

# Duurzaam werken aan ondernemerschap



Inspiratiegids voor gemeenten



Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten



<b>1</b>	<b>VISIE</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>INTERNE SAMENWERKING IN DE PRAKTIJK</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>ONTWIKKELING ONDERNEMERSPLEINEN</b> .....	<b>23</b>
<b>4 / 1</b>	<b>STIMULEER: JONGEREN</b> .....	<b>31</b>
<b>4 / 2</b>	<b>STIMULEER: STARTERS</b> .....	<b>37</b>
<b>4 / 3</b>	<b>STIMULEER: SOCIALE ONDERNEMINGEN</b> .....	<b>45</b>
<b>4 / 4</b>	<b>STIMULEER: HYBRIDE ONDERNEMERS</b> .....	<b>53</b>
<b>5</b>	<b>WERKGELEGENHEID BEHOUDEN</b> .....	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b> .....	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>EPILOOG</b> .....	<b>71</b>
	<b>MEER INFORMATIE</b> .....	<b>73</b>

“Een ondernemende gemeente legt de rode loper uit voor bedrijven en speelt in op verschillende levensfasen van ondernemingen en nieuwe vormen van ondernemerschap”

“Ondernemerschap en werkgelegenheid zijn essentieel voor een gezonde en levendige gemeente”

**Samenwerking met het bedrijfsleven is in de collegeprogramma's van alle gemeenten een stevig gefundeerd kernthema. Hieraan wordt van oudsher invulling gegeven door te zorgen voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat en door in te zetten op behoud en groei van bestaande ondernemingen en hun werkgelegenheid.**

Tegenwoordig slaan gemeenten steeds vaker nieuwe wegen in om het ondernemerschap en de samenwerking te versterken. Uiteraard voor de lokale en regionale economie, maar ook voor de versterking van het sociaal beleid. En om vanuit een gezamenlijk belang samen te werken met bedrijven om oplossingen te vinden voor de grote uitdagingen waar de samenleving voor staat.

De opbloeiende samenwerking met bedrijven en het stimuleren van ondernemerschap, vraagt van gemeenten intern om integrale samenwerking tussen afdelingen. Met name tussen de afdelingen Economie en Sociale Zaken. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) wil gemeenten de komende tijd graag ondersteunen bij de versterking van die samenhang. Hiervoor is het programma *Regionale economie en arbeidsmarkt* opgezet. Het streven is om samen met gemeenten nieuwe trends te duiden, onderwerpen landelijk te agenderen, en zo nodig te lobbyen om

belemmeringen weg te nemen en de betrokkenheid van de ministeries van Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid bij de regio's versterken.

Hoe beter de (integrale) dienstverlening aan ondernemers is, des te meer kan de gemeente partner zijn voor het bedrijfsleven en kunnen er win-winsituaties ontstaan voor publieke en private partijen. Vanuit de behoefte van gemeenten om kennis en ervaring te delen, heeft de VNG gemeenten in de 'voorhoede' gevraagd hun ervaringen te delen met andere gemeenten. In deze inspiratiegids zijn hun lessen, tips en ervaringen gebundeld om anderen te inspireren en nieuwe wegen in te slaan. Wij hopen dat u hiermee uw voordeel kunt doen in uw gemeente.

Jantine Kriens  
*Voorzitter directieraad VNG*

## Nieuwe aanpak voor nieuwe tijden

Het behoeft geen betoog dat gemeenten op het terrein van werk en inkomen - en in bredere zin: het sociale domein - voor een grote opgave staan. Meer verantwoordelijkheden, minder budget en een economie die nog niet goed is hersteld. Om de maatschappelijke opgaven het hoofd te bieden, moeten alle zeilen worden bijgezet. Met maximale inzet op creativiteit en 'ondernemendheid' van gemeenten.

Belangrijk voor gemeenten is de inzet op het stimuleren van werkgelegenheid en daarbij een tweezijdig handelingsperspectief te kiezen: vanuit sociaal én vanuit economisch perspectief. Gezamenlijk zijn betere resultaten te boeken met het werkgelegenheids- en arbeidsmarktbeleid. Door behoud en stimulering van bedrijvigheid kunnen ook voorzieningen in stand worden gehouden en kan de lokale economie en de leefbaarheid in gemeenten worden bevorderd.

### Verbindingen leggen

Bij het oplossen van complexe maatschappelijke opgaven is meer rendement te behalen als een gemeente weet te verbinden: tussen onderwerpen en stakeholders. Binnen de gemeente tussen afdelingen Sociale Zaken en Economische Zaken en met andere afdelingen. En buiten de eigen organisatie met andere gemeenten en vooral met ondernemers en overige stakeholders. Een aanpak waarbij meer sprake is van een gedeeld probleem-eigenaarschap. Gemeenten kunnen het gewoonweg niet alleen, maar niet alle partijen willen zich 'zomaar' verbinden aan de gemeente. Daarvoor is nodig dat gemeenten worden gezien als een betrouwbare partner van ondernemers. Dat vraagt om het inspelen op behoeften van ondernemers in brede zin. Ondernemers onderhouden immers met verschillende gemeentelijke afdelingen relaties. En de relatie van een ondernemer met de ene afdeling kleurt direct ook de gehele relatie met de gemeente. Betere afstemming in de dienstverlening van gemeenten en integraal benade-

ren van ondernemers biedt kansen om meer resultaten te boeken met minder middelen. Een belangrijk vertrekpunt is dat verschillende afdelingen (naast Sociale en Economische Zaken kan ook worden gedacht aan bijvoorbeeld Onderwijs en Ruimtelijke Ordening) hun doelstellingen naast elkaar leggen en afstemmen. Op basis daarvan kan gezamenlijk worden bepaald hoe het totaal aan ambities het beste kan worden bereikt. Afdelingen kunnen elkaars doelstellingen meenemen, zoals acquisitie voor de collega's van de afdeling Sociale Zaken. Goede dienstverlening aan ondernemers betaalt zich terug in goodwill en bereidheid om samen te werken bij andere vraagstukken. Een ondernemende gemeente legt de rode loper uit voor bedrijven en zorgt voor dienstverlening op maat voor ondernemers.

De afdelingen Sociale Zaken en Economische Zaken kunnen elkaar dus goed versterken om de lokale economie en werkgelegenheid te stimuleren. Goede werkgeversdienstverlening is feitelijk goede ondernemersdienstverlening en houdt in dat de gemeente bestaande ondernemers faciliteert, nieuwe ondernemers een duwtje in de rug geeft, innovaties stimuleert en bedrijven met tegenwind tijdelijk ondersteunt, onder andere met behulp van het Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz). Vanuit Sociale Zaken en Economische Zaken is de gemeente in staat een palet aan interventies in te zetten om bedrijvigheid én werkgelegenheid te stimuleren en goede initiatieven te versterken.

*“Toen de collega’s van de afdeling Economische Zaken en afdeling Sociale Zaken van een gemeente de initiatieven met betrekking tot economische ontwikkeling en de aanpak werk en inkomen, naast elkaar legden, bleek sprake van vele raakvlakken. Deze eyeopener was het begin van een gezamenlijke aanpak. De inzet was niet om allerlei nieuwe doelstellingen of speerpunten te formuleren, maar om effectiever te zijn door in de uitvoering van activiteiten samen op te trekken. Het is toch niet meer dan logisch dat de EZ-ambtenaar of bestuurder die een nieuw bedrijf binnen de gemeentegrenzen haalt in dit proces ook zijn collega van SZ betreft? Om de personeelsvraag in kaart te brengen of als een werkgever vragen heeft voor de gemeente over zijn ondernemerschap, deze ook adequaat op te pakken.” (Peter Koppe - VNG)*

### Samen oplossingen creëren

Steeds meer ondernemers nemen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. De zogenaamde banenafpraak in het sociaal akkoord, getuigt van die beweging. Goede ondernemers zijn gewend te innoveren en met vernieuwende oplossingen te komen. Sommige gemeenten organiseren bijeenkomsten met innovatieve ondernemers en ondersteunen experimenten om tot nieuwe werkgelegenheid te komen. Anderen sluiten allianties met ondernemers die intrinsiek gemotiveerd zijn om een maatschappelijke bijdrage te leveren. Juist deze bedrijven nodigen zij uit om samen met de gemeente hun gedachtegoed en ervaringen met andere ondernemers te delen. Hier is nog een wereld te winnen.

### Inspelen op een veranderende arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt verandert. Zo signaleert het UWV dat de aantrekkende economie in 2014 nog samengaat met een afname van werkgelegenheid met bijna 60.000 banen (-0,7%). Voor 2015 gaat het UWV – omdat de economische groei versnelt – uit van een groeiend aantal banen. Maar de groei is veel kleiner dan we in het verleden gewend waren. En het is vooral de uitzendsector die de banengroei voor haar rekening neemt. In de publicatie *Trends voor HR* (maart 2014) constateert werkgeversorganisatie AWWN dat bedrijven zich door de economische crisis, mondialisering en concurrentie hebben aangepast. Bedrijven organiseren het werk steeds

meer flexibel naar tijd, werkinhoud en contractvorm. Flexibele, tijdelijke en deeltijdaanstellingen zijn eerder regel dan uitzondering geworden. Er is wel werk, maar er zijn veel minder banen. Anderzijds zien we ook nieuwe vormen van werk ontstaan. Zo had Nederland eind 2013 bijna 800.000 zzp'ers. Het aantal zelfstandigen met daarnaast een baan in loondienst is ongeveer 15% van het totale aantal zzp'ers. De verwachting is dat er in de toekomst niet alleen veel meer sprake is van: 'Van werk naar werksituaties', maar ook van 'werknemer naar ondernemerschap' én andersom. Gemeenten moeten weten hoe de arbeidsmarkt zich ontwikkelt, welke nieuwe initiatieven ontstaan en daar actief op inspelen. In het sociaal akkoord is door kabinet en sociale partners een ambitie geformuleerd om extra plekken voor mensen met een arbeidsbeperking te creëren. Dit vraagt een forse inspanning van werkgevers, gemeenten en anderen. Hoe mooi ook, het biedt voor de korte en middellange termijn niet voldoende soelaas. Gemeenten moeten – waar mogelijk samen met anderen – een breed register met acties bespelen om zoveel mogelijk burgers deel te laten nemen aan de arbeidsmarkt. Niet alleen SZ maar ook EZ heeft baat bij voldoende werkgelegenheid in een regio. De mate van werkgelegenheid beïnvloedt de leefbaarheid in de gemeente. Bedrijven worden niet blij van 'hangjongeren' bij de voordeur. Bovendien, inwoners met werk hebben ook meer te besteden. En macro-economisch gezien heeft de verhouding tussen werkenden en niet-werkenden invloed op de hoogte van de sociale lasten voor bedrijven.

### Bestuurlijke samenhang EZ en SZ binnen gemeenten

Na de gemeenteraadsverkiezingen van 2014 hebben veel gemeenten gekozen voor een gecombineerde bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de domeinen Economische Zaken en Sociale Zaken. Van de G32 deed 44% dit. Mogelijk gaan gemeenten zich de komende jaren verder ontwikkelen als 'ondernemende gemeente': een gemeente die inzet op bedrijvigheid, innovatie, ondernemerschap en tegelijk 'sociale inclusiviteit' stimuleert en nadrukkelijk zijn plek neemt in lokale en regionale initiatieven en netwerken. Het is een zoektocht naar ieders verantwoordelijkheid en handelingsperspectief.

## Overzicht van gecombineerde bestuurlijke verantwoordelijkheid EZ en SZ

	Steekproef	EZ en SZ portefeuille	
		Aantal	Percentueel
G4	100% (4)	1	25%
G32	100% (32)	14	44%

Een analyse van de meest recente collegeakkoorden leert het volgende:

- Gemeenten willen de lokale economie stimuleren door samenwerking met het bedrijfsleven en ondernemers in de regio.
- Behouden en creëren van werkgelegenheid staat in bijna alle collegeakkoorden.
- Gemeenten willen bedrijven en ondernemers faciliteren met deregulering en klantgerichte dienstverlening.
- Ze willen nieuwe bedrijvigheid aantrekken en behouden met een 'gunstig vestigingsklimaat'.
- Faciliteren van aansluiting tussen bedrijfsleven en onderwijs is een belangrijk thema.

### Verschillende levensfasen van ondernemerschap

Het doorontwikkelen van de verbinding van economisch en sociaal beleid, zou hand in hand kunnen gaan met inzet op het stimuleren van ondernemerschap, zoals veel gemeenten al langer doen. De focus ligt dan niet zozeer op de grote bedrijven, maar vooral ook op kleinere bedrijven en zelfstandigen. Het midden- en kleinbedrijf, kleine zelfstandigen en zzp'ers zorgen immers volop voor bedrijvigheid in een gemeenschap en dragen bij aan leefbaarheid op lokaal niveau. Ook in bijvoorbeeld kleinere kernen. De bredere kosten en baten van een dergelijke gemeentelijke inzet zijn positief. Dit vergt een investering van de gemeente en de

kosten gaan daarbij voor de baten uit. Het is aan te bevelen om beleid te richten op de verschillende levensfasen van ondernemingen.

Zelfstandigheid blijkt een kansrijke uitstroomroute voor mensen met een uitkering. Ook voor andere doelgroepen zoals jongeren is ondernemerschap een steeds belangrijkere manier om (weer) aan het werk te gaan. Daarbij komt dat starters een multiplier effect teweegbrengen met werkgelegenheid voor anderen. Vele partijen spelen een rol bij het starten als zelfstandige. De gemeente kan een actieve rol spelen door – bijvoorbeeld met inzet van het Bbz – te faciliteren in de ontwikkelfase of een vangnet te bieden in de startfase. En, om weer los te laten als een initiatief op eigen benen kan staan.

Als steeds meer werkgevers voornamelijk flexwerk en kleine contracten bieden is het aan gemeenten om daarop in te spelen. Bijvoorbeeld met een flexibele uitkering bij tijdelijk werk, het faciliteren van 'stapelbanen' en door het stimuleren van nieuwe combinaties, zoals hybride ondernemerschap. Zodat burgers met ondernemingszin financiële zelfstandigheid kunnen bereiken met combinaties van loondienst en ondernemerschap. Op dit moment vraagt het nog heel wat creativiteit van gemeenten om de regelgeving en de backoffice te laten aansluiten bij deze arbeidsmarktontwikkelingen.



## Behouden

Voor gevestigde ondernemers in nood kan de gemeente behulpzaam zijn bij de doorstart of voorkomen dat grote schulden ontstaan. Er zijn nog teveel bedrijven die onnodig failliet gaan omdat ze de weg naar de juiste hulp niet (tijdig) vinden. Ook bedrijven die in de kern gezond zijn, kunnen zo in problemen komen, met alle gevolgen van dien voor de ondernemer en het personeel. De gemeente kan hiervoor de rol van verbinder innemen. Door tijdig bedrijven in nood te herkennen. Niet alleen reactief maar juist ook proactief, zodat de ondernemer op tijd aanklopt voor ondersteuning. De gemeente kan bijvoorbeeld haar contacten met bedrijven en banken benutten of als laatste vangnet het Bbz inzetten om levensvatbare bedrijven een doorstart te laten maken. Uiteindelijk kunnen zo (langduriger) bijstandsgebruik en grote persoonlijke drama's worden voorkomen.

## Nieuw ondernemerschap

Gemeenten doen er verder goed aan nieuwe vormen van ondernemen te herkennen en te stimuleren. Zo'n vorm is de sociale onderneming, waarmee ondernemers werkge-

legenheid voor mensen met een arbeidsbeperking creëren. Sommige gemeenten zoeken actief contact met sociale ondernemingen die 'passie en poen' weten te combineren en er voor kiezen juist mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren. Het gaat er dan om de startfase van kansrijke initiatieven te faciliteren en een bijdrage te leveren aan het ondersteunen van het netwerk om de business verder te ontwikkelen. De gemeente neemt het niet over, want de verantwoordelijkheid ligt bij de (sociale) ondernemer. In de rol van opdrachtgever of aanbesteder kan de gemeente zorgen dat sociale ondernemingen en zzp'ers kunnen meedingen naar opdrachten. Ook kunnen reguliere bedrijven invulling geven aan social return verplichtingen door samen te werken met sociale ondernemingen.

De dynamiek rond werkgelegenheid en arbeidsmarktbeleid waar gemeenten vanuit verschillende invalshoeken een bijdrage aan leveren, biedt mogelijkheden voor cocreatie en is tevens een zoektocht naar ieders rol en verantwoordelijkheid.



“Interne samenwerking  
maakt ons een betere gesprekspartner  
voor ondernemers”

## Integraal samenwerken

Werkgeversdienstverlening

Partnerschappen

Onderwijs

Verbindingen

Organisatiecultuur

Vliegwiel

Integraal accountmanagement

*Slutelrol voor stuurgroep bij interne samenwerking in Utrecht*

### “We zijn nu een betere gesprekspartner voor ondernemers”

De gemeente Utrecht heeft sinds 2012 flinke stappen gezet om de samenwerking tussen afdelingen Economische Zaken, Werk & Inkomen en Onderwijs te intensiveren. De resultaten zijn zichtbaar in belangrijke beleidsnota's en het laatste collegeakkoord. De interne samenwerking tussen beleidsmedewerkers versterkt de gesprekken die tegenwoordig gevoerd worden met werkgevers. Daar is het nu halen én brengen.

De aanleiding om in te zetten op meer onderlinge samenwerking en integraal accountmanagement was het Werkgelegenheidsoffensief 2012-2014 (WGO). Dit werd in 2012 vastgesteld door de gemeenteraad als vervolg op een al lopend WGO-programma. Het offensief was gericht op stimuleren van de werkgelegenheid, betere aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt en betere matching van vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt. Voor twintig projecten die de werkgelegenheid moesten stimuleren, was intern meer samenwerking gewenst tussen EZ, W&I én Onderwijs. Die samenwerking kon in de projecten bovendien direct worden toegepast. Dat versterkte het proces. De projecten waren onder andere gericht op het stimuleren van het ondernemerschap in het mbo-onderwijs, initiëren en faciliteren van zzp-netwerken, versterking van het internationaal vestigingsklimaat, intensivering van *social return* en projecten voor jongeren zonder start-

kwalificatie. Door de interne samenwerking werd de gemeente een betere gesprekspartner voor werkgevers, waarbij tegenwoordig direct veel meer verschillende gespreksonderwerpen op tafel kunnen komen. “We zitten nu anders aan tafel”, concludeert José Manshanden, themadirecteur sociaal van de gemeente Utrecht, in de zomer van 2014.

“We komen ons oor ter luister leggen en zijn benieuwd wat er bij onze gesprekspartners leeft en speelt. We informeren niet alleen naar vacatures en stageplaatsen, maar hebben ook wat te bieden. De relatie is gelijkwaardiger geworden. We kunnen in de volle breedte arbeidsmarkt vraagstukken en de problemen en uitdagingen van een bedrijf bespreken. In één gesprek kunnen we het hebben over uitbreidingsplannen, vacatures voor werkzoekenden en bijvoorbeeld stageplaatsen voor scholieren. Een bedrijf wordt niet steeds opnieuw benaderd door een andere gemeentelijke dienst.”

### Hoofden nemen het voortouw

Met de Participatiewet al aan de horizon werd in 2012 een belangrijke stap gezet door op managementniveau een gezamenlijke stuurgroep te vormen met afdelingshoofden, teamleiders en andere managers van EZ, W&I en Onderwijs. Zij overlegden eerst wekelijks – tegenwoordig eens per maand – om meer te sturen op samenhang met een gezamenlijk belang. Om daar vervolgens beleidsmedewerkers in mee te nemen. Manshanden: “Het begint op managementniveau. Daar moet je laten zien dat het belangrijk is om te investeren in samenwerking en verbinding. Daar geef je het goede voorbeeld en zo is intern een olievlek ontstaan van mensen die breder zijn gaan kijken dan de ‘kokers’ uit het verleden.”

De resultaten zijn te zien in bijvoorbeeld de *Gezamenlijke Kadernota Participatie* (2013), de uitvoeringsnota *Werken aan Werk* die hierop volgde (juli 2014) en ook het in 2014 gesloten collegeakkoord. “Er is minder onderscheid tussen afzonderlijke portefeuilles. Ook daar is veel meer verbinding ontstaan. En ook binnen onze organisatie weten medewerkers elkaar steeds gemakkelijker te vinden. Ze benaderen elkaar sneller en betrekken elkaar actief bij projecten.”

### Doorzettingsvermogen

Dat is uiteraard niet vanzelf gegaan. Zo'n proces vraagt doorzettingsvermogen. “Het kost tijd en je moet er krachtig in blijven investeren. Dat is ook de moeite waard. Want alleen ga je misschien sneller, maar samen kom je verder.” Als belangrijkste obstakels ‘onderweg’ noemt de themadirecteur de al bestaande werkprocessen die ook gewoon door moeten, plus de ‘kokers’ die vanuit het verleden nu eenmaal bestaan en het feit dat een gemeente werkgevers niet altijd direct kan bieden waar zij op dat moment behoef-

te aan hebben. De werkelijkheid is weerbarstig. Het is dan frustrerend als je een werkgever met meerdere vacatures niet direct de juiste werkzoekenden kunt presenteren. Maar dat is geen reden om bij de pakken neer te zitten.”

Inmiddels wordt ook al verder vooruitgekeken waar de interne samenwerking heen moet. Er wordt bijvoorbeeld gedacht aan een actievere rol van vastgoedorganisaties. “We zijn nooit klaar. Er zullen steeds nieuwe wensen en ideeën blijven ontstaan”, aldus Manshanden.

### Succesfactoren

Belangrijke succesfactoren voor de resultaten tot nu toe, zijn volgens Manshanden: het draagvlak bij het college en het managementteam en de ‘geopende organisatiecultuur’. Herinrichting van de gemeentelijke organisatiestructuur in 2012 en 2013 moest de organisatie wendbaarder maken om flexibeler in te kunnen spelen op de behoeften van de samenleving. “Daardoor is de organisatie al minder vanuit ‘kokers’ gaan functioneren en meer vanuit thema’s. We hebben nu minder grote diensten, lossere organisatieonderdelen en themadirecteuren. Ik ben niet aan een dienst gebonden. Zo zijn we flexibeler en kunnen we beter samenwerken.”

Gemeenten die deze richting kiezen en ondernemerschap willen stimuleren, moeten zelf ook ondernemender worden, concludeert Manshanden. “Daarvoor moet een organisatie nieuwe wegen inslaan en het vereist een lerende organisatie met snelle feedback loops. Wees niet te bang om fouten te maken. Het is soms ook *trial and error*. Die werkomgeving creëren, is ook de uitdaging voor gemeenten.”

*Bedrijfsbezoeken Collegetour versterken samenwerking, ook intern*

## “Ambtenaar van EZ vertelt nu ook over participatiebeleid”

Om partnerschappen te creëren met werkgevers, bezoeken wethouders en ambtenaren van de gemeente Utrecht vanuit de Collegetour structureel twee keer per week een bedrijf in de gemeente. Door integrale samenwerking in de gemeentelijke organisatie kunnen nu brede gesprekken worden gevoerd met bedrijven. Daar plukken de bedrijven én de gemeente de vruchten van. Bovendien werkt dit project bij de gemeente intern als vliegwiel voor de onderlinge samenwerking.

De Collegetour is een van de twintig projecten uit het Werkgelegenheidsoffensief 2012-2014 (zie hoofdverhaal, red.) van de gemeente. Na de start in 2012 is de uitvoering eind 2013 goed op stoom gekomen. Sindsdien wordt twee keer per week een bedrijf bezocht, meestal door twee mensen en altijd met verschillende achtergronden (Economische Zaken, Werk & Inkomen of Onderwijs). Bij een bedrijf uit de Utrechtse top-30 – de grootste bedrijven qua aantal medewerkers – is vrijwel altijd een wethouder aanwezig. Er worden bewust heel verschillende bedrijven bezocht: van klein tot groot, starters en gerenommeerde ondernemers en bedrijven uit diverse branches.

### Informele setting

Bij de bedrijven wordt in een open, informele sfeer gesproken over uiteenlopende onderwerpen. “De gesprekken zijn heel breed. Van bijvoorbeeld de mogelijkheden voor werkzoekenden bij bedrijven tot de infrastructuur en fietsenrekenen waar behoefte aan is”, schetst projectcoördinator en accountmanager Natasja Jonker. “Dat kan door onze interne samenwerking, waardoor medewerkers elkaars werkveld hebben leren kennen. Een ambtenaar van EZ vertelt nu ook over het participatiebeleid en andersom kan een collega van W&I nu ook vragen stellen over economische aspecten. Later kan er altijd nog een specialist bij worden gehaald. Ondernemers vertellen hun verhaal en waar zij

tegenaan lopen en ze kunnen ook direct vragen stellen. Wij kunnen hen op deze manier heel gericht informeren. Bijvoorbeeld over de Participatiewet en wat die voor hen betekent.”

### Actie en nazorg

Voor de bedrijfsbezoeken werkt de gemeente met een lijst van bedrijven. Hierop staat sowieso de top-30 van Utrechtse bedrijven, maar deze is aangevuld met bedrijven van andere lijsten (zoals ‘beste werkgevers’, ‘meest innovatieve bedrijven’) en andere aanvullingen. “Zo komen bijvoorbeeld ook starters of kleine interessante bedrijven op de lijst.” Werkgevers reageren positief op het initiatief. Vooral vanwege de proactieve opstelling van de gemeente en het goede contact dat door de bezoeken ontstaat. “Bedrijven zijn vaak aangenaam verrast dat we dit doen”, zegt Jonker. “Met de uitkomsten wordt ook meteen iets gedaan. Daarvoor werken wij met een actielijst. Daar kunnen heel verschillende vervolgacties voor ons uitkomen. Elk bezoek levert wel een actie of meerdere acties op die we vervolgens ook monitoren.”

Belangrijk voor de ‘nazorg’ is de bewuste keuze voor het aanstellen van een accountmanager werkgelegenheid die de beantwoording van werkgeversvragen verzorgt en de voortgang van actiepunten in de gaten houdt.

## Resultaten

Naast kwalitatieve resultaten – toegenomen contacten en samenwerking met bedrijven – heeft de aanpak ook kwantitatieve resultaten. In de eerste helft van 2014 hebben de bezoeken direct tien banen opgeleverd voor werkzoekenden uit de WWB en zijn gesprekken gestart over nog eens vijftig banen. “Een aardig resultaat op de huidige arbeidsmarkt. Als de arbeidsmarkt weer krappere wordt, heeft dat uiteraard ook een grotere aanzuigende werking op ‘onze’ werkzoekenden.”

Een concreet uitvoeringsproject als de Collegetour werkt volgens Jonker als een vliegwiel voor de gewenste samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie. “Integrale sa-

menwerking is nu eenmaal lastig voor elkaar te krijgen. Een project als dit schept een aanleiding om samen aan de slag te gaan en creëert een gezamenlijk belang. Zo werkt het als een vliegwiel voor de interne samenwerking die wij beogen.”

*Door het succes van de Collegetour wordt de aanpak in 2015 geïntensiveerd. Het is de bedoeling dat ook de afdeling Onderwijs hierbij een nog grotere rol speelt. In 2014 is al gestart met een Onderwijsronde, waarbij meerdere scholen worden bezocht. Hierbij wordt nauw samengewerkt tussen EZ, W&I en Onderwijs.*



*Wethouder Victor Everhardt (Werk & Inkomen) van de gemeente Utrecht (links) op bezoek bij webwarenhuis fonQ (150 medewerkers). Het bedrijf in Utrecht werd in 2014 door de gemeente bezocht tijdens de Collegetour. Directeur Jan-Noud Hutten van fonQ is enthousiast over het initiatief. “Wij hadden al goede contacten met de gemeente, maar op gezette tijden zijn deze open gesprekken zeer nuttig. Ik kan ook merken dat ambtenaren van EZ en W&I tegenwoordig breder kijken en denken. Ze schakelen sneller met elkaar en hebben duidelijke raakvlakken. Het was bij de Collegetour net alsof ik met een ander bedrijf aan tafel zat”, aldus Hutten.*



### LESSEN

- Geef het voorbeeld voor samenwerking tussen afdelingen EZ en W&I op het hoogste niveau (college en management).
- Blijf investeren in de interne samenwerking, ook als het stroever loopt. Juist dan kan vaak veel geleerd worden.
- Een meer ondernemende gemeente vraagt om een lerende organisatie.

### TIPS

- Bedrijfsbezoeken met een integrale gemeentevertegenwoordiging kunnen zorgen voor bredere en gelijkwaardige gesprekken en belangenbehartiging, met mogelijkheden om te brengen én halen.
- Een accountmanager werkgelegenheid is waardevol als vast aanspreekpunt voor ondernemers: om vragen te beantwoorden en de uitvoering van actiepunten te bewaken.
- De uitvoering van een gezamenlijk project kan interne samenwerking tussen afdelingen direct versnellen, vanuit het gezamenlijk belang.
- Focus bij bedrijfsbezoeken niet alleen op grote bedrijven, maar zoek juist de diversiteit op.

*Wethouder Jeroen Kreijkamp (Economische Zaken en Onderwijs) van de gemeente Utrecht werkt voor het Werkgelegenheidsoffensief 2012-2014 nauw samen met collega wethouder Victor Everhardt (W&I). "Verbetering van de interne samenwerking tussen EZ, W&I en Onderwijs maakt dat we een betere gesprekspartner worden van ondernemers. Ambtenaren leren elkaar en elkaars expertise beter kennen. Zo kunnen ze beter gebruikmaken van elkaars netwerk en verbindend optreden naar buiten. Als gemeente vinden we het belangrijk om onze ondernemers goed te ondersteunen. Integraal accountmanagement speelt daarbij een belangrijke rol."*



“ Alleen ga je sneller,  
samen kom je verder”



“Wij maken van de Haagse werkelijkheid  
onze werkelijkheid”



## Nieuwe rolverdeling

### Werkgeversakkoord

Regionaal arbeidsmarktbeleid

Bedrijvennetwerk

Reshoring

Innovatie

Faciliteren

Publiekprivate samenwerking

*Bedrijven aan het stuur bij arbeidsmarktbeleid Midden-Brabant*

## Van de arbeidsmarkt regisseren naar faciliteren

Gemeenten in de regio Midden-Brabant hebben sinds 2011 bedrijven een grote rol en verantwoordelijkheid gegeven in het regionale arbeidsmarktbeleid. De aanpak is verschoven van 'regisseren' door gemeenten naar 'faciliteren' van een bedrijvenaankpak. Met een regionaal Ondernemersakkoord als centrale spil van alle activiteiten. En samenwerking tussen Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid als belangrijke succesvoorwaarde.

De uitdagingen voor bedrijven op de arbeidsmarkt zijn groot. De regio Midden-Brabant wordt de komende jaren hard getroffen door de vergrijzing. Meer dan 25.000 werknemers verlaten de arbeidsmarkt en de nieuwe aanwas is voor veel sectoren onvoldoende, zeker in de sterk vertegenwoordigde technische sectoren. Dit was een goed uitgangspunt om het beleid dan ook veel meer 'van de bedrijven zelf' te maken. Bewust vanuit hun intrinsieke motivatie. En met de gemeente minder prominent aan het roer. Die heeft vooral een agenderende en faciliterende rol. "Wij maken de economie niet op het stadhuis. Dat doen de bedrijven. Onze taak moet vooral zijn om hen te helpen, faciliteren en waardevolle verbindingen te maken die anders waarschijnlijk niet vanzelf ontstaan", zegt wethouder Erik de Ridder (o.a. Economie en Werk en Inkomen).

### Aanleiding

In de aanloop naar de nieuwe Participatiewet, werd in 2011

naar aanleiding van de *Wet werken naar vermogen* al een experimenteel werkgeversakkoord gesloten met dertig bedrijven. Met een nieuwe rolverdeling en samenwerking tussen bedrijven en de gemeente als uitgangspunt. Eind 2012 kreeg dit nog vastere vorm met een Ondernemersakkoord. Dit akkoord is de *driver* voor alle gezamenlijke activiteiten die de arbeidsmarkt moeten versterken. "Het uitgangspunt is niet meer hoeveel bedrijven wij 'binden', maar primair de kwalitatieve samenwerking met bedrijven om zo de doelstellingen te halen", aldus De Ridder. "Uit die samenwerking moeten de kwantitatieve resultaten volgen: meer werkgelegenheid en kansen creëren, ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt."

Centrumgemeente Tilburg heeft het initiatief genomen voor de vernieuwde aanpak en deze wordt inmiddels door alle gemeenten in de regio gedragen.

## Eén portefeuille

De interne samenwerking tussen de gemeentelijke 'disciplines' Economie & Arbeidsmarkt en Werk & Inkomen is een belangrijke voorwaarde voor de samenwerking met bedrijven. In het nieuwe Tilburgse college zijn in 2014 daarom beide portefeuilles bij één wethouder ondergebracht. De samenwerking vindt ook plaats in de uitvoering. Accountmanagers van de afdeling Economie & Arbeidsmarkt, die jaarlijks honderden bedrijven bezoeken en in gesprek gaan over bijvoorbeeld vergunningen en grondverkoop, praten tegenwoordig ook met bedrijven over creëren van werkgelegenheid. "De gespreksonderwerpen bij de bedrijfsbezoeken zijn toegenomen. De centrale vraag is: wat heeft een bedrijf nodig?", typeert de wethouder.

Het eigenaarschap van het Ondernemersakkoord ligt bij bedrijven. Zij stimuleren elkaar om met ideeën en uitgewerkte initiatieven te komen voor de regionale arbeidsmarkt. En dat werkt. Het voordeel voor gemeenten is dat de bedrijven die gefaciliteerd worden meer initiatief nemen. Naast projecten bij de deelnemende bedrijven, wordt ook ingezet op versterking van de economie in de regio. Bijvoorbeeld met aandacht en inzet die is gericht op *reshoring*: bedrijfsactiviteiten die naar het buitenland zijn verplaatst, terughalen naar de Midden-Brabant. Vanuit het Ondernemersakkoord (zie het praktijkverhaal) is hiervoor samen met de Tilburg University een online tool ontwikkeld die bedrijven de afweging leert maken. Een complex model rond 51 vraagstukken dat eenvoudig en toegankelijk is gemaakt. Wanneer een bedrijf



*Operationeel directeur Stan Hamers (rechts) van transportbedrijf GVT, een van de 50 deelnemers aan het Ondernemersakkoord. "Wij zijn positief over de aanpak en korte lijnen van de gemeente Tilburg. Hierdoor kunnen we snel schakelen en projecten zelf goed oppakken. Het voordeel voor de gemeente is dat bedrijven nu initiërend zijn en vaak als ambassadeur optreden. Ons belang is dat we zelf bijdragen aan de aanwezigheid van voldoende personeel en dat we vooraan staan om werkzoekenden te verwelkomen." Het bedrijfennetwerk is volgens wethouder Erik de Ridder (links) ook van belang om nieuwe beleidskeuzes te maken. "Bijvoorbeeld bij de invulling van de banenafspraken, voorheen de garantiebanen. Daarover kunnen we in gesprek met onze ondernemers om onze eigen regionale invulling te creëren."*

productie vanuit het buitenland terughaalt naar de regio, kan deze financieel ondersteund worden door het Stimuleringsfonds Arbeidsmarkt Midden-Brabant. Halverwege 2014 had het reshoringproject al geleid tot terugkeer van activiteiten bij drie bedrijven.

### Verduurzamen

De bedoeling is dat de totale aanpak de komende jaren verder wordt uitgebouwd en verduurzaamd. "Het ideaal is dat hier over

enkele jaren geen speciaal project meer nodig is, maar de bedrijvenaanpak een autonoom proces wordt", aldus De Ridder.

"Het bedrijvennetwerk dat is ontstaan, is voor onze gemeente van grote waarde. Ook om de koers van ons beleid te helpen bepalen. Wij kunnen het gesprek over de regionale aanpak voor de invulling van de banenafpraak nu uitstekend voeren met onze ondernemers. Zo kunnen we van de Haagse werkelijkheid, onze werkelijkheid maken."

## DE PRAKTIJK

### *Het Ondernemersakkoord in de praktijk*

## Netwerken, innovatie en optimale werkgeversdienstverlening

Met het Ondernemersakkoord ontwikkelen bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen in Midden-Brabant werkgelegenheid voor minder kansrijke doelgroepen op de arbeidsmarkt. Het groeiend netwerk van bedrijven (circa 50 in 2014) maakt zich sterk voor scheppen van banen via onconventionele aanpakken. In twee jaar tijd zijn hierdoor onder andere 300 banen gecreëerd voor de doelgroep.

Een belangrijk speerpunt is het stimuleren van innovatie. Er is een stimuleringsfonds ingesteld waarin lokale overheid en de provincie Noord-Brabant gezamenlijk 1,8 miljoen hebben gestort. Bedrijven kunnen hierop een beroep doen wanneer zij met een innovatief idee meer werkgelegenheid creëren, die ingevuld wordt door werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Onder de gehonoreerde ideeën zijn onder andere bedrijven die 'reshoren' (zie ook het hoofdverhaal). Ideeën worden voorgelegd aan de Innovatiegroep waarin ondernemers, het onderwijs en de overheid vertegenwoordigd zijn. Tegelijkertijd werken de bedrijven aan het vergroten van hun netwerk. Onder andere door een actieve lobby van de Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging gericht op uitbreiding van het aantal deelnemende bedrijven. Op hun beurt werken gemeenten,

UWV en sociale werkvoorzieningsorganisaties aan grotere samenhang in hun werkgeversdienstverlening.

### Belang bedrijven

Deelnemende bedrijven krijgen snel toegang tot het bestand van werkzoekenden in de regio en hebben ook een adviserende rol bij de doorontwikkeling van de werkgeversdienstverlening. Bij het creëren van banen zijn de ogen vooral gericht op vier kansrijke regionale topsectoren: *logistiek, leisure, aerospace & maintenance en care*.

Transportbedrijf GVT in Tilburg is een van de deelnemende bedrijven. Uiteraard ook met een belang. De logistieksector in de regio groeit en de roep om gekwalificeerd personeel ook (zoals chauffeurs en warehouse medewerkers).

“Samen met de gemeente Tilburg proberen wij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen”, zegt operationeel directeur Stan Hamers van GVT. “Wij hebben inmiddels diverse projecten lopen om werk-

zoekenden klaar te stomen voor logistieke functies. Samen met uitzendbureau Logistic Force hebben we daarvoor een leerhuis opgezet. Daarbij krijgen ze ook een baangarantie via het uitzendbureau.”

## MEER PRAKTIJK

### SOCIAAL ECONOMISCHE AGENDA

ZOETERMEER - De Sociaal Economische Agenda (SEA) is een publiekprivaat programma waarin bedrijfsleven en overheid samenwerken aan een economisch gezond en sociaal Zoetermeer. De functie is tweeledig. Enerzijds een aanjaagfunctie: als platform voor vernieuwingen versnelt SEA projecten in de publiekprivate samenwerking. Daarnaast is er een regiefunctie: alle informatie over sociaaleconomische initiatieven komt samen. De SEA verbindt mensen en initiatieven en voorkomt dat zaken dubbel gebeuren.

De vier hoofddoelstellingen van SEA:

- Verbeteren ondernemersklimaat
- Vergroten werkgelegenheid
- Verminderen aantal uitkeringsgerechtigden
- Verbeteren samenwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt

De belangrijkste projecten die een bijdrage leveren aan de doelstellingen in de periode 2014-2018:

Zoetermeer maakt het: Samenwerking tussen bedrijfsleven, (v)mbo en overheid om te komen tot ‘diploma = (nieuw) werk’. In leerjaar 2015-2016 starten twee klassen in het mbo in de richtingen zorg en techniek, in samenwerking met het bedrijfsleven. Bij een diploma hoort een baangarantie.

SEBO keurmerk: Bedrijven die sociaaleconomisch bewust ondernemen, krijgen na keuring van het Keurmerkinstituut het SEBO-keurmerk. Ondernemers bieden hiervoor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek. De gemeente bevoordeelt bij aanbestedingen de keurmerkhouders.

Verbinding SEA met arbeidsmarktregio: Samenwerking binnen de arbeidsmarktregio (Zuid-Holland Centraal) versterkt gemeenten. Zij willen uniforme werkgeversdienstverlening ontwikkelen voor het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Ter Zake het Ondernemershuis: Fysiek en digitaal inlooppunt voor ondernemers (zie ook hoofdstuk 3 over ondernemerspleinen).

### LESSEN

- Samenwerking tussen de gemeentelijke afdelingen EZ en SZ is een belangrijke voorwaarde voor samenwerking met bedrijven.
- Eigenaarschap van regionaal arbeidsmarktbeleid kan ook bij bedrijven zelf liggen als hun intrinsieke motivatie sterk is.

### TIPS

- Creëren van win-winsituaties versterkt de intrinsieke motivatie van bedrijven om zich in te zetten voor de (regionale) arbeidsmarkt.
- Focus bij het van stimuleren van werkgelegenheid op de kansrijke regionale topsectoren.
- Een stimuleringsfonds helpt om innovatieve ideeën van bedrijven voor de arbeidsmarkt te realiseren.

“Door korte lijnen met de gemeente  
kunnen we snel schakelen  
en projecten zelf oppakken”



# Persoonlijk contact

“Op een ondernemersplein  
ontstaan contacten met ondernemers  
op natuurlijke wijze”

## Ondernemersplein

### Netwerken

WWB-uitstroom

Kruisbestuivingen

Publiekprivate samenwerking

Natuurlijke ontmoetingen

Huisartsenmodel

Regiospecifiek

*'Nieuwe KvK' wil samenwerking en verbanden leggen*

## Kansen voor gemeenten op nieuwe Ondernemerspleinen

Het digitale Ondernemersplein ontwikkelt zich tot hét platform waar de Kamer van Koophandel (KvK), gemeenten en andere instanties hun informatie en diensten digitaal aanbieden voor ondernemers. Daarnaast werkt de KvK aan de invulling van een aantal fysieke Ondernemerspleinen. Gemeenten willen een plek in de regio waar ondernemers, overheid, KvK en andere (branche)-organisaties elkaar kunnen ontmoeten. Ook als er vanuit de KvK geen fysieke locatie in de gemeente wordt ingericht. Enkele gemeenten hebben daartoe zelf al initiatieven genomen.

De KvK biedt haar informatie en diensten sinds 2014 online aan via Ondernemersplein.nl. Aangevuld met steeds meer nieuwe informatie en diensten voor ondernemers, ook met directe links naar andere instanties zoals gemeenten. Daarnaast biedt de KvK op het digitale plein leer- en trainingsmogelijkheden in de vorm van webinars, apps en bijvoorbeeld e-consulting via Skype. De KvK legt het accent van de dienstverlening op thema's die ondernemers nodig hebben om beter te kunnen ondernemen: van starten tot overname, van innovatie tot internationaal ondernemen. Er blijven 19 fysieke KvK-kantoren in het land. De bedoeling is dat ondernemers alleen nog voor een inschrijving in het Handelsregister naar een kantoor hoeven, waarbij alle papieren en gegevens vooraf digitaal zijn aangeleverd. In Amsterdam, Arnhem, Eindhoven, Groningen en Rotter-

dam houdt de KvK eigen kantoren. Daarnaast komen er 14 nevenvestigingen. Deze 'fysieke ondernemerspleinen' zijn er voor zaken waarbij digitaal of telefonisch contact niet wenselijk of mogelijk is. Ze vormen ontmoetingsplaatsen voor ondernemers: onderling en met publieke diensten zoals gemeente en Belastingdienst.

### Complementair

'De nieuwe KvK' wil complementair zijn: zij biedt geen diensten aan die anderen al bieden. Samenwerking en verbinden staat centraal. Er kunnen bijvoorbeeld links gelegd worden met andere publieke aanbieders van diensten en met brancheorganisaties. De invulling van landelijke ondernemerspleinen is nog onderwerp van overleg en de samenwerking met gemeenten is nog pril. Dit biedt kansen

voor gemeenten om in te spelen op de landelijke ontwikkeling en om ervoor te zorgen dat ook het lokale of regionale ondernemersklimaat de aandacht krijgt die nodig is. Uiteindelijk is het belangrijk dat ondernemerspleinen in elke levensfase van een bedrijf – klein of groot – kunnen voorzien in de behoefte van ondernemers. Directe dienstverlening waar mogelijk en daarnaast efficiënt doorverwijzen naar de juiste instanties. Ondernemers willen immers ondernemen en niet van het kastje naar de muur worden gestuurd.

### Huisartsenmodel

Ondernemerspleinen kunnen werken volgens het 'huisartsenmodel': een generieke intake met doorverwijzingen naar specialisten. Dat gaat versnippering van informatie

tegen en voorkomt doublures. Bij lokale (fysieke) ondernemershuizen zien we dat verschillende publieke en private aanbieders bij elkaar worden gebracht, rekeninghoudend met de levenscyclus van bedrijven (oriënteren, starten en ontwikkelen – consolideren – uitbreiden en innoveren – overdracht en afstoten).

Een schema dat de gemeente Amsterdam in 2010 ontwikkelde, geeft een aardig beeld van de levenscyclus, de behoeften van ondernemers en de rol van verschillende partijen. Het toont waar overlap en witte vlekken voorkomen. Het is dan ook vooral een middel om complete dienstverlening, eenduidig en efficiënt in te richten. Het oorspronkelijke schema is enigszins aangepast en geactualiseerd.

## DE UITDAGING

Het Ondernemersplein - digitaal en fysiek - heeft de ambitie om uit te groeien tot hét portaal voor alle regioactiviteiten en aanbieders, inclusief links naar bijvoorbeeld Werkgeversservicepunten, het Werkplein en ROC's. Daar ligt ook een uitdaging voor gemeenten. De landelijke KvK-aanpak vraagt namelijk om aanvulling met regiospecifieke informatie. Gemeenten zullen vanuit het lokale economische belang en vanuit het belang van werkgelegenheid, een relatie moeten opbouwen met ondernemers. Ook aspecten als ruimtelijke ordening, innovatie en profilering van het lokale ondernemingsklimaat spelen daarbij een rol.

Enkele gemeenten die geen fysiek KvK ondernemersplein krijgen, hebben het initiatief genomen om zelf ondernemershuizen op te zetten: alle dienstverlening onder één dak voor de lokale ondernemer én ruimte voor ontmoeting. Juist in deze ondernemershuizen – zoals De Drentse Zaak en Ter Zake (kader) – zien we dienstverlening vanuit afdelingen Economische en Sociale Zaken samenkomen. Zo'n ontmoetingsplaats voor en met ondernemers biedt gemeenten vanuit meerdere invalshoeken aanknopingspunten om samenwerking, bedrijvigheid en werkgelegenheid te versterken.



Dienstverlening aan ondernemers in Amsterdam in 2010. Gebaseerd op schema uit 'Amsterdams Ondernemers Programma 2011-2014'.

Fase ondernemer	Behoeft ondernemer	Ondernemersplein / KvK	Sociale Zaken	Economische Zaken	Belastingdienst	Banken	UWW
Oriëntatie ondernemerschap	Self-assessment Ontwikkelen idee (individu)	• •	•				•
Ontwikkelen idee en businessplan	Ontwikkelen idee (bedrijf) Marktonderzoek Coaching businessplan Rechtsvorm	• • • •	• •				• •
Starten onderneming	Startersdag Stappenplan Handelsregister Huisvesting Financiering Subsidies Wettelijke randvoorwaarden Belastingen Vergunningen Coaching	• • • • • • • • • • •	• • •	• • • •	• • •	•	• •
Consolideren onderneming	Promotie / Marketing-strategie Veiligheid Lokale context Intellectueel eigendom Merkbescherming	• • • •	•	• •			•
Uitbreiden Groei onderneming	Internationaal Rechtsvorm Innovatie Promotie Financiering	• • •	•	• •		•	•
Overdracht / overname Doorstart	Fiscaal Juridisch Financiering	•	•		•	•	
Afstoten onderneming Faillissement	Fiscaal Juridisch Schuldsanering	•	•		•	•	
Netwerkbijeenkomsten		•		•			

*Kruisbestuivingen creëren voor De Drentse Zaak*

## Ondernemersnetwerk verdient zichzelf terug

'Ondernemershuis' De Drentse Zaak in Assen is een uniek initiatief van private en publieke partijen, waaronder drie gemeenten. Het is een ontmoetingsplek van starters en gevestigde ondernemers. Ze leren van elkaar en proberen samen hun marktaandeel te vergroten. Ze krijgen daarbij ondersteuning van ondernemersadviseurs én van publieke partijen die actief hun dienstverlening aanbieden. Het initiatief biedt maatschappelijke meerwaarde en de verwachting is dat dit zich op termijn ook financieel terug zal verdienen.

De Drentse Zaak werd eind 2011 geopend in een monumentaal pand in Assen. Ondernemers uit de regio ontmoeten elkaar hier rond diverse activiteiten. Ze kunnen zich ook in het pand vestigen of bijvoorbeeld gebruikmaken van flexplekken en vergaderruimten. Uniek is de verregaande coöperatie van gemeenten (Assen, Tynaarlo en Aa en Hunze) en UWV met regionale ondernemers. Een belangrijk motief voor gemeenten was het creëren van mogelijkheden voor werkzoekenden om te ontdekken of het ondernemerschap voor hen een uitweg biedt uit de WW of WWB (met het Besluit Bijstandsverlening Zelfstandigen). "Er zitten goede ondernemers tussen", zegt Christine van de Wetering, algemeen manager van De Drentse Zaak. "Maar naast deze starters vanuit een uitkering, bedienen wij inmiddels alle ondernemers. Juist de mix maakt het krachtig. Dat is een deel van de formule."

### Ondernemerschap verkennen

De activiteiten zijn gericht op drie kernthema's: starten, groeien en 'als het mis gaat'. "Dat laatste hoort helaas ook bij ondernemerschap en moet je ook goed regelen", aldus Van de Wetering. Een belangrijk initiatief voor starters is de 'Ladder naar succes!', een traject van zes weken – begeleid door een (oud)ondernemer – om het ondernemerschap te verkennen en bijvoorbeeld een ondernemersplan te maken. "Daar wordt een belangrijke schifting gemaakt

tussen mensen die toch niet kiezen voor het ondernemerschap en mensen die het wel doen. Zij krijgen vervolgens ook weer begeleiding." Halverwege 2014 waren er 11 bedrijven gevestigd in het ondernemershuis, van een accountant en een uitzendbureau tot een websitebouwer en een tekstschrijver. Het ondernemersnetwerk in de regio is uiteraard vele malen groter. De Drentse Zaak biedt ook werkervaringsplaatsen aan. Die kandidaten kunnen via het ondernemersnetwerk van De Drentse Zaak ook doorstromen naar een reguliere baan.

### Kruisbestuivingen

Kruisbestuivingen creëren, is het uitgangspunt van De Drentse Zaak. Wie zich in het pand vestigt, moet ook willen bijdragen aan de doelstellingen, bijvoorbeeld door andere ondernemers te helpen. Daarnaast zijn ondernemersadviseurs beschikbaar voor begeleiding van specialistische vraagstukken. Accountmanagers van de gemeente Assen (Economische Zaken, Sociale Zaken en de sociale werkvoorziening) werken een aantal dagdelen per week in De Drentse Zaak. Medewerkers van de Belastingdienst zijn één of twee keer per week aanwezig om vragen te beantwoorden. Ook Parkmanagement Assen huurt er werkruimte. Zo is volgens wethouder Maurice Hoogeveen (Economische Zaken) van de gemeente Assen een heel interessant netwerk ontstaan van ondernemers en publieke partijen.

“Netwerken en samenwerken zijn belangrijke zaken voor ondernemers. Als wethouder wil ik weten wat hen bezighoudt. Het contact komt in De Drentse Zaak op natuurlijke wijze tot stand.”

Ook veel contacten tussen de gemeenten en starters komen tot stand bij De Drentse Zaak. Hoogeveen: “Hen proberen wij bijvoorbeeld te helpen met financiering. Het Besluit Bijstandsverlening Zelfstandigen is daarbij een waardevol instrument. Er gelden voorwaarden, maar het biedt zeker mogelijkheden.”

### Verdienmodel

Het verdienmodel van het ondernemershuis is gericht op financiële onafhankelijkheid. Na een eenmalige startsubsidie is de verwachting dat dit moment in 2015 wordt bereikt. “In 2014 zijn we er al bijna. Dat ziet er goed uit”, aldus Van de Wetering. Inkomsten komen uit de verhuur van bedrijfsruimten, vergaderruimten en bijvoorbeeld flexplek-

ken. Ondernemers en gemeenten organiseren ook bijeenkomsten bij De Drentse Zaak. Afhankelijk van het thema worden hieraan bijdragen geleverd door ambtenaren van Economische of Sociale Zaken of juist vanuit Ruimtelijke Ordening of het Werkgeversservicepunt.

Een belangrijke succesvoorwaarde volgens de algemeen manager is dat alle initiatiefnemers een ondernemersgeest hebben. Ook ambtenaren. “Bij ons was dat gelukkig zo”, zegt Van de Wetering. “Alle neuzen moeten dezelfde kant op staan vanuit een gezamenlijk belang. Voor gemeenten en ambtenaren betekent dat vaak dat zij zich ondernemender opstellen. Je moet soms de grenzen durven opzoeken om meer speelruimte te creëren. Het helpt om gesprekken los van de wet- en regelgeving te beginnen. Eerst vanuit de ondernemersbehoeften. Daarna kun je kijken, hoe je het samen realiseert. Op moeilijke momenten vraagt dat om vasthoudendheid. Je moet in gesprek blijven, op zoek naar de kruisbestuiving. Ook dat is ondernemerschap.”

## MEER PRAKTIJK

### TER ZAKE HET ONDERNEMERSHUIS

**ZOETERMEER** – In Zoetermeer is in juni 2013 Ter Zake Het Ondernemershuis geopend. Publieke en private partijen kunnen hier gemakkelijker direct contact leggen. Het is een initiatief van de gemeente Zoetermeer en ondernemersverenigingen uit de regio. De brede dienstverlening creëert verbindingen tussen ondernemers, overheid en onderwijs.

Dagelijks kunnen ondernemers er terecht voor een vergadering, zakelijke afspraak, een informeel gesprek, spreekuren en workshops, inspiratie, vacatures of overleg met de gemeente. Verschillende gemeentelijke professionals zijn ook gepositioneerd in het ondernemershuis: accountmanagers van het Werkgeversservicepunt en Economische Zaken zijn direct beschikbaar. Zij gaan ook regelmatig op bezoek bij bedrijven in de regio. Het aangrenzende Werkplein zorgt bovendien voor ontmoetingen tussen ondernemers en werkzoekenden.

De ambitie van Ter Zake Het Ondernemershuis is om een compleet serviceloket te zijn waar ontmoeten en samenwerken centraal staat. Zo leveren ondernemers, onderwijs en gemeenten volgens de gemeente Zoetermeer gezamenlijk een meerwaarde voor een gezond maatschappelijk- en economisch klimaat. Meer informatie op: [www.tzho.nl](http://www.tzho.nl)



*Wethouder Maurice Hoogeveen (Economische Zaken) van de gemeente Assen (rechts) en directeur Edwin Boomstra van SAB Accountants & Adviseurs, dat vanaf de begintijd in De Drentse Zaak gevestigd is. Boomstra: "Ik werd direct gegrepen door de formule waarbij ondernemers elkaar helpen. Dat zorgt voor synergie. Wij voorzien elkaar van klanten, delen ons netwerk en kennis en helpen samen starters op weg. Iedereen vanuit zijn eigen kracht. Zelf komen wij zo ook automatisch in contact met nieuwe klanten. Wij hebben in deze formule geen marketingkosten."*

*Samenwerking tussen gemeentelijke afdelingen Economische Zaken en Sociale Zaken is volgens de wethouder een belangrijke voorwaarde om ondernemerschap te stimuleren. Ook bij De Drentse Zaak gebeurt dit. "Onze accountmanagers werken samen, onder andere via een gezamenlijk teamoverleg. Ze werken ook enkele dagdelen per week in De Drentse Zaak. Goed luisteren naar signalen van werkgevers is een belangrijke taak. Zeker als wij in bepaalde branches signalen vaker horen, kan dat reden zijn om in actie te komen."*

*Boomstra is enthousiast over de samenwerking met de gemeente. "Wij betrekken hun ondernemerscoaches bijvoorbeeld bij de hulpvraag van starters en zij komen met vragen bij ons. Bijvoorbeeld over de boekhouding. Gemeenten kunnen op deze manier zeker een rol spelen om ondernemerschap te stimuleren. Dat vereist ook ondernemerschap van henzelf. Het belang is groot: ze kunnen slagingskansen van starters aanzienlijk vergroten."*

### LESSEN

- Gemeenten kunnen zelf een belangrijke rol spelen bij ondernemersadvisering.
- Ontmoetingsplaatsen scheppen voor dienstverlening aan ondernemers is belangrijk.
- Ondernemerspleinen moeten in elke levensfase van bedrijven - klein of groot - kunnen voorzien in de behoeften van ondernemers.
- Met een 'huisartsenmodel' kunnen ondernemers na een generieke intake worden doorverwezen naar publieke of private specialisten. specialisten.

### TIPS

- Durf nieuwe wegen in te slaan en grenzen op te zoeken door gesprekken met ondernemers te beginnen vanuit hun behoeften en nog even los van wet- en regelgeving.
- Laat accountmanagers voor ondernemers zelf enkele dagdelen werken bij een ondernemershuis. Zo kunnen contacten natuurlijk ontstaan.
- Met het Bbz (Besluit Bijstandsverlening Zelfstandigen) kunnen werkzoekenden vanuit de WWB (Wet Werk en Bijstand) als starter op weg worden geholpen.

**“ Gemeenten kunnen slagingskansen  
van starters aanzienlijk vergroten ”**





**“Jonge ondernemers leren herkennen,  
is een uitdaging voor gemeenten”**

## Jeugdwerkloosheid

Talenterkenning

Coaching

Ondernemersvaardigheden

Praktijkgericht opleiden

Zelfredzaamheid

Publiekprivate samenwerking

*Veel ondernemersanimo onder jongeren*

### Belangrijke taak voor gemeenten: herkennen en verbinden

Onder startende ondernemers zijn jongeren een specifieke groep om rekening mee te houden. Ambassadeur Aanpak jeugdwerkloosheid Mirjam Sterk ziet een belangrijke rol voor gemeenten om hen kansen te bieden. Door bruggen te creëren tussen de jongeren, bedrijven en het onderwijs. “Maar ook door zelf ondernemerstalenten te leren herkennen”, aldus Sterk.

Als Ambassadeur Aanpak jeugdwerkloosheid trekt Mirjam Sterk sinds april 2013 door het land om de groeiende werkloosheid onder jongeren te bestrijden. Stimuleren van ondernemerschap biedt daarvoor kansen. Om direct banen te creëren voor jongeren uiteraard, maar het ondernemerschap kan voor henzelf ook direct uitkomst bieden. Want steeds meer jongeren zijn gemotiveerd om te ondernemen. “Dat aantal is de afgelopen jaren flink gegroeid. Tweederde ziet zichzelf als ondernemend persoon, waarbij ondernemerschap een belangrijk onderdeel is van de beroepswens”, aldus Sterk.

#### Meer vaardigheden

De huidige arbeidsmarkt vraagt sowieso om meer ‘ondernemersvaardigheden’. “Vroeger haalde je een diploma en ging je vrijwel altijd standaard werken bij een baas. Dat is nu niet meer zo. Veel jonge werkenden worden zzp’er of werken in flexconstructies voor meerdere werkgevers. In 1999 had 39% van de jongeren een flexcontract. In 2013 al 58%. Daar is niks

mis mee. Daar liggen kansen voor jongeren en zij vinden het vaak prima. Het vraagt alleen wel om extra vaardigheden om op deze arbeidsmarkt goed uit de voeten te kunnen. Dat geldt helemaal als jongeren zelf kiezen voor het ondernemerschap.” Die vaardigheden bijbrengen, is volgens Sterk primair een taak voor het onderwijs. “Scholen moeten niet alleen opleiden voor een vak, maar ook voor de arbeidsmarkt. Maar de aandacht voor ondernemersvaardigheden is nog te beperkt. Daar maken wij ons hard voor om de jeugdwerkloosheid te bestrijden. Gemeenten kunnen daar ook een rol in spelen bij het leggen van verbindingen tussen ondernemers en het onderwijs.”

#### Ondernemers herkennen

Sterk noemt het ‘netwerken’ als een voorbeeld van een belangrijke ondernemersvaardigheid. “Dat moet je leren. Het is ook handig als je daarvoor sociale media benut. Opvallend genoeg doet de jongste generatie op de arbeidsmarkt dat vaak niet bij het vinden van een baan of opdrachten. Ook dat moet

beginnen bij het onderwijs, maar noodgedwongen pakken gemeenten die rol steeds vaker op, zodra jongeren bij hen aankloppen voor een uitkering.”



“Noodgedwongen pakken gemeenten steeds vaker taken op van het onderwijs”

Mirjam Sterk

De echte ondernemers herkennen is ook een uitdaging voor gemeenten. “Daar zijn Sociale Diensten vaak nog totaal niet mee bezig. Terwijl er onder jonge werklozen veel ondernemerstalenten rondlopen. Ook voor jongeren die vroegtijdig met school gestopt zijn, kan ondernemerschap soms een goede ‘escape’ zijn en nieuwe kansen bieden. Vaak stoppen zij met school omdat het schoolsysteem niet bij hen past. In de praktijk kunnen ze vaak wel goed uit de voeten. Gemeenten moeten die talenten en competenties leren herkennen en faciliteren.”

## Voorbeelden

Om jongeren nieuwe (ondernemers)kansen te bieden, ziet Sterk mooie vernieuwende initiatieven ontstaan. Bijvoorbeeld de *social impact bond*. Met dit publiekprivate financieringsmodel investeren private partijen in maatschappelijke oplossingen, waarvoor overheden hen betalen als er resultaten (en besparingen) worden gerealiseerd. In Groot-Brittannië en de Verenigde Staten is al veel ervaring opgedaan met deze investeringsconstructie. In Rotterdam ging in 2013 het eerste Nederlandse initiatief van start om jaarlijks 80 werkloze jongeren zonder startkwalificatie aan een baan of terug naar school te helpen (zie kader). Zij maken dan minder lang aanspraak op een uitkering. Ook initiatieven als de Zomerondernemer (zie praktijkverhaal), en coachingstrajecten waarbij jongeren gekoppeld worden aan ondernemers en professionals uit de praktijk, juicht Sterk toe.

“De gemeente Amsterdam heeft een mooi project om werkloze jongeren te laten ruiken aan het ondernemerschap. Zij kunnen stagelopen bij jonge ondernemers, waarmee de gemeente contacten heeft. “Gemeenten kunnen een belangrijke verbindende schakel zijn tussen bedrijven en jongeren met ondernemerstalenten. De groeiende samenwerking tussen afdelingen Economische Zaken en Sociale Zaken is daarvoor belangrijk en zelfs noodzakelijk. Om ingangen te creëren bij bedrijven zie ik ook steeds vaker dat bijvoorbeeld sportclubs worden benut. Zij hebben vaak een groot maatschappelijk netwerk en veel goodwill bij bedrijven. Zo worden steeds meer nieuwe wegen gecreëerd.”

### Werkloze jongeren: Pak je kans!

In 2014 is parallel aan de Zomerondernemer (zie volgende pagina) een vergelijkbaar initiatief gelanceerd, speciaal gericht op langdurig werkloze jongeren: *Pak je kans!*. Het project is gericht op werkloze jongeren tussen de 18 en 27 jaar. Acht weken lang ervaren zij het ondernemerschap en starten hun eigen bedrijf. Jongeren ontvangen daarvoor een startkapitaal om beginnende kosten te dekken en krijgen begeleiding van professionele coaches. Het project begint met een driedaagse training en daarna komen de deelnemers wekelijks bij elkaar terug om kennis en ervaringen te delen. Het project eindigt met een afsluitingsbijeenkomst waar de jongeren hun bedrijf kunnen presenteren. Drie pilots van *Pak je kans!* gaan in 2015 van start. Net als de Zomerondernemer is dit project een initiatief van The New Entrepreneur. Deze stichting zet zich in om Nederland ondernemender te maken.



*Zomerondernemer helpt jongeren op weg als ondernemer***Broeipot van ideeën en nieuwe bedrijvigheid**

Het project Zomerondernemer laat jongeren tussen 15 en 22 jaar tijdens de zomervakantie kennismaken met het ondernemerschap. Zij leren onder professionele begeleiding een eigen bedrijf opzetten. Met resultaat: bijna de helft van de initiatieven leidt tot een inschrijving bij de Kamer van Koophandel (KvK). “Dit project helpt jongeren vooruit op de huidige arbeidsmarkt”, zegt wethouder Bob Duindam van de deelnemende gemeente Woerden.

De Zomerondernemer is in 2014 voor de vierde keer gehouden. Met een uitgebreider programma dan voorgaande jaren: in vier regio's (Amstelland, Flevoland, het Groene Hart en Zwolle) en met meer deelnemers dan ooit: 100 jongeren. Van 2010 tot en met 2013 namen in totaal al 170 jongeren deel (met 43 KvK-inschrijvingen als resultaat).

**De aanpak**

Tijdens de zomervakantie gaan deelnemende jongeren aan de slag met hun idee voor een bedrijf. Zij krijgen daarvoor – met hulp van sponsors – begeleiding, startkapitaal, trainingen en workshops en toegang tot een groot netwerk van ondernemers. Dit alles gebeurt in hun eigen tijd rond wekelijkse terugkom-bijeenkomsten. Naast de kennismaking met het ondernemerschap wil de Zomerondernemer jongeren kansen en handvaten bieden om hun ideeën uit te werken en zelfredzaamheid te vergroten. De ideeën zijn zeer divers. “Een broeipot van creativiteit en zeer gevarieerde bedrijfsformules”, schetst Duindam.

Een greep uit de oogst van nieuwe bedrijven: van smoothiebar en webwinkel met ingrediënten om zelf make-up te maken, tot vernieuwende reclamebureaus, een verkooplijn met houten stropdassen en bijvoorbeeld verschillende websitebouwers en ontwerpbureaus.

**Nieuwe perspectieven**

Dat jongeren daadwerkelijk met hun ideeën aan de slag kunnen, maakt het initiatief volgens de wethouder waardevol.

“De aandacht voor ondernemerschap op scholen is nog erg beperkt. Terwijl het jongeren nieuwe kansen biedt op de huidige arbeidsmarkt. Die kent minder zekerheden en vaste banen. Het ondernemerschap geeft nieuwe perspectieven. Ook als een deelnemer niet kiest voor het ondernemerschap, is dat waardevol. Hij weet dan beter wat het ondernemerschap inhoudt, heeft leren netwerken en zichzelf leren presenteren. Dat maakt iemand ook een betere werknemer.” Sponsoring van de Zomerondernemer (een vast bedrag per deelnemer) in het Groene Hart past bij het gemeentebestuur van Woerden, waarin jongeren een speerpunt vormen. “Zij zijn de toekomst en zorgen voor verbindingen in de samenleving”, zegt Duindam.

**Actief contact met scholen**

Voor de kansen van jongeren – als ondernemer en op de arbeidsmarkt – zijn volgens de wethouder meer praktijkgerichte opleidingen nodig. Gemeenten kunnen daarover in gesprek gaan met scholen, adviseert de wethouder. “Ik doe dat ook. Dat is best een lastig gesprek omdat de financiering van scholen via het ministerie van Onderwijs loopt. Toch kun je de koers van scholen beïnvloeden. Persoonlijk contact is daarvoor cruciaal. Daarnaast helpt het om goede contacten te leggen tussen scholen, bedrijven en de gemeente. Een betrouwbaar en daadkrachtig imago en visie van de gemeente op ondernemerschap en onderwijs, zijn belangrijke voorwaarden om die relaties op te bouwen. Bedrijven willen best ver meedenken, maar ze moeten wel in je geloven.”

Meer informatie op: [www.zomerondernemer.nl](http://www.zomerondernemer.nl)



*Wethouder Bob Duindam (rechts) en Rody Hage, deelnemer van de Zomerondernemer in het Groene Hart in 2014. De jonge deelnemer (16) werkte plannen uit voor zijn eigen evenementenbureau. "De Zomerondernemer was heel leerzaam voor mij. Ik heb beter geleerd te netwerken, constructieve contacten te leggen en met kritiek leren omgaan. Zodat je als ondernemer ook een 'plan B' kunt ontwikkelen. Daarnaast heb ik mijn huisstijl en promotiemateriaal geprofessionaliseerd. Ook belangrijk in deze branche", aldus Hage.*

*De wethouder was meer dan 'alleen' sponsor en heeft zich in gesprekken met scholen bijvoorbeeld ingezet voor brede betrokkenheid. "Bewust niet alleen van het beroepsonderwijs, maar ook het voorgezet onderwijs. En dan niet alleen de docent economie, maar de hele sectie. Prikkel van de ondernemersgeest hoort ook bij de taak van scholen om leerlingen klaar te stomen voor de samenleving. Veel leerlingen hebben een vertekend beeld van het ondernemerschap. Een project als de Zomerondernemer brengt hen dicht bij de realiteit om hun talenten te ontplooiën."*

**“ Bedrijven willen best ver meedenken**

**met gemeenten, maar ze moeten wel in je geloven.”**

### BUZINEZZCLUB: VAN VANGNET NAAR SUCCES

ROTTERDAM/DEN HAAG - De Buzinezzclub begeleidt jongeren met grote afstand tot de arbeidsmarkt naar een opleiding, baan of eigen onderneming. Door met jongeren te dromen en bouwen aan een toekomst die bij hen past. Met realistische stappen en praktische workshops maken ze een actieplan. Om zo de stap te maken van uitkering naar zelfredzaamheid. De Buzinezzclub 'ontrafelt' de potentie van jongeren en gaat hiermee aan de slag, met de hulp van ruim 130 vrijwillige professionals en ondernemers uit verschillende branches. Na een vast halfjaartraject bieden zij nog gemiddeld twee jaar coaching op maat. Ook het netwerk van de ondernemers wordt door deelnemers benut. De aanpak werkt: meer dan 400 deelnemers hebben het programma succesvol doorlopen. Circa 40% vond een baan, 20% begon met een opleiding en 15% startte een eigen bedrijf.

Het initiatief wordt gefinancierd door een publiekprivaat partnerschap (social impacts bonds). ABN Amro en Start Foundation investeerden in de club en bij succesvolle uitstroom uit een uitkering wordt de investering door de gemeente terugbetaald aan de investeerders. Jongeren die meedoen aan de Buzinezzclub zitten gemiddeld 7 maanden korter in een uitkering. Winst voor gemeenten is dus maatschappelijk en financieel. Meer informatie op: [Buzinezzclub.nl](http://Buzinezzclub.nl)

### BUSINESS NETWERK JONGEREN MIDDEN UTRECHT (BNJMU)

UTRECHT - Dit netwerk biedt jonge werkzoekenden met ondernemersambities sinds begin 2014 een platform om elkaar te ontmoeten en onder begeleiding van een businesscoach een eigen bedrijf te starten. Werkloze jongeren kunnen zich aanmelden en kiezen voor deelname van minimaal een jaar. In één jaar kunnen maximaal 25 jongeren begeleid worden. Daarna moeten minimaal vijf projecten of bedrijven gerealiseerd zijn.

Maandelijks worden online 'webinars' gehouden waarin de theorie van het ondernemerschap wordt behandeld. Bijvoorbeeld over maken van een ondernemingsplan, marketing of financiën. Daarna is er gelegenheid om ervaringen uit te wisselen en vragen te stellen aan de coach. Ook wordt het zakelijk gebruik van social media (LinkedIn, Twitter en Facebook) gestimuleerd. De deelname voor jongeren is gratis. Wel wordt hen gevraagd na dit jaar 1% kennis, tijd of geld terug te investeren in BNJMU. Meer informatie op: [www.bnjmu.net](http://www.bnjmu.net)

## LESSEN EN TIPS VOOR GEMEENTEN

### LESSEN

- Steeds meer jongeren zijn gemotiveerd om te ondernemen.
- Gemeenten kunnen belangrijke verbindingen creëren tussen bedrijven, het onderwijs en jongeren met ondernemerstalenten.
- Ook als jongeren niet kiezen voor ondernemerschap, zijn ondernemersvaardigheden een pre op de arbeidsmarkt.

### TIPS

- Probeer ondernemerstalenten te herkennen bij jonge werkzoekenden.
- Voor vroegtijdige schoolverlaters kan de praktijk van het ondernemerschap soms goed werken.
- Benut publiekprivate samenwerking om nieuwe kansen voor jonge werkzoekenden te creëren.
- Coachingstrategieën zijn waardevol om jonge ondernemers op weg te helpen.





“Startersondersteuning door gemeenten  
kan zeker uit: financieel en maatschappelijk”

## Startersadvisering

Haalbaarheidsonderzoek

Integraal samenwerken

Wijkeconomie

Gemeentelijk ondernemerschap

Netwerkbehoefte

Starterscoaching

Pitchen

*Brede ondersteuning voor starters Twente en Achterhoek*

### Extra alternatief voor uitkering én meer banen

Gemeenten kunnen een belangrijke rol spelen bij de ondersteuning van startende ondernemers. Om werkzoekenden extra mogelijkheden te bieden én om werkgelegenheid te creëren. In Twente hebben alle gemeenten samen bewust een prioriteit gemaakt van starters: als banenmotor en voor de versterking van de economische structuur. Met aansprekende resultaten, zoals flinke groei van het aantal duurzame starters.

De extra ondersteuning van startende ondernemers begon in Hengelo en stamt uit 2007. Aanleiding was een raadsbesluit uit 2005 over invulling van de WWB (Wet Werk en Bijstand). “Dat concludeerde dat loondienst niet altijd de beste manier is om werkzoekenden te activeren. Ook een eigen bedrijf kan uitkomst bieden”, aldus wethouder Mariska ten Heuw (o.a. Economische Zaken en Werk en Inkomen).

De gemeente is starters vroegtijdig gaan adviseren en begeleiden vanuit de Regionale Organisatie Zelfstandigen (ROZ), een adviesorganisatie in Twente en de Achterhoek voor de bevordering van ondernemerschap (zie ook het praktijkverhaal). Starters krijgen onder andere hulp bij de beoordeling van de haalbaarheid van bedrijfsideeën (ondernemersscan), begeleiding bij het maken van een ondernemersplan, via trainingen en hulp bij de financiering. Dit laatste gebeurt met een Bbz-krediet, in samenwerking met banken en soms met microfinan-

ciering. Ten Heuw: “Alles is erop gericht om de start zo goed mogelijk te maken. We bieden gemiddeld twee tot drie jaar ondersteuning. Ook als de roze wolk van de beginfase verdwijnt. Dan breekt juist een cruciale fase aan voor de continuering.”

#### Ondersteuning op maat

Voor de – inmiddels – regionale uitvoering is de ROZ verantwoordelijk. Startersadvisering is een vast onderdeel van het takenpakket. “Voor iedereen. Er wordt geen onderscheid gemaakt in doelgroepen. Iedereen met een goed plan moet ondersteuning op maat krijgen”, aldus de wethouder.

Onderdeel van de begeleiding is vaak wel het onderzoeken van de economische potentie en analyse van de levensvatbaarheid. Circa 75 procent van de potentiële ondernemers gaat in Twente uiteindelijk niet van start. Ten Heuw: “Potentiële starters op een ander spoor zetten, kan ook een taak zijn. Vooral om te voorkomen dat mensen tegen wil

en dank ondernemer worden, zoals in de bouw en de zorg nogal eens gebeurt. Daarin schuilt veel verborgen armoede. Dat willen we voorkomen. En er zijn ook in die sectoren succesvolle ondernemers gestart in deze regio. Uiteindelijk willen wij alleen begeleiding bieden voor levensvatbare ondernemingen.”

### Resultaten

De resultaten van de aanpak voor starters zijn goed. Uit het laatste onderzoek in 2012 – midden in de economische crisis – blijkt 65% van de starters na drie jaar nog steeds actief (landelijk: 56%). Terwijl dit cijfer volgens ROZ in Twente traditioneel juist altijd wat onder het landelijke gemiddelde lag. De doelstelling om 10% boven het landelijk gemiddelde te komen, is daarmee ook nagenoeg gehaald. Financieel gezien verdienen gemeenten hun investering in starters terug. Heel direct door de uitstroom uit uitkeringen en door te voorkomen dat mensen uit de WW in de WWB belanden. Maar ook doordat de nieuwe bedrijvigheid zorgt voor extra werkgelegenheid. Een starter zorgt gemiddeld voor 1,4 arbeidsplaatsen, berekende het EIM (Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf) al eens. “Een complete businesscase doorrekenen van de gemeentelijke investeringen is te complex, maar het kan zeker uit. Financieel en maatschappelijk”, aldus de wethouder.

### Integraal samenwerken

Samenwerking tussen gemeentelijke afdelingen is volgens Ten Heuw essentieel om ondernemers en starters brede ondersteuning te kunnen bieden. Dat geldt voor afdelingen Economische Zaken, Sociale Zaken & Werkgelegenheid (SZW) en Onderwijs, maar ook voor Ruimtelijke Ordening (RO). “In

Hengelo is de basis voor de samenwerking tussen EZ en SZW in 2007 gelegd toen wij ondernemers breed wilden ondersteunen. Inmiddels is RO daar actief bij betrokken.”

De aandacht voor starters is ook sterk gericht op de wijk-economie. Hengelo staat starters in woonwijken tegenwoordig meer toe op het gebied van huisvesting en bebouwing. “Bijvoorbeeld wanneer een ondernemer die aan huis werkt ook personeel wil aannemen. Dat was vroeger veel lastiger. Ook de bebouwingsgrenzen zijn opgerekt om meer mogelijk te maken. Uiteraard wel binnen duidelijke kaders. We willen geen industriële activiteiten in woonwijken, maar is er meer ruimte ontstaan voor ondernemerschap.”

De meer integrale samenwerking op gemeentelijk niveau kan volgens de wethouder ook landelijk ondersteund worden: door de ministeries. “Ik zie nog onvoldoende samenwerking tussen de ministeries van EZ en SZW om te zorgen voor meer structuurversterking. In sectorplannen ‘van EZ’ zie ik bijvoorbeeld nog weinig ‘SZW-kansen’ terug. En ook de verbinding tussen de ondernemerspleinen van EZ en de werkpleinen van SZW kan veel sterker. Ook dat kan gemeenten en ondernemers helpen.”

Wat kunnen andere gemeenten leren van Hengelo en de andere gemeenten in Twente en de Achterhoek? Ten Heuw: “Gemeenten kunnen zelf een ondernemende rol pakken. Dat betekent: samenwerking zoeken, actief kansen signaleren en initiatieven ondersteunen om echt succesvol te worden. Daarbij moet je koersvast zijn en een lange adem durven hebben, juist op de moeilijke momenten. Uiteindelijk gaat het om de duurzame versterking. Niet om het korte termijn succes.”

*Welke hulp willen starters?*

## Netwerken: rode draad tussen vele behoeftes

Adviesorganisatie ROZ Groep (Regionale Organisatie Zelfstandigen) zorgt in Twente en de Achterhoek voor de bevordering van ondernemerschap. Vooral door ondernemers – en starters – op maat brede ondersteuning te bieden: advies, begeleiding, coaching, scholing, financiële arrangementen en gespecialiseerde schuldhulpverlening voor ondernemers. “De behoeften van starters zijn heel divers”, benadrukt manager bedrijfsvoering Ellen Lansink.

Startersadvisering is een van de kerntaken van ROZ bij de bevordering van het ondernemerschap in alle Twentse gemeenten en de Achterhoek. Ook de Bbz-dienstverlening is door 9 van de 14 Twentse gemeenten ondergebracht bij ROZ. “De startersadvisering is er vooral op gericht om de kansen op succesvol ondernemen zo groot mogelijk te maken”, schetst Lansink. “Helaas blijkt in de praktijk voor veel starters dat het ‘toch niet’ gaat zoals ze hoopten. Met goede begeleiding blijken meer businesscases levensvatbaar of kun je voorkomen dat iemand een niet levensvatbaar bedrijf begint. Ook dat is waardevol. Onze adviseurs adviseren ook regelmatig om niet te beginnen. Vaak herkennen potentiële ondernemers zich daar wel in. Soms niet en dan beginnen ze toch. Maar dan wel zonder onze steun.”

Jaarlijks voeren adviseurs van ROZ gesprekken met circa duizend potentiële starters. Met ongeveer de helft worden hun mogelijkheden verder onderzocht. Ongeveer de helft daarvan wordt daadwerkelijk ondernemer. “Een positief neveneffect is dat werkzoekenden die niet van start gaan, door het onderzoekstraject wel geactiveerd worden en hun ervaringen meenemen bij het vinden van een nieuwe baan”, aldus Lansink.

### Brede samenwerking

De behoeften van starters zijn volgens Lansink zeer divers. De een wil hulp bij het maken van een ondernemersplan,

de ander wil juist bepaalde competenties ontwikkelen of coaching bij de marktaanpak. Coaching biedt ROZ met een poule van zo'n 35 (oud)ondernemers. Zij ontvangen ook een vergoeding voor hun inzet. “Niet ‘marktconform’, maar op basis van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het gaat ook niet om de vergoeding, maar haalt wel de vrijblijvendheid eraf.” Tussen de uiteenlopende behoeften is werken aan een goed netwerk volgens ROZ wel een rode draad. Daarvoor worden bijvoorbeeld netwerkcafés georganiseerd. Ook de trainingen van ROZ blijken als bijeffect een belangrijke netwerkfunctie te hebben.

Het kan voor gemeenten lastig zijn om in contact te komen met (potentiële) starters, zeker als zij nog enige afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Zij melden zichzelf vaak niet actief bij de gemeente. ROZ probeert daarom langs diverse wegen contact te leggen. Niet alleen via de netwerkcafés, maar ook door ze op te zoeken op plekken waar potentiële starters komen. Bijvoorbeeld op banenmarkten, werkpleinen en door intensief contact te houden met klantmanagers van gemeenten, UWV en andere relevante partijen zoals banken, accountants en de Belastingdienst.

Een belangrijk kenmerk van de regionale aanpak is de brede samenwerking tussen gemeenten en andere partners. Door de grote schaal kunnen zij samen voor ondernemers een breed dienstenpakket aanbieden. Ook met het onder-



wijs worden steeds meer verbindingen gelegd. Bijvoorbeeld bij startersadvisering op scholen. Met het ROC van Twente wordt zeer intensief samengewerkt. Ook is er al samenwerking met de Saxion Hogescholen. Adviseurs van ROZ verzorgen ook leergangen op de scholen. Lansink: “Zo ontstaan steeds meer studentbedrijven en daar ontstaan ook weer nieuwe stageplekken.”

### Klein zetje, groot belang

Voor starters kan een ‘klein zetje’ in de rug vaak van grote waarde zijn. Dit ondervonden Jeroen Boerkamp en Daniël Davina die in 2012 Technisch Werk Twente begonnen in Hengelo. Zij wonnen in 2013 de Startersprijs van de gemeente Hengelo. Naast een geldprijs van 3000 euro, kre-

gen zij veel publiciteit en 10 uur coaching van ROZ. “De publiciteit heeft ons veel bekendheid en nieuwe klanten opgeleverd. Alleen al daardoor was dit initiatief voor ons heel waardevol”, zegt Boerkamp. “De coaching hebben wij benut om onze bestaande activiteiten in Oost- en Noord-Nederland uit te breiden naar de rest van het land als *Technisch Werk Nederland*. Het is heel waardevol als daarbij een ervaren ondernemer meekijkt.”

Technisch Werk Twente fungeert als spil tussen werkgevers, scholen en leerlingen. Voor technische beroepen worden zogenaamde BBL-leertrajecten opgezet. Technisch Werk Twente neemt daarbij de begeleiding van de jongeren voor hun rekening en ontzorgt zo de werkgevers.



*Wethouder Mariska ten Heuw van de gemeente Hengelo en ondernemer Jeroen Boerkamp van Technisch Werk Twente. Samen met zijn compagnon Daniël Davina won Boerkamp de Startersprijs 2013 van de gemeente Hengelo. De publiciteit die dit opleverde – en ondersteuning door een coach – was voor hen van grote waarde. Hun jonge bedrijf zorgt al ook voor nieuwe werkgelegenheid. In 2014 werd de tweede medewerker aangenomen en is werk geboden aan zes stagiaires. “Alleen al door het creëren van podia voor bekendheid van starters, netwerken van ondernemers en onderlinge kennisdeling, kunnen gemeenten het ondernemerschap goed stimuleren”, aldus Boerkamp.*



### VAN PITCH NAAR TECHNISCH BEDRIJF

DELFT - Voor afgestudeerden van de Technische Universiteit (TU) of Technische Hogeschool heeft Yes!Delft een concept ontwikkeld dat rendeert. Technenuten met een idee voor nieuwe technologie of nieuwe toepassing van een bestaande technologie, *pitchen* een businesscase voor een selectiecommissie. Ziet die potentie in het idee dan kan de 'ondernemer in spe' aan de slag met alle faciliteiten en het netwerk van Yes!Delft: technische werkplaatsen, alle voordelen van het incubatieprogramma, een inspirerende omgeving en voor hen die al verder zijn met hun business, een opschalingsprogramma. Succesfactoren zijn het uitgebreide netwerk en de coaching door ervaren ondernemers. Voor mensen met een goed technologisch idee die nog niet zeker weten of het klaar is voor de markt, is er het LaunchLab. Dit is een voortraject van het incubatieprogramma. Dit doorloop je nog vóór de selectiecommissie.

Sinds de start in 2005 zijn 144 bedrijven van start gegaan waarvan nu nog 85 procent bestaat. Deze 122 bedrijven bieden inmiddels werkgelegenheid voor ruim 750 mensen. Dat is ook precies de reden waarom de gemeente Delft deze aanpak samen met de TU en TNO-bedrijven ondersteunt. Onlangs is besloten een tweede locatie te realiseren. Een separaat onderdeel Yes!DelftStudents organiseert vakken en evenementen die met ondernemerschap te maken hebben, samen met de TU. Hier wordt alvast gezaaid voor ondernemerschap en de bedrijvigheid van de nabije toekomst.

Meer informatie op: [www.yesdelft.nl](http://www.yesdelft.nl)

### BUSINESS COACH BREDA

BREDA – Dit project richt zich op het ondersteunen van mensen die een eigen bedrijf willen beginnen. Er is doelbewust gekozen om geen doelgroep te hanteren. Leeftijd, opleidingsniveau, uitkering of niet: er is maar één toetsingscriterium en dat is de geschiktheid als ondernemer. De gemeentelijke afdelingen Economische Zaken, Sociale Zaken en externe partners werken samen met een aantal *Business Coaches* als 'frontofficers' in de stad.

Het doel is niet alleen vergroten van het aantal startende ondernemers, maar vooral de kwaliteit van het ondernemerschap verhogen en daarmee uitval en faillissementen verminderen. Daarnaast moet het project het aanbod aan bedrijfshuisvesting in wijken verbeteren door transformatie van leegstaande winkelruimten.

#### De aanpak:

- Business Coaches zijn het eerste aanspreekpunt en geven coaching met intake- en screeningsgesprekken en nazorg.
- Partners (zoals Kamer van Koophandel, UWV, gemeente, onderwijsinstellingen en commerciële partners) verzorgen trainingen en advies. De basiscursus Ondernemen en trainingen over acquisitie, administratie en gebruik van social media worden goedkoper aangeboden via Business Vouchers.
- Netwerkbijeenkomsten zorgen voor ontmoetingen.
- Transformatie van bedrijfsruimten biedt ruimte voor starters.

De evaluatie is zeer positief en beoordeelt de aanpak als: effectief, efficiënt en additioneel. Het uitvalpercentage van deelnemers ligt veel lager dan gemiddeld, ondernemers zijn meer tevreden over hun eigen kwaliteiten en de omzet en werkgelegenheid zijn gestegen. Ruim 40% van de starters was eerder uitkeringsgerechtigd.

Meer informatie op: [www.businesscoachbreda.nl](http://www.businesscoachbreda.nl)

### ONDERNEMEN WERKT!

ALKMAAR - De arbeidsmarkt verandert en steeds meer werkzoekenden kiezen voor het ondernemerschap. Uit onderzoek blijkt dat goed voorbereide ondernemers succesvoller zijn. Het project Ondernemen Werkt! biedt startende ondernemers uit Alkmaar daarom houvast bij het runnen van hun bedrijf. Ondernemers kunnen losse workshops volgen of een cursus van 26 weken als voorbereiding op het ondernemerschap. Deze cursus *Start Optima* laat veel aspecten van het ondernemerschap aan de orde komen via workshops, trainingen en expertmeetings. Aan bod komen thema's als: acquisitie, netwerken, marketing, financiën, belastingen en praktische zaken als presenteren, onderhandelen, sociale media en timemanagement. Kandidaten krijgen ook een eigen ondernemersadviseur toegewezen.

Ondernemen Werkt! is een initiatief van de gemeente Alkmaar in samenwerking met de Kamer van Koophandel en het UWV. Ook wordt samengewerkt met partners zoals de Rabobank Startersdesk, Ondernemersklankbord, Vrouw in Bedrijf en het zelfstandigenloket. De kosten zijn deels voor eigen rekening van de deelnemers. Meer informatie op: [Ondernemenwerkt.nl](http://Ondernemenwerkt.nl)

### ONDERNEMERSACADEMIE DRONTEN

DRONTEN - De gemeenteraad van Dronten heeft in 2010 een aantal thema's beschreven in haar economische visie. Die is samen met maatschappelijke partners opgesteld. Voor de uitvoering heeft de gemeenteraad een radicale keuze gemaakt door budget en ambtelijke begeleiding beschikbaar te stellen zonder resultaatafspraken. De uitvoering ligt niet bij de gemeente, maar is de verantwoordelijkheid van alle maatschappelijke partners die samenwerken in zes groepen, waaronder de Ondernemersacademie.

De Ondernemersacademie bestaat uit de plaatselijke ondernemersvereniging (OVDD), het Zelfstandigenloket Flevoland en een aantal zelfstandige ondernemers. De groep onderzoekt de impact van de veranderende rol van de Kamer van Koophandel én wil kennis delen en verbindingen leggen tussen ondernemers, overheid en onderwijs.

De Ondernemersacademie organiseert inspiratieavonden en workshops voor en door ondernemers. Hiermee worden ondernemers ondersteund en geholpen bij het ondernemerschap. Door kennis en contacten te delen, werkt de gemeente samen met ondernemers aan gezonde ondernemingen. Meer informatie op: [www.dronterland.nl](http://www.dronterland.nl)

### LESSEN

- Ondernemerschap kan voor werkzoekenden met de juiste kwaliteiten, uitkomst bieden om aan de slag te gaan.
- Soms is starters ontmoedigen een waardevol onderdeel van startersadvisering als hun plannen niet levensvatbaar zijn.
- Starters zorgen regionaal ook weer voor nieuwe banen voor anderen.
- Interne samenwerking tussen gemeentelijke afdelingen is essentieel om starters breed te kunnen ondersteunen.

### TIPS

- Richt hulp aan starters niet alleen op de startfase, maar ook op de continuering na twee of drie jaar.
- Denk bij integrale samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie niet alleen aan EZ en SZW, maar ook aan Ruimtelijke Ordening en Onderwijs.



“ Gemeenten kunnen zelf  
een ondernemende rol pakken”





“Gemeenten kunnen de ontwikkeling  
van sociale ondernemingen extra vaart geven”

## Sociaal ondernemen

Ondernemersklimaat

Groeisector

Participatiewet

Stimuleringsmaatregelen

MVO+

Startersfinanciering

Businesscases

Activering

*Sociale ondernemingen in de economie van morgen*

### Maak werk met sociale ondernemingen

De Participatiewet, hernieuwde WMO en bezuinigingen in het sociale domein vormen grote uitdagingen voor gemeenten. Er moet meer gedaan worden met minder en dat vraagt om innovatieve en creatieve oplossingen. Het besef groeit dat sociale ondernemingen hieraan kunnen bijdragen. Zij werken met een eigen verdienmodel en uiteindelijk niet meer met overheidssubsidies én dragen bij aan oplossingen voor actuele maatschappelijke vraagstukken.

De termen 'sociale onderneming' en 'sociaal ondernemen' worden vaak door elkaar gebruikt. Via beleid voor MVO (Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen) kan de 'traditionele' ondernemer ook op een sociale manier ondernemen. Een 'sociale onderneming' gaat meestal verder. Traditionele ondernemingen zijn primair gericht op financiële winst, terwijl de doelstelling van een sociale onderneming dubbel is: gericht op participatie of sociale cohesie én op winstgevendheid. Zo zijn sociale ondernemingen gepositioneerd in het gebied tussen traditionele bedrijven met MVO-beleid en gesubsidieerde organisaties die volledig afhankelijk zijn van overheidsbijdragen of giften. Ze vormen een nog relatief onbekende sector met specifieke kenmerken. Een sector die een positie inneemt tussen overheid, commerciële bedrijven en charitatieve instellingen. Het is een brede sector. Sociale ondernemingen kennen een grote variatie in omvang, organisatievorm, doelstellingen, thema's en financieringsbronnen.

#### Wat doen gemeenten nu?

Zowel in Nederland als in Europa is er veel belangstelling voor sociaal ondernemerschap. Minister Asscher heeft medio 2014 aan de Sociaal Economische Raad advies gevraagd in hoeverre en op welke manier de overheid aansluiting kan vinden bij deze ontwikkelingen. Ook veel gemeenten verkennen de mogelijkheden van sociaal ondernemen. De aandacht voor sociale ondernemingen of 'social enterprises' groeit nu gemeenten nadenken over werkgelegenheid voor mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt. Veel gemeenten zijn vooral gericht op reguliere ondernemingen die MVO-beleid voeren, maar zijn ook nieuwsgierig naar de rol die sociale ondernemingen kunnen spelen bij het realiseren van de opgave vanuit de Participatiewet.

#### Do's en don'ts

Zoals bij alle ondernemingen hangt het succes van een sociale onderneming af van bedrijfseconomische factoren zoals

management en marktstrategie. Maar – anders dan bij reguliere ondernemingen – spelen sociale factoren als missie, doelgroep en maatschappelijke strategie een grote rol. Daarom zijn er voor de sociale ondernemer extra risico's. Bijvoorbeeld omdat ze extra begeleiding moeten bieden aan werknemers met een beperking. Nationaal én regionaal of lokaal kunnen overheden maatregelen nemen om sociale ondernemingen te stimuleren en faciliteren. Dit kan bijvoorbeeld door:

- Verbreden van financieringsmogelijkheden.
- Aanpassen van wet- en regelgeving.
- Creëren van netwerken.
- Ondersteuning bieden in het ontwikkelen van vaardigheden.
- Zichtbaarheid en erkenning vergroten.
- Stimuleren van de markt voor sociale ondernemingen.

De Rijksoverheid heeft een rol in wet- en regelgeving en het creëren van een gelijk speelveld voor sociale ondernemingen. Gemeenten kunnen voorwaardenscheppend opereren en beleid op maat maken. Een aantal suggesties:

- Herken en erken de ondernemersvorm.
- Breng sociale ondernemingen in kaart en vergroot hun zichtbaarheid met in- en externe promotie.
- Geef ook opdrachten aan sociale ondernemingen, dit kan via maatschappelijk inkopen of *social return*. Let wel op verdringing.
- Vervul een netwerkfunctie en sla bruggen tussen publieke en private partijen.
- Geef begeleiding, informatie en advies (bijvoorbeeld: hulp bij het opstellen van een businessplan).
- Zorg dat bij het ondernemerscentrum ook alle informatie en dienstverlening voor sociale ondernemingen beschikbaar is.
- Vergroot beschikbaarheid van kapitaal: met 'zachte leningen', microkredieten of via de Bbz-aanpak voor starters.
- Zorg voor voldoende aanbod van werknemers zodat een 'match' kan plaatsvinden.
- Omarm burgerinitiatieven en stimuleer ze zodat ze kunnen uitgroeien tot een bedrijf.

- Stel leegstaande panden beschikbaar in de startfase van een onderneming.
- Laat ook los: sociale ondernemingen moeten uiteindelijk zelfstandig zijn.

Bij dit alles geldt: zorg voor integraal beleid, een goed ondernemersklimaat voor alle bedrijven, waarin óók sociale ondernemingen kunnen gedijen.

### Amsterdam: Social Deals

De visie van Amsterdam op sociaal ondernemen past in een breder perspectief, waarin gezocht wordt naar innovatieve oplossingen voor bezuinigingen en overheveling van taken naar gemeenten. Er is hierbij ruimte voor initiatieven op het gebied van MVO, maatschappelijk betrokken ondernemen en duurzaam ondernemen. Daarom zet de gemeente in op maatregelen die economie en werkgelegenheid bevorderen en dus óók sociale ondernemingen faciliteren.

De gemeente richt zich hierbij op het creëren van netwerken, verbindingen leggen tussen partijen en zorgt dat het eigen beleid integraal en consequent is. Zowel vanuit Economische Zaken, Sociale Zaken als Inkoop. Er wordt bovendien meer 'van buiten naar binnen' gewerkt. Dit betekent dat Amsterdam aanhaakt bij initiatieven die in de samenleving ontstaan en kijkt hoe deze een duurzame plek in de samenleving kunnen krijgen.

Bij het schrijven van deze publicatie wordt het beleid nog verder uitgewerkt. De eerste concrete beleidslijnen om sociale firma's te stimuleren zijn geformuleerd in de notitie **Investeren in sociale firma's** (na een raadsinitiatief medio 2013). Langs vier lijnen is het beleid ingezet. Allereerst wordt intern inkoop van producten en diensten bij sociale firma's bevorderd door aanbestedingen op te knippen. Afdelingen hebben ook een lijst met sociale firma's gekregen waarvan ze kleine diensten kunnen afnemen. Als invulling van hun **social return** kunnen 'traditionele' bedrijven ook advies geven aan sociale firma's of producten van hen afnemen. Ten derde is er non-financial support voor sociale firma's (platform De Omslag biedt een kennis- en coachingsnetwerk en trainin-



gen voor starters). Tot slot is een beperkt investeringsfonds van 1,4 miljoen euro gecreëerd voor sociale firma's.

### Utrecht: samenwerken in business cases

Ook in Utrecht past de aandacht voor sociale ondernemingen in een breder perspectief. Het is een concrete uitwerking van de kadernota *Participatie en Inkomen* (zie hoofdstuk 2). De gemeente stimuleert bedrijvigheid vanuit de breedte. Decentralisaties, de WMO, Participatiewet en een krimpend budget vormen aanleiding voor actief partnerschap met ondernemers. De gemeente benadert sociale ondernemingen als partners en speelt in op de creativiteit en innovatiekracht van deze ondernemers. Samenwerken gaat in de vorm van business-cases. Utrecht benadert sociale ondernemers actief om voorstellen te doen en uit te werken. Plannen worden beoordeeld op rendement: financieel en maatschappelijk. Uitgangspunt is de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemers: samen obstakels overwinnen, zoeken naar nieuwe mogelijkheden en oplossingen. Wat hebben sociale ondernemers nodig zonder in subsidieverstrekking te vervallen?

De gemeente heeft in kaart gebracht welke sociale ondernemingen in Utrecht iets kunnen betekenen voor werk en arbeidsparticipatie. Met zo'n twintig sociale ondernemingen zijn in een expertmeeting kaders, uitgangspunten en rollen verkend. Feedback van sociale ondernemingen is in de beleidsontwikkeling meegenomen. Zij legden nadruk op bieden van ruimte, flexibiliteit, duidelijkheid en geven van vertrouwen.

Ook benoemden zij dat het werken met medewerkers met een arbeidsbeperking tijd en ruimte vraagt om echt wat te bereiken en terugval of uitval op te vangen. Ook hier is de optie benoemd om via Inkoop en *social return* de business van sociale ondernemingen te vergroten en een netwerk en uitwisseling te faciliteren. Samen met sociaal ondernemers en onderzoekers van de Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht bekijkt de gemeente of het mogelijk is om het rendement van de aanpak inzichtelijk te maken. Om er gezamenlijk van te leren. Na de expertmeeting volgde medio 2014 een *Social enterprise day*. Hierna is de uitwerking van de eerste businesscases gestart.

### Definitie succesvolle sociale onderneming

In het onderzoek *Sociaal ondernemen: Passie en Poen* geven VSBfonds en Start Foundation een definitie van een succesvolle sociale onderneming:

*"Een succesvolle sociale onderneming creëert arbeidsplaatsen voor mensen met een erkende afstand tot de arbeidsmarkt, waarbij men de afhankelijkheid van subsidies en giften beperkt weet te houden. Een succesvolle sociale onderneming is in staat voldoende inkomsten te genereren door het produceren van goederen voor en het leveren van diensten aan de markt om de continuïteit van de onderneming en de arbeidsplaatsen te waarborgen."*

### Sociale ondernemingen in Nederland

Het aantal sociale ondernemingen in Nederland wordt geschat tussen de 3000 en 5000 (volgens McKinsey, bron: Platform 31). De werkgelegenheid bij sociale ondernemingen is in de periode 2010-2012 toegenomen met 25%. In de periode 2012-2014 met 12%. Van de beroepsbevolking werkt nu tussen de 1,5 en 4,5% bij een sociale onderneming. De groeiverwachting is hoog. De helft van de sociale firma's haalt meer dan 50% van de inkomsten uit de commerciële markt. Sociale ondernemers zijn innovatief: 48% geeft aan dat hun product of dienst voor de oprichting nog niet op de markt was. (Bron: Social Enterprise Monitor 2014).

*Eten in het donker scheidt banen visueel gehandicapten*

## “Wij gaan vooral niet pampieren”

Bij restaurant Ctaste in Amsterdam eet je in het donker. Een unieke ervaring waarbij de visuele beperking van mensen in de bediening wordt benut als voordeel. Zij zijn immers de ‘experts van het donker’. De formule is een groot succes. Het restaurant draait zonder subsidies, ‘gewoon’ als winstgevend commercieel bedrijf. Maar wel met een maatschappelijke missie. “Gemeenten kunnen een belangrijke rol spelen om dit soort initiatieven te helpen ontwikkelen en extra vaart te geven”, zegt eigenaar Sandra Ballij.

Ballij begon het restaurant in 2007 samen met haar man - beiden ex-bankier - nadat ze in Parijs een vergelijkbaar concept zagen. “We waren als eters echt geraakt door de ervaring”, aldus Ballij. Met hun bedrijfskundige achtergrond ging het stel zelf aan de slag met het idee. “Zonder een sociale werkplaats te worden. Gewoon als commercieel bedrijf. Door met een andere bril te kijken naar mensen met een beperking: vooral kijken hoe het wel kan.” De elf medewerkers bij Ctaste komen allemaal uit een uitkeringssituatie. Nu hebben ze gewoon een betaalde baan. “En ze zijn geactiveerd. Als je thuis zit, kom je in een neerwaartse spiraal. Bij ons wordt dat omgedraaid. Dat begint met kleine succesjes. Daarna kunnen medewerkers doorgroeien - ook op de maatschappelijke ladder. Dan kunnen ze meer verantwoordelijkheid aan. Voorop staat wel dat we niet ‘pampieren’: wij houden niemand onnodig uit de wind. Dat werkt averechts. Iedereen is voor ons een gewone werknemer en krijgt bijvoorbeeld direct feedback. Dat is soms even wennen, maar dat is goed. Wij doen ook bewust geen intakegesprekken met ouders of begeleiders. Wij willen direct in gesprek met onze nieuwe medewerker en collega.”

### Extra vaart geven

Het bedrijf heeft altijd zonder subsidies gedraaid. Wel be-

langrijk om de oprichting mogelijk te maken, was een starterslening van Start Foundation. “Die is ruim voor het eind van de looptijd weer afbetaald, maar zonder was het niet gelukt. Dergelijke voorzieningen zijn belangrijk om sociale ondernemingen op gang te helpen.”

Ook gemeenten kunnen volgens Ballij een belangrijke rol spelen. Bijvoorbeeld met startersfinanciering (dit kan via de Bbz), afnemen van producten en diensten van de ‘social entrepreneurs’ of door financiering van opleidingstrajecten voor uitkeringsgerechtigden bij bedrijven. “Dat verdienen je snel terug als iemand uit een uitkering komt. Maar hoe gemeenten kunnen helpen, verschilt sterk per bedrijf. Zij moeten die vraag daarom vooral bij sociale ondernemingen neerleggen. Aan ons is die vraag nog nooit gesteld. We zijn er nu, maar gemeenten kunnen zeker helpen om bedrijven als de onze te helpen ontwikkelen en hun ontwikkeling extra vaart te geven.”

Groeiende samenwerking tussen afdelingen Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid juichen de Amsterdamse ondernemers zeker toe. “Dit moet juist veel meer een aandachtspunt zijn van Economische Zaken dan van Sociale Zaken. Wij zijn geen sociale instelling, maar een gewoon bedrijf met sociale doelen. Wij creëren geen ‘zorgplekken’, ondernemers zoeken verbindingen en oplossingen. Met pas-

sie en hun mensen gaan ze voor resultaten. Dat is hun kracht. Als het ergens niet goed gaat, zoeken zij creatieve oplossingen. Dat verklaart ook een groot deel van ons succes.”

### Tweede bedrijf

Van het één komt het ander. Naast Ctaste zijn de ondernemers in 2014 nog een bedrijf begonnen met medewerkers uit dezelfde doelgroep: CtheCity. In een voormalige autogarage is Amsterdam nagebouwd in het donker. Je ziet geen hand voor ogen en hierdoor worden alle andere zintuigen geprikkeld. Je wandelt door het Vondelpark en voelt het gras onder je voeten. Je fietst over de Amsterdamse grachten en hoort het drukke verkeer. Je loopt langs het *red light*

*district* en ruikt de verse vis op de Albert Cuyp. Geluid en geurmachines helpen daarbij. Bij deze nieuwe Amsterdamse attractie kunnen niet alleen nieuwe medewerkers aan de slag, maar ook parttimers uit Ctaste. “Daarnaast willen we dit tweede bedrijf gebruiken als opleidingslocatie. Ook is er Ctalents waarmee we andere bedrijven op weg willen helpen met werknemers met een visuele en auditieve beperking. Zij hebben ook voor andere bedrijven unieke kwaliteiten. Goed luisteren bijvoorbeeld. Dat verklaart bijvoorbeeld de hoge servicebeoordeling van 8,9 door de bezoekers van Ctaste. Doordat onze mensen goed kunnen luisteren, kunnen ze beter inspelen op behoeften van klanten. Ik ben ervan overtuigd dat veel meer bedrijven daarvan kunnen profiteren.”

### Obstakels en oplossingen

Wat zijn de belangrijkste obstakels voor sociale ondernemingen? En wat helpt hen? De *Social Enterprise Monitor 2014* heeft het op een rij gezet:

- Verkrijgen financiering (genoemd door 47% van respondenten) en aantrekken nieuwe klanten (44%) wordt door sociale ondernemingen gezien als belangrijkste obstakels voor verdere groei. Daarna wet- en regelgeving (30%).
- Volgens 52% kan grotere zichtbaarheid en publiciteit deze obstakels helpen wegnemen.
- Ook het creëren van een netwerk van professionals (43%) en uitbreiding van het netwerk (42%) kan volgens sociale ondernemingen de obstakels verkleinen.
- Volgens 43% kan betere regelgeving bijdragen aan het succes van sociale ondernemingen.
- Ondersteunen en meten van impact (35%), strategische coaching (29%), professionele support (25%) en toegang tot kennis (24%) worden ook als belangrijke hulpmiddelen gezien.



*Eigenaar Sandra Ballij van Ctaste: "Wij kijken met een andere bril naar mensen met een beperking: wij kijken vooral hoe het wel kan."*

### HENGELO: ONDERNEMERSCENTRUM VOOR SOCIALE ECONOMIE

In Hengelo komen in ondernemerscentrum H164 voor sociale economie verschillende diensten samen. Met huisvesting, ondersteuning en coaching wil H164 een impuls geven aan de lokale en sociale economie in Twente. Het is een initiatief van het ROZ (Regionale Organisatie Zelfstandigen), de gemeente Hengelo en woningbouwcorporatie Welbions.

Het ROZ runt het ondernemerscentrum, waar het zelf ook gevestigd is en heeft daarnaast een servicepunt sociale economie ontwikkeld. Het concept is geïnspireerd door Belgische voorbeelden in Gent (ondernemerscentrum de Punt) en Kortrijk, maar de invulling is anders. H164 verhuurt ruimtes aan startende ondernemingen en biedt ruimte voor sociale ondernemingen. Met gunstige huurvoorwaarden, zodat zij de kans krijgen zich te ontwikkelen tot levensvatbare bedrijven. Er wordt ondersteuning geboden met onder andere een netwerk, advies en begeleiding. Om de wijk economie te versterken sporen speciale ondernemersadviseurs ondernemerstalenten op en ondersteunen hen bij hun plannen.

### LESSEN EN TIPS VOOR GEMEENTEN

#### LESSEN

- Gemeenten kunnen initiatief nemen om sociale ondernemingen te stimuleren en faciliteren.
- Het grootste obstakel voor sociale ondernemingen is de opstartfinanciering en gemeenten kunnen hier op inspelen, bijvoorbeeld met 'zachte leningen', microkredieten of de Bbz.
- Aanbestedingen kunnen worden opgeknipt in kleinere delen om ze ook geschikt te maken voor sociale ondernemingen.

#### TIPS

- Zorg voor integraal beleid: een goed ondernemersklimaat waarin óók sociale ondernemingen kunnen gedijen.
- Bekijk welke waardevolle initiatieven in de samenleving al ontstaan en hoe die een duurzame plek kunnen krijgen.
- Vraag aan de sociale ondernemingen hoe de gemeente hen kan versterken.
- Het moet gaan om een businesscase voor de sociale onderneming én voor de gemeente.

“ De starterslening is ruim voor het eind  
van de looptijd weer afbetaald”





“Je hoeft niet 32 uur te werken om uit een uitkering te komen”



## Parttime ondernemen

Nieuwe uitstroom

Zzp'ers

Opleiden

Gastouders

Inkomstenverrekening

Studenten

*Stimuleren parttime ondernemen vereist creativiteit*

### Anders kijken naar alternatieven voor uitkering

De arbeidsmarkt wordt steeds flexibeler. Dit geldt voor banen en ondernemers. Werkenden zullen steeds vaker een baan combineren met zelfstandig ondernemerschap. Of via parttime ondernemerschap een inkomen realiseren om niet afhankelijk te zijn van een uitkering. Of ze willen zorgtaken kunnen combineren met het verwerven van inkomen en daarmee economische zelfstandigheid. Dit zijn belangrijke ontwikkelingen voor gemeenten om rekening mee te houden.

Bedrijven organiseren hun werk steeds flexibeler. Niet alleen in tijd, maar ook in contractvormen en werkinhoud. Contracten voor onbepaalde tijd worden schaarser. En als ze worden afgesloten, zijn ze vaak ook flexibeler in tijd, plaats en taken. Dit signaleert ook werkgeversvereniging AWWN in de publicatie *Trends voor HR* (maart 2014). Werktijden worden steeds meer afgestemd op momenten dat er daadwerkelijk behoefte aan is. En steeds vaker wordt gebruikgemaakt van zzp'ers, tijdelijke arbeidscontracten en flexibele arbeidsrelaties.

Uit contacten van gemeenten met werkgevers merken zij dat flexibele arbeid aan de 'onderkant' van de arbeidsmarkt meer regel is dan uitzondering. Vaste arbeidsrelaties maken plaats voor tijdelijke. Dit vraagt zowel van burgers als gemeenten nieuwe strategieën om te zorgen dat mensen in hun onderhoud kunnen voorzien. Bijvoorbeeld via parttime ondernemerschap. Deze ontwikkeling vraagt van gemeenten dat zij anders kijken

naar 'uitstroom uit de uitkering'. De oplossing is te vinden in het faciliteren van combinaties van inkomstenverwerving.

#### Bescheiden-schaal-regeling

De gemeente Zwolle kent de 'bescheiden-schaal-regeling'. Doel is duurzame uitstroom uit de uitkering te bevorderen door een combinatie van zelfstandige activiteiten en een baan in loondienst. Voorwaarden voor deelname aan het programma zijn onder andere dat het gaat om freelance werkzaamheden of nevenactiviteiten voor maximaal 20 uur per week, dat men volledig beschikbaar blijft voor loondienst en actief solliciteert en een inschrijving heeft als ondernemer bij de Kamer van Koophandel en de Belastingdienst. Inkomsten (omzet minus kosten, exclusief BTW) worden volledig gekort op de uitkering. Net als bij fulltime starters is er sprake van een bedrijfsplan en moet ook de parttime ondernemer marktconforme tarieven hanteren om oneerlijke concurrentie te voorkomen.

De aanpak blijkt de uitstroom naar werk te vergroten. Net als bij de eerder genoemde starterstrainingen gaan mensen actief aan de slag met hun idee en komen in contact met andere ondernemers. Dat is goed voor hun onderneming én ze bouwen een netwerk op. Als gevolg daarvan komen ze als interessante kandidaat in beeld bij werkgevers. Voor de gemeente is de winst: minder uitkeringslasten en kleinschalige economische activiteit, die bijvoorbeeld op wijkniveau ook een maatschappelijke waarde vertegenwoordigt.

### Ondernemen naar vermogen

Andere gemeenten zoals Hengelo en Tilburg zetten in op 'ondernemen naar vermogen'. Dit is vooral gericht op werkzoekenden die weinig kans maken op regulier betaald werk in loondienst, in situaties waar het wenselijk is om zwart/grijs werk wit te maken. En voor mensen die als gevolg van een lichamelijke of psychische arbeidsbeperking niet in staat zijn om fulltime te werken. Voor deze laatste groep vragen ook landelijke patiëntenorganisaties aandacht. Kenmerkend voor ondernemers is dat zij passie voor hun vak of idee hebben en de wens hebben hun eigen tijd in te delen. Voor mensen met een arbeidsbeperking en passie voor hun vak sluit dat prima aan: zij kunnen zelf hun belastbaarheid over de dag en de week verdelen.

### Actief beleid

Actief beleid op parttime ondernemerschap vraagt creativiteit van gemeenten. De insteek moet gericht zijn op wat wél

kan. Parttime ondernemers vallen momenteel qua aanspraak op begeleiding en financiering tussen wal en schip. Het Bbz (Besluit bijstandverlening zelfstandigen) is niet van toepassing omdat er geen intentie is tot volledig en duurzaam ondernemerschap. Het re-integratiebeleid is over het algemeen gericht op uitstroom in loondienst. Bovendien is het lastig om in aanmerking te komen voor kredieten. De parttime ondernemer zal financiering moeten regelen via bijvoorbeeld familie, crowdfunding, charitatieve fondsen of lokale investerings- en ondernemersfondsen.

Stimulerend beleid vanuit de gemeente vraagt heldere regelgeving en mogelijkheid tot terugval in de uitkering (eventueel in combinatie), maar ook om coaching, klankborden met andere ondernemers en netwerkvorming. Vaak bestaan deze mogelijkheden al voor fulltime starters en kan hier op aangehaakt worden.

Natuurlijk is handhaving ook belangrijk om uitwassen te voorkomen, maar houd het eenvoudig. Vraag wat mensen nodig hebben. Vaak hebben ze goede ideeën, maar is de administratieve en boekhoudkundige kennis beperkt. Het politieke klimaat is gericht op protocollen en handhaven, het geeft weinig ruimte voor ondernemen. Gemeenten die parttime ondernemerschap actief als mogelijkheid zien, proberen combinaties te bevorderen van ondernemerschap en werknemerschap in (flexibele) loondienst. Het is interessant om – binnen de wettelijke grenzen – zo aantrekkelijk mogelijk langs deze weg inkomsten te genereren.

### Studenten als 'hybride' ondernemers

Naast de hybride inkomenssituatie voor werkenden, stimuleert ook het onderwijs hybride ondernemerschap bij studenten. Zo organiseerde de Haagse Hogeschool in juni 2014 voor de tweede keer de verkiezing 'Dé hybride-student-ondernemer van 2014'. Lector Klaas Molenaar stimuleert het hybride ondernemerschap en brengt nieuwe financieringsvormen in kaart. Voor de Hogeschool werd samen met Fonds 1818 (microfinanciering) het Haagse Hybride Financiering Initiatief (HHYFI) opgezet om studenten te stimuleren naast hun studie ook een eigen bedrijf te beginnen. De aanpak sluit aan bij de arbeidsmarktontwikkelingen: jongeren realiseren zich vanaf het begin van hun studie dat hun loopbaan waarschijnlijk deels in loondienst en deels vanuit ondernemerschap vorm krijgt. Zij anticiperen op de 'gig economie' waar mensen van klus naar klus gaan.

### Flexibel werken in eerdere inspiratiegids

Over flexibel werken en publiekprivate samenwerking tussen gemeenten, UWV en uitzendorganisaties verscheen in 2013 al de inspiratiegids *Duurzaam werken aan werk* van VNG en brancheorganisatie ABU.



## *Gastouderproject zorgt voor nieuwe ondernemers en kansen*

### “Ook als parttimer kun je uit de bijstand komen”

Het gastouderproject van de gemeente Den Haag benut de mogelijkheden van parttime ondernemerschap om mensen uit de bijstand te helpen. Een speerpunt is dat zij daarbij een startkwalificatie halen en dus ook hun kansen op de arbeidsmarkt vergroten. Maar ook het parttime ondernemerschap blijkt succesvol. Een pilot uit 2014 met negen deelnemers krijgt in 2015 een vervolg.

De gemeente Den Haag zoekt actief nieuwe wegen als extra uitstroomrichtingen uit de bijstand. Daarbij wordt ook rekening gehouden met trends op de arbeidsmarkt, zoals de flexibilisering en de opmars van de kleine zelfstandigen. “Ook dat willen wij faciliteren als wij mensen daarmee nieuwe kansen bieden”, zegt Mirjam Staas, projectmanager van het gastouderproject bij het Werkgeversservicepunt in Den Haag.

“Zelfstandig ondernemerschap zagen wij tot voor kort niet als geschikte oplossing voor de doelgroep, maar dat is het soms wel. Zeker het gastouderschap biedt kansen. Er is behoefte aan gastouders en het biedt voor werkzoekenden met kinderen meteen de oplossing dat zij onder werktijd ook voor hun eigen kinderen kunnen zorgen. Dat is zeker een voordeel voor eenoudergezinnen. Onder allochtone werkzoekenden is er bovendien veel animo voor het ondernemerschap.”

#### Startkwalificatie

In samenwerking met een gastouderbureau ging het project eind 2013 uit de startblokken met de werving van deelnemers. Begin 2014 gingen negen vrouwelijke deelnemers aan de slag. Een speerpunt van het project is dat deelnemers een startkwalificatie halen (mbo-niveau 2). Hiervoor is samen met een ROC een traject uitgestippeld dat sterk lijkt op een EVC-traject. Nog voor de zomer haalden de deelnemers hun diploma. Ook zijn in tussentijd

(relatief eenvoudige) woningaanpassingen gedaan die van gastouders verlangd worden en werd de benodigde VOG (Verklaring Omtrent het Gedrag) aangevraagd, vergoed door de gemeente. Na de zomer konden de kersverse gastouders daadwerkelijk aan de slag en begon de matching met vraagouders door het gastouderbureau.

#### Vervolg

De pilot was succesvol en krijgt in 2015 een vervolg. Acht van de negen deelnemers hebben een diploma gehaald. Eén deelnemer maakte het traject niet af. Vier stroomden in het najaar al direct uit de uitkering. Staas: “Veel deelnemende vrouwen zaten in een moeilijke positie om hen te laten uitstromen. Als zes of zeven deelnemers waren geslaagd, hadden we het al goed gedaan. Ook als zij geen gastouder worden, hebben zij betere kansen op de arbeidsmarkt dankzij hun startkwalificatie. Zij kunnen bijvoorbeeld aan de slag in de sector zorg & welzijn. Uiteindelijk streven we naar een uitstroom van 80% uit de uitkering. Het duurt nog even voor wij weten hoe groot de totale besparing op uitkeringen is. Maar we willen hier zeker mee verder.”

#### Inkomstenverrekening

De gemeente Den Haag kijkt inmiddels ook anders naar (parttime) ondernemerschap en de kansen die dit biedt. “Aanvankelijk zagen wij ondernemers vooral als ‘mensen die zichzelf melden’ bij het Bureau Zelfstandigen van ons Werkgeversservicepunt. Inmiddels wordt ook gekeken of

werkzoekenden misschien geschikt zijn om als ondernemer aan de slag te gaan. We hebben meer oog voor die competenties. En het ondernemerschap kan ook parttime zijn. Je hoeft niet per se 32 uur te werken om uit een uitkering te komen. Dat geldt ook voor gastouders.”

Wisselende inkomsten van gastouders worden aangevuld als zij onder uitkeringsniveau komen.

StaaS: “Ieder gewerkt uur of verworven inkomen is van waarde voor het individu en de gemeente. Ook als iemand met parttime werk niet volledig uit de uitkering komt, is dat waardevol. De activering van een werkzoekende, leidt vaak tot nieuwe kansen en meer werk.”



*Parttime ondernemen kan volgens de Haagse wethouder Rabin Baldewsingh (onder andere Sociale zaken en Werkgelegenheid) een goede manier zijn om vanuit de bijstand naar zelfstandigheid te groeien. “Juist omdat het parttime is, kan iemand zich in zijn eigen tempo ontwikkelen en passend bij zijn eigen situatie. Door te ondernemen, leer je bovendien veel meer dan alleen het werk dat je doet. Zoals het voeren van een goede administratie, secuur agendabeheer en het maken en nakomen van afspraken. Dit zijn kwaliteiten die bij veel uitkeringsgerechtigden minder goed ontwikkeld zijn.”*

*Het belang van samenwerking tussen de afdeling Economische Zaken (EZ) en Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is volgens Baldewsingh groot voor dit soort initiatieven. “EZ zorgt voor nieuwe bedrijvigheid en werkgelegenheid, SZW zorgt dat zoveel mogelijk van deze banen worden ingevuld door hun klanten. Goed onderling contact met EZ zorgt ervoor dat medewerkers van SZW een helder beeld hebben van de behoeften in de stad. Nieuwe projecten worden daar op afgestemd. Andersom kan EZ bedrijven binnenhalen die passen bij het aanbod van werkzoekenden in Den Haag.”*



### LESSEN

- De flexibilisering en opkomst van zzp'ers vraagt van gemeenten nieuwe strategieën om te zorgen dat mensen zelf volledig in hun onderhoud kunnen voorzien.
- Stimuleren van parttime ondernemerschap betekent ook faciliteren van combinaties van inkomstenverwerving.
- Actief beleid op parttime ondernemerschap vraagt om creativiteit van gemeenten, gericht op wat wél kan.

### TIPS

- Creëer mogelijkheden voor terugval in de uitkering.
- Parttime ondernemers hebben vaak baat bij coaching, klankborden met andere ondernemers en netwerkvorming. Een gemeente kan dat faciliteren.
- Geeft ruimte aan ondernemerschap door te vragen waar ondernemers behoefte aan hebben.
- Benut projecten om deelnemers bij te scholen, richting startkwalificatie of verder.
- Onder allochtone werkzoekenden is er vaak veel animo voor ondernemerschap.
- Divosa heeft in 2014 een *Werkwijzer Vakmanschap over parttime ondernemers* ontwikkeld. Deze vindt u hier: [www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-parttime-ondernemers](http://www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-parttime-ondernemers)

“Parttime kan iemand zich  
in zijn eigen tempo en situatie ontwikkelen”



“ Door kredietbeperkingen komen  
gezonde ondernemingen  
toch tijdelijk in financiële problemen”

*Ondernemers vragen vaak te laat hulp*

## Vroegsignalering cruciaal voor behouden bedrijven

**Naast het stimuleren van nieuwe bedrijvigheid, kunnen gemeenten een belangrijke rol spelen bij het behoud van bestaande ondernemingen en werkgelegenheid. In Flevoland hebben gemeenten en provincie het tot een gezamenlijk speerpunt van hun beleid gemaakt. Met een belangrijke rol voor het Zelfstandigenloket Flevoland (ZLF) en sinds 2014 MKB Doorstart**

Een belangrijke ondernemerswijsheid leert dat nieuwe klanten vinden belangrijk is, maar bestaande klanten behouden nog veel belangrijker. Daar is met relatief minder energie een hoger rendement te behalen. Die les kunnen gemeenten ook toepassen op hun beleid: niet alleen startende ondernemers stimuleren, maar ook bestaande bedrijven helpen behouden. Wie levensvatbare bedrijven door een moeilijke fase helpt, zorgt immers voor behoud van banen – wellicht zelfs nieuwe groei – en dus minder uitkeringen voor werkzoekenden.

Een probleem hierbij is dat ondernemers in zwaar weer zelf vaak te laat of helemaal niet om hulp vragen. Vroegsignalering door gemeenten is daarom belangrijk. Ondernemers schatten hun eigen positie vaak niet goed in, schamen zich of weten niet waar ze moeten zijn, blijkt uit onderzoek in opdracht van onder andere Start Foundation (*Vroegsignalering en dienstverlening bij financiële problemen in het MKB, 2013*). Meer aandacht voor preventie kan zorgen voor eerdere ondersteuning om een bedrijfsbeëindiging of zelfs faillissement te voorkomen. De ondernemer blijft zijn onderneming drijven en arbeidsplaatsen blijven behouden.

### Speerpunt

In Flevoland hebben alle zes gemeenten samen het behoud van bedrijven – samen met de provincie – tot een speerpunt van hun regionaal beleid gemaakt. De centrale spil in de uitvoering is het ZLF dat sinds 2004 zorgt voor de uitvoering van het gemeentelijk beleid in de provincie met bovengemiddeld veel starters (veel zzp'ers), vergeleken met de rest van Nederland.

Speciaal gericht op preventie en behoud is er in 2014 naast het ZLF de dienstverlening van MKB Doorstart gekomen (zie ook het praktijkverhaal). De provincie en gemeenten hebben samen een doorstartfonds van 2 miljoen euro gerealiseerd. Het is een revolverend fonds: aflossingen worden hierin teruggestort. Het fonds biedt aan ondernemers een alternatief als zij niet in aanmerking komen voor bestaande kredietfaciliteiten of Bbz (Besluit bijstandverlening zelfstandigen). Wel moeten deze bedrijven in de kern gezond zijn. Daarbij is er speciale aandacht voor behoud van werkgelegenheid bij bedrijven met groepen werknemers die er doorgaans langer over doen om nieuw werk te vinden. “Ons regionaal beleid is erop gericht belemmeringen voor werkgevers zo klein mogelijk te houden en waar dat nodig is een helpende hand te bieden”, zegt wethouder Piet Bleeker van de gemeente Dronten (o.a. Economische zaken). Selectief en doelgericht worden verbindingen gelegd. “We kijken gericht waar mogelijkheden liggen en wie we daarvoor het best kunnen benaderen. Met een relatiebeheerstrategie en focusgroepen zoals landbouw en techniek.”

### Minder faillissementen

Door de inzet van gemeenten en provincie ligt het aantal faillissementen in Flevoland tegenwoordig lager dan het landelijk gemiddelde (Bron: *Economie en arbeid van de provincie Flevoland*). In 2013 zijn via het ZLF 283 ondernemingen geholpen met een aanvraag voor een bedrijfskrediet (tot maximaal € 185.000) en 528 met een lening voor levensonderhoud (ook vanuit het Bbz).

Een knelpunt bij de 'reddingshulp' aan ondernemers is volgens MKB Doorstart de beperkte doelgroep van het Bbz. Ondernemers die een partner hebben met een inkomen boven bijstandsniveau, kunnen bijvoorbeeld geen beroep doen op de regeling. Het eigen fonds geeft nu een aanvulling op die mogelijkheden.

Ook publiekprivate samenwerking biedt kansen om bedrijven en werkgelegenheid te behouden, bijvoorbeeld samen met banken, verzekeraars en andere investeerders. Ook daarvoor geldt dat de businesscase van kosten en baten inzichtelijk gemaakt moet worden.

## DE PRAKTIJK

### *MKB Doorstart heeft landelijke ambities*

## “Ruime helft van deze bedrijven is wel levensvatbaar”

MKB Doorstart is in maart 2014 van start gegaan in Flevoland, maar heeft landelijke ambities. Het Zelfstandigenloket Flevoland is een van de initiatiefnemers en door de bestaande regionale samenwerking tussen de Flevolandse gemeenten, lag de eerste 'regionale uitrol' hier voor de hand.

MKB Doorstart is fysiek geïntegreerd op de ondernemerspleinen in Lelystad en Almere. Het hoofddoel is de vroegsignalering en ondersteuning van ondernemers met financiële problemen. Via de webportal [www.mkbdoorstart.nl](http://www.mkbdoorstart.nl) worden op een laagdrempelige manier diensten en producten beschikbaar gesteld voor ondernemers in 'zwaar weer'. Zoals een quickscan die snel inzicht geeft in de levensvatbaarheid van het bedrijf. Deze scan zorgt ook voor bewustwording bij ondernemers. Na de quickscan wordt gekeken welke vervolgstappen mogelijk en noodzakelijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan herfinanciering en bijstellen van de bedrijfsstrategie. Een adviseur van MKB Doorstart zorgt hierbij voor een 'warme overdracht' naar partijen in de tweede lijn, zoals het Ondernemersklankbord, Qredits en crowdfunding.

MKB Doorstart functioneert hierbij ook als een soort 'huisartsenpost' voor de ondernemer en kan gericht doorverwijzen. Een belangrijk hulpmiddel is het MKB Doorstartfonds met 2 miljoen euro (zie ook het hoofdverhaal).

### Investeren loont

Het 'type ondernemer' dat aanklopt bij MKB Doorstart is divers. Van net begonnen zzp'ers tot gerenommeerde familiebedrijven met tientallen medewerkers. "Zeker de helft van de bedrijven die anders geen ondersteuning krijgt, is wel levensvatbaar. Het loont om te investeren in hun behoud", zegt Jannie van den Berg, adviseur, manager en een van de initiatiefnemers van MKB Doorstart. "Vaak is een tijdelijk overbruggingskrediet in combinatie met enkele aanpassingen in de bedrijfsvoering voldoende om er weer bovenop te komen."

Belangrijk voor de vroegsignalering van ondernemers met financiële problemen zijn de afspraken die MKB Doorstart maakt met – naast gemeenteconsulenten – partijen rond ondernemers zoals de ondernemersclubs, brancheorganisaties, de Belastingdienst, banken en verzekeraars. "Samen met hen kijken we steeds verder hoe we problemen vroegtijdig kunnen signaleren. Want hoe eerder hoe beter en hoe meer oplossingen dan nog mogelijk zijn", aldus Van den Berg.

De introductie van MKB Doorstart in Flevoland is in 2014 begonnen met een serie roadshows in de zes gemeenten. Ook zijn al direct de eerste resultaten geboekt. Tot oktober 2014 zijn door de ondersteuning van MKB Doorstart circa 200 arbeidsplaatsen behouden.

### Nieuwe groei

Het bedrijf Holland Composites in Lelystad klopte in 2014 aan bij MKB Doorstart. Niet voor een dreigend faillissement, maar voor versterking van het werkkapitaal om nieuwe groei mogelijk te maken. Want na een faillissement in 2013 heeft aankloppen bij traditionele kredietverstrekkers geen zin voor het weer opgebloeide bedrijf. "Dat is kansloos, terwijl we er nu juist goed voorstaan en zouden kunnen investeren", zegt ondernemer Thijs van Riemsdijk. Het bedrijf begon in 1992 als jachtbouwer, gespecialiseerd in lichtgewicht zeilschepen. De expertise op het gebied van kunststoffen werd na tien jaar ook ingezet in de bouwsector. Het bedrijf legde zich hierop toe. "Dat ging goed tot de crisis begon. Eerst hadden we geen last, maar in 2012 kwam de klad erin", aldus Van Riemsdijk. Een jaar later volgde het faillissement.

Het bedrijf legt zich nu in afgeslankte vorm weer toe op de jachtbouw. Na de ontwikkeling van een succesvolle catamaran (A-klasse) waarmee al meerdere wereldtitels zijn gewonnen, zijn er nu ook mogelijkheden voor de ontwikkeling van een zeer snelle zeilende hi-tech catamaran van twaalf meter, samen met een Amerikaanse scheepswerf.

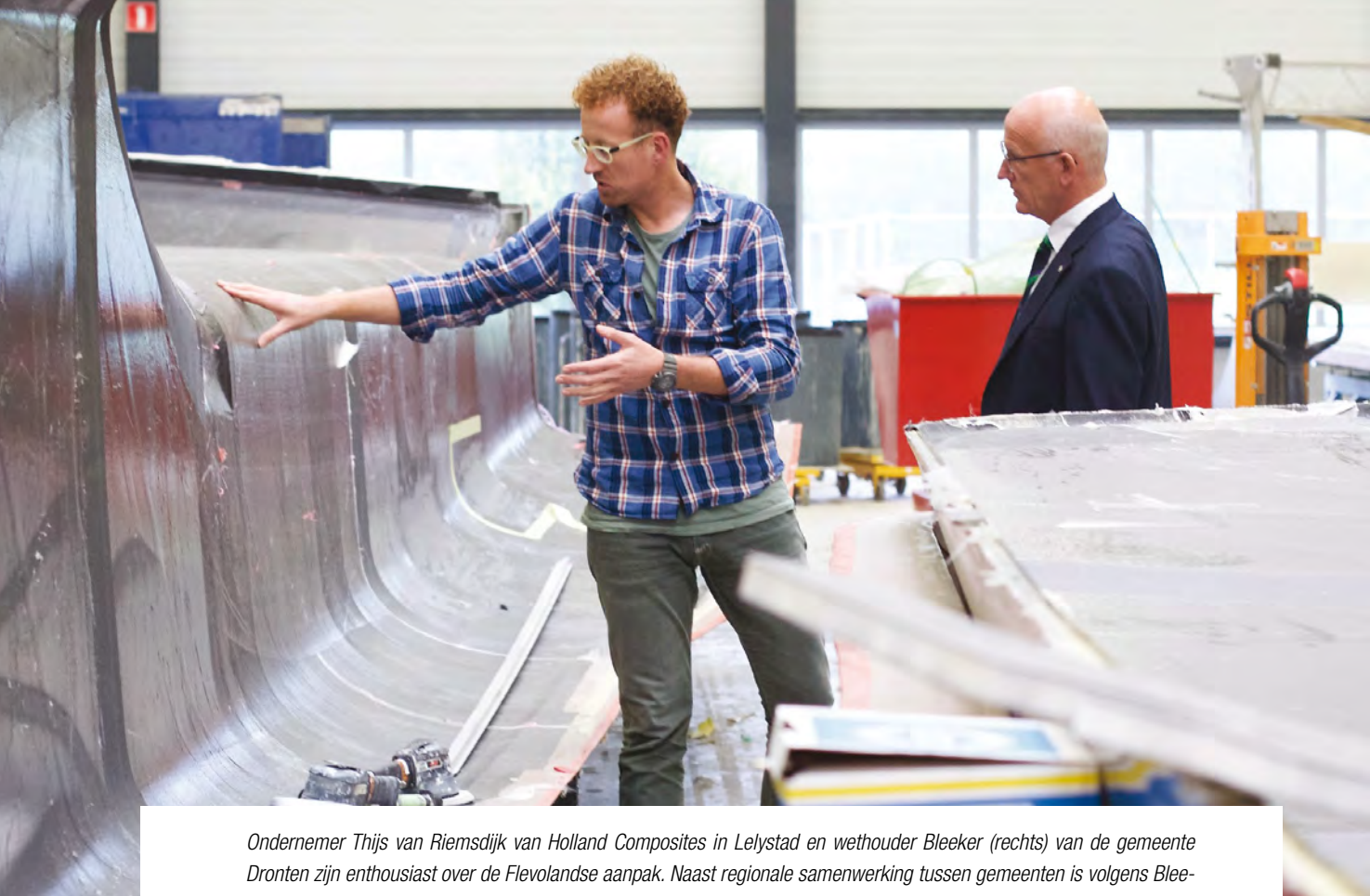
"De vooruitzichten zijn nu goed", zegt Van Riemsdijk. "We gingen na ons faillissement in 2013 met drie man aan de slag. In de loop van 2014 waren dat er weer 19. We voorzien groei tot circa veertig mensen. Daarvoor moeten we wel kunnen investeren. Een initiatief als MKB Doorstart is heel waardevol voor bedrijven die in de kern gezond zijn. Zeker nu banken heel terughoudend zijn. Zo kunnen gemeenten op kritieke momenten helpen werkgelegenheid overeind te houden en zelfs weer te laten groeien."

Door het vrij recente faillissement is de hoop van het bedrijf nu gevestigd op MKB Doorstart. Na een quickscan zijn de ondernemer en MKB Doorstart in gesprek over de mogelijkheden (bij het ter perse gaan van deze publicatie was de uitkomst nog niet bekend).

### Rol provincie Flevoland

Gedeputeerde Staten van de provincie Flevoland besloten in 2014 om 2 miljoen euro te investeren in het MKB Doorstartfonds Flevoland. Een bewuste keuze omdat het provinciaal bestuur constateerde dat "in deze tijden van economische tegenwind er voor bedrijven in Flevoland een aanvullende kredietmogelijkheid nodig is om te voorkomen dat werkgelegenheid verloren gaat bij in de kern levensvatbare bedrijven. Door kredietbeperkingen van bijvoorbeeld banken, kunnen gezonde ondernemingen toch tijdelijk in de financiële problemen komen", aldus gedeputeerde Jan Nico Appelman.





*Ondernemer Thijs van Riemsdijk van Holland Composites in Lelystad en wethouder Bleeker (rechts) van de gemeente Dronten zijn enthousiast over de Flevolandse aanpak. Naast regionale samenwerking tussen gemeenten is volgens Bleeker de interne samenwerking bij gemeenten tussen afdelingen Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid essentieel. "In Dronten hebben we daarvoor een Sociaal Economische Agenda, waarvoor wij nauw samenwerken met een breed netwerk van ondernemers. Hun activiteiten stoppen niet bij onze gemeentegrens en hebben ook regionale impact. Via de kanalen van Economische Zaken vinden ook steeds meer werkzoekenden uit de Bijstand en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de weg naar 'onze' ondernemers."*

*Van Riemsdijk is ook enthousiast over zijn eigen gemeente (Lelystad). "Daar heb ik zelf het meest direct mee te maken en daar ben ik zeer gelukkig mee. De betrokkenheid, snelheid en servicegerichtheid richting ondernemers is zeer groot. Ik weet uit eigen ervaring elders in het land dat het ook heel anders kan zijn. De opstelling van mijn gemeente maakt dat je eerder samen optrekt vanuit een gezamenlijk belang. En als het nodig is, kan ik direct de wethouder bellen. Dat zegt toch wel wat over de opstelling naar ondernemers."*

**“ De helft van de bedrijven  
die geen ondersteuning krijgt,  
is wel levensvatbaar”**

### LEERWERKBEDRIJF ALS REDDINGSBOEI

ROTTERDAM - Voor ondernemers in zwaar weer, heeft de Hogeschool Rotterdam De Rotterdamse Zaak opgezet. Dit leerwerkbedrijf is een samenwerkingsverband van de Hogeschool, het Regionaal Bureau Zelfstandigen (RBZ) en de Stichting Ondernemersklankbord. Zo'n 15 derde- en vierdejaarsstudenten van onder andere Bedrijfseconomie, Smallbusiness en Financiën runnen het leerwerkbedrijf. Zij adviseren en zorgen voor praktisch ondersteuning van ondernemers die in zwaar weer zijn terechtgekomen en geen financiële mogelijkheden hebben om adviseurs in te huren. Er is ondersteuning voor administratieve- en marketingvraagstukken en voor het opstellen van een ondernemersplan.

Een junior adviseur van de Hogeschool trekt hierin op met een senior van het Ondernemersklankbord. Aan dit klankbord zijn (oud-)ondernemers verbonden die vrijwillig hun expertise inzetten om andere ondernemers te ondersteunen. Het ministerie van Economische Zaken is één van de sponsors van het Ondernemersklankbord.

Eind 2013 tekenden 27 gemeenten in de regio Rijnmond in aanwezigheid van staatssecretaris Klijnsma een convenant met De Rotterdamse Zaak om ondernemers in de regio adequaat te ondersteunen. Naar verwachting loopt het aantal ondernemers dat gebruik maakt van de ondersteuning op tot zo'n 300 in 2014.

### ONDERNEMERSADVIES VAN GEMEENTE TILBURG

TILBURG - Gemeente Tilburg zet met het initiatief Ondernemersadvies al jaren in op behoud en stimulering van het midden- en kleinbedrijf. Bijvoorbeeld door in te zetten op het ontwikkelen van bedrijfsvaardigheden zoals marketing en administratie. En met begeleiding van financieringsaanvragen.

Ondernemersadvies werkte onder andere samen met het Tilburgse AllPress Metals, een internationaal georiënteerd bedrijf dat gestante onderdelen van onder meer veiligheidsriemen produceert. Door de sterke concurrentiepositie kreeg het bedrijf een grotere financieringsbehoefte. Na een doorstart in 2009 maakte het al snel een flinke groei door. Extra financiering moest het mogelijk maken die groei vast te houden. Het bedrijf bouwde samen met Ondernemersadvies en een extern adviesbureau aan een gedegen aanvraag, die gehonoreerd werd. Deze financiering resulteert in productie-investeringen met behoud van dertig werknemers en groei naar veertig. Meer informatie op: [www.tilburg.nl/ondernemersadvies](http://www.tilburg.nl/ondernemersadvies)

## LESSEN EN TIPS VOOR GEMEENTEN

### LESSEN

- Kijk niet alleen naar stimuleren van nieuwe bedrijvigheid, maar denk ook aan behoud van bestaande bedrijven die 'in de kern gezond zijn', maar tijdelijk in zwaar weer verkeren.
- Met een eigen doorstartfonds kan ondernemers een extra alternatief worden geboden als zij niet in aanmerking komen voor bestaande kredietfaciliteiten en het Bbz.

### TIPS

- Houd bij het maken van een kosten-batenanalyse voor ondersteuning ook rekening met het soort arbeidsplaatsen en de verwachte uitkeringsperiode voor degenen die ontslagen worden.
- Een quickscan - zoals die van MKB Doorstart - kan snel inzicht geven in de levensvatbaarheid van een onderneming.
- Publiekprivate samenwerking biedt extra mogelijkheden om levensvatbare bedrijven te behouden.
- Leg voor vroegtijdige signalering van ondernemers met financiële problemen ook contacten met partijen rond ondernemers zoals: ondernemersclubs, brancheorganisaties, de Belastingdienst, banken en verzekeraars.





“ Het Bbz draagt niet alleen bij  
aan het behoud van werkgelegenheid,  
maar ook aan bedrijvigheid en ondernemerschap”

## De kosten en baten van het Bbz

Met het Bbz (Besluit bijstandverlening zelfstandigen) kunnen gemeenten startende en gevestigde ondernemers ondersteunen die dit (tijdelijk) nodig hebben. Onderzoek van TNO wijst uit dat de investering zichzelf vaak terugbetaalt.

Bijdrage van Peter Brouwer<sup>1</sup> op basis van TNO-onderzoek en Han Dieperink, directeur IMK.

Onderzoek van TNO voor de *Quick scan maatschappelijke kosten en baten Bbz*, richtte zich in 2013 specifiek op gevestigde ondernemers die moeten doorstarten of hun onderneming beëindigen. In dit verkennende onderzoek naar de kosten en baten van het Bbz, is in kaart gebracht wat de stakeholders zijn en wat de belangrijkste kosten- en batenposten. Het onderzoek gaat dus niet in op de kosten en baten van startende ondernemers (dat onderzocht Ecorys in 2010). De resultaten van het TNO-onderzoek bieden gemeenten handvatten om de relevante kosten en baten in beeld te brengen en vast te stellen wat het Bbz per saldo aan maatschappelijke opbrengsten op kan leveren. De resultaten laten zien dat de toepassing van het Bbz voor gemeenten in den brede een positieve balans kan opleveren.

### Stakeholders

Het onderzoek brengt in de eerste plaats in beeld welke stakeholders allemaal een rol spelen bij de toepassing van het Bbz. De primaire stakeholders zijn de uitvoerder van het Bbz (gemeenten) en de zelfstandigen die ondersteuning krijgen. Daarnaast is er echter een groot aantal andere stakeholders die direct of indirect ook effecten ondervinden van de toepassing van het Bbz. Denk aan werknemers bij de ondernemer, toeleveranciers, het UWV, kredietverstrekkers, beoordelaars van de levensvatbaarheid van het bedrijf (die worden ingeschakeld bij de beoordeling van een Bbz-aanvraag) en uiteenlopende adviseurs en coaches die ondernemers ondersteunen. Ook in bredere zin heeft een regeling als het Bbz invloed op het ondernemersklimaat in de gemeente.

### Multiplier

Als we de maatschappelijke kosten en baten van het Bbz willen vaststellen, is het zogenaamde 'multiplier effect' van groot belang. Dit betekent dat we niet alleen moeten kijken naar wat toepassing van het Bbz betekent voor de gemeente of de ondernemer, maar ook voor andere partijen die hierdoor beïnvloed worden. Zo blijkt dat ondernemers die ondersteund worden via het Bbz ook weer voor nieuwe werkgelegenheid zorgen. Daarnaast hebben de ondernemingen gemiddeld 3,3 toeleveranciers die voor hun omzet weer afhankelijk zijn van het voortbestaan van hun afnemers.

### Berekening

Het verkennende onderzoek bevat nog geen concrete kwantificering van maatschappelijke kosten en baten. Op basis van de geïnventariseerde posten is het echter wel mogelijk om een grove inschatting te maken. Een conservatieve berekening laat zien dat voor de gemeente de baten van besparingen op uitkeringslasten van de ondernemer en zijn eventuele medewerkers (gemiddeld 1 fte) en het deel van de verstrekte kredieten dat wordt terugbetaald, op de middellange termijn globaal opwegen tegen de directe uitvoeringskosten en verstrekte financiële ondersteuning. Gemeenten kunnen een deel van de kosten bij het Rijk declareren, zodat ook op de korte termijn een evenwichtige balans ontstaat. Hierbij is nog geen rekening gehouden met meer indirecte maatschappelijke baten die ook kunnen optreden. De bevindingen uit het onderzoek van TNO worden ondersteund door het Instituut voor Midden- en Kleinbedrijf (IMK). Onderstaande landelijke businesscase van het IMK brengt de cijfers in beeld.

1. Peter Brouwer is onderzoeker bij Start Foundation, voorheen werkzaam bij TNO.

## De businesscase voor het Bbz

Het maatschappelijk nut van een sociaal vangnet voor zelfstandigen, vormgegeven door het Bbz, is af te leiden uit de kosten van de Bbz en de maatschappelijke schadelast van ondernemingen, die vanwege financiële problemen moeten stoppen.

## De kosten van het Bbz

In de SZW Rijksbegroting 2015 is voor rond de 4.100 ondernemers een lening geraamd in de vorm van een tijdelijke uitkering of bedrijfskrediet in het kader van het Bbz. Voor het Bbz maakt de Overheid<sup>2</sup> daarbij voor 69 miljoen euro aan kosten door:

- Externe onderzoekskosten € 10 miljoen
- Kredietkosten (o.a. afschrijvingen) € 41 miljoen
- Ambtelijke uitvoeringskosten € 18 miljoen

Voor iedere onderneming die feitelijk gebruikmaakt van het Bbz, betekent dat € 16.800 aan kosten voor de Overheid (lokaal en centraal samen<sup>3</sup>).

## De maatschappelijke schadelast

Een ondernemer die vanwege de financiële problemen moet stoppen, leidt doorgaans een fors persoonlijk financieel verlies. Ook de samenleving krijgt de rekening gepresenteerd in een aantal kostencategorieën (afgeleid uit EIM onderzoek):

1. Uitkeringslasten (gemeenten en UWV): gemiddeld creëert iedere onderneming, die onvrijwillig stopt € 26.900 aan uitkeringslast voor de ondernemer en eventueel medewerkers;
2. Crediteurenlast: gemiddeld veroorzaakt iedere onderneming, die onvrijwillig stopt, € 31.300 aan schade door niet of gedeeltelijke betaalde facturen van toeleveranciers.
3. Kapitaalvernietiging: In totaal gaat er bij 67.000 jaarlijks stoppende ondernemingen € 279 miljoen aan kapitaal verloren door vervroegde afschrijving. Per onderneming is die last dus gemiddeld € 4.100.

Per onderneming die vanwege de financiële situatie moet stoppen, wordt in totaal € 62.300 aan maatschappelijke lasten veroorzaakt. Daarbij zijn nog niet de zogeheten 'domino-effecten' meegenomen, zoals treffend weergegeven in de bijgevoegde illustratie.

Deze berekening door IMK is conservatiever dan de in 2004 gemaakte berekening door de Rijksuniversiteit Groningen<sup>4</sup>. Die stelde vast dat de gemiddelde maatschappelijke lasten per failliete onderneming € 200.000 zijn.

## Conclusie

Het Bbz kent een uitstekende financiële business case. In deze publicatie werd al duidelijk dat het Bbz niet alleen bijdraagt aan het behoud van werkgelegenheid, maar ook bedrijvigheid en ondernemerschap in de lokale economie stimuleert. De maatschappelijke baten overtreffen dan ook ruimschoots de kosten, die door de rijks- en gemeentelijke overheid worden gemaakt in het kader van het Bbz. En zelfs wanneer alleen met de uitkeringslasten wordt gerekend, zijn de baten 63% hoger dan de lasten door inkomensvoorziening en/of kredietverlening in het kader van het Bbz.

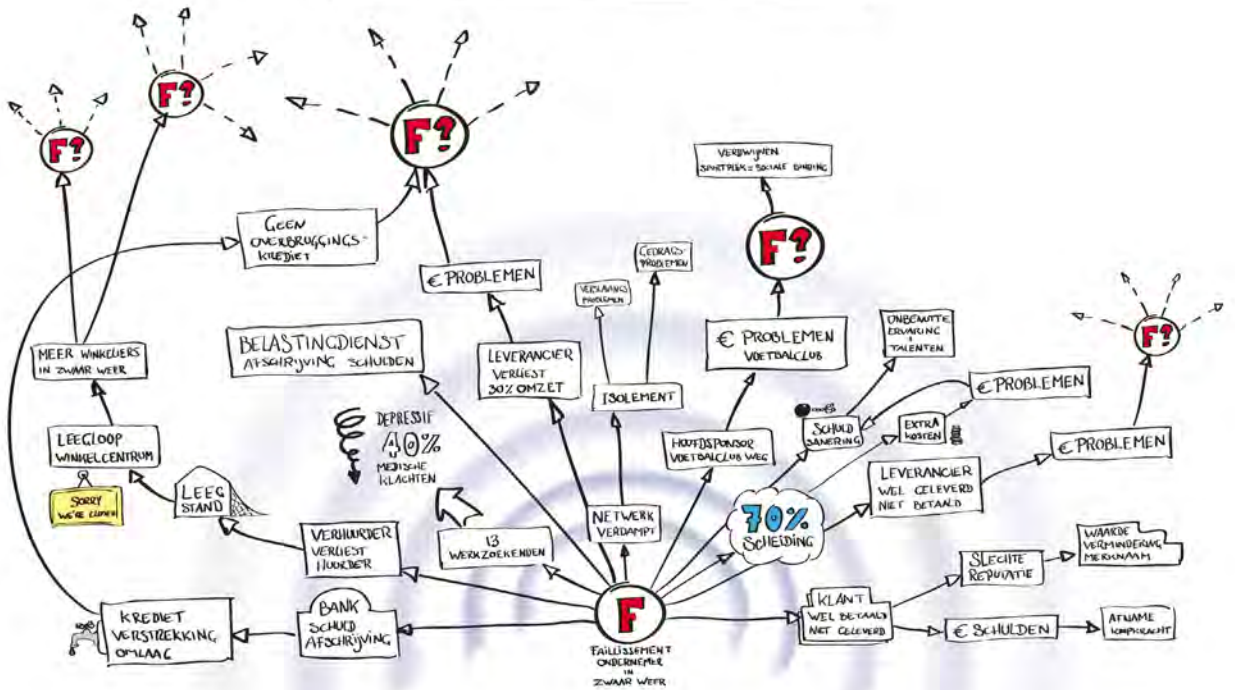
2. Afgeleid van SZW Rijksbegroting 2015 en IMK-kengetallen.

3. De declarabiliteit van gemeentelijke kosten bij het Rijk is buiten beschouwing gelaten.

4. De helpende hand: effectiviteit adviezen Ondernemersklankbord aan het MKB (2004); Eijgelaar, Patricia; Feikens, Johan; Rijksuniversiteit Groningen.



# EFFECTEN FAILLISSEMENT



Domino-effecten bij gedwongen stoppen van ondernemingen

Bron: Onderzoek "3.500 Utrechtse ondernemers in zwaar weer" (Feniksgroep en Creator, januari 2014)

Gemeenten staan met toenemende verantwoordelijkheden en krimpende budgetten voor een grote opgave. Het vraagt om creativiteit en eigen 'ondernemerschap' van gemeenten om nieuwe oplossingen te vinden. Samenwerking met het bedrijfsleven is van groot belang, vanuit sociaal én economisch perspectief. Om werkgelegenheid te behouden en creëren en nieuwe kansen te bieden aan werkzoekenden. Binnen de eigen organisatie is integrale samenwerking tussen verschillende afdelingen essentieel. Zeker voor afdelingen Economische Zaken (EZ) en Sociale Zaken (SZ). Acht aanbevelingen voor ondernemende gemeenten.

### 1. Introduceer de integrale samenwerking op het hoogste niveau

De verbinding tussen EZ en SZ wordt bij steeds meer gemeenten gestimuleerd, al dan niet binnen de portefeuille van één wethouder. De bestuurlijke verantwoordelijkheid moet zich uiteraard doorvertalen naar concreet beleid en acties op de werkvloer, blijkt uit de praktijkervaringen van de gemeenten Utrecht en Tilburg. Integraal accountmanagement heeft beide gemeenten – allebei met een andere insteek – tot een betere gesprekspartner gemaakt voor ondernemers. Het voorbeeld voor integrale samenwerking moet op het hoogste niveau worden gegeven (bij college en management), om het vervolgens op uitvoeringsniveau te laten ontvouwen. Een gezamenlijke stuurgroep van afdelingshoofden, teamleiders en andere managers kan daarbij van grote waarde zijn. Ruimte geven aan integrale samenwerking rond thema's en concrete uitvoeringsprojecten, vraagt ook om een lerende organisatie, waarin veilig geëxperimenteerd en grenzen verkend kunnen worden. Blijf ook investeren in de interne samenwerking, zeker wanneer het stroever loopt. Juist op die momenten kan veel geleerd worden, zo blijkt.

Een waardevol initiatief voor de samenwerking met bedrijven zijn bijvoorbeeld de bedrijfsbezoeken die wethouders en ambtenaren structureel twee keer per week doen (Col-

legetour, Utrecht). Dankzij de integrale samenwerking in de gemeentelijke organisatie kunnen daardoor nu brede gesprekken worden gevoerd en is de gemeente een volwaardige gesprekspartner geworden. Het project werkte in de praktijk bovendien direct als een vliegwiel voor de interne samenwerking. In Tilburg blijkt de samenwerking een belangrijke voorwaarde voor een nieuwe rol die de gemeente heeft opgepakt. Voor het regionale arbeidsmarktbeleid is de gemeentelijke focus verschoven van 'regisseren' naar 'faciliteren' van een bedrijvenaankpak. Bedrijven zijn verantwoordelijke en 'mede-eigenaar' gemaakt van het regionaal arbeidsmarktbeleid. Zij hebben daarbij ook een duidelijk gezamenlijk belang: de zorg voor voldoende geschikt personeel in de toekomst. Gemeenten en bedrijfsleven sloten een ondernemersakkoord, als *driver* voor alle gezamenlijke activiteiten die de arbeidsmarkt moeten versterken. Het oprichten van een stimuleringsfonds kan ertoe bijdragen dat innovatieve ideeën van bedrijven voor de arbeidsmarkt sneller worden gerealiseerd en dat nog niet gebaande paden worden betreden voor oplossingen van knelpunten op de arbeidsmarkt.

### 2. Creëer plekken waar ondernemersadvisering kan plaatsvinden met regio-specifieke informatie en partijen

Ondernemers faciliteren kan ook door ontmoetingen, kennisdeling en kruisbestuivingen te stimuleren op onderne-

merspleinen en ondernemersloketten: fysiek en digitaal. Zeker op de fysieke locaties kunnen ook bruggen worden geslagen voor de samenwerking tussen private en publieke partijen. De dienstverlening aan ondernemers kan goed worden ingericht naar 'huisartsenmodel': met een generieke intake en doorverwijzingen naar specialisten. Dit voorkomt versnippering van informatie en doublures. In aanvulling op het ontstaan van landelijke digitale ondernemerspleinen (door de Kamer van Koophandel) kunnen gemeenten bijdragen aan het ontstaan van lokale of regionale fysieke ontmoetingsplekken met regiospecifieke informatie. Daarvoor zullen gemeenten vanuit het lokale economische belang een relatie moeten opbouwen met ondernemers. Waarbij ook aspecten als ruimtelijke ordening, innovatie en profilering van het lokale ondernemingsklimaat een rol spelen. Het praktijkvoorbeeld van De Drentse Zaak in Assen leert dat dergelijke initiatieven financieel zelfredzaam kunnen worden. Een belangrijk aandachtspunt is dat ondernemersadvisering moet kunnen voorzien in alle behoeften van ondernemers: bij start, doorgroei, doorstarten en bedrijfsbeëindiging.

### **3. Stimuleer ondernemerschap**

Bij het stimuleren van ondernemerschap en bedrijvigheid in de gemeente is het – uiteraard afhankelijk van de beleidsuitgangspunten per gemeente – waardevol om extra aandacht te geven aan speciale groepen van (potentiële) ondernemers. Zoals: starters, jongeren, hybride ondernemers en de groeiende groep sociale ondernemers.

#### **3.1 Help financiering en verbindingen realiseren voor jongeren**

Steeds meer jongeren blijken gemotiveerd om te ondernemen en gemeenten kunnen dit stimuleren, vooral door verbindingen te (helpen) leggen met bedrijfsleven en onderwijs. Ook publiekprivate samenwerking kan helpen om kansen te creëren, bijvoorbeeld met financieringsmodellen zoals *social impact bonds*. Met dit publiekprivate financieringsmodel investeren private partijen in maatschappelijke oplossingen, waarvoor overheden hen betalen als er resultaten (en besparingen) worden gerealiseerd. In Groot-Brit-

tannië en de Verenigde Staten is al veel ervaring opgedaan met deze investeringsconstructie.

Verder hebben veel jongeren baat bij goede coaching. Een uitdaging voor gemeenten is om jongeren met de juiste talenten en competenties te leren herkennen.

#### **3.2 Faciliteer starters met netwerken, financiering en advies**

Talenten en competenties leren herkennen, is ook belangrijk voor werkzoekenden met ondernemerskwaliteiten. In Twente hebben alle gemeenten samen bewust een prioriteit gemaakt van starters: als banenmotor en voor de versterking van de economische structuur. Dit heeft gezorgd voor flinke groei van het aantal duurzame starters. Het biedt ook werkzoekenden kansen om via het ondernemerschap zelf uit een uitkeringssituatie te komen en het zorgt voor werkgelegenheid van andere werkzoekenden. Want een starter zorgt gemiddeld voor 1,4 arbeidsplaatsen. Startersadvisering is een belangrijke vorm van dienstverlening om potentiële starters op weg te helpen en zo nodig mensen met plannen die niet levensvatbaar lijken voor verkeerde keuzes te behoeden. De daadwerkelijke starters hebben vooral behoefte aan netwerkvorming om in contact te komen met andere ondernemers en relevante partijen. Gemeenten kunnen dat helpen faciliteren.

#### **3.3 Bied parttime ondernemers combinaties van inkomstenverwerving**

Voor sommige mensen kan het hybride ondernemerschap de opstap zijn naar volledig ondernemerschap (bij de combinatie van loondienst en eigen bedrijf) of financiële zelfstandigheid (werkzoekenden met ondernemersvaardigheden). Ook als parttime ondernemer kan een werkzoekende uit een uitkering komen. Een voordeel kan zijn dat iemand zich in deze situatie in zijn eigen tempo kan ontwikkelen, passend bij zijn eigen situatie. Soms is parttime ondernemen het maximaal haalbare, gezien de persoonlijke situatie van betrokkene, maar vertegenwoordigt dat ook (maatschappelijk) waarde. Een stimuleringsproject voor parttimers kan bovendien gekoppeld worden aan een leertraject, bijvoorbeeld om een startkwalificatie te halen, zoals

het gastouderproject van de gemeente Den Haag toont. Actief beleid op parttime ondernemerschap vraagt wel creativiteit van gemeenten. De insteek moet gericht zijn op wat wél kan. Parttime ondernemers vallen momenteel qua aanspraak op begeleiding en financiering vaak tussen wal en schip. Stimuleren van parttime ondernemerschap betekent ook: faciliteren van combinaties van inkomstenverwerving. En mogelijkheden scheppen voor soepele terugval op de uitkering.

### **3.4 Help sociale onderneming met financiering en zichtbaarheid**

Het groeiend aantal sociale ondernemingen biedt voor gemeenten kansen op partnerschappen om oplossingen te creëren voor de uitdagingen waar zij voor staan. Gemeenten kunnen sociale ondernemingen stimuleren en faciliteren door bijvoorbeeld financieringsmogelijkheden te (helpen) creëren, de zichtbaarheid van de ondernemingen te vergroten en opdrachten te verstrekken: zelf of via anderen, bijvoorbeeld als invulling van *social return*. Het grootste obstakel voor sociale ondernemingen is de opstartfinanciering. Gemeenten kunnen hierop inspelen met 'zachte leningen', microkredieten, het Bbz of het verbinden met andere financiers. Maar laat uiteindelijk ook weer los: sociale ondernemingen moeten uiteindelijk zelfstandig zijn.

### **4. Behoud levensvatbare bedrijven en hun werkgelegenheid**

Naast het stimuleren van nieuwe bedrijvigheid, kunnen gemeenten een belangrijke rol spelen bij het behoud van bestaande ondernemingen en hun werkgelegenheid.

In Flevoland hebben gemeenten en provincie dit tot een gezamenlijk speerpunt van hun beleid gemaakt.

Een belangrijk aandachtspunt is dat ondernemers met financiële problemen vaak te laat of niet om hulp vragen. Vroegsignalering (bijvoorbeeld door gemeenten) is daarvoor belangrijk. Waardevol daarbij is de samenwerking met partijen rond ondernemers, zoals ondernemersclubs, brancheorganisaties, de Belastingdienst, banken en verzekeraars. Publiekprivate samenwerking biedt ook financiële kansen om bedrijven en werkgelegenheid te behouden, bijvoorbeeld door samenwerking met banken, verzekeraars en andere investeerders.

In Flevoland is er een doorstartfonds van twee miljoen euro (revolving fund) voor bedrijven in 'zwaar weer' tot stand gebracht. De ervaring leert dat veel bedrijven in zwaar weer in de kern gezond zijn (meer dan de helft!), maar zonder ondersteuning failliet zouden gaan of moeten beëindigen. Het fonds biedt aan ondernemers een (laatste) alternatief als zij niet in aanmerking komen voor bestaande kredietfaciliteiten of het Bbz. Door de aanpak is het aantal faillissementen in Flevoland tegenwoordig gedaald tot onder het landelijk gemiddelde.

Tot slot, gemeenten kunnen een goed maatschappelijk rendement behalen met het Bbz. Met het Bbz kunnen gemeenten startende en gevestigde ondernemers ondersteunen, die dit (tijdelijk) nodig hebben. Onderzoek van TNO wijst uit dat de investering zichzelf vaak terugbetaalt.

## Op zoek naar economische winst van sociaal beleid

In veel opzichten is de gemeente de plaats waar 'het' allemaal gebeurt. Daar werkt het midden- en kleinbedrijf. Daar is een werkloze op zoek naar een baan. Daar zet een starter de eerste stappen op het ondernemingspad en daar bereiden jongeren zich voor op een hopelijk voorspoedige toekomst. Door decentralisatie van het overheidsbeleid hebben gemeenten de afgelopen jaren extra taken gekregen. Zij krijgen er – met name op het terrein van zorg en participatie – de komende jaren nog meer taken bij, maar dat gaat over het algemeen niet gepaard met imposante additionele geldstromen uit Den Haag. Toch, of misschien wel juist daarom, bloeien in 'gemeenteland' talrijke initiatieven op om de lokale economische activiteit te versterken en een impuls te geven aan sociaal beleid gericht op activering van burgers die buiten de arbeidsmarkt staan. Opmerkelijk daarbij is dat veel van die initiatieven voorbijgaan aan de traditionele scheiding die er in bestuurlijk Nederland bestaat tussen 'het economische' en 'het sociale'. Die scheiding wordt wellicht nog het best geïllustreerd door de strikte scheiding die op rijksniveau nog altijd bestaat tussen het Ministerie van Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid enerzijds. Al was het maar in de toon en de accenten die de bewindspersonen van beide ministeries bezigen bij het uitdragen en interpreteren van het gezamenlijke kabinetsbeleid.

In een land, dat het bij een afnemende gasvoorraad qua natuurlijke hulpbronnen vooral moet hebben van zijn menselijk kapitaal, is het beste economisch beleid het beleid dat er in slaagt zo veel mogelijk burgers te activeren en hen – zo mogelijk – zelfstandig een inkomen laat verwerven. Hoe meer mensen aan de kant staan, hoe hoger de last aan sociale premies om ook die mensen van een adequaat inkomen te voorzien. In die zin vormt participatie op de arbeidsmarkt een tweesnijdend zwaard. Elke extra werkloze impliceert niet alleen dat er minder geproduceerd en verdiend wordt, maar ook dat van het totale inkomen

iets extra's moet worden afgeroomd, om ook die werkloze van een uitkering te voorzien. Ook het omgekeerde is waar: een uitkeringsgerechtigde die weer aan de slag gaat (ook wanneer het niet voltijds is), leidt tot een kleiner beroep op de collectieve middelen en draagt er tevens aan bij dat die collectieve pot juist groter wordt. Bevordering van participatie mag vanuit dat perspectief ook best wat kosten, zeker als je ook de immateriële baten meetelt van 'er weer bij horen' en de voldoening die de nieuwe 'participant' uit zijn of haar activiteit haalt.

Veel gemeentelijke initiatieven behelzen niet alleen samenwerking tussen de afdelingen Sociale en Economische Zaken, maar betrekken daarbij - terecht - ook de afdeling Onderwijs. Dat is enerzijds belangrijk om jongeren te helpen een soepele overgang naar de arbeidsmarkt te maken. Voorwaar, in deze tijden van hoge werkloosheid, vooral onder jongeren op mbo-niveau geen sinecure. Anderzijds blijken veel mensen die de afgelopen jaren hun baan verloren of anderszins een grote afstand kennen tot de arbeidsmarkt regelmatig een tekort aan kennis en vaardigheden te hebben. Of zij beschikken over kennis en vaardigheden die inmiddels zijn verouderd. Om hun kans op succesvolle re-integratie te bevorderen, zijn nieuwe c.q. opgefriste kennis en vaardigheden van groot belang. Soms biedt het onderwijs daarvoor mogelijkheden, maar vaker nog zal een combinatie van onderwijs en leren in de bedrijfspraktijk voor een oplossing moeten zorgen. Waar dit niet goed van de grond komt, kan de gemeente een goede makelaarsrol spelen.

Tegelijkertijd geldt dat niet alle lacunes in kennis en vaardigheden reparabel zijn. Sommige burgers hebben een zodanige productiviteit dat zij nooit zelfstandig een inkomen op de arbeidsmarkt zullen verwerven. De Participatiewet benadrukt terecht dat deze mensen echter wel degelijk 'iets' kunnen bijdragen, ook al is dat voornamelijk onder



begeleiding en vooral om hun sociale uitsluiting te voorkomen. Nederland is rijk genoeg om zich een adequate zorg voor deze groep 'minder bedeelden' te kunnen veroorloven. Het is echter wel een zaak die zorg netjes te organiseren. Gemeenten die dat goed oppakken, kunnen daarmee eer inleggen. 'Goed oppakken' impliceert niet automatisch zelf doen. In de verschillende bijdragen aan deze bundel worden de mogelijkheden van de inzet van sociaal ondernemerschap als een van de na te volgen 'good principles' voor andere gemeenten aangeprezen. Sociale ondernemers combineren kennis van de doelgroep, hoe deze te begeleiden en de bereidheid zich voor die doelgroep in te zetten met de kunst werkgevers te 'ontzorgen'. Immers, naast de financiële drempel schrikt vooral het 'gedoe' veel werkgevers af om met de doelgroep van laag productieve individuen in zee te gaan.

Veel initiatieven op gemeentelijk niveau hebben op een of andere manier iets met het stimuleren van ondernemerschap te maken. Een succesvolle starter verdient niet alleen zelfstandig een inkomen, maar helpt ook weer anderen aan het werk en draagt bij aan de kwaliteiten van de buurt en samenleving. Bijvoorbeeld door leegstand in een winkelcentrum te voorkomen of door het aanbod van diensten in een wijk op peil te houden. Toch – en dat is ook de waarschuwing van de ervaringsdeskundigen uit Twente (zie eerder in deze bundel) – is hier enige behoedzaamheid en realisme op zijn plaats. Veel mensen – zowel werkenden als degenen die buiten de arbeidsmarkt staan – ontberen essentiële kwaliteiten voor succesvol ondernemerschap. Een aantal van die kwaliteiten kun je aanleren, maar andere moet je 'van huis uit' mee hebben gekregen. Een kritische benadering van mooie plannen en vergezichten van mensen die ook wel ondernemer willen worden, is dan ook op zijn plaats. Enthousiaste initiatiefnemers zijn meer gebaat bij realistisch commentaar, ook al is het kritisch en leidt het tot het afblazen van de plannen, dan bij een meegaande, kritiekloze benadering, waarna uiteindelijk de wal hun niet zeewaardige schip keert (met alle schade voor henzelf en hun omgeving). Ook hier kan het lonen om na te gaan of bepaalde initiatieven wellicht kans van slagen heb-

ben als zij worden uitgevoerd onder een koepel van professionals, die er bijvoorbeeld voor zorgen dat de administratie van deze initiatieven op orde blijft. Hier liggen wellicht ook mogelijkheden voor sociaal ondernemerschap.

Ter afsluiting van deze korte verkenning past een oproep annex waarschuwing. Niet alleen het huidige tijdsgewricht, maar ook het verleden toont een reeks inspirerende initiatieven en activiteiten om enerzijds de lokale economie tot bloei te brengen en anderzijds burgers die werkloos zijn (geworden) – of vanwege een andere reden vanuit arbeidsmarktperspectief buitenspel staan – weer in die lokale economie te integreren. Tegelijkertijd laat juist de ervaring uit het verleden zien dat dergelijke initiatieven een hoge mate van vergankelijkheid kenden. Ze 'draaiden' op de inzet van één of enkele zeer betrokken personen, maar bleken onvoldoende binnen de gemeentelijke organisatie geborgd om ook zonder die betrokken personen succesvol te kunnen overleven. Dat gold te meer als bijvoorbeeld subsidie van het Europees Sociaal Fonds in het spel was. Het einde van de subsidieperiode betekende dan ook al snel het einde van het aanvankelijk succesvolle project. Het is dus van wezenlijk belang om nu geslaagde initiatieven structureel te verankeren. Ook daarin moeten gemeenten dus investeren. De VNG kan hierbij een ondersteunende rol spelen. Naar de mate waarin die verankering beter slaagt, kunnen gemeenten ook structureel beter invulling geven aan de taak om op eigen wijze en passend bij de lokale inzichten en voorkeuren hun economische beleid zodanig vorm te geven dat het ook maximaal bijdraagt aan de sociale integratie van burgers, respectievelijk het sociale beleid zodanig vorm te geven dat het maximaal bijdraagt aan de economische ontwikkeling van de gemeente.

Joop Schippers,  
hoogleraar Arbeidseconomie Universiteit Utrecht

## Handige publicaties

### Geldboek voor ondernemers

In 2014 is een hernieuwde uitgave verschenen van het *Geldboek voor ondernemers*. Het Geldboek is een wegwijzer voor (startende) ondernemers over de aansluiting tussen hun privé en zakelijke financiën. De digitale versie is te vinden op de website van het ministerie van EZ. Of mail voor een papieren versie naar: [geldboek@minez.nl](mailto:geldboek@minez.nl).

### Publicaties Bbz

#### 10 jaar Bbz en verder

Eind 2014 verschijnt het jubileummagazine 10 jaar Bbz en verder.

**Haal meer uit het Bbz**, meer rendement voor gemeenten bij de uitvoering van het besluit bijstandsverlening zelfstandigen, uitgave VNG/ SZW, juli 2012: [www.vng.nl](http://www.vng.nl)

**Vijf Werkwijzers effectiviteit en vakmanschap Bbz**, Divosa (2012-2014). Debiteurenbeheer, parttime ondernemers, regionale samenwerking, levensvatbaarheidsonderzoek, selectie Bbz: [www.divosa.nl](http://www.divosa.nl)

**Verslag VNG/PPO-congres 19 juni 2013**, stimulering ondernemerschap als motor voor de lokale economie: [www.pponederland.nl](http://www.pponederland.nl)

**Uit het startblok, effectiviteit van starten vanuit het Bbz**, Ecorys: [www.divosa.nl](http://www.divosa.nl)

### Relevante organisaties ondernemerschap en gemeenten

**PPO Nederland:** [www.pponederland.nl](http://www.pponederland.nl)

**Ondernemersklankbord:** [www.ondernemersklankbord.nl](http://www.ondernemersklankbord.nl)

**Platform Zelfstandigen van Stimulansz:**

kenniskring van uitvoerders Bbz

## Weblinks per hoofdstuk

### Interne samenwerking in de praktijk

**Ondernemersakkoord Midden-Brabant:**

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

**Sociaal Economische Agenda Zoetermeer:**

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

**VNG handreiking - stimuleren regionale economie, 2012:**

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

**Kadernota participatie en inkomen Utrecht, 2013:**

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

### Ontwikkeling ondernemerspleinen

**Ondernemersplein Kamer van Koophandel:**

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

**De Drentse Zaak:** [www.dedrentsezaak.nl](http://www.dedrentsezaak.nl)

**Ter Zake Het Ondernemershuis Zoetermeer:**

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

**VNG ledenbrief ondernemerspleinen, oktober 2014**

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

**Toolbox ondernemerspleinen** met vele handige links:

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

### Jongeren

**Ambassadeur Aanpak jeugdwerkloosheid:**

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

**De Zomerondernemer:** [www.zomerondernemer.nl](http://www.zomerondernemer.nl)

**Buzinezzclub.nl:** [www.buzinezzclub.nl](http://www.buzinezzclub.nl)

**Business Netwerk Jongeren Midden Utrecht:**

[www.bnjmu.net](http://www.bnjmu.net)

### Starters

**ROZ Groep:** [www.rozgroep.nl](http://www.rozgroep.nl)

**Ondernemerslab Twente:** [www.ondernemerslabtwente.nl](http://www.ondernemerslabtwente.nl)

**Yes!Delft:** [www.yesdelft.nl](http://www.yesdelft.nl)

**Business Coach Breda:** [www.businesscoachbreda.nl](http://www.businesscoachbreda.nl)

**Ondernemen Werkt! Alkmaar:** [Ondernemenwerkt.nl](http://Ondernemenwerkt.nl)

**Ondernemersacademie Dronten:** [www.dronterland.nl](http://www.dronterland.nl)

## Hybride ondernemers

**Divosa:** [www.divosa.nl](http://www.divosa.nl)

**Agenda over flexibel werk vanuit de WWB,**  
Kamerbrief 11 november 2014: [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

**Inspiratiegids Duurzaam werken aan werk,**  
ABU/VNG, 2012: [www.vng.nl](http://www.vng.nl)

## Sociale ondernemingen

**Social Enterprise Monitor:** [social-enterprise.nl](http://social-enterprise.nl)

**Start Foundation:** [www.startfoundation.nl](http://www.startfoundation.nl)

**VSBfonds:** [www.vsbfonds.nl](http://www.vsbfonds.nl)

**Platform 31:** [www.platform31.nl](http://www.platform31.nl)

**Ctalents:** [www.ctalents.nl](http://www.ctalents.nl)

**Sociale ondernemingen en social return, Amsterdam:**  
[www.amsterdam.nl](http://www.amsterdam.nl)

**Hengelo - Ondernemerscentrum:** [www.h164.nl](http://www.h164.nl)

## Werkgelegenheid behouden

**Zelfstandigenloket Flevoland:**  
[www.zelfstandigenloketflevoland.nl](http://www.zelfstandigenloketflevoland.nl)

**MKB Doorstart:** [www.mkbdoorstart.nl](http://www.mkbdoorstart.nl)

**De Rotterdamse Zaak:** [www.derotterdamsezaak.nl](http://www.derotterdamsezaak.nl)

**Ondernemersadvies Tilburg:** [www.tilburg.nl](http://www.tilburg.nl)



## COLOFON

Dit is een uitgave van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten

VNG  
Postbus 30435  
2500 GK Den Haag  
[www.vng.nl](http://www.vng.nl)

Redactie: Peter Koppe, Catrien Smit, Josephine Maasland  
Correctie: Chapter, Castricum

Interviews en eindredactie: Eric Hoogeweg, Tekstwerkplaats  
Vormgeving: TITUSvormgeving, Kampen  
Fotografie: Dick Vos, Kampen

Met dank aan de klankbordgroep:  
Fabian Ouwehand, ministerie SZW  
Heidi de Bot, ministerie SZW  
Iris Lackner, ministerie EZ  
Ida Dral, gemeente Utrecht  
Tanja Jansen Hassouna, gemeente Tilburg  
Jannie van den Berg, Zelfstandigenloket Flevoland  
Ellen Lansink, ROZ Groep Twente

© 2014. Alle rechten voorbehouden. Ondanks de zorgvuldigheid die aan deze uitgave is besteed, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend.







**Duurzaam werken** aan ondernemerschap is een uitgave van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten.