

# 213a-onderzoek Social Return on Investment

Gemeente Haarlem *d.d. 22 december 2021*



**Necker van Naem**

# Colofon:

## **Opdrachtgever:**

Martin Jonker

Concerncontroller

[majonker@haarlem.nl](mailto:majonker@haarlem.nl)

## **Onderzoekers:**

Wouter de Jong

[wouter.dejong@necker.nl](mailto:wouter.dejong@necker.nl)

Robert Klaassen

[robert@necker.nl](mailto:robert@necker.nl)

# Inhoudsopgave

<b>Colofon:</b> .....	<b>2</b>
<b>Bestuurlijke nota</b> .....	<b>4</b>
<i>Onderzoeksverantwoording</i> .....	5
Aanleiding .....	5
Doelstelling en vraagstelling .....	5
Onderzoeksuitvoering.....	7
Leeswijzer .....	8
<b>Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>9</b>
<b>Nota van bevindingen</b> .....	<b>12</b>
<b>1. Kader voor het SROI-beleid</b> .....	<b>13</b>
1.1. <i>De totstandkoming van het SROI-beleid in Haarlem</i> .....	13
1.2. <i>Huidige beleidskaders voor SROI</i> .....	15
<b>2. Organisatie en uitvoeringspraktijk</b> .....	<b>19</b>
2.1. <i>Vertaling van SROI-beleid in de organisatie</i> .....	19
2.2. <i>Samenwerking met opdrachtnemers</i> .....	21
2.3. <i>Samenwerking met partners in de regio</i> .....	23
2.4. <i>Succes- en knelpunten in de SROI-aanpak</i> .....	26
<b>3. Doeltreffendheid</b> .....	<b>28</b>
3.1. <i>Behaalde resultaten</i> .....	28
3.2. <i>Evaluatie van de bestaande richtlijnen</i> .....	32
3.3. <i>Kansen en mogelijkheden</i> .....	33
<b>Bijlage 1. Geraadpleegde bronnen</b> .....	<b>35</b>
<b>Bijlage 2. Toetsingskader</b> .....	<b>36</b>
<b>Bijlage 3. Overzicht SROI-waardes</b> .....	<b>39</b>

# Bestuurlijke nota

## Onderzoeksverantwoording

### Aanleiding

Jaarlijks verricht de gemeente Haarlem een tweetal onderzoeken naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde bestuur. Deze onderzoeken zijn een instrument van het college en komen voort uit de Gemeentewet, artikel 213a. Het college van Haarlem heeft eind 2017 besloten een onderzoek te verrichten naar haar Social Return On Investment (SROI)-beleid. Sinds 2017 heeft de ontwikkeling van het beleid overigens niet stilgestaan. Zeer recentelijk, in maart 2021, zijn er bijvoorbeeld nieuwe beleidsregels vastgesteld. Necker van Naem is gevraagd om het 213a-onderzoek voor de gemeente Haarlem uit te voeren.

SROI koppelt sociale doelstellingen aan de besteding van middelen en is net als duurzaam inkopen onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen. SROI is het opnemen van sociale voorwaarden in subsidies en inkoop- of aanbestedingstrajecten, met als doel dat de investering die de gemeente doet eveneens sociale winst oplevert voor de doelgroep: mensen met (grotere) afstand tot de arbeidsmarkt. Contract- en subsidiepartners leveren op deze manier een bijdrage aan de werkgelegenheid in Haarlem en de omliggende regio.

De doelstellingen van het SROI-beleid kunnen als volgt worden samengevat:

- / Het vergroten van arbeidsparticipatie en werkervaring voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, bij voorkeur bewoners van de regio;
- / Het voorkomen en terugdringen van voortijdige schooluitval;
- / Het verbinden van onderwijs en arbeidsmarkt;
- / Een bijdrage leveren aan de maatschappelijke doelen van de gemeente.

### Doelstelling en vraagstelling

#### Doelstelling

Een 213a-onderzoek is evaluatief, maar ook sterk toepassingsgericht en leent zich daarom bij uitstek als instrument om bij te dragen aan verbetering van het beleid en de uitvoering daarvan. In de onderzoeksopzet geeft de gemeente Haarlem aan dat het onderzoek conclusies en aanbevelingen dient op te leveren "(...) waarmee de organisatie 'verder kan', zodanig dat [het college] een opvatting kan formuleren over de kansen en mogelijkheden die er voor Haarlem zijn beter gebruik te maken van haar opdrachtgevende-, subsidiërende- en inkoopkracht."

## Vraagstelling

De gemeente heeft de volgende centrale vraag geformuleerd:

Hoe past de gemeente Haarlem Social Return On Investment toe, hoe doeltreffend is het beleid en waar liggen kansen en mogelijkheden de doeltreffendheid van het beleid te vergroten?

De centrale vraag is als volgt in deelvragen uitgewerkt:

## Beleid

1. Hoe ziet (de ontwikkeling in) het SROI-beleid in Haarlem er sinds 2016 uit en in hoeverre biedt dit beleid voldoende aanknopingspunten om te kunnen sturen en controleren?

## Uitvoering

2. Op welke wijze is het SROI-beleid vertaald naar organisatie en uitvoering?
  - a. In hoeverre is het SROI-beleid vertaald naar realistische afspraken met opdrachtnemers?
  - b. In hoeverre stuurt de gemeente Haarlem voldoende op de uitvoering van deze afspraken?
  - c. Welke succes- en knelpunten worden ervaren door de gemeente en door opdrachtnemers?
3. Op welke wijze wordt de doeltreffendheid van (de uitvoering van) het beleid gemonitord?
4. Op welke wijze wordt de uitvoering van het SROI-beleid verantwoord?

## Doeltreffendheid

5. In hoeverre worden de te realiseren prestaties en beoogde maatschappelijke effecten en doelen van het SROI-beleid daadwerkelijk behaald?<sup>1</sup>
6. In hoeverre zijn de kwantitatieve normen voor het SROI-beleid adequaat?
7. In hoeverre worden de te realiseren kwantitatieve doelen van het SROI-beleid daadwerkelijk behaald?

---

<sup>1</sup> Gemeente Haarlem (2013). *Verordening onderzoek doelmatigheid en doeltreffendheid van het door het college gevoerde bestuur van de gemeente Haarlem, artikel 1b*: <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR299239/1>.

8. Welke kansen en mogelijkheden zijn er om de doeltreffendheid van het SROI-beleid te vergroten?

## **Toetsingskader**

Het toetsingskader in dit onderzoek wordt gevormd door de criteria en normeringen in het SROI-beleid, zoals vervat in de artikelen 2 tot en met 7 van de in 2021 vastgestelde beleidsregels.<sup>2</sup> Deze zijn weergegeven in bijlage 2.

## **Onderzoeksuitvoering**

### **Onderzoeksmethoden**

In het onderzoek is gebruikgemaakt van een studie van de relevante beleidsstukken, verantwoordingsinformatie en overige relevante documentatie van de gemeente Haarlem. Hierna heeft een oriënterend gesprek plaatsgevonden met de SROI-coördinator om duiding te verkrijgen bij de ontwikkeling van het beleid en om de bevindingen uit de documentanalyse te kunnen toetsen.

Vervolgens heeft een verdieping plaatsgevonden door relevante subsidie-, inkoop- en aanbestedingsprojecten uit de periode 2016-heden te bestuderen. Een viertal cases zijn hierbij verder onder de loep genomen. De caseselectie heeft als volgt plaatsgevonden: de SROI-coördinator is gevraagd om uit alle lopende subsidie-, inkoop- en aanbestedingstrajecten twaalf cases te selecteren. Hierbij is een brede spreiding over het type traject, de verschillende beleidsvelden en de duur van de contractrelatie met de gemeente aangehouden. Op basis van de selectie van deze twaalf cases hebben de onderzoekers een nadere selectie van vier cases gemaakt: een uitzendbedrijf, een zorgaanbieder, een bouwbedrijf en een sportorganisatie (twee inkoop- en aanbestedingstrajecten en twee subsidietrajecten). Over deze cases is een dossieranalyse uitgevoerd en heeft een groepsinterview met vertegenwoordigers van de betreffende contractpartners plaatsgevonden.

Parallel aan de casestudy zijn interviews gevoerd: een interview met de portefeuillehouder SROI, een groepsinterview met de medewerkers van de afdeling werk en inkomen en een duo-interview met twee vertegenwoordigers van re-integratiepartners van de gemeente Haarlem.

De onderzoekswerkzaamheden hebben plaatsgevonden in de periode augustus – oktober 2021.

## **Wederhoorprocedure**

---

<sup>2</sup> Gemeente Haarlem (2021). *Beleidsregels SROI*: <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR656076>.

Op 29 november 2021 is de rapportage in het kader van hoor en wederhoor aangeboden aan de ambtelijke organisatie voor een feitelijke check. Op 22 december 2021 is de definitieve rapportage inclusief conclusies en aanbevelingen aan het college aangeboden.

### **Leeswijzer**

Deze rapportage bestaat uit een bestuurlijke nota en een nota van bevindingen. De bestuurlijke nota bestaat uit bovenstaande inleiding en de centrale boodschap met conclusies en aanbevelingen. De nota van bevindingen bestaat uit drie hoofdstukken over respectievelijk de beleidskaders voor SROI, de uitvoering van het SROI-beleid en de doeltreffendheid van het SROI-beleid. In de bijlagen zijn de geraadpleegde bronnen, het toetsingskader en een overzicht van de SROI-waardes weergegeven.



# Conclusies en aanbevelingen

## Conclusies

### **1. Haarlem kent een compleet SROI-beleid met handvatten voor sturen en controleren**

De gemeente Haarlem kent een compleet SROI-beleid met bijbehorende uitvoeringsregels en richtlijnen. Deze zijn regionaal afgestemd in de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond. In de uitvoeringsregels is vastgelegd welke richtlijnen gelden voor het vaststellen van de SROI-eis, de SROI-waarde van kandidaten uit de beoogde doelgroepen en de eisen waar opdrachtnemers aan dienen te voldoen. Ook zijn de verantwoordelijkheden voor medewerkers en opdrachtnemers duidelijk omschreven en zijn er duidelijke afspraken over het monitoren van opdrachten en de gerealiseerde SROI-waarde.

### **2. De uitvoering van het beleid verloopt goed door ruimte voor maatwerk**

De vertaling van het SROI-beleid naar de praktijk verloopt goed, doordat er duidelijke afspraken zijn gemaakt over de manier waarop de medewerkers van de gemeente Haarlem bij opdrachten SROI concretiseren en hoe SROI-eisen worden afgestemd met opdrachtnemers.

Contractmanagers en accounthouders zijn op casusniveau verantwoordelijk voor het opstellen van overeenkomsten met opdrachtnemers en het monitoren van de behaalde resultaten. Er is een SROI-coördinator aangesteld die een centrale rol speelt in de uitvoering van SROI. Hij houdt toezicht op het verloop van de gerealiseerde SROI-waarde, rapporteert hierover richting het gemeentebestuur en fungeert als klankbord voor zowel medewerkers als opdrachtnemers. Hoewel er sprake is van duidelijke richtlijnen, kan hier gemotiveerd van worden afgeweken op basis van het afwegingskader dat in het beleid en de uitvoeringsregels wordt geboden. In de praktijk leidt dit tot draagvlak bij opdrachtnemers en het realiseren van gestelde doelen.

### **3. Er wordt goed samengewerkt met opdrachtnemers om de maatschappelijke doelen te behalen**

In het afsluiten van contracten en overeenkomsten met opdrachtnemers en subsidieontvangers heeft SROI steevast aandacht. Er is zoals hierboven genoemd sprake van draagvlak onder opdrachtnemers, mede doordat de gemeente opdrachtnemers zo veel mogelijk faciliteert om hun SROI-eis te behalen. Hierbij wordt de hulp ingeroepen van zogeheten re-integratiepartners: organisaties die kandidaten uit de doelgroepen koppelen aan geschikte opdrachten en opdrachtnemers. Opdrachtnemers zijn blijkens gesprekken in de loop der jaren steeds meer de meerwaarde van SROI gaan inzien en zijn bereid om hierin ook mee te werken voor Haarlem en de regio.

### **4. De te behalen kwantitatieve doelstellingen worden behaald**

De cijfers laten zien dat de kwantitatieve resultaten van het SROI-beleid positief zijn. Dankzij het SROI-beleid komen meer mensen uit de doelgroepen van het beleid aan het werk. In de loop der jaren zijn zowel de voltooide SROI-eis als het aantal geplaatste SROI-kandidaten toegenomen. Het bereik van het SROI-beleid is met andere woorden vergroot. Hoewel het absolute aantal Haarlemse SROI-kandidaten sinds 2016 is toegenomen, is het percentage kandidaten dat uit Haarlem komt min of meer gelijk gebleven rond 50 procent.

## Aanbevelingen

### **1. Focus niet alleen op Haarlemse kandidaten, maar ga uit van de (boven-)regionale werking van het beleid**

Uit de gesprekken en de SROI-rapportages komt naar voren dat de wens bestaat om meer Haarlemse SROI-kandidaten aan het werk te krijgen. Gegeven het percentage Haarlemse SROI-kandidaten dat via contracten tussen de gemeente Haarlem en opdrachtnemers aan het werk komt, is deze wens begrijpelijk. Tegelijkertijd kan worden gevraagd in hoeverre het streven naar een hoger percentage Haarlemse SROI-kandidaten een doel op zich moet zijn. De huidige samenwerking in de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond gaat al uit van een zogeheten olievlekwerking: er wordt in de praktijk niet zo zeer naar gestreefd om specifiek meer Haarlemse doelgroepen aan het werk te krijgen, maar om meer mensen uit de gehele regio die in de doelgroep vallen aan het werk te krijgen. Daarnaast kunnen we constateren dat ook buiten de regio Zuid-Kennemerland en IJmond door overheden met vergelijkbare criteria in het SROI beleid wordt gewerkt<sup>3</sup>. Daardoor is het waarschijnlijk dat er sprake is van vergelijkbare effecten in aanpalende regio's. Extra inspanning op meer Haarlemse of zelfs regionale kandidaten zal daardoor op de arbeidsmarktkans van de doelgroep weinig meerwaarde hebben.

### **2. Overweeg in bepaalde gevallen een lagere SROI-eis te hanteren**

In Haarlem wordt op dit moment vooral gezocht naar maatwerk bij opdrachtnemers die vanwege de aard of omvang van de opdracht meer moeite hebben met het invullen van de SROI-eis. Deze opdrachtnemers zouden sociaal kunnen inkopen of er kan een lagere SROI-eis worden gehanteerd. Het gaat hierbij om een minderheid van het totale aantal SROI-trajecten. Overwogen zou kunnen worden om voor deze categorie opdrachtnemers een eenduidiger (generiek) SROI-kader mee te geven in de vorm van een lagere SROI-eis dan de standaard eis van vijf procent. Andere gemeenten hanteren ook zo'n lagere eis bij bepaalde opdrachtnemers.<sup>4</sup> Het invullen van SROI wordt door die lagere eis voor de betreffende opdrachtnemers vereenvoudigd. Belangrijk in deze overweging is in hoeverre de SROI-waarde substantieel stijgt wanneer voor een bepaald type trajecten een lagere eis wordt gehanteerd. Hier kan een

---

<sup>3</sup> Platform31 (2018). Lokaal en regionaal Social Return beleid.

<sup>4</sup> Platform31 (2018). Lokaal en regionaal Social Return beleid.

inventarisatie van het huidige totaal aantal uitzonderingen op de vijf-procentregel aan vooraf gaan.

### **3. Neem regie in het bij elkaar brengen van opdrachtnemers**

Uit gesprekken komt naar voren dat opdrachtnemers veelal contact hebben met de gemeente Haarlem en re-integratiepartners, maar minder tot zelden met andere opdrachtnemers. Gesprekspartners geven aan dat hierdoor mogelijke kansen om samen te werken bij het invullen van SROI blijven liggen. De gemeente zou een rol kunnen spelen in het faciliteren van (verdere) samenwerking tussen opdrachtnemers. De VNG adviseert bijvoorbeeld een jaarlijkse 'roadshow' te organiseren voor zowel betrokken ambtenaren en bestuurders als opdrachtnemers.

### **4. Zorg voor ingewerkte achtervang en goede vastlegging van alle (maatwerk)afspraken**

Een goede uitvoering van het SROI-beleid steunt op de kennis en ervaring van medewerkers. De kracht van de vrijgestelde SROI-coördinator kan ook een zwakte worden bij uitval of afwezigheid. Door de grote mate van maatwerk en het meedenken met opdrachtnemers bij het invullen van de SROI-eis liggen er ook kwetsbaarheden op de loer. Uiteraard komen in veel gemeente 'eenpitters' voor op bepaalde beleidsdomeinen, maar juist vanwege de specifieke maatwerkkenmerken van sommige afspraken is het aan te bevelen deze goed te documenteren. Naast de SROI-coördinator kan een andere functionaris worden aangewezen die in voorkomende gevallen snel toegang toe heeft tot de juiste informatie, en indien nodig taken kan overnemen van de SROI-coördinator.

## Nota van bevindingen

# 1. Kader voor het SROI-beleid

## Beantwoording deelvragen:

1. Hoe ziet (de ontwikkeling in) het SROI-beleid in Haarlem er sinds 2016 uit en in hoeverre biedt dit beleid voldoende aanknopingspunten om te kunnen sturen en controleren?

### 1.1. De totstandkoming van het SROI-beleid in Haarlem

#### Haarlem is in 1995 begonnen met de toepassing van SROI

De gemeente Haarlem is blijkens gevoerde interviews een van de eerste gemeenten in Nederland die een vorm van SROI ging toepassen in contracten met opdrachtnemers. Sinds 1995 past de gemeente een vorm van SROI toe bij inkooptrajecten. De eis was destijds vijf procent van de opdrachtwaarde.<sup>5</sup> Haarlem begon in 1995 bij aanbestedingen van werken met het toepassen van een vorm van SROI, bekend als de vijf-procentregeling. In 2007 heeft Haarlem besloten dat bij aanbesteding van werken 5% van de aanneemsom verloond moet worden ten behoeve van de inzet van werklozen.<sup>6</sup> In 2011 is het onderwerp social return opgenomen in het Haarlems Inkoop- en Aanbestedingsbeleid 2011 - 2014 met het doel om arbeids- en stagemogelijkheden voor Haarlemmers te vergroten. Social return wordt vanaf 2011 bij alle aanbestedingen voor werken en diensten met een loonsom vanaf 200.000 euro toegepast. Bij deze projecten moet minimaal vijf procent van de loonsom besteed worden aan social return. In 2013 heeft de gemeenteraad vastgesteld SROI te intensiveren en dit naast werken en diensten, ook bij leveringen met een contractwaarde vanaf 100.000 euro toe te passen. SROI wordt vanaf 2014 ook toegepast bij alle gemeentelijk subsidies vanaf 500.000 euro.<sup>7</sup>

#### In 2016 zijn uitvoeringsregels voor SROI vastgesteld

Blijkens gevoerde interviews kreeg de toepassing van SROI door de gemeente Haarlem in 2016 een nieuwe impuls, mede naar aanleiding van het intreden van de Participatiewet en de Wet Banenafpraak.<sup>8</sup> Gedurende dit jaar is gewerkt aan het opstellen van nieuwe regels en protocollen, die in november 2016 zijn vastgesteld. Hierbij zijn de mogelijkheden voor opdrachtnemers om invulling te geven aan SROI vergroot met maatschappelijk verantwoorde

---

<sup>5</sup> Gemeente Haarlem (2020). Haarlem's approach to Social Return on Investment, p. 2.

<sup>6</sup> Gemeente Haarlem (2011). Inkoop- en Aanbestedingsbeleid 2011 – 2014, p. 7

<sup>7</sup> Gemeente Haarlem (2013) Raadstuk Intensivering Social Return on Investment in Haarlem, pp. 4-5.

<sup>8</sup> Gemeente Haarlem (2016). Uitvoeringsregels SROI, p. 1.

activiteiten.<sup>9</sup> Daarnaast is de mogelijkheid toegevoegd om een keurmerk in het kader van de Prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO) als SROI mee te laten tellen.<sup>10</sup>

### **In 2019 zijn de uitvoeringsregels regionaal geharmoniseerd**

In het coalitieakkoord voor de periode 2018-2022 is het voornemen opgenomen om de regeling voor SROI in deze periode te versterken.<sup>11</sup> Uit de gevoerde interviews komt naar voren dat zowel gemeenten als opdrachtnemers in de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond behoefte hadden aan geharmoniseerde regelgeving op regionaal niveau. Eenduidiger kaders voor de SROI-invulling zouden de slagkracht en het effect van SROI in de regio moeten versterken en het draagvlak onder opdrachtnemers vergroten. Naar aanleiding van deze wens heeft een regionale werkgroep SROI, bestaande uit de SROI-coördinatoren van de verschillende deelnemende gemeenten, geharmoniseerde uitvoeringsregels met een bijbehorend protocol opgesteld.

In de geharmoniseerde uitvoeringsregels zijn zowel de kwantitatieve normen als de mogelijkheden voor SROI-invulling niet gewijzigd ten opzichte van de eerdere Haarlemse regelgeving uit 2016. Wel zijn de regels voor de wijze van verantwoording door opdrachtnemers gelijkgesteld door te werken met een eenduidig registratiesysteem voor zowel aanbestedingen als subsidies. Daarnaast is een boeteregeling toegevoegd voor gevallen waarbij opdrachtnemers niet voldoen aan de SROI-eis.<sup>12</sup> De boeteregeling was in 2016 in Haarlem juist uit de regelgeving gehaald, blijkens de interviews vanwege het feit dat de boete in de praktijk nooit werd opgelegd. De herintroductie van de boeteregeling kwam met name voort uit de gedachte om duidelijk te maken dat SROI niet vrijblijvend moet zijn. De boete vormt vanuit die gedachte een 'stok achter de deur', en het uitgangspunt is dat bij opdrachtnemers die moeite hebben met het invullen van de SROI-eis, gezocht wordt naar een maatwerkoplossing binnen de kaders.

### **In 2021 zijn nieuwe beleidsregels voor SROI vastgesteld**

In maart 2021 zijn door het college van burgemeester en wethouders van Haarlem nieuwe beleidsregels vastgesteld voor SROI. Deze vormen de vigerende regelgeving voor de SROI-toepassing in Haarlem. In de beleidsregels zijn anders dan in eerdere regelgeving, sociale doelstellingen van het beleid expliciet toegevoegd. Deze zijn ook opgenomen in het nieuwe strategisch inkoopbeleid.<sup>13</sup> Ook is met het vaststellen van het nieuwe beleid de toepassing van

---

<sup>9</sup> Gemeente Haarlem (2016). Protocol SROI bij aanbestedingen, p. 3.

<sup>10</sup> Gemeente Haarlem (2016). Uitvoeringsregels SROI, p. 2.

<sup>11</sup> Gemeente Haarlem (2018). Coalitieprogramma 2018-2022, p. 6.

<sup>12</sup> Gemeente Haarlem (2019). Collegebesluit vaststellen regionale uitvoeringsregels SROI 2020, pp. 2-3.

<sup>13</sup> Gemeente Haarlem (2021). Strategisch Inkoopbeleid 2021, p. 9; p. 18.

SROI uitgebreid. Naast aanbestedingen en subsidies wordt SROI nu ook toegepast bij bepaalde complexe verkopen van vastgoed.<sup>14</sup> Hier wordt verder op ingegaan in de volgende paragraaf.

## 1.2. Huidige beleidskaders voor SROI

### **Het voornaamste doel van SROI is het duurzaam vergroten van arbeidsparticipatie**

In de in 2021 vastgestelde SROI-beleidsregels zijn een viertal sociale doelstellingen opgenomen van SROI in Haarlem, namelijk:

- / Het vergroten van arbeidsparticipatie en werkervaring voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, bij voorkeur bewoners van de regio;
- / Het voorkomen en terugdringen van voortijdige schooluitval;
- / Het verbinden van onderwijs en arbeidsmarkt;
- / Een bijdrage leveren aan de maatschappelijke doelen van de gemeente.<sup>15</sup>

Bij het realiseren van deze vier doelstellingen ligt de focus op een zestal doelgroepen, namelijk:

- / Uitkeringsgerechtigden op basis van de Participatiewet;
- / Vroegtijdige schoolverlaters;
- / Leerlingen Beroeps Opleidende leerweg (BOL) en Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL);
- / Leerlingen Voortgezet Speciaal Onderwijs (Vso) en Praktijkonderwijs (Pro);
- / Werkzoekende niet-uitkeringsgerechtigden (zogenoemde nuggers);
- / Uitkeringsgerechtigden volgens de WW, Wajong, WIA en WAO.<sup>16</sup>

Zoals in de eerste sociale doelstelling benoemd, gaat het om doelgroepen binnen de gemeente Haarlem, en in breder verband in de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond. De gemeente Haarlem wil in de eerste plaats Haarlemmers met afstand tot de arbeidsmarkt helpen om aan het werk te komen. Tegelijkertijd blijkt uit de praktijk dat ook niet-Haarlemmers via de SROI-regeling van Haarlem aan het (tijdelijk) werk komen. In hoofdstuk 3 wordt hier verder op ingegaan.

Het SROI-beleid in Haarlem is gericht op het bereiken van een lange termijn (duurzaam) effect op de arbeidsmarkt. In de overeenkomsten met opdrachtnemers wordt er daarom naar gestreefd om kandidaten zoveel mogelijk op lange termijnbasis te kunnen plaatsen. Op deze manier wordt voorkomen dat kandidaten gedurende een aantal jaar steeds bij verschillende opdrachtnemers aan het werk zijn (draaieurconstructies). SROI moet niet leiden tot verdringing op de arbeidsmarkt, maar moet leiden tot het vergroten van arbeidsparticipatie. Dat

---

<sup>14</sup> Gemeente Haarlem (2021). Collegebesluit vaststellen beleidsregels SROI 2021, p. 1.

<sup>15</sup> Gemeente Haarlem (2021). Beleidsregels SROI 2021, artikel 2.

<sup>16</sup> Gemeente Haarlem (2021). Beleidsregels SROI 2021, artikel 3.

hoeft niet op een vaste plek te zijn, maar kan ook via stages of leerwerkplekken worden ingevuld. In de uitvoering van SROI wordt er daarom naar gestreefd om zo veel mogelijk samen met de opdrachtnemer tot een passende SROI-invulling te komen. Er is dan ook, binnen de gestandaardiseerde kaders, ruimte voor maatwerk. Hier wordt in hoofdstuk 2 verder op ingegaan. Een laatste belangrijk principe van het SROI-beleid is kostenneutraliteit: de toepassing van SROI dient geen prijsverhogend effect te hebben.<sup>17</sup>

### **De SROI-eis bedraagt in de regel vijf procent, maar er zijn uitzonderingen**

De SROI-eis is in Haarlem (en de omliggende regio) van toepassing op drie soorten trajecten:

- / Alle aanbestedingen vanaf 200.000 euro voor werken en diensten (en leveringen, mits de arbeidscomponent 30 procent of meer bedraagt). De SROI-eis bedraagt vijf procent van de opdrachtwaarde;
- / Subsidies vanaf 500.000 euro, waarbij de SROI-eis vijf procent van het loondeel van de subsidie bedraagt;
- / Complexe verkopen van vastgoed die vallen onder gevaltype 2 van de werkwijze voor verkoop van gemeentelijk vastgoed. De SROI-eis bedraagt vijf procent van de opdrachtwaarde bij opdrachten die voortvloeien uit de verkoopovereenkomst tussen gemeente en opdrachtnemer.

De SROI-eis bedraagt in principe vijf procent, maar er wordt altijd beoordeeld of de vijf-procentnorm proportioneel is. Zo kan bij bepaalde trajecten geen of een lager percentage worden gehanteerd.<sup>18</sup> Bij opdrachtverlening wordt door de gemeente aan de hand van onder andere de omvang en tijdsduur van de opdracht, het type werkzaamheden, de materiaalkosten, de beschikbaarheid van geschikte kandidaten en eerdere ervaringen bepaald of vijf procent of een lagere normering wordt gehanteerd.<sup>19</sup> Voor opdrachtnemers die zijn aangemerkt als sociale onderneming gelden daarnaast bepaalde uitzonderingen, waarover meer in de volgende paragraaf.

Bij het invullen van de SROI-eis wordt aan opdrachtnemers ondersteuning geboden door de gemeente Haarlem, maar ook door de zogeheten re-integratiepartners en het Werkgeversservicepunt. Hier wordt in hoofdstuk 2 nader op ingegaan.

### **Er zijn veel manieren om te voldoen aan de SROI-eis**

De SROI-beleidsregels maken onderscheid tussen een viertal manieren voor opdrachtgevers om invulling te geven aan de SROI-eis. Op volgorde van voorkeur van de gemeente zijn dit:

---

<sup>17</sup> Gemeente Haarlem (2019). Uitvoeringsregels SROI 2020, p. 2; Gemeente Haarlem (2021). Beleidsregels SROI 2021, artikel 7.4.

<sup>18</sup> Gemeente Haarlem (2021). Beleidsregels SROI 2021, artikel 4.

<sup>19</sup> Gemeente Haarlem (2021). Collegebesluit vaststellen beleidsregels SROI 2021, p. 4.



- / Het creëren van duurzame werkplekken voor mensen die tot de doelgroep behoren;
- / Directe toeleiding naar werk, zoals het bieden van een stage of werkervaringsplek, scholing en het organiseren van cursussen;
- / Het inkopen van diensten en producten van sociale werkbedrijven of sociale ondernemers;
- / Alternatieve vormen van invulling die bijdragen aan de sociale doelstellingen of initiatieven.

Alternatieve vormen van invulling van de SROI-eis hebben veelal betrekking op de inbreng van eigen expertise of diensten van de betreffende opdrachtnemer. Een opdrachtnemer kan bijvoorbeeld bijdragen aan sociale initiatieven middels de inbreng van zijn kennis, manuren of materialen.<sup>20</sup> Uit de gevoerde interviews zijn voorbeelden naar voren gekomen als het plaatsen van plantenbakken bij ouderencentra of het onderhouden van speeltuinen.

### **Er gelden uitzonderingen voor sociale ondernemingen**

Binnen de gemeente Haarlem gelden voor gecertificeerde sociale ondernemingen zoals hiervoor benoemd, bepaalde uitzonderingen op de standaard SROI-eis. Hierbij wordt gekeken of een opdrachtnemer een keurmerk of certificering heeft in het kader van de landelijke Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO). De PSO, ontwikkeld door TNO, meet in hoeverre bedrijven bijdragen om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan het werk te krijgen. Hierbij wordt getoetst of binnen het betreffende bedrijf personen met afstand tot de arbeidsmarkt op lange termijn en op kwalitatief goede wijze integreren binnen het bedrijf.<sup>21</sup> Indien dit het geval is, krijgt het bedrijf een keurmerk of certificering.

Binnen de PSO wordt onderscheid gemaakt tussen vier prestatieniveaus of -treden: van laag naar hoog zijn dit de aspirant-status en trede 1 tot en met 3. De gemeente Haarlem hanteert de volgende regels voor desbetreffende opdrachtnemers:

- / Opdrachtnemers die gecertificeerd zijn op trede 1 van de PSO krijgen een korting van 50 procent op hun SROI-eis;
- / Opdrachtnemers die gecertificeerd zijn op trede 2 of trede 3 van de PSO, en hun certificaat met geldigheidsduur gelijk of langer dan de opdracht overleggen, worden door de gemeente Haarlem geregistreerd als volledig voldoende aan de SROI-eis.<sup>22</sup>

Naast de PSO wordt ook gekeken naar de Code Sociale Ondernemingen (CSO). De CSO biedt (h)erkenning van sociaal ondernemers, waar geld verdienen geen hoofddoel is maar een middel

---

<sup>20</sup> Gemeente Haarlem (2019). Uitvoeringsregels SROI 2020, p. 2.

<sup>21</sup> Prestatieladder Socialer Ondernemen (geen datering). Over de PSO: <https://www.pso-nederland.nl/over-de-pso/Over-de-Prestatieladder-Socialer-Ondernemen>.

<sup>22</sup> Gemeente Haarlem (2019). Uitvoeringsregels SROI 2020, p. 2.

om maatschappelijke doelen te bereiken. Ondernemingen die in het Register Sociale Ondernemingen zijn opgenomen, onderschrijven de principes van de CSO en zijn dan erkende sociale ondernemers.

De gemeente Haarlem hanteert de volgende regels over de CSO:

- / Opdrachtnemers die in het Register Sociale Ondernemingen zijn opgenomen voldoen aan hun SROI-eis;
- / Als opdrachtnemers de invulling (deels) laten uitvoeren door een leverancier/onderaannemer die in het Register Sociale Ondernemingen is opgenomen, wordt 100% van dit bedrag in mindering gebracht op de SROI-eis;<sup>23</sup>

### **SROI-kandidaten wordt een bepaalde SROI-waardering toegekend**

Zoals in paragraaf 1.1 benoemd, werkt de gemeente Haarlem bij SROI met de zogeheten bouwblokkenmethode. Binnen deze methode kunnen opdrachtnemers als het ware 'stapelen' tot de gewenste SROI-eis is bereikt. Elke SROI-kandidaat vertegenwoordigt, afhankelijk van uit welke doelgroep hij of zij komt, een vaste waarde uitgedrukt in een geldbedrag in euro's. Deze waarden zijn door de gemeente bepaald op basis van de afstand tot de arbeidsmarkt van de betreffende kandidaat en de gemiddelde inzet bij de betreffende SROI-invulling. Kandidaten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben een hogere waarde dan kandidaten met een kleinere afstand tot de arbeidsmarkt. De waarde van de SROI-invulling wordt aan de hand van de gewerkte uren per week en de tijdsduur van de arbeidsovereenkomst naar rato berekend.<sup>24</sup> In bijlage 3 is een overzicht van de verschillende waarden opgenomen.

---

<sup>23</sup> Gemeente Haarlem (2021). Beleidsregels SROI 2021, p. 8.

<sup>24</sup> Gemeente Haarlem (2019). Uitvoeringsregels SROI 2020, p. 2.

## 2. Organisatie en uitvoeringspraktijk

### Beantwoording deelvragen:

2. Op welke wijze is het SROI-beleid vertaald naar organisatie en uitvoering?
  - a. In hoeverre is het SROI-beleid vertaald naar realistische afspraken met opdrachtnemers?
  - b. In hoeverre stuurt de gemeente Haarlem voldoende op de uitvoering van deze afspraken?
  - c. Welke succes- en knelpunten worden ervaren door de gemeente en door opdrachtnemers?
3. Op welke wijze wordt de doeltreffendheid van (de uitvoering van) het beleid gemonitord?
4. Op welke wijze wordt de uitvoering van het SROI-beleid verantwoord?

### 2.1. Vertaling van SROI-beleid in de organisatie

#### De SROI-coördinator is verantwoordelijk voor de uitvoering van het SROI-beleid

In 2013 zijn, zoals in hoofdstuk 1 al aangegeven, de inspanningen op SROI-gebied door de gemeente Haarlem geïntensiveerd. Destijds is binnen de afdeling werk en inkomen een tijdelijk projectleider aangewezen om de SROI-aanpak te versterken.<sup>25</sup> Begin 2015 droegen twee medewerkers werk en inkomen naast hun reguliere werkzaamheden gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de uitvoering van SROI. Zij hebben de SROI-aanpak geëvalueerd en een plan van aanpak opgesteld om het SROI-beleid verder te ontwikkelen. Hiermee is het project SROI voortgezet via het reguliere werk en is een medewerker (1 fte account- en contractmanager) aangewezen als SROI-coördinator. In 2016 is dit formeel vastgesteld.<sup>26</sup>

In 2020 is Haarlem een dienstverleningsovereenkomst met de gemeenten Bloemendaal en Heemstede aangegaan. Vanuit deze overeenkomst is de SROI-coördinator van Haarlem ook SROI-coördinator van de gemeenten Bloemendaal en Heemstede. Met de opbrengsten van deze dienstverleningsovereenkomst is 0,67 fte voor de functie ondersteunend administratief medewerker gecreëerd. De totale huidige capaciteit voor het beleid en de uitvoering van SROI is 1,67 fte, waarbij 1 fte is gereserveerd voor de SROI-coördinator en 0,67 fte voor een ondersteunend administratief medewerker.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Gemeente Haarlem (2016). Collegebesluit vaststellen uitvoeringsregels regeling SROI, p. 1.

<sup>26</sup> Gemeente Haarlem (2016). Collegebesluit vaststellen uitvoeringsregels regeling SROI, p. 3.

<sup>27</sup> Gemeente Haarlem (2021). Collegebesluit vaststellen beleidsregels SROI 2021, p. 5.

De SROI-coördinator heeft de volgende verantwoordelijkheden:

- / Het opstellen van het SROI-beleid;
- / Het bewaken van de voortgang van het proces en het toezien op de naleving van SROI bij aanbestedingen en subsidies van de verschillende gemeentelijke afdelingen;
- / Het adviseren, coördineren en faciliteren van de uitvoering van SROI, zowel intern als extern;
- / Het relatiebeheer met opdrachtnemers en afstemming met de regio en maatschappelijke partners;
- / Het monitoren, terugkoppelen en rapporteren over de voortgang en resultaten van SROI aan de portefeuillehouder, het college en de gemeenteraad.<sup>28</sup>

### **De capaciteit voor de coördinatie van SROI is voldoende, maar kan in de knel komen**

Bij het vaststellen van de nieuwe SROI-beleidsregels begin 2021, is de omvang van de SROI-aanpak van Haarlem uitgebreid. De gegeven capaciteit voor de uitvoering van SROI is beperkt, maar blijkens de gevoerde interviews lijkt die op dit moment voldoende om de taken uit te voeren. Tegelijkertijd bestaat er wel een risico door de coördinerende verantwoordelijkheid bij één medewerker te leggen. Wanneer het aantal SROI-trajecten ineens sterk zou toenemen, kan de uitvoering van SROI binnen de gegeven capaciteit in de knel komen. Hier wordt in hoofdstuk 3 verder op ingegaan.

### **Contractmanagers en accounthouders zijn op casusniveau verantwoordelijk**

Binnen de gemeente Haarlem ligt de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de vastgestelde SROI-eis per traject bij de betreffende contractmanager of accounthouder: de ambtenaar die de contactpersoon van de opdrachtnemer is.<sup>29</sup> Deze controleert periodiek in het registratiesysteem voor SROI-verantwoording in hoeverre de opdrachtnemer voldoet aan de afspraken. Waar nodig wordt tussentijds met de opdrachtnemer contact gezocht. Verderop in dit hoofdstuk wordt hier nader op ingegaan.

### **Samenwerking tussen de SROI-coördinator en contractmanagers verloopt goed**

Uit de gevoerde interviews komt naar voren dat de regelgeving omtrent SROI in de organisatie goed bekend is. Medewerkers die verantwoordelijk zijn voor inkoop, aanbesteding en subsidies kennen de betreffende regelgeving en weten wat hun verantwoordelijkheden zijn om deze ten uitvoer te brengen. Wat daarbij helpt is dat de SROI-regelgeving is opgenomen in de verschillende formats voor het opstellen van contracten en overeenkomsten. Bij het opstellen van contracten waarbij een SROI-eis wordt opgenomen, vindt altijd overleg plaats tussen de

---

<sup>28</sup> Gemeente Haarlem (2019). Uitvoeringsregels SROI 2020, p. 3.

<sup>29</sup> Gemeente Haarlem (2019). Uitvoeringsregels SROI 2020, p. 3.

SROI-coördinator en de betreffende contractmanager over de mogelijkheden. Uiteindelijk is het de contractmanager/accounthouder die beslist of eventueel wordt afgeweken van de standardeis, met achtneming van het advies van de SROI-coördinator en op basis van het afwegingskader in het SROI-beleid.

## 2.2. Samenwerking met opdrachtnemers

### **De SROI-coördinator maakt afspraken met opdrachtnemers over de SROI-invulling**

De wijze waarop de SROI-eis in afspraken met opdrachtnemers wordt opgenomen, is beschreven in het regionale SROI-protocol. We geven deze werkwijze hieronder integraal weer:

1. SROI wordt standaard opgenomen bij aanbestedingen als contracteis en indien van toepassing bij subsidie als voorwaarde;
2. Na de gunning wordt de SROI-eis berekend in euro's;
3. Binnen vier weken na definitieve gunning maakt Opdrachtnemer met Opdrachtgever/SROI-coördinator afspraken op hoofdlijnen over de uit te voeren SROI-activiteiten eventueel in samenwerking met het Werkgeversservicepunt (WSP) en/of onderwijs en legt deze vast;
4. Opdrachtgever voert de gemaakte afspraken in het registratiesysteem WIZZR;
5. Opdrachtnemer voert deze afspraken uit gedurende de looptijd van de opdracht;
6. Opdrachtnemer rapporteert halfjaarlijks in WIZZR over de voortgang van de uitvoering van de SROI-eis;
7. Indien Opdrachtgever op basis van de rapportage en overleggen met Opdrachtnemer van mening is dat Opdrachtnemer niet aan de SROI-eis zal voldoen, staat het hem vrij om Opdrachtnemer acties te laten ondernemen om toch aan de SROI-eis te voldoen. Opdrachtnemer verleent hiervoor kosteloos zijn volledige medewerking;
8. Binnen een maand na het einde van de opdracht legt Opdrachtnemer zijn SROI-verantwoording in WIZZR af. Bij meerjarige contracten dient Opdrachtnemer jaarlijks vóór februari zijn SROI-verantwoording af te leggen. Voor subsidies geldt de vastgestelde verantwoordingstermijn van de subsidie.<sup>30</sup>

Uit gesprekken en de bestudeerde overeenkomsten met opdrachtnemers komt naar voren dat deze werkwijze in de praktijk conform het protocol wordt toegepast. In deze paragraaf wordt ingegaan op de samenwerking tussen de gemeente en de opdrachtnemers. In paragraaf 2.3. wordt nader ingegaan op de rol van het WSP en maatschappelijke partners.

### **Verantwoording over en monitoring van de SROI-invulling vindt plaats in WIZZR**

De gemeente Haarlem kent voor SROI een registratiesysteem, WIZZR, waarin voor elke relatie waarbij een SROI-eis geldt, informatie is opgenomen over het contract of de overeenkomst met

---

<sup>30</sup> Arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond (2020). Protocol SROI, p. 3.

de opdrachtnemer. De opdrachtnemer vult periodiek in WIZZR in hoe hij invulling geeft aan de SROI-eis en in hoeverre hij aan de eis voldoet.<sup>31</sup> WIZZR geeft aan de SROI-coördinator en de opdrachtnemer een signalering wanneer er informatie dient te worden ingevoerd door de opdrachtnemer. In de praktijk worden de resultaten ieder halfjaar ingevoerd door de opdrachtnemer, vaak gevolgd door een gesprek tussen de SROI-coördinator en de contractmanager vanuit de opdrachtnemer, zo blijkt uit de gehouden interviews.

Per contract is in het registratiesysteem informatie opgenomen over het inkoopcontractnummer, een beschrijving van de aanbesteding, de waarde van de inkoopomvang, het SR-percentage, de duur van het contract of de overeenkomst en het zicht op mogelijke verlenging. Daarnaast staat vermeld wie vanuit de gemeente de SROI-regisseur en de SROI-coördinatoren zijn en wie vanuit de opdrachtnemer de contractmanager is. De meting van de SROI-invulling door de opdrachtnemer wordt afgemeten aan de te realiseren SROI-waarde in euro's en wordt gespecificeerd langs de verschillende categorieën waarmee SROI kan worden ingevuld, waaronder onder meer vacatures/banen, leerwerkplekken, detacheringen, diensten en maatschappelijk verantwoorde activiteiten.<sup>32</sup>

### **In de praktijk worden geen boetes opgelegd**

Zoals in hoofdstuk 1 benoemd, is in het huidige SROI-beleid (weer) een boeteregeling geïntroduceerd. Deze boeteregeling vormt binnen de regelgeving een uiterst middel voor de gemeente om een opdrachtnemer te bewegen aan de SROI-eis te voldoen. Uit de gehouden interviews en uit de jaarlijkse SROI-rapportages blijkt echter dat in de praktijk geen boetes worden opgelegd. De gemeente Haarlem wil blijkens de uitvoeringsregels en de gevoerde interviews opdrachtnemers zoveel mogelijk ondersteunen bij het invullen van de SROI-eis, en wanneer dat lastig blijkt, proberen om gezamenlijk met de opdrachtnemer een oplossing te vinden. Als gedurende een traject blijkt dat de invulling van de SROI-eis achterloopt, worden veelal de re-integratiepartners betrokken om ondersteuning te bieden met het zoeken naar geschikte kandidaten en activiteiten. Mocht de opdrachtnemer desondanks toch niet voldoen aan de SROI-eis, kan de contractmanager of accounthouder in overleg met de SROI-coördinator overwegen om een boete ter hoogte van de niet gerealiseerde SROI-waarde op te leggen. In die overweging zijn de "houding en het gedrag" van de contractpartner bepalend. Wanneer de contractpartner "voldoende inspanning heeft geleverd" en dus volgens de gemeente niets te verwijten valt, wordt geen boete opgelegd.<sup>33</sup> In plaats daarvan wordt naar een alternatieve maatwerkoplossing gezocht.

---

<sup>31</sup> Arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond (2020). Protocol SROI, p. 3.

<sup>32</sup> Uittreksel registratiesysteem WIZZR, overlegd aan de onderzoekers door de SROI-coördinator van de gemeente Haarlem, d.d. 16 september 2021.

<sup>33</sup> Gemeente Haarlem (2020). Uitvoeringsregels SROI, p. 3.

## Onder opdrachtnemers is er draagvlak voor SROI

Uit de gevoerde gesprekken met opdrachtnemers van de gemeente Haarlem en betrokken ambtenaren komt naar voren dat er onder opdrachtnemers draagvlak bestaat voor SROI en de wijze waarop dit in regelgeving is vertaald. Dit draagvlak is gefundeerd op de (goede) relatie met de gemeente Haarlem, de mogelijkheden die de gemeente binnen de kaders van de SROI-regelgeving wil bieden en niet in de laatste plaats de bereidheid van de betrokken opdrachtnemers om iets aan de maatschappij bij te dragen.

Uit de gevoerde gesprekken komt naar voren dat het draagvlak voor SROI onder opdrachtnemers in de afgelopen jaren sterk is gegroeid. Opdrachtnemers geven aan dat de invoering van een SROI-eis tot wisselende reacties onder opdrachtnemers leidden. Opdrachtnemers die al actief waren op het gebied van sociaal ondernemen, maatschappelijk verantwoorde activiteiten of re-integratie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, hadden evident minder moeite met het op korte termijn invullen van de SROI-eis. Opdrachtnemers met kortdurende opdrachten voor de gemeente of bij wie de opdracht enkel uit een levering van een product bestaat, hebben meer moeite met de SROI-invulling. Denk daarbij bijvoorbeeld aan opdrachtnemers in de bouwsector. Doordat op het moment van schrijven de regelgeving omtrent SROI is aangescherpt en er door de gemeente en re-integratiepartners veel ondersteuning en ruimte voor maatwerk wordt geboden, is ook bij deze opdrachtnemers het draagvlak groter.

### 2.3. Samenwerking met partners in de regio

#### De SROI-aanpak is regionaal afgestemd

Zoals al in hoofdstuk 1 benoemd, is de SROI-aanpak in de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond tussen de verschillende gemeenten geharmoniseerd.<sup>34</sup> Binnen deze arbeidsmarktregio vindt zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau afstemming plaats over SROI. In hoofdstuk 1 is al de regionale werkgroep SROI benoemd, bestaande uit de SROI-coördinatoren van de deelnemende gemeenten. Uit de gevoerde interviews komt naar voren dat deze werkgroep verantwoordelijk is geweest voor het opstellen van het geharmoniseerde SROI-protocol. Op bestuurlijk niveau vindt binnen de regio het bestuurlijk overleg arbeidsmarkt plaats, waarbij de portefeuillehouders arbeidsmarkt van de deelnemende gemeenten zijn aangesloten. Tijdens deze overleggen vindt afstemming plaats over de aanpak van SROI en de geboekte resultaten in de verschillende gemeenten.

---

<sup>34</sup> Programmaraad Arbeidsmarkt (geen datering). Arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond: <https://www.samenvoerdekant.nl/arbeidsmarktregios/zuid-kennemerland-en-ijmond>.

## **Het Werkgeversservicepunt is dienstverlener voor opdrachtnemers met een SROI-eis**

Binnen de regio zijn er verschillende platformen en organisaties die opdrachtnemers kunnen ondersteunen om aan de SROI-eis te kunnen voldoen. Een belangrijke rol is weggelegd voor het Werkgeversservicepunt (WSP), een samenwerking tussen het UWV, IJmond Werkt! en Pasmatch Personeelsdiensten.<sup>35</sup> Het WSP is de dienstverlener voor opdrachtnemers in de werving, selectie en matching van SROI-kandidaten met de juiste ondernemingen. Het WSP en de deelnemende gemeenten werken daarnaast intensief samen met het Leerplein en het Werkplein bij respectievelijk (bij)scholing en loopbaanbegeleiding/coaching van SROI-kandidaten.<sup>36</sup> Een andere organisatie die betrokken is bij werving, selectie en matching van SROI-kandidaten in Haarlem is Agros.<sup>37</sup> De gemeente Haarlem besteedt de arbeidsre-integratie uit aan deze organisatie en Pasmatch.<sup>38</sup>

## **Kennemer Inkoop Platform biedt mogelijkheid voor koppeling vraag en aanbod**

SROI is een van de instrumenten die Haarlem inzet om maatschappelijk betekenisvol ondernemen te stimuleren. In het kader van het Actieprogramma Impact Ondernemen 2020-2024 heeft Haarlem eind 2020 het Kennemer Inkoop Platform (KIP) gelanceerd. Het KIP faciliteert organisaties die met impact en regionaal willen inkopen. Het platform omhelst ook een SROI-pagina. Hierop staan organisaties die aan de criteria van sociaal inkopen in het kader van SROI voldoen. Opdrachtnemers kunnen bestedingen bij deze regionale sociale ondernemers in mindering brengen op hun SROI-eis. De SROI coördinator verwijst de opdrachtnemers naar het platform om de kansen van sociaal inkopen te verkennen. Het platform maakt de erkende regionale sociale ondernemers inzichtelijk en dient als een hulpmiddel voor opdrachtnemers om SROI in te vullen middels sociaal inkopen. Het platform is nog in ontwikkeling. Uit gesprekken komt naar voren dat door dit platform vraag en aanbod betreffende SROI nog beter aan elkaar kunnen worden gekoppeld.<sup>39</sup>

## **Re-integratiepartners ondersteunen opdrachtnemers bij de invulling van de SROI-eis**

Re-integratiepartners Agros en Pasmatch werken zoals benoemd in opdracht van de gemeente Haarlem om arbeidsparticipatie te vergroten. Voor deze organisaties is de SROI-coördinator het eerste aanspreekpunt. De SROI-coördinator neemt periodiek een lijst met alle opdrachtnemers van de gemeente Haarlem met een SROI-doelstelling, met de re-integratiepartners door. De SROI-coördinator brengt de re-integratiepartners in contact met de betreffende opdrachtnemers, zo blijkt uit de gevoerde gesprekken. Samen met de opdrachtnemers

---

<sup>35</sup> Werkgeversservicepunt Zuid-Kennemerland en IJmond (2021). Over ons: <https://www.wspzkij.nl/over-ons>.

<sup>36</sup> Arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond (2020). Protocol SROI, p. 2; Gemeente Haarlem (2019). Uitvoeringsregels SROI 2020, p. 3.

<sup>37</sup> Agros (2021). Over Agros: <https://agros.nl/over-agros/>.

<sup>38</sup> Werkgeversservicepunt Zuid-Kennemerland en IJmond (2021). Uitvoeringsplan WSP ZKIJ, p. 4.

<sup>39</sup> Kennemer Inkoop Platform (2021). Over dit platform: <https://kennemerinkoopplatform.nl/sroi/>; Gemeente Haarlem (2019).



verkennen de re-integratiepartners aan de hand van de mogelijkheden die het SROI-protocol biedt, de mogelijkheden voor SROI-invulling. De SROI-coördinator houdt de re-integratiepartners tussentijds op de hoogte over de voortgang van de te behalen SROI-waarde en stemt af wanneer extra inzet nodig is.

Het uitgangspunt is dat zo veel mogelijk wordt gestreefd naar het plaatsen van SROI-kandidaten voor een langere termijn. Om dit te bereiken zijn de re-integratiepartners intensief betrokken bij de SROI-kandidaten. Het proces van arbeidsbemiddeling vindt als volgt plaats: de re-integratiepartners kennen de kandidaten, informeren de kandidaten over de werkzaamheden bij de bedrijven, introduceren kandidaten bij de bedrijven, gaan zowel bij de sollicitatiegesprekken als de start met de kandidaat mee, en bieden tenslotte nazorg en monitoren de kandidaat om de kwaliteit van plaatsing te verduurzamen.

### **Re-integratiepartners dragen bij aan draagvlak bij opdrachtnemers**

De re-integratiepartners spelen een cruciale rol in het realiseren van draagvlak voor SROI onder opdrachtnemers. Uit de gevoerde gesprekken komt naar voren dat in het overleg tussen re-integratiepartners en opdrachtnemers zo veel mogelijk wordt gekeken naar wat mogelijk is op basis van maatwerk. Er zijn veel werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar opdrachtnemers hebben vaak geen goed inzicht om welke groepen het gaat. De re-integratiepartners hebben een belangrijke taak om de verwachtingen van opdrachtnemers te managen, hen te stimuleren om SROI-kandidaten aan te nemen en aan te spreken om op een creatieve manier personeel uit de SROI-doelgroepen in Haarlem te werven.

Uit gesprekken komt naar voren dat opdrachtnemers inmiddels beter zicht hebben op de doelgroepen, en de bereidheid om mee te werken is toegenomen. Dit laatste komt ook doordat re-integratiepartners opdrachtnemers faciliteren met het bieden van scholing en ondersteuning van kandidaten. Tegelijkertijd wordt in gesprekken ook benoemd dat de bereidheid van opdrachtnemers om SROI-kandidaten aan te nemen ook te maken heeft met de ruimte op de arbeidsmarkt. Wanneer de vraag naar arbeidskrachten groter is, zijn opdrachtnemers sneller bereid om SROI-kandidaten aan te nemen.

### **Lange termijnsamenwerking leidt tot structureel resultaat**

Uit gesprekken komt naar voren dat er na enkele jaren SROI-beleid in Haarlem en de regio kan worden gesproken van lange termijnsamenwerking tussen de gemeente, de re-integratiepartners en opdrachtnemers. Deze lange termijnsamenwerking leidt ertoe dat deze partners goed op elkaar zijn ingespeeld. Door de langere termijnsamenwerking zijn volgens gesprekspartners meer ruimte en mogelijkheden ontstaan om SROI in te vullen. Volgens gesprekspartners is mede hierdoor het slagingspercentage hoog. Daarnaast komen mensen die eenmaal via de SROI-regeling aan het werk komen niet snel terug in een uitkeringssituatie. Het streven naar plaatsingen op de langere termijn betaalt zich in de praktijk uit in meer lange termijncontracten.

## 2.4. Succes- en knelpunten in de SROI-aanpak

Uit de gevoerde gesprekken en de bestudeerde dossiers komen verschillende succes- en knelpunten in de SROI-aanpak in Haarlem naar voren. Deze worden hieronder weergegeven.

### **Succespunt: regionale aanpak leidt tot krachtenbundeling en eenduidigheid**

De regionale samenwerking binnen de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond wordt door alle gesprekspartners als zeer waardevol ervaren. Door de samenwerking in de arbeidsmarktregio is er afstemming op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau over de gezamenlijke SROI-richtlijnen. De samenwerking is echter breder dan alleen een samenwerking tussen decentrale overheden. Het Werkgeversservicepunt en de re-integratiepartners Agros en Pasmatch hebben een cruciale rol in de koppeling van vraag en aanbod, en het creëren van draagvlak bij en het ondersteunen van opdrachtnemers. De samenwerking heeft daarnaast geleid tot eenduidige kaders in de gehele arbeidsmarktregio. Die uniformiteit zorgt ervoor dat opdrachtnemers minder te maken hebben met verschillende formulieren, afspraken en richtlijnen.

### **Succespunt: balans tussen SROI-eis en maatwerk leidt tot draagvlak**

In de gemeente Haarlem lijkt de gulden middenweg te zijn gevonden als het gaat om de toepassing van SROI. Er zijn concrete, meetbare en eenduidige kaders voor de toepassing van SROI bij aanbestedingen, inkooptrajecten en subsidies. Binnen deze kaders is er echter ruimte voor maatwerk, met name ten opzichte van opdrachtnemers die vanwege de duur of aard van hun opdrachten meer moeite hebben met de invulling van SROI. Bij deze opdrachtnemers kan gemotiveerd worden afgeweken van de richtlijnen. De uiteindelijke afweging hiervoor is gecentraliseerd bij de SROI-coördinator.

### **Succespunt: de rol van de SROI-coördinator als spilfiguur**

De SROI-coördinator heeft een centrale rol in het SROI-beleid in Haarlem. De coördinator is binnen de regionale werkgroep SROI betrokken geweest bij de kaderstelling in het SROI-beleid. Daarnaast is de SROI-coördinator degene die de kaders bepaalt en definitieve afwegingen maakt bij de inpassing van SROI in de overeenkomsten met opdrachtnemers. Ook is de SROI-coördinator de belangrijkste functionaris bij de monitoring van de resultaten en is hij voor zowel betrokken ambtenaren als opdrachtnemers de eerste contactpersoon en sparringpartner. De inzet van de SROI-coördinator wordt door alle gesprekspartners binnen dit onderzoek geprezen. Deze inzet bepaalt volgens hen voor een groot deel het huidige draagvlak voor en de successen van de SROI-regeling.

### **Knelpunt: groot deel SROI-kandidaten komt niet uit Haarlem**

Het SROI-beleid in Haarlem is er in de eerste plaats op gericht dat kandidaten uit kwetsbare groepen uit de gemeente Haarlem aan het werk worden geholpen. Uit de SROI-rapportages (zie hoofdstuk 3) en de gevoerde gesprekken komt echter naar voren dat een meerderheid van de SROI-kandidaten dat onder Haarlemse contracten aan het werk komt niet uit de gemeente Haarlem afkomstig is. Door bestuurlijk betrokkenen wordt dit als een knelpunt gezien, en er zijn ook ideeën om het SROI-beleid gericht op Haarlemmers uit te voeren. Zo wordt blijkens gesprekken binnen de arbeidsmarktregio gesproken over de mogelijkheid om een bonusregeling te introduceren, waarbij opdrachtnemers worden beloond wanneer zij meer Haarlemmers of mensen uit de regio aan het werk helpen.

### **Knelpunt: bepaalde opdrachtnemers kunnen SROI lastig invullen**

Ondanks de ondersteuning die de gemeente en re-integratiepartners aan opdrachtnemers bieden, hebben bepaalde opdrachtnemers moeite met de invulling van SROI. Het gaat hierbij met name om opdrachtnemers buiten de sector zorg en welzijn, zoals aannemers of constructiebedrijven. De opdrachten die deze opdrachtnemers uitvoeren zijn daarbij ook vaak relatief kortdurend, waardoor het tijdig vinden van geschikte SROI-kandidaten en het tijdig koppelen van die kandidaten aan geschikt werk lastig is. Dit terwijl met opdrachtnemers in de sector zorg en welzijn vaak langdurige contracten of samenwerkingsovereenkomsten worden gesloten.

### **Knelpunt: afhankelijkheid van één persoon als SROI-coördinator**

Het voornoemde succespunt omtrent de inzet van de SROI-coördinator bevat ook een belangrijk knelpunt. Doordat de SROI-coördinator dé spilfiguur is in de vertaling van het SROI-beleid naar de praktijk, is er een grote afhankelijkheid van deze functionaris. Daarnaast is de SROI-coördinator niet alleen als zodanig werkzaam voor Haarlem, maar middels een dienstverleningsovereenkomst ook voor andere omliggende gemeenten. De SROI-coördinator is bovendien vanaf het begin betrokken geweest bij het inrichten van het SROI-beleid en het creëren van draagvlak binnen de organisatie en bij opdrachtnemers. Het eventueel (tijdelijk) wegvallen van de SROI-coördinator is daarom in de gevoerde gesprekken door betrokkenen als een mogelijk risico voor de gemeente Haarlem geïdentificeerd. In de gesprekken is ook de vraag gesteld of er voldoende waarborgen zijn dat het huidige proces op dezelfde (goede) manier blijft functioneren indien de huidige SROI-coördinator (tijdelijk) wegvalt. Aan de andere kant is het niet uniek voor Haarlem dat er één SROI-coördinator is die meerdere verantwoordelijkheden draagt. Bovendien zijn in veel gemeenten 'eenpitters' verantwoordelijk voor een bepaald beleidsterrein. In zekere zin is het al ruim dat er voor de coördinatie van de uitvoering van het SROI-beleid ruim 1 fte is vrijgemaakt.

## 3. Doeltreffendheid

### Beantwoording deelvragen:

5. In hoeverre worden de te realiseren prestaties en beoogde maatschappelijke effecten en doelen van het SROI-beleid daadwerkelijk behaald?<sup>40</sup>
6. In hoeverre zijn de kwantitatieve normen voor het SROI-beleid adequaat?
7. In hoeverre worden de te realiseren kwantitatieve doelen van het SROI-beleid daadwerkelijk behaald?
8. Welke kansen en mogelijkheden zijn er om de doeltreffendheid van het SROI-beleid te vergroten?

### 3.1. Behaalde resultaten

#### Over de SROI-resultaten wordt jaarlijks gerapporteerd

Over de behaalde SROI-resultaten wordt jaarlijks gerapporteerd door de SROI-coördinator.<sup>41</sup> De rapportages zijn steeds opgebouwd uit drie onderdelen: een uiteenzetting van de vigerende SROI-regelgeving, een overzicht van de gerealiseerde SROI-waarde die in het voorgaande jaar is behaald en een overzicht van de behaalde kwantitatieve resultaten. Dit laatste overzicht bevat een uitsplitsing van de resultaten per type activiteit, per sector en per plaatsing. Het overzicht bevat daarnaast een beknopte kwalitatieve evaluatie van de behaalde resultaten. De SROI-rapportages worden ieder jaar aangeboden aan het college, die de rapportage vervolgens samen met een informatienota, ter kennisgeving aanbiedt aan de gemeenteraad.<sup>42</sup>

Voor dit onderzoek zijn de rapportages en informatiebrieven over de jaren 2016-2020 bekeken.

#### De voltooide SROI-eis neemt gemiddeld genomen toe

---

<sup>40</sup> Gemeente Haarlem (2013). *Verordening onderzoek doelmatigheid en doeltreffendheid van het door het college gevoerde bestuur van de gemeente Haarlem, artikel 1b*: <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR299239/1>.

<sup>41</sup> Gemeente Haarlem (2018-2020). SROI-jaarrapportages periode 2017-2019.

<sup>42</sup> Gemeente Haarlem (2018-2020). Informatienota's SROI-rapportages periode 2017-2019.

De totale SROI-eis per jaar wordt bepaald door vijf procent te nemen van de cumulatieve waarde van alle opdrachten met een SROI-verplichting. De totale SROI-eis voor 2020 was bijvoorbeeld ongeveer 12,7 miljoen euro, met een cumulatieve waarde van alle opdrachten met een SROI-verplichting van 258 miljoen euro. In onderstaande figuur wordt de gerealiseerde SROI-waarde per jaar en per type activiteit over de periode 2017-2020 weergegeven.

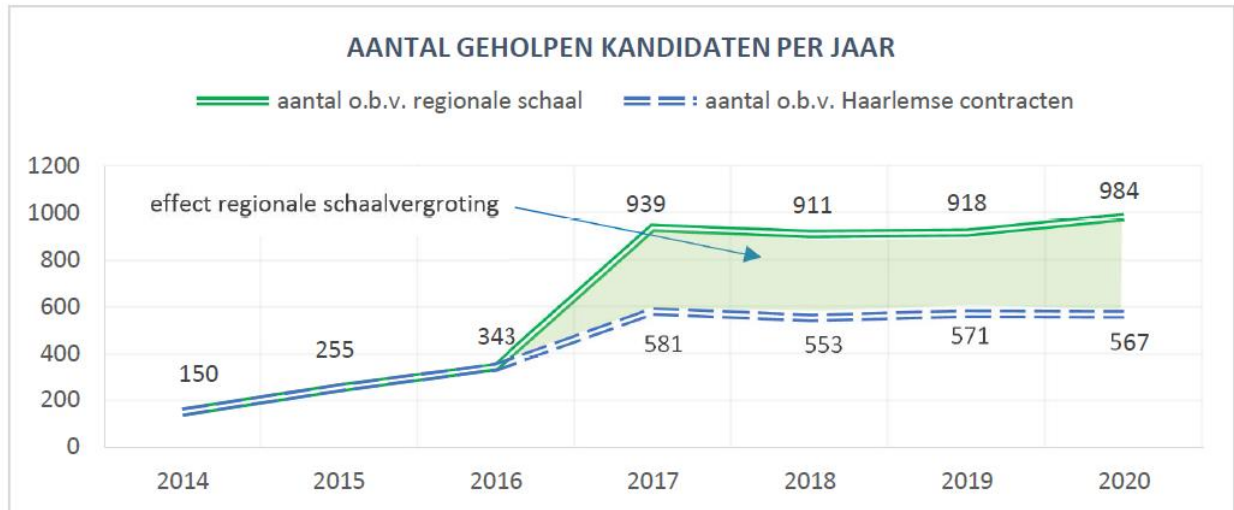
Jaar	Totale SROI-eis	Gerealiseerd aan SROI	Percentage voltooid	Baan en Stage	Sociaal Inkopen	Overig
2017	€ 11.556.526	€ 10.199.313	88%	€ 8.694.967	€ 1.183.396	€ 858.567
2018	€ 14.055.553	€ 15.222.725	108%	€ 10.826.470	€ 2.940.108	€ 1.456.147
2019	€ 13.683.270	€ 13.564.267	99%	€ 8.865.732	€ 3.151.389	€ 1.547.146
2020	€ 12.733.286	€ 14.327.267	113%	€ 13.156.837	€ 450.270	€ 657.210

*Figuur 1: Behaalde SROI-eis gemeente Haarlem, periode 2017-2020. Bron: SROI-rapportage gemeente Haarlem 2020, p. 6.*

Gemiddeld gezien is de voltooide SROI-eis in de genoemde periode toegenomen. 2018 en 2020 vormen hierbij uitschieters naar boven. Een aantal opdrachtnemers met een SROI-overschot in 2018 heeft dit overschot ingezet voor het invullen van de SROI-eis in 2019. Dit verklaart de daling in 2019 van de mate waarin middels banen en stages invulling wordt gegeven aan de SROI-eis. Deze daling in 2019 wordt ook verklaard doordat een aantal opdrachtnemers voor het eerst de verantwoording hebben afgelegd middels het aantonen van een geldig PSO-certificaat. Opdrachtnemers met een geldig PSO-certificaat hoeven namelijk in hun verantwoording niet aan te geven welke SROI-activiteiten zij ondernemen of hebben ondernomen. Daarnaast valt op dat in 2020 de SROI-waarde voor sociaal inkopen enorm is gedaald. Dit is te verklaren doordat sociale werkplaatsen en sociaal ondernemers vanwege de coronalockdown niet in staat waren om hun volle productie en diensten te leveren.

### **Het aantal geplaatste SROI-kandidaten is sinds 2016 toegenomen**

Uit de SROI-rapportages blijkt dat het aantal geplaatste SROI-kandidaten sinds 2016 is toegenomen. Dit wordt in onderstaande figuur weergegeven. Hierbij moet worden vermeld dat sinds 2017 zorgaanbieders in de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond hun SROI-verantwoording op regionale basis indienen, waardoor de regionale opdrachtwaarde en regionale SROI-resultaten van deze opdrachtnemers in de Haarlemse rapportage zijn opgenomen. Het aantal specifiek Haarlemse opdrachten lijkt sinds 2017 wat te stagneren.



Figuur 2: Aantal geplaatste SROI-kandidaten per jaar in de gemeente Haarlem, periode 2013-2020. Bron: SROI-rapportage gemeente Haarlem 2020.

### Het percentage Haarlemse SROI-kandidaten is sinds 2016 afgenomen

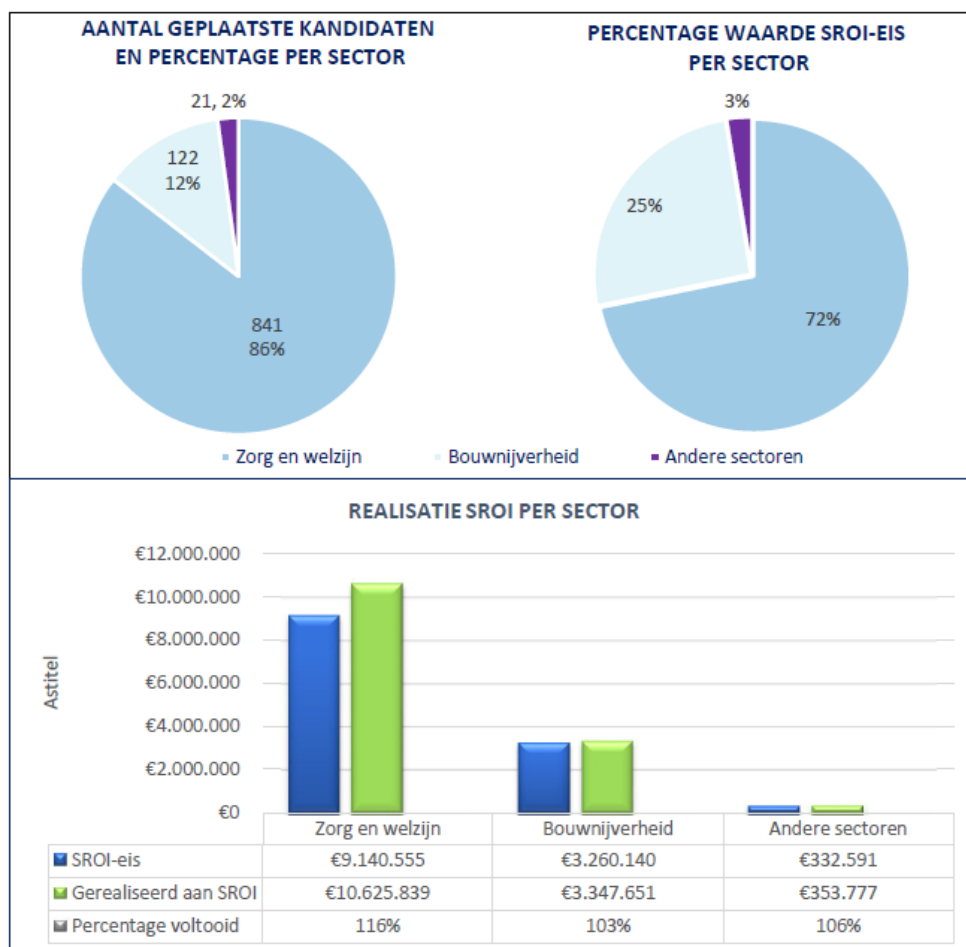
Zoals in hoofdstuk 2 benoemd, komt een groot aantal SROI-kandidaten dat via contracten tussen opdrachtnemers en de gemeente Haarlem aan het werk komt, niet uit de gemeente Haarlem. Uit de informatie-nota's gevoegd bij de SROI-rapportages komen onderstaande cijfers naar voren. Hierin is te zien dat het absolute aantal Haarlemse SROI-kandidaten sinds 2016 is toegenomen. Het percentage kandidaten dat uit daadwerkelijk uit de gemeente Haarlem komt blijft min of meer gelijk rond 50 procent, met een dip in 2019.

Jaar	Totaal aantal SROI-kandidaten o.b.v. Haarlemse contracten	Aantal SROI-kandidaten uit Haarlem	Percentage Haarlemse kandidaten van het totale aantal*
2016	343	178	51,8 procent
2017	581	321	55,2 procent
2018	553	288	52,1 procent
2019	571	246	43,1 procent
2020	567	279	49,2 procent

Figuur 3: Totaal aantal SROI-kandidaten in Haarlemse contracten vergeleken met het aantal kandidaten dat daadwerkelijk uit Haarlem komt. Bron: Informatienota's SROI-rapportages periode 2017-2020.  
\*Percentages afgerond op één decimaal.

### Grootste deel van de SROI-kandidaten komt aan het werk in de zorg- en welzijnssector

Uit de rapportages komt naar voren dat het grootste deel van de SROI-kandidaten binnen de sector zorg en welzijn wordt geplaatst. Als voorbeeld wordt hieronder het aantal SROI-kandidaten per sector voor 2020 weergegeven. 86 procent van de SROI-kandidaten is in deze sector geplaatst, tegenover respectievelijk 12 en 2 procent in de bouwnijverheidssector en overige sectoren. De cumulatieve waarde van de SROI-kandidaten in de bouwnijverheidssector is echter relatief hoger.



Figuur 4: Weergave van het aantal SROI-kandidaten per sector en de gerealiseerde SROI-eis per sector. Bron: SROI-rapportage gemeente Haarlem 2020.

## 3.2. Evaluatie van de bestaande richtlijnen

### Haarlem hanteert richtlijnen die overeenkomen met landelijke aanbevelingen

In januari 2018 publiceerde kennisorganisatie Platform31 een onderzoeksrapport over de verschillen en overeenkomsten in lokaal en regionaal SROI-beleid in Nederland. Als onderdeel van dit onderzoek is het SROI-beleid in tien regio's en gemeenten vergeleken en zijn op basis daarvan aanbevelingen geformuleerd om de SROI-aanpak te versterken.<sup>43</sup> Op basis van de resultaten van het onderzoek publiceerde de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) in maart 2018 een handreiking SROI.<sup>44</sup> Bij vergelijking van de bevindingen in dit onderzoek met de bevindingen en aanbevelingen uit beide rapportages kan worden geconstateerd dat de gemeente Haarlem richtlijnen hanteert die grotendeels overeenkomen met hoe SROI in andere regio's en gemeenten wordt vormgegeven in beleid en uitvoering.

De SROI-eis van vijf procent wordt in de meeste gemeenten en regio's toegepast, zij het aangevuld met aanvullende mogelijke percentages bij uitzonderingsgevallen (zie ook verderop). Bovendien is de aanpak van SROI in Haarlem vergelijkbaar met hoe die elders is vormgegeven: er wordt gewerkt met een SROI-coördinator, voor de waardering van SROI wordt de bouwblokkenmethode toegepast en de monitoring van SROI is gestandaardiseerd middels een vast instrument (in dit geval het registratiesysteem WIZZR).

Overzicht van percentages bij de onderzochte gemeenten en regio's	
Regio/gemeenten	Percentage
Amsterdam	1-15%
Apeldoorn	5% van de aanneemsom of 10% van de loonsom
Bunschoten	5%
Friesland	2% van de totale opdrachtsom, met een maximum van € 300.000
Noordoost-Brabant en Zuidoost-Brabant	Bij aanbestedingen waarbij de loonsom > 30% van de opdrachtsom is, geldt minimaal 5% Bij aanbestedingen waarbij de loonsom < 30% van de opdrachtsom is, geldt minimaal 2% Optie tot maatwerk waarbij ook percentages van 40% of hoger worden toegepast als de opdracht dit toelaat.
Rotterdam	Percentage tussen 0 en 35%, gemiddeld over alle inkoopcontracten is het percentage 5%.
Twente	Minimaal 5%. Bij kapitaalintensieve opdrachten met weinig loonwaarde geldt 2% van de opdrachtsom.
Utrecht en Zwolle	In principe 5%

*Figuur 5: Gehanteerde SROI-percentages bij onderzochte gemeenten en regio's. Bron: Platform31 (2018). Lokaal en regionaal Social Return beleid.*

<sup>43</sup> Platform31 (2018). Lokaal en regionaal Social Return beleid: verschillen, overeenkomsten en aanbevelingen.

<sup>44</sup> VNG (2018). Handreiking Social Return.



De hoogte van de drempelbedragen voor het toepassen van SROI bij aanbestedingen is meer divers, variërend van 50.000 euro tot 250.000 euro. Haarlem hanteert een relatief gemiddeld drempelbedrag met een SROI-eis voor aanbestedingen vanaf 200.000 euro.

Overzicht van drempelbedragen bij de onderzochte gemeenten en regio's	
Regio/gemeenten	Drempelbedrag
Amsterdam, Noordoost-Brabant en Twente <sup>4</sup>	Europees drempelbedrag voor leveringen en diensten
Apeldoorn en Zwolle	€ 200.000
Bunschoten	€ 250.000
Friesland	Werken vanaf € 250.000 en diensten vanaf € 100.000
Rotterdam	€ 50.000
Utrecht en Zuidoost-Brabant	€ 100.000

*Figuur 6: SROI-drempelbedragen bij onderzochte gemeenten en regio's. Bron: Platform31 (2018). Lokaal en regionaal Social Return beleid.*

### 3.3. Kansen en mogelijkheden

#### **Meer Haarlemmers of meer mensen uit de regio aan het werk?**

Uit de gesprekken en de SROI-rapportages komt naar voren dat de wens bestaat om meer Haarlemse SROI-kandidaten aan het werk te krijgen. Gegeven het percentage Haarlemse SROI-kandidaten dat via contracten tussen de gemeente Haarlem en opdrachtnemers aan het werk komt, is deze wens begrijpelijk. Op dit moment wordt overwogen welke mogelijkheden er zijn om daadwerkelijk meer Haarlemmers aan het werk te krijgen, bijvoorbeeld middels een bonussensysteem voor opdrachtnemers, door verder te investeren in de ontwikkeling van het regionaal inkoopplatform of door het optimaliseren van de functionering van het Werkgeversservicepunt (WSP).

Tegelijkertijd kan worden gevraagd in hoeverre het streven naar een hoger percentage Haarlemse SROI-kandidaten een doel op zich moet zijn. Zoals hierboven benoemd, zijn de SROI-regels in de meeste regio's in Nederland vergelijkbaar en eenduidig. De huidige samenwerking in de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond gaat al uit van een zogeheten olievlekwerking: er wordt in de praktijk niet zo zeer naar gestreefd om specifiek meer Haarlemse doelgroepen aan het werk te krijgen, maar om meer mensen uit de gehele regio die in de doelgroep vallen aan het werk te krijgen.

#### **Overweeg bij bepaalde opdrachten een vaste lagere SROI-eis te hanteren**

In Haarlem wordt op dit moment vooral gezocht naar maatwerk bij opdrachtnemers die vanwege de aard of omvang van de opdracht meer moeite hebben met het invullen van de SROI-eis. Deze opdrachtnemers zouden sociaal kunnen inkopen of er kan een lagere SROI-eis

worden gehanteerd. Het gaat hierbij om een minderheid van het totale aantal SROI-trajecten. Overwogen zou kunnen worden om voor deze categorie opdrachtnemers een eenduidiger SROI-kader mee te geven in de vorm van een lagere SROI-eis dan de standaard eis van vijf procent. In Het invullen van SROI wordt hierdoor vereenvoudigd, waardoor er meer resultaat mogelijk is. Belangrijk in deze overweging is in hoeverre de SROI-waarde substantieel stijgt wanneer voor een bepaald type trajecten een lagere eis wordt gehanteerd. Hier kan een inventarisatie van het huidige totaal aantal uitzonderingen op de vijf-procentregel aan vooraf gaan.

### **Overweeg opdrachtnemers met elkaar in contact te brengen**

Uit gesprekken komt naar voren dat opdrachtnemers veelal contact hebben met de gemeente Haarlem en re-integratiepartners, maar minder tot zelden met andere opdrachtnemers. Gesprekspartners geven aan dat hierdoor mogelijke kansen om samen te werken bij het invullen van SROI blijven liggen. De gemeente zou een rol kunnen spelen in het faciliteren van (verdere) samenwerking tussen opdrachtnemers. De VNG adviseert bijvoorbeeld een jaarlijkse 'roadshow' te organiseren voor zowel betrokken ambtenaren en bestuurders als opdrachtnemers.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> VNG (2018) Handreiking Social Return, p. 22.

# Bijlage 1. Geraadpleegde bronnen

## Gevoerde interviews

Functie	Organisatie	Datum
SROI-coördinator	Gemeente Haarlem	6 september 2021
Portefeuillehouder SROI	Gemeente Haarlem	16 september 2021
Medewerkers afdeling werk en inkomen	Gemeente Haarlem	11 oktober 2021 (groepsinterview)
Vertegenwoordigers contractpartners gemeente Haarlem	Vier opdrachtnemers gemeente Haarlem	11 oktober 2021 (groepsinterview)
Vertegenwoordigers re-integratiepartners gemeente Haarlem	Pasmatch Agros	12 oktober 2021 (duo-interview)

## Schriftelijke bronnen

Voor de geraadpleegde schriftelijke bronnen verwijzen wij naar de voetnoten in de rapportage.

# Bijlage 2. Toetsingskader

Het toetsingskader van dit onderzoek wordt gevormd door de artikelen 2 tot en met 7 van de beleidsregels SROI van de gemeente Haarlem:

## Artikel 2 Doelstellingen

2.1. De sociale doelstellingen van deze regeling zijn:

- a. Het vergroten van arbeidsparticipatie en werkervaring voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, bij voorkeur bewoners van de regio;
- b. Het voorkomen en terugdringen van voortijdige schooluitval;
- c. Het verbinden van onderwijs en arbeidsmarkt;
- d. Een bijdrage leveren aan de maatschappelijke doelen van de gemeente.

## Artikel 3 Doelgroepen

3.1 De focus ligt op de volgende doelgroepen, die kunnen worden ingezet ten behoeve van SROI:

- a. Uitkeringsgerechtigden op basis van de Participatiewet;
- b. Vroegtijdige schoolverlaters;
- c. Leerlingen Beroeps Opleidende leerweg (BOL) en Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL);
- d. Leerlingen Voortgezet Speciaal Onderwijs (Vso) en Praktijkonderwijs (Pro);
- e. Werkzoekende niet-uitkeringsgerechtigden (nuggers);
- f. Uitkeringsgerechtigden volgens de WW, Wajong, WIA en WAO.

## Artikel 4 Toepassing

4.1 SROI is van toepassing op:

- a. Alle aanbestedingen vanaf € 200.000,- (excl. BTW) voor werken en diensten (en leveringen mits de arbeidscomponent 30% of meer bedraagt) en bedraagt 5% van de opdrachtwaarde.
- b. Subsidies vanaf € 500.000,- en bedraagt 5% van het loondeel van de subsidie.

- c. De complexe verkopen van vastgoed (gevaltype 2 uit de Gestandaardiseerde werkwijze voor de verkoop van gemeentelijk vastgoed 2019/441246). De geselecteerde marktpartij neemt een SROI-eis op van 5% van de opdrachtwaarde bij haar/zijn opdrachten die voortvloeien uit de verkoopovereenkomst.
- d. Slechts wanneer 5% disproportioneel is, kan er geen of een lager percentage worden gehanteerd.

### **Artikel 5 Vormen SROI-invulling**

5.1 SROI kan op diverse manieren worden ingevuld via onderstaande volgorde van voorkeur:

- a. het creëren van duurzame werkplekken voor mensen die tot de doelgroep behoren;
- b. directe toeleiding naar werk, zoals het bieden van een stage of werkervaringsplek, scholing en het organiseren van cursussen;
- c. het inkopen van diensten en producten van SW-bedrijven of sociale ondernemers;
- d. alternatieve vormen van invulling die bijdragen aan de sociale doelstellingen of initiatieven.

Maatwerk is hierbij het uitgangspunt, waarmee de gemeente de uitvoerbaarheid van SROI wil bevorderen.

### **Artikel 6 Waardering SROI-invulling**

6.1 De SROI-invulling wordt gewaardeerd op basis van de 'bouwblokkenmethode'. Dit houdt in dat elke beschreven SROI-invulling een vaste waarde vertegenwoordigt, uitgedrukt in euro's. Hierdoor kan de contractpartner stapelen tot het benodigde bedrag. De waarden van de bouwblokken zijn gebaseerd op de afstand tot de arbeidsmarkt van de kandidaat en de gemiddelde inzet bij de betreffende SROI-invulling. De waarde van de SROI-invulling en een voorbeeldberekening worden uitgelegd in de bijlage 1 bij deze beleidsregels.

### **Artikel 7 Uitgangspunten uitvoering**

7.1 De contractpartner staat centraal: zij zijn gebaat bij eenduidige (regionale/landelijke) SROI-regels. Regels die helder, flexibel en eenvoudig zijn en die weinig administratieve lasten met zich meebrengen;

7.2 Gestandaardiseerd met ruimte voor maatwerk: een structurele bedrijfsmatige aanpak is nodig om resultaten meetbaar te maken en te optimaliseren. Hiernaast zijn keuzevrijheid en ruimte voor maatwerk en innovatieve oplossingen, die het beste bij de contractpartner passen, sleutels voor het succes van SROI;

7.3 Duurzaam effect: door het stimuleren van de duurzame plaatsing van kandidaten wordt het ontstaan van draaideurconstructies voorkomen. Door het belonen van bedrijven die duurzaam maatschappelijk verantwoord bezig zijn wordt het effect van de SROI-resultaten vergroot en worden de kandidaten beter bediend door SROI;

7.4 Kostenneutraal: de toepassing van SROI dient geen prijsverhogend effect te hebben;

7.5 Geen verdringing: door SROI niet alleen tot arbeidsplaatsing te beperken kunnen contractpartners bezien hoe zij op een andere manier invulling kunnen geven aan SROI.

## Bijlage 3. Overzicht SROI-waardes

In het Protocol SROI voor de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond (2019, p. 3) wordt gewerkt met een waardering van SROI-kandidaten volgens de bouwblokkenmethode. Hieronder wordt deze waardering weergegeven:

Categorie	Normbedrag bij fulltime (36 uur) dienstverband op jaarbasis	Kandidaat telt mee voor:
WW	€ 15.000	3 jaar
Werkzoekende NUGGERS	€ 15.000	1 jaar
WIA/WAO	€ 30.000	5 jaar
Participatiewet (niet arbeidsbeperkten)	€ 35.000	5 jaar
Vroegtijdig schoolverlaters	€ 35.000	5 jaar
Garantiebaan	€ 45.000	altijd
Werkstage (Werkervaringsplaats) voor Participatiewet en arbeidsbeperkten	€ 2.500	3 maanden (maximale termijn)
BBL leerwerkplek	€ 20.000	duur van de opleiding/stage
BBL leerwerkplek voor 28+	€ 35.000	
BOL en overige stages	€ 5.000	
Stage voor leerlingen Vso of Pro	€ 10.000	
Leges (vak)opleiding of cursus	De kosten x 2	N.v.t.
Diensten/producten afnemen bij SW-bedrijven, Sociale Firma's of sociale ondernemingen	Betaalde rekening aan SW-bedrijf/Sociale Firma	N.v.t.
Maatschappelijk verantwoorde activiteiten	uurloon personeel x aantal uren	N.v.t.

- 9.1 Voor kandidaten van 50 jaar en ouder komt een bedrag van € 10.000 per jaar bovenop bovenstaande bedragen.
- 9.2 Kandidaten tellen alleen mee als zij werkzaamheden verrichten die een relatie hebben met de uitvoering van de opdracht.
- 9.3 Onder WIA/WAO vallen geen kandidaten voor wie de werkgevers ingevolge de Wet Verbetering Poortwachter een verplichting tot re-integratie hebben.
- 9.4 Bij een garantiebaan geldt 25,5 uur als fulltime.
- 9.5 Bij BBL (4 dagen werken, 1 dag naar school) geldt 32 uur werken als fulltime.
- 9.6 Het bedrag voor 'BOL en overige stage' en 'Stage voor leerlingen VSO en praktijkonderwijs' is per volbrachte stageperiode (ongeveer 300 uur).
- 9.7 Bij Sociale Firma's gaat het om sociale ondernemingen, conform definitie SER, die zich specifiek richten op werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- 9.8 Bij sociale ondernemingen gaat het om ondernemingen die geregistreerd staan in het Register Sociale Ondernemingen.
- 9.9 Afwijkingen worden naar rato berekend. Hierbij wordt de gewerkte periode (einddatum min begindatum) gedeeld door 365 dagen en vermenigvuldigd met het aantal gewerkte uren per week gedeeld door 36 (32 bij BBL). De uitkomst van deze berekening wordt vermenigvuldigd met de bedragen uit de tabel en leidt tot de gewogen SROI-waarde van de betreffende invulling.

### Voorbeeldberekening:

Kandidaat heeft een uitkering volgens de Participatiewet en krijgt een contract van 1 februari tot en met 31 juli (180 dagen) voor 24 uur per week. De berekening gaat dan als volgt:  
 $180/365 \text{ dagen} \times 24/36 \text{ uur} \times € 35.000 = € 11.506,85.$