



Vlaanderen
is duurzaam ondernemen

PRAKTIJKGIDS

Aankopen met sociale impact

DEPARTEMENT
WERK &
SOCIALE
ECONOMIE

socialeconomie.be

Colofon

Vlaamse overheid

Departement Werk en Sociale Economie
Ellipsgebouw - Koning Albert II-laan 35 bus 20
1030 Brussel
departement@wse.vlaanderen.be
www.socialeconomie.be

Verantwoordelijke uitgever

Dirk Vanderpoorten
Secretaris-generaal

Redactie

Deze gids kwam tot stand met medewerking van
Mieke Pieters, Veerle Van der Borgh, Hans Rymenams
en Alexander Lemmens.

Copywriting

Pantarein, www.pantareinpublishing.be

Concept en grafische vormgeving

The Oval Office, www.theovaloffice.be

Drukwerk

Gazelle, www.gazelle.be

Uitgave

Februari 2018

Depotnummer

D/2018/3241/043

INHOUD

Voorwoord	5
Ter info	6
Voor wie is de gids bestemd?	6
Doel van de gids?	6
Begrippenkader	7
Afbakening in de gids	8
Opbouw van de gids	9
1 Hoe begin je eraan?	10
2 Hoe leg je een strategische basis?	14
Stap 2.1 – Creëer draagvlak	16
Stap 2.2 – Formuleer sociale aankoopdoelstellingen	18
Stap 2.3 – Selecteer aankoopdossiers met sociale hefboom	21
3 Hoe ga je aan de slag met een concreet dossier?	24
Stap 3.1 – Formuleer de aankoopbehoefte	26
Stap 3.2 – Engageer de markt	29
Stap 3.3 – Specificeer de eisen en verwachtingen	29
Stap 3.4 – Gun het contract	32
Stap 3.5 – Volg sociale eisen op tijdens de uitvoering	34
Stap 3.6 – Meet, evalueer en bouw verder op de resultaten	36
4 Inspirerende voorbeelden uit heel Vlaanderen	38
5 Juridische instrumenten voor sociale impact	74



Voorwoord

Lokale besturen zijn een krachtige actor voor sociale verandering en vooruitgang. Door het eigen lokale beleid kunnen zij ondernemingen en de mensen die er werken ondersteunen. Het aankoopbeleid van een lokaal bestuur biedt bij uitstek kansen om een sterke sociale impact teweeg te brengen.

Het aankopen van werken en diensten door een lokaal bestuur dient in de eerste plaats om lokale noden in te vullen, zoals de aanleg van straten, het onderhoud van parken of de catering in stedelijke gebouwen. Deze opdrachten kunnen echter een extra dimensie krijgen door beroep te doen op sociale economiebedrijven en zo tewerkstellingskansen te bieden aan personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Daartegenover staat dat sociale economiebedrijven ook veel te bieden hebben aan lokale besturen: ze zijn flexibel, leveren kwaliteit en gemotiveerde werknemers en hebben veel expertise.

Tegelijk biedt een sociaal aankoopbeleid ook een opportuniteit om een brug te slaan tussen de lokale sociale economie en de reguliere ondernemingen. Door een opdracht te verdelen in percelen kunnen sociale economie- en reguliere ondernemingen zij aan zij samenwerken. Niet enkel voor de bedrijven maar ook voor de werknemers zijn de gedeelde ervaringen en expertise een grote meerwaarde, bijvoorbeeld door de extra kansen op doorstroommogelijkheden die daardoor gecreëerd worden voor de doelgroepmedewerkers.

De opstart en voorbereiding van overheidsopdrachten wordt in sommige gevallen echter als complex ervaren. Hierdoor kunnen aankopers afgeschrikt worden om aan deze taak te beginnen. Vanuit deze motivatie gaf ik de opdracht om een praktijkgids uit te werken die lokale besturen kan ondersteunen tijdens dit proces. De gids neemt de aankoper met een helder stappenplan mee doorheen de procedure en maakt de aankoper wegwijs in de recente regelgeving. Daarnaast wil deze gids ook inspirerend zijn door het opnemen van een reeks mooie cases van lokale besturen in Vlaanderen die reeds succesvolle stappen gezet hebben in de samenwerking met sociale economiebedrijven.

Ik hoop dan ook dat deze gids voor U een waardevolle ondersteuning en inspiratie kan zijn.

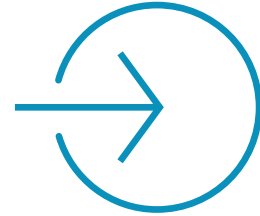
Liesbeth Homans,
Vlaams minister van sociale Economie



Voor wie is de gids bestemd?

Werk je bij een lokale of regionale overheid en wil je sociale impact bereiken via overheidsopdrachten, dan is deze gids er voor jou. Hij is zoveel mogelijk op jouw maat geschreven.

Krijg je op een andere manier te maken met overheidsopdrachten die sociale impact (kunnen) creëren? Ook dan kan deze gids een leidraad en een bron van informatie zijn.



Doel van de gids?

Deze gids wil

- aanbestedende overheden bewustmaken van de mogelijke voordelen van sociaal aankopen,
- praktische handvaten aanreiken om sociale overwegingen te laten meetellen bij de plaatsing en opvolging van overheidsopdrachten.

Ter info

Een gericht aankoopbeleid geeft overheden een krachtige hefboom in handen om sociale impact te creëren. De grote koopkracht van publieke organisaties kan worden ingezet om sociale beleidsdoelstellingen te realiseren en de markt naar socialere productie- en consumptiepatronen te loodsen.

Begrippenkader



Sociaal aankopen ...

... is het aankopen van goederen, diensten en werken waarbij via het aankoopproject een positieve sociale impact wordt beoogd. Sociaal aankopen gaat vaak hand in hand met ecologisch verantwoord aankopen. Een geïntegreerde aanpak van beide staat hoog op de agenda bij overheidsorganisaties. Zo streeft de Vlaamse overheid naar 100 procent duurzaam aankopen in 2020.



Sociale impact ...

... bereik je als je stappen vooruit zet in het behalen van je sociale doelstellingen. Die sociale doelstellingen kun je als overheid op verschillende manieren invullen. Mogelijke thema's zijn tewerkstelling van werkzoekenden of van personen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt, aandacht voor gelijke kansen, duurzame tewerkstellingsvoorwaarden, het stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo), eerlijke handelsvoorwaarden, enzovoort.

Elke organisatie kan andere klemtonen leggen of doelstellingen vooropstellen.

Afbakening in de gids

In deze praktijkgids beschrijven we de kracht van **overheidsopdrachten als hefboom om sociale impact te creëren**.

Meer dan 50 procent van het overheidsbudget gaat naar aankoop. Daardoor zijn overheidsopdrachten krachtige instrumenten om sociale impact te creëren. Andere manieren zijn onder meer tewerkstellingsmaatregelen, actieve ondersteuning van werkzoekenden, structurele of projectmatige subsidiëring van de sociale economie en het ondersteunen van bedrijven via opleiding en begeleiding.

Omdat we de gids **praktijkgericht** willen maken en zoveel mogelijk vragen van overheden willen beantwoorden, organiseerden we in heel Vlaanderen intervisiemomenten. Daarin peilden we naar vragen rond het realiseren van sociale impact via overheidsopdrachten. We verzamelden ook leerrijke praktijken die we via de gids willen delen. We leggen in deze gids de klemtoon op het thema **inschakeling van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt**.

Deze vragen kwamen tijdens de intervisiemomenten het vaakst naar voren:

Vragen uit de intervisie



“Hoe kan ik aankopers en/of het beleid motiveren om meer of beter aan te kopen met sociale impact?”

“Welke soorten opdrachten lenen zich bij uitstek tot het realiseren van sociale impact?”

“Hoe kan ik via een overheidsopdracht het best sociale impact creëren?”

Deze en andere vragen beantwoorden we in de gids. Daarbij houden we zoveel mogelijk rekening met de professionele realiteit van sociale regisseurs en aankopers die sociale impact beogen.

Opbouw van de gids

De gids bestaat uit **5 delen**:





Zorg voor goed doordachte strategische krijtlijnen voor je aan de concrete uitwerking van een overheidsopdracht begint.

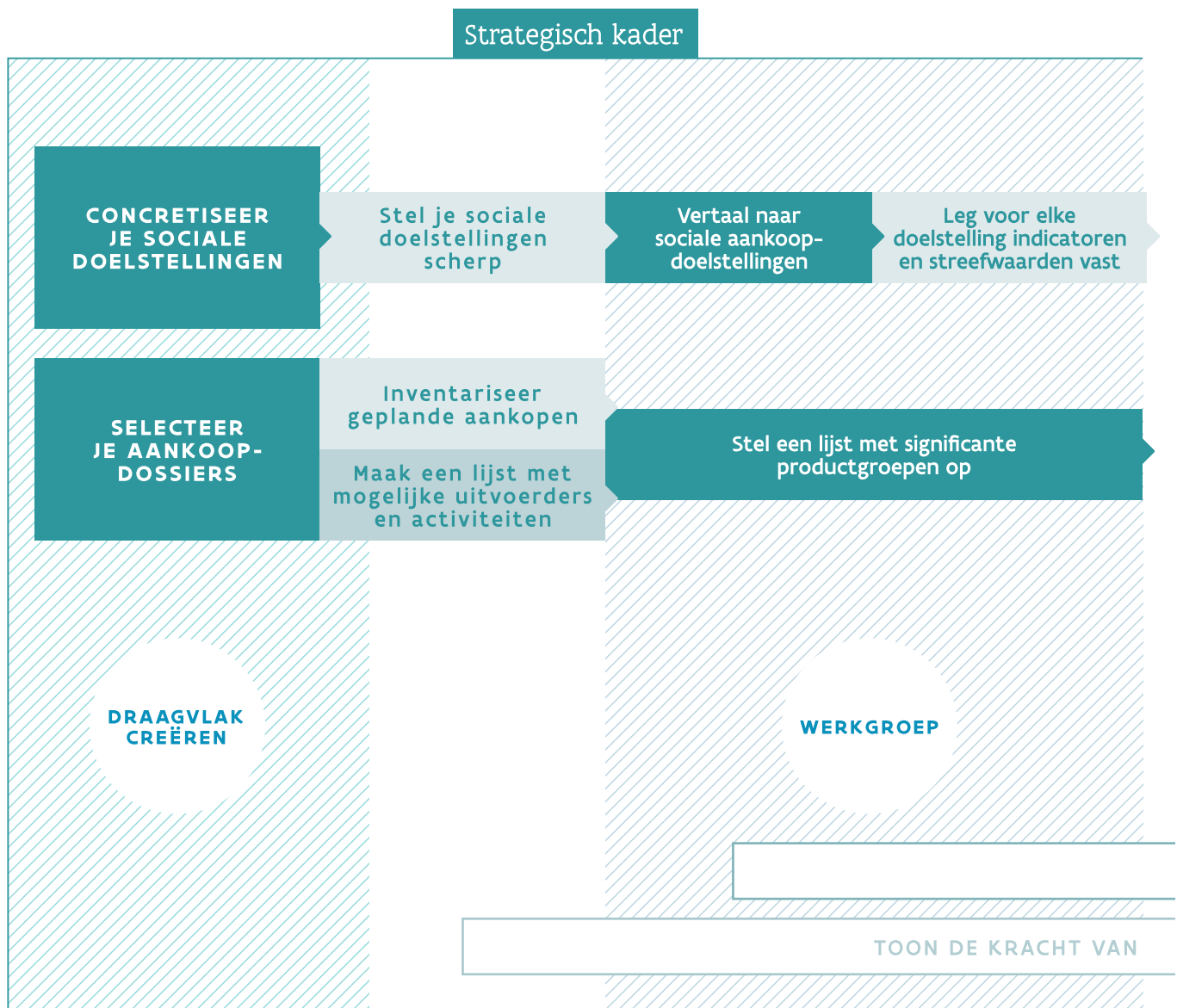
1 HOE BEGIN JE ERAAN?

Sociaal aankopen doe je niet snel even in je eentje. Zo ben je als beleidsmedewerker afhankelijk van de vertaalslag die de aankopers maken in de concrete bestekken. En als aankoper moet je eerst goed weten waar je organisatie naartoe wil op het vlak van sociale impact.

Best zorg je samen voor goed doordachte strategische krijtlijnen voor je aan de concrete uitwerking van een overheidsopdracht begint.

In deze gids maken we een onderscheid tussen:

Het zorgen voor een **strategisch kader**. Daarin stel je je sociale doelstellingen scherp, vertaal je ze naar aankoopdoelstellingen en kies je een methodiek om systematisch geschikte aankoopdossiers te selecteren. Bij dat alles werk je aan draagvlak, bij voorkeur via een structurele werkgroep. Hoe je dit aanpakt, lees je in hoofdstuk 2.



Pas als het strategisch kader voldoende helder is uitgezet, heb je een duidelijk raamwerk waarbinnen je **concrete overheidsopdrachten** kunt vormgeven. Dat stapsgewijze proces doen we in hoofdstuk 3 uit de doeken.

Concrete overheidsopdrachten





Om tot een vruchtbare samenwerking te kunnen komen, is een stevig draagvlak binnen de organisatie heel belangrijk.

2 HOE LEG JE EEN STRATEGISCHE BASIS?

In dit luik bekijken we hoe je best van start gaat met het uittekenen van de strategische krijtlijnen. We zetten je op weg om tot een draagvlak te komen binnen je organisatie en geven je richtlijnen mee om je sociale aankoopdoelstellingen te formuleren. Je leest tenslotte hoe je je dossiers kan selecteren om een zo groot mogelijke sociale impact te hebben. De richtlijnen en tips in dit hoofdstuk zullen je al een heel eind op weg zetten om nadien met concrete dossiers aan de slag te gaan.

STAP 2.1 – Creëer draagvlak

Sociaal aankopen combineert minstens twee invalshoeken: die van de aankoper en die van de beleidsmedewerker (bijvoorbeeld voor sociale economie). Beiden hebben andere taken, belangen en prioriteiten. Ze moeten elkaar dus kunnen vinden in een gedeelde visie en daarop een concrete aanpak kunnen bouwen. Om tot een vruchtbare samenwerking te kunnen komen, is een stevig draagvlak binnen de organisatie heel belangrijk.

Een draagvlak uitbouwen begint met **initiatieven nemen**. Zowel beleidsmedewerkers als aankopers kunnen de eerste stap zetten.

Draagvlak creëren in een organisatie is nooit helemaal af: het is een continu proces.

- Je start met het formuleren van het doel dat jullie als organisatie voor ogen willen houden: "We willen de koopkracht van de organisatie inzetten om maximale sociale impact te genereren."
- Vervolgens ga je de belanghebbenden identificeren en hen actief engageren. Voor een opstartend draagvlak concentreer je je best op de twee belangrijkste interne belanghebbenden: het bestuur en de aankopers. Op termijn mag je gerust een breder draagvlak ambiëren.



Dit wil je bereiken:

Je wilt binnen je organisatie komen tot:

- een draagvlak voor sociaal aankopen,
- een structurele samenwerking tussen aankopers en sociale-economie-experts.

Zo pak je het aan:

Draagvlak creëren bij het bestuur

Toon de potentiële kracht van aankopen bij het realiseren van de sociale doelstellingen van het bestuur. Leg de link tussen aankopen en politieke prioriteiten door concrete voorbeelden te geven, zoals:

- Via de opdracht 'renovatie van de bibliotheekgebouwen' creëren we jobs voor mensen uit kansengroepen;
- Via de opdracht 'groenonderhoud in stedelijke parken' bieden we jonge werkzoekenden opleidingskansen;
- 5 procent van de globale opdracht 'schoonmaakdiensten in diverse stadsgebouwen' willen we toevertrouwen aan sociale-economieondernemingen.

Probeer met het bestuur een politiek principeakkoord te sluiten om overheidsopdrachten in te zetten voor meer sociale impact. Dat geeft je een mandaat om verdere stappen te zetten.

Betrek de politiek verantwoordelijken en de aankopers bij de ontwikkeling van je strategisch kader (zie 2.2 en 2.3). In het ideale geval werk je met een werkgroep waarin alle belanghebbenden aanwezig zijn. Door hen van bij het begin bij de werkgroep en de infomomenten te betrekken, creëer je inspraak en dus draagvlak. Zo weet je dat het bestuur en de aankopers je zullen steunen tijdens de verdere uitbouw van het project.

Geef het bestuur de kans om **successen te vieren**. Door mooie praktijkvoorbeelden te delen met interne en externe belanghebbenden, kun je sneller draagvlak creëren. Rapporteer regelmatig aan het bestuur en geef feedback over de successen en de leerervaringen.

Deel succesverhalen via de gepaste mediakanalen en organiseer jaarlijkse events waarop het bestuur, de aankopers, de beleidsexperts en de sociale-economiebedrijven hun ervaringen en successen kunnen delen.

Draagvlak creëren bij de aankopers

Organiseer een **infosessie voor aankopers** waarin de sociale doelstellingen worden toegelicht.

Met praktijkvoorbeelden toon je aan hoe sterk de koopkracht van een organisatie is om die doelstellingen te helpen realiseren.

Laat aankopers zelf voorbeelden geven: hoe kunnen ze via hun aankoopsegmenten bijdragen tot de sociale doelstellingen?

Informeer

Breng samen

Maak de aankopers bewust van hun belangrijke strategische rol in het creëren van sociale impact. Tracht met hen enkele succesvolle symbooldossiers te realiseren en communiceer de leerervaringen en de successen naar andere aankopers en het bestuur.

Toon dat er politiek en bestuurlijk draagvlak is voor het thema. Als het bestuur al overtuigd is, kan de politiek verantwoordelijke duidelijk zijn of haar verwachtingen overbrengen naar de aankopers in de organisatie. Erken de inbreng van de aankopers als waardevolle input in het leerproces van de organisatie.

Bevestig

STAP 2.2 – Formuleer sociale aankoopdoelstellingen

Hoe vertaal je de sociale doelstellingen van je organisatie naar concrete doelstellingen voor aankopers, zodat zij weten wat ze kunnen realiseren?

De sociale doelstellingen die overheden nastreven, zoals 'kansen creëren via doorstroom' of 'sociaal ondernemerschap alle kansen geven', zijn vaak te ruim en te abstract om bruikbaar te zijn in een aankoopcontext. Het vertalen van die algemene sociale doelstellingen naar aankoopdoelstellingen geeft aankopers een concrete houvast.

Met de ene sociale doelstelling kun je veel meer bereiken dan met de andere. Het is belangrijk om het effect vooraf goed in te schatten en enkel te focussen op doelstellingen waarbij aankoop écht een verschil kan maken.



Dit wil je bereiken:

Je wilt komen tot specifieke aankoopdoelstellingen die maximaal bijdragen tot de sociale doelstellingen van je organisatie.

Zo pak je het aan:

1. Start een strategische oefening rond sociaal aankopen.

In het ideale geval start je met een structurele werkgroep 'sociaal aankopen', waar op regelmatige basis wordt nagedacht over de strategie en uitvoering van het sociale beleid via overheidsopdrachten. Je kunt ook een rondetafelgesprek organiseren waarin je beleidsmensen, politiek verantwoordelijken en aankopers die strategische oefening samen laat uitvoeren.

2. Breng de sociale doelstellingen van je organisatie in kaart.

Maak een inventaris op van de sociale doelstellingen van je organisatie. Je kunt hiervoor onder meer te rade gaan bij het lokale regeerakkoord. Voorbeelden van sociale doelstellingen kunnen zijn:

- de lokale sociale economie ondersteunen;
- een voorbeeld zijn in duurzaam aankoopbeleid;
- inzetten op vergroening;
- ...

Bekijk voor welke doelstellingen overheidsopdrachten een hefboom kunnen zijn. Maak een shortlist van de prioritaire doelstellingen.

3. Vertaal de sociale doelstellingen naar aankoopdoelstellingen.

Op basis van de prioritaire sociale doelstellingen formuleer je (samen met de werkgroep) specifieke aankoopdoelstellingen. Centraal staat daarbij de vraag: **hoe kunnen aankopen helpen om sociale doelstellingen te realiseren?**

Probeer vast te leggen hoe een sociale doelstelling concreet vorm kan krijgen. Stel algemene principes op die per productgroep specifiek worden gemaakt.

Bijvoorbeeld:

Voor het groenonderhoud binnen de gemeente stellen we als principe voorop dat 80 procent van het totale budget van de productgroep naar sociale-economieondernemingen gaat.

4. Baken de aankoopsegmenten af waarmee je de grootste sociale impact kunt bereiken.

Dit kun je doen tijdens een workshop met aankopers en beleidsexperten. Samen kunnen ze prioritaire productgroepen bepalen die een groot potentieel hebben op het vlak van sociale impact (zie ook 'Hoe bepaal je prioritaire productgroepen?' op pagina 21-23).

Eens de prioritaire productgroepen bepaald zijn, kunnen aankopers nagaan welke concrete dossiers er al gepland zijn en binnen welke dossiers het aspect 'sociale impact' prioritair kan worden meegenomen.

5. Koppel indicatoren aan de aankoopdoelstellingen.

Hier zoek je een antwoord op de vraag:

hoe kunnen we ons succes meten?

Hoe je sociale impact kunt meten hangt af van wat je wilt bereiken. In functie daarvan wordt de ideale indicator bepaald en worden - indien mogelijk - streefwaarden vooropgesteld.

- 1) Bepaal eerst wat je wilt bereiken op het vlak van sociale impact in een concreet dossier.
- 2) Bepaal vervolgens welke indicator een goed beeld geeft van de realisatie van de vooropgestelde ambitie.
- 3) Zorg ervoor dat de indicator realistisch is (de gegevens moeten beschikbaar en betrouwbaar zijn).
- 4) Duid een verantwoordelijke aan om de indicatoren op te volgen en eventueel te bespreken met de stakeholders (aankopers, beleidsmensen en opdrachtnemers).

Voorbeeld 1

Algemene sociale doelstelling

Tewerkstelling voorzien voor personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Specifieke aankoopdoelstelling

Meer opdrachten toekennen aan sociale-economiebedrijven bij alle opdrachten voor groenonderhoud, drukwerk en catering.

Indicator

Het aandeel spend volume (in procent uitgedrukt) toegekend aan sociale-economiebedrijven in de categorieën groenonderhoud, drukwerk en catering.

Streefwaarde

10 procent van het totale aankoopvolume van alle opdrachten voor groenonderhoud, drukwerk en catering wordt uitbesteed aan sociale-economiebedrijven.

Specifieke aankoopdoelstelling

Samenwerking stimuleren tussen reguliere en sociale-economiebedrijven in alle opdrachten voor werken en diensten boven de 450.000 euro met een minimale looptijd van 48 maanden.

Indicator

Het aandeel spend volume (in procent uitgedrukt) toegekend aan sociale-economiebedrijven in onderaanneming.

Streefwaarde

5 procent van deze opdrachten gaat in onderaanneming naar sociale-economiebedrijven.

Voorbeeld 2

Sociale doelstelling

De kloof tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt verkleinen.

Specifieke aankoopdoelstelling

Werbbezoeken voor scholen organiseren om knelpuntberoepen te promoten.

Indicator

werfbezoeken die georganiseerd worden per jaar.
leerlingen die deelnemen aan de werfbezoeken.

Streefwaarde

4 werfbezoeken per jaar.

STAP 2.3 – Selecteer aankoopdossiers met sociale hefboom

Niet elke overheidsopdracht heeft hetzelfde potentieel om sociale impact te realiseren. Focus vooral op de 'significante productgroepen': dat zijn productgroepen¹ die maximaal bijdragen aan de sociale doelstellingen die de organisatie vooropstelt.

In de vorige stap heb je samen met de werkgroep de vertaalslag gemaakt van sociale doelstellingen naar sociale aankoopdoelstellingen. En je hebt aankoopsegmenten afgebakend die je voor je aankoopdoelstellingen in aanmerking wilt nemen.

In een volgende stap gaan we geschikte productgroepen identificeren. Pas als je organisatie de productgroepen heeft bepaald waarop ze wil inzetten, heeft de aankoper een duidelijke focus. Hij of zij moet zich dan enkel concentreren op het integreren van sociale criteria in de beperkte lijst van significante productgroepen.

Eens je deze selectieoefening hebt doorlopen, ligt er een selectiemethodiek klaar voor je toekomstige aankoopdossiers.



Dit wil je bereiken:

Je wilt de prioritaire aankoopproducten in kaart brengen die het grootste potentieel hebben om sociale impact te creëren.

¹ Een productgroep kan verwijzen naar een levering, dienst of werk.

Zo pak je het aan:

1. Inventariseer de aankopen binnen je organisatie.

Informatie over toekomstige aankopen is heel belangrijk.

- Beschikt je organisatie over een historisch overzicht van alle aankopen? Dan heb je snel zicht op wat ze regelmatig aankoopt, bij welke opdrachtnemer en voor welk bedrag. Misschien is er ook een toekomstgerichte aankoopplanning beschikbaar, met de titel van de opdracht, het type aankoopsegment, de grootte en looptijd van de opdracht, de verantwoordelijke aankoper ...
 - Als die informatie niet beschikbaar is, kunnen informele contacten met de aankopers al een eerste zicht geven op de planning.
- Orden je inventaris/planning per aankoopsegment.

2. Identificeer de significante productgroepen.

Significante productgroepen kun je identificeren aan de hand van een aantal parameters.

A. Een marktverkenning is een eerste stap om te weten in welke productgroepen je het verschil kunt maken.



Zoek een antwoord op deze vragen:

- ▶ Zijn er voldoende spelers op de markt?
- ▶ Hoeveel mensen kunnen die spelers inzetten?
- ▶ Wat is de ideale grootte van een opdracht?
- ▶ Welke (sub)taken kunnen we uitbesteden aan sociale-economieondernemingen?
- ▶ Hoe kan de toegankelijkheid voor sociale-economiebedrijven verhoogd worden?
- ▶ Welke opleveringsvoorwaarden zijn realistisch?
- ▶ Welke taken binnen de opdracht zijn geschikt voor medewerkers uit de sociale economie?
- ▶ Hebben reguliere en sociale bedrijven in deze sector ervaring met samenwerken?
- ▶ Staan beide partijen open voor samenwerking?
- ▶ Is het opportuun om met percelen te werken?

- Via **deskresearch** kun je heel wat te weten komen over de markt. Breng de sociale-economiebedrijven die in jouw regio actief zijn in kaart via sectororganisaties of via www.socialeconomie.be. Hou alle relevante marktinformatie bij en stel fiches op met marktinformatie per productgroep.
- Consulteer de **markt** via een (online) vragenlijst. Met een gerichte vragenlijst kun je snel en zonder grote investeringen veel specifieke, relevante marktinformatie verwerven. Formuleer maximaal tien concrete vragen voor bedrijven om de haalbaarheid van je opdracht te toetsen. Stuur die online naar een representatieve groep bedrijven, zo kunnen de resultaten onmiddellijk geanalyseerd worden. Breng alle deelnemers op de hoogte van de resultaten, bijvoorbeeld met een anonieme samenvatting van de belangrijkste bevindingen.

- Ga in **dialoog** met de relevante marktspelers.
Gaat het om een grote opdracht met veel potentieel voor sociale impact? Dan is het misschien de moeite waard om in dialoog te gaan met de markt. Via diepte-interviews of groepsdialogen kunnen aankopers nagaan wat de beste aanpak is voor een specifiek bestek, welke taken best opgedeeld worden in een perceel voor de sociale economie en welke aankooptactiek de meeste impact zal hebben. Die informatie kan helpen om een aankoopbehoefte gedetailleerd te specificeren.

B. Hou rekening met de omvang van de opdracht.

- Grote opdrachten lijken misschien aantrekkelijk omdat je daarmee een grote impact op de markt kunt realiseren. Maar sociale-economiebedrijven hebben niet altijd de capaciteit om op een grote opdracht in te tekenen. Wil je hen bij grote opdrachten betrekken, dan overweeg je beter een samenwerking met reguliere bedrijven.
Grote (prestigieuze) projecten zijn bovendien organisatorisch veel complexer en vragen meer afstemming met de hoofdaannemer en de betrokken onderaannemers. Dat verkleint de kans op een positief resultaat.
- Kleinere opdrachten hebben als voordeel:
 - ▶ dat sociale-economiebedrijven makkelijker op de hele opdracht kunnen intekenen,
 - ▶ dat er minder risico's zijn tijdens de uitvoering,
 - ▶ dat je de opdracht makkelijker kunt formuleren en opvolgen,
 - ▶ dat het sociale-economiebedrijf makkelijker een positief resultaat kan neerzetten, waardoor je meer draagvlak creëert voor sociaal aankopen in je organisatie.

C. Ook de complexiteit van de opdracht speelt een rol.

Hoe complexer de opdracht, hoe groter de kans dat er knelpunten opduiken die complexe oplossingen vragen. Als zulke problemen zich voordoen, belandt de sociale dimensie sneller op de achtergrond.

D. Is een opdracht dringend?

Bij dringende opdrachten is de sociale doelstelling ondergeschikt aan de tijdige oplevering. In sociale aankoopdossiers is er liefst weinig tijdsdruk en krijgt de uitvoerder een zekere marge om de opdracht uit te voeren.

E. Is een opdracht arbeidsintensief?

Hoe arbeidsintensiever de opdracht, hoe meer geschikt voor het creëren van sociale impact. Een bijkomende vraag is: welk type medewerker kan de taken uitvoeren? Gaat het om eenvoudig en repetitief werk dat door laaggeschoolde medewerkers gedaan kan worden, of om complexe taken waar hooggekwalificeerd personeel voor nodig is?

F. Zijn er specifieke parameters?

Aan sommige doelstellingen zijn ook specifieke parameters verbonden, zoals 'potentieel voor samenwerking tussen reguliere en sociale economie' of 'aanbod in de (lokale) sociale-economiesector'.



Elke aankoop start met
het in kaart brengen van
de aankoopbehoefte.

3 HOE GA JE AAN DE SLAG MET EEN CONCREET DOSSIER?

In het vorige luik hebben we een kader uitgetekend om sociaal aan te kopen. Met dat kader kun je nu doelgericht en systematisch dossiers selecteren om verder mee aan de slag te gaan.

In dit deel bekijken we de opeenvolgende stappen van het aankoopproces in één dossier. We gaan een overheidsopdracht voorbereiden, opstellen, gunnen en opvolgen. Elk van die stappen biedt mogelijkheden om sociale impact te creëren:

- ▶ Stap 3.1: Formuleer de aankoopbehoefte
- ▶ Stap 3.2: Engageer de markt
- ▶ Stap 3.3: Specificeer de eisen en verwachtingen
- ▶ Stap 3.4: Gun het contract
- ▶ Stap 3.5: Volg de sociale eisen op tijdens de uitvoering
- ▶ Stap 3.6: Meet, evalueer en bouw verder op de resultaten

Stap 3.1 – **Formuleer de aankoopbehoefte**

Analyseer eerst wat de opdrachtgever écht nodig heeft en bepaal pas daarna welke sociale doelstellingen je met een aankoopproject kunt realiseren. Zo kun je de behoeften herdefiniëren om een zo groot mogelijke sociale impact te realiseren.

Elke aankoop start met het in kaart brengen van de aankoopbehoefte. Welke noden heeft de opdrachtgever? Met welke producten, diensten, bouw- of infrastructuurprojecten kunnen die noden worden ingevuld? Door de aankoopbehoefte grondig tegen het licht te houden, vind je vaak meer opties om aan de noden tegemoet te komen.

Als de opdracht binnen een significante productgroep kadert en je beslist om aan te kopen met sociale impact, dan kun je de aankoopbehoefte gericht herformuleren. Daarbij hou je de sociale aankoopdoelstellingen voor ogen, zodat de opdracht - of een perceel binnen de opdracht - haalbaar wordt voor sociale-economiebedrijven.



Dit wil je bereiken:

Met een goed geformuleerde aankoopbehoefte wil je maximale sociale impact realiseren.

Zo pak je het aan:

1. Stel een (tijdelijk) aankoopteam/projectteam samen.

Vertrek van de werkgroep waarmee je de strategische oefening hebt doorlopen. Vul die aan in functie van het concrete aankoopdossier. Met het juiste team kun je de aankoopbehoefte vanuit verschillende perspectieven in kaart brengen én liefst het integrale aankoopproces doorlopen.

2. Formuleer de concrete doelstellingen voor het aankoopproject.

Als je organisatie sociale aankoopdoelstellingen heeft geformuleerd, is het relatief eenvoudig om die naar een specifieke overheidsopdracht te vertalen.

3. Breng de aankoopbehoefte in kaart.

- Gaat de aankoopbehoefte over een significante productgroep voor jouw organisatie? Dan heb je ze wellicht al eerder ontleed.
- Indien niet: ontleed de aankoopbehoefte en bekijk ze kritisch. Wat verwacht de opdrachtgever precies? Wat zijn de eisen op het vlak van timing en complexiteit?

4. Maak de opdracht toegankelijk voor sociale-economiebedrijven.

- Bekijk bij grote opdrachten of je kleinere percelen kunt afbakenen. Die zijn beter haalbaar voor de sociale economie.
- Stel het gebruik van machines in vraag en opteer (deels) voor een manuele aanpak als dat mogelijk is.
- Screen de opdracht op arbeidsintensieve, repetitieve en eenvoudige taken die een mooi afgebakend perceel kunnen vormen.
- Overweeg of een verlenging van de duurtijd de opdracht toegankelijker kan maken voor een sociale-economiebedrijf.

Voorbeeld 1

Aankoopbehoefte

De noodtrappen reinigen.

Aard van de opdracht

Niet hoogdringend.

Aanpassing opdracht

Langere doorlooptijd voorzien, bijvoorbeeld zes maanden in plaats van de gebruikelijke drie maanden.

Voorbeeld 2

Aankoopbehoefte

Groenonderhoud.

Aard van de opdracht

Niet hoogdringend.

Drempel voor sociale economie

Sociale-economiebedrijven beschikken niet altijd over dezelfde toestellen en machines als aannemers uit de reguliere sector. Daardoor kunnen ze niet intekenen op opdrachten die focussen op een snelle en machinale uitvoering.

Aanpassing opdracht

- Via percelen de manuele taken voorbehouden voor sociale-economiebedrijven.
- Een langere looptijd voor de opdracht voorzien.

Bijkomend voordeel

De opdracht krijgt een lagere ecologische impact.

Voorbeeld 3

Aankoopbehoefte

Een straat opnieuw aanleggen.

Complexiteit van de opdracht

Opdelen in meer en minder complexe taken.

Aanpassing opdracht

Via percelen de haalbare taken voorbehouden voor sociale-economiebedrijven, bijvoorbeeld signalisatie plaatsen en eenvoudige afbraakwerken.

Stap 3.2 – Engageer de markt

Zodra je de aankoopbehoefte hebt geformuleerd, ga je die aftoetsen bij de markt. Contacteer de potentiële opdrachtnemers en bekijk hoe de aankoopbehoefte, de gewenste sociale impact en de mogelijkheden op de markt op elkaar kunnen worden afgestemd.

Inmiddels ken je de aankoopbehoefte en heb je zicht op de sociale impact die je wilt bereiken. De eerste contouren van een bestek zijn zichtbaar. Bij het afbakenen van de significante productgroepen heb je normaal rekening gehouden met de mogelijkheden op de markt. Zo niet, verwijzen we je graag opnieuw naar 2.3.

Stap 3.3 – Specificeer de eisen en verwachtingen

Eens je weet wat je doelstellingen en verwachtingen zijn én wat je van de markt mag verwachten, kun je het bestek concreet gaan vormgeven. Je sociale ambities verwerk je in de specifieke eisen en verwachtingen in het bestek.

Om een bestek correct te formuleren, moet je weten hoe je selectiecriteria, gunningscriteria, technische eisen en uitvoeringsvoorwaarden mag gebruiken. Daarvoor verwijzen we graag naar het korte overzicht van de juridische instrumenten in hoofdstuk 5.



Dit wil je bereiken:

Je wilt sociale criteria optimaal integreren in de verschillende onderdelen van het bestek, om zo de gewenste sociale impact te bereiken.

Zo pak je het aan:

1. Beschrijf de aankoopbehoefte op een toegankelijke en functionele wijze.

Hoe minder technisch een behoefte gespecificeerd wordt, hoe toegankelijker de opdracht wordt voor de sociale economie. Beschrijf liever de functionele aspecten van de aankoopbehoefte: functionele voorwaarden geven de markt meer vrijheid om een oplossing voor te stellen. Dat is positief voor bedrijven uit de sociale economie, die vaak niet beschikken over de technische oplossingen die grotere bedrijven standaard aanbieden.

2. Deel de sociale doelstellingen in naar product, opdrachtnemer en uitvoering.

Maak een onderscheid tussen

- de sociale eisen gelinkt aan het product,
- de sociale eisen gelinkt aan de opdrachtnemer,
- de gewenste sociale impact tijdens de uitvoering van de opdracht.

Elke doelstelling dient op een andere wijze vertaald te worden naar het bestek.

3. Formuleer de eisen op een transparante, concrete en realistische manier.

Definieer de sociale eisen in het bestek, rekening houdend met de mogelijkheden en beperkingen in de wetgeving betreffende de overheidsopdrachten. Pas de eisen aan naargelang de grootte en tijdsduur van de opdracht. Werk een coherent sociaal aankoopbeleid uit door maximaal te werken met vooraf gedefinieerde (en geverifieerde) tools of systemen die gelinkt zijn aan een bepaalde doelstelling.

4. Denk na over de opvolging tijdens de uitvoering van het bestek.

Het gebruik van een tool of systeem verhoogt het gebruiksgemak voor de aankopers. Het vergemakkelijkt ook de kennisoverdracht tussen sociale-beleidsexperts en aankopers en laat toe om de sociale impact tijdens de uitvoering systematischer op te volgen.

In je bestek kun je al een 'sociaal dashboard' schetsen. Daarin geef je een duidelijk overzicht van de doelstellingen, de acties, de streefwaarden en de deadlines voor de opdrachtnemer. De inschrijver kan het sociale dashboard in zijn offerte verfijnen. Zo wordt het een geknipt instrument om te rapporteren hoe een opdracht verloopt en het overleg tussen opdrachtnemer en opdrachtgever te stroomlijnen.

Vraag de inschrijvers ook om structureel overleg met de opdrachtgever te voorzien in de planning. Stel een minimaal aantal overlegmomenten voorop om de tussentijdse realisaties op te volgen (maandelijks, driemaandelijks, jaarlijks ...). Geef in het bestek al aan hoe en wanneer de opdrachtnemer zal moeten rapporteren en welke vrijheid hij krijgt om daarover in zijn offerte voorstellen te doen. Geef ook aan hoe de opdrachtgever de controle zal voeren.

Voorbeeld 1

De tool 'sociale criteria werk' (case 6) van de stad Gent is een systeem dat telkens opnieuw geïntegreerd kan worden in de uitvoeringsvoorwaarden van significante opdrachten. Zo kan Gent alle gewenste sociale doelstellingen eenvoudig opnemen in een bestek. Aankopers kunnen de tool, die volledig uitgewerkt is als een bestekclausule, eenvoudig in een opdracht integreren. De extra werkdruk blijft beperkt tot een minimum.

Voorbeeld 2

Sociale eisen gelinkt aan het product

Onkruid manueel bestrijden (dus niet met machines) heeft impliciet een positieve sociale impact, omdat mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt zulke taken kunnen uitvoeren.

Sociale eisen gelinkt aan de opdrachtnemer

Via een voorbehouden opdracht geef je enkel sociale-economiebedrijven toegang tot de opdracht.

Sociale eisen gedurende de uitvoering

In het bestek kun je een opleidingsclausule opleggen waardoor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt tijdens de opdracht een vooropgesteld aantal uren opleiding moeten volgen.

Stap 3.4 – Gun het contract

Welke offerte komt het best tegemoet aan de aankoopbehoefte én belooft een maximale sociale impact?

Als de eisen en verwachtingen grondig bij de markt zijn afgetoetst, mag je wellicht rekenen op een goede marktrespons. In het ideale geval kan de aankoper kiezen uit verschillende offertes, waarbij elke inschrijver eigen accenten legt in de invulling van de sociale eisen. Daarnaast moet de inschrijver ook de technische capaciteit hebben om de opdracht kwaliteitsvol en tegen een redelijke prijs uit te voeren. Een evenwicht vinden tussen het invullen van de aankoopbehoefte en het realiseren van sociale impact kan een moeilijke oefening zijn.

Dit wil je bereiken:



Met een goed geformuleerde aankoopbehoefte wil je maximale sociale impact realiseren.

Zo pak je het aan:

1. Controleer of de inschrijver voldoet aan de wettelijke eisen en de selectiecriteria.

Als er sociale selectiecriteria in het bestek werden opgenomen, check je eerst of de inschrijver aan die voorwaarden voldoet. Is dat niet het geval, dan wordt de offerte niet verder geselecteerd of beoordeeld.

2. Beoordeel de sociale doelstellingen op het vlak van aangeboden werk/levering/dienst, inschrijver en uitvoering.

Maak ook bij de beoordeling van de offertes een duidelijk onderscheid tussen:

- de sociale eisen gelinkt aan het product,
- de sociale eisen gelinkt aan de opdrachtnemer en
- de gewenste sociale impact tijdens de uitvoering van de opdracht.

3. Stel een evaluatiecomité op om de offertes te beoordelen.

Als alles goed verlopen is, heb je in de vorige stappen de expertise van de sociale-economie-experts goed benut en zijn hun aanbevelingen (in overleg met de aankopers) vertaald naar het bestek. De aankopers zijn nu perfect in staat om de sociale criteria te checken. Eventueel kan ook een sociale-economie-expert bij de beoordeling worden betrokken.

4. Onderhandel (als de procedure het toelaat).

Bij een onderhandelingsprocedure mag je met elke inschrijver onderhandelen over enkele welomschreven aspecten van de ingediende offerte. Zo'n procedure biedt kansen om te overleggen over de manier waarop de sociale eisen zullen worden ingevuld. Tijdens een onderhandeling kun je ook meer uitleg geven over de doelstellingen van de overheid en de verwachte uitkomst.

Stap 3.5 – Volg de sociale eisen op tijdens de uitvoering

Eens een opdracht gegund is, moet de opdrachtnemer ook uitvoeren wat jullie zijn overeengekomen. Is de levering in overeenstemming met de opdracht? Hoe kun je dit opvolgen en meten? En wie staat in voor de verdere opvolging?

In de vorige stappen heb je de sociale eisen in het bestek gekwantificeerd via duidelijke doelstellingen, indicatoren en streefwaarden. Zo weten alle partijen wat er van hen verwacht wordt, hoe ze de vooruitgang in kaart kunnen brengen en wanneer ze aan de opdrachtgever moeten rapporteren. Ook de aankopers en andere betrokkenen bij de aanbestedende overheid moeten duidelijk afspreken wie welke opvolging verzekert. Als de sociale performantie tijdens de opdracht goed wordt opgevolgd, kan de opdrachtnemer indien nodig bijsturen.



Dit wil je bereiken:

Je wilt de sociale impact tijdens de uitvoering van de opdracht in kaart brengen via een meet- en rapporteringssysteem.

Zo pak je het aan:

1. Bespreek de sociale eisen tijdens een opstartvergadering met de opdrachtnemer.

Zorg ervoor dat de opdrachtnemer alle afspraken goed begrijpt. Problemen starten vaak doordat de opdrachtnemer een clausule verkeerd interpreteert. Stel je sociale dashboard centraal.

2. Bepaal wie zal instaan voor de opvolging en de controle van de sociale eisen in het contract.

Is dat de aankoper zelf? De regisseur sociale economie? Een externe partij? Verdeel de verantwoordelijkheden en geef duidelijk aan wie voor welke taak instaat. Als niemand de controle van de opdrachtnemer ter harte neemt, bestaat de kans dat de gewenste impact niet wordt gerealiseerd. Een helder overzicht van rollen en verantwoordelijkheden geeft een meer praktisch inzicht in de concrete opvolging en uitvoering van de opdracht.

3. Overleg regelmatig met de opdrachtnemer tijdens de uitvoering van de opdracht.

Regelmatig en duidelijk communiceren over de stand van zaken op het vlak van de sociale voorwaarden is een belangrijke factor om een opdracht te doen slagen. Je kunt het overleg laten samenvallen met de gebruikelijke opvolgvergaderingen of een afzonderlijk overleg rond sociale acties opstarten. De frequentie en inhoud van het overleg heb je in de vorige stappen al vastgelegd.

4. Toon waardering en erkenning voor succesvolle acties.

Ook voor opdrachtnemers zijn sociale acties vaak een uitdaging en vragen ze een extra inspanning. Druk waardering uit voor de resultaten en stimuleer je opdrachtnemer om telkens weer inspanningen te leveren voor sociale impact. Geef mooie resultaten bekendheid.

5. Laat ruimte voor innovatie en flexibiliteit.

Zaken lopen soms anders dan verwacht. Door omstandigheden kan de opdrachtnemer de gewenste tewerkstelling misschien niet realiseren. Een constructieve dialoog kan leiden tot alternatieve acties die alsnog het gewenste resultaat opleveren. Let wel: als dit een wijziging van de opdracht meebrengt, gelden er specifieke regels.

Stap 3.6 – Meet, evalueer en bouw verder op de resultaten

Een opdracht met sociale voorwaarden opstellen is elke keer een leerproces. Stel jezelf de volgende vragen: welke succesfactoren leverden bij deze opdracht de gewenste sociale impact op, en wat zou ik de volgende keer anders doen?

Het meten van sociale impact is een belangrijke stap om draagvlak te creëren en aan te tonen dat het werkt. Daarnaast kun je ook de leerervaringen tijdens het aankoopproces in kaart brengen. Elke overheidsopdracht is anders op het vlak van doelstellingen, aanpak, markt, relatie met de opdrachtnemer ... Die variabelen maken elke opdracht uniek. Bepaal telkens opnieuw wat goed liep en wat de valkuilen waren tijdens het aankoopproces. Waarom ben je er wel of niet in geslaagd om sociale impact te creëren?

Deze stap is intensief en vraagt veel tijd en middelen. Grotere steden nemen hierin best een voortrekkersrol op. Het delen van instrumenten, expertise en leerervaringen kan een belangrijke katalysator zijn om de praktijk van het meten van impact in Vlaanderen te verankeren.



Dit wil je bereiken:

Je wilt zoveel mogelijk sociale impact creëren tijdens de uitvoering van de opdracht. Dat doe je door de resultaten van maatregelen te meten en bij te sturen en door de leerervaringen in kaart te brengen.

Zo pak je het aan:

1. Meet de sociale impact en beoordeel ze. Heb je je doel bereikt?

Er bestaan verschillende tools om sociale impact te meten. Baseer je meting op de indicatoren die je in je bestek hebt aangegeven. Leg uit wat heeft bijgedragen tot het resultaat en hoe het komt dat de doelstelling al dan niet werd bereikt.

2. Breng goede voorbeelden in kaart en gebruik ze om draagvlak te creëren.

Goede voorbeelden in beeld brengen vraagt vaak weinig moeite. Communiceer ze intern via vergaderingen en circulares, extern via nieuwsbrieven, persconferenties of tijdschriften.

3. Werkmethodes, clausules of systemen die tot een goed resultaat geleid hebben, kun je hergebruiken.

Tracht goede praktijken structureel in het proces in te bouwen. Je hoeft niet bij elke opdracht opnieuw te beginnen. Deel expertise en ervaring binnen je organisatie (en eventueel erbuiten). Neem deel aan lerende netwerken en intervisiegroepen om nog meer positieve ervaringen te delen en bij te leren.



Aankopers leggen uit
hoe ze een opdracht
creëren op maat van
de sociale economie.

4. INSPIRERENDE VOORBEELDEN UIT HEEL VLAANDEREN

Om het concept 'sociaal aankopen' te verduidelijken, verzamelden we concrete voorbeelden in de vijf Vlaamse provincies. De cases illustreren het verhaal achter de opdrachten: ze bieden geen complexe juridische of technische analyses, maar een blik achter de schermen. Je collega's delen graag hun inzichten, tips en valkuilen met jou!

De voorbeelden komen uit alle hoeken van Vlaanderen en zijn heel verschillend. Het gaat zowel om tools en instrumenten, zoals het menu 'Sociale criteria werk' in Gent, als om manieren om samen te werken, zoals de intervisiegroep Sociaal Aankopen in Antwerpen. Grote steden tonen hoe ze hun koopkracht inzetten om sociale en reguliere opdrachtnemers te laten samenwerken, kleinere gemeenten getuigen hoe ze zelf samenwerken met de opdrachtnemers. Aankopers leggen uit hoe ze een opdracht creëren op maat van de sociale economie, door ze op te delen in percelen en door taken te clusteren die sociale-economieondernemingen makkelijk kunnen uitvoeren. We tonen je innovatieve manieren om doorstroom te realiseren via overheidsopdrachten, met bonus-malussystemen die een maximale impact garanderen.

In elke case lichten we tips en voorbeelden uit die je kunnen helpen om zelf stappen te zetten op het vlak van sociale impact. Je start best met kleine stappen in de goede richting, binnen de context en de haalbaarheid van jouw organisatie.

CASE 1 – Stad Antwerpen: intervisiegroep Sociaal Aankopen

Samen nadenken loont. De stad Antwerpen brengt aankopers en sociale-economie-experts samen in een intervisiegroep. Ze delen hun kennis en werken samen aan bestekken met sociale impact.

De stad Antwerpen doet veel inspanningen voor mensen die moeilijk aan een job raken. Via sociale-economiebedrijven wil ze hen toch aan de slag krijgen. Op termijn kunnen zulke werknemers doorstromen naar een job met minder of geen begeleiding. Via accountmanagement legt de stad structurele contacten met sociale-economieondernemingen die inzetten op doorstroom. Verder voert ze B2B-promotie voor de Antwerpse sociale-economieondernemingen en stimuleert ze lokale overheden om die bedrijven te laten meedingen naar overheidsopdrachten. Zo wordt er meer werkgelegenheid gecreëerd voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Samen mogelijkheden zoeken

In 2014 startte Antwerpen met een intervisiegroep om sociale impact te creëren. In die werkgroep denken overheidsaankopers mee na over de mogelijkheden.

Kirsten Dewaelheyns, regisseur sociale economie van de stad Antwerpen: “De immense koopkracht van de stad en haar partners inzetten is voor mij een prioriteit. Door aankopers goed te ondersteunen, wil ik hen overtuigen om mee te werken. Ik bied hen een forum aan waar ze samen met collega’s, sociale-economie-experts en een ervaren jurist kunnen nadenken over aankopen met sociale impact. Hoe neem je sociale doelstellingen op in een bestek? Overheidsopdrachten zijn complex en we willen geen risico’s nemen.”

Wie doet mee?

De intervisiegroep is een multidisciplinair team met overheidsaankopers, regisseurs sociale economie, een jurist en klanten die een opdracht verwezenlijkt willen zien. Tijdens de vergaderingen vinden aankopers en sociale-economie-experts elkaar in hun streven naar overheidsopdrachten die sociale impact creëren zonder extra budget te vragen.

De Antwerpse intervisiegroep bestaat uit:

- overheidsaankopers
- regisseurs sociale economie
- een jurist
- interne klanten die een opdracht willen uitbesteden:
 - ▶ de gemeenschappelijke aankoopcentrale van de stad Antwerpen
 - ▶ Energie en Milieu Antwerpen
 - ▶ AG VESPA
 - ▶ Zorgbedrijf Antwerpen
 - ▶ het Havenbedrijf
 - ▶ de lokale politie van Antwerpen
 - ▶ De Lijn Antwerpen
 - ▶ de provincie Antwerpen
 - ▶ de gemeente Beerse
 - ▶ de stadsregio Turnhout



Hoe werkt het?

De agenda van de intervisiegroep wordt bepaald door de leden, afhankelijk van de bestekken die ze willen bespreken. In elke vergadering komen één of twee bestekken aan bod, al naargelang de dringendheid van de dossiers. In 2015 kwam de intervisiegroep acht keer samen om zes grote dossiers te bespreken.

Tijdens het overleg licht de dossierbeheerder het bestek toe. De andere leden stellen vragen over de doelstellingen en de aankoopbehoefte. Dan kijkt de groep naar de opbouw van het bestek: hoe en waar kunnen we sociale criteria opnemen? Juridische expertise is daarbij goud waard. Elke intervisievergadering wordt begeleid door een ervaren jurist.

Het resultaat

Bestek na bestek bouwt de intervisiegroep meer ervaring op. Daardoor gaat het overleg steeds sneller en beter. De intervisiegroep is een lerend netwerk waarin de leden mogen experimenteren en nadenken over de beste juridische optie. Elk bestek wordt op maat van de opdracht gemaakt: knip- en plakwerk is uit den boze.

De succesfactoren

De regisseur sociale economie is de aangewezen persoon om dossiers te selecteren die sociale impact kunnen creëren. In Antwerpen vervult Kirsten Dewaelheyns die taak: zij treedt op als gesprekspartner van de aankoopcentrale van de stad en van de verschillende aankopende diensten. Kirsten Dewaelheyns: "Aankopers zijn er zich niet altijd van bewust dat hun opdracht ook door een sociale-economieonderneming kan worden uitgevoerd. Als regisseur sociale economie heb ik, net als mijn collega's van Energie & Milieu en Ontwikkelingssamenwerking, toegang tot alle aankoopprocessen. Dat geeft me de kans om tijdig na te gaan of een opdracht sociale impact kan genereren. In dat geval contacteer ik de aanvrager en bekijken we wat mogelijk is. Dat doe ik alvorens de aankoper een bestek opmaakt: onze interventies mogen de procedure van de aankoopcentrale niet vertragen."

Inspiratie voor Vlaanderen

Tijdens de voorbereiding van deze praktijkgids bleek duidelijk dat aankopers en regisseurs sociale economie nood hebben aan samenwerking om de vele complexe vragen te beantwoorden. De interesse in het intervisieconcept is dan ook groot. "Dit hebben wij ook nodig om de volgende stap te kunnen zetten: een groep collega's en experts die ons inspireren en coachen", klinkt het bij velen. "Zo maken we meer kans om maximale sociale impact te creëren." De methodiek kan nu verder worden uitgerold naar de rest van Vlaanderen.

CONTACT

STAD ANTWERPEN | ONDERNEMEN EN STADSMARKETING

KIRSTEN DEWAELHEYNS

Expert werk en sociale economie

Kirsten.Dewaelheyns@stad.Antwerpen.be

Welke dossiers behandelde de intervisiegroep al?

- bedeling documenten stad Antwerpen
- netheidsonderhoud haven van Antwerpen
- inbinden documenten Erfgoed Antwerpen
- schoonmaak + groen Stedelijk Onderwijs
- meld- en infopunt Routedokter provincie Antwerpen
- groenonderhoud Beerse
- technisch onderhoud stadsgebouwen Antwerpen

CASE 2 – West-Vlaanderen: sociale-aankoopcentrale voor het onderhoud van hydranten

Hydranten zijn punten in het waterleidingnet waar de brandweer bluswater kan aftappen. Het onderhoud van die punten is een taak voor de gemeenten. Ze kunnen dit zelf uitvoeren of samenwerken met publieke of private partners.

Om efficiënter te kunnen werken, hebben elf West-Vlaamse gemeenten van de regio Midwest (Ardoie, Dentergem, Hooglede, Ingelmunster, Lichtervelde, Meulebeke, Moorslede, Roeselare, Staden, Oostrozebeke en Wingene) zich verenigd in een intergemeentelijke samenwerking. De stad Roeselare is de grootste speler en treedt op als aankoopcentrale. Voor het onderhoud en de controle van de hydranten willen de elf gemeenten een aankoopstrategie met sociale impact uitproberen.

Aanpak met oog voor sociale impact

Tot voor kort gebeurde het onderhoud van de hydranten via publieke partners (zoals de brandweer) en vrijwilligers. Nu zoeken de gemeenten een regionale en structurele oplossing waarmee ze ook sociale impact kunnen creëren. Enkele gemeenten werkten eerder al samen met de lokale diensteneconomie. Die optie werd op grotere schaal onderzocht door de regisseurs sociale economie in West-Vlaanderen. Kan de opdracht sociale impact genereren? En staan de hulpverleningszones en de lokale besturen ervoor open?

Beleidsmedewerker **Ellen Coghe** van Roeselare: “We hopen dat we minstens een deel van de opdracht (de hydranten inventariseren, controleren en kleine herstellingen uitvoeren) aan sociale-economieondernemingen kunnen overlaten. Zo willen we sociale impact creëren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.”

Complexiteit inschatten

Voor de stad Roeselare is dit een nieuwe opdracht. Ze kan dus niet terugvallen op eerdere ervaringen. De opdracht bestaat uit drie delen:

1. de hydranten inventariseren,
2. controleren of ze toegankelijk zijn en goed functioneren,
3. indien nodig de toegang of signalisatie herstellen.

“De eerste stap is informatie verzamelen”, zegt Ellen Coghe. “Momenteel weten we niet in welke staat de hydranten zijn, hoe complex herstellingen kunnen zijn, hoe lang bepaalde taken duren en hoeveel ze kosten. Het is best mogelijk dat sommige herstellingen te technisch of te risicovol zijn voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Daardoor kunnen we moeilijk bepalen welke taken we aan sociale-economiebedrijven kunnen uitbesteden en wat we beter aan reguliere spelers vragen. Om dat te achterhalen, starten we met een kleinschalig proefproject.”



Pilootproject

Na overleg met sociale-economie-experts stelde de stad Roeselare voor om een pilootopdracht uit te schrijven. Vier maanden lang zal een sociale-inschakelingsonderneming de hydranten inventariseren, controleren en herstellen. Zo wil de stad de omvang en complexiteit van de herstellingen in kaart brengen en bekijken wat haalbaar is voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast moet de opdracht duidelijk maken hoe groot de interesse is bij sociale-inschakelingsondernemingen.

Ellen Coghe: "Omdat het om een grote, structurele opdracht gaat, verwachten we veel respons. In het ideale scenario werken sociale-economiespelers samen met een reguliere of publieke partner zoals de watermaatschappij. Binnen zo'n samenwerking is een goed door-dachte taakverdeling mogelijk, rekening houdend met de complexiteit, het risico en de verantwoordelijkheden die bij de verschillende taken horen. Zo worden complexe herstellingen goed uitgevoerd en creëren we tegelijk opleidings- en doorstroomkan-sen voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt."

TIPS

1. Start met een pilootproject als je niet zeker bent van de concrete inhoud van een opdracht of het aanbod op de markt.
2. Weet wat je wilt bereiken. De stad Roeselare heeft een duidelijk doel voor ogen: de eenvoudige en repetitieve taken binnen de opdracht worden (deels) aan een sociale-economie-onderneming uitbesteed.

Hoe werkt het?

De stad Roeselare startte een onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking, waarbij erkende regionale sociale-economie-ondernemingen werden uitgenodigd om deel te nemen. De opdracht vermeldde expliciet dat het om een pilootproject ging. Ellen Coghe: "Het proefproject is vooral bedoeld om de uitdagingen van de opdracht in kaart te brengen. Na een evaluatie willen de deelnemende besturen een grotere opdracht uitschrijven die over een langere termijn zal lopen."

De opdracht werd opgedeeld in twee percelen om ook kleinere organisaties de kans te bieden om in te schrijven. De uitvoering wordt gereserveerd in het kader van de programma's voor beschermdde arbeid en voorbehouden aan sociale werkplaatsen en sociale-inschakelingsondernemingen (conform de wet van 15 juni 2006 betreffende de overheidsopdrachten).

CONTACT

STAD ROESELARE
ELLEN COGHE
Ellen.Coghe@roeselare.be

CASE 3 – Talentenwerf: opdrachtnemers niet verplichten maar ondersteunen

Talentenwerf vult knelpuntvacatures in de Antwerpse bouwsector in via gerichte opleidingen op de werf. Bouwbedrijven stellen hun werkplek ter beschikking om werkrachten te vormen. Talentenwerf coördineert het opleidingstraject van selectie tot potentiële aanwerving.

De Antwerpse bouwsector biedt enorme kansen om sociale doelstellingen te realiseren. Het Antwerpse Masterplan 2020 en allerlei stadsvernieuwingsinitiatieven houden de vraag groot. Als bouwheer kan de Beheersmaatschappij Antwerpen Mobiel (BAM)¹ sterk investeren in sociale impact.

Zelf geschikte medewerkers opleiden

“Heel wat bouwbedrijven zoeken geschikte medewerkers voor diverse functies”, zegt Dieter Carré, coördinator van Talentenwerf. “Anderzijds zoeken opleidingsverstrekkers manieren om beter aan te sluiten bij de realiteit op de werkvloer. Vanuit die noden ontwikkelen wij een opleidingsaanbod dat de competenties van werkzoekenden verhoogt. Daarbij streven we naar meer duurzame tewerkstelling voor mensen uit kansengroepen.”

Wie doet mee?

Talentenwerf is een samenwerking tussen de bouwsector, de stad Antwerpen en de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB). De partners zijn complementair en kunnen samen competentieverhogende trajecten organiseren die tot duurzame tewerkstelling leiden.

De samenwerking kwam tot stand in de eerste fase van de Oosterweelplannen, toen bouwbedrijven vreesden dat honderden knelpuntvacatures niet ingevuld zouden raken. Talentenwerf stelde daarom voor om laaggeschoolden op de werf op te leiden, met het oog op doorstroming naar duurzaam werk. “Grote evoluties op de bouwmarkt hebben ons verplicht om de zoektocht naar talent anders te bekijken en vooral kansen te zien”, aldus Dieter Carré. “Aanwervingen zijn niet altijd realistisch, maar elke werf is een realistische opleidingslocatie.”

Hoe werkt het?

De bouwheer neemt enkele opleidingsprojecten in een opdracht op en stelt daar een forfaitaire prijs tegenover. Tijdens de werken organiseert Talentenwerf samen met bouwbedrijven de opleidingsprojecten.

Talentenwerf biedt expertise rond opleidingsmogelijkheden op de werf en faciliteert de gesprekken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Bij de start van de werken bekijken de drie partijen of er aanpassingen nodig zijn aan de opleiding. “Bedrijven zijn verplicht om iemand op te leiden en krijgen daarvoor een vergoeding van de bouwheer”, weet Dieter Carré. “Op het einde van de rit hebben we beter opgeleide kandidaten, die sneller hun weg vinden naar de arbeidsmarkt. Dat hoeft niet bij het bedrijf te zijn dat de kandidaat heeft opgeleid.”

¹ <http://www.bamnv.be>



Wat is het doel?

Talentedwerf is intussen een begrip in Antwerpen. De samenwerking heeft een duidelijk doel: overheidsopdrachten gebruiken om de sociale impact bij grote investeringen te maximaliseren. De bouwwerf wordt gebruikt als opleidingslocatie waar mensen uit kansengroepen hun competenties kunnen versterken en hun kansen op duurzame tewerkstelling vergroten.

Om haar doel te bereiken werkt Talentedwerf samen met diverse bouwheren (in de eerste plaats BAM), bouwbedrijven, het onderwijs en de VDAB. Die samenwerking is meteen ook de kracht van het verhaal. Bouwheren worden gestimuleerd om kansen te creëren in hun bestekken. Talentedwerf zoekt samen met de opdrachtnemer (die ook de werkgever is) naar potentiële kandidaten voor opleidingen op de werf. De concrete opleidingen zijn voor rekening van de VDAB. Zo maakt Talentedwerf de brug tussen onderwijs en bedrijven: een essentiële factor om arbeidskrachten te vormen die voeling hebben met de noden en wensen van het bedrijfsleven.

“Niet verplichten om aan te werven”

Hoewel Talentedwerf streeft naar meer duurzame tewerkstelling, geloven de partners niet in aanwervingsquota. “Verplichten is zinloos: een nieuwe werf betekent niet per definitie een nood aan bijkomende arbeidskrachten”, weet Dieter Carré. “Als je in het bestek een aanwerving verplicht die geen meerwaarde biedt voor de opdrachtnemer, probeert het bedrijf onder die eis uit te komen.” Alles staat of valt met een win-winsituatie voor de opdrachtgever en de opdrachtnemer.

Talentedwerf vertrekt vanuit de opleidingsmogelijkheden op een werf: hoe beter de samenwerking tijdens de opleiding, hoe groter de kans op aanwervingen. Door de aannemer zoveel mogelijk te betrekken bij de selectie van de kandidaten en bij hun opleiding, krijgt het bedrijf zicht op hun competenties. Dieter Carré: “We zijn ervan overtuigd dat het niet verplichten tot aanwerving op termijn meer kansen voor duurzame tewerkstelling biedt. Bedrijven laten veelbelovende potentiële werknemers niet graag gaan. Bovendien kennen de kandidaten het bedrijf beter. Dat vergroot de kans op een duurzame aanwerving.”

ACONTACT

TALENTENWERF

DIETER CARRÉ

Coördinator Talentedwerf

Dieter.Carre@talentedwerf.be

CASE 4 – Nieuw ziekenhuis in Mechelen: kansen voor sociale-economiebedrijven

In Mechelen wordt een van de grootste regionale ziekenhuizen van Vlaanderen gebouwd. Het AZ Sint Maarten, dat deel uitmaakt van de vzw Emmaüs, kijkt naar sociale-economiebedrijven om de wegen te onderhouden, onkruid te bestrijden, de planten te verzorgen en de site sneeuw- en ijsvrij te houden.

Dirk Schadick is aankoopverantwoordelijke bij het AZ Sint Maarten. Hij staat in voor het uitvoeren en opvolgen van de overheidsopdrachten voor leveringen en diensten voor het AZ Sint-Maarten en voor de aankoopdossiers voor materiaal van het centraal magazijn dat verschillende voorzieningen van de vzw Emmaus bevoorraadt.

Groenonderhoud sociaal aanbesteden

“Wij kopen in voor een centraal magazijn, waarvan verschillende voorzieningen van onze vzw kunnen afnemen”, vertelt Dirk Schadick. “We voorzien alles wat nodig is voor de dagelijkse werking van een ziekenhuis: ziekenhuisbedden, medisch materiaal, machines, onderhoud ... Daarbij leven we de wetgeving rond de overheidsopdrachten na.”

“Voor het nieuwe ziekenhuis in Mechelen gaan we onder meer het groenonderhoud aanbesteden. Dat omvat taken als gras maaien, hagen snoeien en planten verzorgen, maar ook de wegen onderhouden, de site sneeuw- en ijsvrij houden en kleine klusjes doen op het vlak van tuinonderhoud.”

Markt staat open voor samenwerking

De aankoopdienst start elk project met het in kaart brengen van de aankoopbehoefte. De aankopers gaan met de markt in gesprek over de haalbaarheid en de modaliteiten van de uitvoering.

“Tijdens het marktonderzoek rond het groenonderhoud stelden enkele bedrijven spontaan een samenwerking met de sociale economie voor”, vertelt Dirk Schadick. “Daarom besloten we enkele specifieke taken te clusteren op maat van sociale-economieondernemingen. We willen mensen tewerkstellen die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt én die graag buiten werken. Dankzij dit aankoopdossier is het thema op de beleidsagenda van het ziekenhuis beland.”

Beste aanpak kiezen

Om een maximale sociale impact te creëren, is het belangrijk om de doelen en mogelijkheden duidelijk af te lijnen. Hoe kan het ziekenhuis via een opdracht voor groenonderhoud kansen geven aan de sociale economie? Welke aanpak werkt het best?

Dirk Schadick: “Een automatische reflex zou zijn om een perceel te reserveren via een ‘voorbehouden opdracht’. Maar dat is niet noodzakelijk de beste keuze. We moeten rekening houden met de context van het dossier, de sector en de beschikbaarheid van de mensen van de technische dienst om het contract op te volgen. Gaan we rechtstreeks met een sociale-economieonderneming werken? Of kiezen we voor de centrale regie van een reguliere onderneming?”

Gecoördineerd model

Op basis van de aankoopbehoeften onderscheidt de aankoopdienst zes grote clusters van taken. Als die elk aan een andere opdrachtnemer worden gegund, wordt de coördinatie voor de contractbeheerders een intensieve taak. Dirk Schadick: “We proberen zoveel mogelijk met een gecoördineerd model te werken, waarbij één speler de centrale regie opneemt, met ons communiceert over de opdracht en de eindverantwoordelijkheid opneemt. Anders is het niet haalbaar voor ons.”



Twee scenario's

Keuze 1: CENTRALE REGIE met verplicht takenpakket voor sociale-economieonderneming

In dit scenario vraagt het ziekenhuis aan één opdrachtnemer om alle taken te plannen, aan te sturen, op te volgen en te rapporteren. De opdrachtnemer mag de verschillende clusters zelf uitbesteden aan sociale-economiebedrijven, kmo's ... De aankoopdienst kan specifieke eisen in het bestek opnemen, bijvoorbeeld dat een bepaald takenpakket aan een sociale-economiebedrijf moet worden uitbesteed.

Dit scenario heeft volgende voordelen:

- 1. Centrale opvolging.** Centrale regie betekent één aanspreekpunt en een efficiënt beheer van de opdracht.
- 2. Centrale planning.** De centrale regisseur heeft zicht op de volledige planning en kan de taken perfect op elkaar afstemmen. Hij moet over de nodige planningsmethodieken beschikken om zo'n grote opdracht uit te voeren.
- 3. Oplevering.** De regisseur is verantwoordelijk voor de tijdige en kwalitatieve oplevering en staat in voor de opvolging van de onderaannemers.
- 4. Ondersteuning van het sociale-economiebedrijf in onderaanneming.** Als een taak te complex blijkt voor de sociale-economie-sector, kan de centrale regisseur ondersteuning bieden. In opdrachten waarbij elke opdrachtnemer een eigen perceel beheert is dat niet mogelijk.



Keuze 2: PERCEEL RESERVEREN voor sociale economie

De opdracht kan ook opgesplitst worden in een perceel voor de sociale economie en één of meerdere percelen voor de reguliere economie. De coördinatie kan dan nog altijd in de opdracht worden opgenomen. Er is echter geen sprake van onderaanneming: het ziekenhuis geeft een rechtstreekse opdracht aan een sociale-economiebedrijf.

Ook deze keuze heeft voor- en nadelen:

- 1. Opvolging opdracht.** De opdracht wordt opgesplitst in een perceel voor de sociale economie en percelen voor reguliere bedrijven. De aankopers volgen de opdrachtnemer uit de sociale economie zelf op.
- 2. Planning.** De opdrachtnemer uit de sociale economie staat zelf in voor de planning.
- 3. Oplevering.** De opdrachtnemer uit de sociale economie is zelf verantwoordelijk voor een tijdige en kwalitatieve oplevering.
- 4. Kruisbestuiving** Er is minder kruisbestuiving en communicatie tussen de sociale economie en de reguliere economie. Ook ondersteuning bij complexe opdrachten is moeilijker.
- 5. Draagvlak.** Het is mogelijk dat een opdrachtnemer uit de sociale economie een voorkeur heeft voor deze keuze. Dat hangt af van het type opdracht en de maturiteit van de sector op het vlak van samenwerking met de reguliere economie.

Als je een perceel voorbehoudt voor de sociale economie, kun je bijkomende wensen opnemen op het vlak van opleiding, begeleiding, gewenste doorstroom, ondersteuning van mensen uit kansengroepen, samenwerking met kmo's en zo meer. De bijkomende voorwaarden mogen enkel van toepassing zijn op de specifieke opdracht in het perceel.

TIPS

- 1. Bepaal wat je wilt bereiken**
In dit geval: een deel van de opdracht reserveren voor erkende sociale-economiebedrijven.
- 2. Cluster de aankoopbehoefte in takenpakketten**
Cluster alle taken die arbeidsintensief, eenvoudig en repetitief zijn in één pakket. Die samenstelling is ideaal voor sociale-economiebedrijven.
- 3. Organiseer een goede opvolging**
Communicatie staat centraal. Hou rekening met de werkdruk voor de dienst die het contract opvolgt. Als een goede opvolging moeilijk wordt, kun je een samenwerking tussen de reguliere en de sociale economie aanmoedigen.
- 4. Ga in dialoog met de markt**
Staan de sociale en reguliere economie open voor samenwerking? Welke vaardigheden, certificaten en/of machines zijn nodig voor bepaalde taken? Sociale-economiëspelers komen niet voor elke taak in aanmerking.

CONTACT

VZW EMMAÛS – AZ SINT MAARTEN
DIRK SCHADICK
Hoofdverantwoordelijke aankoopdienst
Dirk.Schadick@Emmaus.be

CASE 5 – Havenbedrijf Antwerpen: bonus-malussysteem voor sociale impact

Het Havenbedrijf Antwerpen stimuleert de inzet van mensen uit kansengroepen en hun (re-)integratie op de reguliere arbeidsmarkt. In een van de grootste onderhoudscontracten werd een bonus-malussysteem opgenomen om dat streven te maximaliseren.

Het Havenbedrijf Antwerpen (HA) staat met bijna 1.600 medewerkers in voor de dagelijkse werking van de haven. Samen dragen zij een ruime verantwoordelijkheid: van het beheren van de haveninfrastructuur over het inzetten van sleepboten tot het promoten van Antwerpen als wereldhaven. Om goed te kunnen functioneren is het cruciaal dat het Havenbedrijf opdrachten kan uitbesteden.

Waarom sociaal aankopen?

De Raad van Bestuur bepaalt de algemene strategie en de doelstellingen van het Havenbedrijf. Via het dossier 'Netheidsonderhoud in de Haven van Antwerpen' willen de bestuurders sociale impact creëren en kansen bieden aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Greet Bernaers, directeur Infrastructuur en Milieu: "Met onze bestekken proberen we waar mogelijk een positieve sociale impact te creëren. Vanaf het gunningsproces voorzien we bonussen voor inschrijvers die expliciet inzetten op tewerkstellingsmogelijkheden voor groepen die moeilijker aansluiting vinden op de arbeidsmarkt. Omdat we daarin geen specialisten zijn, sluit het Havenbedrijf zich graag aan bij de intervisiegroep Sociaal Aankopen van de stad Antwerpen voor advies en begeleiding."

Zo werkt de bonus-malusmethode

Stel: een opdrachtnemer tekent een overeenkomst met een sociale-economieonderneming voor de doorstroming van één voltijdse werknemer. Tijdens de uitvoering wil de aannemer hier door omstandigheden niet meer op ingaan. Hij voldoet daardoor niet meer aan de voorwaarden van de gunningscriteria en heeft dus onterecht punten verworven bij de gunning. Het gevolg is dat hij een minderwaarde realiseert op de opdracht.

Wie de exacte formulering van de clausules of de berekening van een bonus of minderwaarde wil kennen, kan het concrete bestek opvragen bij het Havenbedrijf Antwerpen.

Voorwerp van de opdracht

De opdracht 'Netheidsonderhoud in de Haven van Antwerpen' omvat het netheidsonderhoud van de openbare wegen en bedrijventerreinen die onder het beheer van het Havenbedrijf vallen.

De opdracht onderscheidt twee takenpakketten.

- 1. Netheidsonderhoud:** dit omvat alle taken van groenonderhoud, onkruidbestrijding, vegen, zwerfvuil verwijderen en kolken machinaal reinigen.
- 2. Winterdiensten:** dit omvat o.a. het strooien van zout en pekelen en sneeuwruimingswerken.

De opdracht vermeldt expliciet dat het Havenbedrijf veel belang hecht aan het realiseren van maatschappelijke meerwaarde, met name door de inzet van personen uit kansengroepen of mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Tijdens de uitvoering wil de opdrachtgever een duurzame, niet-gesubsidieerde tewerkstelling bereiken.

Welke criteria?

Kandidaten voor de opdracht moeten in hun offerte opnemen dat ze een minimumaantal mensen gesubsidieerd zullen tewerkstellen om de opdracht uit te voeren. Die personen behoren tot minstens één van de volgende doelgroepen:

- personen met een arbeidshandicap,
- personen uit het deeltijds onderwijs,
- personen met een diploma niet hoger dan middelbaar onderwijs,
- personen die stage lopen in het kader van werkplekleren.

Het gaat dus niet om een voorbehouden opdracht. Bedrijven kunnen inschrijven als ze ofwel zelf voldoende werknemers uit de doelgroepen kunnen inzetten, ofwel samenwerken met andere bedrijven en zo aan het gewenste aantal uren (6.000 werkuren) komen.

Bonus-malussysteem voor gerealiseerde doorstroom

Kandidaten die doelgroepwerknemers naar een job met minder of geen begeleiding willen laten doorstromen, hebben een streepje voor. Via de gunningscriteria worden ze beloond met extra punten. Om te bewijzen dat een inschrijver effectief doorstroom zal realiseren, moet hij een samenwerkingsverband kunnen aantonen met een bedrijf waar werknemers uit de hoger genoemde doelgroepen tewerkgesteld zijn.

Als de opdrachtnemer zijn engagement op het vlak van doorstroom niet nakomt, kan hij in gebreke worden gesteld. Dat kan aanleiding geven tot een vermindering van het opdrachtbedrag op jaarbasis. Omgekeerd krijgt de opdrachtnemer een extra vergoeding als een persoon uit een doelgroep minstens twee jaar tewerkgesteld wordt in een niet-gesubsidieerd kader. Het bonus-malussysteem is van kracht tijdens de uitvoering van de opdracht.

CONTACT

HAVENBEDRIJF ANTWERPEN

Overheidsopdrachten@portofantwerp.com

TIPS

- 1. Geef sociale ambities mee in het voorwerp van de opdracht**
Potentiële aanbieders weten zo meteen dat sociale impact deel uitmaakt van de dienstverlening.
- 2. Voorzie een stimulans (of sanctie) voor het realiseren van sociale impact**
Door concrete gevolgen te koppelen aan de sociale performantie van de opdrachtnemer is de kans op goede resultaten groter.

CASE 6 – Stad Gent: opdrachtnemers zelf sociale acties laten kiezen

De stad Gent laat opdrachtnemers zelf kiezen welke sociale impact ze willen realiseren tijdens de uitvoering van een opdracht. Met succes: de verplichte sociale acties maakten plaats voor een samenwerking in functie van maximale sociale impact.

De stad Gent heeft een lange traditie in sociaal aankopen. Al meer dan vijftien jaar zet ze overheidsopdrachten in om tewerkstelling voor kansengroepen te creëren.

Fanny Mestdagh van de dienst Werk: “Aanvankelijk verplichtten we opdrachtnemers om iemand tewerk te stellen tijdens de uitvoering van een grote opdracht. Maar dat verliep eerder moeizaam. Nadien experimenteerden we met de gunningsvoorwaarden, de uitvoeringsvoorwaarden ... Er zat geen duidelijke lijn in de aanpak.”

Verplichten werkt niet

Op basis van de eerste ervaringen ontwikkelde de stad een nieuw instrument om opdrachtnemers positief te stimuleren. Het uitgangspunt voor de nieuwe tool: opdrachtnemers de vrijheid geven om sociale acties te kiezen die bij het beleid van de onderneming passen.

Fanny Mestdagh: “Bedrijven verplichten om acties uit te voeren, werkt niet. Ze moeten uit meerdere mogelijkheden kunnen kiezen. Voor sommige bedrijven is een aanwerving realistisch, andere kiezen liever voor een opleiding of een samenwerking met de sociale economie. Elk bedrijf weet zelf het best wat haalbaar is.” Zo kwam het instrument ‘sociale criteria werk’ tot stand. Dat biedt meerdere mogelijkheden en is gelinkt aan de beleidsdoelstellingen van de dienst Werk. De stad Gent neemt het menu ‘sociale criteria werk’ op in de uitvoeringsvoorwaarden van de opdracht.

Voor welke opdrachten is de tool geschikt?

In principe kan het instrument ‘sociale criteria werk’ in elke opdracht geïntegreerd worden, maar een selectieve benadering is aangewezen. Zo creëert de tool weinig meerwaarde in opdrachten met een korte looptijd. De stad Gent stelt daarom opdrachten voorop die langer dan zes maanden duren en meer dan 85.000 euro kosten.

Tool met keuzemenu

Kort na de gunning licht de stad tijdens een startvergadering toe hoe de opdrachtnemer de ‘sociale criteria werk’ kan realiseren. Vervolgens heeft de opdrachtnemer een maand de tijd om een actieplan in te dienen. Daarvoor kan hij kiezen uit een ruim menu aan acties. Afhankelijk van de duur en de omvang van de opdracht moet de opdrachtnemer een quantum halen. Voor een opdracht van één miljoen euro die vier jaar loopt, zijn bijvoorbeeld 120 acties nodig. Een actie legt meer of minder gewicht in de schaal naargelang de opdrachtnemer meer of minder inspanningen moet leveren. Het actieplan vermeldt ook de tijdslimiet om een actie uit te voeren. Is die limiet verstreken, dan moet de opdrachtnemer het bewijs leveren dat de actie gerealiseerd is. Het actieplan is een bindende overeenkomst.

“Markt reageert positief”

Over het algemeen reageren opdrachtnemers positief, weet Fanny Mestdagh. “Bedrijven waarderen dat ze zelf een actieplan kunnen samenstellen, zonder onrealistische eisen. Het menu ‘sociale criteria werk’ zorgt voor een positieve sfeer van samenwerking. Als een actie om een aanvaardbare reden niet lukt, zoeken we samen naar alternatieven. Enkel als een opdrachtnemer zich niet engageert, kan het college van burgemeester en schepenen sancties opleggen. Maar dat is nog nooit nodig geweest.”

Ook toepasbaar buiten Gent

Het hoofddoel van het instrument ‘sociale criteria werk’ is het creëren van tewerkstelling en werkervaring voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Dat hoeft niet per se in Gent te gebeuren: onlangs paste de stad het menu ook toe voor een opdrachtnemer uit de regio Temse. Fanny Mestdagh: “De sociale impact kan overal gerealiseerd worden. Zelfs bij werken en diensten die op Gents grondgebied worden uitgevoerd, weten we niet zeker of de opdrachtnemer ook Gentse werkzoekenden zal inschakelen. Alle Vlaamse maatregelen worden in het menu opgenomen. Steden en gemeenten die interesse hebben in onze werkwijze, kunnen de tool aanpassen aan hun eigen doelstellingen.”

Kant-en-klaar instrument voor lokale besturen

Lokale besturen die op grotere schaal sociale impact willen realiseren, kunnen het instrument ‘sociale criteria werk’ kant-en-klaar aan hun aankopers aanbieden.

Dat heeft veel voordelen:

- 1. Kant-en-klaar instrument.** De aankoper moet geen tijd investeren in het ontwikkelen van nieuwe clausules of het vertalen van doelstellingen naar specificaties in het bestek.
- 2. Principiële validatie door het bestuur volstaat.** Eens het instrument gevalideerd is, kunnen aankopers het telkens opnieuw aan hun bestekken toevoegen zonder toestemming te moeten vragen.
- 3. Transparantie voor de markt.** Een coherente en uniforme tool kan bijdragen aan verandering. Eens bedrijven weten wat de verwachtingen zijn, kunnen ze daar proactief op inspelen.
- 4. Promotie van Vlaamse maatregelen op het vlak van tewerkstelling en sociale economie.** Weinig bedrijven kennen de maatregelen die Vlaanderen biedt om een duurzaam hr-beleid te ondersteunen. Het bekendmaken van die maatregelen via overheidsopdrachten is een krachtig signaal.
- 5. Strategisch gestuurd.** De tool is afgestemd op de strategische doelstellingen van de organisatie. Eén inspanning volstaat om het instrument op het lokale beleid af te stemmen. Worden de tewerkstellingsmaatregelen aangepast, dan is uiteraard een update nodig.

CONTACT

STAD GENT

FANNY MESTDAGH

Fanny.Mestdagh@stad.gent

CASE 7 – Stad Aalst: groenonderhoud sociaal aankopen

Door arbeidsintensieve en repetitieve taken uit te besteden aan de sociale economie, komt er op de groendienst van de stad Aalst ruimte en mankracht vrij voor andere opdrachten. Een mooie win-winsituatie.

De stad Aalst hecht veel belang aan het ondersteunen van de sociale economie. Door samen te werken met sociale-economiebedrijven wil ze kansen creëren voor wie moeilijk toegang krijgt tot de reguliere arbeidsmarkt. In eerste instantie zoekt Aalst vooral geschikte opdrachten binnen haar eigen diensten. **Pieter Van Houcke**, regisseur sociale economie, ging met verschillende diensten samenzitten om opdrachten te vinden op maat van de sociale economie.

Welke opdrachten zijn geschikt?

In samenspraak met de groendienst werden vier opdrachten geïdentificeerd die ideaal zijn voor sociale-economiebedrijven:

1. de hagen scheren,
2. verschillende woonwijken onderhouden,
3. de boomspiegels onderhouden,
4. ecologisch groenbeheer.

Alle opdrachten bestaan uit repetitieve en arbeidsintensieve taken. Geen complexe dossiers dus, maar samen vormen ze een mooie stimulans voor de sociale economie. Het gaat over een jaarlijks budget van 300.000 euro.

Elke opdracht wordt elk jaar via een onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking in de markt gezet. Die procedure laat toe om minstens drie bedrijven gericht aan te schrijven. Dat mogen gerust sociale-economieondernemingen zijn: “Op die manier zijn we zeker dat we de opdracht gunnen aan een bedrijf dat sociale impact realiseert”, aldus Pieter Van Houcke.

Kwaliteit weegt door

Wie sociaal wil aankopen, vermeldt dat best expliciet in het bestek. De stad Aalst kiest bewust voor een voorbehouden opdracht. Die combineert ze met sterke gunningscriteria die de nadruk leggen op de kwaliteit en duurzaamheid van het werk en het personeel. Inschrijvers kunnen twintig extra punten verdienen door aan te tonen dat ze reële inspanningen doen om sociale impact te creëren. De gunningscriteria worden toegepast in elk van de vier opdrachten.

Het belangrijkste gunningscriterium blijft een kwalitatieve uitvoering. Pieter Van Houcke: “De keuze voor een opdrachtnemer uit de sociale economie betekent niet dat we aan kwaliteit willen inboeten. Het plannen van de taken, het aantal medewerkers per ploeg, het opvangen van pieken en het evalueren en opvolgen van de opdracht tellen mee voor zestig punten. Onze groendienst volgt de uitvoering van de werken op en stuurt bij waar nodig. Als de ingediende planning verandert, moet de opdrachtnemer dat onmiddellijk melden en de nieuwe planning laten goedkeuren. Voor de stad is het belangrijk om altijd goed te weten wat de stand van zaken is.”



Doorstroom naar reguliere economie

Door sociaal aan te kopen wil de stad Aalst kansengroepen activeren. Het criterium 'duurzaam personeelsbeleid' is goed voor twintig punten bij de gunning van een opdracht. De inschrijver moet aantonen hoe hij de begeleiding en opvolging van het personeel kan garanderen, hoeveel uren individuele begeleiding hij voorziet, hoe het bedrijf afwezigheden kan opvangen en hoe de teams worden samengesteld (met het oog op de tewerkstelling van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt). Doorstroom naar het reguliere economische circuit staat centraal. Daarom zijn de opleiding van medewerkers en de begeleiding op de werkvloer extra belangrijk. Opleiding en werkervaring zijn noodzakelijke stappen om te kunnen doorgroeien naar een reguliere tewerkstelling.

TIPS

1.
Overleg regelmatig met de opdrachtnemer

Regelmatig contact met de uitvoerder is belangrijk om vlot te kunnen samenwerken. Zo worden de wederzijdse verwachtingen bespreekbaar gemaakt en kan de planning tijdig worden bijgestuurd.

2.
Evalueer de uitvoering

Een evaluatie van de uitgevoerde taken is heel waardevol, zowel voor de stadsdiensten als voor sociale-economieorganisaties. Het werken met mensen uit kansengroepen is voor lokale besturen een nuttige en leerrijke ervaring.

3.
Juridische en aankoopexpertise is noodzakelijk

Sociale overwegingen in een overheidsopdracht integreren blijft complex. Zowel de aankoopdimensie (wat is de behoefte, is er voldoende aanbod op de markt?) als de juridische dimensie (hoe vertalen we onze doelstelling in een overheidsopdracht?) zijn onontbeerlijk.

Voor het groenonderhoud werkt de stad Aalst met vier verschillende opdrachten. Binnen elke opdracht kan een team van vijf personen specifieke en relevante beroepservaring opdoen rond duurzaam groenonderhoud. Werknemers leren ook in groep werken en kweken attitudes die hun kansen verhogen om een job te vinden in het reguliere economische circuit.

Hoe gebeurt de opvolging?

De uitvoering van de werken wordt nauwgezet opgevolgd. Elke week geeft de opdrachtnemer de planning door aan de groendienst. Wijzigingen aan de planning worden nog dezelfde dag doorgegeven. Drie keer per jaar zitten de uitvoerder, de groendienst en de dienst Economie en Landbouw samen om de opdracht te evalueren en na te gaan of de doelstellingen uit het bestek gehaald worden. De samenwerking met opdrachtnemers uit de sociale economie loopt meestal heel goed. Kort op de bal spelen is wel belangrijk, net als regelmatig en persoonlijk contact.

CONTACT

STAD AALST
JOHANNES RUMBAUT
Bestuurssecretaris
Johannes.Rumbaut@Aalst.be

CASE 8 – Stad Hasselt: 15 procent van onderhoudsbudget naar sociale economie

Voor de stad Hasselt is sociaal aanbesteden een bewuste keuze, die kadert binnen een breder sociaal en duurzaam beleid. De stad neemt heel wat initiatieven om de sociale-economie lokaal te verankeren en de toegang tot de arbeidsmarkt voor bepaalde doelgroepen te bevorderen.

Duurzaamheid speelt een belangrijke rol in het aankoopproces van de stad Hasselt. Momenteel lopen er binnen de stadswerking twee sociale-tewerkstellingsprojecten. De stad financiert ook sociale-economieprojecten, zoals het Fietspunt en de seniorenoppas, en zet sterk in op een duurzaam en sociaal aankoopbeleid.

Naast het reserveren van opdrachten voor sociale-economiebedrijven heeft Hasselt steeds meer oog voor circulair aankopen. De stad investeert in energiezuinige computers, printers en schermen en werkt hoofdzakelijk met FSC-gelabeld hout. Ook de vergroening van het wagenpark is een topprioriteit.

Concreet doel voor ogen

Hasselt heeft al jaren een traditie van sociaal en duurzaam beleid. Het stadsbestuur streeft nu naar concrete resultaten. Het doel is duidelijk: het aandeel stadsopdrachten dat door sociale-economieorganisaties wordt uitgevoerd, zou elk jaar met 1 procent moeten stijgen. Tegen eind 2018 wil het stadsbestuur minstens 15 procent van het stedelijk budget voor onderhoudswerken voor de sociale economie reserveren. Met een aandeel van om en bij de 12,5 procent in 2017 is de stad goed op weg om die ambitie te halen.

Automatisch kiezen voor sociale economie

Dankzij het duidelijke beleid en de concrete doelstellingen binnen de categorie onderhoudswerken wordt sociaal aankopen een reflex bij de aankopers. Voor eenvoudige en arbeidsintensieve opdrachten geeft de stad Hasselt automatisch de voorkeur aan sociale-economieorganisaties.

Stadseconoom **Yves Janssen**: “Onze aankopers zijn goed op de hoogte van het aanbod van de sociale-economieondernemingen en weten welke opdrachten ze best duurzaam aanbesteden. Wel moeten we blijven werken aan de veronderstelling dat de sociale economie goedkoper zou moeten zijn. Veel mensen verwachten dat: enerzijds omdat de sector gesubsidieerd wordt en anderzijds omdat men ervan uitgaat dat de dienstverlening minder kwalitatief is. Die perceptie doorbreken kan enkel door samen te werken met bedrijven uit de sociale economie en positieve ervaringen op te bouwen.”

Voorbeelden van voorbehouden opdrachten in Hasselt:

- groen- en metaalwerken,
- bushaltes en schuilhuisjes onderhouden,
- verkeersborden controleren en onderhouden,
- de stadsfietsen onderhouden,
- postbedeling,
- drukwerk.



Stadsfietsen onderhouden

In een gezellige, multifunctionele stad als Hasselt, waar inwoners en bezoekers veel korte afstanden afleggen, is de fiets een volwaardig vervoermiddel. Het aantal stadsfietsen is de jongste jaren sterk uitgebreid, wat geleid heeft tot grotere onderhouds- en herstelnoden. Sinds enkele jaren doet de stad voor het onderhoud van haar fietsen een beroep op Fietsbasis vzw, een lokale sociale-economieorganisatie. De fietsen worden meerdere keren per jaar gecontroleerd, afhankelijk van het type, en ook herstellingen op vraag zijn mogelijk.

“Door het regelmatige onderhoud van de stadsfietsen gaan ze langer mee. Bovendien wordt het personeel gestimuleerd om zich op een gezonde en milieuvriendelijke manier te verplaatsen”, vertelt Yves Janssen. “De ondersteuning van de sociale economie is een bijkomende meerwaarde. Tot hiertoe loopt de samenwerking tussen de sociale-economieorganisatie en de preventiedienst optimaal.”

Duidelijk communiceren met de markt

De stad Hasselt streeft naar een duidelijke communicatie met de markt. Schrijft ze een opdracht uit voor bedrijven uit de sociale economie, dan staat dat duidelijk in het voorwerp van de opdracht: ‘Sociale economie – fietsparkonderhoud (jaarcontract)’. In de opdracht wordt expliciet verwezen naar de wet betreffende de overheidsopdrachten van 15 juni 2006, die toelaat om de toegang tot de gunningsprocedure te reserveren voor sociale werkplaatsen.

Een niet al te grote opdracht, zoals het onderhoud van de stadsfietsen, wordt gepubliceerd als onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking. Daarbij worden minstens drie bedrijven aangeschreven. De sector blijft voorlopig klein, zeker in de regio Hasselt. Meer vraag zal hopelijk ook leiden tot meer aanbod: dat is zeker ook een reden om het aantal opdrachten voor de sociale economie te laten groeien.

CONTACT

STAD HASSELT

YVES JANSSEN

Econoom

Yves.Janssen@hasselt.be

TIPS

1.

Stel duidelijke doelen

Hoe duidelijker en concreter een doelstelling wordt verwoord, hoe beter aankopers weten wat van hen verwacht wordt. Streven naar 15 procent sociale-economieopdrachten in het budget voor stedelijk onderhoud is een concrete doelstelling.

2.

Integreer sociale ambities in het voorwerp van de opdracht

Zo weet de markt wat je verwacht. Zowel gunnings- als technische criteria en uitvoeringsvoorwaarden worden gelinkt aan het voorwerp van de opdracht. Dat maakt de link naar sociale impact duidelijk.

3.

Deel positieve ervaringen

Goede ervaringen en goede praktijken versterken het vertrouwen van aankopers in de sociale-economiesector.

CASE 9 – Gemeente Merelbeke: communicatie is de sleutel tot succes

De flexibiliteit van sociale-economiebedrijven is voor de gemeente Merelbeke een grote meerwaarde. Zonder de sociale economie zouden tal van opdrachten niet of met veel vertraging worden uitgevoerd. Een goede communicatie is wel cruciaal.

Gemeenten hebben een goed zicht op de sociale-economiesector in hun regio. Ze weten welke sociale-economiebedrijven er zijn en vertalen hun keuze voor de sociale economie vaak naar voorbehouden opdrachten. Kleinere gemeenteopdrachten rond groenonderhoud, renovatie, kleine wegenwerken en zo meer lenen zich hier goed toe. Ze zijn dan ook belangrijk voor de sociale economie in Vlaanderen.

Kleinere steden of gemeenten beschikken niet over de mensen en de middelen die grotere steden hebben. Voor hen ligt er in het bijzonder een uitdaging in het opvolgen van de opdracht tijdens de uitvoering.

Flexibiliteit is een pluspunt

Flexibiliteit is een belangrijke meerwaarde van de sociale economie. De gemeente Merelbeke koos voor een jaarcontract waarmee ze op elk moment een beroep kan doen op een team van vijf mensen en een technische begeleider. Ze zet de opdrachtnemer uit de sociale economie in voor alle opdrachten die niet tot de taken van de technische ploeg behoren en die te klein zijn voor grotere aannemers. Zonder die flexibiliteit zouden tal van kleine taken niet of met veel vertraging worden uitgevoerd.

Kleinere taken met veel voorbereidingswerk zijn meestal niet interessant voor reguliere aannemers, terwijl het ideale opdrachten zijn voor de sociale economie. Een verzakking in het voetpad herstellen, grachten ruimen ... Zulke kleine, diverse taken bieden boeiende leertrajecten voor werknemers van sociale-economiebedrijven.

Allerlei soorten klusjes

De gemeente Merelbeke werkt al meer dan vijftien jaar samen met de sociale economie. "Vroeger kon elke dienst voor eenvoudige klusjes een beroep doen op een sociale-economieonderneming", zegt **Frank Van Havermaet**, verantwoordelijke van de dienst Bruggen, Wegen en Waterlopen. "Er was echter geen centrale regie: de vragen kwamen van overal en niemand had een totaalbeeld van de opdrachten. De opdrachtnemer werd overstelpt met allerlei soorten taken. Daarbij was vaak niet duidelijk wie de eindverantwoordelijke was, en of er bijkomend materiaal nodig was om de opdracht uit te voeren."

Frustraties en ontevredenheid aan beide kanten waren het resultaat. De technische dienst ging op zoek naar een manier om de samenwerking met de sociale-economiesector beter te organiseren. Na wat onderzoek bleken transparantie in de opdrachten, een duidelijke communicatie en een stipte opvolging belangrijke succesfactoren te zijn. Daarom werd één dienst verantwoordelijk voor het registreren van alle opdrachten én voor de communicatie en de opvolging.

Orde in de chaos

"Om opdrachten voor de technische dienst vlot te laten verlopen, zou er altijd een begeleider van het sociale-economiebedrijf aanwezig moeten zijn", stelt Frank Van Havermaet. "Zo'n begeleider is de ideale gesprekspartner voor de ambtenaar die de opdracht opvolgt. De technische dienst stelde voor om alle opdrachten voor de sociale economie centraal aan te sturen. Die opdrachten bestaan vooral uit eenvoudige taken waarbij geen of minimale machinale



interventie nodig is. De nieuwe aanpak resulteerde in een jaarcontract voor vijf voltijdse werknemers en één begeleider voor wegenwerken en een seizoensgebonden contract voor groenonderhoud. Voortaan worden alle aanvragen gecentraliseerd bij één dienst, die ook de communicatie met de opdrachtnemer verzorgt.”

Opvolgingswerk reduceren

Het inschakelen van een technische begeleider is in Merelbeke een succes gebleken. “Elke opdracht wordt met de begeleider besproken. Hij bekijkt welke mensen hij kan inzetten en doet alles om de opdracht uit te voeren volgens de gevraagde kwaliteitseisen en opleveringsvoorwaarden. De werknemers van het sociale-economiebedrijf nemen zelf hun gereedschap mee, de gemeente zorgt indien nodig voor bijkomend materiaal. Het overleg met de technische begeleider is cruciaal: hij is het aanspreekpunt en de eindverantwoordelijke naar de gemeente toe én stuurt het team aan op het terrein. Dat reduceert het opvolgingswerk voor de gemeente aanzienlijk.”

Wederzijds begrip

De drie grootste ingrediënten van het succesverhaal in Merelbeke zijn de centrale aansturing, de dagelijkse communicatie met de begeleider en het kiezen van de juiste taken voor het sociale-econometeam. Frank Van Havermaet: “We zijn heel tevreden over de samenwerking. De gemeente kan zo flexibel inspelen op kleine taken en voor de opdrachtnemer is het een mooie kans om zijn medewerkers verschillende taken aan te leren. Veel bedrijven

uit de reguliere economie zouden deze taken niet eens willen uitvoeren. We zijn blij dat we een beroep kunnen doen op een professionele ploeg die multi-inzetbaar is.”

“Wederzijds begrip is het fundament van onze samenwerking. De opdrachtnemer begrijpt dat hij soms bestaande opdrachten moet onderbreken om dringende taken uit te voeren. Omgekeerd aanvaardt de aansturende ambtenaar ook dat de taken soms trager worden uitgevoerd omdat de opdrachtnemer telkens opnieuw in opleidingsuren moet investeren. Wij zijn tevreden klanten!”

CONTACT

GEMEENTE MERELBEKE

FRANK VAN HAVERMAET

Verantwoordelijke dienst Bruggen,

Wegen en Waterlopen

frank.van.havermaet@merelbeke.be

TIPS

1.
Bundel kleine taken in een raamcontract

Het clusteren van kleine taken in één raamcontract heeft voordelen op het vlak van communicatie, aansturing en opvolging. Het biedt ook zekerheid voor de opdrachtnemer.

2.
Investeer in een goede samenwerking
Communiceer regelmatig over de opdrachten en de uitvoering.

3.
Kies de juiste taken
Niet elke opdracht is even geschikt voor de sociale economie. Eenvoudige en kleine opdrachten zonder complexe machinale bewerkingen of hoogtewerk zijn ideaal.

CASE 10 – Stad Gent: sociale economie niet betuttelen

De stad Gent wil een stad zijn voor iedereen en wil een duurzaam beleid voeren op economisch, ecologisch en sociaal vlak. Dat evenwicht is de kracht van een samenwerking tussen de reguliere en de sociale economie.

“Een samenwerking tussen de sociale en de reguliere economie biedt veel voordelen”, zegt Tamara Bruning, verantwoordelijke voor de schoonmaak- en cateringdiensten bij de stad Gent. “In de reguliere economie moet de werknemer zich aan zijn job aanpassen. De sociale economie past de job aan in functie van de mens. Beide partijen zijn tot het besef gekomen dat ze complementair zijn en dat bepaalde taken beter door sociale spelers worden uitgevoerd.”

Goed evenwicht vinden

Samen met haar team beheert Tamara Bruning grote aankoopcategorieën. Het gaat vaak over Europese opdrachten van meerdere miljoenen euro's: grote potentiële hefboomen voor duurzaamheid dus. Die duurzaamheid wordt maximaal meegenomen bij de opmaak van bestekken. “We zoeken altijd een evenwicht tussen economische, ecologische en sociale doelstellingen”, weet Tamara Bruning. “Alle aandacht naar één pijler laten gaan, werkt niet. Je kunt bijvoorbeeld voluit kiezen voor sociale impact, maar ecologisch ondermaats presteren. Dat evenwicht vinden is de grote uitdaging van duurzaam aankopen.”

Enkel uit sociale overwegingen voor de sociale economie kiezen, doen Tamara en haar collega's niet. Liever zoeken ze naar de meerwaarde die sociale-economiebedrijven kunnen bieden. Tamara Bruning: “Ik blijf in de eerste plaats een aankoper. Ik kies niet louter voor de sociale economie omdat hun werknemers kansen moeten krijgen, maar ook omdat ze met hun talenten een leemte in de reguliere economie kunnen invullen. Bij elke opdracht stel ik me de vraag: kan de sociale economie hier een rol in spelen? Ik bekijk de opties en ga te rade bij de markt. Als er mogelijkheden zijn, stellen we met een multidisciplinair team een contract op dat samenwerking tussen reguliere en sociale spelers aanmoedigt.”

Onderaanneming verplicht

Voor schoonmaakopdrachten heeft de stad Gent inmiddels een geijkte aankoopstrategie. Een aantal schoonmaakprogramma's en taken worden exclusief voor de sociale economie gereserveerd. Van potentiële

Voorbeeld schoonmaakprogramma voor stad Gent

In schoonmaakprogramma 6 kunnen de taken worden opgesplitst.

Sociale economie:

- 1 x per 14 dagen grondige veegbeurt van de verharde delen (inclusief goot)
- 1 x per 14 dagen spinrag buitenzijde verwijderen (vensterbanken, ijzervlechtwerk ...)
- 1 x per jaar reinigen speeltuigen geheel
- 1 x per jaar reinigen afvalcontainers geheel
- 6 x per jaar vlek vrij maken van bewegwijzering, naamborden, infoborden en spiegels

Regulier schoonmaakbedrijf:

- dagelijks ledigen afvalstraten (indien nodig plastic zak vervangen)
- dagelijks vlek vrij maken van afvalstraten
- dagelijks reinigen drinkfontein
- dagelijks verwijderen van zwerfvuil
- dagelijks nazicht inkom
- 1 x per week natte reiniging inkom (grondig)
- 1 x per week grondige veegbeurt fietsenstalling



hoofdaannemers wordt verwacht dat ze samen met een sociale-economiebedrijf naar keuze een offerte indienen waarin de taken duidelijk verdeeld zijn. De aansturing gebeurt zowel door de hoofdaannemer als door de stad Gent.

“We hebben ooit overwogen om aparte opdrachten voor de sociale economie uit te schrijven”, zegt Tamara Bruning. “Maar gezien de strenge regels voor overheidsopdrachten en het grote aantal gebouwen dat we schoonmaken, zou het beheren van al die contracten onhaalbaar zijn.”

Compromissen zoeken

Om een goede uitvoering van de opdracht te garanderen, verplicht het bestek regelmatige overlegmomenten tussen de stad Gent, het reguliere schoonmaakbedrijf en de sociale economie. Die moeten misverstanden voorkomen en de samenwerking stroomlijnen. Tamara



Bruning: "Uiteindelijk leren we allemaal van elkaar. Een opdrachtnemer uit de sociale economie leert bijvoorbeeld nieuwe planningstechnieken kennen, terwijl een bedrijf uit de reguliere economie iets bijleert over opleiding en begeleiding. Het duurt al snel een jaar voor een samenwerking echt vruchten begint af te werpen."

Goede opvolging is cruciaal

Naast communicatie is ook een goede opvolging belangrijk. Het aankoopproces stopt niet zodra een contract gegund is. Een goede controle van de kwaliteit en de opleveringsvoorwaarden is cruciaal. "Elke vierkante meter en elke euro worden gecontroleerd. En omdat we publieke middelen spenderen, zijn we voor iedereen even streng", aldus Tamara Bruning. "Als we een takenpakket volledig op maat van de sociale economie maken, moet de opdrachtnemer ook kwaliteit leveren. De meeste sociale-economiebedrijven hebben daar geen problemen mee. Ze willen behandeld worden als professionele en gelijkwaardige partners."

“Momenteel wordt zes procent van onze schoonmaakdiensten uitgevoerd door de sociale economie. We streven naar tien procent, maar het is moeilijk om genoeg geschikte taken te vinden. Eenvoudige, repetitieve taken leunen het dichtst aan bij de talenten van de sociale economie. We blijven zoeken naar nieuwe taken, zoals het schoonmaken van de boekenrekken in de bibliotheek.”

Niet betuttelen

Niet elke aankoper is even gemotiveerd om sociale impact te creëren. Dat beseft ook Tamara Bruning. “Aankopers hebben duidelijke doelstellingen nodig. De motivatie om sociaal aan te kopen komt er niet vanzelf, die moeten we aanmoedigen. Dat doen we bijvoorbeeld door op de markt ‘best practices’ te zoeken, die aantonen wat de mogelijkheden zijn.”

“De wetgeving overheidsopdrachten wordt nogal eens gezien als een beperking voor wie sociaal wil aankopen. Maar die beperking kan er ook toe leiden dat mensen creatiever uit de hoek komen. Ik stoor me aan de betuttelende visie dat we ‘sociale-economiewerknemers moeten helpen’. Die mensen kunnen gerust zichzelf helpen. In programma’s waarin hun talenten tot hun recht komen, werken ze even goed.”

CONTACT

STAD GENT

TAMARA BRUNING

Dienst Service en Logistiek

Tamara.Bruning@stad.gent

CASE 11 – Gemeente Wuustwezel: basisschool bouwen met sociale meerwaarde

De gemeente Wuustwezel wil de bouw van de nieuwe basisschool 't Blokje gebruiken om sociale impact te creëren. Daarbij staat samenwerking centraal: “Sociaal aankopen is niet alleen een taak voor de aankopers.”

De gemeente Wuustwezel en Selab¹ slaan de handen in elkaar voor **Scoop Sociaal**. Dat is een lerend netwerk om de aankopers van de gemeente en het OCMW te coachen in aankopen met sociale impact. “Het project is uniek omdat het alle mensen samenbrengt die betrokken zijn bij sociaal aankopen: de politiek verantwoordelijke, de beleidsmensen en de aankopers van de gemeente en het OCMW”, zegt Selab-coördinator **Greet Patho**. “Samen mogelijkheden zoeken is belangrijk: sociaal aankopen is niet alleen de verantwoordelijkheid van de aankoopdienst.”

Alles begint met strategische doelstellingen

Wuustwezel heeft al veel ervaring met het inzetten van sociale-economieondernemingen voor groenonderhoud. Nu gaat de gemeente een stap verder: ze wil haar koopkracht strategisch inzetten om sociale en maatschappelijke verandering te creëren. Dat begint met een eenvoudige vraag: welke impact wil de gemeente creëren, waar liggen de sociale prioriteiten van het bestuur?

“Zonder politiek draagvlak kunnen de aankopers elk apart wel proberen om sociale impact te creëren. Maar om het aankoopbeleid structureel te veranderen, is groen licht nodig van de beslissers”, zegt schepen Sus Vissers. “Om het bestuur te overtuigen is het belangrijk dat we de sociale doelstellingen van de gemeente in kaart brengen en aantonen dat aankoop een krachtig instrument is om die te realiseren.”

Op de agenda van het College

Na een grondige voorbereiding en op basis van de besluiten van het College werden drie sociale doelstellingen geformuleerd voor het aankoopbeleid van de gemeente:

- A. Kansen op duurzaam werk creëren voor kansengroepen
- B Samenwerking tussen reguliere en sociale economie stimuleren
- C. De sociale economie als leverancier stimuleren

“Aankoop inzetten als hefboom is gewoon goed bestuur”, meent schepen Sus Vissers. “Het voltallige schepencollege heeft de doelstellingen voor sociale aankoop goedgekeurd. Toch rezen er enkele belangrijke vragen. Wat zal dit betekenen voor de markt? Gaat het de opdracht duurder maken? En wordt dezelfde kwaliteit gegarandeerd? Daarop zullen we pas na de eerste pilootdossiers kunnen antwoorden.”

¹ Selab is een intergemeentelijk samenwerkingsverband tussen 8 gemeenten in de Noordrand van Antwerpen. De gemeenten Brasschaat, Brecht, Kalmthout, Kapellen, Malle, Schoten, Stabroek en Wuustwezel maken deel uit van Selab en verbinden zich om samen te werken aan een gemeenschappelijke visie op sociale economie. Selab staat voor sociaal economisch labo en zet proeftuinen en projecten op om sociale economie in de regio te versterken. Selab neemt de regierol op om sociale economie en maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren.



Eerste pilootproject: nieuwe basisschool bouwen

Om maximale sociale impact te creëren, is het belangrijk dat de gemeente dossiers kiest die veel bijdragen aan haar sociale doelstellingen. De voorkeur gaat uit naar productgroepen die arbeidsintensief zijn, leerkansen bieden aan jongeren, tewerkstellingskansen bieden aan kansengroepen en/of een samenwerking tussen de sociale en de reguliere economie mogelijk maken. Voorbeelden zijn de bouw, wegenwerken, groenonderhoud, cateringdiensten, schoonmaakdiensten, evenementen en zo meer. Eén opdracht stak er voor Wuustwezel bovenuit: de bouw van de nieuwe basisschool 't Blokje. "Toen we die opdracht selecteerden, waren de specificaties al bijna vastgelegd. We moesten dus snel zijn om een extra sociale dimensie te integreren", vertelt Patrik Van Leuven, beleidscoördinator Openbare Werken. "Ik wilde zeker weten dat alles juridisch waterdicht was én dat de gunning van de opdracht niet in gevaar kon komen. Daarom hebben we alles laten valideren door juridische experts."

De methodiek: een keuzelijst met acties

Wuustwezel baseerde zich voor haar aanpak op de tool 'sociale criteria werk' van de stad Gent. Dat is een menu van sociale acties waaruit de kandidaat-opdrachtnemer vrij kan kiezen. Tijdens de looptijd van de opdracht moet hij een minimumaantal acties uitvoeren (zie ook kader 'Stad Gent: opdrachtnemer zelf sociale acties laten kiezen'). Het menu werd aangepast aan de context van de gemeente Wuustwezel en geïntegreerd in de uitvoeringsvoorwaarden van de opdracht.

"Het voordeel van die aanpak is de keuzevrijheid van de leverancier", meent Greet Patho. "We vertrekken niet van opgelegde acties zoals een verplichte aanwervings- of opleidingsclausule: de leverancier kiest de acties die het best bij zijn bedrijfsvoering passen."

De gemeente engageert zich op haar beurt om samen met haar partners de uitvoerder maximaal te ondersteunen bij de uitvoering van het actieplan.”

Het pilootproject stelt de gemeente in staat om na te gaan hoe de markt op de opdracht reageert, hoe intensief het traject is voor aankopers en partners en hoeveel sociale impact wordt gecreëerd. In functie daarvan kan het instrument indien nodig worden bijgestuurd.

Een infomoment voor aannemers en sociale-economieondernemingen

In augustus 2017 organiseerden Selab en de gemeente in de oude school een infomoment voor geïnteresseerde inschrijvers. Zowel reguliere aannemers als sociale-economiebedrijven waren aanwezig, meer dan dertig in totaal. In een eerste deel lag de focus op het technische en sociale deel van de opdracht. De specificaties en uitvoeringsvoorwaarden werden toegelicht en kandidaten konden de site bezoeken. In het tweede deel ging de aandacht naar de sociale-economieondernemingen en ondersteunende organisaties. Alle sociale-economiebedrijven mochten hun dienstverlening kort voorstellen aan de reguliere aannemers. Tot slot gaven de ondersteunende organisaties meer uitleg over de ondersteuningsmogelijkheden voor bedrijven die kansen bieden aan jongeren, ouderen en mensen met een handicap.

“Zo'n infomoment is belangrijk omdat de reguliere en sociale economie nog ver van elkaar staan”, meent schepen Sus Vissers. “Overzichtslijstjes volstaan niet om elkaar te vinden. Als gemeente willen we samenwerking aanmoedigen door partijen uit de reguliere en de sociale economie samen te brengen.” De infosessie werd afgesloten met een netwerkmoment.

Van leverancier naar partner

Eens de opdracht gegund is, zal de gemeente Wuustwezel de opdrachtnemers (sociaal en regulier) goed moeten opvolgen en indien nodig bijsturen. Daarvoor werkt ze samen met Selab. “Een duidelijke rolverdeling is voor alle partijen belangrijk”, weet Greet Patho van Selab. “Wij begeleiden de leverancier bij de concrete uitvoering van het actieplan en fungeren indien nodig als tussenpersoon tussen leverancier en opdrachtgever.” Samen willen de partners structurele partnerschappen laten ontstaan en de doorstroom van kansengroepen mee mogelijk maken.

CONTACT

SUS VISSERS

Schepen gemeente Wuustwezel
Sus.Vissers@wuustwezel.be

PATRIK VAN LEUVEN

Beleidscoördinator openbare werken
Openbarewerken@wuustwezel.be

GREET PATHO

Coördinator Selab
greet.patho@selab.com



Een goed voorbereide
aankoper hoeft zich
geen zorgen te maken.

5

JURIDISCHE INSTRUMENTEN VOOR SOCIALE IMPACT

Over de juridische dimensie van sociaal aankopen zijn al verschillende publicaties geschreven. Deze gids is geen juridische gids maar een praktijkgids: aan de hand van praktijkvoorbeelden geven we praktische aandachtspunten en reflecties mee. De juridische aspecten die we hieronder beschrijven, zijn vooral bedoeld om het lezen van de gids te vergemakkelijken. We beperken ons tot de punten uit de wetgeving overheidsopdrachten die betrekking hebben op sociaal aankopen.

Overheidsopdrachten met sociale impact moeten passen binnen het kader van de wetgeving overheidsopdrachten. Inbreuken op die wetgeving kunnen leiden tot geschillen, schadevergoedingen of de schorsing en vernietiging van een gunningsbeslissing.

Een goed voorbereide aankoper hoeft zich echter geen zorgen te maken. Hoewel de wetgeving overheidsopdrachten beperkingen inhoudt, biedt ze ook een resem aan mogelijkheden op het vlak van sociaal verantwoorde opdrachten. Als die mogelijkheden correct worden benut, is het risico op problemen tijdens de gunning of de uitvoering gering.

De wetgeving overheidsopdrachten, een omzetting van Europese richtlijnen, is van kracht sinds 30 juni 2017. Ze besteedt veel aandacht aan sociale impact, een thema dat steeds hoger op de Europese agenda staat. Zowat elke fase van een overheidsopdracht biedt bepaalde mogelijkheden.

De wet van 17 juni 2016 inzake overheidsopdrachten (hierna: wet overheidsopdrachten) bevat voor het eerst ook een algemene principeverklaring rond de naleving van milieu-, sociaal en arbeidsrecht. Artikel 7 bevat een algemene verplichting voor ondernemers om alle toepasselijke verplichtingen na te leven op het vlak van het milieu-, sociaal en arbeidsrecht uit hoofde van het Europees Unierecht, nationale recht of collectieve arbeidsovereenkomsten of uit hoofde van de in bijlage II van de wet overheidsopdrachten vermelde bepalingen van internationaal milieu-, sociaal en arbeidsrecht (IAO-conventies en dergelijke). Bovendien moeten de ondernemers die bepalingen ook doen naleven door elke persoon die handelt als onderaannemer in welke fase ook, en door elke persoon die personeel tewerkstelt voor de uitvoering van de opdracht.

Nog een belangrijke algemene bemerking is dat keurmerken, ook met een (gedeeltelijke) sociale insteek, gebruikt kunnen worden bij overheidsopdrachten en dit zowel in de technische specificaties, de gunningscriteria als de uitvoeringsvoorwaarden. Mits voldaan wordt aan een aantal bijkomende voorwaarden, kan een aanbestedende overheid dus verwijzen naar een keurmerk om de gewenste sociale impact te definiëren.

In ruimere zin kan bij sociale impact ook gedacht worden aan maatregelen om sociale fraude en sociale dumping uit te sluiten. Die thema's raakt deze gids echter niet aan omdat ze als een afzonderlijk deelt thema worden gezien waarvoor een specifieke gids beschikbaar is op de website van de Vlaamse overheid:

<https://overheid.vlaanderen.be/resultaten-Vlaams-Samenwerkingsforum>.

Een actueel overzicht van de wetgeving overheidsopdrachten staat ter beschikking op de website van de Vlaamse overheid:

<https://overheid.vlaanderen.be/regelgeving-overheidsopdrachten>.

Dit derde deel van de gids beschrijft beknopt enkele juridische mogelijkheden om sociale impact te creëren:

1. Sociale doelstellingen in het voorwerp van de opdracht
2. Sociale aspecten in de selectiefase
3. Het voorbehouden van een opdracht voor de sociale economie
4. Het bepalen van sociale technische specificaties
5. Het bepalen van sociale gunningscriteria
6. Het bepalen van sociale uitvoeringsvoorwaarden

1. Sociale doelstellingen integreren in het voorwerp van de opdracht

Alvorens te starten met de opmaak van de opdrachtdocumenten, gaat de aanbestedende overheid na welke noden en behoeften de opdracht moet vervullen. De omschrijving van de opdracht en de invulling van de opdrachtdocumenten hangt in grote mate af van het voorafgaandelijke onderzoek.

Aankopers staan vaak enkel stil bij de primaire behoeften en noden, en niet bij eventuele secundaire, bredere organisatiebehoeften of maatschappelijke noden. De behoefte om sociale impact te genereren kan de aanbestedende overheid in het voorwerp van de opdracht opnemen.

Zo kan de aanbestedende overheid de sociale doelstellingen als primair doel in het voorwerp van de opdracht integreren, of kan ze in de opdrachtomschrijving ook aangeven dat er naast het primaire doel van de opdracht (bijvoorbeeld het oprichten van een gebouw) ook een secundair, sociaal doel wordt nagestreefd (bijvoorbeeld de inschakeling van langdurig werklozen).

Indien de sociale doelstellingen als primair doel worden opgenomen in het voorwerp van de opdracht, maken ze ook effectief deel uit van de essentie van de opdracht. Het oprichten van een gebouw en het inschakelen van langdurig werklozen kunnen samen het voorwerp en dus de essentie van de opdracht zijn.

Als de sociale doelstelling als secundair doel wordt opgenomen, is ze ondergeschikt aan het primaire doel, zijnde het voorwerp van de opdracht. Het oprichten van het gebouw kan het eigenlijke voorwerp van de opdracht vormen. Dat weerhoudt de aanbestedende overheid er niet van om de overheidsopdracht in kwestie ook te gebruiken als instrument om een tweede, secundair doel na te streven, zijnde het inschakelen van langdurig werklozen.

De mogelijkheden om de sociale criteria in de verschillende fasen van de opdracht te integreren, zijn in zekere mate afhankelijk van de opdrachtomschrijving. Sociale criteria moeten altijd pertinent zijn en in relatie staan tot het voorwerp van de opdracht. Een goed doordachte opdrachtomschrijving kan een positieve invloed hebben op de mogelijkheden om sociale criteria in de andere fasen te integreren. Door in de opdrachtomschrijving de nadruk op de sociale aspecten te leggen, kan de proportionele band met vergaande sociale criteria en eisen elders in het bestek beter worden aangetoond. Het sociale oogmerk expliciet vermelden in de opdrachtomschrijving is dus vooral relevant voor opdrachten met vergaande sociale clausules en opvolgingsmethodieken.

Mooi meegenomen is ook dat het integreren van de sociale doelstelling in het voorwerp van de opdracht sneller de aandacht trekt van ondernemingen die op dat vlak vooruitstrevend zijn. Het stimuleert de markt en vergroot de kans dat de voortrekkers inschrijven.

2. Sociale aspecten in de selectiefase

Een onderneming die aan een overheidsopdracht wil deelnemen, moet voldoen aan een aantal vereisten of criteria. Enerzijds mag de betrokken onderneming zich niet in een aantal uitsluitingsgronden bevinden, waarvan sommige een sociale insteek hebben. Anderzijds moet de onderneming ook voldoen aan een aantal vereisten met betrekking tot haar geschiktheid om een beroepsactiviteit uit te oefenen, haar economische en financiële draagkracht en/of haar technische en beroepsbekwaamheid. De aanbestedende overheid kan er zich via de selectiefase van verzekeren dat ze in zee gaat met een onderneming die de vergaande eisen op het vlak van sociale impact aankan.

Uitsluitingsgronden

De wetgeving overheidsopdrachten omvat een aantal verplichte en facultatieve uitsluitingsgronden, naast een aantal uitsluitingsgronden voor sociale en fiscale schulden.

De aanbestedende overheid moet/kan in andere gevallen een onderneming van de plaatsingsprocedure uitsluiten als die onder één van de uitsluitingsgronden ressorteert. Ondernemers kunnen wel maatregelen nemen om toch hun betrouwbaarheid aan te tonen, ook al vallen ze onder een uitsluitingsgrond (corrigerende maatregelen).

Heel wat uitsluitingsgronden hebben een sociale insteek. Zo moeten ondernemingen die veroordeeld zijn voor kinderarbeid en andere vormen van mensenhandel en het tewerkstellen van illegaal verblijvende onderdanen van derde landen verplicht worden uitgesloten van de toegang tot de plaatsingsprocedure. Die verplichting bestaat tot vijf jaar na datum van de veroordeling.

Een onderneming die is veroordeeld voor een sociaal of arbeidsrechtelijk misdrijf, kan uitgesloten worden tot vijf jaar na datum van de veroordeling. Daarnaast is er ook nog een specifieke facultatieve uitsluitingsgrond die bepaalt dat inschrijvers die aantoonbaar het milieu-, sociaal en arbeidsrecht, collectieve arbeidsovereenkomsten of de IAO-basisconventies niet hebben nageleefd, uitgesloten kunnen worden. In dat geval moet de aanbestedende overheid dat wel met een passend middel kunnen aantonen.

Ten slotte zijn er specifieke uitsluitingsgronden in verband met sociale en fiscale schulden. Een onderneming die haar RSZ-bijdragen bijvoorbeeld niet betaalt, moet de aanbestedende overheid in principe uitsluiten, behoudens in een aantal uitzonderingsgevallen.

Voorbeeld

Het renoveren van basisschool De Wijze Uil én het tewerkstellen en opleiden van twee jonge werkzoekenden. Voor deze specifieke opdracht kan het relevant zijn om de bekwaamheid van de inschrijver na te gaan door referenties op te vragen waaruit blijkt dat de betrokken onderneming genoeg ervaring heeft met het begeleiden en opleiden van werkzoekenden.

Kwalitatieve selectie

Selectiecriteria zijn criteria waarmee de aanbestedende overheid nagaat of de kandidaat/inschrijver **als onderneming** over de juiste kwalificaties beschikt om de opdracht tot een goed einde te brengen. Die criteria moeten steeds in een proportioneel verband staan met de overige eisen van de opdracht.

Aan de hand van die criteria kan een aanbestedende overheid zich ervan verzekeren dat ze in zee gaat met een onderneming die de eisen (ook op het vlak van sociale impact) van een opdracht aankan. Enkel inschrijvers die voldoen aan de selectiecriteria, kunnen worden geselecteerd.

Sociale impact creëren door middel van de selectiecriteria kan bijvoorbeeld door te eisen dat de inschrijver over personen beschikt met de knowhow die nodig is om langdurig werklozen op te leiden op de werkvloer. Zo'n selectie criterium is enkel aangewezen als er in de uitvoeringsvoorwaarden een verplichting is opgenomen om langdurig werklozen op te leiden en/of in te zetten. Daarnaast kan de aanbestedende overheid bijvoorbeeld eisen dat de inschrijvers referenties voorleggen van opdrachten die gelijkaardige eisen rond sociale impact omvatten.

3. Het voorbehouden van een opdracht voor de sociale economie

De wet overheidsopdrachten omvat in art. 15 de mogelijkheid om opdrachten voor te behouden aan bedrijven uit de sociale economie. Dat is opvallend, aangezien de wetgeving overheidsopdrachten doorgaans streeft naar een zo ruim mogelijke mededinging. Het gelijkheidsbeginsel en het beginsel van de vrije mededinging liggen dan ook aan de grondslag van de wetgeving overheidsopdrachten. Door opdrachten voor te behouden aan ondernemingen van de sociale economie, kan een aanbestedende overheid de mededinging echter inperken, weliswaar met het doel sociale impact te genereren. Het voorbehouden van een opdracht is een krachtig instrument dat een grote sociale impact kan creëren omdat een

aanbestedende overheid zo zeker weet dat de opdracht en het voorziene budget terecht komen bij bedrijven die sociale impact als statutair doel hebben.

Voorbeeld

Het groenbeheercontract voor het gemeentepark loopt binnenkort af. De toegang tot de nieuwe overheidsopdracht wordt voorbehouden aan sociale werkplaatsen en aan ondernemers die de maatschappelijke en professionele integratie van gehandicapten of kansarmen tot doel hebben. Een kort marktonderzoek heeft uitgewezen dat er in de regio een aantal sociale werkplaatsen actief zijn die het beoogde groenonderhoud kwaliteitsvol kunnen uitvoeren.

Het eerder vermelde artikel 15 omvat twee mogelijkheden. Enerzijds kan een aanbestedende overheid de **toegang tot de plaatsingsprocedure voorbehouden** aan sociale werkplaatsen en aan ondernemers die de maatschappelijke en professionele integratie van gehandicapten of kansarmen tot doel hebben. Anderzijds kan ze **de uitvoering van die opdrachten voorbehouden** in het kader van programma's voor beschermde arbeid. In het tweede geval kan de aanbestedende overheid ervoor opteren om slechts een gedeelte van de uitvoering voor te behouden aan de sociale economie. Op die manier laat de wetgeving toe om samenwerking tussen de sociale en de reguliere economie te stimuleren. Ze is ook minder mededingingsbeperkend en biedt de sociale economie belangrijke leeransen.

Naast het gegeven dat de inschrijver een bedrijf uit de sociale economie moet zijn, houdt de belangrijkste voorwaarde in dat minstens dertig procent van de werknemers van deze werkplaatsen, ondernemingen of programma's gehandicapte of kansarme werknemers moeten zijn.

Merk op dat de Europese beginselen inzake gelijke mededinging en non-discriminatie ook op deze voorbehouden opdrachten van toepassing zijn. In principe moet er voor een voorbehouden opdracht dus ook steeds concurrentie kunnen spelen. Bovendien moeten ook buitenlandse bedrijven die aan de voorwaarden voldoen, worden toegelaten.

Meer detailinformatie en voorbeeldclausules voor het voorbehouden van overheidsopdrachten voor de sociale economie vind je op de website van de Vlaamse overheid¹. Los van het juridische, zijn er een hele resem praktische, economische en markteigen elementen die relevant zijn bij het voorbehouden van opdrachten.

4. Het bepalen van sociale technische specificaties

De technische specificaties omvatten de technische voorschriften van het werk, de levering of de dienst die het voorwerp van de opdracht uitmaakt. Ze omvatten een technische omschrijving die op sommige vlakken ook een sociale insteek kan hebben. In de technische specificaties kan een aanbestedende overheid bijvoorbeeld bepalen dat een te ontwikkelen communicatiecampagne niet stereotiep mag zijn. Daarnaast kan ze bij een bestek voor de oprichting van een gebouw ook gedetailleerde specificaties toevoegen met betrekking tot de toegankelijkheid (bijvoorbeeld specificaties voor een oprijhelling voor rolstoelgebruikers).

De technische specificaties hoeven niet gedetailleerd te zijn, maar kunnen ook functioneel of prestatiegericht worden omschreven. In het geval van de rolstoeltoegankelijkheid van een gebouw kan de aanbestedende overheid bijvoorbeeld in detail de technische gegevens van een oprijhelling en een lift definiëren. Of ze kan de toegankelijkheid van het gebouw functioneel omschrijven door gewoon te bepalen dat het gebouw rolstoeltoegankelijk moet zijn. Het is in dat laatste geval aan de markt om met geschikte detailoplossingen te komen.

De meeste sociale overwegingen kunnen beter als gunningscriterium of uitvoeringsvoorwaarde worden vormgegeven. Toch bieden ook de technische specificaties bepaalde mogelijkheden om sociale impact te creëren, zeker omdat ze ook betrekking kunnen hebben op elementen die deel uitmaken van het productieproces. Uiteraard is er wel altijd een voldoende proportioneel verband met het voorwerp van de opdracht vereist.

Net zoals in de uitvoeringsvoorwaarden en de gunningscriteria, mag de aanbestedende overheid ook in de technische specificaties verwijzen naar keurmerken en normen. Sommige van die keurmerken en normen hebben betrekking op sociale elementen. Zo heeft de Europese norm EN 301 549 bijvoorbeeld betrekking op de toegankelijkheid van websites.

Soms stelt de aanbestedende overheid vast dat de markt aan een aantal sociale eisen kan voldoen, maar dat andere sociale eisen slechts door enkele vooruitstrevende marktspelers kunnen worden beantwoord. In dat geval kunnen de minimale eisen die haalbaar zijn voor het merendeel van de markt opgenomen worden als technische specificatie. De overige elementen kan de aanbestedende overheid opnemen in een gunningscriterium, zodat ze de vooruitstrevende marktspelers kan belonen met extra punten.

¹ <https://overheid.vlaanderen.be/opdrachten-voorbehouden-aan-de-sociale-economie>

5. Het bepalen van sociale gunningscriteria

De gunningscriteria zijn de criteria op basis waarvan de aanbestedende overheid de offertes objectief zal beoordelen en met elkaar zal vergelijken. De aanbestedende overheid quoteert de offertes en beslist aan de hand van die criteria welke inschrijver de economisch meest voordelige offerte heeft ingediend. Courante criteria zijn de prijs en/of de kosten, de technische waarde, de esthetische en functionele kenmerken en de milieukenmerken. Ook sociale overwegingen worden expliciet vermeld in de wetgeving overheidsopdrachten, die in werking is getreden op 30 juni 2017.

De gunningscriteria bieden veel opportuniteiten om sociale impact te genereren. Er kunnen talloze gunningscriteria worden uitgedacht die de potentiële inschrijvers stimuleren om een sociaal vooruitstrevend voorstel te doen. Er zijn heel specifieke sociale gunningscriteria denkbaar, waarbij de inschrijver een concreet voorstel moet doen om sociale impact te creëren binnen een bepaald aspect van de opdracht (bijvoorbeeld de toegankelijkheid van de inkomhal van een gebouw). Daarnaast zijn er ook meer algemene sociale gunningscriteria denkbaar, waarbij de inschrijver bijvoorbeeld in een plan van aanpak moet uiteenzetten hoe hij door middel van de algehele opdracht sociale impact zal genereren.

Voorbeeld

Een gemeente schrijft een opdracht uit voor het ontwerpen, drukken en verdelen van een gemeentekrantje. Uit het marktonderzoek blijkt dat de sociale economie niet het hele voorwerp van de opdracht aankan. Er zijn wel bepaalde delen van het voorwerp waarin de sociale economie bedreven is, bijvoorbeeld het inpakken en verdelen van het drukwerk. De bevoegde ambtenaar vindt het echter te vergaand om drukkers verplicht te laten samenwerken met de sociale economie door dit deel van de uitvoering voor te behouden aan sociale werkplaatsen. Als tussenoplossing wordt ervoor gekozen om d.m.v. een gunningscriterium punten toe te bedelen aan inschrijvers die er zich in hun plan van aanpak toe verbinden om voor de verpakking en/of de verdeling van het drukwerk samen te werken met de sociale economie.

Belangrijk is wel dat ook gunningscriteria altijd verband moeten houden met het voorwerp van de opdracht. Ze hoeven niet noodzakelijk betrekking te hebben op de technische of materiële eigenschappen van het product, maar kunnen ook gelinkt zijn aan het productieproces van een levering of de wijze waarop een dienst wordt uitgevoerd. De materiële eigenschappen van een koffieproduct uit de eerlijke handel kunnen bijvoorbeeld identiek zijn aan die van een koffieproduct uit de reguliere handel (bijvoorbeeld 100 procent Arabica-bonen met exact dezelfde chemische samenstelling), maar de productiewijze kan sterk verschillen (al dan niet toepassing van de principes van de eerlijke handel).

Voor duurzame gunningscriteria (milieu en sociaal) wordt een weging van 20 procent in het algemeen geschikt geacht. Toch mogen we dat cijfer niet veralgemenen. Het bepalen van de relatieve waarde van de gunningscriteria moet steeds in concreto en per opdracht gebeuren. Daarbij kan onder meer rekening worden gehouden met volgende elementen:

- Hoe relevant is de sociale impact in het kader van het voorwerp van de opdracht? Hoe hoger de relevantie, hoe meer verantwoord het is om een hogere weging te voorzien.
- Welke sociale minimumeisen worden al opgelegd in de technische en/of functionele specificaties of in de uitvoeringsvoorwaarden? Als de aanbestedende overheid al hoge eisen stelt in de technische specificaties en de uitvoeringsvoorwaarden, is er minder te beoordelen in de gunningscriteria en is een lagere weging wellicht meer aangewezen.

Elk gunningscriterium dient precies en transparant omschreven te worden. Het louter vermelden van de term “sociale impact” is bijvoorbeeld onvoldoende. Omschrijf de sociale gunningscriteria en hun meting en scoring zo objectief mogelijk, zodat een objectieve vergelijking mogelijk is. Zo’n objectieve vergelijking is noodzakelijk om het resultaat op een afdoende wijze te kunnen motiveren in het gunningsverslag.

Om daadwerkelijk sociale impact te realiseren met het opleggen van sociale gunningscriteria, moet de aanbestedende overheid de naleving ervan tijdens de uitvoeringsfase controleren en meten. Voorzie indien nodig een opvolgings- en controlemechanisme, eventueel gekoppeld aan een (voldoende proportioneel) bestraffingssysteem. In veel gevallen is het raadzaam om een bijzondere straf te definiëren, om te voorkomen dat de opdrachtnemer de sociale beloften in het plan van aanpak niet naleeft. Het risico is immers groot dat inschrijvers loze beloften doen om hoge scores te behalen en vervolgens niet op die loze beloften worden afgerekend.

Voorbeeld

Een intergemeentelijk samenwerkingsverband heeft plannen om zijn opdracht voor koffie en gerelateerde producten te verduurzamen. Er wordt resoluut gekozen voor koffie uit de eerlijke handel, aangezien die overvloedig beschikbaar is op de markt. Het is echter niet duidelijk of ook de andere producten die in het voorwerp vervat zitten (verschillende soorten thee, suiker ...) voldoende ruim beschikbaar zijn uit de eerlijke handel en in welke mate die producten duurder zijn. De aanbestedende overheid opteert ervoor om d.m.v. een gunningscriterium punten toe te bedelen aan de inschrijvers die in hun offerte aangeven om ook thee, suiker en andere producten te leveren uit de eerlijke handel.

6. Het bepalen van sociale uitvoeringsvoorwaarden

In de uitvoeringsvoorwaarden kan de aanbestedende overheid sociale eisen en bepalingen opnemen die de opdrachtnemer in acht moet nemen tijdens de uitvoering van de opdracht. Het zijn dus verplichte contractuele bepalingen, maar ze krijgen pas uitwerking na de gunning van de opdracht. Door in te schrijven engageert de inschrijver zich impliciet tot het correct naleven van de uitvoeringsvoorwaarden die opgenomen zijn in het bestek.

De wetgeving overheidsopdrachten laat toe dat de aanbestedende overheid uitvoeringsvoorwaarden oplegt die bijvoorbeeld betrekking hebben op de volgende doelstellingen:

- Het verstrekken van beroepsopleidingen aan werklozen en jongeren (de zogenaamde on the job-opleidingen).
- Het bevorderen van het gelijke-kansenbeleid inzake arbeidsparticipatie van onvoldoende in het arbeidsproces geïntegreerde personen.
- De strijd tegen werkloosheid.
- De verplichting om de bepalingen van de basisconventies van de Internationale Arbeidsorganisatie na te leven, in de veronderstelling dat die niet reeds worden toegepast in het nationale recht van het land waar de productie plaatsvindt.

Aanbestedende overheden beschikken over veel bewegingsvrijheid om sociale uitvoeringsvoorwaarden vorm te geven. Een degelijk voorafgaand onderzoek en een goede uitwerking zijn daarom essentieel.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld de technische specificaties of de selectiecriteria laten de uitvoeringsvoorwaarden toe om de contractuele band met de opdrachtnemer te gebruiken om hem geleidelijk aan te verplichten tot het genereren van sociale impact. Heel wat sociale overwegingen hebben er baat bij om geformuleerd te worden als een traject van continue verbetering gedurende de opdracht, met duidelijke doelstellingen, streefwaarden en indicatoren (denk bijvoorbeeld aan uitvoeringsvoorwaarden m.b.t. de inschakeling van werklozen). Door een traject van continue verbetering uit te werken en niet onmiddellijk sanctionerend op te treden, komt er een partnerschap tot stand tussen de aanbestedende overheid en de opdrachtnemer met het oog op het creëren van sociale meerwaarde.

Aangezien de uitvoeringsvoorwaarden doorgaans gedurende de hele uitvoeringstermijn gelden, en de aanbestedende overheid de naleving ervan enkel gedurende de uitvoering kan controleren, is een degelijk opvolgingsmechanisme onontbeerlijk. Indien passend, kan er ook een rapporteringseis worden opgenomen. Met het oog op het waarborgen van het gelijkheidsbeginsel is de aanbestedende overheid ertoe gehouden om gedurende de uitvoering te controleren of de uitvoeringsvoorwaarden worden nageleefd.

In veel gevallen is het ook wenselijk dat de aanbestedende overheid voorziet in een bijsturingmechanisme om een opdrachtnemer tot een correcte naleving van de uitvoeringsvoorwaarden te brengen. Daarom is het raadzaam om het partnerschap in het bestek concreet vorm te geven en om bijvoorbeeld periodieke opvolgingsvergaderingen te voorzien. Waar nodig is het ook aangewezen om bijzondere straffen op te nemen voor het geval dat de opdrachtnemer ook na bijsturing of ingebrekestelling niet conform uitvoert.

Algemene praktische aandachtspunten en reflecties

Het bovenstaande beknopte overzicht geeft duidelijk weer dat de wetgeving overheidsopdrachten diverse mogelijkheden biedt om sociale clausules te integreren. De mate waarin een aanbestedende overheid sociale impact kan genereren, hangt vooral af van factoren zoals het voorwerp, de eigenschappen van de markt, de omvang, de termijngevoeligheid en de capaciteit van de aanbestedende overheid om een traject te doorlopen.

Bij opdrachten met vergaande sociale clausules komt het erop aan om van bij de opstart van het aankoopproces bewustzijn te creëren bij de betrokken stakeholders. Daarnaast is het ook relevant om in de mate van het mogelijke praktische tools aan te reiken.

Uit de praktijkvoorbeelden in deze gids blijkt dat een goede voorbereiding van de overheidsopdracht en een degelijke marktverkenningfase van cruciaal belang zijn. In de voorbereidingsfase is het belangrijk om de tijd te nemen en na te denken over volgende vragen, die essentieel zijn voor de opmaak van de opdrachtdocumenten en het al of niet effectief realiseren van sociale impact:

Vraag 1:

Leent de opdracht zich tot het creëren van sociale impact? Dat hangt in grote mate af van de aard van het voorwerp van de opdracht, de looptijd en de financiële omvang ervan. Welke sociale criteria en sociale clausules kunnen potentieel in de opdracht worden opgenomen?

Vraag 2:

Welke soort sociale impact en hoeveel sociale impact wenst de aanbestedende overheid effectief te realiseren in de overheidsopdracht? Welke beleidsdoelstellingen zijn er hieromtrent binnen de aanbestedende overheid en op andere bestuursniveaus?

Vraag 3:

Welk van de hierboven beschreven instrumenten is het meest geschikt om het antwoord op vraag 2 maximaal te realiseren?

Hiervoor kan de aanbestedende overheid te rade gaan bij een ruim aantal stakeholders (andere aankopers, sociale regisseurs, projectmanagers, budgetbeheerders, sociale-economiebedrijven, ngo's ...). Ook een marktverkenning kan hier van pas komen.

Vraag 4:

Kan de aanbestedende overheid de naleving van de opgelegde sociale clausules tijdens de uitvoeringsfase effectief controleren en meten, om zich ervan te verzekeren dat de gewenste sociale impact ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd? Hierbij is het van belang om voldoende tijd te besteden aan het uitwerken van opvolgingsmechanismen en eventuele bestraffingsmechanismen. Een gebrekkige voorbereiding kan mogelijk aanleiding geven tot problemen tijdens de uitvoering van de opdracht.

Meer lezen

- Zoek je een sociale-economieonderneming, kijk dan op <http://www.socialeconomie.be>
- Wil je meer informatie over overheidsopdrachten, neem een kijkje op <https://overheid.vlaanderen.be/overheidsopdrachten>
- Meer duiding over duurzame overheidsopdrachten vind je op <https://www.mvovlaanderen.be/thema/duurzaam-aankopen>

