdoelen wordt toegepast, kunnen maatschappelijke effecten zoals verhoogde arbeidsparticipatie en een verminderde behoefte aan gemeentelijke investeringen in ondersteuning en re-integratie wel leiden tot indirecte financiële besparingen. Gezien de omvang en spreiding van het relevante contractvolume in de gemeente is dergelijke toepassing van SROI in de praktijk complexer. Structurele effecten van SROI worden bovendien pas zichtbaar op langere termijn, mede doordat lopende contracten niet direct kunnen worden aangepast.