

## **Marktoriëntatie Social Return**

### **Zoektocht naar de verankering van de Intrinsieke Motivatie bij de leverancier**

*Met daarbij:*

*en wat kan Team categorie "Inhuur Professionals" bijdragen?*

Categorie "Inhuur Professionals"  
Juli 2026



## Inhoud

|                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Samenvatting.....                                                                                               | 3         |
| Inleiding .....                                                                                                 | 5         |
| Het proces van de oriëntatie .....                                                                              | 6         |
| Marktvraag: van papieren beloftes naar organisatorische borging .....                                           | 6         |
| <i>De uitdaging: Intrinsieke motivatie concreet maken .....</i>                                                 | <i>6</i>  |
| <i>Aandacht voor Social Return binnen de organisatie van de leverancier .....</i>                               | <i>6</i>  |
| <i>Brede steun voor organisatiebrede toetsing .....</i>                                                         | <i>6</i>  |
| <i>Tweedeling in de markt: "inhoudelijk specialistische bureaus/adviesbureaus" versus "intermediairs" .....</i> | <i>7</i>  |
| <i>Concrete suggesties voor kwalitatieve uitvraag .....</i>                                                     | <i>7</i>  |
| <i>Strategie, Governance en Integratie .....</i>                                                                | <i>7</i>  |
| <i>Resultaten, Monitoring en Ketensamenwerking .....</i>                                                        | <i>7</i>  |
| <i>Begeleiding, Ontwikkeling en Innovatie .....</i>                                                             | <i>7</i>  |
| <i>Consequenties voor de aanbestedingssystematiek.....</i>                                                      | <i>7</i>  |
| <i>Voorkomen van sociaal-wenselijke teksten (Window dressing) .....</i>                                         | <i>7</i>  |
| <i>Optimaal benutten van Social Return 2.0 .....</i>                                                            | <i>8</i>  |
| <i>Verschuiving Plan van Aanpak naar de fase ná gunning (dus naar de contractfase) .....</i>                    | <i>8</i>  |
| Marktvraag: hoe kan Categoriemanagement de leverancier ondersteunen? .....                                      | 9         |
| <i>De uitdaging: op welke manier invloed aanwenden .....</i>                                                    | <i>9</i>  |
| <i>De overheid moet zélf de poort openzetten (Practice what you preach).....</i>                                | <i>9</i>  |
| <i>Richt één centraal Rijksbreed Social Return-loket en dashboard in.....</i>                                   | <i>9</i>  |
| <i>Wederkerige uitvoering op basis van inclusieve randvoorwaarden .....</i>                                     | <i>10</i> |
| Tot slot: Dankwoord aan de deelnemende partijen.....                                                            | 11        |



## Samenvatting

### Doel

Het doel van deze marktoriëntatie is te onderzoeken hoe de intrinsieke motivatie en de duurzame verankering van Social Return in de bedrijfsvoering van leveranciers effectief kunnen worden uitgevraagd en gewaardeerd. Daarnaast verkent deze oriëntatie op welke wijze team Categorie "Inhuur Professionals" zelf proactief kan bijdragen aan de succesvolle plaatsing van kandidaten.

### Methodiek en Proces

De marktconsultatie is op 10 april 2026 gepubliceerd op TenderNed (onder kenmerk 582184). Dit heeft geresulteerd in 38 reacties, waaronder uitgebreide schriftelijke bijdragen van intermediairs, detacheerders, ICT-leveranciers en partijen uit de zakelijke advieswereld. Dit verslag wordt breed gedeeld via TenderNed, Maatwerkvoormensen.nl, PIANOo en diverse Rijksbrede netwerken.

### Belangrijkste Bevindingen & Consensus

De binnengekomen feedback toont aan dat de bekendheid met de beleidsverruiming 'Maatwerk voor Mensen (Social Return 2.0)' momenteel nog beperkt is in de markt. Dit vernieuwde kader geeft leveranciers meer operationele vrijheid bij de invulling van de opgave. Waar de traditionele werkwijze strikt stuurt op een vast financieel percentage per opdracht, verschuift bij Social Return 2.0 de prioriteit naar de daadwerkelijk gegenereerde maatschappelijke impact.

Hoewel de specifieke beleidsverruiming minder bekend is, sluiten de concrete behoeften van de deelnemende marktpartijen hier nauw op aan. Zij geven op de volgende hoofdpunten nagenoeg dezelfde feedback:

- **Toetsing op organisatieniveau**  
Social Return moet worden getoetst op het niveau van de gehele bedrijfsvoering (Corporate Governance) en worden losgekoppeld van specifieke, complexe projecten.
- **Geen hypothetische plannen**  
Vraag tijdens de aanbestedingsfase niet langer om toekomstgerichte Plannen van Aanpak. Deze plannen worden tegenwoordig veelvuldig met behulp van AI gegenereerd, waardoor ze een vertekend beeld kunnen geven van de werkelijkheid (*window dressing*).
- **Focus op historische resultaten**  
Beoordeel leveranciers op de daadwerkelijk behaalde resultaten van de afgelopen 2 tot 3 jaar. Maak hierbij gebruik van bestaande instrumenten zoals de PSO-ladder (prestatieladder sociaal ondernemen) of CSRD-jaarverslagen (Corporate Sustainability Reporting Directive), bij voorkeur op basis van extern geauditeerde data.
- **Volledige benutting van Social Return 2.0**  
Activeer de bestaande mogelijkheden die 'Maatwerk voor Mensen' biedt. Zorg ervoor dat ook indirecte uren — zoals gastcolleges, trainingen of pro bono consultancy — volwaardig worden meegeteld binnen de Social Return-opgave.

### De marktoriëntatie legt hierbij een tweedeling bloot in de motivatie en benadering van leveranciers:

- **Inhoudelijk specialistische bureaus** integreren Social Return structureel in hun ESG- (Environmental, Social and Governance) en SDG-strategie (Sustainable Development Goals). Deze partijen pleiten voor het inzetten van Social Return als een kwalitatief gunningscriterium, zodat organisaties die aantoonbaar impact realiseren hierin worden beloond.
- **Intermediairs**<sup>1</sup> benaderen Social Return met name vanuit operationele impact en kostenefficiëntie. Deze partijen adviseren om Social Return als een minimumeis te handhaven en pleiten voor een heroverweging van de gehanteerde percentages.

---

<sup>1</sup> Onder 'intermediair' wordt in dit kader verstaan: een leverancier van wie dienstverlening primair gericht is op het bemiddelen, contracteren en regisseren van extern personeel, en die voor de uitvoering van het inhoudelijke zwaartepunt van de opdrachten hoofdzakelijk gebruikmaakt van externe professionals of onderaannemers.



## **Adviezen en Operationele Handvatten voor Categoriemanagement**

### **1. Optimalisatie van de aanbestedingssystematiek**

- Beoordeel maatschappelijke identiteit vooraf: toets de maatschappelijke prestaties van inschrijvers aan de voorkant van de procedure op basis van vaste, objectieve pijlers zoals de PSO-ladder, visie, corporate governance en interne monitoring.
- Verschuif het Plan van Aanpak naar de contractfase: vraag tijdens de aanbestedingsfase geen hypothetische plannen uit. Maak het Plan van Aanpak in plaats daarvan een harde contractvoorwaarde ná gunning. Het Plan van Aanpak wordt door de opdrachtnemer besproken met de opdrachtgever en niet met de aanbestedende dienst/inkoper.
- Verplicht externe auditing: stel een verplichte, externe audit op de gerapporteerde Social Return-inzet als voorwaarde. Dit borgt de betrouwbaarheid van de data en gaat strategisch biedgedrag of onjuiste rapportages effectief tegen.

### **2. Inrichting van een centraal Social Return-loket**

- Bundel expertise via een centraal aanspreekpunt: richt één centraal loket in met een vaste 'verbindingsofficier' om de interne en externe kennisdeling te optimaliseren.
- Monitor resultaten Rijksbreed via een eenduidig dashboard: centraliseer de monitoring in een uniform dashboard om de administratieve lasten voor zowel de overheid als de marktpartijen te minimaliseren.

Hoewel de meeste leveranciers stellen dat zij vanuit een intrinsieke motivatie grote maatschappelijke impact maken, merken zij dat dit in aanbestedingen nog nauwelijks wordt meegewogen. Zij pleiten er dan ook voor dat deze inzet in de toekomst structureel wordt gewaardeerd.



## Inleiding

Enkele jaren geleden heeft team Categorie "Inhuur Professionals" een marktoriëntatie uitgevoerd naar de intrinsieke Social Return-motivatatie van onze potentiële leveranciers. Wij wilden onderzoeken hoe het met deze motivatie gesteld is en hoe we deze in onze aanbestedingen effectief kunnen uitvragen en belonen (TenderNed-nummer: 418366<sup>2</sup>). De belangrijkste vervolgstap was destijds om te verkennen hoe we Social Return concreet in de eisen en wensen van een aanbesteding kunnen opnemen.

De reacties bevestigden dat marktpartijen en ervaringsdeskundigen ons kunnen verrijken met waardevolle ervaringen en inhoudelijk onderbouwde standpunten. Dit helpt ons om de aanbestedingsdocumenten nauwkeuriger te formuleren. Nog belangrijker is de vraag hoe we zowel onszelf als de leveranciers kunnen enthousiasmeren om de grootst mogelijke maatschappelijke impact te genereren.

De ontwikkelingen volgen elkaar snel op. We zien dat leveranciers weliswaar een grote maatschappelijke impact maken, maar dat zij hierop tijdens aanbestedingen nog nauwelijks worden beoordeeld of voor worden beloond. Daarom vonden wij het noodzakelijk om een nieuwe marktoriëntatie te publiceren (TenderNed-nummer: 582184).

De deelnemers aan deze marktoriëntatie – bestaande uit bijna veertig unieke marktpartijen uit sectoren zoals de uitzend- en detacheringsbranche, de ICT, specialistische adviesbureaus en de zakelijke dienstverlening – tonen een uitzonderlijk hoge mate van consistentie in hun feedback. Er is een duidelijke consensus over hoe Social Return effectiever en realistischer kan worden ingericht. De markt vraagt de overheid niet om nieuw beleid, maar benadrukt dat de bestaande flexibiliteit en mogelijkheden van Social Return 2.0 gerespecteerd en toegepast moeten worden. Daarnaast pleit de markt nadrukkelijk voor een uniforme en administratief eenvoudige toetsing.

Deze marktoriëntatie was voor een groot deel van de deelnemers aanleiding om uitgebreid in te gaan op de uitdagingen rondom Social Return. Zij vragen nagenoeg unaniem om te stoppen met het uitvragen van hypothetische, toekomstgerichte Plannen van Aanpak tijdens aanbestedingen. In plaats daarvan geven zij het sterke signaal af om resultaten achteraf (retrospectief) te toetsen en te waarderen. Als de Rijksoverheid het Social Return-beleid daadwerkelijk belangrijk vindt, zou zij juist de prestaties uit de afgelopen twee tot drie jaar moeten beoordelen. Als objectieve bewijsmiddelen wijst de sector breed naar onafhankelijke, bestaande instrumenten zoals de PSO-ladder, gecontroleerde CSRD-jaarverslagen en externe audits.

Los van deze hoofdpunten pleiten intermediairs ervoor om ook de hoogte en de inzet van de huidige Social Return-percentages te heroverwegen.

---

<sup>2</sup> Voor de link naar de samenvatting: [marktoriëntatie "Intrinsieke Motivatie"](#)



## Het proces van de oriëntatie

Op 10 april 2016 is een marktoriëntatie gepubliceerd op TenderNed (Kenmerk: 582184; aantal deelnemende partijen van binnen en buiten het "netwerk": 38 geïnteresseerde leveranciers.

Op basis van de ontvangen reacties is deze uitwerking opgesteld. We verspreiden het document via de berichtenmodule van TenderNed onder de leveranciers en publiceren het op Maatwerkvoormensen.nl. Ook plaatsen we het in de verschillende 'Samenwerkruimtes' van de categorie 'Inhuur Professionals'. Daarnaast delen we het verslag met andere geïnteresseerden, zoals PIANOo en het Social Return-netwerk van de Rijksoverheid.

*Dit verslag is "commercieel vertrouwelijk": de leveranciers zullen hun eigen woorden/opvattingen herkennen, echter zijn deze niet door anderen naar hen te herleiden.*

## Marktvraag: van papieren beloftes naar organisatorische borging

### De uitdaging: Intrinsieke motivatie concreet maken

#### Aandacht voor Social Return binnen de organisatie van de leverancier

Team Categorie "Inhuur Professionals" vindt de sociaal-maatschappelijke identiteit van de leveranciers belangrijk en is voornemens om in toekomstige aanbestedingen het belang van de inbedding/verankering van Social Return in de bedrijfsvoering van de leverancier mogelijk nog meer te benadrukken.

Uiteraard blijven de concrete Social Return-projecten de volle aandacht houden. Daarnaast wil team Categorie "Inhuur Professionals" zich nu meer gaan richten op de duurzame inbedding van Social Return binnen de organisatie van de leveranciers, inclusief hun visie op en uitwerking van dit thema.

Leveranciers en andere geïnteresseerden zijn uitgenodigd om het team te inspireren met hun kennis, kunde en ervaring. Dit helpt het team om zich scherper te focussen op de sociaal-maatschappelijke overtuigingen van (potentiële) leveranciers. De centrale uitdaging hierbij is: hoe stellen we de juiste concrete vragen om dit helder in beeld te krijgen en objectief te beoordelen?

#### De kernvraag aan de markt

*Met welke vraag/vragen zouden wij u- naar uw mening –bij een concrete aanbesteding u kunnen benaderen om een helder inzicht te krijgen hoe u uw sociaal-maatschappelijke inspanningen, zoals Social Return, hebt verankerd in uw organisatie.*

#### Brede steun voor organisatiebrede toetsing

Er is een brede consensus dat Social Return getoetst moet worden op het niveau van de gehele bedrijfsvoering ("Corporate Governance"), en niet langer gekoppeld mag zijn aan een specifiek (overheids)project. De kennissector geeft expliciet aan dat de Social Return-verplichting moet worden ingebed in de brede MVO-strategie van de onderneming. Men vraagt daarbij nadrukkelijk om de reeds bestaande ruimte binnen Maatwerk voor Mensen (Social Return 2.0) verder te activeren, zodat indirecte uren (zoals gastcolleges, LinkedIn-trainingen, pro-bonoconsultancy of de inzet van onderaannemers) volwaardig kunnen meetellen bij de Social Return opgave van de leverancier.

### **Marktconsensus: Social Return hoort thuis in de Corporate Governance**



### Tweedeling in de markt: "inhoudelijk specialistische bureaus/adviesbureaus" versus "intermediairs"

Opvallend is echter de diversiteit in reacties op deze vraag: de inhoudelijk specialistische bureaus/adviesbureaus wijzen op de inbedding/verankering in de organisatie van Social Return als onderdeel van de SDG's of ESG en wijst op daarnaast op hele ESG-directies, SDG-afdelingen en "Social Institutes", "Social foundations" of "Social Academies".

De intermediairs vragen voornamelijk aandacht voor de relatie van deze vraag met het percentage Social Return, als ook waarover dat percentage wordt uitgevraagd. Zij wijzen op marge en verdienmodel.

### Concrete suggesties voor kwalitatieve uitvraag

Om de intrinsieke motivatie tijdens een aanbesteding te toetsen, deden de deelnemers verschillende suggesties voor concrete vragen. Deze vragen richten zich specifiek op de manier waarop het Rijksbeleid Social Return – het creëren van werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt – in de organisatie is verankerd:

#### Strategie, Governance en Integratie

- Hoe is Social Return opgenomen in de organisatiestrategie, wat zijn de doelstellingen en de KPI's, en op welke wijze wordt hierop gestuurd, met daarbij: op welke manier koppelt de organisatie Social Return aan Diversiteit en Inclusie;
- Waar zijn de verantwoordelijkheden voor Social Return/MVOI belegd binnen de organisatie;
- Op welke manier is Social Return geïntegreerd in recruitment-, selectie- en plaatsingsprocessen.

#### Resultaten, Monitoring en Ketensamenwerking

- Welke concrete resultaten zijn in de afgelopen 2–3 jaar gerealiseerd (bijv. plaatsingen, uren, percentages Social Return) en hoe worden deze gevalideerd;
- Hoe wordt de voortgang van trajecten gemonitord en op welke wijze en frequentie wordt hierover gerapporteerd aan opdrachtgevers;
- Met welke externe partners (bijv. gemeenten, sociale organisaties, kennisinstituten) wordt samengewerkt en wat is hun rol in het realiseren van Social Return-doelstellingen.

#### Begeleiding, Ontwikkeling en Innovatie

- Op welke wijze begeleidt en ontwikkelt de organisatie kandidaten uit de doelgroep richting duurzame inzetbaarheid;
- Welke initiatieven neemt de organisatie om maatschappelijke impact te vergroten buiten contractuele verplichtingen om.

### Consequenties voor de aanbestedingssystematiek

De gestelde vraag en de bijbehorende suggesties inspireerden veel marktpartijen om dieper in te gaan op de mogelijke consequenties voor aanbestedingsprocedures. Zij adviseren team Categorie "Inhuur Professionals" om hier tijdens aanbestedingen ook nadrukkelijk aandacht aan te besteden:

### Voorkomen van sociaal-wenselijke teksten (*Window dressing*)

De markt is het erover eens dat de uitvraag strak moet worden ingekaderd langs vaste pijlers (zoals visie, governance, monitoring en control) om wildgroei aan sociaal-wenselijke teksten te voorkomen. Men geeft aan dat plannen vooraf in de aanbestedingsfase tegenwoordig massaal met AI-tools worden gegenereerd; en benadrukt dat dit leidt tot die sociaal-wenselijke teksten zonder echte operationele waarde (laat staan dat daadwerkelijk impact op het gebied van Social Return wordt gegenereerd).



Er is een duidelijk onderscheid zichtbaar wat de sociale insteek in de aanbesteding aangaat: Social Return kwalitatief gunnen of hanteren als minimumeis.

De meer inhoudelijke specialistische bureaus pleiten voor een kwalitatief gunningscriterium om koplopers te belonen. Anderen benadrukken dat Social Return een minimumeis moet blijven om strategisch biedgedrag en onrealistische beloftes uit te sluiten.

#### Optimaal benutten van Social Return 2.0

Om strategisch biedgedrag te voorkomen, administratieve lasten te verkleinen, en maatschappelijke impact te creëren, worden de volgende punten geadviseerd:

- Uitvragen conform de kaders van "Maatwerk voor Mensen (Social Return 2.0)"  
De aanbestedende dienst wordt aangeraden om aan de voorkant de volledige beleidsvrijheid en flexibiliteit te laten benutten die de rijksbrede systematiek Social Return 2.0 biedt. Een meerderheid vraagt nadrukkelijk om de reeds bestaande ruimte binnen Maatwerk voor Mensen (Social Return 2.0) verder te activeren, zodat indirecte uren (zoals gastcolleges, LinkedIn-trainingen, pro bono consultancy of de inzet van onderaannemers) volwaardig kunnen worden opgevoerd bij de Social Return-opgave.
- De Social Return-verplichting moet met klem organisatiebreed in plaats van uitsluitend projectgerelateerd ingestoken worden. Door de Social Return 2.0 systematiek als uitgangspunt te nemen, krijgt de markt de ruimte om die mogelijkheden te gebruiken. Activiteiten zoals gastcolleges, LinkedIn-trainingen, de inzet van gecertificeerde sociale onderaannemers of sector-specifieke academie, society's of foundations, worden hiermee volwaardig geaccepteerd. Dit activeert de beloofde beleidsvrijheid die al bestond, maar in de praktijk vaak niet wordt benut.

#### Verschuiving Plan van Aanpak naar de fase ná gunning (dus naar de contractfase)

- Om de transparantie en controleerbaarheid van de procedure te waarborgen, zou tijdens de aanbesteding géén kwalitatief Plan van Aanpak voor Social Return uitgevraagd moeten worden: De meerderheid van de marktpartijen adviseert om kwalitatieve plannen pas ná gunning op te vragen, dus in de contractfase. Een aantal leveranciers geeft aan dat het vragen van een Plan van Aanpak ná gunning al in bepaalde aanbestedingen plaatsvindt, en dat dat hoog gewaardeerd wordt, juist omdat winnende leveranciers zo worden gedwongen tot echt operationeel commitment.
- Het opstellen en definitief accorderen van een realistisch plan van aanpak Social Return zou (dus) moeten worden ingericht als een harde contractvoorwaarde. Dit plan wordt binnen een vaste termijn na de start van de raamovereenkomst opgesteld, goedgekeurd, en via een strakke monitoring gehandhaafd.



## Marktuitlevraag: hoe kan Categoriemanagement de leverancier ondersteunen?

### De uitdaging: op welke manier invloed aanwenden

De grote uitdaging is hoe we onze invloed het beste kunnen aanwenden. Binnen de raamovereenkomsten van het team Categorie 'Inhuur Professionals' hebben leveranciers de ruimte om de Social Return-verplichting concreet in te vullen via de systematiek van 'Maatwerk voor Mensen (Social Return 2.0)'. Het team beseft dat de Rijksoverheid hierin zelf ook een actieve rol speelt, aangezien de opgave via onze eigen raamovereenkomsten wordt opgelegd en aangegaan. Tegelijkertijd is de Rijksoverheid een versnipperd landschap van diverse departementen, directies en agentschappen, die elk een heel eigen profiel en dynamiek hebben.

### De kernvraag aan de markt

*Op welke manier zou Team Categorie "Inhuur Professionals" een bijdrage kunnen leveren aan het concreet plaatsen van kandidaten bij de Rijksoverheid?*

De markt vraagt unaniem om wederkerigheid. Uit de reacties van de marktpartijen die op dit onderdeel reageerden, zijn de volgende vier adviezen voor Team Categorie "Inhuur Professionals" gedestilleerd:

#### De overheid moet zélf de poort openzetten (*Practice what you preach*)

Een deel van de markt stelt vast dat de grootste barrière voor succesvolle Social Return-plaatsingen bij de overheid zelf ligt. Leveranciers willen en kunnen kandidaten werven en opleiden, maar lopen binnen de ministeries vast op de ambtelijke werkvloer. Inhurende managers kiezen bij de definitieve cv-selectie in circa 90% van de gevallen alsnog voor de kandidaat met de meeste (rijks)ervaring. De Rijksoverheid legt dus enerzijds een Social Return-verplichting op, maar sluit anderzijds kandidaten uit door onnodig zware ervaringseisen, starre functieniveaus en strenge diploma-eisen te hanteren. De markt adviseert de overheid daarom met klem om over te gaan op competentiegericht werven, *job carving* (het opknippen van taken) te faciliteren en proefplaatsingen mogelijk te maken. Daarnaast moet de overheid zorgen voor de juiste randvoorwaarden op locaties en het herzien van rigide screeningsprocedures (VGB/VOG).

Een ander deel van de markt herkent dit knelpunt. Zij geven aan dat de flexibiliteit van Social Return 2.0 – waarbij kandidaten elders worden geplaatst maar wel meetellen voor de verplichting – de leverancier weliswaar helpt, maar de Rijksoverheid niet ontslaat van haar eigen verantwoordelijkheid. De grotere marktpartijen benadrukken unaniem dat de overheid haar eigen beleid 'Maatwerk voor Mensen' moet naleven door zelf interne instroomquota, werkervaringsplaatsen en traineeships te garanderen.

#### Richt één centraal Rijksbreed Social Return-loket en dashboard in

Een groot gedeelte van de leveranciers adviseert Categoriemanagement om de versnipperde kennis binnen de overheid te (laten) bundelen. Er is brede steun voor het inrichten van een centraal aanspreekpunt – een 'verbindingsofficier' of Social Return-loket – naar het model van gemeentelijke Social Return-bureaus. Dit loket moet matchingfaciliteiten bieden, contracten vooraf kwalificeren en de resultaten Rijksbreed monitoren in een eenduidig dashboard. Dit voorkomt dat elke individuele inkoper of leverancier telkens opnieuw het wiel hoeft uit te vinden.



### Wederkerige uitvoering op basis van inclusieve randvoorwaarden

Onderstaande is de directe vertaling van de intermediairs<sup>3</sup>:

Deze partijen geven aan dat ze wel Social Return-kandidaten willen leveren, maar dat de ambtelijke werkvloer niet bijdraagt aan plaatsingen: vrijwel in alle gevallen kiest de overheid bij de cv-selectie alsnog voor de kandidaat met de meeste (rijks)ervaring.

Om dit te veranderen, vraagt deze markt om de opdrachtnemer te faciliteren in de uitvoering. Zij geven als operationele handvatten:

- De specifieke 'Rijksoverheid-ervaringseis' voor kandidaten uit de Social Return-doelgroep in nadere uitvragen wordt geschrapt;
- Social Return-kandidaten worden uitgesloten van reguliere, harde KPI-leveringspercentages, zodat de focus ligt op duurzame ontwikkeling;
- Deelnemende departementen verplicht worden om interne instroomplekken en budgettaire ruimte voor begeleiding (meester-gezel) te faciliteren;
- De overheid zorgdraagt voor een fysiek inclusieve werkomgeving, waaronder het verplicht aanbieden van prikkelarme en rolstoeltoegankelijke werkplekken op de rijkskantoorlocaties.

---

<sup>3</sup> Ondanks dat deze partijen duidelijk een klein percentage van de aan deze marktoriëntatie innemen (<10 %) is hun reactie opgenomen vanwege hun consensus hierover.



## Tot slot: Dankwoord aan de deelnemende partijen

Team Categorie “Inhuur Professionals” bedankt alle deelnemers hartelijk voor hun waardevolle bijdrage aan deze marktoriëntatie (TenderNed-nummer: 582184). Met de input van bijna 40 unieke marktpartijen – verspreid over intermediairs, ICT-leveranciers, (inhoudelijk) specialistische bureaus en de zakelijke advieswereld – heeft deze samenvatting een stevige basis. De hoge mate van consistentie in de feedback laat zien dat er een duidelijke consensus is over de richting van Social Return.

Uw signalen bevestigen dat de markt al grote maatschappelijke impact maakt, maar dat dit in aanbestedingen nog nauwelijks wordt gewaardeerd. Dit inzicht helpt en inspireert ons om intern te verkennen hoe we deze waardering in de toekomst (beter) kunnen vormgeven. Uw oproep om geen nieuw beleid te maken, maar juist de bestaande flexibiliteit van Maatwerk voor Mensen, Social Return 2.0 optimaal te benutten, geeft ons een helder en realistisch uitgangspunt. Dankzij uw praktijkervaring en beargumenteerde visie kunnen we eisen en wensen in toekomstige documenten concreter en doelgerichter formuleren.

Het hoofddoel van deze marktoriëntatie was ontdekken hoe we elkaar kunnen enthousiasmeren om impact te maken. Met de opbrengst van deze consultatie hebben we hiervoor een belangrijke eerste stap gezet. We gaan nu onderzoeken hoe we deze input, binnen de geldende kaders, kunnen verwerken in toekomstige trajecten.

Wij danken u hartelijk voor uw tijd, expertise, inspiratie en constructieve denkkraft.

*Team Categorie  
“Inhuur Professionals”*

---

**Disclaimer:** de informatie en inzichten in deze samenvatting zijn het resultaat van een vrijblijvende marktoriëntatie. Aan deze publicatie, de daarin opgenomen conclusies of het dankwoord kunnen door marktpartijen geen rechten, verwachtingen of claims worden ontleend voor toekomstige aanbestedingsprocedures. Team Categorie “Inhuur Professionals” behoudt zich het recht voor om de opgehaalde input naar eigen inzicht, binnen de wettelijke kaders en interne mogelijkheden, al dan niet (stapsgewijs) te verwerken in toekomstige documenten. Deelname aan deze marktoriëntatie biedt geen voordeel of garantie bij eventuele opvolgende aanbestedingen.