

Handreiking Social Return on Investment

gemeenten Alkmaar,
Bergen, Castricum, Dijk en
Waard, Heiloo en Uitgeest



Zaffier



Samen kom je verder!

Inhoud

Voorwoord	3
1. Inleiding	4
1.1. Vooraf: hoe zijn we georganiseerd?	4
1.1.1. Gemeenten en Zaffier als opdrachtgever	4
1.1.2. Wie is Zaffier?	4
1.1.3. Zaffier als coördinator SROI	6
2. Hoe werkt SROI in Noord-Holland Noord?	7
2.1. Wat is het?	7
2.2. Doelstellingen	8
2.3. Wie ondersteunen wij?	8
2.4. Met wie werken we samen?	9
3. Aan de slag met SROI	10
3.1. Afspraken maken	10
3.2. Welke mogelijkheden zijn er?	11
3.2.1. Arbeidsparticipatie	12
3.2.2. Sociaal inkopen	12
3.2.3. Co-creatieve projecten gericht op ontwikkeling kandidaten	14
3.2.4. Bijdragen aan maatschappelijke activiteiten	14
3.3. Hoe worden de resultaten van SROI bijgehouden?	16
3.3.1. Periodieke rapportages	16
3.3.2. Bouwblokmethode	16
3.3.3. Wat als niet aan de SROI-verplichting wordt voldaan?	18
Colofon	19

Voorwoord

Zaffier ondersteunt en helpt inwoners uit de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest die een steuntje in de rug kunnen gebruiken op de arbeidsmarkt. We begeleiden mensen naar werk. Soms door hen direct aan een werkgever te koppelen, maar soms ook door mensen eerst te helpen bij het leren zelfstandig te kunnen werken en het opdoen van werkervaring.

Dit doen wij natuurlijk niet alleen. Ook ondernemers, werkgevers, onderwijs en andere regionale partners leveren een positieve bijdrage aan het halen van onze maatschappelijke doelstellingen. Samen willen we sociale impact maken, zodat onze activiteiten bijdragen aan de ontwikkeling van inwoners en daarmee inclusiviteit in de arbeidsmarktregio serieus bevorderen.

Om dit doel te halen gaan we als Zaffier en gemeenten samen Social Return on Investment (SROI) implementeren als uitgangspunt bij aanbestedingen. Op die manier zorgen we ervoor dat de investering die we doen in de markt via inkoop ook sociaal meer winst oplevert. SROI zien we als een instrument om de samenwerking tussen gemeenten, Zaffier en ondernemers te organiseren en samen toe te werken naar het vergroten van sociale impact.

Dit past ook bij de ambitie van Zaffier en de gemeenten om vaker zaken te doen met ondernemers waarvan we weten dat ze een stap extra zetten om ook sociaal verschil te maken. Ondernemers met oog voor de mensen die samen met hen zelf het bedrijf vormen. En ondernemers met gevoel voor de omgeving waarin zij het betrokken bedrijf laten groeien en bloeien. Uiteindelijk willen we dat iedereen een plek krijgt om (weer) mee te doen.

Deze handreiking bevat handvatten voor werkgevers om concreet aan de slag te gaan met SROI. Hiermee willen we het onze opdrachtnemers makkelijker maken met ons mee te doen onze ambitie te realiseren. Want: alleen samen kom je verder!

Marco Wieseahn

Bestuurder Zaffier en wethouder gemeente Bergen





1. Inleiding

Voor je ligt de Handreiking Social Return on Investment van de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo, Uitgeest en van uitvoeringsorganisatie Zaffier. Hoe gaan de gemeenten* in deze regio en Zaffier om met Social Return on Investment (SROI), wat vinden wij belangrijk, en op welke manieren kun je als opdrachtnemer (ondernemer/werkgever) hier invulling aan geven? Deze handreiking bevat handvatten om concreet aan de slag te gaan met SROI.

1.1. Vooraf: hoe zijn we georganiseerd?

1.1.1. Gemeenten en Zaffier als opdrachtgever

De gemeenten en Zaffier nemen SROI op bij inkopen en aanbestedingen. Hiermee zorgen gemeenten en Zaffier er als opdrachtgever voor dat de investeringen die zij doen ook sociale winst opleveren.

1.1.2. Wie is Zaffier?

Zaffier ondersteunt inwoners van Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest bij werk, geldzaken en inburgering. Hierbij werkt Zaffier nauw samen met ondernemers en partners in de regio. Via het Zelfstandigenloket ondersteunt Zaffier ook ondernemers die vragen hebben over bedrijfskredieten of inkomensondersteuning. Maar ook inwoners die vanuit een uitkeringssituatie de stap willen zetten naar zelfstandig ondernemerschap kunnen terecht bij Zaffier.

* Met 'gemeenten' worden de 6 gemeenten bedoeld waar Zaffier SROI voor coördineert: Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest.

Dienstverlening Zaffier



Werk & participeren

- Werk
- Re-integratie
- Scholing
- Meedoen (activering)



Ondersteuning bij inburgeren

- Taal
- Werk
- Scholing
- Meedoen (activering)



Ondersteuning jongeren

- Jongerenpunt Check-In
- Empowermenttraining
- Geldzaken
- Werk
- Meedoen (activering)
- Onderwijs



Ondersteuning bij geldzaken

- Schuldhulpverlening
- Vroegsignalering
- Preventie
- Inkomen
- Tegemoetkoming
- Bijzondere bijstand
- Controles en handhaving



Ondersteuning werkgevers

- Subsidies
- Detacheren
- Werk uitbesteden
- WerkgeversServicepunt Noord-Holland Noord (WSP NHN)



Ondersteuning ondernemers

- Zelfstandigenloket
- Inkomen
- Bedrijfskredieten
- Schuldhulpverlening



Sociaal ondernemen

- Social Return on Investment (SROI)
- Detacheren
- Duurzame opdrachten
- Werk op locatie



Bestuursopdrachten

- Herstelactie kinderopvangtoeslag affaire
- Energietoeslag
- Leefgeld Oekraïners

1.1.3. Zaffier als coördinator SROI

Naast het feit dat Zaffier als organisatie zelf inkoopt en aanbesteedt (dus vanuit opdrachtgeverschap), coördineert Zaffier ook namens de bovengenoemde gemeenten, SROI. Hierbij wordt samengewerkt met de eigen inkoopafdeling en die van de gemeenten. Dit betekent dat ondernemers voor afspraken over SROI in deze regio te maken krijgen met de SROI-coördinator van Zaffier.

De gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo, Uitgeest en Zaffier zijn onderdeel van de arbeidsmarktregio Noord-Holland Noord. Binnen dit gebied gaan we uniform om met SROI en wordt er nauw samengewerkt tussen de verschillende SROI-coördinatoren in Noord-Holland Noord. Dat is wel zo makkelijk voor ondernemers.



Arbeidsmarktregio Noord-Holland Noord



2. Hoe werkt SROI in Noord-Holland Noord?

2.1. Wat is het?

Door sociale voorwaarden te verbinden aan inkoop en aanbesteden, zorgen we er als Zaffier en gemeenten voor dat onze investeringen ook sociale winst opleveren. De bijdrage die een opdrachtnemer doet in het kader van SROI wordt uitgedrukt in een percentage van de opdrachtwaarde. Meestal varieert dit tussen 2 en 5%. Dit is de minimale inzet die een opdrachtnemer dient te doen voor SROI.

Maatwerk staat voorop bij de manier waarop een opdrachtnemer invulling geeft aan SROI. Voert een opdrachtnemer een opdracht uit voor een van de gemeenten of Zaffier, dan gaat deze na gunning in gesprek met de SROI-coördinator over de opties. Ook worden er prestatieafspraken gemaakt. Er zijn tal van mogelijkheden om iets te betekenen voor de regiogemeenten en hun inwoners. Om opdrachtnemers zoveel mogelijk vrijheid te geven bij de invulling van SROI wordt de bouwblokkenmethode toegepast (zie 3.3.2.). Hierbij zijn brede mogelijkheden voor invulling van de SROI-verplichting beschikbaar. Ook innovatieve ideeën voor de invulling zijn welkom.



2.2. Doelstellingen

Met SROI beogen gemeenten en Zaffier samenwerkingsverbanden aan te gaan met ondernemers om bij te dragen aan diverse opgaven op de arbeidsmarkt:

- Vergroten van (arbeids)participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt,
- Stimuleren sociaal ondernemerschap,
- Voorkomen en terugdringen van voortijdige schooluitval,
- Verbinden onderwijs en arbeidsmarkt,
- Bevorderen inclusiviteit,
- Innovatieve ideeën verbinden aan het vergroten van arbeidsparticipatie,
- Bijdragen aan andere sociale en maatschappelijke opgaven van de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo, Uitgeest of Zaffier.

2.3. Wie ondersteunen wij?

Zaffier en de gemeenten hebben als doelstelling om inwoners met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen en te ontwikkelen, zodat zij stappen kunnen zetten richting duurzaam werk. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vormen dus de doelgroep van SROI.



Hiertoe behoren:

- Personen met een indicatie Beschut werk,
- Personen met een arbeidsbeperking die onder de banenafpraak vallen (doelgroepregister),
- Personen met een uitkering Participatiewet, WW, WGA, WIA, WAO,
- Voortijdige schoolverlaters en kwetsbare jongeren die niet meer naar school kunnen,
- Leerlingen Beroeps Opleidende leerweg (BOL) en Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL),
- Leerlingen Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO) en Praktijkonderwijs (PrO),
- Werkzoekenden niet-uitkeringsgerechtigden (Nuggers),
- Werkenden zonder startkwalificatie en kwetsbare werkende statushouders.

2.4. Met wie werken we samen?

Voor de invulling van SROI wordt samengewerkt met verschillende partners in de regio. De SROI-coördinator van Zaffier kan hierin faciliteren en adviseren. Denk aan partners, zoals:

- Werkgeversservicepunt Noord-Holland Noord (WSP),
- Werkbedrijf Zaffier,
- Onderwijs,
- Sociale ondernemingen,
- Maatschappelijke partners,
- Projecten van de gemeenten die gericht zijn op sociale impact,
- Vakbonden.



3. Aan de slag met SROI

3.1. Afspraken maken

Voor afspraken over SROI neemt de opdrachtnemer binnen vier weken na gunning contact op met de SROI-coördinator van Zaffier. Dit kan per e-mail: socialreturn@zaffier.nl. Vervolgens wordt de opdrachtnemer uitgenodigd voor een voorlichtingsbijeenkomst.

Binnen 3 weken na de voorlichtingsbijeenkomst, levert de opdrachtnemer een plan van aanpak SROI aan bij de SROI-coördinator, met daarin:

- Welke activiteiten worden uitgevoerd om invulling te geven aan SROI?
- Welke doelgroep van SROI wordt ingezet of op welke manier komen de ingezette SROI activiteiten ten goede aan de doelgroep?
- Een inschatting van de waarde van de SROI-inzet, aan de hand van het bouwblokkenmodel (zie paragraaf 4.3)

De SROI-coördinator beoordeelt het plan van aanpak, en maakt op basis van het ingediende plan prestatieafspraken met de opdrachtnemer. In samenspraak met de opdrachtnemer zal er een afspraak worden gemaakt over de beoordelingstermijn. Gedurende de looptijd van het contract waar de SROI verplichting onderdeel van is, wordt invulling gegeven aan SROI.



Verantwoordelijkheid opdrachtnemer en SROI-coördinator

De SROI-coördinator kan de opdrachtnemer adviseren en ondersteunen bij de invulling van de SROI-verplichting. Zij monitort de voortgang, faciliteert waar nodig en legt verbindingen tussen samenwerkingspartners, zoals het Werkgeversservicepunt Noord-Holland Noord en het onderwijs. Daarnaast staat zij in contact met de inkopers en contractmanagers van de gemeenten en houdt hen op de hoogte van de stand van zaken. De opdrachtnemer blijft altijd eindverantwoordelijk voor de invulling van de SROI-verplichting.

3.2. Welke mogelijkheden zijn er?

We vinden het belangrijk dat de SROI-invulling past bij de ondernemer, ten goede komt aan onze inwoners en zoveel mogelijk een samenwerking is met gemeenten, Zaffier en partners in de regio. SROI mag niet leiden tot verdringing van bestaande arbeidsplaatsen, leerwerkplekken of stageplaatsen.

De invulling van SROI vindt in eerste instantie op de opdracht plaats. Als dit niet mogelijk is, kan gekeken worden naar bredere bedrijfsvoering. Ook het betrekken van onderaannemers is toegestaan. De invulling is gericht op arbeidsparticipatie, sociaal inkopen, co-creatieve samenwerkingsprojecten, of een bijdrage aan maatschappelijke activiteiten. Het is belangrijk om hierover af te stemmen met de SROI-coördinator. Een combinatie van bovengenoemde opties is uiteraard mogelijk.



3.2.1. Arbeidsparticipatie

Ondernemers kunnen werk aanbieden aan werkzoekenden uit de SROI-doelgroep, zoals betaald werk, een werkervaringsplek of een stage. Ook opleidingskosten en bijzondere begeleidingskosten voor de werkzoekende horen hierbij. Opleiding kan bijvoorbeeld gericht zijn op vakinhoudelijke kennis, maar ook op het verkleinen of wegnemen van taalachterstand.

3.2.2. Sociaal inkopen

De SROI-verplichting kan ook worden ingevuld door diensten of producten in te kopen bij sociaal ontwikkelbedrijven, zoals Zaffier, en bij sociaal ondernemers die door de arbeidsmarktregio zijn erkend. Ook samenwerking met sociaal ontwikkelbedrijven en sociaal ondernemers behoort tot de mogelijkheden.

Sociale waarde

"Vanuit Yacht en BMC (beide onderdeel van de Randstad Groep) ervaren wij een fijne samenwerking met Zaffier in het kader van social return. Er is ruimte om vanuit onze kracht, kennis en expertise maatschappelijke waarde te creëren voor de SROI-doelgroep. Ook heeft het partnerschap ruimte geboden voor innovatie. Zo zijn we via het netwerk van Zaffier in gesprek geraakt met de sociale onderneming ICT vanaf Morgen en hebben we een grote samenwerking opgezet die veel sociale waarde creëert."



Bibianne Bielschowskij – SROI coordinator BMC en Yacht



Op de Digitale Tweeling van de regio zijn deze ondernemers te vinden: [Digitale Tweeling Alkmaar \(digitale-tweeling-alkmaar.azurewebsites.net\)](https://digitale-tweeling-alkmaar.azurewebsites.net). Als een onderneming niet vermeld staat maar de opdrachtnemer samen met hen wel sociale impact maakt, kunnen de mogelijkheden met de SROI-coördinator worden besproken.

Sociale ondernemingen – wie zijn zij?

Hierbij hanteren we de internationaal geaccepteerde definitie van 'sociale onderneming'. Ook de Sociaal Economische Raad (SER) heeft deze geadopteerd. Social Enterprise NL heeft deze ontwikkeld tot een landelijke Code Sociale Ondernemingen. Sociaal inkopen betreft zodoende een diensten- of productenafname van, of een samenwerking met:

- Een sociale werkvoorziening (SW-bedrijven of ook wel de sociale werkplaats genoemd),
- Lid Code sociale ondernemingen of lid Social Enterprise,
- Een PSO-30+ gecertificeerde onderneming, dat wil zeggen, minimaal 30% van de werknemers is gehandicapt of kansarm. Als een onderneming (nog) niet in het bezit is van een PSO-30+ certificaat, maar wel onafhankelijk (via vergelijkbare certificering of accountantsverklaring) kan aantonen dat zij voldoen aan gelijke criteria, inhoudende dat 30% van de werknemers van de betreffende organisatie als gehandicapt of kansarm aangemerkt zijn.

Maar ook inkoop bij of samenwerking met:

- Een startup of startende ZZP'er met een maatschappelijke missie (bedrijf bestaat niet langer dan 2 jaar) rekenen we mee als SROI.



3.2.3. Co-creatieve projecten gericht op ontwikkeling kandidaten

Bij co-creatieve projecten gaat het om samenwerking met bedrijven, onderwijs en/of andere maatschappelijke partners om kandidaten te ontwikkelen. Bijvoorbeeld trainingen gericht op het omgaan met nieuwe technologieën, zoals Artificial Intelligence. Dit helpt de SROI-doelgroep om mee te komen met de veranderende arbeidsmarkt. Maar ook praktijkopleidingstrajecten die ingezet worden om de positie van werkenden zonder startkwalificatie en kwetsbare werkende statushouders te verbeteren.

Het gaat hier om samenwerking op maat, met specifieke afspraken over de manier waarop een of meerdere SROI-verplichtingen worden ingevuld. Dergelijke projecten kunnen ook met meerdere bedrijven worden vormgegeven.

3.2.4. Bijdragen aan maatschappelijke activiteiten

Een opdrachtnemer kan activiteiten uitvoeren of projecten opzetten die bijdragen aan de beleidsdoelstellingen van Zaffier of maatschappelijke opgaven in de gemeenten. Ook kan een opdrachtnemer aansluiten op lopende projecten van Zaffier of in de gemeenten die gericht zijn op (arbeids)participatie, armoedebestrijding, eenzaamheid, gezondheidsbevordering of onderwijs.

Voorwaarde is dat deze activiteiten een relatie hebben met de arbeidsmarkt, het onderwijs en/of de maatschappelijke beleidsdoelen van Zaffier en de gemeenten.



Het gaat om inzet, in natura, door het verrichten van activiteiten die:

- Arbeidsparticipatie of vakmanschap bevorderen. Denk bijvoorbeeld aan gastlessen over het bedrijf, de branche of sector, bedrijfsbezoeken,
- Bijdragen aan schuldenaanpak, armoedebestrijding, of gericht zijn op (taal)ontwikkeling van mensen,
- Bijdragen aan de toepassing van inclusieve technologie (bijvoorbeeld VR(-brillen), cobots) of andere innovatieve ideeën om mensen met een verstandelijke, psychische of lichamelijke beperking nieuwe kansen op de arbeidsmarkt te bieden en de duurzame inzetbaarheid te vergroten,
- Actief bijdragen aan maatschappelijke initiatieven door kennis, expertise of middelen te delen.

CV- en sollicitatietrainingen praktijk- en speciaal onderwijs

De afgelopen jaren hebben diverse opdrachtnemers hun kennis op het gebied van CV- en sollicitatietrainingen ingezet op scholen in de regio Alkmaar. Leerlingen die aan de vooravond staan van het solliciteren voor een stageplek, ontvingen op maat gemaakte CV- en sollicitatietrainingen.

"De meerwaarde van deze sollicitatietrainingen is dat het door echte werkgevers wordt gegeven. Dit heeft toch meer gewicht voor leerlingen. Zij ervaren het solliciteren, zoals het 'in het echt' ook gaat."



Mieke Pelger - Praktijkschool Focus



3.3. Hoe worden de resultaten van SROI bijgehouden?

3.3.1. Periodieke rapportages

Periodiek bieden opdrachtnemers inzicht in de SROI-invulling via het online monitoringssysteem WIZZR. De opdrachtnemer krijgt hiervoor een persoonlijke inlog. Dit is belangrijk om inzicht te krijgen in de resultaten, knelpunten tijdig te signaleren en successen te delen. Het is niet toegestaan om kandidaten die in andere gemeenten zijn meegerekend voor de invulling van een SROI-verplichting, opnieuw mee te rekenen voor dezelfde periode. Binnen een maand na het einde van de opdracht heeft de opdrachtnemer zijn SROI verantwoording geregistreerd in WIZZR.

3.3.2. Bouwblokkenmodel

Om de waarde van de investeringen voor de SROI-verplichting te meten, gebruiken we de 'bouwblokkenmethode'. Iedere doelgroep of activiteit heeft in het bouwblokkenmodel een inspanningswaarde. De inspanningswaarde is niet de uitgave aan loon, maar er is rekening gehouden met de mate van inspanning voor de begeleiding van de doelgroep, dat wil zeggen, de afstand tot de arbeidsmarkt. Met andere woorden hoe moeilijker de kandidaat doorgaans aan betaald werk komt of blijft, des te hoger de inspanningswaarde waarmee wordt gerekend.

	Bouwblok	SROI-waarde	Duur meetellen
	Arbeidsparticipatie		
	Betaald dienstverband	Per jaar, per fte (36 uur)	
1	Beschut werk	50.000	Altijd
2	Banenafpraak (doelgroepregister, ook Wajong, Wsw)	40.000	Altijd
3	Wsw detachering	Factuurbedrag	
4	WIA/WAO	35.000	5 jaar
5	Participatiewet	35.000	2 jaar
6	Voortijdig schoolverlaters/ kwetsbare jongeren tot 27	35.000	2 jaar
7	Na uitstroom BBL 1-2, VSO, PrO	35.000	2 jaar
8	Niet uitkeringsgerechtigden (P-wet Nugger)	15.000	1 jaar
9	WW	15.000	1 jaar
	Werkervaringsplaats		
10	Werkervaringsplaats	7.500	1250,- per maand
	Leerlingen		
11	Leerling BBL leerbaan niveau 1-2	20.000	Studieperiode
12	Leerling BBL leerbaan niveau 3-4	10.000	Studieperiode
13	Leerling BOL stage niveau 1-2	7.500	Studieperiode
14	Leerling BOL stage niveau 3-4	5.000	Studieperiode
15	Leerling VSO/Praktijkonderwijs stage	10.000	Studieperiode
	Extra bovenop bovenstaande bedragen		
16	Dienstverband onbepaalde tijd	10.000	Eenmalig/naar rato
17	Dienstverband 50+	10.000	Eenmalig/naar rato
18	Dienstverband statushouder/ personen met taalachterstand	15.000	Eenmalig/naar rato
19	Opleidingskosten	Kosten in overleg en na goedkeuring	
20	Bijzondere begeleidingskosten	Kosten in overleg en na goedkeuring	
	Prestatieladder sociale ondernemen (onder A)	Korting SROI-verplichting	
21	Trede 1	10%	Eenmalig
22	Trede 2	25%	Eenmalig
23	Trede 3	50%	Eenmalig
24	PSO-30+	Vrijstelling SROI-verplichting	Eenmalig
	Sociaal inkopen van diensten of producten bij		
25	Sociale werkvoorziening	Factuurbedrag	
26	Lid Code sociale ondernemingen of lid Social Enterprise	Factuurbedrag	
27	PSO-30+ gecertificeerde onderneming	Factuurbedrag	
28	Startup of startende ZZP'er met een maatschappelijke missie (bedrijf bestaat niet langer dan 2 jaar)	Factuurbedrag	
	Co-creatieve projecten		
29	Co-creatief project gericht op ontwikkeling kandidaten	Waarde traject (kosten in overleg en na goedkeuring)	
	Maatschappelijke activiteiten		
30	Hulp, kennis en expertise, in natura, aan maatschappelijke activiteiten/initiatieven	100 euro per uur, per ingezet personeelslid vanuit de organisatie	



3.3.3. Wat als niet aan de SROI-verplichting wordt voldaan?

SROI is een contractuele verplichting en dus niet vrijblijvend. De SROI-verplichting moet, net als alle andere contractuele verplichtingen, geheel nagekomen zijn vóór het einde van de opdracht. Natuurlijk kunnen er onvoorziene omstandigheden zijn, waardoor de invulling toch niet lukt. Als de SROI-verplichting niet kan worden ingevuld, wordt eerst samen met opdrachtnemer naar een oplossing gezocht. Het initiatief ligt hiertoe bij de opdrachtnemer. Verwacht wordt dat opdrachtnemer tijdig aan de bel trekt bij de opdrachtgever.

Als blijkt dat de opdrachtnemer aan het einde van de looptijd van de opdracht de SROI-verplichting verwijtbaar niet volledig heeft ingevuld (dus bij verwijtbaar niet-nakomen van contractuele afspraken), dan zijn de gemeenten of Zaffier gerechtigd het deel van de SROI-verplichting dat nog niet of niet naar behoren is ingevuld, in te houden op de betaling. Dit beschouwen we als een uiterst middel. Onder 'verwijtbaar' wordt verstaan: als de opdrachtnemer het nalaat de SROI-verplichting (geheel of gedeeltelijk) tijdig en naar behoren in te vullen. Het niet ingevulde deel van de SROI-verplichting wordt niet ingehouden op de betaling als naar de mening van opdrachtgever de opdrachtnemer (aantoonbaar) niets te verwijten valt bij het niet voldoen aan de SROI-eis.



Zaffier



Colofon Handreiking SROI

Uitgavejaar: 2024
Auteur: Zaffier

Voor vragen kan je contact opnemen met mij, Martine Schats - Madder, via: socialreturn@zaffier.nl

