

Beleidsnotitie Social Return on Investment

Zaffier

Versie september 2024





Inhoud

1	Wat is Social Return on Investment	3
1.1	Inleiding	3
1.2	Aan welke doelen draagt SROI bij	4
1.3	Uitgangspunten voor SROI.....	5
2	Inkoop en aanbesteding	7
2.1	Inleiding	7
2.2	Bij welke opdrachten SROI toepassen	7
2.3	Maatwerk: inschatten kansen	7
2.4	SROI percentage: maatwerk	7
2.5	Gunningscriterium	8
3	De waardering van de SROI invulling	9
3.1	Bouwblokken	9
3.2	Mogelijkheden voor SROI invulling.....	9
3.2.1	Arbeidsparticipatie heeft de voorkeur	9
3.2.2	Daarnaast kan de opdrachtnemer sociaal inkopen.....	9
3.2.3	Samenwerken met opdrachtnemers in projecten ten behoeve van kandidaatontwikkeling	10
3.2.4	Bijdragen aan maatschappelijke activiteiten.....	10
4	Monitoring en handhaving	11
4.1	Prestatie meten van opdrachtnemer	11
4.2	Verwerken persoonsgegevens	11
4.3	Naleving	11



1 Wat is Social Return on Investment

1.1 Inleiding

SROI is het stellen van sociale contractvoorwaarden bij inkoop¹ en aanbestedingen. Social return betekent letterlijk: 'iets teruggeven aan de samenleving'. Door sociale voorwaarden te verbinden aan inkoop en aanbesteden, zorgen opdrachtgevers - Zaffier en gemeenten² – er voor dat investeringen ook sociale winst oplevert. Dit sluit aan bij de doelstellingen van Zaffier en de gemeenten, namelijk: iedereen doet mee in de samenleving en door via inkoop sociale impact te maken, creëren we zoveel mogelijk ontwikkelmogelijkheden en (duurzame) werkgelegenheid voor mensen die een steuntje in de rug nodig hebben op de arbeidsmarkt.

Bovendien is maatschappelijke waarde een belangrijk thema bij aanbestedingen. In de Aanbestedingswet (AW), artikel 1.4, lid 2 is het volgende opgenomen: "De aanbestedende dienst of het speciale-sectorbedrijf draagt zorg voor het leveren van zo veel mogelijk maatschappelijke waarde voor de publieke middelen bij het aangaan van een schriftelijke overeenkomst als bedoeld in het eerste lid."

Deze beleidsnotitie en de daaruit voortkomende "Handreiking SROI Zaffier gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo, Uitgeest en Zaffier" gaan over Social Return on Investment (SROI), één van de manieren om zoveel mogelijk maatschappelijke waarde te creëren.

In de praktijk betekent dit dat de opdrachtgever³, daar waar mogelijk, Social Return On Investment als contracteis opneemt in aanbestedingen. Dit houdt in dat opdrachtnemers (bedrijven) die de opdracht gegund krijgen, een maatschappelijke bijdrage moeten doen, met als doel het vergroten van (arbeids-) participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit wordt uitgedrukt in een bepaald percentage van de opdrachtwaarde.

Aan het begin van een inkoopproces maken de gemeenten en Zaffier een strategische afweging hoe de meeste maatschappelijke impact te realiseren bij haar opgaven door middel van haar inkopen en aanbestedingen. Er zijn verschillende mogelijkheden om via inkoop en aanbestedingen maatschappelijk waarde te creëren:

1. inbesteden bij een eigen sociaal ontwikkelbedrijf;
2. voorbehouden opdracht aan sociale werkvoorzieningen en sociale ondernemingen (AW artikel 2.82)⁴;

¹ Daar waar "inkoop" staat, kan ook "aanbesteden" worden gelezen, en andersom.

² Met "gemeenten" worden de 6 gemeenten bedoeld waar Zaffier SROI voor coördineert: Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest.

³ Met "opdrachtgever(s)" worden bedoeld: Zaffier, in het geval Zaffier zelf inkoop of aanbesteedt, en worden de 6 gemeenten bedoeld waar Zaffier SROI voor coördineert: Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest.

⁴ Voorbehouden van opdrachten (art. 2.82 Aanbestedingswet) De nieuwe Aanbestedingswet geeft publieke organisaties de mogelijkheid opdrachten voor te behouden aan ondernemingen, werkplaatsen of programma's 'mits ten minste 30% van de werknemers van deze



3. stellen van aanvullende voorwaarden als contracteis, bijvoorbeeld een bijzondere uitvoeringsvoorwaarde over SROI.

Ook het onderverdelen in percelen kan gebruikt worden om bepaalde percelen specifiek sociaal in te kopen, bijv. een klein perceel één op één aan een sociale ondernemer gunnen of een klein perceel investeren of binnen één perceel met gebruikmaking van artikel 2.82. aan besteden.

1.2 Aan welke doelen draagt SROI bij

SROI is een middel dat naast de reguliere re-integratie- en participatieactiviteiten van gemeenten kan bijdragen aan de verwezenlijking van overheidsdoelstellingen op het terrein van het aan het werk helpen van werklozen en de participatie van deze doelgroep. Dit brengt hen in een betere positie op de arbeidsmarkt. De meerwaarde van SROI voor opdrachtnemers zit in de mogelijkheid om invulling te geven aan de personeelsbehoefte, ondernemen met sociale impact en bevorderen van vakmanschap.

In algemene zin is de ambitie met SROI dat kwetsbare inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt meer kansen op werk krijgen en meer kansen krijgen om mee te doen naar vermogen. Met SROI beogen gemeenten en Zaffier samenwerkingsverbanden aan te gaan met ondernemers om bij te dragen aan diverse opgaven op de arbeidsmarkt:

De doelstellingen van SROI zijn:

- 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 en Uitgeest of Zaffier.

Met het SROI beleid stimuleren Zaffier en de regiogemeenten dus ook het sociaal ondernemen. Dit gebeurt doordat de SROI verplichting kan worden ingevuld door sociaal inkopen van diensten of producten bij de Sociaal ondernemers. Als definitie hanteren we de internationaal geaccepteerde definitie van 'sociale onderneming'⁵. Ook de Sociaal Economische Raad (SER) heeft deze

werkplaatsen, ondernemingen of programma's gehandicapte of kansarme werknemers zijn'. Organisaties die voldoen aan deze (wettelijke) criteria worden ook wel 30+- of Abw- organisaties genoemd.

⁵ [Advies 2015/03: Sociale ondernemingen: een verkennend advies \(ser.nl\)](#)



geadopteerd. Social Enterprise NL heeft deze ontwikkeld tot een landelijke Code Sociale Ondernemingen.

Wat sociale ondernemingen volgens de SER gemeen hebben met elkaar is dat zij zelfstandige ondernemingen zijn die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven. Voor sociale ondernemingen staat de financiële doelstelling ten dienste van het primaire maatschappelijke doel. Dit onderscheidt de sociale onderneming van andere ondernemingen.

SROI kan naast de inzet op arbeidsmarktbeleid helpen om bij te dragen aan andere sociale en maatschappelijke opgaven van Zaffier en de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest.

1.3 Uitgangspunten voor SROI

1.3.1 Brede maatwerk mogelijkheden

Voor de invulling van SROI zijn er brede toepassingsmogelijkheden. De invulling vindt in eerste instantie op de opdracht plaats. Als dit niet mogelijk is, kan de ondernemer ook naar mogelijkheden binnen de bredere bedrijfsvoering en bij onderaannemers kijken. De invulling is gericht op arbeidsparticipatie, sociaal inkopen, co-creatieve samenwerkingsprojecten, of een bijdrage aan maatschappelijke activiteiten. Hierover dient afgestemd te worden met de SROI-coördinator. Een combinatie van de genoemde opties is uiteraard mogelijk. Maatschappelijke activiteiten omvatten een scala aan activiteiten. Voorwaarde is dat deze activiteit een relatie heeft met de arbeidsmarkt, het onderwijs of de maatschappelijke beleidsdoelen van Zaffier of de gemeenten.

1.3.2 Duurzame arbeidsinschakeling

Het belangrijkste doel van SROI is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam verder te helpen. Zaffier en de gemeenten in de regio willen SROI zodanig inzetten dat werkzoekenden of kwetsbare groepen ook op langere termijn kunnen blijven werken, dus niet alleen tijdens een opdracht van een bedrijf bij de gemeente. Daarom maken we gebruik van een 'extra waardering' voor vaste dienstverbanden. Ook stimuleren we met SROI een werkomgeving waarbij de werkgever investeert in de nieuwe medewerker.

1.3.3 SROI als hefboom

SROI is een hefboom om opdrachtnemers een maatschappelijke bijdrage te laten leveren die past bij hun bedrijf en opdracht. Wel spelen bij de invulling van SROI externe factoren mee. Zo is de invulling van een SROI verplichting niet gebonden aan gemeentelijke grenzen, waardoor er niet gegarandeerd mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie vanuit de gemeente van de opdrachtgever worden ingezet. Ook het aantal opdrachten waarop SROI wordt toegepast, verschilt per jaar.

1.3.4 Gelijke spelregels

Voor opdrachtnemers is het verwarrend als de manier van SROI invulling verschilt per gemeente. Daarom wordt SROI in de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo, Uitgeest



en bij Zaffier uitgevoerd vanuit deze beleidsnotitie en de Handreiking Social Return on Investment Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest. Zo is er eenduidig beleid, waarbij maatwerk voor lokale opdrachten mogelijk is.

1.3.5 Subregionale samenwerking Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest en maatwerk

Een subregionaal beleid voor SROI vraagt om een uniforme toepassing en uitvoering van het beleid binnen de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest. Tegelijkertijd dient er ruimte te zijn om lokaal binnen de vastgestelde kaders te kunnen bewegen, als de desbetreffende aanbesteding daartoe aanleiding geeft. Daarom zijn de SROI beleidskaders en uitvoeringsafspraken zodanig vormgegeven, dat zij maatwerk tijdens het aanbestedingstraject mogelijk maken.

Als de opdracht eenmaal gegund is, vult de opdrachtnemer in overleg met de SROI-coördinator zijn SROI verplichting in. De uitvoeringsafspraken hiervoor zijn beschreven in de Handreiking Social Return on Investment Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo, Uitgeest en Zaffier. Lokale, regionale of organisatorische ontwikkelingen of de aard van de opdracht kunnen aanleiding zijn voor Zaffier of de gemeenten om met opdrachtnemers afspraken te maken die afwijken van deze Handreiking. Die uitvoeringsafspraken bieden daarmee, net als deze beleidsnotitie, voldoende ruimte voor maatwerk.

De eindverantwoordelijkheid voor het schrijven van de aanbestedingsdocumenten en het bepalen van de SROI eis ligt bij de opdrachtgever. De budgethouder of de afdeling Inkoop van de opdrachtgever bepaalt de inhoud van de aanbesteding, inclusief aanvullende voorwaarden zoals SROI. De SROI-coördinator kan adviseren over de wijze waarop SROI kan worden opgenomen in een aanbesteding. De lokale gemeente of Zaffier blijft zelf verantwoordelijk voor het managen van het contract, inclusief de SROI verplichting. Uiteraard monitort de SROI-coördinator de voortgang van de SROI-invulling.



2 Inkoop en aanbesteding

2.1 Inleiding

Ons streven is om een realistische en kansrijke SROI uitvraag te doen. SROI wordt als contracteis door middel van een bijzondere uitvoeringsvoorwaarde opgenomen. Optioneel kan een gunningscriterium worden toegepast.

2.2 Bij welke opdrachten SROI toepassen

SROI wordt toegepast bij opdrachten voor werken, diensten en leveringen met een proportionele arbeidscomponent. Wij willen dat SROI eenvoudig en op maat toepasbaar is op alle Europese aanbestedingen van Zaffier en de gemeenten. Dit betekent dat we SROI opnemen in opdrachten bij tenminste de Europese aanbestedingsdrempel voor Diensten en Leveringen. Bij opdrachten onder deze drempel passen we het alleen toe als het kansrijk en proportioneel is.

2.3 Maatwerk: inschatten kansen

De beoordeling van de uitvraag van SROI vraagt maatwerk omdat opdrachten sterk van elkaar verschillen. Aanbevolen wordt om bij voorkeur per aanbesteding te bekijken hoe de beïnvloedende factoren inwerken op de uitvraag en het percentage SROI.

Hierbij gaat het om een inschatting of en hoe SROI bij een specifieke aanbesteding proportioneel en kansrijk toepasbaar is. Factoren die een rol spelen bij de inschatting van de kansen zijn bijvoorbeeld: omvang en looptijd van de opdracht; marktontwikkelingen; verhouding arbeid-materialen; aard van de opdracht en type werkzaamheden; arbeidsintensief of arbeidsextensief; aandeel van laaggeschoolde en van specialistische en hooggeschoolde arbeid; beschikbaarheid van arbeidspotentieel; wat is er nodig om potentiële kandidaten geschikt te maken; andere verplichtingen bij de opdracht die van invloed kunnen zijn. Bij de inschatting wordt informatie vanuit marktconsultaties en advies van het Werkgevers Servicepunt over arbeidsmarkt en beschikbaarheid kandidaten betrokken.

Dit sluit aan bij het proportionaliteitsbeginsel dat inhoudt dat de keuzes die een aanbestedende dienst maakt en de eisen en voorwaarden die zij stelt bij een aanbesteding, in redelijke verhouding dienen te staan tot de aard en omvang van de aan te besteden opdracht.

2.4 SROI percentage: maatwerk

Het vaststellen van het percentage vraagt maatwerk. Bijvoorbeeld bij opdrachten in het fysieke domein hebben we in de huidige arbeidsmarkt te maken met 'tekortsectoren'. Hierbij is een maatwerk beoordeling van de SROI kansen met input vanuit het WSP over de beschikbaarheid van arbeidspotentieel en wat er nodig is om potentiële kandidaten geschikt te maken belangrijk. Bij



maatwerk hoort uitvragen op een manier dat SROI zal bijdragen aan nieuwe aanwas vanuit onderwijs en werkzoekenden. Het SROI percentage wordt uitgedrukt in een percentage van de opdrachtsom.

Gemiddeld zien we dat in de afgelopen jaren percentages tussen de 2 en 5 % worden gehanteerd. Als basis richtlijn voor het toepassen van SROI hanteren we, toegepast vanaf drempelbedrag:

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

De achterliggende gedachte hier bij is: is de totale loonsom voor opdrachtnemer aantoonbaar minder dan 30% van de totale aanneemsom bij het contract, dan is bijv. een lager % van de opdrachtwaarde i.v.m. proportionaliteit noodzakelijk.

En is de loonsom lager dan 10% dan kan de uitkomst zijn dat SROI niet wordt opgenomen in de aanbesteding. Overheidsopdrachten voor leveringen hebben vaak een kleine arbeidscomponent. Het stellen van SROI-eisen is dan al snel disproportioneel.

2.5 Gunningscriterium

De contracteis met SROI als bijzondere uitvoeringsvoorwaarde kan optioneel in combinatie worden toegepast met een gunningscriterium. Met gebruikmaking van een gunningscriterium is het mogelijk uit te dagen tot 'meer': wat is de ondernemer bereid nog meer te doen dan de concurrent? Een gunningscriterium wordt alleen toegepast bij opdrachten als het marktsegment zich er bij uitstek voor leent en er relatief veel potentieel is voor SROI. Denk aan werkzaamheden waarvoor weinig of geen scholing volstaat. De haalbaarheid van een hoger SROI percentage zal in alle gevallen zorgvuldig door de opdrachtgever worden afgewogen. In dit geval kunnen aanbieders bij inschrijving gevraagd worden een plan in te dienen hoe zij een bijdrage gaan leveren aan SROI. Dit plan wordt gescoord op kwantiteit en kwaliteit en telt mee bij de gunning.



3 De waardering van de SROI invulling

Opdrachtnemers kiezen zelf hoe zij hun SROI invullen binnen de door de Zaffier en gemeenten aangereikte mogelijkheden (Bouwblokken). SROI kan alleen voortbestaan als zowel de belangen van Zaffier, de gemeenten, de doelgroep, én die van de opdrachtnemer gediend worden. Het moet een win-win-win voor allen zijn.

De SROI verplichting of -inspanning wordt vertaald naar een percentage van de opdrachtwaarde. De opdrachtnemer moet dus een bepaalde waarde inzetten als SROI invulling. De gemeenten en Zaffier werken al sinds de implementatie van SROI met de flexibele bouwblokkenmethode. Veel gemeenten in Nederland hanteren deze werkwijze.

3.1 Bouwblokken

De bouwblokken staan in een tabel. Iedere doelgroep of activiteit heeft in het bouwblokkenmodel een (fictieve) waarde. Deze waarde is niet de uitgave aan loon, maar is de waarde gebaseerd op de mate van inspanning voor de begeleiding van de doelgroep. Met de bouwblokken proberen we een realistische afspiegeling te geven van de kosten die de opdrachtnemer maakt bij de inzet van een kandidaat. De waarde is mede afhankelijk van de afstand tot de arbeidsmarkt die de kandidaat heeft. Hoe groter de afstand, des te hoger het bedrag dat een opdrachtnemer kan afrekenen. Het nieuwe bouwblokkenmodel staat in de 'Handreiking Social Return on Investment Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo, Uitgeest en Zaffier' (versie 2024).

3.2 Mogelijkheden voor SROI invulling

SROI is maatwerk. Samen met de opdrachtnemers wordt bekeken welke invulling het beste past. Om een ondernemer zoveel mogelijk vrijheid te geven bij de invulling van SROI passen Zaffier en de gemeenten de 'bouwblokkenmethode' toe. Werk en ontwikkeling staan bij de invulling van SROI voorop. Voor het invullen van de SROI-verplichting bestaan diverse mogelijkheden. Een combinatie van mogelijkheden is toegestaan. De opdrachtnemer maakt zelf een plan van aanpak in overleg met de SROI-coördinator.

3.2.1 Arbeidsparticipatie heeft de voorkeur

Arbeidsparticipatie gaat over betaald werk, dienstverbanden bieden of werkervaringsplaatsen bieden of BBL en BOL ⁶leerlingen een leerbaan of stage bieden. Ook opleidingskosten en bijzondere begeleidingskosten voor de kandidaten horen hierbij.

3.2.2 Daarnaast kan de opdrachtnemer sociaal inkopen

Als de invulling slechts voor een deel door arbeidsparticipatie kan, is het ook mogelijk de SROI

⁶ BBL staat voor een Beroeps Begeleidende Leerweg en een BOL opleiding staat voor een Beroeps Opleidende Leerweg.



verplichting in te vullen door sociaal inkopen van diensten of producten. Dit kan bij erkende sociaal ondernemers en sociale werkbedrijven.

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, d.w.z. 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, geldt dat minimaal 30% van de werknemers gehandicapt of kansarm moeten 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 Samenwerken met opdrachtnemers in projecten ten behoeve van kandidaatontwikkeling

Zaffier en de gemeenten willen co-creatieve samenwerkingen aan gaan met bedrijven, onderwijs en/of andere maatschappelijke partners om kandidaten te ontwikkelen. Denk hierbij aan het samen opzetten van leerwerktrajecten 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 ingezet voor de doelgroep. Dergelijke projecten kunnen ook met meerdere bedrijven worden vormgegeven.

3.2.4 Bijdragen aan maatschappelijke activiteiten

Een opdrachtnemer kan ook invulling geven aan de SROI verplichting door het uitvoeren van maatschappelijke activiteiten in de gemeenten. Het gaat om inzet, in natura, door het verrichten van activiteiten die:

- arbeidsparticipatie of vakmanschap bevorderen. Denk bijv. aan gastlessen over bedrijf, branche of sector of bedrijfsbezoeken;
- actief bijdragen aan maatschappelijke initiatieven: combinatie van kennis, expertise of middelen delen. Bijvoorbeeld een communicatieplan of organisatieadvies voor een maatschappelijke stichting maken;
- zijn gericht op (taal)ontwikkeling van mensen, het bestrijden van eenzaamheid/sociaal isolement of die bijdragen aan de armoede en schuldenaangepak.



4 Monitoring en handhaving

Een belangrijke randvoorwaarde voor het laten slagen van SROI is goede monitoring en handhaving. Wat zijn de resultaten van het SROI beleid? En hoe presteren individuele opdrachtnemers?

4.1 Prestatie meten van opdrachtnemer

Opdrachtnemers maken bij aanvang van de opdracht een plan van aanpak waarin onder andere staat hoe zij de SROI verplichting gaan invullen. De opdrachtnemer is ervoor verantwoordelijk aantoonbaar te maken, in de beschikbaar gestelde registratie, dat, en op welke wijze, er resultaten zijn behaald voor SROI. Zaffier en de gemeenten monitoren de SROI- afspraken om na te gaan of een opdrachtnemer deze nakomt.

4.2 Verwerken persoonsgegevens

Bij de gegevensverwerking van SROI kandidaten handelen Zaffier en de gemeenten conform de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Om de naleving van deze contractuele SROI-verplichting te controleren hebben Zaffier en de gemeenten bepaalde persoonsgegevens nodig en is hier een grondslag voor, gerechtvaardigd belang. Zaffier en de gemeenten vragen alleen persoonsgegevens op die strikt noodzakelijk zijn.

4.3 Naleving

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.