

TNO-rapport

# Sociale economie en de lokale overheid

Samenwerken met sociale ondernemers als strategie bij  
werkgelegenheidsbeleid



Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek

Rapport opgesteld door

Aukje Smit, Martin Penninga (Sherpas Projects), Bruno Fermin en  
Saskia Andriessen

*Sociale economie en de lokale overheid*  
*Samenwerken met sociale ondernemers als strategie bij werkgelegenheidsbeleid*

*Auteurs*

Aukje Smit  
Martin Penninga (Sherpas Projects)  
Bruno Fermin  
Saskia Andriessen

*Uitgever*

TNO Kwaliteit van Leven  
Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp  
P +31 23 55 49 393  
F +31 23 55 49 394  
E [info-arbeid@tno.nl](mailto:info-arbeid@tno.nl)  
[www.tno.nl/arbeid](http://www.tno.nl/arbeid)

ISBN: 978-90-5986-230-2

*Druk*

PlantijnCasparie Almere

*Foto omslag*

Thomas\_EyeDesign / iStockphoto

© 2007 TNO

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Deze publicatie is tot stand gekomen in het kader van het programma "Arbeid en Gezondheid" dat TNO uitvoert in samenwerking met het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

## Voorwoord

Hoewel het goed gaat met de economie, zitten er nog steeds veel mensen in de bijstand. Gemeenten staan voor de uitdaging om ook deze groep meer perspectief te bieden. Een veelbelovende weg is het stimuleren van de sociale economie, waaronder sociaal ondernemerschap. Sociale ondernemingen zijn bedrijven met een dubbele doelstelling, economisch én sociaal. Sociale doelen zijn bijvoorbeeld werk creëren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, producten en diensten voor mensen met weinig financiële draagkracht en/of bijdragen aan een beter milieu.

Samenwerken met sociale ondernemingen kan de gemeente veel opleveren. Niet alleen meer werkgelegenheid voor mensen die al lang aan de kant staan, maar ook innovatieve bedrijvigheid met een positieve uitstraling op de gemeente en regio. Ook op andere beleidsterreinen, zoals zorg, welzijn en milieu zijn voordelen te behalen.

Sociale economie en sociaal ondernemerschap is 'in', maar nog weinig gemeenten hebben een visie en beleid ontwikkeld en ervaring met publiek-private samenwerking op dit terrein. In deze TNO-publicatie hebben we daarom vijf voorbeelden van samenwerking in kaart gebracht en geanalyseerd. Ook geven we aanbevelingen voor gemeenten die initiatieven in de sociale economie willen stimuleren en faciliteren. De publicatie is bedoeld voor afdelingshoofden, beleidsmedewerkers en klantmanagers van economische- en sociale zaken, en verder voor iedereen die meer wil weten over sociale ondernemingen en de rol die de gemeente kan spelen.

Veel mensen hebben enthousiast bijgedragen aan de totstandkoming van deze publicatie. Daarvoor willen we ze hartelijk bedanken. Om te beginnen de vertegenwoordigers van gemeenten en de sociale ondernemers die hebben meegewerkt aan de casestudies. Zij waren opvallend openhartig en graag bereid hun ervaringen met ons te delen. Ook de kritische meelezers Hans de Graaf van Brancheorganisatie Kringloopbedrijven Nederland, Roel Piera van de gemeente Amsterdam, Jos Verhoeven van Startfoundation, Charlotte van Trier van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en diverse TNO-collega's zijn we erkentelijk voor hun bijdrage.

Sociale economie en de lokale overheid

# Inhoud

## **Voorwoord — 3**

## **Inhoud — 5**

### **1 Inleiding — 7**

- 1.1 Wat is sociale economie? — 7
- 1.2 Waarom is sociale economie belangrijk? — 8
- 1.3 Sociale economie in het buitenland — 8
- 1.4 Ook in Nederland? — 9
- 1.5 Regierol gemeente — 9
- 1.6 Sociale ondernemingen die werk op maat creëren — 10
- 1.7 Leeswijzer — 11

### **2 Samenwerken met sociale ondernemers — 13**

- 2.1 Inleiding — 13
- 2.2 Wat zijn dat voor bedrijven? — 13
  - 2.2.1 Type bedrijvigheid en kansen in de markt — 13
  - 2.2.2 Relatief onbekend — 14
  - 2.2.3 Sociaal ondernemen is geen sinecure — 14
- 2.3 Maatwerk bij samenwerken — 15
  - 2.3.1 Goede relatie opbouwen en helpen waar nodig — 16
  - 2.3.2 Afspraken over instroom en begeleiding — 17
  - 2.3.3 Afspraken over loonkostensubsidies — 19
  - 2.3.4 Transparant beleid bij investeren — 19
  - 2.3.5 Klant worden — 20

### **3 Werken aan een sociale economie — 23**

- 3.1 Inleiding — 23
- 3.2 Aanbevelingen — 24
  - 3.2.1 Zorg voor bestuurlijke steun — 24
  - 3.2.2 Stel een projectleider aan — 24
  - 3.2.3 Formeer een werkgroep of denktank — 24
  - 3.2.4 Ga sociaal aanbesteden en inkopen — 25
  - 3.2.5 Bevorder het draagvlak door kosten-batenanalyses — 25
  - 3.2.6 Werk aan een culturomslag — 26
- 3.3 Slotwoord — 26

**Literatuur — 27**

**Bijlagen**

Bijlage 1. OMIJ regelt lokale diensteneconomie voor deelgemeente IJsselmonde — 29

Bijlage 2. Slimme constructie bij Het GOED en gemeente Zaanstad — 33

Bijlage 3. Werken naar vermogen bij Driekant — 37

Bijlage 4. Geen keurslijf voor wie bij Global Workforce werkt — 41

Bijlage 5. Global Start timmert aan de weg in Amsterdam — 45

# 1 Inleiding

Dit boek voor gemeenten gaat over sociale economie en samenwerken met sociale ondernemingen. Sociale ondernemingen zijn bedrijven met een dubbele doelstelling, economisch én sociaal. Gemeenten kunnen met deze bedrijven samenwerken vanuit publieke doelstellingen, zoals activering en reïntegratie van mensen die al lang aan de kant staan. In deze publicatie geven we een handreiking voor de wijze waarop dat het beste kan. Ook laten we voorbeelden van samenwerking in de praktijk zien en geven we aanbevelingen voor gemeenten die de lokale sociale economie willen stimuleren. Maar wat is sociale economie eigenlijk, waarom is het belangrijk voor gemeenten en wat zijn de ontwikkelingen op dit terrein? In dit hoofdstuk geven we een antwoord op deze vragen.

## 1.1 Wat is sociale economie?

In veel landen zoeken de overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties naar oplossingen voor problemen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Belangrijke issues daarbij zijn werk voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, lokale cohesie en voorkomen van sociale uitsluiting. Een oplossingsrichting die wij in veel landen tegenkomen is ontwikkeling van de sociale economie.

Bij de sociale economie gaat het om allerlei vormen van bedrijvigheid met een dubbele doelstelling. Sociale ondernemingen zijn een belangrijk onderdeel van de sociale economie. Deze bedrijven zetten producten en diensten in de markt met als doel werkgelegenheid creëren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, producten en diensten voor mensen met weinig financiële draagkracht en/of bijdragen aan een beter milieu. Het economische en sociale doel is bij sociale ondernemingen even belangrijk, maar de bedrijven zijn meestal opgericht met het oog op de sociale doelstelling.

Naast sociale ondernemingen en de sociale werkvoorziening zijn er tal van organisaties en projecten die ook economische bedrijvigheid combineren met sociale doelen. Er is ook een raakvlak met 'gewone' bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Een verschil is dat gewone bedrijven de activiteiten gericht op maatschappelijke doelen *erbij doen*, terwijl initiatieven in de sociale economie ze *vooropstellen*.

In de praktijk is er sprake van een glijdende schaal. Er zijn ondernemers in de sociale economie die het economische doel uit het oog verliezen. Zij zijn sterk afhankelijk van subsidies en er is weinig sprake van economie. En er zijn 'gewone' bedrijven die steeds meer tijd en geld stoppen in maatschappelijke doelen en uiteindelijk een sociale onderneming (willen) worden of besluiten een sociale onderneming op te zetten, naast hun commerciële bedrijf.

## 1.2 Waarom is sociale economie belangrijk?

De sociale economie kan gemeenten helpen bij het verwezenlijken van publieke doelen op verschillende beleidsterreinen. Het meest voor de hand liggen de doelen op het terrein van werkgelegenheid en sociale zaken, maar ook welzijn en zorg zijn gebaat bij een sociale economie. Bij de sociale economie gaat het vaak (maar niet alleen) om banen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Dat is belangrijk want de vraag naar laagopgeleiden neemt af. Vooral voor mensen zonder specifieke beroepskennis en met weinig sociale vaardigheden wordt het steeds moeilijker om werk te vinden (CWI, 2006; RWI, 2006). Door het inzetten van mensen die moeilijk aan het werk komen en door het aanbieden van productieve dagbesteding, dragen initiatieven in de sociale economie bij aan sociale inclusie.

De sociale economie kan fungeren als vangnet én als opstap naar regulier werk op termijn. Sociale economie kan ook een rol spelen in het creëren van een civil society, zoals de politiek beoogt met de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO), en bij de aanpak van problemen in achterstandswijken. Samen met doelgroepen ondernemen leidt tot empowerment. Mensen of groepen krijgen meer invloed op gebeurtenissen en situaties die belangrijk voor hen zijn. Het stimuleren van de sociale economie kan de gemeente veel opleveren, zoals besparingen op uitkeringen, op uitgaven voor de gezondheidszorg, veiligheid, milieu en welzijn.

## 1.3 Sociale economie in het buitenland

Op Europees niveau is al langer aandacht voor ontwikkeling van de sociale economie als strategie om sociale uitsluiting te voorkomen. De Europese Unie is wat dat betreft actiever dan veel nationale overheden. Sociaal ondernemerschap wordt bijvoorbeeld gestimuleerd door het beschikbaar stellen van middelen, zoals in het kader van het EQUAL-programma voor werkgelegenheidsstrategieën en sociale inclusie.

Ook sociaal ondernemerschap staat volop in de belangstelling. Volgens David Bornstein (2007) is er wereldwijd zelfs sprake van de opkomst van een burgersector. Meer mensen bezitten de tijd, financiële middelen, gezondheid, kennis en het zelfvertrouwen om maatschappelijke problemen op verrassende en nieuwe manieren aan te pakken. Bornstein is van mening dat overheden de verantwoordelijkheid hebben om wensen van de bevolking om te zetten in beleid. Maar overheden vormen niet noodzakelijkerwijs de meest effectieve en zeker niet de enige legitieme manier om maatschappelijke problemen op te lossen. Bovendien blijken ze vaak minder vindrijk dan sociale ondernemers. De burgersector groeit volgens Bornstein snel en in verschillende richtingen. In veel landen bestaan structurele steunpunten en netwerken voor financiering, informatie en aanmoediging.



#### 1.4 Ook in Nederland?

In Nederland is veel aandacht voor het bevorderen van ondernemerschap onder etnische minderheden en mensen met een uitkering. Het sociaal ondernemerschap is echter nog redelijk onontgonnen terrein. Zo is er bijvoorbeeld geen informatie- en adviespunt op het gebied van sociaal ondernemen. Wel is in 2006 de Stichting Sociaal Ondernemen opgericht ([www.sso.nl](http://www.sso.nl)) die de opkomst van sociaal ondernemen in Nederland in brede zin wil ondersteunen. Ook wordt in 2007 een Sociale Ondernemerskamer opgericht voor de bedrijven die werk creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ([desocialeondernemerskamer@wispa.nl](mailto:desocialeondernemerskamer@wispa.nl)).

Nog maar weinig gemeenten hebben een visie en beleid ontwikkeld om sociaal ondernemen te stimuleren. Sommige gemeenten gaan wel aan de slag. Zo heeft de gemeente Hengelo het thema sociale economie opgenomen als één van de hoofdthema's in het collegeprogramma 2006 – 2010 'Samen zichtbaar beter'. De gemeente heeft voor twee jaar een projectleider aangesteld en hem de opdracht gegeven om Hengelo op de kaart te zetten wat betreft sociale economie, maatschappelijk rendement te realiseren en te zorgen voor innovatieversterking.

De gemeente Amsterdam neemt al sedert 2004 deel aan het European Learning Network (LNET), samen met Londen, Milaan, Hamburg en Praag. Doel van LNET is inzicht krijgen in de mogelijkheden om via innovatie en het stimuleren van ondernemerschap de problematiek van achterstandsgroepen en achterstandswijken aan te pakken. Het thema 'sociaal ondernemerschap' staat hoog op de agenda in het LNET-onderzoek (zie [www.thelearningnetwork.net](http://www.thelearningnetwork.net)). Eind 2006 hebben de wethouders EZ, Werk en Inkomen, Educatie, Jeugd en Diversiteit en Grote Stedenbeleid van Amsterdam verklaard dat sociaal ondernemen een waardevolle bijdrage levert aan de economische bedrijvigheid en –ontwikkeling van de stad en aan het realiseren van maatschappelijke doelen. De gemeente gaat het sociaal ondernemen stimuleren.

#### 1.5 Regierol gemeente

De opkomst van sociale ondernemingen past bij de ontwikkeling van een terugtrekkende overheid en het versterken van de zogenaamde civil society. De overheid laat steeds meer aan de markt over en benadrukt de eigen verantwoordelijkheid van burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven als het gaat om behoud van belangrijke onderdelen van de sociale infrastructuur of nieuwe sociale initiatieven. De overheid schept daarvoor de randvoorwaarden. Zo kunnen nieuwe samenwerkingsverbanden en nieuwe markten ontstaan, en ook sociale ondernemingen.

Sociale economie staat niet los van de reguliere economie, maar maakt er deel van uit. Stimuleren van de sociale economie vereist daarom een integrale visie en aanpak, en geen apart beleid met aparte circuits. Maatwerk is wel van belang, want de verschillen tussen de diverse partijen zijn groot. Gemeenten kunnen daarbij de regie nemen

en relevante beleidsterreinen, diverse partijen en uiteenlopende belangen met elkaar verbinden.

### 1.6 Sociale ondernemingen die werk op maat creëren

Meewerken aan een tastbaar product of concrete dienstverlening waar zichtbaar vraag naar is, motiveert en brengt mensen in beweging. Dat geldt voor iedereen, dus ook voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Voor deze groep is echter wel werk op maat nodig. Vooral de laatste tijd zien we veel initiatieven van de grond komen om dat werk te creëren, met name door het ontbreken van voldoende geschikte werkplekken bij 'gewone' bedrijven. Zo verbreden reïntegratiebedrijven hun dienstverlening en overwegen sommigen daarbij om zelf een 'werkbedrijf' op te zetten. SW-bedrijven ontwikkelen zich tot mensontwikkelingsbedrijf en bieden sociale activering en ontwikkeling aan voor steeds meer doelgroepen. ROC's zetten in toenemende mate zelf bedrijfjes op om stageplaatsen te creëren voor leerlingen. En zorginstellingen sluiten allianties met buurtsupers, met als bijkomend voordeel dat een belangrijke buurtvoorziening behouden blijft.

#### *Kader 1 Voorbeelden van sociale ondernemers die samenwerken met de gemeente*

*Stichting OMIJ* in Rotterdam levert diverse producten en diensten aan de deelgemeente IJsselmonde en aan mensen met weinig financiële draagkracht. OMIJ zet daarbij diverse doelgroepen in die moeilijk aan regulier werk komen.

*Driekant Ambachtscentrum* is een biologische bakkerij met een winkel en lunchcafé in het centrum van Zutphen. Het is een gewoon bedrijf, maar er werken en leren zo'n 23 mensen die (nog) geen aansluiting vinden bij de reguliere arbeidsmarkt.

*Het GOED* is een landelijk kringloopbedrijf met vestigingen in diverse gemeenten, waaronder Zaanstad. Het bedrijf werkt met gemeenten en andere partijen samen op het gebied van werkgelegenheid, hergebruik van goederen en een beter milieu.

*Global Workforce* is/was een callcenter dat nieuwe telediensten in de markt zet en vooral bijstandsmoeders kans op werk biedt. De medewerkers hebben aangepaste werktijden en een gevarieerd takenpakket: telefoneren, data invoeren en kinderopvang.

*Global Start* in Amsterdam streeft ernaar jongeren en ouderen op de reguliere arbeidsmarkt te (her)plaatsen. De stichting begon met het repareren van computers en heeft inmiddels diverse BV's, zoals een kringloopwinkel, ICT-bedrijf, callcenter en administratief centrum.

De ideale situatie is dat gewone werkgevers hun verantwoordelijkheid nemen en een bijdrage leveren. De WSW heeft niet voor niets de opdracht een 'beweging van binnen naar buiten' te maken. Maar gewone werkgevers zijn over het algemeen niet ingesteld op het bieden van aangepast werk voor bijzondere doelgroepen. Hier is nog een lange weg te gaan. Een alternatief, waar we in dit boek vooral op ingaan, zijn sociale ondernemingen die producten en diensten in de markt zetten met als doel werkgelegenheid creëren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (Zie kader 1).

## 1.7 Leeswijzer

Om een groeiende tweedeling in de samenleving te voorkomen, kunnen gemeenten investeren in een sociale economie waarin iedereen naar vermogen kan meedoen. In deze publicatie van TNO krijgen gemeenten aanwijzingen voor de wijze waarop dat het beste kan gebeuren.

Hoofdstuk twee gaat over de samenwerking met sociale ondernemers die werk creëren voor mensen die al lang aan de kant staan. Aan de orde komen de achtergronden van deze bedrijven en de aandachtspunten bij het samenwerken, zoals een goede relatie opbouwen en helpen waar nodig, afspraken maken over instroom, begeleiding en loonkostensubsidies, transparant beleid bij investeren en klant worden.

In hoofdstuk drie geven we aanbevelingen voor gemeenten die de lokale sociale economie verder willen stimuleren. Gemeenten kunnen de regie nemen en diverse beleidsterreinen, partijen, waaronder sociale ondernemers, en belangen met elkaar verbinden op het 'sociale' aspect.

Samenwerken met sociale ondernemers is voor gemeenten relatief nieuw. Daarom zijn in de bijlagen vijf interessante praktijkvoorbeelden van samenwerking opgenomen. De deelgemeente IJsselmonde in Rotterdam met Stichting OMIJ, de gemeente Zaanstad met Het Goed, de gemeente Zutphen met Driekant Ambachtscentrum, de gemeente Hengelo met Global Workforce en de gemeente Amsterdam met Global Start.

Sociale economie en de lokale overheid

## 2 Samenwerken met sociale ondernemers

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op een specifieke groep sociale ondernemers, namelijk degenen die producten en diensten in de markt zetten met als doel werk creëren voor mensen die al lang aan de kant staan. Deze sociale ondernemers bieden een oplossing voor de mismatch aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Zo kunnen bij deze bedrijven mensen geplaatst worden die werkervaring moeten opdoen én mensen die wellicht nooit regulier aan de slag komen, maar die wel een bepaalde productie kunnen leveren. Vaak leveren ze ook een bijdrage aan de lokale diensteneconomie. Gemeenten die goed samenwerken met deze bedrijven kunnen daarvan veel profijt hebben. Goed samenwerken is ook belangrijk omdat sociaal ondernemen door de nadruk op de sociale doelen geen sinecure is. Gemeenten kunnen eraan bijdragen dat sociaal ondernemen wat gemakkelijker verloopt. Maar hoe kun je het beste samenwerken, waar moet je aan denken als gemeente en wat is er allemaal mogelijk?

In dit hoofdstuk geven we achtergrondinformatie en gaan we in op enkele aandachtspunten bij het samenwerken met deze bedrijven. Maatwerk bieden is de kern en daarvoor is nodig dat gemeenten een goede relatie opbouwen en hulp bieden waar nodig, afspraken maken over instroom, begeleiding en loonkostensubsidies, transparant beleid hebben en zo mogelijk ook klant worden van deze bedrijven.

We verwijzen regelmatig naar de voorbeelden van samenwerking met sociale ondernemers die in de bijlagen uitgebreider staan beschreven. De voorbeelden illustreren waar sociale ondernemers tegenaan lopen en wat voor soort maatwerkafspraken mogelijk zijn. Sociaal ondernemerschap en zeker de publiek-private samenwerking daarbij, moet zich voor een groot deel nog ontwikkelen. Soms gaan daarbij dingen fout, of zijn zaken niet goed geregeld. Maar daarvan kunnen we alleen maar leren.

### 2.2 Wat zijn dat voor bedrijven?

#### 2.2.1 Type bedrijvigheid en kansen in de markt

Sociale ondernemers en andere partijen die werk op maat creëren hebben met elkaar gemeen dat ze hun diensten en producten vooral kiezen op basis van de mogelijkheden van de mensen die dat werk moeten gaan doen. Niet alle soorten werk lenen zich daarvoor. In de praktijk zien we dat sociale ondernemers vooral actief zijn op het gebied van buurtbeheer, persoonlijke dienstverlening, kringloop, horeca, buurtsupers, ambachtelijk werk en de verkoop van (soms zelf gemaakte) producten. Sommige sociale ondernemingen werken met een specifieke doelgroep, zoals verstandelijk gehandicapten, WSW'ers, mensen met een fysieke beperking of langdurig werklozen. Anderen bieden werk aan een combinatie van doelgroepen.

Er zijn veel kansen voor groei van dit type bedrijven. De invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning, de modernisering van de WSW, de stijgende vraag naar persoonlijke dienstverlening, het 'verdwijnen van oude ambachten' en de behoefte aan 'eerlijke' producten bij consumenten bieden mogelijkheden voor nieuwe bedrijvigheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt en daarmee ook werk voor laaggeschoolden en langdurig werklozen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

### **2.2.2 Relatief onbekend**

Sociale ondernemingen die zich richten op werkgelegenheid voor mensen die al lang aan de kant staan, zijn bij gemeenten relatief onbekend. Een belangrijke reden is dat er nog niet zoveel van deze bedrijven zijn. Een andere reden is dat de sociale ondernemers die er zijn, zich (nog) niet altijd op de gemeentelijke doelgroep richten, maar meer op gehandicapten vanuit de zorg, gedeeltelijk arbeidsongeschikten en/of WSW-geïndiceerden. Vaak hebben die bedrijven ook mogelijkheden voor WWB-cliënten en andere doelgroepen. Ook komt het voor dat gemeenten soms wel jarenlang met één of meer sociale ondernemers samenwerkten, maar dat door de bezuinigingen op gesubsidieerde arbeid daarin de klad is gekomen.

### **2.2.3 Sociaal ondernemen is geen sinecure**

Voor een deel ervaren sociale ondernemers dezelfde problemen als alle (startende) ondernemers. Maar als die problemen zich voordoen, zijn de gevolgen voor sociale ondernemers vaak groter. Daarvoor zijn verschillende redenen. Voor sociale ondernemingen bestaat bijvoorbeeld, in tegenstelling tot de SW-bedrijven, geen specifieke subsidiëring en overheidsbeleid. Drijfveer en risico om te 'ondernemen met doelgroepen' liggen geheel bij de ondernemer. Bovendien zijn het vaak kleine bedrijven en maken sociale ondernemers over het algemeen weinig winst. Dat maakt hen kwetsbaar en het belemmert het realiseren van nieuwe initiatieven of vestigingen. Banken zijn terughoudend bij financiering als er geen of weinig onderpandmogelijkheden zijn, zeker als ze horen dat de ondernemer vooral 'bijzondere' medewerkers wil inschakelen.

Sociale ondernemers hebben vaak met meer overheidsloketten te maken dan gewone ondernemers, en daardoor ook met meer regels. Niet alleen de regels zijn een probleem, maar vaak ook de wijze waarop die worden uitgevoerd. Dat komt door de veelal ambtelijke gang van zaken bij gemeenten en het ontbreken van een goede interne samenwerking op de relevante beleidsterreinen. Zeker voor sociale ondernemers die met gemeenten en andere partijen samenwerken bij activering en reïntegratie is dat een belangrijk issue. Ook uit de praktijkvoorbeelden die zijn opgenomen in de bijlagen van deze publicatie blijkt dat sommige ondernemers daar veel last van hebben.

### 2.3 Maatwerk bij samenwerken

Voor een goede samenwerking is het belangrijk dat sociale ondernemers zich inspannen om een goed product te leveren. De gemeente moet risico durven nemen en niet bang zijn voor een beetje commercie. In veel gevallen wordt bij sociaal ondernemen overigens de winst, als die al wordt gemaakt, weer in het bedrijf of de doelgroep geïnvesteerd. Gezien deze achtergrond en het sociale doel van de bedrijven, is het logisch om daar als gemeente rekening mee te houden. Bovendien zijn het geen bedrijven waar de gemeente één of twee WWB-cliënten aan werk kan helpen, maar veel meer mensen. Dat maakt van de sociale onderneming ook een interessante samenwerkingspartner. Uitstralen dat de gemeente kwalitatief onderscheid maakt tussen gewone bedrijven en sociale ondernemingen zal echter averechts werken. De gemeente moet maatwerk bieden aan alle werkgevers waarmee ze samenwerkt, en de uitkomst kan per situatie variëren. Er is dan ook overlap met algemene aanbevelingen over de samenwerking met werkgevers bij het arbeidsmarktbeleid (zie Smit, Andriessen en Sanders, 2004; [www.werkgeversbenadering.nl](http://www.werkgeversbenadering.nl)). Zo willen alle werkgevers dat de gemeente snel werkt, zich flexibel opstelt en belemmeringen in de regelgeving en administratieve rompslomp wegneemt.

#### *Kader 2 Aandachtspunten voor samenwerken met sociale ondernemers*

1. Goede relatie opbouwen en helpen waar nodig. Maak kennis met het bedrijf en wijs een vaste contactpersoon aan die meedenkt bij problemen en als breekijzer kan fungeren. Geef hem de ruimte en de middelen om over beleidsafdelingen en bureaucratische procedures heen zaken gedaan te krijgen.
2. Afspraken maken over instroom en begeleiding. Ook sociale ondernemers stellen eisen bij instroom, hoewel ze in de regel makkelijker mensen plaatsen en meer begeleiding bieden dan 'gewone' werkgevers. Belangrijk is dat bij doorstroom ook weer nieuwe instroom plaatsvindt.
3. Afspraken maken over loonkostensubsidies. Benut de mogelijkheden van sociale ondernemingen ook voor mensen met een grote afstand tot de reguliere arbeidsmarkt. Iedereen kan wel wat en vooraf is niet altijd duidelijk of regulier werk op termijn mogelijk is. Zorg daarom voor een reïntegratieverordening met ruime kaders, breng de verminderde productiviteit van cliënten in kaart en zoek naar mogelijkheden om de ondernemers daarvoor te compenseren.
4. Voor transparant beleid zorgen bij investeren en regelingen waar iedereen een beroep op kan doen. Daarmee wordt voorkomen dat samenwerken met een sociale onderneming leidt tot vooroordelen of de beschuldiging van oneerlijke concurrentie.
5. Sociale ondernemers helpen aan klanten en afzetmogelijkheden. Koop als gemeente zelf ook de producten en diensten in die deze bedrijven in de markt zetten en zorg er voor dat anderen dat ook gaan doen. En neem sociaal ondernemen op in de aanbestedingsregels.

### 2.3.1 Goede relatie opbouwen en helpen waar nodig

Maatwerk bieden is makkelijker als de gemeente goed bekend is met de ondernemer en het bedrijf. Het is van belang om te weten of het bedrijf specifieke producten of programma's kan aanbieden (bijvoorbeeld sociale activering, werkervaringsplaatsen, gesubsidieerde arbeid, ontwikkeling naar reguliere arbeid), wat voor soort werk er gedaan wordt en wat dat betekent voor het type cliënt dat in aanmerking komt voor plaatsing. Ook is het van belang om te weten of het bedrijf goed draait, of de begeleiding professioneel is en de sfeer goed. Een nadere kennismaking is daarom zinnig voor zowel beleidsmakers als voor consulenten die cliënten naar werk toeleiden. Het organiseren van een kennismakingsbijeenkomst is een goede manier om alle betrokkenen in één keer te informeren en de manier van werken te laten zien.

Een vaste contactpersoon kan ervoor zorgen dat de informatievoorziening over en weer goed verloopt. Bij financiële strubbelingen kan deze als breekijzer fungeren en helpen of doorverwijzen naar de juiste instantie. Een vaste contactpersoon maakt ook het coördineren van de contacten met andere gemeentelijke afdelingen gemakkelijker. Soms helpt hij bij de aanvraag van subsidies of administratieve verantwoording aan de gemeente. Of doet hij bij anderen een goed woordje voor het bedrijf zodat die ook gebruik gaan maken van de producten en diensten. Met name ambtelijke procedures en bureaucratie zijn sociale ondernemers een doorn in het oog, ook omdat het bedrijf daardoor in de problemen kan komen. Een vaste contactpersoon kan dan bemiddelen en zorgen dat er meer schot in bepaalde zaken komt.

#### *Kader 3. Voorbeelden van een goede samenwerkingsrelatie*

Driekant Ambachtscentrum had een kennismakingsbijeenkomst georganiseerd voor de klantmanagers en andere medewerkers van de gemeente Zutphen. Tijdens deze bijeenkomst kregen de managers een rondleiding, een lunch aangeboden en veel informatie over de werkwijze van het bedrijf. Het effect was dat de klantmanagers, die eerst wat lacherig reageerden, respect kregen voor het bedrijfsconcept en de samenwerking zagen zitten. Vanuit de gemeente is vervolgens een contactpersoon aangewezen die er voor zorgt dat de mogelijkheid van plaatsing bij Driekant goed 'in het hoofd blijft zitten' bij de klantmanagers.

In de deelgemeente IJsselmonde is een beleidsmedewerker het eerste aanspreekpunt voor Stichting OMIJ. De beleidsmedewerker is aanwezig bij alle bestuursvergaderingen van het bedrijf en krijgt ook de vergaderstukken. Daardoor is hij goed op de hoogte van de bedrijfsvoering en relevante ontwikkelingen. Vanuit die positie houdt hij ook andere deelgemeenten op de hoogte en probeert hij meer samenwerking te bewerkstelligen. De sociale ondernemer heeft daar veel profijt van.



### 2.3.2 Afspraken over instroom en begeleiding

Een goede samenwerking bij de instroom is nodig omdat de belangen van de gemeente en de ondernemer niet altijd gelijk zijn. De gemeente wil immers zoveel mogelijk cliënten toeleiden naar werk of in elk geval laten 'meedoen'. De ondernemer wil dat ook, maar moet er tegelijk voor zorgen dat zijn bedrijf goed draait. Dat betekent bijvoorbeeld dat bij doorstroom ook weer snel nieuwe instroom moet plaatsvinden. Gebeurt dat niet, dan zit hij met open plekken en geacquireerde opdrachten die niet uitgevoerd kunnen worden. Hoe meer verschillende soorten werk de sociale ondernemer in huis heeft, hoe makkelijker cliënten in de regel geplaatst kunnen worden. Maar als de gemeente prestatieafspraken wil maken, bijvoorbeeld over het afbouwen van loonkostensubsidies of doorstroom naar regulier werk, zal de ondernemer bij instroom willen nagaan of kandidaten daarvoor voldoende potentie hebben. Ook het werk kan bepaalde eisen met zich meebrengen. We zien bij de praktijkvoorbeelden dat afhankelijk van voorkeuren en de specifieke situatie de uitkomst van afspraken over instroom behoorlijk kan variëren.

#### *Kader 4. Voorbeelden van afspraken over instroom*

Het GOED en de gemeente Zaanstad hebben afgesproken dat de gemeente twaalf fulltime werktrainingsplaatsen per jaar inkoop, voor een vast bedrag. Dat betekent dat niet over elke plaatsing onderhandeld hoeft te worden en dat voldoende begeleidingscapaciteit beschikbaar is. Als de capaciteit op een bepaald moment niet helemaal ingevuld wordt, is dat het risico van de gemeente. Maar het gebeurt ook wel eens dat er even meer dan twaalf plaatsen bezet zijn.

De gemeente Zutphen en Driekant Ambachtscentrum spraken af dat de gemeente zich maximaal zal inspannen om voldoende trajecten te realiseren. Voor de ondernemer is die intentieverklaring voldoende. Wederzijds vertrouwen is voor hem de basis van een goede samenwerking. Of er ook voldoende trajecten gerealiseerd gaan worden moet blijken uit de samenwerkingspilot die in 2006 van start ging.

Het callcenter Global Workforce en de gemeente Hengelo werkten intensief samen bij de selectie en instroom van kandidaten. Het bedrijf zou de deelnemers na een jaar in dienst nemen, dus wilde vooraf zekerheid over de geschiktheid van de kandidaten voor het werk. Er waren heldere criteria ontwikkeld en een standaardmethodiek voor de selectie, waaronder een voorlichtingsbijeenkomst en een assessment.

Global Start scoort goed als het gaat om doorstroom van geplaatste kandidaten naar scholing of regulier werk. Voor de ondernemer was het echter een probleem dat de instroom stagneerde. Na overleg met de gemeente Amsterdam werd daarom afgesproken dat het bedrijf bij doorstroom niet (meer) hoeft te wachten tot de gemeente nieuwe geschikte kandidaten heeft gevonden. Om de nodige continuïteit te garanderen mag het bedrijf zelf ook nieuwe kandidaten werven.

Vergeleken met 'gewone' werkgevers bieden sociale ondernemers meer en intensievere begeleiding en zijn de mogelijkheden voor aangepast werk groter. Bij de praktijkvoorbeelden achterin dit boek zien we dat allerlei constructies mogelijk zijn als het gaat om de begeleiding. Er worden bij sociale ondernemingen dan ook vaak mensen geplaatst met een grote afstand tot de reguliere arbeidsmarkt. Maar ook dan is eerlijk zijn over de (on)mogelijkheden van een kandidaat belangrijk. Maak het niet mooier dan het is en probeer geen mensen te plaatsen die niet passen bij het bedrijf of die niet voldoen aan de criteria. Aangezien het vaak lastig is om de (on)mogelijkheden van de cliënt voorafgaand aan de plaatsing goed in te schatten, raden we aan om ook daarover met de ondernemer te spreken. Probeer samen een traject in te gaan, bepaal vooraf hoe 'vol het glas naar verwachting is' en hoe de ontwikkeling van de werknemer gevolgd kan worden. Pas na een paar maanden (mee)werken kunnen gemeente en sociale ondernemer een goed beeld krijgen van de competenties van de cliënt. Wanneer partijen vooraf helder bespreken waaraan ze beginnen en wie waarvoor verantwoordelijk is, en ook het afbreukrisico benoemen, is er een gezamenlijke uitdaging om te voorkomen dat het mis gaat.

#### *Kader 5. Voorbeelden van begeleiding door sociale ondernemingen*

Global Start heeft specifieke deskundigheid in huis gehaald, waaronder een psycholoog, een pedagoog en twee maatschappelijk werkers. Het bedrijf kan zelf alle begeleiding bieden, óók bij ingewikkelde psycho-sociale problematiek.

Tot de standaard werkwijze van OMIJ behoort het opstellen van een Individueel Traject Begeleidingsplan (ITB) voor iedere medewerker. De werkbegeleiders zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de ITB's. Zij zijn over het algemeen gekwalificeerde vaklieden. Voor diverse bedrijfstakken heeft OMIJ het certificaat "Erkend Leerbedrijf". De werkbegeleiders worden ondersteund door de afdeling Personeel & Organisatie, waaronder bedrijfsmaatschappelijk werk.

Het GOED stelt zich flexibel op en haalt afhankelijk van de voorkeur van de gemeente een trajectbegeleider in huis of biedt zelf de begeleiding. Zo is in Zaanstad een trajectbegeleidster van de gemeente twee dagen per week bij Het GOED gedetacheerd. Ze begeleidt niet alleen de cliënten, maar verzorgt ook de verslaglegging over trajecten en bijbehorende administratie. De bedrijfsleider ervaart deze directe lijn met Sociale Zaken als een groot voordeel bij de samenwerking.

### 2.3.3 Afspraken over loonkostensubsidies

Niet iedereen kan zich zover ontwikkelen dat regulier werk bij een bedrijf mogelijk wordt. Sociale ondernemers willen deze mensen graag in dienst nemen en houden als daar adequate financiering tegenover staat (loonkostensubsidie). Dat is extra belangrijk omdat het om relatief veel personen kan gaan. Sommige gemeenten willen echter alleen afspraken maken over tijdelijke trajecten. In feite is het een kosten-batenafweging: iemand voor 100% in het I-deel van de WWB of de aanwezige arbeidsproductiviteit zoveel mogelijk benutten en zoeken naar mogelijkheden in het W-deel om zo nodig structureel voor een bepaald percentage de werkgever te compenseren.

Vanuit de politiek is er vaak behoefte aan het bieden van duidelijkheid en rechtsgevoel. De verleiding is dan groot om instrumenten min of meer te standaardiseren (vaste subsidiebedragen of detacheringstarieven, vaste looptijden). Sociale ondernemers, maar ook andere werkgevers, willen echter maatwerk. Het beleid moet dus zodanig worden vormgegeven dat maatwerk mogelijk is. Heel concreet uitgewerkte reïntegratie-instrumenten staan maatwerk nog wel eens in de weg. We raden daarom aan om instrumenten niet te specifiek vast te leggen in de reïntegratie-verordening. Het is effectiever om binnen ruime kaders enkele algemene instrumenten aan te duiden, zoals de mogelijkheid van detachering, loonkostensubsidie, stage en opleiding. In de praktijk kunnen ze per werkgever/cliënt een concrete invulling krijgen.

Door in de reïntegratieverordening een regelmatige toetsing van de productiviteit van geplaatste cliënten op te nemen, kan de noodzaak van een loonkostensubsidie objectief worden vastgesteld. De sociale ondernemers uit ons onderzoek geven daarbij de voorkeur aan een systeem waarbij zo'n beoordeling ter plaatse gebeurt, dus op de werkplek. Een methode die daaraan voldoet is de Methode Beoordeling Prestatiemogelijkheden van TNO (zie ook [www.tno.nl/arbeid/arbeidsparticipatie](http://www.tno.nl/arbeid/arbeidsparticipatie)).

### 2.3.4 Transparant beleid bij investeren

Sociale ondernemers hebben vaak weinig financiële buffers en krijgen ook niet gemakkelijk startkapitaal omdat veel banken terughoudend zijn. Een vraag die zich regelmatig voordoet, en die ook bij gemeenten speelt, is of een donatie of subsidie gerechtvaardigd is voor nieuwe projecten of uitbreiding van een sociale onderneming. Over

het algemeen zijn de meningen verdeeld over de rol van de gemeente bij dit soort zaken. Tegenstanders zijn vaak bang voor oneerlijke concurrentie of weten niet hoe ze intern geldstromen kunnen samenbrengen om veelbelovende initiatieven mogelijk te maken. Ambtenaren durven niet of voelen zich niet gesteund door de gemeentelijke politiek. Het is ook lastig om geld uit te geven dat pas op de langere termijn tot maatschappelijke winst leidt.

Gemeenten kunnen echter heel gericht, gerelateerd aan de door haar benoemde doelgroepen, investeren in (sociale) ondernemingen. De meest eenvoudige wijze is de loonkostensubsidie (zie 2.3.3), maar ook andere vormen zijn denkbaar, zoals subsidieverlening of participeren met aandelenkapitaal. De rol van de gemeente is die van vertegenwoordiger van het algemeen belang, een doelgroep of een politieke wens. Ze kan deze belangen op ondernemende wijze behartigen, zolang het resultaat maar transparant tot stand komt en in het openbaar verdedigbaar is. Een subsidieregeling mag bijvoorbeeld niet discriminerend zijn, andere subsidieaanvragers die de doelstelling van de subsidieregeling in gelijke mate kunnen realiseren, mogen niet zo maar worden afgewezen. Maak een eventuele subsidieregeling daarom generiek voor wat betreft de ontvangende partij, maar heel helder in doel en resultaat.

Gemeenten kunnen overigens ook actief helpen bij het aanvragen van projectsubsidies of werven van geld uit de particuliere markt en/of daarvoor garant staan. Ze kunnen sociale ondernemers ook doorverwijzen naar maatschappelijker investeerders en fondsen. Zo verstrekt Startfoundation bedrijfskapitaal voor ondernemers die arbeidsplaatsen creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ([www.startfoundation.nl](http://www.startfoundation.nl)). Ook andere fondsen, zoals PPM Stimulans, Stichting Doen en het VSB-fonds, investeren in werkbare ondernemersideeën.

### **2.3.5 Klant worden**

Social return wordt toegepast om reguliere bedrijven te bewegen om langdurig werklozen in dienst te nemen. Sociale ondernemers die zich richten op werk voor moeilijk plaatsbare werklozen hoeven daartoe uiteraard niet overgehaald te worden, maar ze kunnen vaak wel de extra klandizie van de gemeente goed gebruiken. Een goed draaiende sociale onderneming betekent voor de gemeente meer werkgelegenheid voor WWB-cliënten en andere doelgroepen.

De gemeente kan sociaal ondernemerschap laten meewegen bij aanbestedingen. Het gaat immers niet alleen om de economisch meest gunstige aanbieder, er kunnen meer beoogde baten zijn die opgenomen worden in het aanbestedingsbestek. De gemeente kan ook zelf producten en diensten bij deze bedrijven inkopen en ervoor zorgen dat andere partijen dat ook gaan doen. Op die manier kan de gemeente ervoor zorgen dat de winst van sociale ondernemingen weer terugkomt in de samenleving.

*Kader 6. Voorbeelden van gemeenten die investeren en/of klant worden*

Stichting OMIJ kreeg bij de start een flinke eenmalige injectie van de gemeente Rotterdam. Daarvan werd alles gefinancierd, zoals de aankoop van een pand, de inventaris en de salarissen van het management. Het bedrijf kreeg een paar jaar de tijd om onafhankelijk te worden. De deelgemeente IJsselmonde koopt nu alleen nog producten en diensten in waaraan lokaal behoefte is, zoals een bewaakte fietsenstalling, groenonderhoud en verwijdering van graffiti.

Global Start nam een kringloopbedrijf van een welzijnsorganisatie in Amsterdam Zuidoost over dat bijna failliet was. Het stadsdeel was daar blij om en gaf een flink bedrag mee om orde op zaken te stellen. Inmiddels draait het bedrijfs onderdeel met winst. Bij een computerschoonmaak- en recycleproject van Global Start zorgde het stadsdeel Zuidoost voor een eerste opdracht: transport en schoonmaak van oude computers.

De provincie Gelderland gaf in 1998 een flinke startsubsidie om Driekant Ambachtscentrum de kans te geven binnen drie jaar op eigen benen te staan. Ook de gemeente leverde een bijdrage. Door deze extra financiering kon Driekant mensen in dienst nemen voor de begeleiding van de deelnemers.

Het GOED heeft in de gemeente Zaanstad een taakstelling voor in te zamelen herbruikbaar grof huishoudelijk afval en krijgt elk jaar een vergunning voor een textiel huis-aan-huis-inzameling. Er zijn afspraken over het afvoeren van restproducten en het uitzetten van textielcontainers in de stad. Ook heeft de gemeente een kraakwagen ter beschikking gesteld zodat Het GOED niet bruikbare spullen meteen kan opruimen.

Sociale economie en de lokale overheid

## 3. Werken aan een sociale economie

### 3.1 Inleiding

Stimuleren van de sociale economie door gemeenten is onderdeel van een werkgelegenheidsbeleid dat meer is dan reïntegratie. Hoe breder de invulling van het begrip, hoe complexer de afhankelijkheid van andere beleidsterreinen en actoren. Het gaat niet alleen om samenwerken met sociale ondernemers in het kader van de WWB, maar ook om het aantrekken van werkgelegenheid waar de gemeente behoefte aan heeft, ondernemerschap en economische vernieuwing, sociale cohesie, nieuwe impulsen in moeilijke buurten en het bevorderen van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor een bloeiende sociale economie is samenwerking nodig intern én extern, tussen diverse beleidsterreinen en met allerlei partijen (overheid, bedrijven, maatschappelijke organisaties) met uiteenlopende sociale doelen en belangen. Gemeenten staan voor de uitdaging om die samenwerking tot stand te brengen of te stimuleren. Dat kunnen ze doen door mensen en partijen met elkaar in contact te brengen, verbanden te leggen en ervoor te zorgen dat het wiel niet steeds opnieuw wordt uitgevonden. Op die manier kunnen ze ook een brug slaan tussen de sociale ondernemingen die werk creëren voor mensen die al lang aan de kant staan en reguliere bedrijven waar die mensen zo mogelijk naar kunnen doorstromen. In de kern gaat het om:

- Een integrale visie en transparant beleid.
- Verbinden van uiteenlopende mensen, bedrijven en organisaties op ‘het sociale’ aspect.
- Kennis ter beschikking stellen en helpen waar nodig.
- Ontschotten van beleidsterreinen en maatwerk leveren als gemeente.
- Stimuleren van creativiteit en ondernemerschap op lokaal/regionaal niveau én bij de gemeentelijke organisatie (belemmerende regelgeving en bureaucratie wegemen).

In dit laatste hoofdstuk geven we enkele aanbevelingen voor gemeenten die willen werken aan een lokale sociale economie. De aanbevelingen zijn niet bedoeld als blauwdruk of standaardaanpak. Sociale economie is als beleidsterrein nog ‘in ontwikkeling’. Meer ervaring in de praktijk en vervolgonderzoek, ook naar ervaringen in het buitenland, kan leiden tot nieuwe aanknopingspunten voor beleid. Wat er moet gebeuren hangt bovendien af van de specifieke situatie: hoe denken de beslissers bij de gemeente over sociale economie, is er een platform of denktank MVO waarbij kan worden aangesloten, wordt er al samengewerkt met sociale ondernemingen, stellen medewerkers van de gemeente zich wel flexibel en ondernemend op? Ons advies is om bij de ontwikkeling van beleid vooral op zoek te gaan naar natuurlijke aanknopingspunten, zoals de persoonlijke drijfveer van het hoofd van de sociale dienst of een daadwerkelijk gevoeld probleem, bijvoorbeeld sociale uitsluiting of een te verkokerd gemeentelijk beleid.

## 3.2 Aanbevelingen

### 3.2.1 Zorg voor bestuurlijke steun

Verschillende beleidsdomeinen hebben relaties met de sociale economie. Het leggen van verbanden is noodzakelijk, maar niet eenvoudig. Organiseer daarom waar mogelijk bestuurlijke steun, bijvoorbeeld door het thema te agenderen in een bijeenkomst van de raadscommissie of door punten uit het collegeprogramma te vertalen naar concrete initiatieven (bijvoorbeeld in een beleidsplan werkgelegenheid/sociale economie). Concentreer de samenwerking in het begin op een thema, bijvoorbeeld sociaal ondernemerschap. Formuleer een gezamenlijke ambitie en zorg voor capabele trekkers, mensen die een proces op gang kunnen brengen en ondernemerstaal spreken. Neem bij voorkeur de doelen inzake sociale economie of sociaal ondernemerschap op in het collegeprogramma en leg de verantwoordelijkheid voor de realisatie daarvan zo hoog mogelijk in de organisatie (wethouder).

### 3.2.2 Stel een projectleider aan

Maak iemand expliciet verantwoordelijk voor de voortgang. Stel daartoe een projectleider aan en geef deze voldoende speelruimte om zaken intern voor elkaar te krijgen. Mogelijke taken voor de projectleider zijn:

- De rol van de gemeente invullen en een agenda opstellen om de uitbouw van de sociale economie te stimuleren.
- De herkenbaarheid vergroten en het belang van sociale ondernemingen onder de aandacht brengen, bijvoorbeeld door het organiseren van een conferentie, best practices verspreiden en/of een competitie voor innovatieve sociale ondernemersideeën.
- In kaart laten brengen van de sociale ondernemingen in de gemeente of regio, nagaan wat belemmeringen en kansen voor samenwerking zijn en welke instrumenten of financiële middelen daarvoor nodig en voorhanden zijn.
- De juiste partijen met elkaar in contact brengen en inspanningen coördineren.
- Kennis ter beschikking stellen en helpen waar dat nodig is, zo nodig opzetten van een helpdesk in de gemeentelijke organisatie.

### 3.2.3 Formeer een werkgroep of denktank

Gemeenten kunnen de regie nemen en ervoor zorgen dat belangrijke partijen bij elkaar komen en de sociaal-maatschappelijke vraagstukken gezamenlijk gaan oppakken. Allerlei constructies en samenwerkingsvormen zijn mogelijk. Zet de cruciale personen uit die verschillende leefwerelden bij elkaar, zoals sociaal-economische bestuurders en beleidsmakers, werkgevers, waaronder sociale ondernemers, woningbouwcorporaties, financiers en maatschappelijke organisaties. Maak er een werkgroep van en betrek vooral enthousiaste personen die binnen hun eigen organisaties



iets voor elkaar kunnen krijgen. Op die manier ontstaat ook een netwerk van partners in de sociale economie. Zij kunnen de gemeente scherp houden, functioneren als denktank, en obstakels en vooroordelen wegnemen. Vaak komt er bij zo'n samenwerking nieuwe energie vrij en komen zaken in beweging.

### **3.2.4 Ga sociaal aanbesteden en inkopen**

De gemeente kan een flinke impuls geven aan de sociale economie door als tegenprestatie voor de aanbesteding van werkzaamheden sociale besteksvoorwaarden te stellen. Jurisprudentie geeft aan dat social return kan en mag, mits de aanvullende voorwaarden heel zorgvuldig zijn geformuleerd. Transparant beleid is belangrijk. Harde besteksvoorwaarden zijn niet altijd nodig, maar kunnen sommige bedrijven wel dwingen om zich open te stellen voor langdurig werklozen en andere doelgroepen en creatief na te denken over de mogelijkheden voor aangepast werk. Vaak blijkt er dan meer mogelijk dan ze dachten. Uit interne onderzoeken van de gemeenten Rotterdam en Dordrecht blijkt overigens dat de prijs van social return opdrachten onder de voorcalculaties blijft. Opdrachtnemers gaan hun prijs dus niet opschroeven (Jas en Kessels, 2005). Naast social return bij aanbestedingen, zijn er mogelijkheden bij de uitgifte van grond voor bedrijventerreinen en vestiging van bedrijven.

Gemeenten kunnen sociaal aanbesteden én sociaal inkopen, bijvoorbeeld bij sociale ondernemers. Het benutten van al deze mogelijkheden kan de markt voor sociale ondernemingen een stevige impuls geven. En het maakt 'gewone' bedrijven socialer.

### **3.2.5 Bevorder het draagvlak door kosten-batenanalyses**

Hoe beter het rendement én de impact van initiatieven in de sociale economie in kaart gebracht worden, hoe meer argumenten voor een stakeholder om een investering of subsidie te rechtvaardigen. Kosten-batenanalyses zijn een goede manier om feiten en cijfers op tafel te krijgen. Van belang is om rekening te houden met het feit dat er meer baten kunnen zijn dan financiële resultaten, zoals een afname van zorgconsumptie, schonere buurten of minder maatschappelijk ongewenst gedrag. Het gaat dus ook om maatschappelijk baten die moeilijk in geld uit te drukken zijn. Daarom is het essentieel om vooraf consensus met (potentiële) stakeholders te krijgen over de doelen en de operationalisering daarvan. Dat kan bijvoorbeeld ook in termen van het percentage geplaatste kandidaten dat aangeeft dat het zelfvertrouwen is toegenomen. Het inzichtelijk maken van die andere baten geeft een veel completer beeld van de opbrengsten van bijvoorbeeld een sociale onderneming. Op zo'n manier ontstaat meer draagvlak en mogelijk additionele financiering van partijen die ook mee profiteren.

Voor goed bruikbare feiten en cijfers moeten de beoogde doelen (baten) vooraf helder en SMART geformuleerd worden (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden). Met name het in beeld brengen van (niet-financiële) maatschappelijke baten is lastig en de aanpak is nog in ontwikkeling (zie ook Brouwer, Zwinkels en van Genabeek, 2006).

### **3.2.6 Werk aan een cultuuromslag**

Een ambtelijke organisatie die de wet- en regelgeving volgens de letter uitvoert zal wellicht obstakels zien. Daarom is het van belang dat ambtenaren de wet- en regelgeving naar de geest uitvoeren en zich open en ondernemend opstellen. Draag uit dat de gemeente 'overal voor in is', benader initiatiefnemers positief en vermijd ambtelijke procedures. Zorg er voor dat niet alleen beleidsdoelen van de overheid centraal staan bij samenwerking en ondersteuning, maar vooral ook de behoeften in de markt. Dat voorkomt dat projecten en bedrijven om beleid 'heengevouwen' worden en geen ander bestaansrecht hebben dan het overheidsbeleid. Wees bereid om in grote lijnen te denken en laat de details aan de ondernemers en andere partijen over. En durf het gesprek aan te gaan, niet alleen met startende sociale ondernemers, maar ook met 'ervaren' ondernemers die kansen zien. Competenties van consultants zijn bij dit alles een belangrijke succesfactor, dus investeer daar ook in.

### **3.3 Slotwoord**

In dit boek hebben we betoogd wat sociale economie kan betekenen voor het werkgelegenheidsbeleid van gemeenten, met speciale aandacht voor de relatie met sociale ondernemers. Ook gaven we enkele aanbevelingen om als gemeente de sociale economie te stimuleren. In de bijlagen staan vijf interessante praktijkvoorbeelden van samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemers. Voor een goed beeld van de drijfveren en ervaringen van sociale ondernemers, de wijze waarop ze met gemeenten samenwerken en de overwegingen van gemeenten daarbij, raden we aan om de voorbeelden goed te lezen. Beide gezichtspunten, die van de gemeente én die van de ondernemer worden belicht. Uit de voorbeelden blijkt dat de samenwerking nog niet in alle gevallen optimaal verloopt, maar dat er veel kansen zijn en dat een goede samenwerking de gemeente veel kan opleveren.

We hopen dat de voorbeelden andere gemeenten inspireren om ook te gaan werken aan een sociale economie. Ons inspireren ze in elk geval om nader onderzoek te gaan doen. Er staan in Nederland nog veel mensen aan de kant. Meer werk op maat, al dan niet in de sociale economie, geeft deze mensen de kans om actief mee te doen in de samenleving. Maar hoe krijg je werkgevers zover om werk op maat te creëren? Wat is een goede vorm van publiek-private samenwerking? En wat kunnen we leren van het beleid en de ervaringen in andere landen? Met deze vragen gaan we aan de slag in het kennisontwikkelingsprogramma Onderkant Arbeidsmarkt (2007 – 2010) dat we uitvoeren in nauwe samenwerking met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Relevante literatuur en websites

**Literatuur**

Bornstein D. Hoe verander je de wereld. Sociaal ondernemers en de kracht van nieuwe ideeën. Amsterdam: Rozenberg Publishers, 2007.

Brouwer, P.W.S. Zwinkels en Genabeek van J. Maatschappelijke kosten en baten van gesubsidieerde arbeid en sociale activering, Hoofddorp: TNO, 2006.

Bunt S en Aalst van der M. Effectief lokaal werkgelegenheidsbeleid door synergie tussen beleidsterreinen. Ideeën voor verknoping van beleid tussen Sociale Zaken, Economie en Onderwijs. Leiden: Research voor Beleid, 2004.

CWI. Vacatures in Nederland 2006. De vacaturemarkt en personeelswerving in beeld. Amsterdam: CWI, december 2006.

Jas R en Kessels T. Onderzoeksadvies 'Werk maken van werk'. Een onderzoek naar ervaringen met, meningen over en toepassingsmogelijkheden van Social Return. Den Bosch: PSW, 2005.

Raad voor Werk en Inkomen. Arbeidsmarktanalyse 2006. Den Haag, RWI: 2006.

Smit AA, Andriessen S en Sanders J. Meer werk door samenwerking. Aanbevelingen en praktijkvoorbeelden voor gemeenten die meer willen samenwerken met werkgevers bij het arbeidsmarktbeleid. Hoofddorp: TNO, 2004.

Smit AA en Fermin B. Gemeente moet durven ondernemen. Sociale economie biedt gemeenten kansen. In: Sociaal Bestek, februari 2006.

Vanhoren I. Werkgelegenheid en sociale economie: de rol van lokale overheden. Leuven: Hoger Instituut voor de Arbeid, 2006.

VOSEC Memorandum. Gemeente- en provincieraadsverkiezingen, 8 oktober 2006

Wevers CWJ en Genabeek van J. Agenda van de toekomst. Sociale zekerheid en arbeidsmarkt. Hoofddorp: TNO, 2005.

**Websites**

[www.tno.nl/arbeid/arbeidsparticipatie](http://www.tno.nl/arbeid/arbeidsparticipatie)

[www.sroi.nl](http://www.sroi.nl)

[www.socialeconomie.be](http://www.socialeconomie.be)

[www.sbs.gov.be](http://www.sbs.gov.be)

[www.thelearningnetwork.nl](http://www.thelearningnetwork.nl)

[www.startfoundation.nl](http://www.startfoundation.nl)

[www.werkgeversbenadering.nl](http://www.werkgeversbenadering.nl)

[www.vosec.be](http://www.vosec.be)

[www.sso.nl](http://www.sso.nl)

## Bijlage 1.

### OMIJ regelt lokale diensteneconomie voor deelgemeente IJsselmonde

*Voor de deelgemeente IJsselmonde biedt samenwerking met Stichting OMIJ minstens twee voordelen: werkgelegenheid voor inwoners met een grote afstand tot de arbeidsmarkt én diensten en producten waaraan lokaal behoefte is.*

Ontwikkelingsmaatschappij IJsselmonde (OMIJ) is zo'n bijzonder bedrijf dat er zelfs in de Tweede Kamer wel eens vragen over zijn gesteld. 'We deden toen ook aan inbraakpreventie', aldus Henk Kosse, al twaalf jaar directeur van Stichting OMIJ. Reguliere bedrijven waren boos en zagen onze activiteiten als door de gemeente gesubsidieerde concurrentie. Op verzoek van de gemeente ging Kosse naar die bedrijven en zei: 'Prima als jullie mijn opdrachten overnemen, maar dan moet je ze ook met dezelfde gesubsidieerde werknemers uitvoeren. Toen waren de klachten snel over.

Stichting OMIJ is halverwege de jaren negentig als parapluorganisatie opgezet om wat meer lijn te brengen in het grote aantal werkgelegenheidsprojecten in de deelgemeente IJsselmonde (Rotterdam). Het bedrijf is actief op verschillende terreinen, zoals groenvoorziening, klussendiensten, kringloop, kinderopvang, toezicht en schoonmaak. Ook is OMIJ franchisenemer van een kleine Sparwinkel, bedoeld als 'Winkel om te leren'. De winkel is een uitkomst voor de buurt omdat die in toenemende mate met het verdwijnen van voorzieningen kampt.

Er werken bij het bedrijf 419 mensen, waarvan 49 in een reguliere functie. De rest heeft een gesubsidieerde baan of een dagbestedingsplek. Het gaat om mensen met een handicap, voortijdig schoolverlaters, langdurig werklozen, gedeeltelijk arbeidsongeschikten, ex-gedetineerden of mensen die afkomstig zijn uit de psychiatrie.

#### **Van financiële injectie naar inkooprelatie**

Bij de opstart kreeg Stichting OMIJ een eenmalige injectie van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe) en de deelgemeente. Daarvan werd alles gefinancierd, zoals de aankoop van het pand, de inventaris en de salarissen van het management. Het bedrijf kreeg een paar jaar de tijd om onafhankelijk te worden.

In de samenwerking met de gemeente lag later de nadruk meer op het bieden van werkervaringsplaatsen en doorstroom naar regulier werk. OMIJ kreeg toen van de gemeente ook extra middelen voor scholing. Volgens Henk Kosse was dat eigenlijk de meest bevredigende fase: 'De doorstroomdoelstelling werd ook vrij makkelijk gehaald. De economie zat in een gunstige fase en het werklozenbestand was nog niet afgeroomd, er zaten soms hele goede arbeidskrachten tussen. Maar de ervaring leerde

wel dat je alleen moet scholen als het erin zit, en niet bij iedereen zit het erin.' Nu verloopt de doorstroom niet meer zo makkelijk. Van de drie personen die instromen, stroomt er gemiddeld na een paar jaar één uit naar een reguliere baan, één 'verdwijnt' en niemand weet waarnaar toe en één is zo weinig productief dat hij bij Stichting OMIJ blijft, vaak in het kader van dagbesteding of vrijwilligerswerk. Het bedrijf krijgt ook geen extra middelen meer voor scholing. De kosten daarvan worden verrekend in de producten en diensten die OMIJ levert.

Voor afspraken over gesubsidieerde banen is OMIJ aangewezen op de dienst SoZaWe. De deelgemeente koopt sinds 1997 alleen nog producten en diensten in waaraan lokaal behoefte is, zoals een bewaakte fietsenstalling, groenonderhoud, verwijdering van graffiti en het Informatiepunt Werk en Scholing, een laagdrempelige voorziening in het lokale winkelcentrum als stap vóór het CWI. Er is geen sprake van gedwongen winkelnering. Al met al levert de deelgemeente op deze manier ongeveer 10% van de omzet van OMIJ.

Volgens Karel Jungheim, Portefeuillehouder Maatschappelijke en Economische Ontwikkeling van de deelgemeente, zijn de resultaten met betrekking tot de afgesproken producten 'gewoon goed'. En dat geldt zowel voor de kwaliteit als voor de kwantiteit.

### **Struggle for life**

Het is rond OMIJ al jaren een 'struggle for life'. Dat komt door de bij tijd en wijle lastige bedrijfsvoering, de gemeentelijke bezuinigingen op gesubsidieerde arbeid en de concurrentie bij de uitvoering daarvan. Zo werkt de dienst SoZaWe liever samen met 'grote jongens', zoals de Roteb, het Albedacollege en Multibedrijven dan met de relatief kleine OMIJ. Volgens Jungheim is concurrentie met die bedrijven niet helemaal terecht omdat de begeleiding bij OMIJ uitgebreider is. Voor een bepaalde groep is het dus beter om bij OMIJ geplaatst te worden.

Het bedrijf is ook te snel gegroeid. Op het hoogtepunt werkten er wel 850 mensen. Henk Kosse: 'Het wrange is dat de organisatie zo snel groeide door stimulans vanuit de gemeente, en vervolgens ook weer drastisch moest inkrimpen door acties van de gemeente. Nu moeten wéér 60-100 ID'ers uitstromen. Daarmee verliest de organisatie omzet en kunnen bepaalde producten niet meer geleverd worden.'

De deelgemeente kan daar weinig aan doen omdat het werkgelegenheidsbeleid de verantwoordelijkheid is van van SoZaWe. Karel Jungheim: 'OMIJ moet zelf een strategie ontwikkelen, maar wij hebben wel bemiddeld bij SoZaWe om de gevolgen van de bezuinigingen op gesubsidieerde arbeid zoveel mogelijk te beperken'. Ook deed hij een goed woordje voor OMIJ bij andere deelgemeenten, zoals Charlois en Feijenoord, wat nieuwe opdrachten opleverde. Andere vaste klanten zijn inmiddels de gemeente Schiedam, Capelle aan de IJssel, Spijkenisse en een woningbouwvereniging.

Door alle ontwikkelingen wordt de economische doelstelling voor de stichting steeds belangrijker. Volgens Karel Jungheim zijn de competenties van de sociale ondernemer daarbij een belangrijke succesfactor. Er is gereorganiseerd en per bedrijfsactiviteit maakt Kosse nu resultaatafspraken met de bedrijfsleiders. Ook probeert hij met

financiële injecties het bedrijf overeind te houden. Maar voor een deel is het dweilen met de kraan open. 'Nodig is een goede regeling die de improductiviteit van mensen financiert. De gemiddelde arbeidsplaats in het MKB kost 30.000 euro. Als een werknemer dat omzet, zijn de kosten van de ondernemer gedekt.' Met een verfijning van de huidige SW-indicatie en een verbreding naar meer doelgroepen kom je al een heel eind, aldus Kosse. 'Zo'n meting van de arbeidsproductiviteit moet dan wel op de werkplek plaatsvinden.'

### **Coördinatie**

Henk Kosse heeft veel losse contacten met gemeentelijke diensten, wethouders en andere deelgemeenten en dat is erg omslachtig. Hij loopt daar vooral tegenaan bij het opzetten van nieuwe bedrijfsactiviteiten. 'Nodig is een centraal punt dat de belangen van onze stichting aan elkaar koppelt. Er zit nu te weinig structuur in, weinig regie en daardoor gaan kansen soms verloren'.

In IJsselmonde is Harry Kraaijeveld, beleidsmedewerker Werk, Activering en Welzijn, het eerste aanspreekpunt. Kraaijeveld is aanwezig bij alle bestuursvergaderingen en krijgt dus ook de vergaderstukken. Daardoor is hij goed op de hoogte van de bedrijfsvoering en relevante ontwikkelingen bij OMIJ. Vanuit die positie houdt hij ook andere deelgemeenten op de hoogte van ontwikkelingen bij OMIJ en probeert hij meer samenwerking te bewerkstelligen. Verder zorgt hij voor afstemming met andere afdelingen binnen de deelgemeente, bijvoorbeeld bij activiteiten op het gebied van groen en buitenruimte.

Dat IJsselmonde profijt heeft van OMIJ en bereid is om te helpen, is duidelijk. Henk Kosse is dan ook heel tevreden over die samenwerking. Over de contacten met SoZaWe is hij dubbel. 'Als ze wat van ons willen, dan zijn ze van goede wil. Maar als ik wat van hen wil, verloopt het vaak minder soepel. Soms denk ik dat we goede afspraken hebben gemaakt, en dan blijkt dat achteraf verantwoording nodig is op een manier die vooraf niet bekend was'. Hij raadt gemeenten en sociale ondernemers dan ook aan om bij financiering en subsidies goede afspraken te maken. Daarbij moet enige ruimte worden ingebouwd omdat dingen wel eens anders lopen, bijvoorbeeld als gevolg van onvoorziene uitstroom.

### **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**

Henk Kosse zet nog steeds nieuwe bedrijfsonderdelen op, soms met investeringssubsidie van de gemeente, maar steeds vaker ook met steun van maatschappelijke investeerders, zoals Startfoundation. Hij vindt het jammer dat ROC's in toenemende mate zelf bedrijven opzetten om hun leerlingen werkervaringsplekken te bieden. 'Dat soort bedrijven opzetten is nu juist de core business van Stichting OMIJ'.

Naast nieuwe bedrijvigheid richt Kosse zich vooral op meer structurele samenwerking met het bedrijfsleven. Het liefst gaat hij voor elk groot bedrijf in Rotterdam en omgeving een project doen waarmee mensen aan het werk komen. 'Die bedrijven hoeven onze mensen niet altijd in dienst te nemen, het kan ook gaan om hulp bij

omscholing of om detachering vanuit OMIJ.' Er werken vanuit OMIJ al mensen bij Unilever, Eneco, de Rabobank en ook bij hele kleine bedrijven. Met Unilever bestaat een drie jaar durend samenwerkingsverband op het gebied van dagindeling, waarbij OMIJ diensten zoals boodschappen doen, wassen en strijken regelt voor werknemers van Unilever. Voor Eneco heeft OMIJ een groep vijftigplussers waar geen werk meer voor was, tijdelijk overgenomen. Gedurende de twee jaar dat de samenwerking liep, zijn de meeste van deze werknemers uitgestroomd naar ander werk of weer terug bij Eneco.

Ook de deelgemeente IJsselmonde wil de relatie met bedrijven verbeteren en stimuleren dat ze meer doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een probleem is dat de deelgemeente te maken heeft met veel kleine ondernemers en dat die als gevolg van de recessie de afgelopen jaren weinig wilden doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook wonen de meeste ondernemers niet in IJsselmonde, de binding met de directe omgeving is daardoor gering.

Dit jaar pakt Jungheim de draad weer op. 'Sociale ondernemingen zoals OMIJ zijn goed om het gat op te vullen dat reguliere bedrijven laten liggen. Op dat soort bedrijven moeten we dus zuinig zijn. Maar mijn ideaal is dat alle ondernemers in de deelgemeente iets doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, al is het nog zo klein'. Om die ondernemers te bereiken investeert hij veel in communicatie: een website, bedrijvenblad, cd-rom, bijeenkomsten, open dagen, een digitale nieuwsbrief en bedrijfsbezoeken. 'We communiceren ons wezenloos en laten geen kans onbenut'.



## Bijlage 2.

### Slimme constructie bij Het GOED en gemeente Zaanstad

*Kringloopbedrijf Het GOED en de gemeente Zaanstad hebben een bijzondere samenwerking dankzij de detachering van een trajectbegeleidster van de gemeente voor twee dagen per week. Zij verzorgt de begeleiding van geplaatste cliënten en de benodigde administratie. Voor Het GOED geen goedkope oplossing, maar het betaalt zich helemaal terug.*

Trajectbegeleidster Nardine Damhuis is twee dagen per week vanuit de gemeente Zaanstad bij Het GOED gedetacheerd. Ze begeleidt de cliënten die de gemeente plaatst voor een werktrainingstraject. Daarnaast verzorgt ze de verslaglegging en administratie naar de gemeente. Zo regelde ze samen met een andere ambtenaar de administratie van een ESF-traject. De detachering was een idee van de gemeente om goed de vinger aan de pols te kunnen houden. Piet Hoogmoed, de bedrijfsleider van Het GOED in Zaanstad, vond het spannend om iemand van de gemeente in huis te halen. 'Je laat je wel heel erg in de keuken kijken. Het is ook geen goedkope oplossing, maar het betaalt zich helemaal terug.'

Doordat Nardine Damhuis zowel de gemeente als Het GOED kent, weet ze hoe bepaalde zaken het beste geregeld kunnen worden. Het grote voordeel is de directe lijn met Sociale Zaken. De gemeente is goed op de hoogte, de kwaliteit van de begeleiding is gegarandeerd en plaatsing is snel te regelen. Nardine Damhuis: 'Praktische problemen van cliënten, zoals geen fiets om naar het werk te komen, problemen met de uitkering of schulden, kan ik vaak snel helpen oplossen, zodat de trajecten beter verlopen. Ik kan ook zelf vaststellen hoe het met de aanwezigheid en inzet van de cliënten gesteld is'.

#### **Werkgelegenheid en milieu**

Het GOED is met zo'n zestien vestigingen het grootste kringloopbedrijf in Nederland. De eerste winkel kwam in 1983 voort uit een Wiw-project in Emmeloord. Het bedrijf werkt met gemeenten en andere partijen samen op het gebied van werkgelegenheid, hergebruik van goederen en een beter milieu. Zodra een gemeente of collegakingloopbedrijf vraagt om samenwerking, wordt eerst een quick scan gemaakt. Daarin staat de lokale situatie met wensen en mogelijkheden voor afvalinzameling, werkgelegenheid en huisvesting. Na beoordeling van de quick scan maakt Het GOED een bedrijfsplan dat gegevens bevat over de inzameling van grof huisafval en wit- en bruingoed, het legen van textielcontainers, het aantal nieuwe banen en de kosten en baten.

In 1998 vroeg de toenmalige manager reïntegratie van de gemeente Zaanstad aan Het

GOED om een kringloopwinkel op te zetten. De gemeente zorgde voor een bankgarantie. Er werd een afspraak gemaakt voor twaalf fulltime werktrainingsplaatsen per jaar, voor een vast bedrag. Dat betekent dat niet over elke plaatsing onderhandeld hoeft te worden en dat voldoende begeleidingscapaciteit beschikbaar is. Als de capaciteit op een bepaald moment niet helemaal ingevuld wordt, is dat het risico van de gemeente. Maar het gebeurt ook wel eens dat er even meer dan twaalf plaatsen bezet zijn. Ook met de gemeentelijke milieufdeling zijn goede afspraken gemaakt. Het GOED heeft een taakstelling voor in te zamelen herbruikbaar grof huishoudelijk afval en krijgt elk jaar een vergunning voor een textiel huis-aan-huis-inzameling. Er zijn afspraken over het afvoeren van restproducten en het uitzetten van textielcontainers in de stad. Ook heeft de gemeente een kraakwagen ter beschikking gesteld zodat Het GOED niet bruikbare spullen meteen kan opruimen.

### **Doorstroom**

De werktraining van Het GOED is gericht op het trainen van vaardigheden bij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals alleenstaande moeders, cliënten met lichamelijke of psychische problemen en ex-gedetineerden. Frans Schrijver, adjunctdirecteur van Het GOED: 'Het kost veel inspanning om deze mensen arbeidsritme te geven en aan het werk te krijgen. Toch presteren we daarin beter dan de meeste reïntegratiebedrijven omdat mensen bij ons kunnen leren op de werkvloer.'

Volgens Margje de Jong, manager reïntegratie van de gemeente, zijn de mogelijkheden voor intensieve begeleiding en aangepast werk bij sociale ondernemers groter. 'Als een gewone werkgever iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans wil geven, stelt hij toch bepaalde eisen. De werknemer mag bijvoorbeeld niet agressief zijn.'

Van de huidige twaalf reguliere werknemers zijn twee assistent-bedrijfsleiders en een paar voormannen afkomstig uit een werktrainingsproject bij Het GOED. Vierentwintig van de 115 deelnemers zijn afgelopen zes jaar doorgestroomd naar een reguliere of gesubsidieerde baan, een kwart is verder bemiddeld of ging scholing volgen. Daarnaast is er, wat je met deze doelgroepen kunt verwachten, ook uitstroom door fysieke of psychische klachten en uitstroom zonder perspectief op werk.

Op dit moment heeft Het GOED in Zaanstad nog twaalf mensen via de oude ID-regeling in dienst, maar 1 januari 2007 stopt deze financiering. Piet Hoogmoed: 'De laatste jaren hebben we waar mogelijk ID-ers regulier in dienst genomen, maar onze financiële positie laat het niet toe om dat bij iedereen te doen. Het gros van deze mensen kan niet de prestaties leveren die je mag verwachten van iemand in loondienst'.

### **Vragen in de raad**

Om de sociale doelen te halen is een financieel sterk bedrijf nodig. Volgens adjunct directeur Frans Schrijver is ondernemen met doelgroepen ingewikkeld. Voor Het GOED is de winkelformule daarbij een belangrijke succesfactor. De winkel moet altijd schoon zijn, ruim opgezet en sfeervol, je moet op tijd restylen. Volgens de betrokkenen loopt

de vestiging in Zaanstad ook goed door de betrokkenheid vanuit de gemeente. Verder zit de winkel op een A-locatie, wat een groot voordeel blijkt. Door de komst van veel andere bedrijven en winkels stijgt het aantal bezoekers nog steeds. Daardoor kon de vestiging in Zaanstad herinvesteren in uitbreiding en restyling van de winkel.

Piet Hoogmoed: 'We draaien nu met winst, maar dat levert nieuwe problemen op. Zo klaagde een antiquair die vaak boeken bij ons kocht in de plaatselijke krant dat de prijzen zo hoog werden. Daarover kwamen vragen in de raad. Men heeft het gevoel dat we gemeentegeld misbruiken, maar dat is een misvatting.' Volgens Hoogmoed is het verzamelen en hergebruiken van goederen voor de gemeente ook een kostenpost als ze het zelf doet. Het is dus logisch dat de gemeente voor die diensten betaalt, het gaat niet om subsidie.' Hij vindt het raar dat sociale ondernemingen vragen krijgen als ze goed presteren en winstgevend zijn, en niet als ze slecht draaien. Bovendien, het bedrijf is gezond door de huidige werkwijze. Als het allemaal met reguliere krachten moest, zou het resultaat meteen negatief zijn.

Toch vervangt Het GOED sommige gesubsidieerde banen door reguliere banen. Dat is nodig om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. De hogere kosten die daarmee samenhangen maken een nog betere bedrijfsvoering en innovatie noodzakelijk. In dat licht moet de nieuwste dienst van Het GOED ook gezien worden: Bijzonder GOED. Daarmee krijgen particulieren hulp bij de verkoop van waardevolle goederen. Hoogmoed: 'Gemeenten zeggen dan weer dat we te commercieel worden, maar we moeten wel.'

### **In elkaar verplaatsen**

Als gemeenten echt betaalbare oplossingen willen op het gebied van werk voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, dan moeten ze het sociaal ondernemerschap stimuleren, vindt Frans Schrijver. Daarvoor moeten ze leren denken als een ondernemer. Een ondernemer moet de continuïteit van het bedrijf waarborgen en plant daarom vooruit. Dat betekent samenwerkingsafspraken maken voor een periode langer dan een jaar of de volgende verkiezingen. Als de gemeente of politieke partijen dat niet begrijpen, dan is het slagen van dergelijke plannen bij voorbaat kansloos.

'Overigens moet je als sociale ondernemer ook leren denken als een gemeente. Dan kun je beter anticiperen op de ambtelijke cultuur.' Zo heeft Het GOED als enige kringloopbedrijf in Nederland een goedkeurende accountantsverklaring aangevraagd en gekregen. Daarvoor moest het bedrijf veel moeite doen, er gingen veel administratie- en accountantsuren inzitten en de procedures moesten aangepast. Frans Schrijver: 'Maar het geeft aan dat we deugen en dat is belangrijk voor onze relatie met gemeenten. We hebben ook een separate administratie per locatie omdat het transparanter voor de gemeenten is.'

Ook de landelijke overheid kan een bijdrage leveren. Over de goederen die kringloopbedrijven verkopen is al eens BTW afgedragen. Schrijver: 'Het is natuurlijk zot dat over een artikel dat wordt hergebruikt opnieuw het volle BTW-tarief moet worden betaald. Dat systeem klopt niet, het is aan onze klanten nauwelijks uit te leggen, het

remt hergebruik en de ontwikkeling van kringloopbedrijvigheid af'.

Het GOED werkt steeds meer samen met de SW-sector. De jongste samenwerking is onlangs in Noord-Nederland van start gegaan. Er is een joint-venture opgericht waarbij zes winkels worden ingebracht door een SW-bedrijf en twee winkels door Het GOED. Allemaal krijgen ze de winkelformule van Het GOED. Frans Schrijver denkt dat zo'n constructie ook interessant kan zijn voor gemeenten.

Tot slot nog een tip van Margje de Jong voor andere gemeenten: 'Betrek ondernemers en de eigen consultants bij het maken van plannen voor samenwerking. Dan kennen ze elkaar en is er over en weer vertrouwen.'

## Bijlage 3.

### Werken naar vermogen bij Driekant

*Bij Driekant zijn de productie en bedrijfscultuur volledig ingesteld op mensen die (nog) niet functioneren op de reguliere arbeidsmarkt. De economische prikkel geeft de juiste dynamiek. Dankzij de veilige werkomgeving, opleiding en kunstzinnige vorming kunnen de deelnemers zich ontwikkelen en neemt hun zelfvertrouwen toe.*

Waarom zou je een directeursfunctie bij een goed lopend bedrijf opzeggen en gaan werken in de zorg? Henk Smit, bakker en kunstenaar, had daarvoor goede redenen. 'In de jaren zeventig werkte ik al met drop-outs in mijn biologische bakkerij. Maar dat bedrijf groeide en klanten stelden steeds hogere eisen. Er was geen ruimte meer voor experimenten met sociaal ondernemen'.

Henk stapte eruit en kwam in dienst bij een antroposofische instelling. Toen leerde hij de zorgkant van het sociaal ondernemen kennen. Hij kreeg de opdracht om in het kader van dagbesteding een bakkerij op te zetten en moest acht gehandicapte cliënten bezighouden. Als hij daarbij ook nog broden verkocht, dan was dat mooi meegenomen. Het ging goed, maar de economische prikkel ontbrak. 'Als de voorraden zich ophopen en er geen klanten voor zijn, dan geef je mensen de ruimte om terug te vallen op pijntjes. Echt werk is de beste medicijn.' Henk liep weer vast, nu omdat hij te weinig kon ondernemen in de zorg.

#### **Drie pijlers**

Inmiddels is Henk Smit al weer ruim tien jaar directeur van Driekant BV, een biologische bakkerij met een winkel en lunchcafé in het centrum van Zutphen. Wekelijks komen er zo'n tweeduizend klanten. Het is een gewoon bedrijf, maar er werken en leren zo'n 23 mensen die (nog) geen aansluiting vinden bij de reguliere arbeidsmarkt: verstandelijk gehandicapten, schoolverlaters van het speciaal onderwijs, ex-psychiatrische patiënten, ex-verslaafden en mensen die in het kader van reïntegratie een beschutte werkplek nodig hebben. Het streven is om de leerlingen, voor zover mogelijk, te laten doorstromen naar het reguliere bedrijfsleven.

De provincie Gelderland gaf in 1998 drie ton startsubsidie om Driekant de kans te geven binnen drie jaar op eigen benen te staan. Dat gebeurde in het kader van de Bevordering Maatschappelijke Participatie, een project gericht op mensen aan de onderkant van de samenleving. Ook de gemeente leverde met 30.000 gulden een bijdrage. Door deze financiering kon Driekant extra mensen in dienst nemen voor de begeleiding van de deelnemers.

Driekant heeft een bijzondere visie op sociaal ondernemen en gaat daarbij uit van

drie pijlers Productie – Vorming – Kunst. In het productieproces leren de deelnemers met zorg en aandacht te werken aan producten waar behoefte aan is, waar zichtbaar klanten voor zijn. Vorming vindt vooral plaats door samenwerking met anderen en de begeleiding op de werkvloer. Bij het opleiden in vakvaardigheden werkt Driekant samen met het ROC. Kunstzinnige activiteiten en bedrijfsyoga bieden deelnemers de kans om zich op andere manieren te uiten dan ze gewend zijn. Dat blijkt goed voor hun zelfvertrouwen.

### **Nieuwe Ambachtsbedrijven**

Tot nu toe werkt Driekant nog weinig met de gemeente, maar dat gaat veranderen. Henk Smit had namelijk opnieuw bij de provincie een projectaanvraag ingediend, deze keer voor ‘Nieuwe Ambachtsbedrijven’. Hij wil zijn kennis over sociaal ondernemen uitdragen en de komende jaren drie tot zes nieuwe bedrijven helpen opstarten. In vergelijking met Driekant moeten die meer op het reguliere bedrijfsleven lijken waardoor doorstroming wat makkelijker kan plaatsvinden. Nu gaat dat vaak mis omdat de overstap van de beschermde omgeving bij Driekant naar een regulier bedrijf voor veel leerlingen te groot is.

De gemeente Zutphen stond in eerste instantie aarzelend tegenover het idee van Driekant. ‘De omslag kwam toen de wethouder sociale zaken zich ermee ging bemoeien. Hij vond het plan sympathiek en legde de link met werkgelegenheidsbeleid’. Zijn idee was om bij te dragen door vanuit het werkdeel WWB trajecten te financieren. Daarover zijn de gemeente en Driekant vervolgens in gesprek geraakt.

Floor Koukoulas benadrukt dat het een bijzonder bedrijf is, anders dan andere bedrijven, en dat het daarom nodig is om je erin te verdiepen: ‘Ik dacht, al die yoga en kunstzinnige activiteiten, waar zijn die mensen eigenlijk mee bezig?’ Maar de professionele aanpak spreekt aan. De samenwerking past bovendien in het anders denken over reïntegratie. ‘Het gaat niet meer alleen om produkten en resultaten. Het individu staat voorop’. In een pilot van een jaar geven de gemeente en Driekant de samenwerking verder vorm.

### **Wederzijds vertrouwen**

De samenwerking is goed voorbereid. Zo zijn er afspraken gemaakt over de criteria voor instroom en de wijze van rapporteren. ‘In het begin zeiden ze dat iedereen die wil, kan instromen bij Driekant’, aldus Bert van der Laan beleidsmedewerker sociale zaken. ‘Maar toen we doorvroegen bleek dat er toch wel criteria waren: géén verslaafden of mensen in een rolstoel (het pand is daarvoor niet geschikt) en géén ongemotiveerde kandidaten’.

De gemeente zal zich maximaal inspannen om voldoende trajecten te realiseren. Henk Smit is daarover tevreden. Hij wil niet in clusters denken, geen afspraken maken over aantallen. ‘Als iemand gemotiveerd is dan graag, maar anders liever niet. Wij kunnen niets beginnen met mensen die gestuurd worden, alleen maar omdat die afspraken nu eenmaal zijn gemaakt. Zo’n aanpak biedt minder zekerheid, maar je spreekt toch ook

niet met je klanten af dat ze minimaal zoveel broden per jaar bij je moeten kopen?’

Van beide kanten, gemeente en Driekant, is geïnvesteerd in een goede relatie. Henk Smit vindt het belangrijk dat gemeenten zich realiseren dat ondernemers, dus ook sociale ondernemers, een eigen risico nemen. Samenwerken met een sociale ondernemer is wat anders dan mensen plaatsen in een werkgelegenheidsproject. ‘Het moet een zakelijke relatie zijn, waarbij je elkaars belangen goed ziet. De ondernemer moet zich inspannen om een goed product te leveren. De gemeente moet niet bang zijn voor een beetje commercie.’

Ook Bert van der Laan en Floor Koekoelas benadrukken het belang van een open communicatie en wederzijds vertrouwen. ‘Probeer een klimaat te scheppen waarin maatwerk voor cliënten mogelijk wordt. Durf buiten de gebaande paden te treden en verdiep je in de mogelijkheden. Anders loop je vast in de aanbestedingsregels.’

De pilot startte in juni 2006 met een kennismakingsbijeenkomst voor de klantmanagers. Het bedrijf en het gemeentehuis zitten in dezelfde straat, dus de afstand is alvast geen probleem voor samenwerking.

### **Producten**

Driekant heeft drie producten ontwikkeld die de gemeente kan inkopen. Kom Gewoon Meedoen waarbij de deelnemers gedurende drie maanden een individueel programma krijgen. Ze komen relatief ‘blanco’ binnen en krijgen de kans zichzelf te laten zien. Gewoon aan het werk waarbij deelnemers in situaties worden gebracht waar vooral het ontwikkelen van arbeidscompetenties voorop staat. Het programma duurt zes maanden met mogelijk een vervolg tot maximaal twee jaar. En Verdien je eigen brood waarbij de deelnemers in een ‘normale’ werkgevers/werknemersverhouding terecht komen en de uitkering aanvullend is op de productiecapaciteit. Dit programma moeten Driekant en de gemeente nog verder uitwerken.

Van der Laan denkt dat plaatsing bij Driekant vooral interessant is voor de groep die al veel teleurstellingen heeft moeten incasseren. ‘Mensen waarvan je denkt: als we nu niets doen, dan komen ze in een isolement waar ze nooit meer uitkomen. Bij Driekant moeten ze direct meedoen en laten zien wat ze kunnen’. De gemeente regelt kinderopvang (indien nodig) en zorgt voor tijdige hulp en doorverwijzing als blijkt dat er sprake is van privé-problematiek.

Driekant doet de begeleiding van de leerlingen zelf. Aan de hand van leerdoelen krijgen ze een werksituatie aangeboden, die tijdens het traject en afhankelijk van de vorderingen kan veranderen.

### **Bureaucratie**

Commercieel gaat het goed met Driekant. Het is druk in de winkel. Uitbreiding van het bedrijf staat dan ook op stapel. Het is de bedoeling om minstens vijftig nieuwe leerwerkplekken bij Driekant en de Nieuwe Ambachtsbedrijven te creëren. Henk Smit: ‘Waarschijnlijk worden het er meer, maar daarvoor is economie nodig en dus geschikte huisvesting en de bijbehorende vergunningen. Het zou mooi zijn als de gemeente ook op dat vlak extra meewerkt’.

Driekant heeft al een tweede pand aangekocht, maar moet wachten op toestemming voor de verbouwing. Alle regelgeving en bureaucratie die daarmee samenhangt is Henk Smit een doorn in het oog. Ook voor de Nieuwe Ambachtsbedrijven is hij betrokken bij verschillende huisvestingsaanvragen. 'Het duurt erg lang voordat je een afspraak hebt met economische zaken. Terwijl ik zo graag snel wil weten wat de mogelijkheden zijn, zodat we verder kunnen met onze plannen.'

Bert van der Laan en Floor Koukoulas weten niet of Driekant contact heeft met andere afdelingen binnen de gemeente. 'Driekant heeft natuurlijk wel een monumentenpand aangekocht, dus daar zijn meer regels aan verbonden dan bij een gewoon pand.' De beleidsmedewerkers vinden dat het bedrijf aan de bel moet trekken als zaken moeizaam verlopen.

### **Ambities**

Henk Smit wil dat mensen bij Driekant in loondienst kunnen werken. 'Ik wil dat ze het hele budget meekrijgen als ze bij ons komen. Nu verdient het SW-bedrijf bijvoorbeeld op begeleid werken, dat is toch niet de bedoeling?' De komende tijd wil hij komen tot samenwerkingsmodellen, niet alleen met de gemeente, maar ook met andere partijen zoals het UWV en SW-bedrijf. Van belang daarbij is ook de manier waarop de arbeidsproductiviteit van deelnemers wordt bepaald. Henk zoekt naar een systeem waarbij de beoordeling ter plaatse gebeurt, bijvoorbeeld na een jaar in het bedrijf. 'Het is spannend of dat gaat lukken. De verschillen in cultuur, de manier van denken en werken, zijn namelijk groot.'

Voor de gemeente is samenwerking met Driekant onderdeel van een cultuuromslag, met gevolgen voor de werkwijze van de klantmanagers. Bert van der Laan: 'We willen meer maatwerk bieden, geen standaard trajecten meer en een goede relatie opbouwen met werkgevers.'



## Bijlage 4.

### Geen keurslijf voor wie bij Global Workforce werkt

*'Als mensen door hun persoonlijke omstandigheden niet passen binnen de rigide kaders van bedrijven dan moeten we de kaders aanpassen, in plaats van de mensen aan de kant te laten staan'. Aldus Willem Kruidhof, de oprichter van Global Workforce, een bedrijf dat vooral aan vrouwen in de bijstand werk op maat biedt.*

'Elke ochtend meneer Jansen bellen en een praatje maken, vragen of hij zijn medicijnen al heeft ingenomen, of hij goed heeft gegeten en of er verder nog bijzonderheden zijn. En als het nodig is aan de thuiszorg doorgeven dat er een verpleegkundige moet langskomen'. Dat is het ideale werk voor de medewerkers van Global Workforce, een callcenter dat nieuwe telediensten in de markt zet en vooral bijstandsmoeders kans op werk biedt. De medewerkers hebben aangepaste werktijden en een gevarieerd takenpakket: telefoneren, data invoeren en kinderopvang. Een nieuw bedrijfsconcept in de sociale economie dat inspeelt op veranderingen en kansen in de samenleving en op de arbeidsmarkt.

#### **Agressieve verkooptechnieken**

Willem Kruidhof, de oprichter van Global Workforce, is projectontwikkelaar. Een paar jaar geleden had hij veel succes met het project 'telewerken in de wijk'. Daarbij maakte hij gebruik van de ontwikkeling dat steeds meer laagopgeleiden dankzij ICT op afstand van hun werkgever kunnen werken, dus dicht bij huis. Kruidhof koppelde dit aan een andere ontwikkeling, namelijk de stijging van het aantal vrouwen in de bijstand. Zo ontstond het idee voor een project op het gebied van telewerken. Het project is uitgevoerd in Heerlen, en later ook in Almelo en Hengelo. Vrouwen uit de bijstand volgden vier maanden een telewerkopleiding dichtbij huis, waarna de meesten bij een gewoon callcenter aan de slag konden.

Toen Kruidhof erachter kwam dat de meeste vrouwen na een jaar weer thuis zaten, heeft hij in 2005 Global Workforce opgericht. Het bleek dat de vrouwen het werk in een gewoon callcenter niet volhielden omdat de werkdruk te hoog was, er geen rekening werd gehouden met het feit dat ze kleine kinderen hadden en agressieve verkooptechnieken niet bij hen pasten. 'Ik vroeg mij af wat ik daarmee moest, want deze vrouwen konden wel degelijk werken. Dat hadden ze laten zien toen ze nog bij ons in opleiding waren. Met Global Workforce wil ik bewijzen dat het kan: een goedlopend bedrijf én het werk geschikt maken voor de mensen.'

### **Het concept**

Bij Global Workforce wordt het werk aan de mogelijkheden van de medewerkers aangepast. Kinderopvang is binnen het bedrijf georganiseerd. De medewerkers passen om de beurt op de kinderen, het is één van hun taken. Het bedrijf staat midden in de wijk, dus geen lange reistijden en dicht bij de school. De werkdruk is niet te hoog en er wordt gericht gezocht naar telediensten die bij de werknemers passen, zoals mailings versturen, nabellen en afspraken maken, het bellen van zorgbehoefteige bejaarden en telefoonfuncties vervullen voor bedrijven.

Volgens Willem Kruidhof zijn de vrouwen, die het nodige hebben meegemaakt, bij een ander bedrijf eerder een buitenstaander. 'Bij ons niet want ze hebben steun aan elkaar. Je ziet ze groeien en zelfstandiger worden, het is één grote familie. Onze mensen zijn heel betrokken en lopen niet snel weg. In gewone callcenters is dat wel anders'. Het zijn overigens niet alleen vrouwen die bij Global Workforce werken, ook mannen zijn van harte welkom. En niet alle medewerkers komen uit de bijstand, ze stromen ook door vanuit gesubsidieerde arbeid.

Voordat nieuwe kandidaten bij Global Workforce beginnen, gaan ze eerst twee dagen 'de hei op' om elkaar beter te leren kennen. Dan volgt een stageperiode van vier maanden, waarin ze intern worden opgeleid. De gemeente betaalt in die periode gewoon de uitkering of bij gesubsidieerde arbeid het salaris door. Na de stageperiode volgt 'training on the job' en krijgt het bedrijf voor elke medewerker een loonkostensubsidie, die langzaam wordt afgebouwd. Na een half jaar zijn de medewerkers in dienst bij het bedrijf. Ze verdienen dan een normaal CAO loon. Kruidhof: 'Het is belangrijk dat nieuwe medewerkers vanaf de eerste dag werknemer zijn en een baangarantie krijgen. Dat is heel goed voor hun zelfbeeld, de knop gaat direct om'.

Kruidhof benadrukt dat een strenge selectie nodig is, omdat Global Workforce alleen medewerkers kan gebruiken die in principe geschikt zijn voor het werk. Belangrijke criteria zijn bijvoorbeeld een goede telefoonstem, servicegericht en logisch kunnen denken. Gemeenten daarentegen willen zoveel mogelijk mensen uit de bijstand plaatsen. Bij de selectie van nieuwe medewerkers werkt het bedrijf daarom intensief samen met de gemeente.

### **Faillissement**

Het was de bedoeling van Kruidhof om te beginnen met een proef in Hengelo of Almelo, maar beide gemeenten wilden graag meedoen. En zo kon het gebeuren dat Global Workforce in twee gemeenten van start ging en dat er na enige tijd in beide vestigingen zo'n zestig mensen werkten.

Helaas ging het bedrijf in juni 2006 failliet. 'We werden in oktober 2005 verrast door het plotseling sluiten van het ESF loket. Er lag een aanvraag van 700.000 euro voor scholing van ons hele personeelsbestand klaar en de gemeente Almelo had nét besloten om als aanvrager te fungeren. Wanneer vooraf duidelijk was dat er geen ESF-gelden beschikbaar zouden komen dan had ik de financiering van opleidingen op een andere manier geregeld'.

Vlak na het sluiten van het ESF-loket werd bekend dat de geplande invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) van 1 januari 2006 werd verschoven naar 1 januari 2007. 'Op dat moment hadden we ongeveer honderd geschoolde medewerkers met een arbeidscontract in huis, voor een groot deel al opgeleid en beschikbaar om opdrachten in het kader van de WMO uit te voeren. Er was geen weg terug: de arbeidscontracten waren definitief, dus er moest gewerkt worden'.

Global Workforce hield het vervolgens nog een half jaar op eigen kracht vol. Het bedrijf heeft in die tijd een aantal andere opdrachten verworven, maar het was niet voldoende. Na een half jaar waren de eigen middelen uitgeput en was het einde oefening. 'Op dat moment ben je als sociale ondernemer kwetsbaar. Van vriendelijke woorden en goodwill alleen kun je niet leven'.

### **Proef gemeente Hengelo**

De gemeente Hengelo vindt het jammer dat Global Workforce het niet heeft gered, maar kijkt positief terug op de proef. Spijt is er niet, uiteraard zijn er wel leerpunten. In een volgend project moet bijvoorbeeld vooraf meer zicht zijn op concrete opdrachten om de afhankelijkheid, zoals in dit geval van de invoering van de WMO, te verminderen.

Martin Penninga, tot voor kort manager van de afdeling Werk/Stichting Werken in Midden Twente (inmiddels zelfstandig consultant), die de gesubsidieerde banen verzorgt voor de gemeenten Hengelo, Hof van Twente, Borne en Dinkelland, is nog steeds enthousiast over het concept. De baangarantie gaf destijds de doorslag om met Global Workforce in zee te gaan. Maar het concept van het bedrijf sprak ook aan. 'Global Workforce speelde in op de mogelijkheden van bijstandsmoeders. Daarom heeft deze vorm van toeleiden naar werk meer kans van slagen'. Volgens Penninga zijn ook de meeste oud-medewerkers van het bedrijf, ondanks het faillissement, nog steeds heel positief over de aanpak.

Kruidhof is tevreden over de samenwerking met de gemeente. 'Ik heb er veel eigen geld in gestoken. Daarnaast staken ook de gemeenten er geld in. Van Hengelo kregen we bijvoorbeeld per plaatsing 8500 euro voor opleiding en scholing en een half jaar loonkostensubsidie.' Per persoon die fulltime ging werken investeerde de gemeente in totaal zo'n 16.000 tot 17.000 euro per jaar. Na een jaar zijn de medewerkers in principe regulier aan het werk. De gemeente heeft de investering globaal binnen een jaar terugverdiend.

'Het was een risico, geeft Penninga aan, maar wel een gezamenlijk risico, en de grootste belangen lagen bij Kruidhof. Bovendien deden de mensen relevante werkervaring op en kregen ze een opleiding, dus weggegooid geld is het nooit.' Volgens Penninga zat er in de reïntegratieverordening genoeg ruimte om te experimenteren. Verder is het een kwestie van vertrouwen. 'Willem Kruidhof stond goed bekend in Hengelo. En hij had een goed bedrijfsplan. Je moet als gemeente ook zakelijk zijn, je eigen belang goed voor ogen houden en van te voren de risico's benoemen.'

Een groot deel van de medewerkers van Global Workforce is inmiddels ergens anders regulier aan het werk. De overigen doorlopen een alternatief bemiddelingstraject waarbij de opgedane werkervaring bij Global Workforce een pré is. Voor de gemeente Hengelo is daarmee de doelstelling van de proef alsnog geslaagd. Dat was namelijk mensen vanuit de WWB naar regulier werk helpen.

### **Hoe nu verder?**

Door ervaring wijs geworden wacht Kruidhof met het verder uitrollen van Global Workforce tot de invoering van WMO een feit is. Pas dan wil hij onderzoeken of een vestiging voldoende kans maakt op opdrachten en met belangstellende gemeenten en andere partijen sluitende afspraken maken. Voorlopig doet hij het even rustig aan want het faillissement heeft zijn onderneming veel geld gekost.

Een belangrijk leerpunt is dat Kruidhof geen risico's meer neemt door op de overheid te vertrouwen. Ik ga alleen nog maar privaatrechtelijke contracten aan die je desnoods via de rechter kunt afdwingen. Landelijk via ESF en WMO is veel schade aangericht en niet alleen bij Global Workforce'. Over de samenwerking met de gemeente is Kruidhof overigens wél tevreden.

Inhoudelijk acht hij de missie van Global Workforce zeer geslaagd. 'We hebben een groot deel van onze medewerkers weer sociaal en economisch actief gekregen, ondanks het feit dat zij jaren thuis zaten met alle frustraties van dien. We hebben bewezen dat het goed werkt als je mensen eerst een baan geeft waardoor hun zelfvertrouwen toeneemt. Pas dan krijg je het commitment en de ambitie om er iets van te maken. Daarvoor heb je sociale ondernemers nodig die bereid zijn nieuwe wegen te zoeken'.

Martin Penninga hoopt dat meer bedrijven zoals Global Workforce zich in Hengelo gaan vestigen. Om dat te bereiken probeert hij de gemeente het imago te geven dat 'ze overal voor in is'. Door mond tot mond reclame komen ondernemers met plannen dan vanzelf in beeld. Uiteindelijk wil hij gezamenlijk met economische zaken de markt benaderen. 'Er moet meer samengewerkt worden'.

Om bijstandsgerechtigden aan het werk te krijgen is maatwerk nodig en daarover moet onderhandeld worden. Penninga stelt dat de gemeente bedrijven een tegenprestatie kan vragen bij opdrachten of als ze zich willen vestigen. 'Dat vergt wel een andere kijk van consultants, altijd op zoek naar kansen. Voor veel gemeenten is rechtsgelijkheid belangrijker dan maatwerk leveren. Maar zo kom je er niet. Gemeenten moeten hun nek durven uitsteken en niet zo behoudend zijn.'

## Bijlage 5.

### Global Start timmert aan de weg in Amsterdam

*Global Start is voor de gemeente Amsterdam de ideale partner voor reïntegratie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het bedrijf creëert werkervaringsplaatsen en de doorstroom naar een opleiding en/of regulier werk is hoog. Bovendien neemt het bedrijf ook zelf mensen uit de doelgroep in dienst.*

De sociale onderneming Global Start werd in september 2002 opgericht door Eric Schoop en Vincent Perotti. Perotti werkte eerst bij een ICT-bedrijf waar hij voorstelde om eenvoudige taken door voortijdig schoolverlaters te laten doen. Het management van dat bedrijf zag het niet zitten, maar Perotti zette door. Hij ging met het idee naar de Amsterdamse Megabanenmarkt, waar het wel in goede aarde viel.

De projectleiding van de Megabanenmarkt, waaronder Aart Jan de Geus, hielp bij het verfijnen van het bedrijfsplan en zocht er een echte ondernemer bij. Dat werd Eric Schoop die directeur was van een ICT-bedrijf. Ook bracht de projectleiding Perotti en Schoop in contact met Roel Piera, destijds manager bij Maatwerk Amsterdam, die zorgde voor een eerste reïntegratieopdracht. En zo konden Perotti en Schoop beginnen met drie jongeren die afgeschreven computers geschikt leerden maken voor hergebruik.

Het bedrijf is inmiddels uitgegroeid tot een stichting met diverse BV's waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, jong en oud, werkervaring kunnen opdoen: een kringloopwinkel, een ICT-bedrijf, een callcenter, een administratief centrum, Soap&Zo, een winkel met drogisterijartikelen, een radio- en TV-station en een tussenschoolse opvangorganisatie.

#### **Bijzonder reïntegratiebedrijf**

De deelnemers werken op trajectbasis en het is de bedoeling dat ze doorstromen naar een opleiding of een reguliere baan. Global Start is dus eigenlijk een non profit reïntegratiebedrijf. Maar bijzonder is dat algemeen directeur Eric Schoop zelf werk creëert en soms ook deelnemers in dienst neemt. Eric Schoop: 'Voor sommige mensen is een baan in een gewoon bedrijf niet weggelegd. Voor hen zoek ik naar een oplossing'.

Om genoeg werk te hebben verzint hij steeds weer nieuwe handel, zoals het leeghalen en bezemschoon opleveren van woningen van overleden bejaarden, en de spullen verkopen in de eigen kringloopwinkel. Een ander voorbeeld is het opzetten van internetcafé's in verzorgingshuizen, waar jongeren van Global Start de bewoners leren omgaan met de computer en ook de installatie en het computeronderhoud verzorgen. Eric Schoop barst van de ideeën en krijgt die steeds vaker ook door anderen aange-

reikt. Daarbij maakt hij slim gebruik van zijn ICT-achtergrond. Klanten die op zoek zijn naar producten of diensten die Global Start kan leveren, komen via wat surfen op internet vanzelf bij het bedrijf terecht.

Halverwege 2006 ontvangen 23 personen een regulier salaris (directie en begeleiders). Daarnaast werken zo'n honderdtwintig mensen in een traject en hebben een paar werknemers een gesubsidieerde baan. De meeste deelnemers zijn afkomstig van de Dienst Werk en Inkomen (DWI), maar er zijn ook trajecten via het UWV en de Kingmaschool voor zeer moeilijk lerende jongeren. Een recente uitdaging is om samen met het AMC jongeren met meervoudige psychische problemen een traject en werk aan te bieden.

De intensieve coaching die Global Start geeft is volgens Eric Schoop een belangrijke succesfactor. De deelnemers worden gemotiveerd om hun leven weer in eigen hand te nemen. Daarvoor zijn gespecialiseerde begeleiders in dienst, een psycholoog, pedagoog en twee maatschappelijk werkers. Naast werk en intensieve coaching biedt het bedrijf jongeren ook een opleiding met vakken zoals software/hardware, sollicitatiegesprekken, oriëntatie op de maatschappij en officepakket.

### **Stadsdeel Zuidoost**

Global Start is gevestigd in Amsterdam Zuidoost en heeft goede contacten met het stadsdeel. De samenwerking begon in het Europese jaar van de gehandicapten (2003) en past in het bredere kader van de aanpak van het stadsdeel om jongeren met een arbeidshandicap aan een stageplek, een diploma en baan te helpen. Daarvoor werkt het stadsdeel samen met een aantal partners, verenigd in de SEO-werkgroep Arbeid. Eric Schoop maakt ook deel uit van de werkgroep, wat hem goede contacten voor zijn bedrijf oplevert. Jeannine Hetterschij, projectmanager innovatieve projecten bij het stadsdeel, is de motor achter de werkgroep. Hetterschij: 'De werkgroep bestaat uit doeners die allemaal in hun organisatie een positie hebben om zaken voor elkaar te krijgen. Dat werkt.'

Om werkgevers te interesseren en te stimuleren om jongeren met een arbeidshandicap een kans te geven, worden er vanuit de werkgroep diverse activiteiten geïnitieerd. 'In dat kader stimuleren we ook sociaal ondernemerschap en zetten we zo nodig zelf bedrijfjes op, zoals de Sweet Store of leerwerkbedrijf Langerlust. We brengen sociale ondernemers in contact met samenwerkingspartners en potentiële klanten, waaronder zeker ook het stadsdeel zelf en doen verder wat nodig is'.

Ook voor Global Start heeft Hetterschij veel gedaan. Een voorbeeld is het computerschoonmaak- en recycleproject voor jongeren met een arbeidshandicap, waar Hetterschij nauw bij betrokken was. Ze bracht Eric Schoop in contact met de Kingmaschool, ze vroeg namens Global Start een startsubsidie aan bij de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) van de gemeente en hielp bij de administratieve verantwoording. Bovendien zorgde ze voor een eerste opdracht van het stadsdeel: transport en schoonmaak van oude computers.

Global Start heeft ook een kringloopbedrijf van de welzijnsorganisatie Alcides in

Zuidoost overgenomen. Het bedrijf was bijna failliet, er moest veel geld bij van de gemeente. Schoop gaf aan dat hij interesse had en het stadsdeel ging er graag op in vanwege behoud van de werkgelegenheid. Ondertussen is de omzet van het kringloopbedrijf meer dan verdrievoudigd en wordt er met bescheiden winst gedraaid.

#### **Ambtelijke organisatie**

Eric Schoop werkt niet alleen samen met stadsdeel Zuidoost, maar ook met de Dienst Werk en Inkomen. Senior inkoper Marlies Koedijk: 'Wij kopen via aanbestedingsprocedures trajecten in bij Global Start en moeten ons daarbij houden aan strikte inkoopregels. Dat betekent rapportages en presentatielijsten bijhouden en tijdig aanleveren'. Eric Schoop is niet zo blij met de verantwoordings- en verrekeningssystematiek die daarbij gehanteerd wordt. 'Als er maar iets afwijkt van de afspraken dan levert dat direct maanden vertraging op bij de uitbetaling van alle trajecten. De financiële slagkracht van het bedrijf wordt erdoor beïnvloed'. Volgens Marlies Koedijk zijn de contracten ook ingewikkeld. 'Global Start is niet het enige bedrijf dat er moeite mee heeft. Maar DWI moet één en ander extra goed registreren omdat we ook met ESF-subsidies werken.'

De uitstroom naar een opleiding of reguliere baan loopt halverwege 2006 tegen de 60%. Marlies Koedijk vindt dat het bedrijf goed scoort als het gaat om uitstroom, zeker gezien de moeilijke doelgroep die er geplaatst wordt. Eric Schoop is trots op het uitstroompercentage, maar het levert wel een probleem op: 'De instroom van nieuwe deelnemers gaat niet gelijk op met de uitstroom. Ook daarvoor zijn we afhankelijk van de gemeente'.

Hoewel onlangs is afgesproken dat Global Start zelf mag zorgen voor nieuwe instroom, moet de klantmanager van de gemeente bij elke nieuwe kandidaat wel eerst de indeling op de reïntegratieladder bepalen en besluiten dat een traject bij Global Start gestart mag worden. En dat kan lang duren. Het gevolg is dat soms een jongere die graag wil starten bij Global Start, alsnog afhaakt. En Global Start zit al die tijd te wachten, mist de omzet en leidt verlies.

Volgens Roel Piera, per 1 februari 2006 door Economische Zaken en de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling aangesteld als projectleider sociaal ondernemen, gaat de sociale ondernemer op deze manier aan zijn eigen succes ten onder. 'Waarom niet die jongeren direct bij Global Start laten beginnen en vrijaf geven voor afspraken met de klantmanager? Formeel zal het traject later starten en misschien komt er uit dat een ander traject toch beter is, dan is dat het risico'. Voor Piera is het een uitdaging om meer sociale ondernemingen in Amsterdam te krijgen en de ontwikkeling van dit soort bedrijven te volgen. Voorzover het in de mogelijkheden van de gemeente ligt, staat hij deze bedrijven met raad en daad bij.

#### **Gemeente gaat faciliteren**

De gemeente doet al veel voor sociale ondernemers, maar vooral projectmatig en vanuit de doelgroep geredeneerd. Roel Piera: 'Als gemeente hebben we nu ook de econo-

mische meerwaarde onderkend. Het gaat niet alleen over nieuwe sociale ondernemingen, maar ook over verbindingen tussen partijen zodat er commercieel nieuwe kansen ontstaan en bestaande bedrijven ook socialer worden.'

De gemeente liet eind 2005 een Quick Scan uitvoeren en daaruit bleek dat de ondersteuning van het sociaal ondernemerschap in Amsterdam voor verbetering vatbaar is. Roel Piera: 'Het is ook lastig in Amsterdam met al die diensten, stadsdelen en ingehuurde partijen. De afspraken en ambtelijke werkwijze botsten wel eens met de drive van (sociale) ondernemers. Maar het meer faciliteren van sociaal ondernemen staat nu op de gemeentelijke agenda'.

Eind 2006 hebben de wethouders van EZ, Werk en Inkomen, Educatie, Jeugd en Diversiteit en Grote Stedenbeleid besloten dat ze het sociaal ondernemerschap verder willen stimuleren. Om te beginnen wordt een businesscase uitgevoerd om alle nog openstaande vragen te beantwoorden. Er zal gezamenlijk beleid ontwikkeld worden, de noodzakelijke randvoorwaarden en instrumenten worden geïnventariseerd en ook de Dienst Werk en Inkomen wordt erbij betrokken.

Eric Schoop heeft voor dat gezamenlijke beleid nog wel wat tips. Naast flexibeler omgaan met de regels, zou hij graag zien dat de andere stadsdelen en diensten het voorbeeld van Zuidoost gaan volgen, en ook zijn diensten en producten afnemen (netwerken onderhouden, refurbishen van computers). Meer omzet betekent meer werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en minder afhankelijkheid van reïntegratiemiddelen.



