

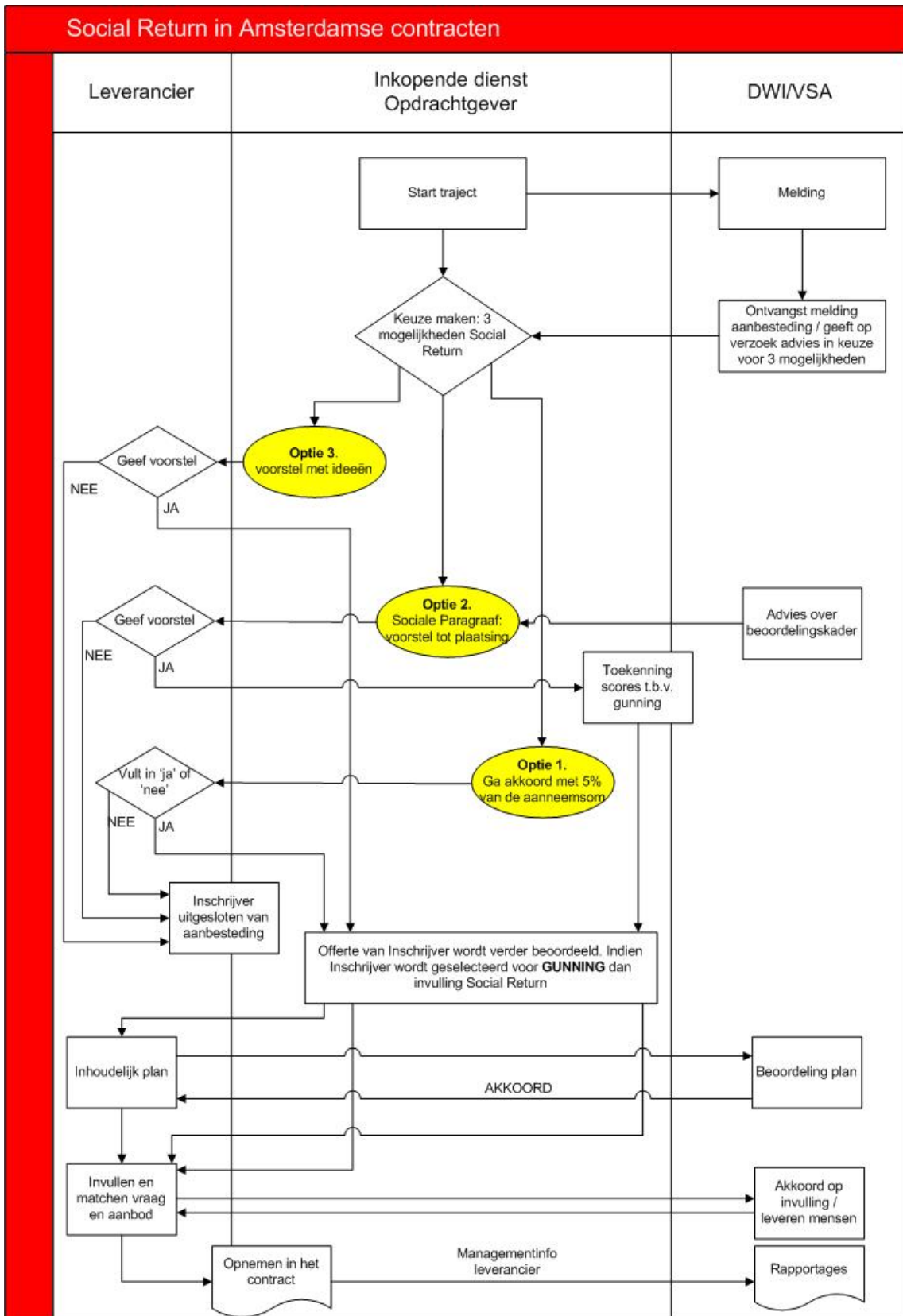


Gemeente Amsterdam

Leidraad Social Return

- Ontwikkelingsdocument -





Samenvatting

In deze eerste versie van de leidraad Social Return is beschreven hoe Social Return kan worden gerealiseerd in het Amsterdamse inkoop- en aanbestedingsproces. De leidraad is bedoeld voor budgethouders, inkoper en/of aanbesteders.

Het College van B&W heeft op 25 april 2008 besloten, dat in alle aanbestedingen boven de € 206.000 een Social Return bepaling moet worden opgenomen. Het is wenselijk om ook onder dit bedrag sociale voorwaarden op te nemen. Bij Social Return is het doel om ervoor te zorgen, dat een investering die de gemeente doet, naast het 'gewone' rendement, ook een concrete sociale winst (return) oplevert. Dit gebeurt door o.a. (leer)werkplekken en stageplekken te realiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Hoe werkt het?

Een opdrachtgever stelt in de (bestek)voorwaarden, naast de reguliere eisen en wensen t.a.v. prijs, kwaliteit en duurzaamheid, ook sociale eisen aan de leverancier. Hiervoor zijn drie opties:

1. Contracteis (5%-regeling)
2. Sociale paragraaf
3. Verzoek om ideeën

De aanbiedingen van de leveranciers worden als gebruikelijk beoordeeld, waarin Social Return wordt meegewogen. Gedurende de contractperiode werken leverancier en het projectbureau Social Return samen om de overeengekomen plaatsingen te realiseren.

Projectbureau Social Return

Voor de concrete uitvoering van Social Return, namelijk het plaatsen van mensen bij de leveranciers, heeft de gemeente Amsterdam het projectbureau Social Return ingericht. Dit projectbureau is onderdeel van Vacatureservice Amsterdam. Het projectbureau kan gedurende het hele traject ondersteuning bieden.

Contact

Projectbureau Social Return, telefoon 0800-5252525

E-mail: socialreturn@vacatureservice.amsterdam.nl

Er is ook een website: www.vacatureservice.amsterdam.nl.

Info 1

Algemene informatie over social return bij inkopen en aanbesteden en voorbeeld besteksteksten kunt u vinden op de Intranetsite van inkoop en aanbesteden, onderdeel van de bedrijfsvoeringportaal.

<http://intranet.amsterdam.nl/socialreturn>

E-mail: concerninkoop@bda.amsterdam.nl.

Info 2

Juridisch advies kunt u verkrijgen via intranetpagina van de directie juridische zaken:

<http://intranet.amsterdam.asp4all.nl.jkz>

E-mail: helpdeskjz@bda.amsterdam.nl

Inhoud

1	Inleiding	5
1.1	Wat is Social Return?	5
1.2	Besluitvorming en positionering projectbureau	6
1.3	Werkenderwijs implementeren	6
1.4	Inbedden in de Nota inkoop en aanbesteden	6
1.5	Hoe kan Social Return worden ingezet?	7
1.6	Wijze van invulling Social Return	7
1.7	Standaard-bestekteksten	7
1.8	Consequenties van Social Return bij aanbesteden?	7
1.9	Doet Amsterdam dit alleen?	8
1.10	Heeft u vragen, goede voorbeelden of ideeën?	8
2	Projectbureau Social Return	9
2.1	Vacatureservice Amsterdam (VSA)	9
2.2	Klantenbestand en reïntegratieladder	9
2.3	Definities	10
2.4	Subsidiemogelijkheden	10
3	De 7 stappen van professioneel inkopen	11
3.1	Stap 1: Inkoopvoorbereiding	11
3.2	Stap 2: Specificeren in eisen en wensen: 3 opties voor Social Return	12
3.2.1	Optie 1: de contracteis (5%-regeling)	13
3.2.2	Optie 2: de Sociale paragraaf	14
3.2.3	Optie 3: Het verzoek om ideeën	14
3.2.4	Welke Aanbestedingsvorm?	15
3.3	Stap 3: Selecteren (en gunnen)	15
3.3.1	Selecteren	16
3.3.2	Gunnen	16
3.4	Stap 4 en 5: Contracteren en Bestellen	16
3.4.1	Optie 1: Contracteis (5%-regeling)	17
3.4.2	Optie 2: Sociale Paragraaf	17
3.4.3	Optie 3: Verzoek om ideeën	17
3.4.4	Invulling bij raamcontracten (en minicompetities)	17
3.5	Stap 6: Bewaken en gebruiken	18
3.5.1	Bewaken	18
3.5.2	Communiceren	18
3.6	Stap 7: Nazorg	18
	Bijlage 1: Voorbeeld beoordelingskader	20
	Bijlage 2: Definities	21
	Bijlage 3: Achtergrondinformatie	23

1 Inleiding

Dit is de eerste versie van de Amsterdamse leidraad social return. In deze leidraad is beschreven hoe Social Return kan worden gerealiseerd in het Amsterdamse inkoop- en aanbestedingsproces. Het is een document in ontwikkeling. Deze eerste uitgave is een papieren versie, later gevolgd door een gedrukte versie. De schrijvers hopen op veel input van de lezers. De leidraad is bedoeld voor u als budgethouder, inkoop- en/of aanbestede, kortom, iedereen die betrokken is bij het inkoopproces. De leidraad helpt u als opdrachtgever door uit te leggen wat we in Amsterdam verstaan onder Social Return en welke categorieën u kunt onderscheiden, maar ook waar u Social Return specialisten kunt vinden en hoe u Social Return kunt inbedden in de verschillende fasen van een professioneel inkoop- of aanbestedingstraject. U vindt in deze leidraad tips en handvatten om u te ondersteunen bij het maken van afwegingen over hoe u leveranciers het beste kunt benaderen, en suggesties over waar op te letten bij (Europese) aanbestedingen boven het drempelbedrag voor diensten en leveringen.

1.1 Wat is Social Return?

In het Program akkoord 2006 – 2010 staan de doelstellingen beschreven ‘Niemand aan de kant, *Mensen maken Amsterdam*’ en *Iedereen doet mee*. Eén van de manieren om dat te realiseren is de uitvoering van Social Return¹, eveneens benoemd als één van de doelstellingen uit het Program akkoord. Bij Social Return gaat het erom ervoor zorg te dragen dat een investering die de gemeente doet naast het ‘gewone’ rendement ook een concrete sociale winst (return) oplevert.

Definitie

Social Return is het opnemen van sociale voorwaarden, eisen en wensen in inkoop- en aanbestedingstrajecten, zodat leveranciers een bijdrage leveren aan de uitvoering van het Amsterdamse beleid t.a.v. het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De invulling hiervan is door het realiseren van reguliere banen, leerwerkplekken, stageplekken en ervaringsplaatsen aan specifieke doelgroepen.

Met speciale doelgroepen wordt o.a. bedoeld werkzoekenden met uitkering WWB (Wet Werk en Bijstand), WIA (Werk en Inkomensvoorziening naar Arbeidsvermogen), of Wajong (Arbeidsongeschiktheidsvoorziening Jonggehandicapten), SW-werknemers (werknemers van een Sociale Werkvoorziening) en andere groepen die naar werk op zoek zijn.

Daartoe stelt de gemeente in de (bestek)voorwaarden bij de aanbesteding van opdrachten en het aangaan van contracten, ook sociale eisen aan de leverancier. Deze worden opgenomen naast de reguliere eisen en wensen t.a.v. prijs, kwaliteit en duurzaamheid².

¹ Social Return wordt ook wel SROI (Social Return On Investment) genoemd. Vroeger (zoals in het programmakkoord) werd de term ‘contract compliance’ gebruikt.

² N.B. Social Return, zoals in deze leidraad beschreven, is iets anders dan de sociale eisen en wensen die aan leveranciers gesteld worden binnen de kaders van het Duurzaam Inkopen. Daar ligt

1.2 Besluitvorming en positionering projectbureau

Social Return is een expliciete politieke en bestuurlijke wens. Op 15 april 2008 heeft het College van B&W van Amsterdam het besluit genomen tot 'Social Return on Investment (SROI): Bij Europese Aanbestedingen worden sociale voorwaarden gesteld aan de leverancier. De Dienst Werk en Inkomen is aangewezen als de organisatie die binnen de gemeente zorg moet dragen voor de uitvoering van social return. Hiertoe is een projectbureau social return opgericht, binnen de Vacature Service Amsterdam (VSA), onderdeel van de DWI. DWI zal in nauwe samenwerking met Concern Inkoop ambtelijk verantwoordelijk zijn voor de implementatie van het social return beleid.

De gemeenteraad heeft in zijn vergadering van 4 juni 2008 een initiatiefvoorstel '*Een goede zaak*' aangenomen waarin de wens van de indieners wordt beschreven om in alle gemeentelijke contracten sociale voorwaarden te implementeren.

1.3 Werkenderwijs implementeren

Het invullen van de beleidsdoelstellingen, het beschrijven van de werkmethoden en het schrijven van deze leidraad zijn coproducties van het projectbureau Social Return en Concern Inkoop³. Ondersteund en geïnspireerd door een aantal andere ervaringsdeskundigen uit de gemeente.

De aanpak voor het opzetten van Social Return is, net als bij Duurzaam Inkopen⁴, 'werkenderwijs implementeren'. Dat houdt in: ervaring opdoen in zowel individuele inkoop- en aanbestedingstrajecten als bij gemeentebrede raamcontracten. De afgelopen jaren hebben afzonderlijke diensten en stadsdelen veel verschillende initiatieven ontplooid. Zo heeft stadsdeel Zuid-Oost eind 2007 de verplichting ingevoerd om Social Return in bestekken RAW (werken in de openbare ruimte) op te nemen en neemt DWI Social Return standaard op in haar bestekken. Bij beide organisaties zijn al veelbelovende resultaten geboekt. Bij de aanbesteding van gemeentebrede raamcontracten van Concern Inkoop wordt sinds twee jaar Social Return expliciet toegevoegd aan de lijst van eisen en wensen.

1.4 Inbedden in de Nota inkoop en aanbesteden

Deze (maatwerk)ervaringen zijn zoveel mogelijk gebundeld en samengebracht in deze leidraad, met als doel om een herkenbare, algemeen toepasbare en ontwikkelingsgerichte manier van werken te krijgen, rekening houdend met doelmatigheid en rechtmatigheid. Deze manier van werken moet voor zoveel mogelijk inkoopcategorieën, leveranciers, en inkopers/aanbesteders van de gemeente Amsterdam uitvoerbaar en controleerbaar zijn en zal ingebed worden in de Nota Inkoop en Aanbesteden⁵.

de focus veelal op het realiseren van goede arbeidsomstandigheden voor (productie)medewerkers, vaak in verre landen, aan het eind (of eigenlijk: het begin) van een lange keten van toeleveranciers.

³ Concern Inkoop is onderdeel van de Directie Concern Financiën van de Bestuursdienst

⁴ Amsterdam heeft in december 2007 een 'Leidraad Duurzaam Inkopen' uitgegeven. Een coproductie tussen de Dienst Milieu en Bouwtoezicht en Concern Inkoop

⁵ In de nota inkoop en aanbesteden is het Amsterdamse inkoop- en aanbestedingsbeleid beschreven. De nota wordt up to date gehouden door de expertisegroep aanbesteden, een ambtelijke werkgroep bestaand uit medewerkers van gemeentelijke diensten en stadsdelen met ervaring in inkoop en aanbesteden.

1.5 Hoe kan Social Return worden ingezet?

Social Return is onderdeel van de inkoopstrategie voor het betreffende inkooppakket. De inkoopstrategie wordt toegepast in de stappen die u in het inkoopproces doorloopt. Waar u dan aan moet denken kunt u lezen in de volgende paragrafen. Op dit moment hebben wij Social Return ingezet binnen groenwerkzaamheden, de beveiliging en het beheer van een jongerencentrum in Zuid-Oost, binnen de raamcontracten van schoonmaak, beveiliging, IT-Hardware, ICT-dienstverlening en binnen trajecten van de DWI op het gebied van reïntegratie en het project PC + Internet voor kinderen in minima gezinnen.

1.6 Wijze van invulling Social Return

Amsterdam onderscheidt vijf verschillende categorieën plaatsingsmogelijkheden waarmee een leverancier Social Return kan invullen. Iedere mogelijkheid heeft een andere waarde voor de werkzoekende die wordt uitgewerkt in de beoordeling van de offertes. In bijlage 2 worden de definities van de verschillende categorieën nader uitgewerkt.

1. Duurzame reguliere arbeidsplaats
2. Praktijkplaats bij een leer/werktraject (BBL).
3. Beroepsspecifieke opleiding.
4. Stageplaats.
5. Participatieplaats

1.7 Standaard-bestekteksten

Het projectbureau Social Return heeft in samenwerking met Concern Inkoop en DWI standaard bestekteksten ontwikkeld voor het invoegen van Social Return. Deze teksten zijn uiteraard niet voor iedere aanbesteding 100% toepasbaar. Vandaar dat het raadzaam is om contact op te nemen met het projectbureau wanneer u een aanbesteding gaat doen. De teksten zijn beschikbaar via het intranet: <http://intranet.amsterdam.nl/socialreturn>

1.8 Consequenties van Social Return bij aanbesteden?

Bij veel gemeenten bestaat de angst dat, door de inzet van social return, aanbestedingen duurder uitvallen. In andere gemeentes is hier onderzoek naar gedaan (o.a. door het ontwikkelings- en adviesbureau PSW) en zijn hiervoor geen aanwijzingen. Zowel uit de interne calculatie van gemeenten, als uit reacties uit de aannemerij, blijkt dat er geen prijsopdrijvende invloed van social return uitgaat. In situaties waarbij een leverancier door het aannemen van de opdracht op zoek moet naar nieuw personeel, kan het aannemen van iemand met een uitkering zelfs een goedkopere oplossing zijn, mede door de subsidiemogelijkheden die de gemeente kent.

Vanuit Amsterdam zijn er vooralsnog nog niet genoeg voorbeelden om dit statistisch te bewijzen. De ervaring met onder andere raamcontracten laat zien dat een economisch voordelige aanbieding mogelijk is, ook mét inbedding van social return.

Let op!

Social Return voegt een element toe aan het vaak toch al (juridisch) ingewikkelde proces van aanbesteden. U dient hier zorgvuldig mee om te gaan. Gebruik maken van de aangereikte standaarden is aan te bevelen, net als het inwinnen van juridisch advies.

Houd er bijvoorbeeld rekening mee, dat in een Europese aanbesteding geen voorkeur uitgesproken mag worden voor Amsterdamse werkzoekenden.

1.9 Doet Amsterdam dit alleen?

Amsterdam is niet uniek in haar keuze voor Social Return. Inmiddels kent al een behoorlijk aantal steden vormen van Social Return bij aanbesteden. De meest sprekende voorbeelden daarvan zijn de gemeentes Rotterdam en Dordrecht die al enkele jaren goede resultaten boeken. In Rotterdam zijn er in 2007 ongeveer 193 mensen via Social Return aan het werk gegaan. Daarnaast hebben Utrecht, Den Haag en Maastricht een projectbureau ingericht en zijn daar ook goede resultaten behaald.

1.10 Heeft u vragen, goede voorbeelden of ideeën?

Heeft u vragen en/of wilt u (potentiële) leveranciers meer informatie kunnen geven? Hiervoor kunt u het projectbureau Social Return of VSA bereiken via de contactgegevens in bijlage 3. En deelt u aub goede voorbeelden en ideeën met ons. Gebruik hiervoor de e-mail adressen uit bijlage 3.

2 Projectbureau Social Return

De gemeente Amsterdam heeft voor de ondersteuning bij het uitvoeren van Social Return het Projectbureau Social Return opgericht. Het projectbureau is onderdeel van Vacatureservice Amsterdam. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het projectbureau is ingericht, wat het projectbureau voor u kan betekenen en een schematische weergave van het werkproces Social Return.

Het projectbureau heeft de volgende werkzaamheden:

- adviseren van gemeentelijke inkopers en aanbesteders over hoe Social Return op te nemen in de aanbestedingen;
- ondersteunen bij het schrijven van besteksteksten;
- ondersteunen bij het beoordelen van de voorstellen voor Social Return in de offertes
- adviseren van leveranciers over de invulling van Social Return, matchen van aanbod werkzoekenden op de vraag;
- daadwerkelijke realisatie van Social Return, door het matchen van werkzoekenden met verschillende soorten banen;
- uitvoeren van de rapportages en monitoren van contractueel gemaakte afspraken.
- onderzoeken van uitbreidingsmogelijkheden in de toekomst.
- participeren in de Landelijke Kenniskring Social Return on Investment.

2.1 Vacatureservice Amsterdam (VSA)

Vacatureservice Amsterdam is een samenwerking van de Dienst Werk en Inkomen (DWI) en het UWV Werkbedrijf. VSA brengt vraag (vacatures) en aanbod (werkzoekenden) bij elkaar. Daarnaast geeft VSA informatie en advies over werkgeverszaken en subsidies aan diverse partijen zoals klantmanagers, werkgevers en re-integratiebureaus. De werkgever vormt het uitgangspunt voor alle dienstverlening van VSA. Voor de klanten van VSA is het uitgangspunt pro-activiteit. Het beleid van VSA is er niet op gericht om mensen verplicht te laten solliciteren. De klanten hebben via een website of hun klantmanager inzicht in de meest actuele vacatures en kunnen dan reageren. De vacatures die via Social Return worden geworven, zullen ook op deze manier bekend worden gemaakt.

2.2 Klantenbestand en reïntegratieladder

Het uitgangspunt van Social Return is het creëren van werk of werktoeleiding. Daarom is het nuttig om een inzicht te geven in het klantenbestand van DWI. Dit is overigens niet het enige klantenbestand van waaruit mensen geplaatst kunnen worden, maar wel het belangrijkste. Naast de WWB-uitkeringgerechtigden, behoren ook mensen met een uitkering uit de WSW (Wet Sociale werkvoorziening) of WW (via UWV Werkbedrijf) tot de doelgroep.

DWI heeft ongeveer 40.000 klanten in haar bestand die een verschillend profiel en afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Zij zijn ingedeeld in 5 categorieën (traden) in een systeem dat de reïntegratieladder wordt genoemd. De positie op een trede geeft aan wat de kans op de arbeidsmarkt is en welke hulp er kan worden gegeven.

5 tredes	<ol style="list-style-type: none">1. Zorg: Begeleiding door diensten als DMO en GGD2. Maatschappelijke Participatie: Activering, Participatieplaatsen3. Arbeid activering: Aanleren van algemene werknemersvaardigheden en beroepsspecifieke vaardigheden4. Arbeid toeleiding: Bemiddeling en werkgeversubsidies5. Werk: Direct naar werk, Nazorg
-----------------	--

Voor het invullen van Social Return bepalingen zijn klanten uit de treden 3, 4 en 5 het meest geschikt. DWI is nadrukkelijk op zoek naar eenvoudig geschoold werk en/of middelbaar geschoold regulier werk. Naast WWB (Wet Werk en Bijstand) klanten heeft VSA ook toegang tot de bestanden van het UWV-Werkbedrijf. Deze doelgroep kenmerkt zich door een korte afstand tot de arbeidsmarkt en worden in staat geacht snel inzetbaar te zijn.

2.3 Definities

Er zijn verschillende groepen werkzoekenden en er zijn verschillende vormen van de wijze waarop zij kunnen worden ingezet. Deze inzet moet meetbaar en daardoor vergelijkbaar zijn in het aanbestedingsproces en later in de contractsituatie. Daarom zijn er definities opgenomen in bijlage 2.

2.4 Subsidiemogelijkheden

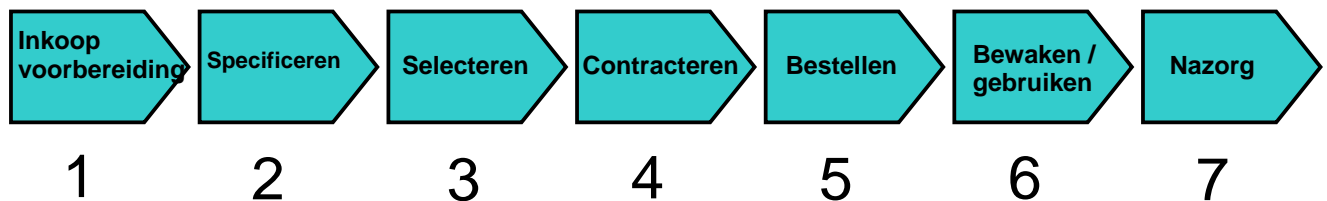
Wist u dat leveranciers en werkgevers diverse subsidies kunnen aanvragen bij VSA voor het begeleiden en in dienst nemen van werkzoekenden? DWI kent een Voorbereiding subsidie Dienstverband VSD (van € 5.000,-), bedoeld voor werkgevers die klanten van DWI voorbereiden op een reguliere baan. Daarnaast is er de Loonkosten Subsidie (LKS) bestaande uit een variërend bedrag tussen de € 4.000 en € 15.000. De hoogte van de subsidie is afhankelijk van de leeftijd van de klant en de afstand die de klant heeft tot de arbeidsmarkt. Voor meer informatie kunt u terecht bij VSA:

www.vacatureservice.amsterdam.nl.

3 De 7 stappen van professioneel inkopen

Dit deel van de leidraad is een hulpmiddel om aan de slag te gaan met Social Return. Waaraan kunt u denken, welke mogelijkheden zijn er en welke afwegingen horen bij welke fase van het inkooptraject?

Door de zeven stappen van het professionele inkoopproces (zes stappen + de voorbereiding) met behulp van de leidraad te doorlopen zult u merken dat er veel mogelijk is bij het toepassen van Social Return en hoe u rekening kunt houden met de Europese richtlijnen voor aanbesteden.



In de navolgende hoofdstukken vindt u per stap een afweging, met een voorbeeld of een tip, waardoor u geholpen wordt om Social Return mee te nemen in uw afwegingen om tot de beste koop te komen. Er wordt vanuit gegaan, dat de inhoudelijke eisen en wensen helemaal bekend zijn en de afwegingen hebben dus alleen betrekking op Social Return.



1

3.1 Stap 1: Inkoopvoorbereiding

Voordat een inkoop- of aanbestedingstraject echt begint, moet u bepalen wat er voor mogelijkheden zijn om Social Return vorm te geven. U stelt daarbij vast wat Amsterdam en uw eigen organisatie kan en/of wil én wat er mogelijk is bij leveranciers van de productcategorie die u wilt inkopen. Hieronder is, geclusterd in drie aandachtsgebieden, een aantal vragen en mogelijke afwegingen gegeven:

- Amsterdams beleid (wat wil de interne gebruiker van het contract met SROI)?
- Interne kennis
- Externe kennis: marktverkenning

Amsterdams beleid: zorg dat u op hoogte bent

Welke beleidsdoelstellingen zijn er vastgelegd voor de hele gemeente en/of voor mijn eigen organisatie? Wat wil het eigen management met Social Return? Wat staat er b.v. in het Program akkoord, de jaarrekening of managementdoelstellingen? Zijn er recente (deel)raadsbesluiten die relevant zijn?

Interne kennis(deling)

Hebben anderen uw vraag al een keer beantwoord? Zijn er deskundigen die u kunnen adviseren? Is of komt er een raamcontract voor uw gewenste pakket? Bij elk raamcontract door Concern Inkoop is Social Return (en duurzaamheid) een eis of wens. Raadpleeg het projectbureau Social Return voor advies.

Voorbeelden

Bij het verzorgen van de catering doen leveranciers voor een deel van de uitvoering van werkzaamheden een beroep op Pantar medewerkers.

Bij schoonmaak worden medewerkers mede geworven bij Pantar en via VSA.

De opdracht voor beveiligingsdiensten is gegund aan een combinatie van twee (MKB) leer-werkbedrijven, die via de DWI/VSA mensen gaan werven.

De leverancier van ICT-hardware is akkoord met het plaatsen van Pantar medewerkers, is in overleg getreden met DWI/VSA voor werving van andere kandidaten, en is actief bij het aanbieden van praktijkstages voor ROC-leerlingen.

Externe kennis: marktverkenning

Ga zelf onderzoeken hoe de markt reageert op Sociale Return én vraag dit na bij leveranciers. Zij zijn experts ten aanzien van hun eigen producten en organisatie. Een goede marktverkenning is essentieel om te weten te komen welke ontwikkelingen er zijn en wat er (on)mogelijk is in de markt. Door een goede marktverkenning stelt u in het bestek de juiste vragen en heeft u de meeste kans op de best mogelijke antwoorden.

Let op!

Praat met meerdere leveranciers en verwerk alle informatie die u via de marktverkenning verkrijgt op een manier (in het bestek, programma van eisen, of offerte aanvraag) waardoor alle leveranciers er 'iets mee kunnen'. U mag niet één leverancier een onterechte voorsprong geven, omdat u 'toevallig' met hem heeft gesproken.



2

3.2 Stap 2: Specificeren in eisen en wensen: 3 opties voor Social Return

Als u in stap 1 heeft bepaald wat u precies wilt, dan wordt dit de stap waarin u niet alleen precies bepaalt wát u 'in de markt zet', maar ook 'hoe u dat doet'. Deze fase is cruciaal in het professionele inkoopproces, want door vast te leggen wat u op welke manier aan leveranciers gaat vragen, bepaalt u welke aanbiedingen u krijgt en of u het aanbestedingstraject met goed gevolg kunt doorlopen.

U stelt criteria vast, formuleert eisen en wensen, en bepaalt op welke wijze u die in de volgende fase (selecteren) gaat beoordelen. Deze eisen en wensen worden in een offerteaanvraag of bestek beschreven.

De opties die u heeft om in de aanbesteding Social Return aan de markt te vragen, zijn gelimiteerd. Deze beperking wordt ingegeven door de systematiek van het aanbesteden.

Voor het opnemen van Social Return in de bestekken zijn 3 opties toepasbaar. Inkoopers moeten, in overleg met het VSA, een keuze maken voor één van de drie opties, bij de start van een inkoop- of aanbestedingstraject.

De keuze is mede afhankelijk van de verwachting van VSA of zij mensen in een bepaalde sector kan plaatsen, in relatie tot de potentiële aanbieders c.q. afzetmarkt en inkoopstrategie.

1. Contracteis (5%-regeling)
2. Sociale paragraaf
3. Verzoek om ideeën

Alle drie de opties staan beschreven in het schema voorin deze Leidraad. De voorkeur van het Projectbureau Social Return gaat uit naar opties 1 en 2. Hierbij kunnen de voorstellen uit de offertes direct worden overgenomen in het contract. Bij optie 3 kan het zijn dat er eerst nog gesprekken plaats moeten vinden tussen de leverancier en het projectbureau Social Return.

Let op!	De (contractuele) verantwoordelijkheid van de invulling van Social Return ligt primair bij de leverancier. Het is mede daarom belangrijk dat er reële voorstellen worden gevraagd waarbij er ook is nagedacht over de uitvoering ervan na gunning. Benadruk dat in het bestek! (zie standaard besteksteksten)
----------------	---

3.2.1 Optie 1: de contracteis (5%-regeling)

De contracteis wordt gevraagd in aanbestedingen waarbij het mogelijk is de markt op te leggen wat zij moet bijdragen aan Social Return. Het percentage van 5% is gekozen om aan te sluiten bij de landelijke ontwikkelingen op het gebied van Social Return.

Wat houdt de optie in?

Bij een contracteis verplicht de leverancier zich, door een offerte uit te brengen, om 5% van de aanneemsom van een opdracht aan te wenden om werkzoekenden of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten. Voordeel is dat iedere leverancier aan dezelfde eis moet voldoen, een mogelijk nadeel is dat de eigen inbreng / ideeën van de leverancier in eerste instantie niet worden benut. Dat kan deels worden goedge maakt bij het plan van aanpak. Een ander voordeel is dat de inzet niet direct aan de opdracht gekoppeld hoeft te zijn. Op deze manier heeft de leverancier de mogelijkheid om Social Return binnen andere plekken in de organisatie te realiseren. Hierdoor wordt het mogelijk om reeds benodigde formatie te gebruiken voor Social Return.

Reken- voorbeeld	<p>Een leverancier die een opdracht krijgt voor € 1 miljoen, moet € 50.000. 'verlonen'. Dat wil zeggen dat wij van de leverancier verwachten dat hij ter waarde van dat bedrag mensen een plek biedt.</p> <p>Wij rekenen in dit geval met de loonsom die in gebruikelijke situaties zou worden gehanteerd. Een leverancier kan gebruik maken van verschillende subsidies en op die manier een gedeelte van de loonsom vergoed krijgen. De berekening van de social return verplichting gaat uit van de kosten vóór het ontvangen van subsidie.</p>
-----------------------------	--

Uitvoering

Met de 5% regeling is in Nederland de meeste ervaring opgedaan. De leverancier geeft bij zijn inschrijving aan akkoord te gaan met de regeling. De werkelijke invulling (hoeveel, welk soort mensen, waar inzetten) wordt na gunning in een plan van aanpak tussen leverancier en het projectbureau Social Return overeengekomen.

Wist u dat...	Het toepassen van de 5% regeling is in termen van Europese richtlijnen een zogenaamde <u>bijzondere uitvoeringsvoorwaarde</u> . Een leverancier dient bij zijn inschrijving te verklaren dat hij hiermee akkoord gaat.
----------------------	--

Alternatief

U kunt in plaats van een percentage de leverancier verplichten om een bepaald aantal mensen in een bepaalde functie in te zetten. De functie is direct gerelateerd aan de opdracht en de personen worden dus ingezet voor die opdracht. Door een offerte uit te brengen is de leverancier de verplichting aangegaan.

Als de leverancier een offerte uitbrengt, maar daarin aangeeft niet akkoord te gaan, wordt hij uitgesloten van de aanbesteding omdat hij niet aan de contractvoorwaarden voldoet.

3.2.2 Optie 2: de Sociale paragraaf

Optie 2 kan worden toegepast wanneer er in de markt veel kennis en ervaring met het onderwerp is en er het vertrouwen is dat de markt goede en nieuwe ideeën kan voortbrengen. De inschrijving (het voorstel) van de leverancier wordt beoordeeld. Tot slot kan de optie worden toegepast in bepaalde markten waarin er weinig arbeid aan de opdracht wordt toegevoegd. De optie is alleen toe te passen indien de werkzoekenden worden ingezet voor de opdracht.

Tip

Kijk voor de invulling van Social Return naar mogelijkheden in de hele productie- en gebruiksketen. Denk bijvoorbeeld aan mogelijke werkzaamheden die door werkzoekende uitgevoerd zouden kunnen worden, zoals het verpakken of transporteren, de administratieve verwerking en of de (de)montage.

Wat houdt de optie in?

De leverancier wordt gevraagd aan te geven hoeveel plaatsingen hij kan realiseren in één of meer van de 5 categorieën die VSA heeft benoemd (§1.5). De leverancier dient bij zijn offerte ook een plan van aanpak in te leveren. De offerte van de leverancier wordt beoordeeld. De leverancier met de beste score krijgt dus het hoogste aantal punten voor dit gunningcriterium. Het projectbureau Social Return kan u eventueel ondersteunen bij de beoordeling.

Uitvoering

Zodra de opdracht is gegund, kan direct over worden gegaan tot implementatie van de voorstellen van de leverancier. Dat gebeurt altijd in nauw overleg tussen leverancier en VSA. Wat de leverancier heeft aangeboden, is de meetlat waaraan hij moet voldoen, ongeacht de waarde ervan.

Wist u dat...

Deze optie in de termen van Europese richtlijnen een gunningcriterium wordt genoemd?

3.2.3 Optie 3: Het verzoek om ideeën

Als zowel optie 1 als 2 niet mogelijk zijn, kan de leverancier gevraagd om concrete ideeën te geven hoe hij Social Return kan invullen of welke ontwikkelingen hij in gang kan zetten.

Wat houdt de optie in?

Alleen al het indienen van een voorstel is voldoende om de offerte mee te laten doen in de aanbesteding. Dit voorstel hoeft geen betrekking te hebben op werktoeleiding. Zo behoort bijvoorbeeld ook een bijdrage aan een sociaal project (hier of in het buitenland) tot de mogelijkheden.

Uitvoering

Na gunning dient de leverancier het voorstel, in samenwerking met het projectbureau Social Return, nader uit te werken en zo invulling te geven aan zijn aanbod.

Wist u dat...	Deze optie in de termen van Europese richtlijnen een bijzondere uitvoeringsvoorwaarde wordt genoemd?
	Indien er niet wordt voldaan aan het opnemen van een voorstel is dat een uitsluitinggrond.

3.2.4 Welke Aanbestedingsvorm?

U moet besluiten welke aanbestedingsvorm u kiest. Er zijn verschillende mogelijkheden, waarvan we hier de twee meest voorkomende Europese aanbestedingsvormen kort beschrijven:

- een openbare aanbesteding: garandeert een optimale marktwerking
- een niet openbare aanbesteding (een aanbesteding met pre-selectie)⁶: maakt een stevige (voor)selectie van leveranciers mogelijk.

Bij een openbare aanbesteding kunnen veel leveranciers inschrijven, waardoor u als opdrachtgever optimaal gebruik maakt van de marktwerking. De kans dat er leveranciers reageren die Social Return ruimer kunnen invullen dan u zelf hebt bedacht, wordt groter.

Tip	Denk ook aan bijzondere aanbestedingsregels zoals het (exclusief) voorbehouden van de opdracht aan sociale werkvoorzieningen (zoals Pantar in Amsterdam), indien de meerderheid van de betrokken werknemers personen zijn met een handicap, die wegens de aard of de ernst van hun handicaps geen beroepsactiviteit in normale omstandigheden kunnen uitoefenen.
	Nadeel van deze bijzondere aanbestedingsvorm is dat SW bedrijven uit andere provincies waarschijnlijk niet zullen inschrijven. Hierdoor zouden er mogelijk te weinig offertes binnen komen.
	Bel voor andere alternatieve toepassingen eens met de directie Juridische Zaken van de Bestuursdienst (zie inleiding).


 Selecteren

3

3.3 Stap 3: Selecteren (en gunnen)

In deze stap wordt bepaald op welke aanbieding de keuze valt, m.a.w. welke leverancier de opdracht 'ge Gund' krijgt. Deze fase is zeer gedetailleerd beschreven in de Europese aanbestedingsrichtlijnen.

Bij een (niet) openbare Europese aanbesteding gaat het selecteren van een leverancier in twee fasen: het selecteren en het gunnen. Dit zijn twee verschillende processen binnen de aanbestedingsprocedure waarbij verschillende voorschriften gelden.

Hieronder worden deze twee processen kort uitgelegd, waarbij het van belang is om in het achterhoofd te houden dat selecteren gaat over de leverancier en gunnen over het voorwerp van de opdracht.

⁶ De term 'niet openbare aanbesteding' is verwarrend. Het betreft hier wel degelijk een openbaar gepubliceerde aanbesteding, die bestaat uit twee delen. In het eerste deel worden, via een selectieleidraad, leveranciers geselecteerd die door mogen naar het tweede, niet openbare deel.

3.3.1 Selecteren

Na ontvangst van de offertes, vindt een selectie van de kwaliteit van de leverancier plaats. Er zijn twee categorieën selectiecriteria te onderscheiden.

1. Uitsluitingsgronden, als een leverancier niet voldoet aan een aantal basiseisen. Er is in de richtlijn slechts een beperkt aantal uitsluitinggronden vastgesteld, waaronder (slechts) één van sociale aard, nl. als een onderneming niet heeft voldaan aan zijn verplichtingen inzake de betaling van sociale zekerheidsbijdragen.
2. Geschiktheideisen, om te bepalen of een inschrijver de financiële en economische draagkracht en anderzijds de technische bekwaamheid heeft om de opdracht te kunnen uitvoeren. Het is mogelijk om hierbij een aantal kwaliteitsnormen te eisen, gericht op de onderneming.

Let op!

Geschiktheideisen mogen alleen toegepast worden als ze algemeen geaccepteerd zijn in de markt, en niet discriminerend werken. Social Return mag geen selectie criterium zijn.

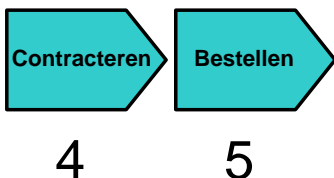
3.3.2 Gunnen

Na de selectie van inschrijvers, volgt de beoordeling van de offerte volgens gunningcriteria die erop gericht zijn om dié aanbieder te vinden, die inhoudelijk het best overeenkomt met de inkoopbehoefte. De opdrachtgever heeft de keuze tussen twee gunningcriteria: de laagste prijs óf de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI).

3. De laagste prijs: een eenvoudig te beoordelen criterium. Als u heel goed weet wat u hebben wilt en heel goed bekend bent met de marktcondities, kunt u besluiten om een laagste prijs aanbesteding te doen. Social Return is enkel toe te passen indien u het verwoord in een eis (optie 1 en 3). U realiseert zich hierbij dat u niet achterhaalt of de leverancier wellicht meer had kunnen doen.
4. De economisch meest voordelige inschrijving (EMVI): een samenstelling van de prijs-kwaliteitverhouding, die het mogelijk maakt ook rekening te houden met aanvullende criteria t.a.v. het voorwerp van de opdracht, zoals onder andere Social Return. Alle 3 de opties zijn toepasbaar. Bij optie 2 kunt u de leverancier die meer invulling geeft aan Social Return 'belonen' met een hogere score.

Tip

VSA ondersteunt inkopers bij de beoordeling van aanbiedingen bij optie 2 en maakt daarbij uit van het beoordelingsteam. Een voorbeeld van een beoordelingskader voor een 'optie 2' aanbieder is opgenomen in bijlage 1.



3.4 Stap 4 en 5: Contracteren en Bestellen

Zodra het aanbestedingsproces is geëindigd en de opdracht is gegund, is het zaak goed vast te leggen in het contract wat er overeengekomen is en, indien dat nog niet bekend is, te bespreken (en daarna vast te leggen) met de leverancier.

We gaan hierbij uit van het raamcontract of het contract dat direct kan worden ingevuld zodra het is getekend. De minicompetitie die kan volgen uit het raamcontract wordt apart belicht.

Tip

Ga gezamenlijk met het Projectbureau Social Return in gesprek met de leverancier. Zij zijn de deskundigen op dit gebied!

3.4.1 Optie 1: Contracteis (5%-regeling)

Leg de eis die is gesteld (percentage of aantal mensen) vast in het contract. Bepaal ook op welke termijn de leverancier met een plan van aanpak moet komen en wanneer de implementatie (in overleg met VSA) uiterlijk moet beginnen.

Het is zaak om zo snel mogelijk met de leverancier in gesprek te gaan over wat er van hem wordt verwacht. Het resultaat van de besprekingen, de concrete afspraken, worden later als bijlage toegevoegd aan het contract.

3.4.2 Optie 2: Sociale Paragraaf

De leverancier heeft een duidelijke invulling gegeven die wordt vastgelegd in het contract. Ga met de leverancier in gesprek over wat er van hem wordt verwacht. De leverancier zal nu met Projectbureau Social Return moeten bepalen hoe zijn voorstel wordt ingevuld.

Tip

De beoordeling van het plan van aanpak gebeurt door het projectbureau Social Return. Het projectbureau geeft uiteindelijk een akkoord op de inhoud van het voorstel en geeft dit door aan de opdrachtgever.

Nadat het plan is besproken en is opgenomen in de contracten gaan het projectbureau en de VSA proberen om een match te maken op de opgestelde vacatures. Dat betekent dat VSA de vacatures zal publiceren op haar website. Klanten hebben toegang tot deze website en kunnen zich melden voor de functies. Daarnaast heeft VSA adviseurs die verspreid zijn over de hele stad. Deze adviseurs doen ook matching van kandidaten op deze vacatures.

De opdrachtgever is eindverantwoordelijke voor het contract. Mogelijke acties richting leverancier bij escalatie zullen gaan via, of in overleg met, de opdrachtgever. Het projectbureau zal zowel telefonisch als schriftelijk terugkoppeling geven aan de contractbeheerder/-regisseur.

3.4.3 Optie 3: Verzoek om ideeën

De leverancier heeft een voorstel gedaan met zijn ideeën die al of niet interessant zijn voor het Projectbureau Social Return. Interessante voorstellen kunnen direct worden ingevuld. Na de gunning zal er een verdere uitwerking van de voorstellen worden vormgegeven. De verplichting dat hij Social Return moet invullen wordt vastgelegd in het contract. Tevens zal er worden afgesproken op wat voor manier de afspraken worden gecontroleerd (in voorkomende gevallen zal dat bijvoorbeeld via jaarverslagen van het betreffende bedrijf gaan).

3.4.4 Invulling bij raamcontracten (en minicompetities)

Gemeentelijke raamcontracten worden afgesloten voor een groot aantal gemeentelijke organisaties. De hoofdlijnen en verplichtingen ten aanzien van Social Return zijn vastgelegd in het raamcontract. Het succes van de invulling van Social Return zal mede afhankelijk zijn van de manier van opereren binnen een afzonderlijke gemeentelijke organisatie. Het is van belang dat de deelnemers ruimte bieden aan de leveranciers om de invulling ook bij hen plaats te laten vinden.

Let op!

Het is per raamcontract verschillend wat de rol voor de deelnemende organisatie is. Dit hangt af van de contractvorm en de gekozen optie voor de invulling van Social Return.

Indien een raamcontract is afgesloten met meerdere leveranciers, zullen deelnemende organisaties een zogenaamde minicompitie uit moeten schrijven om hun eigen leverancier te selecteren. Dit is hét moment om concrete invulling te geven aan Social Return. Bij de minicompitie staan – binnen de kaders van het raamcontract – alle opties voor Social Return open. In zijn nadere offerteaanvraag zal de deelnemer moeten vragen om een concrete invulling en deze invulling meewegen in zijn beoordeling van de nadere offertes.



Bewaken /
gebruiken

6

3.5 Stap 6: Bewaken en gebruiken

Nadat het inkoop of aanbestedingstraject is afgesloten wilt u natuurlijk weten of u waar krijgt voor uw geld. Houdt de aanbieder zich aan de gemaakte afspraken? U kunt er voor kiezen om eens in de zoveel tijd een check te doen. Maar u kunt ook prestatieindicatoren in het contract opnemen. Dan kunt u direct met de aanbieder afspreken hoe u gaat controleren dat zijn aanbod aan de afspraken voldoet. Overleg dit dan ook in uw eigen organisatie. Bespreek hoeveel tijd het mag kosten en wie de controles gaat uitvoeren.

3.5.1 Bewaken

Het Projectbureau Social Return zal monitoren of een leverancier de afspraken naleeft en de klant uit de uitkering is. Na ieder half jaar van het contract zal het projectbureau een overzicht opstellen ten behoeve van de contractregisseur/-manager en de leverancier. In dit overzicht zal worden aangegeven wat de voortgang is op de verplichting die is aangegaan en of er zich onvoorziene zaken voordoen. Het is hierbij niet de bedoeling dat het projectbureau tussen de contractregisseur/-manager en de leverancier in komt te staan maar dat zij samen optrekken bij mogelijke problemen. En natuurlijk ook bij successen!

3.5.2 Communiceren

Naast de communicatie met de leveranciers is ook communicatie met uw collega's van belang. We kunnen veel van elkaar leren en ook deze leidraad kan aan de hand van uw voorstellen weer uitgebreid en verbeterd worden.

Denk bijvoorbeeld aan het informeren van uw collega's op het inkoopplatform, een telefoontje naar VSA of Concern Inkoop en plaats een bericht op Intranet.



Nazorg

7

3.6 Stap 7: Nazorg

Als het contract is afgesloten en de uitvoering / levering is gestart, dan is het een goed moment om te evalueren. Er zijn vragen die u zichzelf als opdrachtgever, maar ook als 'matchmaker' VSA en vooral ook als leverancier kunt stellen.

- Wat gaat goed/kan beter?
- Welke concrete resultaten zijn er geboekt?
- Zijn de gewenste resultaten bereikt?
- Heeft Social Return voldoende zwaar meegewogen, of misschien juist te zwaar?
- Waren de wensen concreet genoeg geformuleerd?
- Waren de aanbiedingen zoals verwacht?

- Is het verzamelen van informatie, monitoren van de resultaten, rapporteren van ervaringen (positief en negatief) voldoende ingericht?
- Zijn de werkmethodes voldoende geborgd?
- Wordt er voldoende aandacht besteed aan communicatie – zowel naar de interne organisatie als naar de leverancier?

**Niet
vergeten!**

Successen moet je vieren

Deel uw goede ervaringen met collega's

Laat uw leverancier weten wat er goed gaat

Bijlage 1: Voorbeeld beoordelingskader

Score wensen t.a.v. Social Return

punten per eenheid	voorwaarden voor puntentoekenning	leverancier 1	leverancier 2	leverancier 3	leverancier 1	leverancier 2	leverancier 3
	<i>Beoordeeld wordt de manier en mate van de invulling op onderstaande punten.</i>	<i>aantal</i>	<i>aantal</i>	<i>aantal</i>	<i>score</i>	<i>score</i>	<i>score</i>
10	Het aanbieden van een duurzame reguliere arbeidsplaats	1	2	4	10	20	40
6	Het aanbieden van een praktijkplaats bij een leer/werktraject (BBL)	4	2	2	24	12	12
4	Het aanbieden van een beroeps-specifieke opleiding met behoud van uitkering.	0	1	1	0	4	4
2	Het aanbieden van een stageplaats voor de beoogde doelgroep.	0	1	6	0	2	12
2	Het aanbieden van een participatieplaats	2	1	0	4	2	0
1	Categorie overig. Indien een Inschrijver met een voorstel komt dat ook concrete resultaten oplevert, maar niet is meegenomen in de reeds beschreven categorieën dan kunnen daar ook punten voor behaald worden.	4	1	0	4	1	0
					42	41	68

Bijlage 2: Definities

1. **Werkzoekende:** Iemand die minimaal 3 maanden werkzoekend is en die staat ingeschreven bij UWV Werkbedrijf. De werkzoekende heeft een WWB-, een UWV-, een Anw-uitkering of geen uitkering. De werkzoekende wordt ook wel kandidaat genoemd.
2. **Leer-werk baan (BBL):** Opdrachtnemer/werkgever biedt een betaald dienstverband aan voor vier dagen per week en daarnaast volgt de kandidaat één dag per week een opleiding.
3. **Aanneemsom:** Totaal overeengekomen bedrag voor af te sluiten opdracht.
4. **Raamovereenkomst:** Een overeenkomst tussen één of meer aanbestedende diensten en één of meer ondernemers met het doel gedurende een bepaalde periode de voorwaarden inzake te gunnen overheidsopdrachten vast te leggen.
5. **Reguliere vacature (baan):** Werkgever zoekt een reguliere werknemer voor minimaal 6 maanden. Werkgever kan gebruik maken van diverse werkgeversarrangementen van DWI.
6. **Stage:** Werkzoekende doet met behoud van de (bijstands)uitkering werkervaring op en leert vaardigheden binnen een bepaald vakgebied.
7. **Participatieplaats:** Soort baan waarbij de werkzoekende werkritme en ervaring in een bedrijf opdoet. Kandidaten worden door Pantar en opdrachtnemer/werkgever intensief begeleid. De kandidaat nog niet productief. Hierbij zijn er geen loonkosten voor de opdrachtnemer/werkgever. De aangeboden plaats dient boven formatief te zijn.
8. **Loonkosten:** De brutoloonkosten, plus de directe werkgeverslasten van de werknemer.
9. **Vaststellen loonsom:** Voor het bepalen van het percentage van de aanneemsom dat door de inzet van werkzoekenden wordt gerealiseerd gelden de volgende uitgangspunten.
 - De inschaling van de werkzoekende geschiedt conform de geldende CAO, bij het bedrijf zelf of – indien de werknemer elders wordt geplaatst - bij de andere werkgever.
 - Voor leerwerkstages dient de opdrachtnemer voor het kwantificeren van zijn voorstel het loon te nemen volgens de voor het bedrijf geldende CAO als hij/zij wel in loondienst zou zijn.
10. **Aantrekken van kandidaten:** De leverancier is verantwoordelijk voor het aantrekken van werkzoekenden. De gemeente Amsterdam (Vacature Service Amsterdam) zal zich uitputtend inspannen de aanlevering van kandidaten te bevorderen. Hiertoe maakt de gemeente gebruik van Vacature Service Amsterdam (VSA). Voorwaarde is dat opdrachtnemer een planning opstelt voor het benodigde personeel en deze planning verstrekt aan de VSA. Onder planning wordt verstaan een overzicht per wanneer de vacatures (stage) beschikbaar zijn inclusief een beschrijving van vacature eisen.

11. **Verantwoording:** De leverancier dient een kopie van de arbeids- of leer-/werkstage-overeenkomst over te leggen met daarin informatie over de looptijd en het aantal te werken uren, alsmede een overzicht van de aan de werkzoekenden betaalde loonkosten of – in het geval van leerwerkstage – het brutoloon dat de werknemer zou hebben gekregen wanneer er sprake zou zijn geweest van een dienstverband.
12. **Beroepspecifieke opleiding:** Kandidaat wordt opgeleid voor een specifiek beroep (bijv. Beveiliging 2, Verkeersregelaar). Bij voorkeur gekoppeld aan een vacature binnen de organisatie van de leverancier.

Bijlage 3: Achtergrondinformatie

Relevante websites

Contact	Projectbureau Social Return
	E-mail: socialreturn@vacatureservice.amsterdam.nl
	Er is ook een website: www.vacatureservice.amsterdam.nl .
	Telefoon: 0800-5252525

Info 1	Een elektronische versie van deze leidraad, algemene informatie over social return bij inkopen en aanbesteden en voorbeeld besteksteksten kunt u vinden op de Intranetsite van inkoop en aanbesteden, onderdeel van de bedrijfsvoeringsportaal. http://intranet.amsterdam.nl/socialreturn
	E-mail: concerninkoop@bda.amsterdam.nl .

Info 2	Juridisch advies kunt u verkrijgen via intranetpagina van de directie juridische zaken:
	http://intranet.amsterdam.asp4all.nl.jkz
	E-mail: helpdeskjz@bda.amsterdam.nl

Colofon

Deze leidraad is tot stand gekomen als een coproductie tussen de DWI/VSA en Concern Inkoop. Het is een werk-/groeidocument, dat aangevuld en, of aangepast moet worden aan de hand van de ervaring die de gemeente Amsterdam opdoet.

Heeft u als lezer op- of aanmerkingen, laat die weten aan VSA of Concern Inkoop via socialreturn@vacatureservice.amsterdam.nl of concerninkoop@bda.amsterdam.nl.

Bij wijzigingen van deze leidraad, zal de meest recente versie gepubliceerd worden op Intranet: <http://intranet.amsterdam.nl/socialreturn>.

10 juni 2009