

Bedrijven met een dubbel doel

**Ervaringen van sociale firma's en
vergelijkbare bedrijven**



Nederlandse Organisatie voor toegepast-
natuurwetenschappelijk onderzoek TNO

A.A. Smit, J. Minderhoud

Bedrijven met een dubbel doel
Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven

TNO Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94
www.arbeid.tno.nl

Deze publicatie is te bestellen bij TNO Arbeid.

F 023 554 93 94
E receptie@arbeid.tno.nl

ISBN-nummer 90-5986-038-1
© 2003 TNO Arbeid

Auteurs: Aukje Smit, Ko Minderhoud
M.m.v.: Martin Hubers

Druk: PlantijnCasparie Heerhugowaard

TNO Arbeid is een dienstverlenende organisatie voor bedrijfsleven en overheid die kennis ontwikkelt en toepast inzake complexe arbeidsvraagstukken. Met als uitgangspunt een optimale inzet van mensen, houden we ons bezig met de innovatie van arbeid, organisatie en technologie, bevordering van arbeidsparticipatie en versterking van arbeidsomstandighedenbeleid.

Samen met haar klanten vertaalt TNO Arbeid nieuwe kennis in praktische toepassingen. Onze dienstverlening valt uiteen in drie hoofdactiviteiten: onderzoek, advies en kennisoverdracht.

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

Voorwoord

Sociale firma's en andere bedrijven die werk creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn bedrijven met een dubbele doelstelling: economisch én sociaal. Deze bedrijven bewijzen de samenleving een grote dienst. De meeste mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt willen namelijk graag werken en kunnen dat onder de juiste omstandigheden ook. Die omstandigheden kunnen gecreëerd worden door een SW-bedrijf, maar niet altijd is zo'n beschutte werkplek nodig of wenselijk. Bij 'gewone bedrijven' maken mensen met een handicap of een andere belemmering helaas nog steeds weinig kans op werk. De huidige economische ontwikkelingen dragen hier ook niet aan bij. Sociale firma's en vergelijkbare bedrijven voorzien daarom in een behoefte. En die behoefte zal toenemen omdat de overheid wil dat ook mensen die voor de sociale werkvoorziening geïndiceerd zijn, zoveel mogelijk geplaatst worden op een reguliere werkplek.

Uit dit onderzoek blijkt dat er nog niet veel sociale firma's en vergelijkbare bijzondere bedrijven zijn. Ondernemen met doelgroepen is moeilijk in Nederland, er zijn allerlei belemmeringen. Het onderzoek wijst echter uit dat het wel kán. Er zijn voorbeelden van ondernemers die een niche in de markt hebben gevonden en die met arbeidsgehandicapte werknemers succesvol ondernemen. Bovendien zijn er ontwikkelingen die nieuwe kansen bieden. Om ervoor te zorgen dat de bedrijven deze kansen kunnen benutten, is wel een extra duwtje nodig. Verschillende partijen kunnen dit duwtje geven, zoals de overheid, het UWV, reïntegratiebedrijven, fondsen, koepel- en brancheorganisaties. In deze publicatie wordt beschreven welke belemmeringen de bedrijven tegenkomen en op welke manier zijzelf én andere partijen kunnen bijdragen aan meer succes.

Op deze plaats wil ik iedereen die heeft meegewerkt aan dit onderzoek hartelijk bedanken: de ondernemers van de bedrijven die bereid waren een kijkje de keuken te geven, de vele deskundigen die graag wilden vertellen hoe de toekomst voor sociale firma's en vergelijkbare bedrijven eruit zou moeten zien en de leden van de begeleidingscommissie:

Liesbeth van Eijndhoven (GGZ-Nederland), Wouter van Ginkel (Commissie Werkend Perspectief), André Hendrikse (Startfoundation), Leo Kooyman (Cedris) en Gert Rebergen (Cefec Nederland).

Geert Veentjer
Directeur Stichting Instituut GAK

Inhoudsopgave

Samenvatting	7
1 Inleiding	11
1.1 Achtergrond	11
1.2 Doel en onderzoeksvragen	12
1.3 Aanpak van het onderzoek	12
1.4 Leeswijzer	14
2 Inventarisatie	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Begrippenkader	15
2.3 Ontwikkelingen	18
2.4 Belemmeringen	20
2.5 Quicksan aantallen	21
3 Algemene kenmerken van de bedrijven	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Korte beschrijving van de bedrijven	23
3.3 Kenmerken van de bedrijven	30
4 Starten van een sociale firma	33
4.1 Inleiding	33
4.2 Aanleiding	33
4.3 Ondernemen vanuit de zorg	35
4.4 Voorbereiding	36
4.5 Startkapitaal	37
4.6 Verbeterpunten	39
5 Toeleiding en werving	43
5.1 Inleiding	43
5.2 Wervingsgroepen	43
5.3 Werving en selectie	44
5.4 Samenwerking met sociale werkvoorziening	44
5.5 Samenwerking met UWV en reïntegratiebedrijven	45
5.6 Samenwerking met overige instanties	47
5.7 Verbeterpunten	48
6 Management en personeelsbeleid	51
6.1 Inleiding	51
6.2 Management	51
6.3 Personeelsbeleid	52
6.4 Verbeterpunten	54

7	Bedrijfsvoering	55
7.1	Inleiding	55
7.2	Arbeidsproductiviteit	55
7.3	Wet- en regelgeving	57
7.4	Uitvoering van wet- en regelgeving	58
7.5	Rendabel bedrijf?	60
7.6	Toekomstplannen	61
7.7	Verbeterpunten	62
8	Conclusies en aanbevelingen	65
8.1	Inleiding	65
8.2	Aantallen sociale firma's	65
8.3	Belemmeringen	66
8.4	Aanbevelingen	69
	Literatuur	73
	Bijlage A Organisaties	75

Samenvatting

In dit rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek naar sociale firma's en vergelijkbare bedrijven. Sociale firma's zijn bedrijven die doelbewust ondernemen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en die er naar streven alle werknemers een marktconform salaris te bieden. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Stichting Instituut GAK en richtte zich op de vraag hoeveel sociale firma's (al dan niet in wording) er globaal zijn in Nederland, de belemmeringen die deze bedrijven ondervinden bij het bereiken van hun sociale en economische doelstellingen en de realistische oplossingen voor deze belemmeringen. Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is een inventarisatie verricht en zijn interviews afgenomen bij vijftien sociale firma's en vergelijkbare bijzondere bedrijven met een dubbele doelstelling (economisch en sociaal).

Uit het onderzoek komt naar voren dat het moeilijk is om te achterhalen hoeveel sociale firma's er zijn in Nederland. Er is namelijk een grote diversiteit aan bijzondere bedrijven met een dubbel doel. Deze bedrijven verschillen van elkaar in doelstelling(en), gebruik van gesubsidieerde arbeid, achtergrond van de ondernemer (WAO, zorg/welzijn, bedrijfsleven), doelgroepen waaronder ze personeel werven en de mate waarin het bedrijf rendabel is of zelfs winst maakt. Niet al deze bedrijven streven naar een marktconform salaris voor alle werknemers. Een belangrijke overeenkomst is echter wel dat het allemaal bedrijven zijn die zich inspannen voor arbeid in een zo regulier mogelijke werkomgeving voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Op basis van de literatuur, een internetsearch, gesprekken met deskundigen en een telefonische quickscan denken we dat er in Nederland ongeveer 24 sociale firma's (vaak nog in wording) en vergelijkbare bijzondere bedrijven zijn. De zoektocht naar sociale firma's en vergelijkbare bedrijven heeft vooral sociale firma's in wording en reguliere bedrijven die veel WAO'ers in dienst nemen opgeleverd. De reguliere bedrijven voldoen nog het meest aan de kenmerken van een sociale firma (rendabel bedrijf, werknemers met en zonder arbeidshandicap in dienst, marktconform salaris). SW-bedrijven en alternatieve bedrijven met veel gesubsidieerde arbeid die er niet naar streven hun werknemers een regulier salaris te bieden, hebben we in deze inventarisatie buiten beschouwing gelaten. De resultaten van dit onderzoek zijn echter ook interessant voor deze bedrijven.

Het blijkt dat verschillende ontwikkelingen van invloed zijn op de huidige kansen om te ondernemen met doelgroepen. Op de eerste plaats worden er weinig sociale firma's meer opgezet op initiatief van zorginstellingen. Belangrijke redenen hiervoor zijn wijzigingen in de AWBZ en het vaak ontbreken van goed ondernemerschap bij werkers in de zorg. Een andere ontwikkeling is dat de bedrijven minder kunnen rekenen op vaste inkomsten vanuit regelingen voor gesubsidieerde arbeid. De nadruk in het overheidsbeleid ligt op ontwikkeling en op doorstroom naar regulier werk. Meer doelgroepen zoals langdurig werklozen en mensen met een psychische handicap zullen gebruik gaan maken van de Wsw. Daarbij zullen voorzieningen zoals SW-begeleid werken en detachering vanuit het SW-bedrijf meer ingezet worden. Tot slot willen fondsen zoals Startfoundation, VSB-fonds, Stichting Doen en Rabobank Foundation vaker veelbelovende initiatieven voor bijzondere bedrijven ondersteunen. Deze ondersteuning is minder vrijblijvend, aanvragers moeten een gedegen plan hebben en aan specifieke eisen voldoen.

Sociale firma's en vergelijkbare bedrijven ervaren de volgende belemmeringen bij het realiseren van de dubbele doelstelling:

- Knelpunten in wet- en regelgeving en de uitvoering hiervan. De bedrijven hebben meer last van deze knelpunten omdat ze meer mensen in dienst hebben die op deze regelingen een beroep doen.
- Weinig medewerking van reguliere banken en andere instanties bij de start van het bedrijf. Onbekendheid met alternatieve mogelijkheden, zoals fondsen en ondersteuning door gespecialiseerde adviesbureaus.
- Knelpunten in management, leidinggeven en bedrijfsvoering, onder andere door het ontbreken van een commerciële invalshoek, gevoeligheid bij werknemers voor werkdruk, onvoorspelbare inzetbaarheid van sommige doelgroepen en geen adequaat personeelsbestand om dit op te vangen.
- Dilemma's als gevolg van de toenemende aandacht voor de ontwikkeling en doorstroom van werknemers. Bedrijven krijgen extra reïntegratiedienstverlening in de meeste gevallen niet vergoed. Uitstroom van goede werknemers geeft bovendien problemen in de continuïteit van het werkproces.

Het onderzoek besluit met een aantal aanbevelingen om bovenstaande belemmeringen te verminderen. Op de eerste plaats kunnen uitkeringsgerechtigden zonder (volledige) arbeidsplicht die toch graag willen werken, gestimuleerd worden de stap te maken door het risico dat zij bij uitval lopen om terug te vallen op bijstandsniveau weg te nemen.

Instanties die belast zijn met de uitvoering van wetgeving, zoals, het UWV, kunnen hun dienstverlening verbeteren door accountmanagers toe te wijzen aan de bedrijven die veel mensen in dienst hebben met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Voor starters van bedrijven met een dubbel doel is een speciale kredietregeling wenselijk. Als het bedrijf een succes wordt kan het de maatschappij namelijk veel geld besparen. Ook is een instantie of loket nodig waar ze voor advies terecht kunnen. MKB-Nederland zou hierbij een belangrijke rol kunnen vervullen. Maar ook fondsen of brancheorganisaties voor bijzondere bedrijven en de sociale werkvoorziening kunnen hierin voorzien. Hiervoor is het wel nodig dat de bedrijven zich aansluiten bij deze koepels en brancheorganisaties. Vanuit zo'n adviesloket kan er ook gewaarschuwd worden voor de valkuilen bij een vermenging van doelstellingen en het starten van een bedrijf vanuit de zorg.

Tot slot is vervolgonderzoek nodig naar de meest geschikte product-marktcombinaties en de samenstelling van het personeelsbestand bij sociale firma's en andere bedrijven met een dubbel doel. Deze extra kennis is van belang voor een deskundige advisering van deze bedrijven over management, personeelsbeleid en bedrijfsvoering. Speciaal voor de doelgroep mensen met een psychische handicap is meer kennis nodig over de voorwaarden voor een goede arbeidsinpassing bij het SW-bedrijf en bij andere bijzondere bedrijven, zoals sociale firma's. Reguliere en bijzondere bedrijven kunnen bovendien veel meer gebruik maken van de mogelijkheden die de Wsw biedt (SW-begeleid werken, detachering).

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Veel mensen worden uitgesloten van werk omdat ze door een arbeidshandicap of een andere afstand tot de arbeidsmarkt niet in een regulier bedrijf kunnen werken. Met name (ex) cliënten uit de geestelijke gezondheidszorg (GGZ), mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke handicap, langdurig werklozen en WAO'ers, mensen uit de maatschappelijke opvang en de reclassering behoren tot deze doelgroep. De sociale werkvoorziening (SW-bedrijven) en de nieuwe Wet Werk en Bijstand zijn in Nederland de voorzieningen om deze doelgroepen aan het werk helpen. Sommige van de bovengenoemde groepen, zoals mensen met een psychische handicap¹, zijn echter ondervertegenwoordigd in deze voorzieningen. Er blijft een groep over die aangewezen is op dagopvang of werkprojecten. In de zorgsector heeft deze situatie in de jaren negentig geleid tot het opzetten van sociale firma's die meer trachten aan te sluiten bij de behoeften en mogelijkheden van cliënten.

Een sociale firma heeft een dubbele doelstelling: economisch én sociaal. Volgens de oorspronkelijke definitie van Cefec Nederland² bestaat bij een sociale firma minimaal 35% van de werknemers uit mensen met een arbeidshandicap, maar werken er ook mensen zonder arbeidshandicap. Alle werknemers hebben dezelfde rechtspositie en krijgen een marktconform salaris. Een sociale firma levert producten en diensten en streeft continuïteit in de markt na.

Het concept van de sociale firma is oorspronkelijk afkomstig uit Italië en ontwikkeld met als doel het creëren van werk voor mensen afkomstig uit de geestelijke gezondheidszorg. Ook in enkele andere Europese landen, zoals Duitsland, Polen en Schotland, is veel werk gemaakt van de oprichting van sociale firma's. In Nederland blijkt het echter niet gemakkelijk te zijn om sociale firma's van de grond te krijgen. De verschillen met andere landen waar sociale firma's worden opgezet zijn dan ook groot (wetgeving, cultuur). In sommige landen waar sociale firma's succesvol lijken bestaat bovendien geen SW-structuur. Voor

¹ In navolging van de Taskforce Vermaatschappelijking geestelijke gezondheidszorg (2002) wordt de term 'psychisch (en dus niet psychiatrisch)' gekozen om de psychisch gehandicapte te onderscheiden van een lichamelijk gehandicapte of een verstandelijk gehandicapte. Ook bij deze termen wordt niet verwezen naar de ernst van de handicap.

² Cefec Nederland is in 1997 opgericht met als doel de ontwikkeling van sociale firma's in Nederland te stimuleren.

zover bekend zijn sociale firma's in alle landen in belangrijke mate afhankelijk van subsidies. Ondernemen met werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt is dan ook niet eenvoudig. Dat geldt vooral voor het ondernemen met mensen met een psychische handicap omdat er dan meer rekening gehouden moet worden met een onvoorspelbare arbeidsinzet en de kans op terugval.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

Fondsen zoals Stichting Instituut GAK, Startfoundation, VSB-fonds en Stichting Doen krijgen geregeld aanvragen voor ondersteuning en financiering van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven. Voor deze fondsen is niet duidelijk hoe groot de omvang van deze groep (potentiële) subsidieaanvragers is en wat nu precies de problematiek is die extra financiering rechtvaardigt. Om hier meer duidelijkheid over te krijgen en om te voorkomen dat goede initiatieven voortijdig worden stopgezet, heeft Stichting Instituut GAK aan TNO Arbeid gevraagd onderzoek te doen bij sociale firma's. De vragen die met het onderzoek beantwoord moeten worden zijn:

1. Hoeveel sociale firma's en sociale firma's in wording zijn er globaal in Nederland?
2. Welke knelpunten ondervinden deze bedrijven bij het bereiken van hun sociale en economische doelstellingen?
3. Welke realistische oplossingen zijn er voor deze knelpunten?

1.3 Aanpak van het onderzoek

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn twee activiteiten verricht: een inventarisatie en interviews bij vijftien sociale firma's en vergelijkbare bijzondere bedrijven.

De inventarisatie is uitgevoerd aan de hand van gesprekken met twintig deskundigen op het gebied van sociale firma's (telefonisch of op afspraak). De personen die we gesproken hebben waren vertegenwoordigers van brancheorganisaties, koepels, stichtingen, advies- en onderzoeksbureaus en fondsen die subsidies verstrekken. In deze gesprekken is ingegaan op de visie van de deskundige op sociale firma's, op relevante ontwikkelingen en belemmeringen en op de sociale firma's (in wording) die bij de betreffende persoon bekend zijn. In bijlage A is een overzicht opgenomen van de organisaties die deze informanten vertegenwoordigen. Naast deze gesprekken is relevante Nederlandse literatuur bestudeerd en een internetsearch uitgevoerd. Uit de inventarisatie kwam een lijst naar voren met mogelijke sociale firma's (in

wording). In een telefonische quickscan zijn al deze bedrijven benaderd en vond een check plaats op de kenmerken van de sociale firma:

- Minimaal 35% werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt (waaronder arbeidsgehandicapten) in dienst.
- Het streven deze mensen een marktconform salaris (geen gesubsidieerde baan) te bieden.
- Een rendabele onderneming (willen) zijn.

Voor de interviews zijn vijftien sociale firma's en sociale firma's in wording geselecteerd. Deze tweedeling is gebruikt omdat een bedrijf een sociale firma kan *zijn*, maar het ook kan *worden*. Sociale firma's in wording zijn interessant omdat ze informatie bieden over de belemmeringen die zo'n bedrijf tegenkomt. De selectie van de bedrijven voor de interviews vond plaats op basis van een lijst met namen die overbleef na de telefonische quickscan. Bij de selectie van de bedrijven is geprobeerd om zo veel mogelijk een spreiding aan te brengen in kenmerken, zoals product, bestaansduur, achtergrond, aard en mate van de handicap van de werknemers, type ervaringen en aard en mate van de knelpunten. De interviews zijn afgenomen met de ondernemer, die vaak ook de bedrijfsleider was. Een paar keer is ook gesproken met een medewerker die zich bezighoudt met specifieke onderdelen van de bedrijfsvoering. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst. In elk interview is ingegaan op de ervaringen van de ondernemer, de belemmeringen bij het worden van een bedrijf en mogelijke oplossingen voor deze belemmeringen. De ervaringen van de ondernemers zijn in kaart gebracht met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- kenmerken van het bedrijf;
- opzetten van het bedrijf;
- toeleiding en werving van het personeel;
- management en personeelsbeleid;
- bedrijfsvoering;
- toekomstplannen.

De interviews zijn afgenomen in de periode juni - juli 2003. De bereidwilligheid om mee te werken aan het onderzoek was bijzonder groot. Van alle interviews is een verslag gemaakt en alle verslagen zijn geanalyseerd. Hiertoe is per onderwerp gezocht naar de ervaringen in grote lijn met het onderwerp. Waar dat relevant is worden verschillen tussen de bedrijven beschreven. Ter illustratie zijn in het rapport ook veel citaten opgenomen van uitspraken tijdens de interviews. De citaten zijn niet altijd letterlijk, voor de leesbaarheid zijn de zinnen weergegeven in

correct Nederlands en niet in spreektaal. Bovendien zijn, waar nodig, verwijzingen naar personen of organisaties weggehaald.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de resultaten van de inventarisatie. Aan de orde komen enkele achtergronden en een begrippenkader om sociale firma's te kunnen plaatsen in een breder perspectief van bedrijven en ondernemingen waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk komen. Tevens bespreken we in dit hoofdstuk enkele relevante ontwikkelingen, de belemmeringen die deze bedrijven ervaren en de resultaten van de telefonische quickscan.

De hoofdstukken daarna gaan in op de resultaten van de interviews bij vijftien sociale firma's en andere bijzondere bedrijven. Hoofdstuk drie beschrijft de bedrijven en biedt een overzicht met relevante kenmerken. Hoofdstuk vier en vijf gaan respectievelijk in op de ervaringen van de ondernemers met het starten van het bedrijf en met de instroom van werknemers. In hoofdstuk zes wordt ingegaan op het management en personeelsbeleid in de onderzochte bedrijven en hoofdstuk zeven beschrijft de ervaringen van de ondernemers met de bedrijfsvoering. Het laatste hoofdstuk betreft de conclusies en aanbevelingen.

2 Inventarisatie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de uitkomsten van de inventarisatie. We bespreken de achtergrond van sociale firma's, een begrippenkader en enkele ontwikkelingen die van invloed zijn op de huidige kansen voor sociale firma's en vergelijkbare bijzondere bedrijven. Tevens komen de belemmeringen bij dit soort bedrijven aan de orde voor zover bekend in de literatuur en bij deskundigen. Het hoofdstuk besluit met de resultaten van de telefonische quickscan naar het aantal sociale firma's (in wording) in Nederland.

2.2 Begrippenkader

Er zijn in Nederland drie onderzoeken verricht naar sociale firma's (Beukeveld en Polstra, 1998; Bosch en van Dungen, 1999; Janssen en van de Westeringh, 2001). In deze publicaties wordt uitgegaan van de volgende kenmerken van een sociale firma:

- In een sociale firma worden arbeidsgehandicapte werknemers begeleid.
- In een sociale firma werken zowel arbeidsgehandicapte als niet-gehandicapte werknemers.
- Arbeidsgehandicapte en niet-arbeidsgehandicapte werknemers hebben gelijkwaardige rechtsposities.
- Sociale firma's zijn kleinschalig georganiseerd.
- Sociale firma's produceren goederen of diensten voor een markt tegen marktconforme prijzen.
- Sociale firma's werken kostendekkend of zijn winstgevend.

Het is lastig om goed zicht te krijgen op de sociale firma's in Nederland. Er zijn bijvoorbeeld overeenkomsten met diverse bedrijfsmatige projecten die worden gestart vanuit de zorg- en de welzijnssector. Voor zover bij ons bekend gaat het hierbij echter meestal om werkprojecten (geen loon, vrijwel geen productieplicht) of om sociale ondernemingen (geen loon, wel productieplicht). De initiatiefnemers hebben soms de intentie om uit te groeien tot een sociale firma of een regulier bedrijf, maar ze zijn het vaak nog (lang) niet.

Sociale firma's vertonen ook veel overeenkomsten met zogenaamde 'alternatieve' bedrijven. Dit zijn bedrijven met veel gesubsidieerde arbeid (de voormalige ID-banen en Wiw-dienstbetrekkingen), zoals kringloopbedrijven, leerwerkbedrijven voor doelgroepen en

arbeidsintegratiebedrijven. Alternatieve bedrijven streven meestal niet naar een marktconform salaris voor de werknemers. Vaak worden in deze bedrijven duurzame werkgelegenheid, leren en doorstroom gecombineerd.

Hoewel sommige informanten aangeven dat sociale firma's ook worden opgezet vanuit de sociale werkvoorziening, blijkt uit de inventarisatie dat dit niet het geval is. Wel worden soms onderdelen bij SW-bedrijven verzelfstandigd als er een goed contact is met de uitbesteder. De werknemers worden dan gedetacheerd vanuit het SW-bedrijf. Er worden ook stichtingen en BV's opgezet, soms voor activiteiten die wat risicovoller zijn en soms samen met een opdrachtgever. In alle gevallen blijft er echter sprake van detachering en zijn het geen sociale firma's.

Bijzondere bedrijven die lijken op sociale firma's worden wel opgezet vanuit het bedrijfsleven (particulier initiatief). Initiatieven vanuit deze hoek zijn vaak gericht op WAO'ers die graag willen werken; meestal mensen met een fysieke arbeidshandicap of een chronische ziekte. Een belangrijk verschil tussen een sociale firma en een regulier bedrijf, is dat het reguliere bedrijf meestal niet speciaal is opgericht met het doel werk te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er zijn echter enkele reguliere bedrijven die wél speciaal zijn opgericht om werk te creëren voor een specifieke doelgroep. Zo'n bedrijf vertoont veel overeenkomsten met de traditionele sociale firma. Er werken vrijwel nooit mensen met een psychische handicap.

Behalve verschillende soorten ondernemingen kunnen we ook verschillende soorten handicaps of beperkingen onderscheiden die leiden tot een afstand tot de arbeidsmarkt. Niet iedereen met een handicap of beperking heeft (grote) problemen om werk te vinden. Er zijn in Nederland veel arbeidsgehandicapten aan het werk in het reguliere bedrijfsleven. Veel van deze mensen waren echter al werkzaam bij het bedrijf voordat zij arbeidsgehandicapt werden. Slechts een beperkt aantal reguliere bedrijven staat open voor het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In onderstaande tabel hebben we verschillende soorten bedrijven in kaart gebracht, evenals de doelgroepen die ze werk bieden. De tabel is ingevuld op basis van de huidige kansen op werk voor de diverse doelgroepen. Een streepje betekent dat de kans gering is dat een werkgever iemand uit de doelgroep in dienst neemt. Er zijn echter altijd uitzonderingen op de regel en de kansen hangen ook af van de ernst van de handicap. In theorie zijn er meer mogelijkheden, bijvoorbeeld door de regeling SW-begeleid werken meer te benutten in het reguliere bedrijf; in de praktijk komt dit echter nog niet veel voor.

Tabel 2.1 Arbeidsvormen en doelgroepen

Arbeidsmogelijkheden voor doelgroepen	Psychische handicap	Lichamelijke handicap	Verstandelijke handicap	Lang werkloos, moeilijk lerend, drop-out	Combinatie van handicaps
Regulier bedrijf	-	+/-	-	+/-	-
Sociale firma	+	+	+	+	+
Alternatief bedrijf	+	+	?	+	+
SW-bedrijf	+/-	+	+	+/-	+/-
Sociale onderneming	+	+	+	+	+

Een sociale firma zit dicht aan tegen het reguliere bedrijf, maar ook tegen het alternatieve bedrijf en de sociale onderneming (die sociale firma's in wording kunnen zijn). De overlap met het SW-bedrijf is vooral gelegen in het feit dat beide type bedrijven een dubbele doelstelling hebben; een verschil is dat de sociale firma (in wording) zich kan richten op één doelgroep en ook mensen zonder arbeidshandicap in dienst kan nemen, het SW-bedrijf kan dit niet; de sociale firma kan ook mensen via de Wsw laten werken (begeleid werken, detachering vanuit SW-bedrijf).

Uit de inventarisatie blijkt dat een aantal bedrijven zich sociale firma (in wording) noemt, terwijl dat volgens onze informatie niet zo is. Ook de deskundigen die we hebben gesproken verschillen van mening over de vraag wanneer een bedrijf een sociale firma is. De meeste discussie wordt gevoerd over de vraag of:

- alleen bedrijven meetellen die een marktconform salaris bieden aan alle werknemers;
- een onderneming met gesubsidieerde arbeid een sociale firma is;
- arbeidsintegratiebedrijven wel sociale firma's zijn;
- alleen bedrijven meetellen die speciaal zijn opgericht met het doel werkgelegenheid te creëren voor arbeidsgehandicapten;
- de manier waarop bedrijven hun winst inzetten belangrijker is dan het aantal arbeidsgehandicapte werknemers;
- de bedrijven moeten streven naar een mix van werknemers mét en zonder arbeidshandicap.

De verschillende typen bedrijven, en ook de doelgroepen, laten zich niet strikt afbakenen. Er is veel overlap en grenzen zijn soms vaag, ook omdat de bedrijven zich ontwikkelen. In dit onderzoek zijn we daarom niet alleen op zoek gegaan naar de traditionele sociale firma (in wording), maar ook naar bedrijven die doelbewust ondernemen met arbeidsgehandicapten en/of met andere werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze bijzondere, sociale firma-achtige, bedrijven

hebben net zoals bijvoorbeeld SW- en alternatieve bedrijven een economische en een sociale doelstelling (een dubbel doel). Een belangrijk verschil is dat de bedrijven in dit onderzoek ernaar streven hun werknemers een marktconform salaris te bieden. Om dit doel te bereiken maken ze soms (tijdelijk) gebruik van gesubsidieerde banen of werken met behoud van uitkering.

2.3 Ontwikkelingen

Een aantal ontwikkelingen is van invloed op de kansen voor sociale firma's en vergelijkbare bedrijven met een dubbel doel. In deze paragraaf gaan we hier nader op in. Aan de orde komen het overwaaien van de hype over sociale firma's in de zorg, ontwikkelingen in de gesubsidieerde arbeid en de veranderde rol van de fondsen.

- De hype vanuit de zorg is over

In Nederland werd het concept van de sociale firma vooral omarmd door de geestelijke gezondheidszorg. Veel initiatieven uit de begintijd bestaan echter niet meer of zijn nooit verder gekomen dan de status van een beschut werkproject of een sociale onderneming. De belangrijkste reden is gelegen in het ontbreken van goed ondernemerschap en de moeilijkheid een zorgcultuur om te buigen tot een werkcultuur. GGZ-instellingen hebben verder vaak onvoldoende ruimte om de benodigde investeringen te doen voor sociale firma's. In april 2003 is bovendien de AWBZ gewijzigd en kunnen er geen bedrijfsmatige activiteiten meer gefinancierd worden vanuit de zorg. GGZ-Nederland wil dan ook geen arbeidsmatige activiteiten meer ontplooiën om de brug met de reguliere geldstroom te dichten. De huidige visie is dat arbeid niet gefinancierd mag worden met zorggelden, maar dat er gebruik gemaakt moet worden van de reguliere subsidies. Voor sommige groepen moeten dan andere inspanningen geleverd worden of moet meer moeite gedaan worden om van die subsidies gebruik te maken. Inmiddels heeft ook Cefec Nederland een bredere doelstelling, namelijk het overbruggen van de kloof voor mensen met een grote achterstand op de arbeidsmarkt die willen werken en niet in de bestaande voorzieningen zoals het vrije bedrijf, de sociale werkvoorziening of beschut werken terecht kunnen. Sociale firma's en sociale ondernemingen worden beschouwd als alternatieven voor deze doelgroep.

- Ontwikkeling gesubsidieerde arbeid

Het concept van de sociale firma is opgekomen in de geestelijke gezondheidszorg omdat veel cliënten niet terecht konden in het SW-bedrijf

of hier zelf niet naartoe wilden. Vergeleken met zo'n tien jaar geleden werken er nu meer mensen met een psychische handicap in de sociale werkvoorziening. Er worden in deze branche ook meer kleinschalige werkprojecten opgezet waarin deze doelgroep beter tot haar recht komt. Toch is de sociale werkvoorziening nog weinig een optie bij de initiatiefnemers van sociale firma's en vergelijkbare bijzondere bedrijven en bij veel van hun werknemers. Mogelijk gaat dit nu ook veranderen. De SW-infrastructuur dient namelijk beter benut te worden. De Raad voor Werk en Inkomen heeft hierover in 2003 een advies uitgebracht. De sociale werkvoorziening staat voor de opdracht om meer doelgroepen in huis te halen én om meer gebruik te maken van de begeleid werken formule, van groepsdetachering met begeleiding vanuit het SW-bedrijf of van individuele detachering. Voor sociale firma's en andere bijzondere bedrijven en voor de doelgroepen die ze in dienst nemen betekent deze ontwikkeling dat ze meer gebruik kunnen gaan maken van de Wsw-regeling. Een andere ontwikkeling met gevolgen voor de gesubsidieerde arbeid is dat in 2004 de nieuwe Wet Werk en Bijstand wordt ingevoerd. De regelingen voor ID-banen en Wiw zijn dan opgeheven en gemeenten mogen zelf bepalen of en hoe zij gesubsidieerde arbeid als arbeidsmarktinstrument gaan gebruiken. Het beleid zal meer gericht zijn op doorstroom naar regulier werk en, afhankelijk van de ontwikkeling van de werknemer, op het afbouwen van de subsidie. Sociale firma's en andere bedrijven kunnen hierdoor minder rekenen op vaste inkomsten vanuit de gesubsidieerde arbeid.

- Ontwikkeling bij fondsen

Er zijn verschillende fondsen waar sociale firma's en andere bijzondere bedrijven een aanvraag kunnen indienen voor ondersteuning en financiering, zoals Startfoundation, VSB-fonds, Stichting Doen en Rabobank Foundation. De laatste jaren heeft er in de werkwijze van deze fondsen een omslag plaatsgevonden. Aan de ene kant zijn de fondsen zich meer gaan richten op projecten met als doel arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen. Aan de andere kant financieren de fondsen minder vrijblijvend projecten en bedrijfsmatige initiatieven. Aanvragen worden kritischer en zakelijker beoordeeld en sommige fondsen willen ook meer daadwerkelijke hulp bieden. Startfoundation, Stichting Doen en het VSB-fonds financieren in dit verband een vijftal pilots waarbij geëxperimenteerd wordt met een methodiek uit de Verenigde Staten: Social Return On Investment (SROI). Deze methodiek heeft onder andere als doelstelling het beoordelen van de sociale en economische opbrengsten van een project en de investering daarin. Een andere

doelstelling van SROI is het op een bedrijfsmatige wijze weergeven van de resultaten van een sociale onderneming (Scholten, 2003).

Startfoundation reikt verder jaarlijks de Baanbrekersprijs uit; elk jaar wordt daarbij een ander probleem aan de orde gesteld. In 2003 wordt de prijs uitgereikt aan gevestigde of aankomende ondernemers met een ondernemersplan met een meer dan gemiddelde sociale component. De prijs bestaat uit twee delen: een (door)startkrediet en een donatie voor ondersteuning van de onderneming op een minder sterke of ronduit zwakke plek. Tijdens de uitreiking van de Baanbrekersprijs 2003 wil Startfoundation tevens publiciteit geven aan een nieuwe experimentele kredietregeling voor sociale firma's en andere bijzondere bedrijven.

Bovenstaande ontwikkeling bij fondsen gaat samen met een ontwikkeling in het bedrijfsleven in de richting van meer maatschappelijk ondernemen³. Grote bedrijven reserveren soms een apart budget voor dit doel. Sociale firma's en andere bijzondere bedrijven kunnen deze bedrijven benaderen met de vraag om sponsering.

2.4 Belemmeringen

Uit de literatuur en de gesprekken met deskundigen komt naar voren dat sociale firma's in wording het niet gemakkelijk hebben. Ze ervaren belemmeringen die ook 'reguliere' starters in het bedrijfsleven ervaren, zoals het vinden van een geschikt pand, een tekort aan ondernemersvaardigheden, problemen met overheidsinstanties, wettelijke vereisten en financiering. Sommige van deze belemmeringen worden versterkt door de specifieke economische en sociale doelstelling van het bedrijf (in wording) en een opstart vanuit de zorg (terughoudende opstelling van zorginstelling en/of banken, meer een zorg- dan werkcultuur). Sociale firma's in wording hebben daardoor extra belemmeringen zoals het verkrijgen van een startkapitaal, het vinden van een goede directeur/bedrijfsleider (sterke ondernemersgeest én groot sociaal besef) en de samenwerking met instanties zoals het UWV en sociale diensten.

Een specifiek aandachtspunt voor sociale firma's en vergelijkbare bedrijven is de werving van het personeel en de samenstelling van het personeelsbestand. Dit is belangrijk met het oog op een goede bedrijfsvoering en het management van deze bedrijven. Met name werknemers uit de geestelijke gezondheidszorg hebben bijvoorbeeld een verhoogd risico op uitval. Dit geeft onzekerheid over de arbeidsinzet van deze

³ Maatschappelijk ondernemen is ondernemen waarbij naast winst ook maatschappelijke en ecologische doelen nagestreefd worden.

doelgroep. Bosch en van Dungen (1999) zijn van mening dat hier in de praktijk weinig creatief mee wordt omgegaan. Een deel van de problemen zou met een arbeidspool kunnen worden opgevangen. In een aantal situaties zou men bewust kunnen streven naar een mix van werknemers mét en zonder arbeidshandicap. Uit onze inventarisatie blijkt dat er nog weinig bekend is over de juiste samenstelling van het personeelsbestand (verhouding wel en niet arbeidsgehandicapt of de juiste mix van doelgroepen). Verder blijkt dat een adequaat personeelsbestand niet alleen van belang is voor een goede bedrijfsvoering, maar ook voor de ontwikkelingsmogelijkheden bij specifieke doelgroepen. In een pilot van OMIJ Rijnmond en de PameijerKeerkring (2002) is bijvoorbeeld gekeken naar de juiste mix van doelgroepen bij twaalf verschillende bedrijfsactiviteiten. Uit de pilot blijkt dat daar waar vermenging van doelgroepen heeft plaatsgevonden (bijvoorbeeld verstandelijk gehandicapten, langdurig werklozen en probleemjongeren) er meer sprake is van ontwikkeling. Per werkvorm treden hierbij verschillen op en ook de mate waarin men aanwezig is speelt een rol. Permanent werkzaam op dezelfde werkplek zet ook een rem op ontwikkeling.

2.5 Quickscan aantallen

Eén van de doelen van het onderhavige onderzoek was het achterhalen van de aantallen sociale firma's (al dan niet in wording) in Nederland. We hebben hiertoe gezocht naar bedrijven die doelbewust ondernemen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en die ernaar streven hun werknemers een marktconform salaris te bieden. Dit was geen eenvoudige opdracht omdat de bedrijven worden opgestart vanuit verschillende hoeken en omdat de initiatieven nergens gebundeld zijn. Ook bestaat er verwarring over wat een sociale firma nu eigenlijk is.

Bosch en Van Dungen (1999) hebben geïnventariseerd hoeveel sociale firma's (in wording) er waren in de zorg en vonden slechts één sociale firma. Onder de zorginstellingen zou een potentieel aan sociale firma's zijn van ongeveer veertig werkprojecten. We hebben geprobeerd te achterhalen welke werkprojecten in dit onderzoek waren aangemerkt als een sociale firma in wording, maar dit bleek niet meer mogelijk. Voor het onderhavige onderzoek hebben we niet alleen gezocht naar sociale firma's (in wording) die zijn opgezet vanuit de zorg, maar ook naar initiatieven vanuit het bedrijfsleven, de sociale werkvoorziening en de welzijnssector. Met name de initiatieven uit het bedrijfsleven bleken moeilijk te achterhalen omdat deze bedrijven zich niet altijd (willen) profileren als een bijzonder bedrijf of als een sociale firma. We hebben

daarom dankbaar gebruik gemaakt van het bestand van bedrijven die jaarlijks worden aangemeld voor de Kroon op het Werkprijs⁴.

Op basis van de zoektocht verkregen we een lijst met 41 namen van mogelijke sociale firma's (al dan niet in wording) en vergelijkbare bijzondere bedrijven. Al deze bedrijven zijn telefonisch benaderd. Het resultaat van de telefonische quickscan was dat er 24 namen op de lijst bleven staan. Deze bedrijven verschillen van elkaar wat betreft grootte, doelstelling, product(en), gebruik van gesubsidieerde arbeid, achtergronden van de ondernemers, type handicap van de werknemers en de mate waarin het bedrijf rendabel is of zelfs winst maakt. Opvallend is dat veel personeels- en additionele kosten niet worden gecalculeerd; veel initiatieven zijn nog afhankelijk van stichtingen. Het gaat dus vooral om bedrijven in wording. We hebben geen sociale firma's gevonden die speciaal zijn opgezet met als doel werk te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die zelfstandig en rendabel zijn en die bewust streven naar een mix van arbeidsgehandicapte en niet arbeidsgehandicapte werknemers (zie ook paragraaf 2.2).

De gevonden bedrijven zijn:

- Reguliere bedrijven die veel arbeidsgehandicapten in loondienst hebben en die daarbij gebruik maken van subsidies en voorzieningen in de Wet REA.
- Sociale ondernemingen en alternatieve bedrijven die willen uitgroeien tot een rendabel regulier bedrijf (sociale firma's in wording).

Het is goed mogelijk dat we bedrijfsmatige initiatieven vanuit de zorg of het bedrijfsleven gemist hebben. De kans bestaat echter ook dat er namen van de lijst afvallen als intensiever wordt doorgevraagd naar de kenmerken en intenties van het bedrijf. Bosch en Van der Dungen (1999) raamden bijvoorbeeld na een telefonische enquête eind 1998 het aantal sociale firma's op twintig tot dertig. Tijdens vervolginterviews bleek echter dat er slechts één sociale firma over bleef.

⁴ De Kroon op het Werk prijs is bestemd voor bedrijven en organisaties die zich extra onderscheiden door het bieden van kansen aan mensen met een arbeidshandicap. Kansen om in dienst te komen, maar ook kansen om in dienst te blijven.

3 Algemene kenmerken van de bedrijven

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de algemene kenmerken van de vijftien sociale firma's en vergelijkbare bijzondere bedrijven met een dubbel doel die we hebben bezocht voor het onderzoek. We beginnen met een wat uitgebreidere beschrijving van de bedrijven. De beschrijvingen geven een beeld van de grote diversiteit aan bedrijven die willen ondernemen met doelgroepen. Vervolgens vergelijken we de bedrijven kort met elkaar op een aantal kenmerken: de bedrijfsactiviteit(en), bestaansduur, achtergrond opstart, achtergrond van de ondernemers, aantallen werknemers, inkomsten van de werknemers en de wervingsgroepen.

3.2 Korte beschrijving van de bedrijven

Annie Connect

Aantal werknemers: 450

Bestaat sinds: 2000

Annie Connect is een call center. Het bedrijf is opgezet door een ex-televisieproducent. De oprichter wilde inspelen op de krapte op de arbeidsmarkt en op het feit dat desondanks groepen mensen niet aan het werk komen. Bij de werving van personeel krijgt vooral de groep WAO'ers voorrang. Ongeveer de helft van de werknemers heeft een arbeidshandicap, meestal een fysieke beperking. Elke nieuwe medewerker krijgt in een basiscursus van drie dagen de fijne kneepjes bijgebracht van het vak van callcentermedewerker. Alle 'Annies' werken thuis; ze werken minimaal 15 uur en worden begeleid door een senior Annie. Daarnaast zijn er jaarlijks zogenaamde Anniedagen waar de medewerkers elkaar leren kennen. Dankzij grote opdrachten van de Postcode- en Bingoloterij en extra financiering van Stichting Doen kon het bedrijf snel groeien. Annie Connect is ondergebracht in 'Dijkproducties BV', waar ook een instituut voor creatief denken is ondergebracht. Dit instituut geeft trainingen en cursussen voor de medewerkers van Annie Connect en voor externe bedrijven.

Steengoed

Aantal werknemers: 15

Bestaat sinds: 2002

Steengoed is een keramiekbewerkingsbedrijf en ontstaan vanuit een GGZ-instelling. Wervingsgroepen zijn mensen met een psychische

handicap en/of psychosociale problemen. Bij Steengoed worden in opdracht relatiegeschenken, serieproducten, unica's en andere gebruiksvoorwerpen gemaakt. Het bedrijfspan is gevestigd in de Bijlmermeer. De bedrijfsleidster heeft de kunstacademie voltooid, ze heeft gewerkt met cliënten in GGZ-instellingen en ze heeft een opleiding voor jobcoach gevolgd. Bij de start van het bedrijf was er ondersteuning vanuit de GGZ-instelling en van de fondsen Start-foundation en het VSB-fonds. Steengoed is nog geen winstgevend bedrijf en sterk afhankelijk van externe ondersteuning. De bedrijfsleidster en een werkmeester zijn in loondienst bij de GGZ-instelling en gedetacheerd naar Steengoed. De overige werknemers hebben een ID-baan, zijn vrijwilliger of werken met behoud van uitkering. Op de werkvloer is een jobcoach aanwezig. Tegenwoordig legt Steengoed zich ook toe op reïntegratieactiviteiten.

Per Saldo

Aantal werknemers: 25

Bestaat sinds: 1995

Per Saldo behartigt de belangen van mensen die recht hebben op een persoonsgebonden budget. De vereniging houdt zich bezig met lobby-activiteiten in de politiek en met informatieverstrekking via een helpdesk voor leden. Verder geeft de organisatie brochures uit en worden voorlichtingsbijeenkomsten in de regio georganiseerd. De organisatie heeft inmiddels 12.000 leden die betalen voor de belangenbehartiging. De organisatie heeft ook inkomsten door gelden die binnenkomen voor specifieke projecten en door subsidie van het Ministerie van VWS. Bij vacatures vermeldt Per Saldo altijd uitdrukkelijk dat ook mensen met een arbeidshandicap kunnen solliciteren. Een groot deel van de werknemers van Per Saldo heeft een arbeidshandicap. Veel van hen hebben ook zelf een persoonsgebonden budget voor zorg, hulp of begeleiding. De betrokkenheid bij de doelgroep is daardoor groot.

Multa Bedrijven

Aantal werknemers: 85

Bestaat sinds: 1999

Multa Bedrijven bestaat uit verschillende onderdelen: een metaalbedrijf, een drukkerij, een meubelmakerij en een verpakkingsbedrijf. De meeste werkgelegenheid en productie zit in het metaalbedrijf: hier worden fietsendragers gemaakt. Multa Bedrijven is gestart vanuit een instelling voor verstandelijk gehandicaptenzorg. Bij de start kreeg het bedrijf financiële steun van deze zorginstelling. Ook kreeg de oprichter subsidie door mee te doen als pilot in een project van Cefec Nederland. Bij de

start van het bedrijf had de oprichter veel aan de steun vanuit de zorginstelling, later werd de ‘zorgcultuur’ van de begeleiders ervaren als een belemmering. De meeste werknemers ontvangen loon en een aanvullende uitkering vanuit de AWBZ of WAO. Er werken ook mensen op een ID-baan en er zijn een paar proefplaatsingen via SW-bedrijven. In de afgelopen jaren is Multa hard gegroeid, de zaken gaan goed. Per 2004 zou Multa een volledig zelfstandige organisatie kunnen zijn. De directeur wil ook de trainingen die Multa aan zijn werknemers geeft, geregistreerd krijgen als reïntegratietraject.

MELL Service

Aantal werknemers: 5

Bestaat sinds: 2002

MELL Service is een koeriersbedrijf. Het personeel wordt geworven onder de doelgroep WAO'ers. Het bedrijf bezorgt pakketten, brieven, dozen, materialen: in principe alles wat de (vaak lokale) opdrachtgevers vervoerd willen hebben, zowel nationaal als internationaal (binnen Europa). Naast het koerierswerk heeft MELL Service een autopoetserij. Als er geen koerierswerk is, wordt de tijd gevuld met het oppoetsen van bijzondere auto's, caravans en vrachtwagens. De eigenaar van MELL Service is het bedrijf gestart omdat hij zelf ook in de WAO zat en weer aan het werk wilde. Het bedrijf loopt goed volgens de directeur, potenties zijn aanwezig, maar verdere groei is lastig omdat het niet gemakkelijk is om de benodigde financiële middelen bij elkaar te krijgen. De directeur zou het zeer op prijs stellen als subsidieverstrekkers en banken wat coulanter zouden zijn ten opzichte van de bedrijven die dit soort activiteiten opstarten.

Bierbrouwerij De Prael

Aantal werknemers: 34

Bestaat sinds: 2002

In brouwerij De Prael worden vijf soorten bier gebrouwen. De bieren zijn genoemd naar vertolkers van het levenslied zoals Johnny of André. Het bier dat wordt gebrouwen verkoopt goed en de planning is om in de toekomst grotere apparatuur te kopen om de productie te kunnen verhogen. De bedrijfsleiding is in handen van twee ex-verpleegkundigen uit een GGZ-instelling. Bij de start kregen ze ondersteuning van een adviesbureau. Dit bureau heeft een stichting opgezet waarin allerlei geïnteresseerden financieel konden participeren (VSB, Startfoundation, Schipholgroep, GGZ-instelling). Op dit moment werken er bij De Prael twee mensen in loondienst, twee mensen zijn gedetacheerd vanuit een SW-bedrijf en de overigen volgen een sociale activeringstraject, ze

werken met behoud van uitkering. Het betreft vooral langdurig werklozen, WAO'ers en mensen vanuit de geestelijke gezondheidszorg. Doel van het bedrijf is om de werknemers 'klaar te stomen' voor de arbeidsmarkt. De directeur zou graag zijn inspanningen hiervoor vergoed krijgen door het UWV, de sociale dienst of het reïntegratiebedrijf.

JobSupport/De Baandert

Aantal werknemers: 17

Bestaat sinds: 1998

JobSupport is opgericht door de Stichting RMPI en treedt op als een reïntegratiebedrijf. In samenwerking met werkplaats De Baandert begeleidt JobSupport jongeren tot 24 jaar met een psychische handicap naar betaald werk. Bij De Baandert wordt gekeken in hoeverre ze daadwerkelijk klaar zijn voor werk. De werkzaamheden van De Baandert bestaan uit reparatie en revisie van ventilatormotoren, opknappen van computersystemen, vervaardigen van medisch educatief spelmateriaal, sorteerwerk en andere technische werkzaamheden. De algemene leiding is in handen gegeven van een ondernemer die afkomstig is uit het bedrijfsleven. Tijdens een voortraject bij De Baandert van ongeveer vier maanden krijgen de jongeren een Wajong-uitkering. Na het voortraject zijn er drie mogelijkheden: ze komen in dienst en worden gedetacheerd (salaris wordt aangevuld met een uitkering van het UWV); ze komen in vaste dienst bij een andere werkgever; ze gaan werken bij een SW-bedrijf of als vrijwilliger. Per jaar stroomt 85% van de jongeren door naar betaalde arbeid.

Lunchroom Broodje Apart

Aantal werknemers: 19

Bestaat sinds: 2002

Lunchroom Broodje Apart is een broodjeszaak annex winkel. Klanten kunnen er een kopje koffie drinken, een broodje eten, maar ook spullen kopen die door de werknemers zijn gemaakt. De werknemers zijn voornamelijk Wajong gerechtigd en ze hebben meestal een fysieke handicap. De bedrijfsleiding is in handen van een vrouw met 18 jaar ervaring in de geestelijke gezondheidszorg. Na een auto-ongeluk kwam ze in de WAO terecht en het lukte haar niet weer in het arbeidsproces terecht te komen. Op een dag besloot ze het heft in eigen hand te nemen. Ze heeft veel eigen geld in de zaak gestoken en daarnaast hulp gehad van een gespecialiseerd adviesbureau en een invloedrijk persoon uit de politiek. Hoewel op dit moment nog iedereen met behoud van uitkering werkt, is het wel degelijk de bedoeling dat op termijn alle werknemers in loondienst komen. Een groot struikelblok voor de oprichtster is dat de

werknemers nog niet onder de Wet REA vallen, terwijl er wel aanpassingen en voorzieningen nodig zijn omdat velen fysiek gehandicapt zijn.

Bike Shop

Aantal werknemers: 13

Bestaat sinds: 1995

De Bike Shop is een fietsenwinkel en een reparatiewerkplaats. Naast het verkopen en repareren van fietsen produceert de Bike Shop zelf ook fietsen. De meeste werknemers komen uit de naburig gelegen GGZ-instelling. De zaak is gevestigd in het centrum van Emmen en wordt druk bezocht. De bedrijfsleiding ligt bij één persoon met ervaring in de fietswereld. Het bedrijf wordt nog behoorlijk gesteund door een stichting die meer van dit soort bedrijven onder haar hoede heeft. Deze stichting biedt onder andere ondersteuning bij de personeelsadministratie. De bedrijfsleider wil hier meer bij betrokken raken, want hij weet nu erg weinig af REA-subsidies en dergelijke. Ook wil hij meer tijd steken in de ontwikkeling en doorstroom van zijn werknemers (als deze hieraan toe zijn). Op dit moment werken er bij de Bike Shop twee begeleiders in loondienst en elf mensen met behoud van uitkering. Op dit moment neemt de verkoop van fietsen wat af, maar het aantal reparaties neemt juist weer toe.

Tap Taxi

Aantal werknemers: 36

Bestaat sinds: 1963

Tap Taxi levert aangepast vervoer voor mindervaliden, ouderen, instellingen en overige cliënten. In beperkte mate worden ook 'gewone' taxi's ingezet. Sedert 1996 neemt het bedrijf ook arbeidsgehandicapten in dienst omdat er sprake was van een krapte op de arbeidsmarkt. De directeur zocht contact met het GAK om na te gaan of er WAO'ers ingezet konden worden. Dit werd hem in eerste instantie afgeraden. Hij zette toch door en de inzet van WAO'ers bleek een succes. Dankzij een gemotiveerde medewerker van het UWV kon hij uiteindelijk veel mensen werven. Op dit moment wordt gestreefd naar een fifty fifty verhouding van WAO'ers en niet-WAO'ers in het personeelsbestand. Alle werknemers zijn in loondienst. De directeur wil graag aan andere werkgevers laten zien dat een rendabel bedrijf met veel arbeidsgehandicapte werknemers in combinatie met een laag verzuim en een positieve uitstraling mogelijk is.

WAO-uitzendbureau

Aantal werknemers: 24

Bestaat sinds: 2000

Het WAO-uitzendbureau is een commercieel bedrijf met als diensten het detacheren en opleiden van WAO'ers. Daarnaast herplaatst het bedrijf personen in het eerste ziektejaar en wordt outplacement als dienst aangeboden. Het bedrijf heeft vier filialen. WAO'ers die gemotiveerd zijn om te werken melden zichzelf bij het bureau. Alle activiteiten worden volledig onafhankelijk van het UWV uitgevoerd. De werknemers krijgen een regulier salaris conform de van toepassing zijnde CAO. Ook de consultants van het uitzendbureau zijn afkomstig uit de WAO. De directeur en de medewerkers zijn veel tijd kwijt aan administratie en contacten met het UWV. Het uitzendbureau loopt goed en de directeur wil het bedrijf uitbreiden tot een landelijk netwerk van WAO-uitzendbureaus. Er is echter nog wel een aanloopfinanciering nodig om dit proces te versnellen.

De Onderste Steen (DOS)

Aantal werknemers: 3 (in 2002: 18)

Bestaat sinds: 2000, wordt opgeheven per 2004

De Onderste Steen is een aannemersbedrijf dat werkt voor particulieren en bedrijven. DOS is een sociale firma 'naar de letter van de wet': driekwart van de werknemers in loondienst zat daarvoor in de WAO met een arbeidshandicap, de helpt daarvan psychisch. DOS is gestart met een aannemer die zijn bedrijf inbracht. Zijn opdracht was om het bedrijf als sociale firma te ontwikkelen. Er waren echter veel knelpunten. Zo lukte het nauwelijks om bouwvakkers zonder handicap te werven. Daarom week de ondernemer uit naar WAO'ers met een fysieke beperking, waardoor een 'ongezonde mix' van personeel met – en zonder handicap ontstond. Verder waren er veel extra kosten als gevolg van het werken met de doelgroep (voor arbozorg, begeleiding, werkvoorbereiding, ziekteverzuim en tegenvallende arbeidsproductiviteit). Deze extra kosten werden vaak slechts deels – of helemaal niet – vergoed door het UWV. Het korte bestaan van DOS eindigt per 1 januari 2004; dan wordt DOS een AWBZ-activiteit waar deelnemers met behoud van uitkering werken.

Blixem

Aantal werknemers: 34

Bestaat sinds: 1997

Blixem profileert zichzelf als een normaal bedrijf: het is een lunchcafé en een cadeauwinkel, maar ook een arbeidsintegratiebedrijf. Het bedrijf is opgezet vanuit een instelling voor lichamelijk gehandicapten en een instelling voor verstandelijk gehandicapten. Er was veel ondersteuning bij de start door adviesbureaus. In totaal werken ongeveer 34 mensen bij Blixem, mensen met een verstandelijke en een lichamelijke handicap, moeilijk lerende jongeren en negen leidinggevend en begeleiders. Alleen de leiding en begeleiders zijn in loondienst, de overigen werken in het kader van vervangende dagbesteding, als stagiaire van een praktijkschool of in een scholingstraject. Ze kunnen in de praktijk en met professionele begeleiding leren wat het betekent om te werken. Het bedrijf loopt goed en de uitstroom naar regulier werk is 60%. De bedrijfsleider is zeer tevreden over de huidige samenwerking met een vaste contactpersoon van het UWV.

Kringloopwinkel Haarlem-Noord

Aantal werknemers: 13

Bestaat sinds: 1997

Kringloopwinkel Haarlem-Noord is onderdeel van De Schalm. De winkel bestaat als leerwerkbedrijf sedert 1997. In 2002 heeft De Schalm in het kader van een Equal-project gelden verkregen om te proberen van Kringloopwinkel Haarlem-Noord een regulier bedrijf of sociale firma te maken. Het is de bedoeling dat de 'betere' deelnemers vanuit de andere vestigingen van de Schalm naar een betaalde baan in de sociale firma doorstromen. Deze winkel moet commerciëler draaien en de eisen aan het personeel zijn hoger. Op dit moment werkt er één persoon in loondienst, drie mensen worden betaald vanuit het Equal-project, acht mensen hebben een ID-baan en er is een proefplaatsing. De doelgroepen waaronder geworven wordt zijn vooral langdurig werklozen, WAO'ers (psychisch) en mensen uit de geestelijke gezondheidszorg. Of het lukt om van de winkel een rendabel bedrijf te maken is nog de vraag. Behalve problemen, zoals het niet vergoed krijgen van een lager verdienvermogen en inspanningen voor reïntegratie door het UWV, heeft de directeur ook te maken met bezuinigingen op ID-banen. Hij gaat daarom op zoek naar extra inkomsten, zoals sponsoring door een paar grote bedrijven in de regio en verlenging van het Equal-project.

Valid Express

Aantal werknemers: 23

Bestaat sinds: 1999

Valid Express is een koeriersbedrijf. Er werken voornamelijk (ex)WAO'ers met een fysieke arbeidshandicap of een chronische ziekte. Het bedrijf is opgericht door een freelance koerier die graag haar gehandicapte broer in dienst wilde nemen. Het GAK werkte echter niet mee aan de benodigde financiering voor een aangepaste auto. De tegenwerking bracht de oprichtster echter niet van haar plannen af, integendeel ze heeft in drie jaar tijd een goed lopende koeriersdienst opgezet met vrijwel alleen maar WAO'ers in dienst. Ze heeft veel hulp en ondersteuning gezocht en gekregen voor het schrijven van een ondernemingsplan, een publiciteitscampagne en de financiering van het één en ander. Er werken 23 mensen in loondienst; daarnaast maakt het bedrijf gebruik van de diensten van 20 freelancers. Het bedrijf is rendabel en er is inmiddels een tweede vestiging. Met name het verkrijgen van subsidies via het UWV verloopt erg moeizaam. De ondernemer probeert daarom een vaste accountmanager te krijgen bij het UWV.

3.3 Kenmerken van de bedrijven

In deze paragraaf gaan we in op de belangrijkste kenmerken van de vijftien bedrijven. De kenmerken zijn weergegeven in de onderstaande tabellen. In de eerste tabel zijn opgenomen de bedrijfsactiviteit(en), bestaansduur, achtergrond van het bedrijf en achtergrond van de ondernemers. In de tweede tabel staan de aantallen werknemers, inkomsten van de werknemers en de doelgroepen waaronder de ondernemers hun personeel werven. Sommige bedrijven richten zich op meer dan één bedrijfsactiviteit of doelgroep. Ook komen verschillen voor in inkomsten tussen werknemers in één bedrijf.

Uit tabel 2 blijkt dat de bedrijfsactiviteiten divers zijn. Veel voorkomende activiteiten zijn vervoer; reparatie, klussen en renovatie; detailhandel; licht industrieel werk, montage of ambachtelijk werk. Overige activiteiten die voorkomen zijn gericht op de horeca, detachering of reïntegratie, callcenteractiviteiten en belangenbehartiging. Bij zes bedrijven komen combinaties van activiteiten voor, zoals bijvoorbeeld een lunchcafé én een cadeauwinkel; reparatie van fietsen én een fietsenwinkel; reparatie én productiewerk.

Tabel 3.1 Kenmerken van de bedrijven (N=15)

Bedrijfsactiviteit	Aantal bedrijven
Reparatie, klussen, renovatie	4
Detailhandel	4
Licht industrieel, montage, ambachtelijk werk	4
Personenvervoer, koeriersdienst	3
Overig	6
Combinatie van activiteiten	6
Bestaansduur	Aantal bedrijven
0 - 2 jaar	4
2 - 4 jaar	5
> 4 jaar	6
Achtergrond opstart	Aantal bedrijven
Vanuit particulier initiatief	8
Vanuit zorg	7
Achtergrond ondernemer	Aantal bedrijven
Bedrijfsleven/eigen bedrijf	8
Vakmanschap	8
Zorg/begeleiding	6
Zelf arbeidsgehandicapt (WAO)	3

De bestaansduur van de bedrijven loopt uiteen van één tot veertig jaar. De meeste bedrijven zijn echter tussen de twee en acht jaar oud. Acht bedrijven zijn opgericht vanuit een particulier initiatief en zeven bedrijven op initiatief van één of soms meer zorginstellingen. Acht ondernemers zijn afkomstig uit het bedrijfsleven en/of hadden vroeger een eigen bedrijf, de overigen zijn afkomstig uit een zorg- of welzijnsinstelling. Sommige ondernemers zijn zelf arbeidsgehandicapt en acht ondernemers hebben specifieke vakdeskundigheid die aansluit bij de bedrijfsactiviteit(en).

In tabel 3 zijn gegevens opgenomen over de werknemers in de bedrijven. Onder het kopje aantal werknemers vallen alle werknemers, dus ook de leiding en werkbegeleiding en werknemers zonder arbeidshandicap. De aantallen werknemers lopen uiteen van drie tot 450 personen. De meeste bedrijven hebben echter tussen de 15 en 40 werknemers in dienst. De inkomsten van de werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt lopen uiteen. Bij tien bedrijven krijgen de werknemers een regulier salaris, vaak in aanvulling op een gedeeltelijke WAO of Wajong-uitkering.

Tabel 3.2 De werknemers in de bedrijven (N=15)

Aantal werknemers	Aantal bedrijven
0 – 20 werknemers	7
20 – 100 werknemers	7
> 100 werknemers	1
Inkomsten werknemers	Aantal bedrijven
Regulier salaris (soms aanvullend op Wajong/WAO)	10
Werken met behoud van uitkering	5
SW-begeleid werken of detachering	4
Gesubsidieerde baan (ID-baan, Wiw)	3
Wervingsgroepen	Aantal bedrijven
Psychische handicap	7
Lichamelijke handicap/chronisch ziek	10
Langdurig werkloos/moeilijk lerend	4
Verstandelijke handicap	2
Ook niet-arbeidsgehandicapten	4
Overig	2

Bij zes van deze tien bedrijven geldt dit voor alle werknemers, bij de overige vier bedrijven geldt dit voor een paar werknemers. Bij de overige bedrijven hebben de werknemers een gesubsidieerde arbeidsplaats (ID-baan, Wiw, WSW) of werken zij nog met behoud van hun uitkering.

De meeste bedrijven richten zich bij de werving van personeel op meerdere doelgroepen. De groep die het meest geworven wordt is afkomstig uit de WAO. Bedrijven buiten het zorgcircuit geven de voorkeur aan WAO'ers met een lichamelijke beperking of een chronische ziekte. Zeven bedrijven (veelal opgericht vanuit de zorg) werven ook mensen met een psychische handicap. Voor vier bedrijven zijn ook langdurig werklozen een wervingsgroep en eveneens vier bedrijven werven niet alleen mensen mét een arbeidshandicap, maar ook mensen zonder arbeidshandicap. Onder het kopje overige doelgroepen vallen moeilijk lerenden en werknemers in het eerste ziektejaar.

4 Starten van een sociale firma

4.1 Inleiding

Het opzetten van een sociale firma of een vergelijkbaar bijzonder bedrijf is niet eenvoudig. In dit hoofdstuk gaan we in op de ervaringen hiermee van vijftien ondernemers. Aan de orde komen de aanleiding om het bedrijf te starten en de specifieke situatie als het bedrijf is gestart vanuit de zorg. We bespreken de voorbereiding door de ondernemers en hoe de ondernemers aan het benodigde startkapitaal zijn gekomen. Tot slot komen enkele verbeterpunten aan de orde die de ondernemers zelf benoemen.

4.2 Aanleiding

Het opzetten van een eigen bedrijf of een sociale firma is een risicovolle onderneming en vraagt nogal wat van de betrokkenen in termen van tijd én geld. Waarom zijn zij hier dan toch aan begonnen? Uit het onderzoek blijkt dat persoonlijke betrokkenheid bij de problematiek van arbeidsgehandicapten en andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor de meeste ondernemers een belangrijke reden was. De ondernemers wilden problemen, zoals vooroordelen bij werkgevers, uit de weg gaan door het heft in eigen hand te nemen. Uit de gesprekken komen verder drie hoofdredenen naar voren om te gaan ondernemen met doelgroepen: eigen belang (in positieve zin), vanuit werksituatie gemotiveerd of opdracht gekregen en inspelen op een gat in de markt. Soms is er sprake van een combinatie van deze redenen. We gaan hieronder kort in op de hoofdredenen om een sociale firma of vergelijkbaar bedrijf te starten.

- Eigen belang (in positieve zin)

Vier bedrijven uit het onderzoek zijn gestart door een WAO'er of door iemand die familie is van een arbeidsgehandicapte. De problemen die deze mensen aan den lijven ondervonden bij het zoeken van werk, maakten dat ze creatief gingen nadenken over kansen voor een eigen bedrijf en over het in dienst nemen van meer arbeidsgehandicapten. Eigen ervaring met arbeidsongeschiktheid en de problemen die iemand kan tegenkomen als hij probeert toch aan het werk te komen, blijkt een sterke motivator voor het opzetten van een eigen bedrijf.

Ik werkte als freelancer. Toen ik meer opdrachten kreeg dan ik aan kon wilde ik mijn broer, die arbeidsgehandicapt is en geen werk kon vinden,

in dienst nemen. Ik vroeg het GAK om een werkaanpassing, maar kreeg dit niet. Toen startte ik maar mijn eigen bedrijf. Niet dat dat gemakkelijk ging. Overal waar ik kwam werd het afgeraden om een bedrijf met arbeidsgehandicapten te starten. In totaal heeft het drie jaar aan voorbereidingen gekost voordat ik de eerste werknemer in dienst kon nemen.

- Vanuit de zorg

Zeven ondernemers hebben het bedrijf opgezet met ondersteuning van een zorginstelling. Sommigen van hen waren al werkzaam in de zorg, anderen zijn speciaal geworven voor dit doel en waren juist niet afkomstig uit de zorg. Voor deze categorie starters was het opzetten van een bedrijf persoonlijk minder risicovol omdat ze daarbij ondersteund werden (organisatorisch en financieel) door een zorginstelling.

Ik deed met een collega onderzoek naar de wensen van cliënten in de geestelijke gezondheidszorg. Het bleek dat een meerderheid fantaseerde over betaalde arbeid. Dat zette mij aan het denken. Ik wilde werk gaan creëren voor deze mensen. Hierover heb ik gesproken met mijn toenmalige werkgever, de directeur van een GGZ-instelling. Toen bleek dat hij ook aan de slag wilde met arbeidstoeleiding voor deze doelgroep.

Als mensen lang als deelnemer in een traject zitten zie je dat het eerst beter met ze gaat, maar dat als ze écht gaan werken vaak een terugval plaatsvindt. Ze gaan dan weer ‘deelnemersgedrag’ vertonen (wegzakken, hangen, niets doen). Dit is een valkuil voor leidinggevers die vooral gericht zijn op begeleiding van deelnemers. Leidinggeven aan ex-deelnemers in een regulier baan is andere koek. Daarom wilde ik dit scheiden. De betere deelnemers kunnen nu doorstromen naar onze sociale firma.

- Gat in de markt of personeelskrapte

Bij vier ondernemers was de voornaamste reden voor het opzetten van het bedrijf het zien van een ‘gat in de markt’, soms in combinatie met krapte op de arbeidsmarkt, waardoor de doelgroep arbeidsgehandicapten in beeld kwam. Sommigen van hen hadden op dat moment geen werk of wilden iets anders gaan doen. Eén ondernemer die al een eigen bedrijf had, is arbeidsgehandicapten in dienst gaan nemen omdat hij op dat moment geen ‘regulier personeel’ kon krijgen.

Ik ergerde mij al langer aan de debatten over de WAO enerzijds en verhalen over krapte op de arbeidsmarkt anderzijds. Ik dacht: ‘als je die

WAO'ers inzet op de plekken waar personeelskrapte is, ben je klaar'. Aangezien ik toch al van plan was iets anders te gaan doen, heb ik mijn bedrijf verkocht en een nieuw bedrijf gestart voor arbeidsgehandicapten.

4.3 Ondernemen vanuit de zorg

In totaal zijn zeven bedrijven gestart vanuit de zorg, meestal vanuit de geestelijke gezondheidszorg, maar ook vanuit de gehandicaptenzorg. Vrijwel alle ondernemers die in deze bedrijven werken vinden dat een bedrijf starten vanuit de zorg zowel voor- als nadelen heeft. Met name de extra ondersteuning, organisatorisch én financieel, van de zorginstelling is bevorderend. Een belemmering is het echter als de ondernemer en de overige werkbegeleiders zelf ook afkomstig zijn uit de zorg. In deze branche heerst over het algemeen namelijk geen ondernemersklimaat. De cliënt blijft centraal staan, terwijl om te overleven als bedrijf de commerciële invalshoek eigenlijk centraal moet staan. Er is daarom volgens deze ondernemers een 'cultuuromslag' nodig, met name gericht op acceptatie van het commerciële karakter van het bedrijf en de consequenties daarvan voor de zorg.

Voor een goede bedrijfsvoering is het volgens enkele ondernemers beter om een bedrijfsleider te zoeken buiten de zorg; iemand die vertrouwd is met het ondernemerschap en het product. Vertrouwdheid met het ondernemersschap is echter niet voldoende. De bedrijfsleider moet namelijk ook affiniteit hebben met de doelgroep en de capaciteiten hebben om zorg en bedrijf in één concept te verenigen. Soms komt een sociale firma niet goed van de grond omdat de verkeerde ondernemer is aangetrokken.

Een start vanuit een GGZ-organisatie is een groot voordeel. Je moet ondernemend zijn en zin hebben om een project met die doelgroep te leiden. Als je tegelijkertijd een grote GGZ-instelling achter je hebt staan en je hebt commitment van de directeur, dan is dat goed voor de werving van personeel en de financiering. Wat beter had gekund is een wat actiever en motiverende houding door de begeleiders van de instelling. Nu zien ze het werken van cliënten vaak als riskant of zelfs als zielig. Dat slaat nergens op.

Er is een zogenaamde 'sociale cultuur' vanuit de zorg in de werkplaats geslopen. Het kost mij veel tijd om de zorg uit de onderneming te krijgen en werknemers er van te overtuigen dat ze hier aan het werk zijn. Als ze verzorgd willen worden en thuis willen zitten, dan kunnen ze terecht bij

de GGZ-instelling. Een project als dit kent vooral een culturele component die je moet overwinnen.

4.4 Voorbereiding

We hebben de ondernemers gevraagd hoe zij te werk zijn gegaan bij de voorbereiding van de start van het bedrijf. Hadden zij bijvoorbeeld vooraf een analyse van de markt laten maken? Was er een ondernemingsplan en hoe kwamen zij aan startkapitaal? Hebben ze alles alleen gedaan of was er ondersteuning van derden?

Uit de verhalen van de ondernemers blijkt dat de ervaringen met de start van het bedrijf heel verschillend zijn. Soms ging het van een leien dakje, soms had men de grootste moeite om de financiering rond te krijgen. Bij de meeste ondernemers was ervaring met het opzetten van een bedrijf of met bedrijfsmatige projecten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet aanwezig. Bij twee bedrijven was er geen sprake van een gedegen voorbereiding, in de zin van een analyse van de markt. Eén van deze bedrijven had ook geen ondernemingsplan. Deze ondernemers geven aan dat zij ‘gewoon zijn begonnen aan de keukentafel’ of dat ze een analyse niet nodig vonden omdat ze voldoende vertrouwen hadden in het gekozen concept.

Bij de overige bedrijven was er wel sprake van een gedegen voorbereiding van de start. Er was een analyse van de markt gemaakt en er was een ondernemingsplan. Om dit te financieren moesten vaak fondsen benaderd worden, want een goed ondernemingsplan kost geld. De meeste ondernemers hebben zich bij de voorbereiding laten ondersteunen door een extern adviesbureau, door de zorgorganisatie van waaruit het bedrijf werd opgestart (indien van toepassing) en soms ook door kennissen/familieleden. Ondersteuning werd gegeven op verschillende gebieden. Soms alleen op financieel gebied (drie ondernemers), soms alleen bij organisatorische zaken en de keuze van het concept (drie ondernemers), meestal op zowel financieel als organisatorisch gebied (acht ondernemers). Ondersteuning vond met name plaats op de volgende gebieden:

- keuze concept/product;
- marktanalyse;
- schrijven van ondernemingsplan;
- startkapitaal of zoeken van sponsors/subsidies;
- organisatie en management;
- gebouw, materialen en overige faciliteiten.

Ik had 400 bedrijven gebeld met de vraag of ze het bedrijf zouden inschakelen: ze zeiden allemaal 'ja'. Met een vriend, die werkte bij de Kamer van Koophandel, haalde ik het Easy Startpakket en samen hebben we in de avonduren het ondernemingsplan geschreven. Maar de bank vond het plan helaas niet gedetailleerd genoeg. Van weer iemand anders kreeg ik toen de tip om een adviesbureau het plan te laten verbeteren. Maar dat kost geld en dat had ik niet. Dankzij steun van gehandicaptenorganisaties en door relaties uit mijn vorige werk te benaderen heb ik het geld uiteindelijk bijeengebracht.

De basis voor het bedrijf werd geleverd door een zelfstandige die aanbood zijn bedrijf in te brengen en dit verder uit te bouwen als sociale firma. Hij werd aangetrokken als ondernemer voor het bedrijf en kwam in eerste instantie in dienst van de GGZ-instelling. De instelling stond ook garant voor de aanloopverliezen. Iemand die veel ervaring heeft met werkprojecten voor langdurig werklozen heeft ons geadviseerd. Verder werd een staffunctionaris van de GGZ-instelling vrijgemaakt voor ondersteuning van de ondernemer (zes uur per week). Deze ondersteuning was vooral gericht op de bedrijfsvoering.

4.5 Startkapitaal

Het is gebruikelijk dat starters van een bedrijf een ondernemingsplan schrijven en vervolgens aankloppen bij een bank voor financiering. Als ze eigen geld hebben wordt dit er vaak ook ingestoken. Deze gang van zaken is in de meeste gevallen ook gevolgd door de ondernemers uit het onderzoek. Drie ondernemers hebben hun eigen geld gestoken in het bedrijf. De meeste ondernemers hadden echter geen eigen geld en waren afhankelijk van de steun van een zorginstelling of financiering door een bank. Dit laatste is echter een probleem. Banken wijzen verzoeken voor financiering voor sociale firma's en vergelijkbare bedrijven meestal af omdat ze ondernemen met arbeidsgehandicapte werknemers een te groot risico vinden. Doordat de reguliere weg niet gevolgd kan worden, gaat er bij dit soort initiatieven veel tijd en energie zitten in het verkrijgen van voldoende startkapitaal. Dat geldt vooral voor de bedrijven die opgezet worden vanuit particulier initiatief. Een zorginstelling die het initiatief steunt wil namelijk meestal wel garant staan voor aanloopverliezen of een krediet geven. De initiatiefnemers hebben vaak meerdere banken en fondsen benaderd en soms ook hun eigen vermogen moeten aanspreken. De ondernemers noemen een aantal namen van bedrijven en organisaties die een rol hebben gespeeld bij het verkrijgen van het startkapitaal. Dezelfde bedrijven en organisaties spelen overigens een rol bij de

benodigde extra financiering als het bedrijf eenmaal is gestart of bij een nieuwe vestiging:

- Startfoundation, Stichting Doen, VSB-fonds.
- Subsidie van de Europese gemeenschap (Equal, ESF).
- Gemeenten, provincies of overheid (Ministerie van VWS en SZW).
- Zorginstelling, SW-organisatie.
- VSB-bank, Rabobank.
- Grote bedrijven als sponsor of in het kader van maatschappelijk ondernemen.
- Cefec Nederland (pilotprojecten).

Om de vereiste financiering te verkrijgen is het voor de initiatiefnemers van dit soort bedrijven nodig dat zij kennis hebben van de wereld van sponsors, subsidieverstrekkers, banken en bedrijven die doen aan maatschappelijk ondernemen en gespecialiseerde adviesbureaus die soms werken op basis van 'no cure no pay'. Zoals reeds eerder aangegeven lukt het de ene ondernemer wel om bij één of meer van deze organisaties financiering te verkrijgen, de ander lukt dit niet of pas na heel veel inspanningen. Met name deze laatste groep is ontevreden over de gang van zaken. Redenen voor afwijzing zijn voor de ondernemers vaak onduidelijk of onbegrijpelijk. In de interviews worden als redenen voor afwijzing genoemd:

- een te globaal ondernemingsplan;
- niet aan financiering van individuele bedrijven doen;
- niet twee vergelijkbare aanvragen tegelijk in behandeling nemen;
- niet voldoen aan de criteria.

Banken wilden niet helpen (te globaal ondernemingsplan, fondsen wilden niet helpen (het is een bedrijf en geen stichting). Ik heb daarom mijn eigen spaargeld erin gestoken en mijn huis verkocht. Ook lukte het mij staatssecretaris Rutte te ontmoeten. Hij was onder de indruk van mijn plan en hij heeft bij het UWV, Stichting Instituut GAK en Startfoundation aangedrongen om financieel bij te springen. We hebben nog steeds contact want hij wil dat dit soort projecten goed loopt. Via het ministerie van SZW doen we nu ook mee met een aanvraag voor ESF-subsidie. Dit is gehonoreerd en per 2004 kan ik hier ook op rekenen.

Het is van groot belang dat een starter van een sociale firma of vergelijkbaar bedrijf weet voor welke financiering hij waar kan aankloppen en welke criteria de verschillende instanties hanteren. Behalve dat starters zich een weg moeten zoeken in deze wereld, moeten

ze ook van goede huize komen om hun aanvraag te motiveren. Dit hebben ze vaak gedaan door:

- Het inhuren van een in deze problematiek gespecialiseerd adviesbureau. Deze bureaus kennen de weg en hebben soms ook contact met subsidieverstrekkers.
- De publiciteit zoeken met het financieringsprobleem.
- Hulp van invloedrijke personen die het bedrijf aanbevelen bij ‘geldschietters’ of die zelf bijdragen.
- In detail aangegeven hoeveel geld het bedrijf de samenleving bespaart als het arbeidsgehandicapten in dienst neemt.

Een gespecialiseerd adviesbureau wist toegang tot ESF-gelden te krijgen en kende ook goed de weg naar subsidiegevers. Met hulp van dit bureau is een stichting opgericht met als doel nog meer van dit soort projecten/bedrijven te starten. In deze stichting kunnen allerlei geïnteresseerden financieel participeren. Het bedrijf krijgt hierdoor een officiële status. In de stichting zitten nu het VSB-fonds, Start Foundation, Schiphol Groep en een GGZ-instelling.

Ik kwam in contact met een bureau dat beginnende ondernemers ondersteunt op basis van no cure no pay. Samen met dat bureau heb ik Doen participaties benaderd. Stichting Doen kocht 15% van de aandelen van ons bedrijf. Via het VSB-fonds kreeg ik geld om de werknemers een goede opleiding te geven. De dienst welzijn van de gemeente kwam tegemoet in bepaalde investeringskosten. Ook benaderde ik mijn oude werkgever en kennissen en verkreeg zo geld en leningen.

4.6 Verbeterpunten

De meeste ondernemers zijn tevreden over de gang van zaken bij de start van het bedrijf, ondanks de belemmeringen die men tegenkwam. Een belangrijke reden voor de tevredenheid van velen is gelegen in de voldoening die het geeft een bedrijf op te zetten voor deze doelgroep en in het overwinnen van belemmeringen.

Het feit dat een plan dat ooit in een café met een collega besproken werd tot zoiets kan leiden, is toch geweldig!

Eén ondernemer is zeer ontevreden over de start. Een belangrijke reden is dat het maar niet lukt (nog steeds niet) om voldoende financiering bijeen te krijgen om het bedrijf echt goed op te starten. Ook veel andere ondernemers kregen te maken met tegenslagen en belemmeringen. Met

name de voorbereiding en financiering van het bedrijf kost veel tijd. De volgende aandachtspunten om de start van een bedrijf met een dubbel doel beter te laten verlopen worden het meest genoemd:

- Een commerciële invalshoek vanaf het begin.
- Investeren in een goede marktanalyse en een juiste keuze van het concept.
- Zorgen voor deskundige ondersteuning (organisatorisch en financieel).
- Een goede ondernemer met ondernemersvaardigheden én kennis van de doelgroep.
- Niet te hard van stapel lopen, het bedrijf geleidelijk opbouwen.
- Goed verdiepen in alle subsidie- en financieringsmogelijkheden.

Als we vooraf meer hadden geweten waren veel fouten niet gemaakt. Zo nam ik bijvoorbeeld direct vier mensen in vaste dienst. Dat zou ik nu nooit meer doen; eerst moeten zij zich maar eens bewijzen. Hiervoor gebruiken we nu de mogelijkheid van een proefplaatsing. We houden terdege rekening met de handicap, de arbeidsdeskundige bepaalt wat iemand wel en niet kan doen; van daaruit moet je nu gewoon goed werken; niet te laat komen en de kantjes ervan af lopen, dat wordt niet getolereerd.

De ondernemers steken niet alleen de hand in eigen boezem, maar vinden dat ook andere partijen sommige zaken beter kunnen doen. Voor een goede start van sociale firma's en andere bijzondere bedrijven is volgens veel ondernemers bij andere partijen het volgende nodig:

- Flexibiliteit en kennis van wat er nodig is om deze doelgroepen aan het werk te krijgen en te houden bij organisaties zoals het UWV, reïntegratiebedrijven en gemeenten.
- Eerder en betere advisering door gespecialiseerde adviesbureaus over de mogelijkheden voor subsidies en aanvullende financiering.
- Een informatiepunt over de mogelijkheden voor subsidie, krediet en/of giften en over de werkwijze van instellingen en fondsen die deze mogelijkheid bieden.
- Alertheid bij zorginstellingen op verschillen in 'zorg- en bedrijfs-cultuur' en vanaf het begin een commerciële invalshoek faciliteren.

Het GAK heeft mij destijds afgeraden om WAO-ers te gaan werven omdat 'die mensen toch niet zouden willen'. Er werd gezegd 'laat ze lekker in de WAO, daar zitten ze toch goed.' Dat verbaasde mij.

Het aanboren van geldbronnen kost zoveel tijd. Als je eerder kunt beginnen heb je eerder mensen achter de geraniums vandaan. Dat is toch in ieders belang. Ik voel daarom wel wat voor een startregeling voor dit soort bedrijven. Een stichting met mensen uit de praktijk zou kunnen toetsen of plannen goed zijn en advies geven over het verstrekken van een subsidie.

We willen af van al die versnipperde subsidies. Beter zou het zijn als de overheid een loket creëert, of gebruik maakt van een reeds bestaand loket, waar je terecht kunt als je een bedrijf als het onze wilt opzetten of uitbreiden. Bedrijven zouden de overheid moeten voorrekenen wat ze de samenleving besparen en wat ze aan extra kosten hebben.

5 Toeleiding en werving

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de gang van zaken bij de toeleiding en werving van het personeel voor de sociale firma's en vergelijkbare bedrijven met een dubbel doel. Allereerst bespreken we de keuze van de ondernemers: werving onder één of meer doelgroepen of streven naar een specifieke verhouding van werknemers met en zonder arbeidshandicap. We gaan in op de aanpak voor de werving en selectie. Ook gaan we in op de samenwerking bij de toeleiding en werving met SW-bedrijven, het UWV, reïntegratiebedrijven en overige instanties. Tot slot komen de verbeterpunten aan de orde die de ondernemers zelf benoemen.

5.2 Wervingsgroepen

Vrijwel alle ondernemers die we geïnterviewd hebben, werven hun personeel onder specifieke doelgroepen. Het meest genoemd worden WAO'ers en/of cliënten vanuit de zorg. Daarnaast richten sommige ondernemers zich ook of vooral op jongeren met een Wajong-uitkering, op cliënten van de sociale dienst of op iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt (met en zonder REA-indicatie). Sommige ondernemers maken onderscheid in WAO'ers met een fysieke en een psychische handicap. Dit onderscheid hangt volgens hen samen met de werkzaamheden; WAO'ers met een psychische handicap en ook cliënten vanuit een zorginstelling zouden niet goed inzetbaar zijn voor de werkzaamheden in deze bedrijven. Enkele ondernemers streven naar een specifieke mix van doelgroepen. Het gaat dan veelal om mensen met een psychische handicap en langdurig werklozen.

Hoewel vrijwel alle ondernemers zeggen dat hun bedrijf aan de kenmerken van een sociale firma voldoet, streven zij niet naar een mix van werknemers mét en zonder arbeidshandicap. Vier ondernemers doen dit wel. Twee van hen streven naar een mix van ongeveer 50% werknemers met een handicap (WAO'ers) en 50% zonder handicap. Eén ondernemer zoekt mensen mét en zonder psychische handicap. Mede door de situatie op de arbeidsmarkt (toen: personeelsschaarste) lukte het hem echter niet de gewenste samenstelling van het personeelsbestand te krijgen. De vierde ondernemer tot slot werft geen specifieke doelgroepen, maar nodigt arbeidsgehandicapten nadrukkelijk uit om solliciteren. Het resultaat hiervan is dat er veel mensen met een arbeidshandicap werken bij dit bedrijf.

5.3 Werving en selectie

Toeleiding en werving van werknemers uit doelgroepen vindt vooral plaats via de zorginstelling van waaruit het bedrijf is opgestart, via de gemeente (sociale dienst of een andere gemeentelijke organisatie) en via reïntegratiebedrijven. Andere kanalen zijn rechtstreeks via het UWV, het CWI, scholen voor moeilijk lerenden of de ouders van deze jongeren, welzijnsorganisaties, advertenties en internet. Enkele ondernemers hoeven als gevolg van de media-aandacht die zij hebben gehad (of gezocht!) geen activiteiten rond de werving van het personeel te ondernemen. Kandidaten meldden zichzelf, er is soms zelfs sprake van een wachtlijst of bestand waaruit zij kunnen putten als er een vacature is.

In het begin was het vinden van geschikte werknemers een probleem. Personeelsadvertenties leverde weinig op. Ik denk dat veel WAO'ers passief worden door alle teleurstellingen. We hebben toen een publiciteitscampagne opgezet en sinds die tijd dienen de sollicitanten zichzelf aan.

Selectie vindt bij de meeste bedrijven plaats op basis van de doelgroep en affiniteit met het werk. In de meeste gevallen gaat het om on- of laaggeschoold werk en zijn er verder weinig selectiecriteria. Bedrijven die zijn gestart vanuit het bedrijfsleven benoemen wel vaker selectiecriteria dan bedrijven die zijn gestart vanuit de zorg. De criteria bij één zo'n bedrijf zijn bijvoorbeeld: fysieke handicap of chronische ziekte, een REA-indicatie, minimaal vier uur achter elkaar kunnen werken en er verzorgd uitzien. Bedrijven (in wording) die zijn gestart vanuit de zorg benoemen zoals gezegd minder vaak selectiecriteria. Vaak gaat dit goed, maar niet altijd. Eén bedrijfsleidster van een bedrijf in wording geeft bijvoorbeeld aan dat ze geen invloed heeft op wie er wordt toegeleid vanuit de zorg. Hierdoor komen er mensen binnen waarmee het moeilijk ondernemen is. Bij een ander bedrijf dat was opgezet vanuit de zorg vond de selectie in eerste instantie vooral plaats op basis van de handicap, terwijl ook specifieke vakvaardigheid vereist was. Dit gaf allerlei problemen in de bedrijfsvoering en de kwaliteit van het werk.

5.4 Samenwerking met sociale werkvoorziening

Sommige ondernemers geven aan dat zij het bedrijf hebben opgezet omdat ze een alternatief willen bieden voor de sociale werkvoorziening: kleinschaliger, meer geïntegreerd in de maatschappij. Tien van de vijftien ondernemers zijn verder van mening dat 'hun werknemers' niet thuishoren in de sociale werkvoorziening. Dit geldt zowel voor WAO'ers

als voor voormalige GGZ-cliënten. De werknemers zijn volgens de ondernemers ‘te goed’ of ‘te slecht’ voor de sociale werkvoorziening. Er wordt door deze ondernemers geen gebruik gemaakt van de Wsw. Omgekeerd komt het echter wel voor. Vertegenwoordigers van SW-bedrijven in de regio zoeken regelmatig contact met sociale firma’s en andere bijzondere bedrijven om de mogelijkheden voor plaatsing te bezien. Bij enkele bedrijven werken mensen die bij de sociale werkvoorziening zijn uitgevallen, er werken mensen op basis van detachering vanuit de SW of ze zijn via de voorziening ‘begeleid werken’ in dienst. Eén ondernemer heeft last van concurrentie omdat een naburig SW-bedrijf een vergelijkbare dienstverlening heeft als hij biedt.

Werknemers in de sociale werkvoorziening zijn ander soort mensen. Bovendien komen arbeidsgehandicapten beter uit de verf bij ons. Ze werken hier veel meer geïntegreerd in de maatschappij. Sommigen stromen door, maar van de doelgroep verstandelijk gehandicapten sommigen ook niet.

Ik heb zijdelings met de sociale werkvoorziening te maken. Sommige werkzaamheden besteden wij uit aan een SW-bedrijf en dan staan er direct vertegenwoordigers voor de deur om te vragen of we niet meer activiteiten hebben die eigenlijk ook bij de sociale werkvoorziening thuishoren. Dat irriteert mij een beetje.

Voor de sociale werkvoorziening is het nog moeilijk om werknemers uit de geestelijke gezondheidszorg in dienst te hebben. De uitval is daarom groot: of de doelgroep hoort er niet thuis of de sociale werkvoorziening kan er niet mee omgaan. Hoog opgeleide mensen met een psychische handicap zijn nog het moeilijkst plaatsbaar in deze branche. Ondanks deze ervaringen blijft onze stichting wel cliënten aanmelden voor het SW-bedrijf in de regio: voor velen is de sociale werkvoorziening op dit moment namelijk de enige weg.

5.5 Samenwerking met UWV en reïntegratiebedrijven

Iets meer dan de helft van de ondernemers is tevreden over het verloop van de toeleiding en de werving. Tevreden zijn vooral de ondernemers die goed samenwerken met het UWV (nog steeds of tot voor kort) en de ondernemers met een bestand van geïnteresseerde kandidaten. Deze laatste groep heeft de reïntegratiebedrijven ‘niet nodig’ en is ook niet afhankelijk van de dienstverlening van andere toeleidende organisaties.

Ik denk dat onze samenwerking met het UWV zo goed is omdat ze resultaat zien. Wij leveren kwaliteit en de uitstroom is bij ons met 60% hoog. Maar ik investeer ook veel in een goede relatie met de arbeidsdeskundige. We hebben al jaren met hem te maken en hij kent ons bedrijf en onze aanpak goed. Dat is belangrijk. Als er zaken geregeld moeten worden met andere afdelingen dan zegt deze man: 'wacht maar, ik regel dat wel voor je'. Hiervoor heeft hij soms zijn leidinggevende nodig, en die werkt ook mee.

Veel ondernemers uit het onderzoek zijn minder tevreden over de toeleiding en werving van werknemers omdat ze daarbij afhankelijk zijn van instanties die niet goed presteren of waarmee geen goede samenwerkingsrelatie bestaat. Met name de werkwijze van reïntegratiebedrijven en de onmogelijkheid om rechtstreeks van het UWV kandidaten toegeleid te krijgen is veel ondernemers een doorn in het oog. De meeste last hebben ze van het feit dat reïntegratiebedrijven op de eerste plaats willen plaatsen en daarbij geen (of te weinig) rekening houden met de kans op een duurzame plaatsing. Dit brengt met zich mee dat kandidaten aangeleverd worden die niet voldoen aan het gevraagde profiel. Sommige ondernemers denken dat reïntegratiebedrijven de kandidaat niet goed genoeg kennen en dat ze hier ook weinig moeite voor doen. Dit bemoeilijkt een succesvolle plaatsing (ook op de langere termijn). Reïntegratiebedrijven oefenen volgens sommige ondernemers ook druk uit om de kandidaat in dienst te nemen. De meeste ondernemers uit het onderzoek vinden de reïntegratiebedrijven om al deze redenen niet klantvriendelijk.

Ik ben blij dat de samenwerking met het UWV op dit terrein soepel verloopt. Ik heb een paar keer via een reïntegratiebedrijf geworven maar dit beviel helemaal niet. Ik kreeg dan echt onbemiddelbare mensen aangeleverd. Het reïntegratiebedrijf pushte behoorlijk terwijl de kandidaat eigenlijk niet wilde of niet geschikt was. Ik denk wel dat mijn constructie met het UWV moeilijker zal worden in de toekomst omdat de reïntegratiebureaus er steeds meer tussenzitten.

Voor wat betreft reïntegratiebedrijven is de ervaring dat ze geen rekening houden met het feit 'dat er wat aan de hand is' met deze doelgroep. De tendens is 'je richten op de mogelijkheden en snelle plaatsing'. Dit is naïef. De consequentie is dat na plaatsing het probleem bij de werkgever ligt. De toeleidende instantie moet volgens mij wel uitgaan van de mogelijkheden, maar tegelijkertijd de beperkingen bespreekbaar maken met zowel de cliënt als de werkgever. Zo krijgt een werkgever de

juiste informatie en wordt duidelijk of de werknemer zich realiseert wat hij wel/niet kan.

Een ander veel genoemd knelpunt is dat het UWV niet zelf kandidaten uit de bestanden kan en wil aanleveren. De reïntegratiebedrijven zitten hiertussen. Veel ondernemers zijn echter van mening dat zijzelf veel meer activiteiten ondernemen die nodig zijn om de cliënt geschikt te maken voor een reguliere baan dan het reïntegratiebedrijf. Ze vinden het daarom niet terecht dat een reïntegratiebedrijf zoveel geld krijgt voor het 'aanmelden' van een kandidaat bij een sociale firma of vergelijkbaar bedrijf. Twee ondernemers uit het onderzoek kunnen rechtstreeks zaken doen met het UWV. Eén van hen krijgt bovendien de extra inspanningen gericht op ontwikkeling en doorstroom van de werknemers vergoed. Meer ondernemers uit het onderzoek willen deze kant uit. Reïntegratietrajecten leveren immers geld op en dat kunnen ze goed gebruiken om de dienstverlening (waaronder arbeidsintegratie of reïntegratie) te verbeteren.

Als iemand zichzelf bij ons aanmeldt, moeten wij een reïntegratieadvies aanvragen. Soms zegt dan zo'n reïntegratiebedrijf dat de kandidaat bij een 'gewoon bedrijf' terecht kan en niet bij ons thuishoort. Vervolgens gaat die persoon daar aan het werk en draait door omdat er sprake is van psychische problematiek. Deze mensen hebben een gespecialiseerd bedrijf nodig om structuur te bieden en dat kost ook gewoon geld.

Als een werknemer een Wajong-keuring aanvraagt moet hij vervolgens naar een reïntegratiebedrijf. Dan zeg ik: 'laat die jongen toch rechtstreeks bij mij in dienst komen, dan zoeken wij wel een baan voor hem'. Nee, zegt het UWV dan: 'dat bedrijfje van jullie hebben we niet in onze lijst staan, wel Kliq en Start'. Iedereen steekt geld in zijn zak, behalve ik. Terwijl ik toch de arbeidsplaatsen creëer voor de moeilijkste doelgroep.

5.6 Samenwerking met overige instanties

Naast organisaties zoals het UWV en reïntegratiebedrijven hebben een aantal ondernemers ook contacten met sociale diensten of met andere gemeentelijke organisaties. Over de samenwerking met deze organisaties wordt niet zoveel gezegd tijdens de gesprekken. Een paar keer komt naar voren dat dit niet altijd soepel verloopt. De ondernemers hebben voor een groot deel dezelfde kritiek als op de reïntegratiebedrijven. Ook veel sociale diensten kennen hun cliënten niet goed en leveren daardoor

verkeerde of ongemotiveerde kandidaten, ze bieden onvoldoende maatwerk en zijn inflexibel.

Ik heb slechte ervaringen met de sociale dienst. Sommige cliënten waren ingeschat op twintig uur per week werken, maar konden geen geschikt werk vinden. Bij ons konden ze terecht voor tien uur per week (betaald). Dit zou langzamerhand uitgebouwd kunnen worden. Maar dat mocht niet van de sociale dienst. Het was twintig uur werken of niet werken. Het gevolg was dat deze mensen in de uitkering bleven.

Toeleiding vanuit zorginstellingen verloopt soms ook moeizaam. Dit heeft te maken met de al eerder genoemde ‘zorgcultuur’. Hierdoor worden cliënten volgens veel ondernemers die het bedrijf hebben opgezet vanuit een zorginstelling niet genoeg gestimuleerd om te gaan werken.

De ‘zorgcultuur’ bij de GGZ-instelling waarmee wij te maken hebben maakt dat mensen die prima kunnen werken, er niet aan toe komen. Ik moet continu in de clinch met begeleiders en therapeuten. Het gaat er dan bijvoorbeeld om dat ik vind dat het goed gaat, de cliënt dat ook vindt, maar dat de begeleiders het ‘te snel’ vinden gaan. Volgens mij kan iedereen werken, als men wil. Niet iedereen kan dit echter onder dezelfde omstandigheden en dat is een ander uitgangspunt dan die begeleiders hanteren.

5.7 Verbeterpunten

Uit de interviews blijkt dat een deel van de ondernemers tevreden is over het verloop van de toeleiding en werving. Dit zijn ondernemers die niet afhankelijk zijn van andere organisaties (reïntegratiebedrijven, sociale diensten) omdat ze bijvoorbeeld een wachtlijst hebben van geïnteresseerde kandidaten. Ook de ondernemers die goed samenwerken met het UWV zijn tevreden. De ondernemers die niet zo tevreden zijn hebben we gevraagd welke oplossingen ze zien voor de ervaren knelpunten. Ook de ondernemers die nu wel tevreden zijn, maar die dit in het verleden niet waren, is deze vraag voorgelegd. Uit de antwoorden blijkt dat deze ondernemers zelf bepaalde onderdelen in het proces van toeleiding en werving kunnen verbeteren. Daarnaast zien ze ook veel mogelijkheden voor verbetering van de aanpak bij andere partijen. Voor zichzelf zien de ondernemers de volgende verbeterpunten:

- Zorgvuldiger selecteren. Een aantal ondernemers is van mening dat ze zorgvuldiger kunnen selecteren en dat ze niet meer alleen moeten

afgaan op de informatie van het reïntegratiebedrijf. Ondernemers kunnen zelf kennis in huis halen (of inhuren) om de arbeidshandicap goed in beeld te brengen. Ook kunnen ze meer gebruik maken van proefplaatsingen en minder snel een vast contract geven.

- Meer bekendheid geven aan het bedrijf. Een andere veelgenoemde oplossing is het zorgen voor meer aandacht in de media waardoor potentiële kandidaten zichzelf gaan aanmelden.
- Meer organisaties betrekken bij de werving. De afhankelijkheid van één organisatie kan verminderd worden door voor de toeleiding en werving meer organisaties in te schakelen en ook andere kanalen te gebruiken.
- Meer investeren in een goede relatie met het UWV. Veel ondernemers proberen de samenwerking met het UWV te verbeteren door gesprekken te voeren en te vragen om een vaste contactpersoon.

De ondernemers noemen ook verbeterpunten voor de aanpak van andere partijen waarmee zij te maken hebben bij de toeleiding en werving. In de gesprekken worden de volgende oplossingen het meest genoemd:

- Toeleidende organisaties en reïntegratiebedrijven moeten zich niet opdringen, veel klantvriendelijker zijn, zich richten op een duurzame plaatsing en nazorg bieden.
- De overheid kan een duurzame plaatsing bevorderen door het geld voor een plaatsing niet in één keer te geven, maar in stappen, en daarbij ook eisen te stellen aan de duurzaamheid van de plaatsing.
- Het UWV moet flexibeler worden en onderzoeken of er geen mogelijkheden zijn om rechtstreeks zaken te doen met sociale firma's en andere bijzondere bedrijven.
- Het UWV moet sneller werken zodat cliënten of werknemers niet onnodig lang moeten wachten en in onzekerheid leven.

De toeleiding zou soepeler gaan als het UWV zich er direct mee zou bemoeien. Bijvoorbeeld door zelf in het WAO-bestand te kijken en direct mensen aan te leveren, zonder steeds reïntegratiebedrijven in te schakelen. Ik vraag mij af wat precies het probleem is: ik creëer werkgelegenheid voor een groep mensen die moeilijk bemiddelbaar is en toch kan er niet direct vanuit het UWV geworven worden.

Ondernemers moeten goede informatie krijgen over de mogelijkheden van de kandidaat. Alleen dan is het 'leuk' om mensen uit deze doelgroep in dienst te nemen. Bovendien moet er meer geregeld worden, vooral voor mensen met psychische beperkingen en een grote kans op recidive.

6 Management en personeelsbeleid

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de ervaringen van de ondernemers met management en personeelsbeleid. Aan de orde komt het leidinggeven in bedrijven met een dubbele doelstelling (economisch en sociaal), het personeelsbeleid en de accenten die de ondernemers hierin aanbrengen. Tot slot komen de verbeterpunten aan de orde die de ondernemers zelf benoemen.

6.2 Management

Een bekende succesfactor bij veel bedrijven met een dubbel doel is een ondernemer die een soort superman of vrouw is met een sterke ondernemingsgeest én veel feeling voor de specifieke mogelijkheden en beperkingen van het personeel. Niet altijd lukt het zo'n superman of vrouw te vinden en worden op de één of andere manier taken verdeeld. We hebben de ondernemers gevraagd hoe zij hierover denken en hoe het in hun organisatie is geregeld. Het blijkt dat vrijwel alle ondernemers dit probleem herkennen. In veel gevallen is de ondernemer de betreffende superman of vrouw. Deze ondernemers zijn hier meestal niet voor opgeleid en handelen naar eigen inzicht. Niet alle ondernemers hebben de diverse taken ondergebracht in één persoon. Bij zeven bedrijven is een onderscheid aangebracht in het aansturen van de commerciële kant van het bedrijf en het leidinggeven en begeleiden van de werknemers. Taken zijn gesplitst en dit loopt volgens de betrokkenen vaak heel goed. Meestal zijn de taken verdeeld over twee personen, soms over meer personen.

Bij één bedrijf is de manager ontslagen omdat hij niet geschikt bleek voor het management van een bedrijf met een dubbele doelstelling. Bij enkele andere bedrijven was zo'n drastische maatregel niet nodig en vertrok de manager uit zichzelf. Met name de bedrijven die zijn gestart vanuit de zorg worstelen soms met managementvraagstukken omdat vaker een commerciële invalshoek ontbreekt. Er ontstaan dan problemen zoals geen werkcultuur en een samenstelling van het personeelsbestand waarmee bedrijfsdoelen niet gerealiseerd kunnen worden.

Ik voel mij soms erg onder druk gezet. Het werk moet gedaan worden. Maar de mensen te veel onder druk zetten, heeft absoluut een averechts effect. Maar juist als het druk wordt, moet er even harder aan getrokken worden. Hier zie ik toch wel duidelijk de begrenzing van het 'sociaal

ondernemen.' Ik heb daarom ook een assistent en steeds meer kristalliseert zich uit dat deze man de 'lopende zaken' op zich neemt.

6.3 Personeelsbeleid

Uit de interviews blijkt dat de ondernemers veel aandacht hebben voor de arbeidsomstandigheden en de begeleiding of coaching van werknemers. Voor de ontwikkeling van personeelsbeleid hebben de ondernemers minder aandacht. Personeelsbeleid is in de meeste gevallen niet hun deskundigheid en de bedrijven zijn bijna allemaal te klein om zich een aparte personeelsfunctionaris te kunnen veroorloven. Iets meer dan de helft van de ondernemers ziet dit echter niet als een probleem. Ze doen het personeelsbeleid op hun gevoel en hebben niet de indruk dat er hierdoor veel fout gaat. In feite zijn de sociale firma's hiermee vergelijkbaar met andere kleine bedrijven in het midden- en kleinbedrijf waar de directeur eveneens het personeelsbeleid erbij doet. Dit hoeft niet negatief te zijn. In kleine bedrijven zijn de lijnen kort en kunnen werknemers vaak rechtstreeks de directeur aanspreken op allerlei zaken.

Ik heb geen speciaal beleid ontwikkeld. Iedereen kan altijd bij mij aankloppen als er iets is. Mijn aanpak is: veel praten, maar ook duidelijk zijn. Als er geen tijd is, is er geen tijd. Als iemand niet functioneert, volgt er een gesprek. Gaat het na drie gesprekken nog niet dan is het exit. Maar ik sta open voor alle mogelijke problemen. Ik luister graag en wil een sociale baas zijn. Ik kom ook bij mijn werknemers thuis als ik vermoed dat er iets is. Aandacht is belangrijk.

Met name bedrijven waar veel mensen werken met een psychische handicap zien zich geconfronteerd met een dilemma: bij verzuim neemt de werkdruk voor de anderen toe, terwijl juist bij deze doelgroep een hoge werkdruk tot verzuim leidt. Veel van de werknemers werken parttime, omdat zij meer werkuren fysiek of psychisch niet aankunnen. Dit betekent dat er bij verzuim vaak sprake is van een planningsprobleem. Het vraagt van de andere werknemers flexibiliteit in het schuiven van diensten en uren. Voor sommige werknemers kan dit moeilijk zijn. Extra aandacht of begeleiding vanuit het management is daarom nodig. Verminderde productiviteit van werknemers is voor een paar ondernemers een reden om bij de samenstelling van het personeelsbestand te streven naar een mix van werknemers mét en zonder arbeidshandicap. De meeste ondernemers hebben echter gekozen voor het ondernemen met één of meer specifieke doelgroepen en proberen te roeien met de riemen die ze daarbij hebben.

Bij sommige ondernemers roept het onderwerp ‘extra begeleiding’ wrevel op. Ze benadrukken dat je niet moet uitgaan van de beperking van de werknemers, maar juist van hun mogelijkheden. Werknemers krijgen bij hen meer aandacht als dat nodig is, maar volgens deze ondernemers geeft een reguliere werkgever die ook.

We hebben geen extra beleid of extra aandacht voor de WAO-ers. We doen niet aan betutteling. Arbeidsgehandicapt, wat is dat? Een etiket dat je toevallig krijgt als je aan bepaalde voorwaarden voldoet. Ik begrijp wel dat sommige ondernemers hier anders over denken omdat ze bijvoorbeeld te maken hebben met WAO'ers die de handicap nog niet hebben geaccepteerd. Ik kom dat weinig tegen omdat hier WAO'ers zichzelf aanmelden. Deze mensen zijn heel gemotiveerd en echt aan werken toe.

Met de extra aandacht voor arbeidsomstandigheden, begeleiding en ontwikkeling van de werknemers wijken de meeste bezochte bedrijven af van het reguliere midden- en kleinbedrijf. De arbeidshandicap en het gegeven dat de meeste werknemers lang niet of nog nooit gewerkt hebben speelt hierbij natuurlijk een belangrijke rol. Veel van de ondernemers zien voor zichzelf een taak weggelegd in het bevorderen van de ontwikkeling en soms ook uitstroom naar een ander bedrijf. De bedrijven die dit goed geregeld hebben werken met mentoren, ontwikkelingsgesprekken en –plannen, ze stellen doelen op de korte en de lange termijn en communiceren hierover met externe organisaties en bedrijven. Er worden ook opleidingen geboden, soms door het bedrijf zelf (of een onderdeel ervan) als erkend leerbedrijf. In de bedrijven die zijn opgezet vanuit de zorg wordt meer aandacht besteed de begeleiding en ontwikkeling van de werknemers dan in de bedrijven die zijn opgezet vanuit particulier initiatief.

Er werken zes ondernemend begeleiders. Die zijn verantwoordelijk voor een deel van onze dienstverlening en tegelijkertijd zijn ze mentor van een aantal werknemers. Die mentoren zijn voor ons een belangrijke succesfactor. Ze geven intensieve begeleiding en onderhouden alle contacten (ook met het thuisfront). We hebben ook een stagebegeleider in dienst die hetzelfde werk doet als een jobcoach. Als ze vervolgens uitstromen naar een andere werkgever krijgen ze een echte jobcoach. Hiervoor werken we samen met een jobcoachorganisatie die goed bekend staat.

Er wordt veel aandacht aan de mensen besteed, iedereen is anders. Regelmatig laten we nagaan hoe het staat met de medische klachten. Om de mensen niet meer te belasten dan goed voor ze is, moeten we weten wat ze fysiek wel en niet aankunnen. Aan de andere kant is hun handicap juist hun kracht: het zijn heel gemotiveerde medewerkers. En het is geen hoogopgeleid werk, dus zoveel begeleiding is ook weer niet nodig. Maar we volgen voortdurend of ze genoeg begeleiding krijgen om een goede werknemer te kunnen zijn.

6.4 Verbeterpunten

Management en personeelsbeleid is belangrijk bij bedrijven met een dubbel doel. De ondernemers geven aan dat het moeilijk is om de beide doelstellingen (economisch en sociaal) goed met elkaar in evenwicht te brengen. Belangrijke aandachtspunten bij het leidinggeven, met name bij werknemers met een psychische handicap, zijn een verminderde arbeidsproductiviteit en de gevoeligheid voor werkdruk. Hiermee rekening houden staat soms haaks op de bedrijfsvoering en de continuïteit van het werk. Tien ondernemers zijn ondanks dit soort problemen tevreden over de gang van zaken bij het leidinggeven en het personeelsbeleid. Vijf ondernemers zijn hierover minder tevreden. Ze willen met name de volgende onderdelen verbeteren:

- Meer en systematischer aandacht voor ontwikkeling, begeleiding en doorstroom van de werknemers.
- Aanpakken van de hiërarchie onder de werknemers die ontstaat door verschillen in inkomsten en achtergrond.
- Deskundigheidsbevordering rond bedrijfsmatig werken.
- Meer aandacht voor de selectie en hiervoor instrumenten ontwikkelen (functieprofiel, competentieprofiel).
- Ontwikkelen disabilitymanagement.
- Professionaliseren van de personeelsadministratie.

Ik wil meer betrokken zijn bij de werknemers. We zijn nu soms teveel gericht op productie en doorwerken omdat het zo druk is, en te weinig gericht op de ontwikkeling van de werknemers. Soms zijn mensen al lang en breed klaar voor een baan buiten dit bedrijf, maar te beschroomd om dit zelf te zeggen. En dan heb ik er geen oog voor.

7 Bedrijfsvoering

7.1 Inleiding

Een dubbele doelstelling maakt de bedrijfsvoering ingewikkelder. Er worden vaak extra kosten gemaakt. Een belangrijke vraag voor het onderzoek was daarom hoe de ondernemers met deze zaken omgaan en of er gevolgen zijn voor de bedrijfsvoering en financiering. In dit hoofdstuk gaan we hier nader op in. Achtereenvolgens komen aan de orde de (soms verminderde) arbeidsproductiviteit van de werknemers, de ervaringen met de (uitvoering van) wet- en regelgeving en de vraag of het bedrijf rendabel is. Ook gaan we in op de plannen voor de toekomst. We besluiten met de verbeterpunten die de ondernemers zelf benoemen voor de ervaren belemmeringen.

7.2 Arbeidsproductiviteit

Een aantal ondernemers wijst erop dat de arbeidsproductiviteit van arbeidsgehandicapte werknemers lager is dan van reguliere werknemers. Met name ondernemers die mensen in dienst hebben met een psychische handicap wijzen op dit knelpunt. Deze ondernemers moeten in de bedrijfsvoering rekening houden met het feit dat de werknemers niet altijd inzetbaar zijn, en dat als de werknemers er zijn, ze instabiel kunnen zijn. Ondernemers met fysiek gehandicapte werknemers zien veel minder verschillen in arbeidsproductiviteit. Toch komt het voor dat ook WAO'ers met een fysieke handicap problemen hebben als ze aan het werk gaan. Lange tijd in de WAO zitten is immers niet bevorderlijk voor het psychisch welbevinden van mensen. Een arbeidshandicap (fysiek of psychisch) moet bovendien verwerkt worden. Mensen die vanuit de WAO aan het werk gaan terwijl ze de handicap nog niet verwerkt hebben, blijken in de praktijk met problemen te kampen die leiden tot minder arbeidsproductiviteit of een hoger verzuim.

Een paar ondernemers hebben geen problemen met werknemers die minder productief zijn. Uit de interviews blijkt echter dat deze ondernemers nog geen rendabel bedrijf hebben. Er werken mensen met behoud van uitkering, er zijn geen dwingende opdrachtgevers of de ondernemer kan rekenen op veel extra inkomsten (projectsubsidies, gesubsidieerde arbeid, ondersteuning zorginstelling). Problemen als gevolg van de arbeidshandicap hangen dus niet alleen af van het type handicap en het arbeidsethos van de werknemers, maar ook van de mate waarin er sprake is van een echt commercieel bedrijf.

Veel van de WAO'ers in ons bedrijf missen werkritme en tempo; ze gaan over grenzen om aan te tonen dat iets nog kan of willen niet meer zo hard werken (daar zijn ze immers ziek door geworden); ze zijn nog boos op hun vorige baas of op het UWV; ze zijn teleurgesteld over fysieke beperkingen of bang dat de uitkering in gevaar komt als werken onverhoopt toch niet gaat. Ze hebben daardoor vaak een voorbehoud voordat ze zich volledig inzetten. Hoe langer de inactieve periode was, hoe groter deze problemen kunnen zijn.

Sommige ondernemers benadrukken dat ze het belangrijk vinden om het verschil in arbeidsproductiviteit vergoed te krijgen. Dan kunnen ze als concurrerend bedrijf op de markt beter meedraaien. Maar een vergoeding krijgen ze in de meeste gevallen niet voor elkaar. Hiervoor is namelijk een herkeuring nodig door het UWV. De werknemer moet dit aanvragen en het duurt erg lang voordat een herkeuring kan plaatsvinden.

Voor de werknemers met een handicap wil ik proberen om bij het UWV duidelijkheid te krijgen over hun arbeidsproductiviteit. Ik wil een aanvullende WAO-uitkering voor het deel waarvoor ze niet productief zijn. Veel van de WAO-keuringen uit het verleden kloppen namelijk niet meer: de verdien capaciteit is in de praktijk lager dan destijds is bepaald door de arbeidsdeskundige. Dat kan komen doordat de persoon bij mij ander werk doet of omdat de handicap na zoveel jaar is veranderd.

De ondernemers in het onderzoek die te maken hebben met problemen zoals een lagere arbeidsproductiviteit of een hoger verzuim hebben hier in de meeste gevallen nog geen goed antwoord op. Extra arbo-dienstverlening is voor velen geen optie. Ze vinden de Arbodienst duur en bovendien zijn de meeste ondernemers niet tevreden over de dienstverlening en de deskundigheid van de Arbodienst. De oplossing wordt meestal gezocht bij de andere arbeidsgehandicapte werknemers die harder moeten werken. Ook springen de ondernemer en andere werkbegeleiders bij. Andere oplossingen die mondigesmaat voorkomen zijn:

- Proberen de mindere arbeidsproductiviteit vergoed te krijgen.
- Werk uitbesteden, bijvoorbeeld aan een SW-bedrijf.
- Uitval incalculeren in de planning en in het aantal werknemers.
- Bij hoge werkdruk extra zorg voor de verhouding belasting – belastbaarheid.
- Het werk anders verdelen.
- Extra leidinggevende, werkbegeleider en/of jobcoach aanstellen.

- Ander werk acquireren, waaraan met grotere teams gewerkt kan worden.
- Aangepast contract afsluiten met de Arbodienst.

Werk van de inpakafdeling wordt uitbesteed aan het naburige SW-bedrijf. Overige werkzaamheden worden op het moment dat er te weinig personeel is binnen het bedrijf opgepakt. Dus dan neemt de werkdruk ook toe. We zien erop toe dat de machines dan rustiger werken en dat de verhouding belasting/belastbaarheid niet onder druk komt te staan.

7.3 Wet- en regelgeving

De ondernemers houden in hun bedrijfsvoering niet alleen rekening met inkomsten van het product of de dienstverlening, maar ook met subsidies in het kader van de Wet REA, ID-banen, SW-‘begeleid werken’ of (bij)scholing van werknemers. De wet- en regelgeving is hierbij niet altijd even doorzichtig. Voor een deel ligt dit aan de ondernemers die niet allemaal de tijd nemen om zich hier goed in te verdiepen of om deskundig advies te vragen. Het komt bijvoorbeeld voor dat een WAO’er die een eigen bedrijf of een sociale firma wil opzetten niet weet dat hij gebruik kan maken van het starterskrediet uit de Wet REA. Voor een deel is de wet- en regelgeving ook ingewikkeld en niet doorzichtig. Sommige ondernemers zijn van mening dat de Wet REA vooral onvoldoende is voor de reïntegratie van mensen met een psychische handicap. Door de veelal onvoorspelbare arbeidsinzet van deze doelgroep zijn extra voorzieningen nodig om de continuïteit van het werk te waarborgen. Bij mensen met een psychische handicap komt het ook voor dat vakvaardigheid door ziekte of medicatie is verminderd. De Wet REA zou hiervoor geen oplossing bieden.

Veel van bovengenoemde wetgeving staat regelmatig ter discussie en wordt dan weer gewijzigd. Met ingang van 1 januari 2002 zijn bijvoorbeeld de oude REA-subsidies (herplaatsingsbudget, plaatsingsbudget, pakket op maat, voorziening eigen werk) vervangen door een forfaitaire korting op de WW- en WAO-premie. De oude regeling over de vrijstelling en korting van de basispremie WAO voor ondernemers die tenminste 3% arbeidsgehandicapten in dienst hadden, is hierbij ook komen te vervallen. De premiekorting arbeidsgehandicapten is voor deze oude instrumenten in de plaats gekomen. De premiekorting is volgens de wetgever eenvoudiger en leidt tot minder administratieve lasten voor de ondernemer (Smitskam en De Vos, 2003). Uit de interviews blijkt dat de meeste ondernemers de wetswijziging vooralsnog niet als een

verbetering ervaren. Verschillende ondernemers wijzen er op dat de mogelijkheden voor subsidies zijn verminderd. Ze vinden het lastig dat de premiekorting via de belasting wordt verrekend omdat ze het geld nu achteraf krijgen. De verandering is ingrijpend als er veel arbeidsgehandicapten in dienst zijn. Sommige ondernemers hebben de indruk dat de financiële voordelen van het aannemen van WAO'ers steeds verder worden teruggedraaid en dat daar niets voor in de plaats komt.

De premiekorting van de wet REA is een onderschat voordeel. Het scheelt behoorlijk. Maar, het gaat niet alleen om de kosten die je maakt voor werkplekaanpassingen en dergelijke. Je hebt ook kosten omdat mensen met een arbeidshandicap simpelweg minder productief zijn. Wij hebben meer mensen nodig om hetzelfde te produceren als de concurrent, waardoor we de slag verliezen. Voor het deel wat we daarmee verliezen zou een compensatie welkom zijn.

De maatschappelijke opbrengsten zijn enorm als deze mensen aan het werk komen. Maar zoals het nu gaat is het voor een werkgever onrendabel om deze groep in dienst te nemen. Grootste probleem is dat de belangen van de verschillende betrokken instanties niet op één lijn liggen. De Wet REA is voor veel mensen (die beter zijn) weggegooid geld en onnodig stigmatiserend. Voor anderen is het weer te weinig; die moeten aantonen echt weinig te kunnen en dat is tegennatuurlijk.

Naast veranderingen in de Wet REA hebben sommige ondernemers te maken met regelingen voor gesubsidieerde arbeid (ID-banen, WIW-werkervaringsplaatsen, WSW). De ID-banen staan, afhankelijk van gemeentelijk beleid, in meer of mindere mate op de tocht. Gemeenten mogen zelf bepalen of en hoeveel ID-banen zij nog in stand willen houden en onder welke voorwaarden. De ondernemers uit het onderzoek hebben te maken met gemeenten die kiezen voor een vermindering van het aantal ID-banen. De overheid biedt een premie voor werkgevers die ID-banen omzetten in reguliere banen, maar de ondernemers hebben hiervoor geen middelen.

7.4 Uitvoering van wet- en regelgeving

De meeste ondernemers zijn van mening dat de verstrekking van subsidies en de dienstverlening door instanties zoals het UWV, reïntegratiebedrijven en sociale diensten een knelpunt is. Door de huidige praktijk bij reïntegratie zijn sommige ondernemers veel tijd (en dus geld) kwijt aan het proberen inzicht te krijgen in de werkelijke inzetbaarheid van de

fysiek en/of psychisch gehandicapte werknemers. Daarnaast moeten ze ervoor zorgen dat reguliere REA- en Wsw-voorzieningen (zoals ziektewet en loonkostensubsidies) ook daadwerkelijk worden toegekend. Dit is een arbeidsintensief proces. Sommige bedrijven hebben vrijwel voortdurend grote vorderingen op het UWV en op verschillende SW bedrijven. De meeste ondernemers vinden de communicatie met het UWV-kantoor erg moeizaam. Belangrijke knelpunten in de communicatie met het UWV zijn:

- Te weinig kennis van wet- en regelgeving bij medewerkers van het UWV, bijvoorbeeld over recente wijzigingen.
- Intern geen goed werkproces waardoor veel zaken fout gaan, bijvoorbeeld ziekmeldingen die via de fax niet overkomen omdat de toner bij het UWV op is, papieren van het UWV die niet in standaard kopieerapparaten passen, ziekmeldingen die zoekraken, e-mail contact dat niet werkt et cetera.
- Star in uitvoering van de regels, bijvoorbeeld een berekening van de vergoeding voor ziekte per week door het UWV, terwijl sommige bedrijven mensen in dienst hebben die maar één of twee dagen werken, geen vergoeding geven voor aanpassingen als die niet voor een individuele werknemer zijn, terwijl parttimers soms samen kunnen doen met een dure aanpassing.

De Wet REA heeft weinig meer te bieden. Meer dan ooit moeten mijn mensen nu productief zijn en 'regulier' werken. De manier waarop de regelingen worden uitgevoerd laat bovendien te wensen over. Ik moet veel tijd besteden aan administratie. Ik begrijp wel dat het UWV een enorm bedrijf is en daar kunnen dingen fout gaan. Maar het duurt allemaal zo lang, terwijl ze wel snel zijn als je iets moet terugbetalen.

Voor mensen uit de doelgroep is het weer gaan werken in een echt bedrijf vaak heel aantrekkelijk. Tegelijkertijd moeten ze echter een behoorlijk risico nemen en de zekerheid van de uitkering loslaten. Als het werken niet goed gaat bestaat de kans dat ze er financieel sterk op achteruitgaan en veel minder inkomsten krijgen dan toen ze nog een uitkering hadden. Dit is met name een belemmering voor mensen die vanuit de WAO of de AWBZ aan het werk gaan. Ook worden werknemers vaak lang in onzekerheid gehouden over beoordelingen en uitkeringen. Dit is niet bevorderlijk voor de motivatie en productiviteit.

Voor werknemers is het vaak helemaal niet lucratief om te reïntegreren in loondienst. Dit geldt zeker voor mensen uit de AWBZ. Deze mensen verdienen vaak een salaris, dat ongeveer gelijk is - of net boven - de

inkomsten die ze hadden toen ze nog op de AWBZ waren aangewezen. Stel je voor, zo iemand valt uit en komt in de WW, dan ontvangt hij gemiddeld 70% van zijn laatste loon. Dit is dus veel minder dan wat hij aanvankelijk kreeg. Hier gaat een belemmerende werking vanuit.

De hoogte van de gelden is wel voldoende. Alleen de manier waarop de regelingen worden uitgevoerd schiet te kort. Met name het UWV kan er wat van om onzekerheid te doen ontstaan. Ze beoordelen namelijk veel toekenningen jaarlijks opnieuw en dat leidt tot de angst dat er ineens iets afgesneden gaat worden.

7.5 Rendabel bedrijf?

Een sociale firma is een rendabel bedrijf met veel arbeidsgehandicapten of andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in loondienst, een sociale firma in wording streeft ernaar zo'n bedrijf te worden. Uit de interviews blijkt dat de ondernemers het begrip 'rendabel' verschillend interpreteren. Elf ondernemers zijn van mening dat zij een rendabel bedrijf hebben, toch worden door vier van hen niet alle kosten gecalculeerd. Een belangrijke verklaring hiervoor is dat deze bedrijven nog in wording zijn of dat het bedrijf bij nader inzien geen sociale firma (in wording) is, maar meer een arbeidsintegratie- of leerwerkbedrijf. Het bedrijf is rendabel, maar de werknemers zitten in een traject of werken met behoud van uitkering. Sociale firma's in wording en arbeidsintegratiebedrijven ontvangen vaak nog extra subsidies. Deze extra financiering is meestal tijdelijk en wordt gebruikt om de ondernemer en/of begeleiders een salaris te kunnen geven of om de huur van het gebouw te betalen. Een paar bedrijven uit het onderzoek zijn rendabel, maar hebben wel extra financiering nodig voor het opstarten van een nieuwe vestiging.

Ja, jaarlijks wordt een bescheiden netto winst gemaakt. Hoewel, dit jaar weer niet omdat een tweede vestiging is geopend en andere investeringen zijn gedaan (onder andere in ICT). We maken ook weinig winst omdat we veel meer kosten hebben dan een gewoon bedrijf. We hebben uitgerekend dat ons bedrijf hierdoor een enorm concurrentienadeel heeft.

Alle kosten worden gecalculeerd. Ik hou zelf nauwkeurig bij wat de inkomsten en uitgaven van het bedrijf zijn. Alleen, alle inkomsten gaan naar de stichting. De stichting betaalt de salarissen, het gebouw en de investeringen. Ik merk dat er minder geld terugkomt uit de stichting dan

er in gaat. Met andere woorden: we zouden zelfstandig nog beter functioneren!

Vier bedrijven zijn niet rendabel. Hiervoor zijn verschillende redenen. Eén bedrijf is per 2004 weer een AWBZ-activiteit met drie werknemers. Twee bedrijven waren rendabel, maar zijn dat nu niet meer. Bij één bedrijf komt dit door financiële tegenvallers tijdens de start, bij de ander komt het door de recessie waardoor er minder opdrachten binnenkomen. Het vierde bedrijf verdient aan de trajecten die geboden worden, maar heeft geen product waarmee geld verdiend kan worden.

Ja, we zijn rendabel.....Ik hou er een paar honderd euro in de maand aan over. Maar personeelskosten kunnen we nog niet opbrengen. De mensen werken nog steeds met behoud van uitkering of als vrijwilliger. Het pand huur ik zelf en de werkaanpassingen worden ook gewoon gedeclareerd. Mijn ouders helpen gratis mee, mijn man doet de boekhouding, vrienden passen op de zaak als ik op vakantie ben.

Wat wij doen is anders dan de gebruikelijke praktijk van activering en reïntegratie. Hierdoor lopen we aan tegen allerlei formele en administratieve obstructies en missen we veel inkomsten. Dit zou echt beter kunnen. Het zou er als volgt uit moeten zien: een sociale firma werft zelf zijn personeel en gaat vervolgens met deze personen naar het UWV, het reïntegratiebedrijf of de sociale dienst. Deze regelen dan de subsidie, de toelage of wat dan ook en we gaan aan de slag.

7.6 Toekomstplannen

We hebben de ondernemers gevraagd naar hun plannen voor de toekomst. Uit de antwoorden blijkt dat deze plannen voor een groot deel samenhangen met de mate waarin het bedrijf rendabel is. Er zijn ook verschillen in doelstelling en ambitie van de ondernemers. De meeste ondernemers willen meer gaan investeren in ontwikkeling en doorstroom van de werknemers. Het motto daarbij is dat werken in een bedrijf met overwegend niet-gehandicapte werknemers pas echte arbeidsintegratie is. Uitstroom is echter niet voor iedereen weggelegd. Bovendien is het niet goed voor het bedrijf als steeds de ‘beste werknemers’ uitstromen. Daarom kiezen sommige ondernemers er voor om daarnaast ook een aantal vaste werknemers in dienst te houden. Drie ondernemers willen het bedrijf verder ontwikkelen in de richting van een arbeidsintegratiebedrijf of zij willen naast het bedrijf een aparte reïntegratiepoot opzetten. Naast het plan om meer te gaan doen aan ontwikkeling en

doorstroom van de werknemers, hebben de ondernemers de volgende serieuze plannen voor de toekomst:

- Groei van het bedrijf, uitbreiding met meer vestigingen door het land, verbreding van diensten (zeven bedrijven).
- Verdere losmaking/verzelfstandiging van de 'moederorganisatie' of stichting (drie bedrijven).
- Pas op de plaats, inkrimping of mogelijk opheffing van het bedrijf (vijf bedrijven).

We maken nu behoorlijk winst. Dat geld gaat naar de stichting en het wordt deels apart gezet om de verzelfstandiging te financieren. Ik ben nu bezig met een pr-plan om het bedrijf commerciëler te maken. Daarbij zal ik ook gaan werven op de 'gewone arbeidsmarkt' om te zorgen dat er voldoende deskundig personeel is. Verder start er deze zomer een grote verbouwing om ons bedrijf volledig te laten voldoen aan richtlijnen in de Arbo-wet: stofvrije ruimten, geluidsarme hulpmiddelen, kasten, stellingen en een veiligheidsplan.

Financieel gaan de zaken niet goed. Ik moet een subsidie krijgen of een enorme order binnenhalen, anders is het binnenkort afgelopen met ons. Het is gewoon heel moeilijk om te concurreren met deze doelgroep. Werken met WAO-ers heeft bedrijfseconomisch grote beperkingen, je kunt niet alle opdrachten aannemen, de werkdruk mag niet te groot worden. Je hebt minder productieve medewerkers. Maar intussen ben je een gewoon bedrijf en krijg je nergens subsidie voor.

7.7 Verbeterpunten

De bedrijfsvoering van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven wordt bemoeilijkt doordat veel werknemers verminderd arbeidsproductief zijn. Sommige ondernemers zijn van mening dat ze deze verminderde arbeidsproductiviteit onvoldoende vergoed krijgen. Veel bedrijven zijn mede om deze reden nog niet rendabel, ook al zeggen de ondernemers zelf soms van wel. Negen ondernemers uit het onderzoek zijn desondanks tevreden of redelijk tevreden over hun eigen rol inzake de gang van zaken bij de bedrijfsvoering. Sommigen worden daarbij nog extra ondersteund (financieel en/of organisatorisch). Zonder die ondersteuning zouden ze wellicht meer problemen hebben met de bedrijfsvoering. De overige ondernemers zijn niet tevreden over de bedrijfsvoering. We hebben deze ondernemers gevraagd welke oplossingen ze zien voor de ervaren knelpunten. Uit de interviews komen weinig verbeterpunten naar voren voor de eigen aanpak. Slechts enkele

ondernemers zijn van mening dat ze zich meer kunnen verdiepen in de wet- en regelgeving en 'er meer achteraan kunnen zitten' als het gaat om het verkrijgen subsidies.

Ik ben tevreden, maar voor het financiële gedeelte wordt ik ook nog ondersteund door de stichting. Volgend jaar moet ik het allemaal zelf gaan doen (administratie, financiën). Hier moet ik mij nog in gaan verdiepen. Momenteel zijn we winstgevend, alles verloopt soepel. Daarom kan mijn salaris vanaf volgend jaar ook uit het bedrijf betaald worden.

Hoewel de ondernemers vaak tevreden zijn over de eigen bedrijfsvoering, zijn ze meestal niet tevreden over de werkwijze van andere instanties waarmee ze te maken hebben, zoals het UWV en reïntegratiebedrijven. De ondernemers zouden graag zien dat deze instanties de volgende zaken verbeteren:

- Meer flexibiliteit en maatwerk bieden in de uitvoering van wet- en regelgeving.
- Financieel aantrekkelijker maken voor een uitkeringsgerechtigde om te gaan werken in loondienst; waarborgen dat er bij uitval geen slechtere financiële situatie ontstaat dan vóór men ging werken.
- Inspanningen van sociale firma's en andere bijzondere bedrijven serieuzer nemen en meer belonen.
- Duidelijkheid bieden over de huidige arbeidsproductiviteit van de kandidaat of werknemer en dit compenseren.
- Heldere regelingen en aanvragen voor subsidies vereenvoudigen: één loket en één contactpersoon (niet alleen voor grote bedrijven, maar ook voor kleine bedrijven met veel arbeidsgehandicapten).
- Meer deskundigheidsbevordering voor medewerkers van het UWV.

Het UWV zou met de administratie meer synchroon moeten lopen met die van de bedrijven. Nu moet ik bij wijze van spreken tot 2004 wachten om aanvragen uit 2002 er door te krijgen. Ik heb aan het eind van het jaar een nettoresultaat dat in de praktijk nog heel anders wordt doordat bijvoorbeeld de premiekorting nog verrekend moet worden.

Er zou een speciale regeling moeten komen voor dit soort bedrijven die in een soort tussenfase zitten. Zodat je, ook al zijn de werknemers nog niet in loondienst, je wel al aanspraak kunt maken op werkaanpassingen en andere subsidies uit de Wet REA. Nu moet ik dit allemaal uit eigen zak betalen. Ik vind het ook niet eerlijk als je het vergelijkt met de

*bedrijven die ongeveer hetzelfde doen en die wel alles vergoed krijgen,
bijvoorbeeld door de ondersteunende GGZ-instelling.*

8 Conclusies en aanbevelingen

8.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is nader ingegaan op de opzet en de resultaten van het onderzoek. In dit hoofdstuk geven we antwoord op de onderzoeksvragen. We gaan in op het begrip sociale firma en op de vraag hoeveel sociale firma's (in wording) en vergelijkbare bijzondere bedrijven er zijn in Nederland. Vervolgens komen de belangrijkste belemmeringen aan de orde die deze bedrijven ervaren en geven we enkele aanbevelingen gericht op het verbeteren van de mogelijkheden om te ondernemen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

8.2 Aantallen sociale firma's

Uit het onderzoek blijkt dat het begrip sociale firma in Nederland slechts in beperkte kring bekendheid geniet. Vooral sociale ondernemingen in de zorg, fondsen en adviesbureaus voor alternatieve bedrijven zijn bekend met het fenomeen. De sociale firma is dan ook een niet-Nederlands concept. Het concept is door werkers in de geestelijke gezondheidszorg naar Nederland gehaald en ingezet om werk te creëren voor mensen met een psychische handicap. In de jaren negentig zijn tal van werkprojecten en sociale ondernemingen vanuit de zorg opgezet met als doel een sociale firma te worden. Voor zover bekend is geen van deze initiatieven een rendabel bedrijf geworden. Uit de inventarisatie blijkt dat verschillende ontwikkelingen op dit moment van invloed zijn op het ondernemen met doelgroepen:

- Vanuit zorginstellingen is er steeds minder ondersteuning voor initiatieven rond het opzetten van sociale firma's, de hype rond sociale firma's is voorbij.
- De gesubsidieerde arbeid is in beweging: veel gemeenten bezuinigen op gesubsidieerde banen en er ligt meer nadruk op doorstroom. Wsw'ers moeten zoveel als mogelijk gaan werken in een reguliere werkomgeving (SW-begeleid werken, detachering).
- Fondsen zoals Startfoundation, VSB-fonds en Stichting Doen bieden nieuwe kansen omdat zij een actievare rol op zich nemen en goede initiatieven voor sociale firma's en vergelijkbare bedrijven willen ondersteunen.

Het is moeilijk om te achterhalen hoeveel sociale firma's (in wording) er zijn in Nederland. Bedrijven worden gestart voor verschillende doelgroepen (lichamelijk gehandicapten, verstandelijk gehandicapten,

psychisch gehandicapten, langdurig werklozen, moeilijk lerenden en drop-outs) en vanuit verschillende hoeken (zorg, particulier initiatief). Initiatieven zijn nergens gebundeld. Daarnaast is er verwarring over wat een sociale firma nu eigenlijk is. Voor dit onderzoek hebben we een wat ruimere definitie gehanteerd dan in de bestaande literatuur gebruikelijk is. Een belangrijke reden is dat we anders maar heel weinig bedrijven op het spoor zouden komen en interessante initiatieven zouden missen. We zijn op zoek gegaan naar bedrijven die doelbewust ondernemen met mensen met een andere afstand tot de arbeidsmarkt en die ernaar streven iedereen een marktconform salaris te bieden. Als tussenstap maken deze bedrijven soms gebruik van gesubsidieerde banen of van werken met behoud van uitkering.

Met onze zoektocht hebben we uiteindelijk 24 bijzondere bedrijven gevonden. Mogelijk zijn er meer, mogelijk vallen er bedrijven af als gericht wordt doorgevraagd op een aantal kenmerken. Het betreft vooral alternatieve bedrijven en sociale ondernemingen die aangeven een regulier bedrijf te willen worden (sociale firma's in wording) en reguliere bedrijven met veel arbeidsgehandicapte werknemers. De overeenkomst tussen al deze bedrijven is groot en wellicht belangrijker dan de verschillen. De belangrijkste overeenkomst is dat al deze bedrijven zich inspannen voor arbeid in een zo regulier mogelijke werkomgeving voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit maakt dat het allemaal bedrijven zijn met een dubbel doel. Sommige bedrijven stellen zich daarnaast nóg een doel: de ontwikkeling van werknemers en zo mogelijk doorstroom naar het reguliere bedrijfsleven.

8.3 Belemmeringen

Sociale firma's (in wording) en andere bedrijven met een dubbel doel ervaren belemmeringen bij de start, de toeleiding en werving van personeel, het management en personeelsbeleid en de bedrijfsvoering. Hieronder gaan we in op de belangrijkste belemmeringen. We maken daarbij onderscheid in algemene belemmeringen waar reguliere bedrijven ook mee te maken hebben en specifieke belemmeringen (vooral van toepassing op sociale firma's en vergelijkbare bedrijven met een dubbel doel).

- Algemene belemmeringen: wet- en regelgeving

Sociale firma's en andere bijzondere bedrijven opereren in een wereld die in beweging is: zowel de wet- en regelgeving rond sociale zekerheid, reïntegratie en arbeidsmarktbeleid, als de uitvoering van deze wet- en regelgeving staan al lange tijd in het middelpunt van de belangstelling.

Voor bedrijven die werknemers met een arbeidshandicap in dienst (willen) nemen is het nog niet optimaal geregeld. Sommige ondernemers uit het onderzoek noemen knelpunten in de wet- en regelgeving. Veel meer ondernemers noemen echter knelpunten in de uitvoering van de wet- en regelgeving. Sociale firma's en bedrijven met een dubbel doel hebben meer last van deze knelpunten dan 'gewone bedrijven' omdat ze meer werknemers in dienst hebben op wie de regelingen van toepassing zijn.

Knelpunten in de wetgeving waar sommige ondernemers op wijzen zijn: (1) REA-subsidies zijn voor mensen met een psychische handicap niet altijd voldoende; (2) REA-subsidies kunnen niet aangevraagd worden voor mensen met een handicap die (nog) werken met behoud van uitkering, terwijl voorzieningen ook dan al nodig zijn; (3) ondernemen met arbeidsgehandicapten brengt extra kosten met zich mee die niet vergoed worden door de Wet REA, bijvoorbeeld voor arbodienstverlening en een ingewikkelder planning van het werk; (4) een uitkeringsgerechtigde (AWBZ, WAO) moet risico's nemen als hij gaat werken (bij uitval valt hij veelal terug op bijstand) en dit werkt belemmerend op de wens weer te gaan werken.

Belangrijke knelpunten in de uitvoering van de wet- en regelgeving waar veel ondernemers op wijzen zijn: (1) Het kost de bedrijven veel tijd en energie om de subsidies daadwerkelijk te verkrijgen; (2) tegenstrijdige belangen van reïntegratiebedrijven (snelle plaatsing) en de sociale firma's en vergelijkbare bedrijven (duurzame arbeidsinpassing); (3) gebrek aan flexibiliteit en maatwerk bij instanties waarmee ondernemers te maken hebben (UWV, reïntegratiebedrijven, sociale diensten, soms ook SW-bedrijven).

- Specifiek: starten van een bijzonder bedrijf

Uit het onderzoek komt naar voren dat veel ondernemers bij de start van een sociale firma of een vergelijkbaar bedrijf problemen hebben met het verkrijgen van financiering en/of een krediet. Banken en andere instanties waar starters van reguliere bedrijven terecht kunnen voor financiering en advies, geven geen gehoor of raden het starten van een bijzonder bedrijf zelfs af. Ook als het gaat om uitbreiding van een goed lopend bedrijf krijgen de ondernemers vaak geen gehoor bij de gangbare instanties. De meeste ondernemers waren bij de start van het bedrijf niet of onvoldoende bekend met het circuit van alternatieve advisering en de financieringsmogelijkheden via fondsen. Reguliere banken en instanties zijn hier ook niet van op de hoogte of verwijzen er niet naar door. De ondernemers hebben daarom behoefte aan een alternatieve bank en aan een informatiepunt waar zij terecht kunnen met al hun vragen.

- Specifiek: management en personeelsbeleid

Ondernemen met doelgroepen impliceert dat het bedrijf een dubbel doel heeft: economisch én sociaal. Een dubbel doel compliceert echter het management en het personeelsbeleid. Uit het onderzoek blijkt dat veel ondernemers hiermee worstelen. Het leidinggeven kost hen veel tijd en sommigen hebben er daarom voor gekozen de taken op te splitsen (bedrijfsvoering versus leidinggeven). De ondernemers zijn van mening dat een belangrijke voorwaarde voor het goed lopen van een sociale firma of een vergelijkbaar bedrijf is dat de ondernemer over de juiste competenties beschikt. Problemen die zich dan nog voordoen, zoals het ontbreken van een werkcultuur, continuïteitsproblemen als gevolg van verzuim of verminderde arbeidsproductiviteit en financiële problemen worden vooral beschouwd als inherent aan het type bedrijf en als een gevolg van een tekortschietende (uitvoering van) wet- en regelgeving.

Het is opvallend dat de meeste ondernemers bij problemen de eigen aanpak maar weinig als oorzaak noemen, terwijl ze in de meeste gevallen toch niet zijn opgeleid voor het leidinggeven aan een bedrijf met een dubbel doel. Tevens is het opvallend dat de vraag naar de juiste samenstelling van het personeelsbestand de meeste ondernemers niet bezighoudt, terwijl deskundigen aangeven dat dit wel degelijk van groot belang is voor het creëren van een werkcultuur en voldoende continuïteit in het werkproces. Essentieel is de vraag waar het breekpunt zit wat betreft de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt: wat kan een bedrijf of ondernemer nog aan en wat niet meer? Het antwoord op deze vraag is niet eenvoudig en kan verschillen per ondernemer en type bedrijf. Een belangrijke rol spelen in elk geval de capaciteiten van de ondernemer, de productmarkt combinatie, de inzetbaarheid van de werknemers en de baten van regelingen (Wet REA, gesubsidieerde arbeid).

- Specifiek: vermenging van doelstellingen

Bij reguliere bedrijven staan het product en behoud van goed personeel centraal. Alternatieve bedrijven en sociale ondernemingen stellen de mens centraal, waaronder ontwikkeling en doorstroom naar regulier werk. Uit het onderzoek blijkt dat ook reguliere bedrijven met arbeidsgehandicapte werknemers en sociale firma's in wording de mens meer centraal (willen) stellen. Deze bedrijven hebben eigenlijk drie doelen: een rendabel bedrijf zijn of worden, in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt én (re)integratie of doorstroom bieden. De ondernemers van de betreffende bedrijven zijn van mening dat dit een goede ontwikkeling is. Soms is (re)integratiedienstverlening bovendien de redding van het bedrijf. In de praktijk lopen de

ondernemers echter tegen twee belemmeringen aan. Op de eerste plaats kunnen alleen (re)integratiebedrijven rechtstreeks mensen werven bij het UWV en betaald krijgen voor de trajecten of voor de andere diensten gericht op doorstroom en ontwikkeling. Een andere belemmering is dat het altijd de ‘goede werknemers’ zijn die doorstromen. Bij gesubsidieerde arbeid is dat ook de bedoeling en moet de ondernemer het werkproces hierop instellen. Een regulier bedrijf met als doelstelling de goede werknemers helpen uitstromen doet echter aan kapitaalvernietiging.

8.4 Aanbevelingen

Op de politieke agenda

Het belang van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor de maatschappij is groot. Om een hogere arbeidsparticipatie te bereiken moeten extra inspanningen geleverd worden omdat vrijwel alle reguliere bedrijven bij vacatures de voorkeur geven aan kandidaten zonder afstand tot de arbeidsmarkt. Met name uitkeringsgerechtigden (WAO, AWBZ) zonder (volledige) arbeidsplicht die een poging willen doen om te werken moeten soms een groot risico nemen. Bij uitval kunnen ze namelijk hun uitkering kwijtraken en in de bijstand terecht komen. Voor een deel van de uitkeringsgerechtigden betekent dit een financiële achteruitgang en werkt het risico belemmerend op de motivatie om te werken. Kansen gaan hierdoor verloren. Een belangrijke vraag is daarom wat de overheid wil met deze groep. Moeten alternatieven om werk te creëren voor gehandicapten, die willen werken maar waarvan het nog maar de vraag is of dat zal lukken, worden ondersteund en gestimuleerd? Als het antwoord op deze vraag bevestigend is, zou ook het risico op inkomensverlies dat deze doelgroep loopt, verminderd moeten worden door bijvoorbeeld een vangnetregeling.

Speciale behandeling van bijzondere bedrijven

Bedrijven met veel arbeidsgehandicapte werknemers of met gesubsidieerde arbeid zijn in hun bedrijfsvoering afhankelijk van het goed uitvoeren van regelingen door de instanties die hiermee belast zijn. Veel van deze instanties hebben hun werkproces echter (nog) niet goed op orde. De ondernemers zijn veel tijd kwijt aan overleg en afstemming over de toeleiding en plaatsing, het verkrijgen van subsidies en problemen na de plaatsing. Onder deze omstandigheden is het wenselijk dat de instanties die belast zijn met de uitvoering van de wet- en regelgeving, zoals het UWV, zorgen voor een vaste accountmanager om

ondernemers van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven van dienst te zijn. Flexibiliteit, maatwerk en klantvriendelijkheid zijn de begrippen die daarbij voorop moeten staan.

Startfinanciering

Reguliere instanties voor startende ondernemers hebben weinig vertrouwen in de overlevingskansen van een bedrijf met veel werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Als het bedrijf een succes wordt kan het de maatschappij echter veel geld besparen. Voor de startfinanciering van een bijzonder bedrijf is daarom een speciale regeling wenselijk. Startfoundation heeft om deze reden in 2003 reeds een experimentele kredietregeling ontwikkeld. Het is belangrijk dat deze regeling bekend wordt bij de personen voor wie ze bedoeld is en bij succes gecontinueerd wordt. Meer bekendheid en toegankelijkheid is ook nodig voor het starterskrediet voor WAO'ers die een eigen bedrijf willen beginnen. Mogelijk kan dit krediet worden uitgebreid voor WAO'ers die ook mensen met een arbeidshandicap in dienst willen nemen. Tot slot moeten ook reguliere instanties voor startende ondernemers en banken moeten op de hoogte zijn van de alternatieve financieringsmogelijkheden en hiernaar doorverwijzen.

Zakelijke benadering, inzicht geven in rendement

Fondsen kunnen het ondernemerschap en het commercieel denken bij sociale firma's en andere bedrijven met een dubbel doel bevorderen door duidelijke afspraken te maken over de voorwaarden waaronder subsidie wordt verleend en de bedrijven vervolgens hierop afrekenen. Het is mogelijk dat initiatieven vanuit de zorg dan minder kans op ondersteuning maken, maar het is ook mogelijk dat meer initiatieven (binnen en buiten de zorg) succesvol verlopen en dat fouten worden vermeden. Door het ontwikkelen van instrumenten die zicht geven op de maatschappelijke kosten en baten van bijzondere bedrijven kunnen fondsen bovendien de bedrijven helpen en het rendement voor de samenleving inzichtelijk maken. Startfoundation, Stichting Doen en het VSB-fonds ondersteunen op dit moment al de ontwikkeling van zo'n instrument. Het zou goed zijn als ze daarna de bedrijven die ondersteuning nodig hebben ook helpen bij de toepassing van het instrument. Bedrijven die zich goed laten adviseren en die kunnen beargumenteren wat de kosten en baten van hun onderneming zijn, maken namelijk meer kans op financiële ondersteuning dan de bedrijven die dit niet kunnen.

Zuiver houden

Uit het onderzoek blijkt dat bij veel bedrijven doelen door elkaar lopen. Ondernemers willen werk creëren voor kwetsbare doelgroepen, de arbeidsmarkt verbreden, doorstroom realiseren en aan reïntegratie doen. Daarnaast willen ze winst maken, uitbreiden en daarbij soms ook nog gebruik maken van regelingen voor gesubsidieerde arbeid. Veel bedrijven (in wording) lukt het niet alle doelen te realiseren. Een belangrijke aanbeveling is daarom dat bedrijven (in wording) zich bewust moeten zijn van de valkuilen die een grote afhankelijkheid van subsidies en meerdere doelstellingen met zich meebrengen. Ondernemen vanuit de zorg of met de zekerheid dat het geld er toch wel komt (subsidies, gesubsidieerde arbeid, ondersteuning vanuit GGZ-instelling) kan er toe leiden dat een commerciële invalshoek ontbreekt. Tevens kan het ertoe leiden dat er een zorg- in plaats van een werkcultuur ontstaat op de werkvloer. Bovendien is de subsidiemarkt een onbetrouwbare markt; er kan op bezuinigd worden, subsidies kunnen afgeschaft worden en regels kunnen veranderen. Ondernemers kunnen uiteraard proberen hun ervaring met doelgroepen te gelde te maken, maar moeten zich goed afvragen of het verstandig is om hier continuïteit in de markt op te baseren.

Informatieloket en aansluiting zoeken

Ondernemers van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven hebben vaak weinig ervaring met het managen van een bedrijf met een dubbel doel. Ze krijgen te maken met allerlei belemmeringen op het gebied van financiering, management en bedrijfsvoering en moeten ieder voor zich het wiel uitvinden. Aansluiting bij instanties zoals MKB-Nederland kan er wellicht toe leiden dat meer reguliere bedrijven zich op hun sociale component gaan verenigen. MKB-Nederland kan dan een belangrijke rol gaan vervullen in de informatievoorziening voor bedrijven met een dubbel doel. Een andere mogelijkheid is dat fondsen die sociale firma's en vergelijkbare bedrijven ondersteunen zorgdragen voor een informatieloket. Reguliere instanties zouden hiernaar kunnen doorverwijzen. Maar ook brancheorganisaties voor alternatieve bedrijven en SW-bedrijven, zoals Cedris (voorheen NOSW), de Brancheorganisatie Kringloopbedrijven Nederland (BKN), Cefec Nederland en de Werkgeversfederatie Doorloopbanen kunnen in deze lacune voorzien.

Vervolgonderzoek

Uit het onderzoek komt naar voren dat er behoefte is aan meer kennis over de samenstelling van het personeelsbestand bij sociale firma's en andere bijzondere bedrijven (mix van werknemers mét en zonder ar-

beidshandicap, ondernemen met verschillende doelgroepen). Deze kennis is deels aanwezig bij de cliënten zelf, bij bedrijfsmatige projecten waar verschillende doelgroepen samenwerken en bij de SW-bedrijven (maar minder voor de doelgroep met een psychische handicap). De kennis is echter nog niet eerder gebundeld en toegankelijk gemaakt. Dit geldt ook voor kennis over de meest geschikte product-marktcombinaties om te ondernemen met doelgroepen. Een bundeling van deze kennis is niet alleen interessant voor initiatiefnemers van sociale firma's en andere bijzondere bedrijven, maar ook voor SW-bedrijven die te maken krijgen met meer verschillende doelgroepen.

Speciaal voor de doelgroep mensen met een psychische handicap is daarnaast meer kennis nodig over de voorwaarden voor een goede arbeidsinpassing bij het SW-bedrijf en bij andere bijzondere bedrijven, zoals sociale firma's. Reguliere en bijzondere bedrijven kunnen bovendien veel meer gebruik maken van de mogelijkheden die de Wsw biedt (SW-begeleid werken, detachering).

Literatuur

Beukeveld, M., S. Polstra, *"Tussen ideaal en werkelijkheid", Sociale Firma's in Zuid - Oost Drenthe*, Groningen: Vakgroep Andragogiek, Rijksuniversiteit Groningen, 1998.

Bosch, L., A. van den Dungen, *Sociale firma's binnen de zorg in opmars? Verkenning van actuele ontwikkelingen op het terrein van sociale ondernemingen en sociale firma's in Nederland*, Utrecht: NIZW, 1999.

Bruine, A.M., Valid Express. *Waar mensen met lastige lichamen tot ontplooiing komen*, Amsterdam: Uitgeverij SWP, 2003.

Jansen, R., M. van de Westeringh, *Levensvatbaarheid van sociale firma's*, Amsterdam/Amersfoort: Radar/Cefec Nederland, 2001.

Koning, J. de, *Zorg voor de zaak. Handboek voor een maatschappelijke onderneming*, Nijmegen: Stichting Blixem, 2001.

Minderhoud, J., A. Korver, *"Van A tot Z. Van arbeidsongeschied tot zelfstandig ondernemer"* Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.

MKB-Nederland, *Nieuwsbericht, Ondernemen! Maandblad van MKB Nederland*, Nummer 2, 17-2-2003.

Notermans, A., M. Hubers, *Handleiding Sociaal Ondernemen*. Stichting Pinel/Cefec Nederland, 1999.

OMIJ/Pameijerkeerring, *Pilot Zorg en Arbeid. Conclusies en aanbevelingen*, Rotterdam: OMIJ/Pameijerkeerring, 2001.

Scholten, P., *Maatschappelijk rendement gemeten. Social Return on investment*, Amsterdam: SWP Books, 2003.

Smit, A.A., S. Andriessen, *Weer op de rails! Handreiking duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen*, Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.

Smitskam, C.J., E.L. de Vos, *Reïntegratie-instrumenten voor arbeidsgehandicapten*, PS-special: Reïntegratie-instrumenten, Deventer: Kluwer, 2003.

Taskforce Vermaatschappelijking geestelijke gezondheidszorg, *Erbij horen. Advies Taskforce Vermaatschappelijking geestelijke gezondheidszorg*, Utrecht: Trimbosinstituut, 2002.

Bijlage A Organisaties

Fondsen

Stichting Doen
Rabobank Foundation
Startfoundation
VSB-fonds

Koepel- of brancheorganisaties

NOSW
Cefec Nederland
GGZ-Nederland
MKB-Nederland

Leveranciers van deskundigheid en advies

Commissie Werkend perspectief
Stichting De Omslag
Hubers advies
Stichting Pandora
Wesseling Groep
Trimbosinstituut
NIZW

Stichtingen

Stichting Philadelphia Zorg
OMIJ Rijnmond
Stichting Arbeidsrehabilitatie/Rodas
Rozij kamp
SBAW Rotterdam

