

200019602

Cliëntgestuurd ondernemen

Bij cliëntgestuurd ondernemen wordt meer of minder ondersteuning geboden door een moederbedrijf dat bereid is een context te bieden en jobcoaches begeleiden de deelnemers aan deze trajecten. De jobcoach legt het accent op effectief gedrag en beroepsgerichte vaardigheden. Er is een reïntegratiebedrijf op de achtergrond dat de expertise aan de jobcoaches levert. Cliëntgestuurde ondernemingen zijn hiermee in zekere zin de volgende stap na het concept van Sociale Firma's, waar aan mensen met een grote achterstand tot de arbeidsmarkt in reguliere bedrijven arbeidsplaatsen worden aangeboden.

We zijn in gesprek met Harry Wesseling, de directeur van Wesseling Groep, en Elly van Ooijen-van Tiel, die samen met haar man mede eigenaar is van themapark 't Mun. Dit bedrijf is één van de tien organisaties die gelegenheid biedt voor cliëntgestuurd ondernemerschap. Wesseling groep is het reïntegratiebedrijf dat deze projecten coördineert.

Cliëntgestuurd ondernemen in Nederland De oorsprong van het concept cliëntgestuurd ondernemen is Amerikaans en het equivalent heeft de naam 'Consumer Run Business' (CRB). Zo waren het de jongens Ben en Jerry die met verstandelijk gehandicapten op basis van een CRB begonnen aan de productie van consumptiejs. Een bedrijf dat internationale bekendheid heeft gekregen. Lang is gedacht dat deze aanpak minder geschikt was voor Nederland. Deze aanname heeft te maken met het Nederlandse sociale-zekerheidsstelsel en de moeilijkheid om te voldoen aan complexe regelgeving. Complicatie bij bedrijfsvoering kan zijn dat zelfstandig ondernemerschap

gepaard gaat met veel risico's, regelgeving en administratieve verplichtingen waaraan voldaan moet worden. Wel is echter bekend dat zelfstandig ondernemen vanuit de WAO goede kansen biedt om terug te keren in het arbeidsproces¹.

De Wesseling Groep is in het jaar 2001 begonnen met het opzetten van de organisatie voor CRB in Nederland. Hiertoe werd aanspraak gemaakt op ESF Equal-middelen om naast ontwikkeling en implementatie ook aandacht te kunnen besteden aan monitoring van de bedrijven. Samen met GGZ Nederland en cliëntenorganisaties willen de partners bereiken dat ten minste tien bedrijven operationeel worden. De mate van zelfstandig ondernemen is daarbij variabel. In de projecten worden ten minste vijftig deelnemers begeleid naar een aanstelling binnen één van de bedrijven. Uiteindelijk moet het project een kennis- en adviessteunpunt opleveren voor startende ondernemers. Hiertoe worden nu al cursussen, trainingen en een handreiking 'cliëntgestuurd ondernemen' ontwikkeld.

De verwachting is dat een CRB ook in Nederland werkgelegenheid kan scheppen. Het was echter lang de vraag hoe een CRB zo georganiseerd kon worden dat cliënten goede kansen hebben zich in deze bedrijfsvorm staande te houden. Een CRB voldoet aan de volgende kenmerken:

→ Een CRB maakt producten of biedt

diensten die te koop aangeboden worden aan organisaties in de lokale gemeenschap;

→ Een CRB voorziet in werkgelegenheid voor cliënten 'aan de onderkant van de arbeidsmarkt';

→ Een CRB is in bezit van of wordt mede beheerd door een cliënt of groep cliënten;

→ Er is doorgaans sprake van financiële afhankelijkheid van de 'gastorganisatie'. Zeggenschap en verantwoordelijkheid worden daarentegen wel verwacht van 'cliënten'. Uitgangspunt is dat de bedrijven organisatorisch, sociaal en economisch zelfstandig kunnen blijven bestaan.

In andere landen bleek het concept CRB vooral te werken voor mensen met verstandelijke beperkingen. In Nederland zijn nu ervaringen opgedaan met



als reïntegratiemiddel

zienen. Het park is in ontwikkeling en krijgt de komende jaren haar eindvorm. Rond 2006 is er dan een vissersgebied en wandelpark met restauratieve voorzieningen, oude ambachten en diverse sportieve activiteiten. Primair staat het vissen op forel en zalm. Hiervoor zijn professionele voorzieningen getroffen die nu al veel vissers trekken. Op het terrein is in de landschappelijke sfeer

'Cliëntgestuurd ondernemen' is een relatief nieuw begrip in de reïntegratiewereld. Het is een traject dat erop is gericht om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt de kans te geven een eigen bedrijf op te zetten. De naam 'cliëntgestuurd ondernemen' verradt dat het hier een vorm van ondernemen betreft waarbij de cliënten een groot deel van de verantwoordelijkheid dragen, maar de mate van zelfstandigheid is variabel.

cliënten met een verleden in de geestelijke gezondheidszorg of mensen met meervoudige beperkingen. Dit zijn de mensen die minder kansrijk zijn op de arbeidsmarkt. Voor deelnemers aan deze programma's heeft de aanpak een gunstig effect op de gezondheid. Deelnemers vertonen een mate van herstel van hun aandoening, hun zelfwerkzaamheid en zelfredzaamheid verbeteren en ze voelen zich gesterkt in hun ontwikkeling en arbeidsparticipatie (empowerment).

Soorten bedrijven: een illustratie

De projecten die deelnemen aan het Equal-traject zijn zeer divers van aard en variëren van reproservice, vertaalcollectief of een themapark. Om een beeld te krijgen van een bijzonder project bezochten wij het themapark

te Appeltern. Nog even voor de duidelijkheid: dit bedrijf is zelf geen cliëntgestuurde organisatie, ook de bedrijfsleider is zelf niet arbeidsgehandicapt. Het betreft een regulier bedrijf dat gelegenheid biedt aan arbeidsgehandicapten om cliëntgestuurd te ondernemen. Het bedrijf is bijzonder om dat het relatief kleinschalig is voor wat betreft het aantal werknemers maar omvangrijk voor wat betreft zijn fysieke omvang. Het bedrijf is gesitueerd in het land van Maas en Waal, tussen Nijmegen en 's Hertogenbosch. De naam van themapark 't Mun (www.mun.nl) verwijst naar 'moerasgebied'. Het themapark (oppervlakte van 12 hectare waarvan nu 2 hectare wordt gebruikt) is volledig gericht op water en vissen en bijkomende voor-

een restaurant gebouwd en in het uitbreidingsplan waaraan al wordt gewerkt zijn meer gebouwen gepland. Er komt een 'cultuurhistorisch park' met de naam 'Beverplaats', waar bezoekers aan de hand van oude ambachten op een actieve manier kunnen ervaren hoe het leven in de streek er een eeuw geleden uitzag. Mandenvlechten en sigaren maken, ambachten die hier van oudsher voorkomen, behoren op korte termijn tot de mogelijkheden. De bestaande en geplande bedrijvigheid biedt veel werkgelegenheid. In het hoogseizoen is er werk voor drie vaste krachten: de beheerders en een administratief medewerker, vijf reïntegranten en een team tot 30 oproepkrachten. Ten slotte zijn er plaatsen voor stageaires.

In dit artikel richten we ons op de werknemers die in de gelegenheid gesteld worden om onder de vlag van het bedrijf zelfstandig ondernemer te worden. We nemen als voorbeeld een uitkeringsgerechtigde vrouw van middelbare leeftijd met reumaklachten. 't Mun biedt haar een korte periode 'werken op proef' aan en op grond van de ervaringen wordt een arbeidscontract opgesteld. In de volgende periode bekijken werkgever en werknemer of de situatie zich leent voor een zelfstandig bedrijf voor de werknemer onder de vlag van 't Mun. De afspraak is dan dat de werknemer recht houdt op een inkomen maar het onderaannemerschap in eigen beheer voert. Een vast deel van de inkomsten gaat naar 't Mun maar mocht er 'meerwaarde' ontstaan uit de bedrijfsvoering dan zijn deze opbrengsten voor de werknemer. Zo is het themapark voornemens een royaal aantal CRB-gelegenheden te scheppen op haar eigen terrein variërend van mandenvlechters, sigarenmakers en gidsen tot, administratieve diensten, en facilitaire ondersteuning. 't Mun verhuurt accommodatie, geeft enige garanties voor continuïteit en creëert werkgelegenheid.

Een natuurlijke reïntegratieomgeving

Vraag is nu waarom een groeiend bedrijf gelegenheid zou bieden voor CRB en de risico's van onderaannemers zou overnemen. Elly van Ooijen heeft hier een duidelijke opvatting over en beargumenteert deze keuze als volgt. De kern van ondernemerschap is dat er een direct verband bestaat tussen inzet en financiële opbrengsten. Mensen presteren het best als ze beseffen welk doel hun werk dient en in hoeverre ze daar zeggenschap over hebben. De

ondernemers in het CRB-project zijn hierdoor extra gemotiveerd en in een relatief geïsoleerde bedrijfsomgeving vormt dit de voedingsbodem voor een gezonde samenwerking.

Elly van Ooijen: 'In wezen zijn wij dus naast ons primair bedrijf ook reïntegratiebedrijf'. Door de gelegenheid te bieden werkervaring op te doen en te verkennen of het soort werk passend is, krijgen werkzoekenden alle mogelijkheid om een goede indruk te krijgen van het ondernemerschap. Als het zelfstandig ondernemerschap aansluit bij de capaciteiten van de werknemer, dan kan men hiervoor kiezen. Zo niet, dan is men gewoon medewerker. Maar reïntegratie moet vooral bij en door werkgevers gebeuren, redeneert ze. De intermediaire functie van reïntegratiebedrijven is noodzakelijk voor werkzoekenden met complexe problematiek waar aparte deskundigheid vereist is. Maar de plaats van handeling moet in haar visie een bedrijfsmatige omgeving zijn, de plek waar aanvullende expertise geboden wordt door job coaches als het gaat om begeleiding op het werk.

Hiermee grijpt Van Ooijen ongemerkt terug op het concept van de Sociale Firma, waar cliënten door het verrichten van regulier werk in een bedrijfsmatige omgeving geacht worden meer kansen op de arbeidsmarkt te krijgen. Deze constructie leidt echter niet altijd tot grote successen. Eén van de belangrijkste voorwaarden is dat de bedrijfsdoelstellingen (winst, productie) afgestemd moeten worden op de sociale doelstelling (begeleiding richting regulier werk). Aan die voorwaarden lijkt 't Mun te voldoen. Maar niet ieder CRB-project is in staat omzet en reïntegratie goed op elkaar af te stemmen.

Er is daarom een belangrijke taak weggelegd voor begeleiders van dit soort projecten, zoals de Wesseling Groep, die opzet en coördineert.

Ten slotte Cliëntgestuurde bedrijven geven cliënten met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans om op een zelfstandige wijze deze afstand te verkleinen. De grootste waarde van het concept is het feit dat de deelnemers in een bedrijfsmatige omgeving bezig zijn met het creëren van omzet. In het beste geval voor zichzelf, maar anders wel bedrijfsmatig voor het project waarin ze werken. Voor de cliënten is het een uitstekende leerschool om weer aan de slag te gaan en terug in het arbeidsproces te komen. Voor de projectbeheerders en begeleiders is het een prima manier om op een originele manier innovatieve concepten neer te zetten. Zoals 't Mun, dat een regionale trekpleister beoogt te worden maar dit alleen maar kan met de ondersteuning van hun eigen ondernemers. Projecten als 't Mun geven reïntegratie een nieuwe impuls en focussen op het bedrijfsmatige karakter ervan. Hiermee ontstaat een win-win situatie: (financiële) winst voor de ondernemers en sociale winst voor de cliënten die een stap dichterbij de reguliere arbeidsmarkt zijn gekomen. ➡

Dr. Roel Cremer & drs. Ko Minderhoud zijn beide werkzaam voor TNO Arbeid, Hoofddorp waarbij de eerste tevens redactielid is van MR

1 J. Minderhoud en A. Korver, *Van A tot Z, van arbeidsongeschiktheid tot zelfstandig ondernemer*, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2003.