



# **Iedereen werk, iedereen winst**

Hoe sociale firma's  
een inclusieve  
economie creëren

Mark Hillen

**Warden Press**



*Create all the happiness you are able to create;  
remove all the misery you are able to remove*

---

**Jeremy Bentham (1830)**

ISBN

Paperback: 978-94-92004-12-3

E-boek (Epub): 978-94-92004-13-0

NUR: 780

Vormgeving binnenwerk en omslag: Koen Oosterbroek, Amsterdam

Lay-out: Jorine Zegwaard, Amersfoort

Dit is een uitgave van Warden Press / Wardy Poelstra, Amsterdam

© Copyright 2014 Mark Hillen

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoudsopgave

	<i>Voorwoord</i>	6				
	<i>H1 Inleiding</i>	9				
<b>Deel 1</b>	<b>Een derde is gewoon te weinig</b>	16				
	<i>H2 Het belang van een inclusieve economie</i>	17				
	<i>H3 Over wie hebben we het ?</i>	25				
	<i>H4 Maatschappelijke meerwaarde; het waarom</i>	32				
	<i>H5 Wat werkt nu werkelijk ?</i>	36				
	<i>H6 Een inclusiviteitsdoel voor Nederland</i>	49				
<b>Deel 2</b>	<b>Ondernemerschap en vakmanschap</b>	54				
	<i>H7 Wat is een sociale firma ?</i>	55				
	<i>H8 Mensen, organiseren en leiden</i>	60				
	<i>H9 Samen sterk</i>	67				
	<i>H10 Ketent de klant ?</i>	71				
	<i>H11 De balans</i>	76				
<b>Deel 3</b>	<b>Inclusiviteit bewerkstelligen</b>	82				
	<i>H12 Een keurmerk en een ecosysteem</i>	83				
	<i>H13 De keten ontketend</i>	87				
	<i>H14 De lokale overheid</i>	96				
	<i>H15 De regels en het spel</i>	102				
	<i>H16 Twee derde moet kunnen</i>	106				
				<i>Appendix 1: Verdringen of verdelen</i>		110
				<i>Appendix 2: Een toekomst voor de SW?</i>		113
				<i>Appendix 3: Leden Social Enterprise NL Arbeidsparticipatie</i>		118
				<i>Noten</i>		120
				<i>Register</i>		124
				<i>Dankwoord</i>		128
				<i>Over Social Enterprise NL</i>		131
				<i>Over Mark Hillen</i>		132
				<b>Kaderteksten</b>		
				<i>Beleidsgeschiedenis</i>		20
				<i>Loonwaarde</i>		29
				<i>Beter een stok dan een wortel</i>		37
				<i>De Participatiewet en het quotum</i>		47
				<i>Is een sociale firma een social enterprise?</i>		57
				<i>Inpassen</i>		90
				<i>Overheidsaanbestedingen</i>		93
				<b>Cases</b>		
				<i>The Colour Kitchen</i>		13
				<i>Jeroen Govaard - Ctaste</i>		23
				<i>Fanny Kerssens - The Colour Kitchen</i>		31
				<i>Vincent Wiering - Swink</i>		35
				<i>Balanz Facilitair</i>		51
				<i>Emma Safety Shoes</i>		64
				<i>Opnieuw &amp; Co</i>		69
				<i>Specialisterren</i>		74

# Voorwoord

---

*Verbeter de wereld, begin een bedrijf*: onder die titel schreven Mark Hillen en ik vorig jaar een boek waarmee we de kansen en de potentiële impact van sociaal ondernemers voor Nederland schetsten. We vertelden de succesverhalen van bekende en minder bekende Nederlandse social enterprises, van Triodos tot Taxi Electric; totaal verschillende bedrijven, verschillende sectoren, verschillende diensten, verschillende impact. Maar de basiswaarden zijn hetzelfde: als bedrijf een betere wereld creëren.

Ik geloof dat sociaal ondernemers een belangrijke koplopersrol zullen vervullen bij het oplossen van de maatschappelijke vraagstukken van onze tijd. Sommigen onder hen creëren daarmee tevens een structurele zelfredzame oplossing, een *systemic change*.

Wij hebben Social Enterprise NL opgericht om de sector te versterken en te doen groeien, en zo de impact ervan voor de samenleving te vergroten. We verbinden en ondersteunen, en we creëren een ecosysteem waarin social enterprises kunnen floreren.

Dit boek gaat over werk, over de participatie van mensen met een arbeidsbeperking in onze economie, een thema waar bijna de helft van de bij Social Enterprise NL aangesloten ondernemingen zich specifiek op richt. Bedrijven die in de Angelsaksische wereld worden aangeduid met de term Work Integration Social Enterprises (WISE's) of Social Firms; bedrijven die arbeidsparticipatie als hoofdonderdeel in hun missie hebben opgenomen. Het is het eerste grote subthema waar Social Enterprise NL een integrale visie op publiceert.

In dit boek wordt het begrip *sociale firma* gehanteerd: een bedrijfsvorm die een groot percentage mensen met een arbeidsbeperking in dienst heeft. Hiermee willen we duidelijk maken dat niet iedere social enterprise een sociale firma is, en vice versa. Voor veel sociale firma's geldt dat overigens wel, en we hopen dat die groep blijft groeien. Maar er zijn verschillende modellen die betere arbeidsparticipatie kunnen versnellen en de term sociale firma dekt de brede lading het beste.

De ontwikkeling van de sociale firma als bedrijfsvorm is de kern van de in dit boek geschetste oplossingsrichting; het moet een stevige en gezonde sector worden, waar heel veel kwetsbare mensen een betaalde baan in kunnen vinden. Wij nemen daar een verantwoordelijkheid in, maar serieuze groei kan alleen plaatsvinden als alle spelers in de economie een constructieve rol spelen.

De komende jaren zal Social Enterprise NL steeds één groot thema binnen de social enterprise-sector oppakken; volgend jaar wordt dat de internationale bedrijfsketen, op weg van Fairtrade naar Fairchain. Social enterprises zoals Tony's Chocolonely en Fairphone hebben op dit punt een voortrekkersrol.

Op deze wijze probeer ik, samen met Mark Hillen en heel veel bevolgen ondernemers, meer impact te creëren voor onze samenleving. We willen een economie waar delen belangrijker wordt en waar menselijk contact weer een centrale rol krijgt. Een economie waar we werken aan banen voor iedereen. Een economie waar de grens tussen maatschappelijke winst en financiële winst wordt doorbroken. Een economie die ten dienste staat van de samenleving.

*Willemijn Verloop*



# H1 Inleiding

Werk betekent veel: het is de basis van onze economie en onze welvaart. Maar het is nog veel meer dan dat. Werk en de werkomgeving maken een belangrijk onderdeel uit van de kwaliteit van ons leven. Structuur en ritme, het idee dat je bijdraagt in een team, het hebben van collega's, een eigen inkomen en eigenwaarde. Dat zijn zaken die het leven inhoud en zin geven. Dat geldt zeker voor kwetsbare mensen. Mensen die zich niet zonder steun kunnen handhaven, die een zogenoemde "afstand tot de arbeidsmarkt" hebben. Werk creëren voor deze mensen is niet eenvoudig maar geeft veel voldoening. Veel ondernemers willen hun werkgeverschap daarom graag deze extra dimensie geven.

## **Politieke prioriteit**

Voor de overheid is een hoge arbeidsparticipatie een belangrijke prioriteit – om sociale én om economische redenen. Onze welvaart hangt immers in hoge mate af van arbeid. Tegelijkertijd is het voor de overheid al decennia een hoofdpijndossier: van de melkertbanen in de jaren negentig van de vorige eeuw, tot de Participatie- en quotumwet nu. De arbeidsparticipatie bedraagt voor veel groepen niet meer dan circa 35%,<sup>1</sup> bijvoorbeeld voor visueel gehandicapten, mensen met autisme, mensen met psychoses, laagbegaafden, ex-gedetineerden, drop-outs uit het lager en middelbaar beroepsonderwijs. Hun beperking is een concurrentienadeel op de arbeidsmarkt. Het betekent vaak afhankelijkheid, isolement en zelfs armoede. Aan de inspanningen van de Nederlandse overheid ligt het niet, de uitkeringen en de uitvoeringskosten van alle beleid op dit gebied horen tot de hoogste in Europa. Het resultaat van al die inspanningen is echter niet overweldigend.

In de komende jaren worden de verantwoordelijkheid voor dit beleid, en het bijbehorende verlaagde budget voor deze groep mensen, verlegd van de rijksoverheid naar de gemeenten. Private werkgevers hebben in het sociaal akkoord afgesproken om 100.000 nieuwe zogenoemde "garantiebanen" te creëren.<sup>2</sup> Dat levert nieuwe arbeidsplaatsen op – maar tegelijkertijd worden de sociale werkplaatsen, oftewel SW-bedrijven, afgebouwd. Het netto effect is onduidelijk, maar per saldo komen er waarschijnlijk niet veel arbeidsplaatsen bij. De behoefte aan veel meer zinvolle en passende echte arbeidsplaatsen voor bovenvermelde groepen mensen blijft echter onverminderd groot.

## **Inpassen, aanpassen en presteren**

Ook aan de intenties van de werkgevers ligt het niet, getuige de groei van De Normaalste Zaak, een netwerk van bedrijven die een “inclusieve onderneming” willen worden. Steeds meer bedrijven en instellingen nemen de participatie van arbeidsgehandicapten op in hun MVO-doelstellingen en hun diversiteitsbeleid. De praktijk is echter weerbarstig: het is niet eenvoudig om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in een organisatie in te passen en vast te houden. Het vraagt kennis en kunde, en het kost ook gewoon geld, meer dan de beschikbare subsidies.

Veel van het beleid van de overheid en van werkgevers vloeit voort uit de wens om mensen met een arbeidsbeperking in te passen in een reguliere werkomgeving, in kleine aantallen, één voor één. Bij veel mensen met een specifieke beperking, zoals blindheid, doofheid, autisme of psychische stoornissen, is dat echter heel lastig. Het zou eerder omgekeerd moeten zijn: hun omgeving moet zich aan hen aanpassen. Het inrichten van bedrijfseenheden speciaal aangepast aan deze mensen is voor hen een prettiger alternatief, en beter vanuit economisch perspectief. Wij duiden deze werkwijze aan met “concentreren”. We constateren dat er weerstand is tegen deze aanpak, die we in het vervolg ter discussie stellen.

In deze publicatie staan *sociale firma's* centraal, dat zijn bedrijven die hun product of dienst op de vrije markt verkopen. Zij zijn expert in het werken met kwetsbare mensen. Hun businessmodel is hierop gebaseerd; hun personeelsbestand bestaat voor meer dan 30% uit mensen met een arbeidshandicap, psychisch, geestelijk, fysiek of sociaal. Bij veel van deze bedrijven ligt dat percentage zelfs nog veel hoger, tot 70%. Dit zijn de gepassioneerde specialisten, vakkundige ondernemers die de grote extra uitdaging zijn aangegaan om te werken met een dergelijk personeelsbestand. Want dat is geen sinecure – en zwarte cijfers schrijven is noodzakelijk. Sociale firma's worden geleid door ondernemers die aan de noodzakelijke voorwaarden voldoen voor het werken met deze mensen: een grote dosis passie, de ontwikkeling van een specifieke competentie op dit gebied, en het aanpassen van de bedrijfsprocessen aan de mensen.

## **De sociale firma ontwikkelen**

In bijna alle landen van Europa worden sociale firma's gezien als onderdeel van het sociaal-economisch beleid. Ze worden aangeduid met termen als *Integrationsfirmen*, *Social Firms*,

*social co-ops* en *entreprises d'insertion*.<sup>3</sup> In Nederland worden dergelijke bedrijven nog niet als zodanig door de overheid her- en erkend. Toch zijn er veel ondernemers die deze extra uitdaging aangaan. Ze maken gebruik van de loonaanvulling voor medewerkers met een lage loonwaarde, van re-integratietrajecten en van inpassingsvergoedingen; dat zijn voorzieningen die voor elke werkgever beschikbaar zijn. Als bedrijf ontvangen ze verder geen subsidies en voeren ze geen regelingen van de overheid uit.

Sociale firma's bieden een belangrijke oplossing voor het maatschappelijk probleem van lage arbeidsparticipatie. Hun businessmodel geeft al die mensen een kans die niet in normale banen kunnen functioneren, of voor wie de individuele meerkosten van aanpassing en begeleiding gewoon te hoog zijn.

## **Het economisch systeem**

Sociale firma's opereren, net als andere bedrijven, in de geleide markteconomie die Nederland kenmerkt. De groei van deze bedrijven ligt voor een deel in handen van de sector zelf, door het vak verder te ontwikkelen en professionaliseren. Dat vraagt om een identiteit en een ecosysteem waar de sector zelf vorm aan kan geven. Een keurmerk waardoor sociale firma's als zodanig herkenbaar zijn hoort daarbij.

Complexe problemen los je niet op met simplificaties en eenvoudige antwoorden, die vragen een samenhangend complex van oplossingen. Het kan niet met *one size fits all*. Alle actoren moeten daartoe een steentje bijdragen. Meer modaliteiten is een doel op zich, zodat er voor elke situatie een passende oplossing gevonden kan worden.

Daar komt ook de rol van de overheid naar voren, die immers kan zorgen voor marktgeleiding en zo het concurrentienadeel van de sociale firma kan beperken.

## **Leeswijzer**

Deel I van deze publicatie behandelt het belang van het arbeidsparticipatievraagstuk en geeft een schets van de achtergronden daarvan. We beginnen met het economisch belang en benadrukken dat het hier niet alleen een sociaal vraagstuk betreft: het gaat ons allemaal aan. Daarna beschrijven we over wie we het nu eigenlijk hebben. Wie hebben er een “arbeidsbeperking”, en hoe belangrijk is werk voor deze mensen? We kijken naar het beleid van de

overheid en naar randvoorwaarden voor oplossingen: wat werkt nu werkelijk? We besluiten Deel I met een droom, een inclusiviteitsdroom voor Nederland, een land waarin evenveel mensen met een arbeidsbeperking werken als mensen zonder beperking.

Deel II behandelt de sociale firma's zelf: de specialisten waar iedereen iets van kan leren. Het schetst de bedrijfspraktijk met inspirerende verhalen. Het definieert de sociale firma en de extra complexiteit van een kwetsbaar personeelsbestand. We bekijken de kernelementen van het businessmodel en de succesfactoren: de mensen, de organisatie, de manier waarop bedrijfsprocessen en functies worden ingericht. We laten zien hoe ondanks de beperkingen een goede kwaliteit en productiviteit behaald kunnen worden. We bespreken de rol van de klant: wil de klant iets merken van het afwijkende personeelsbestand? Wanneer is dit een voor- of juist een nadeel op de markt? We laten zien dat een ondernemer het niet alleen kan, dat eigenlijk alle stakeholders er voor moeten gaan en een steentje bij moeten dragen – de financiers, het reguliere personeel en ook de overheid. Deel II eindigt met het opmaken van de balans voor dit bedrijfstype. We concluderen dat er wel degelijk een concurrentienadeel is, dat er meerkosten zijn verbonden aan dit businessmodel, en dat deze de groei van sociale firma's belemmeren.

Deel III bouwt voort op de eerdere inzichten en laat zien hoe de sociale firma verschil kan maken. Echte groei vraagt om investeringen in het ecosysteem van de sociale firma, om netwerken, een professionaliseringsslag, onderzoek en onderwijs. Een keurmerk is een noodzakelijke voorwaarde voor betere marktomstandigheden. We laten zien hoe de keten kan werken, hoe bedrijven, instellingen en overheden invulling kunnen geven aan inclusiviteit via inkoop en uitbesteding. Daarna richten we onze aandacht op de overheid en geven we handvatten voor het beleid van gemeenten op het gebied van werk en inkomen, voor een beter functionerende arbeidsmarkt. Ook hier speelt het keurmerk sociale firma een rol. Daarna geven we een visie op het beleid van de rijksoverheid en pleiten we ervoor om de sociale firma op te nemen in het economisch beleid, en positieve prikkels voor werkgevers te overwegen. Zo moet er een eerlijker *level playing field* ontstaan voor deze bedrijven, gericht op het creëren van meer arbeidsplaatsen. We eindigen deze publicatie met een samenvatting en een vergezicht: een inclusieve economie,<sup>4</sup> een economie waarin iedereen een gelijkwaardige kans heeft.

## The Colour Kitchen

### Meer dan lekker koken

Bij het kantoor van de Jeugdbescherming in het Amsterdamse Slotervaart werd de koffiemachine afgelopen april vervangen door een vrolijk driekoppig team dat regelmatig een gouden tand blootlacht. Sinds The Colour Kitchen de bedrijfscatering verzorgt is niet alleen de sfeer drastisch verbeterd, maar hoeven de medewerkers ook niet meer een zakje kleffe boterhammen uit hun tas op te diepen. Er is goede koffie, huisgemaakte taart en er heerst mediterrane gastvrijheid. En dat alles op bio-afbrekbare borden en in composteerbare glaasjes. Bovenal biedt The Colour Kitchen elk jaar een kans aan kwetsbare jongeren om zich te ontwikkelen tot ze een reguliere baan aankunnen. Twee oud-leerlingen hebben hier een baan gekregen in het cateringteam van The Colour Kitchen.

The Colour Kitchen is een social enterprise, waar zo'n tachtig leerlingen per jaar een horecaopleiding krijgen; jongeren die om wat voor reden dan ook de eerste en vaak ook de tweede kans hebben gemist of verpest. Het grootste gedeelte van de leerlingen komt uit de Wajong; ongeveer 25% is afkomstig uit de bijstand. Bartel Geleijnse, een van de directieleden, vertelt: "Ik had zes jaar geleden nog nooit met deze groep jongeren gewerkt, voor mij was Wajong een sticker voor allerlei probleemgevallen. Maar wat blijken we daar als maatschappij een hoop talenten mee te hebben verborgen." The Colour Kitchen gelooft niet in "beschut werk" en plaatst zijn leerlingen vanaf dag één midden in een echt commerciële omgeving, in direct contact met de gasten, die kwaliteit en service verwachten. De jongeren hebben onder andere lichte psychische beperkingen, variërend van ADHD tot autisme. Ze hebben veelal een problematische thuissituatie die, als we niets doen, kan leiden tot het afglijden richting de criminaliteit.

“We zorgen ervoor dat de jongeren zichtbaar zijn, en dat zie je terug in het begrip en de waardering van onze gasten. Bedrijven waarmee we samenwerken, omarmen onze leerlingen echt als hun eigen medewerkers. Iedereen ervaart dat dan ook met een oprecht trots gevoel.”

Voor klanten is The Colour Kitchen niet alleen een manier om hun bedrijfsrestaurant te verbeteren en te verduurzamen, maar ook om hun maatschappelijke agenda in te vullen. Zij dragen daarom bij aan de opleidingskosten van de leerling, naast de marktconforme prijs die ze betalen voor de catering. “De traditionele bedrijfscatering is vaak passief. Wij geven er kleur en reuring aan, letterlijk. En het is succesvol; de jongeren hebben een veilige en duidelijke werkomgeving en zien vaak dezelfde gezichten langskomen. Er ontstaat een binding, waardoor ze zich sneller durven te laten zien zoals ze echt zijn, met hun ambities en talenten.”

Naast de catering op bedrijfslocaties heeft The Colour Kitchen een eigen restaurant in de Utrechtse wijk Zuilen, waar menu's uit alle windstreken worden gekookt. Eten is voor het bedrijf de manier om maatschappelijke winst te behalen. “Het idee voor het restaurant hadden we meteen vanaf het begin: met mensen uit verschillende culturen maaltijden uit verschillende werelden koken, en zo mensen samen om de tafel krijgen.”

Bij The Colour Kitchen vinden ze dat social enterprises veel te bescheiden zijn in het rapporteren van hun maatschappelijke impact: “Ik vind dat je als sociaal ondernemer de durf moet hebben om je maatschappelijke impact te laten zien. Daarom brengen we elk jaar een maatschappelijk jaarverslag uit. En vanaf dit jaar voegen we dit samen met ons financiële jaarverslag.” Een kijkje in de keuken van The Colour Kitchen laat dan ook zien dat financiële en maatschappelijk winst hand in hand gaan. Niet alleen groeit de omzet met gemiddeld zo'n 25% per jaar, ook het aantal locaties en leerlingen blijft stijgen. En daarmee de maatschappelijke impact. De teller van het aantal

bedrijfscateringlocaties staat nu op 12 en zal de komende jaren verder groeien. Het aantal leerplaatsen zal in 2015 de 100 per jaar passeren. De klanten variëren van banken tot woningcorporaties en van showrooms tot dus, ironisch genoeg, de Jeugdbescherming. Organisaties die geloven in wat met The Colour Kitchen, en het werken met jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt, bereikt kan worden. In totaal zijn er zo'n 75 professionals werkzaam die de leerprogramma's faciliteren, ondersteunen en begeleiden, onder wie ongeveer 15% oud-leerlingen. “We streven ernaar op elke locatie minimaal één oud-leerling een baan te geven.”

Als hij kon kiezen, zou Bartel het liefst elke dag op de locaties willen zijn. “Daar maak je mee, iedere dag weer, wat we in beweging weten te krijgen met elkaar.” Een voorbeeld uit de dagelijkse praktijk: “Bij een klant van ons werd de koffie in de spreekkamers altijd door haar eigen gastvrouwen uitgeserveerd. Nu doen ze dat samen met onze leerlingen. En als er dan een enkele keer een kop koffie valt of gemorst wordt heeft men gelijk de kans om uit te leggen wat een bijzonder bedrijf wij zijn. Dat geeft gelijk wat lucht aan het gesprek met hun relaties. Dat vind ik zó mooi.”

En wat betekent het voor de leerlingen om een jaar bij The Colour Kitchen te hebben geleerd? Bijna 40% van de Wajongers stroomde in 2013 door naar een reguliere baan, waaronder bij The Colour Kitchen zelf. “We zien ze van onzekere jongeren die met de nek aan worden gekeken, veranderen in zelfverzekerde, oprecht gastvrije horeca-professionals. 70% van de leerlingen weet ondertussen het landelijk erkende diploma te halen bij The Colour Kitchen. De overige 30% helaas niet. Maar hoe moeilijk soms ook voor onze professionals: wij gaan door op de ingeslagen weg, want op z'n minst hebben we er, ook bij de leerlingen die niet slagen, voor gezorgd dat er een grotere kans is dat ze naast een afstand tot de arbeidsmarkt niet ook nog een afstand tot de maatschappij krijgen.” Maar even terug naar de commerciële kant van het verhaal: “De catering is gewoon hartstikke goed, anders hadden we het nooit gered.”



# Deel I

## Een derde is gewoon te weinig

---

*Een derde van de mensen met een arbeidsbeperking heeft betaald werk, en dat is gewoon te weinig. Te weinig voor een gezonde economie en te weinig vanuit maatschappelijk en sociaal perspectief. We schetsen het belang hiervan in die twee stappen, en bespreken de mensen over wie we het hebben, 1,3 miljoen volgens het CBS.<sup>5</sup> We onderzoeken waarom hun participatiegraad zo laag is ondanks alle inspanningen in de afgelopen decennia, en kijken daarbij met name naar het overheidsbeleid. Een analyse die ons later helpt om antwoorden te vinden op de vraag hoe we een inclusieve arbeidsmarkt kunnen realiseren. We eindigen dit deel met een doel, een target: twee derde!*



## H2 Het belang van een inclusieve economie

Het economisch belang van een hoge arbeidsparticipatie, de balans tussen werkenden en niet-werkenden, wordt door niemand aangevochten. Arbeid is de belangrijkste factor in ons economisch bestel. Het bepaalt in hoge mate de welvaart van Nederland, de hoogte van ons Bruto Nationaal Product (BNP).

Frank Kalshoven, econoom, columnist en oprichter van de Argumentenfabriek, heeft er onlangs een boek aan gewijd: *GROEILAND. Helder denken over economische bloei in Nederland*.<sup>6</sup> Het boek geeft vier scenario's voor de ontwikkeling van Nederland, en beschrijft de keuzes waar wij voor staan. De keuze van Frank is heel helder: groeien. Daarvoor is het nodig dat meer mensen werken, en dat de mensen die werken meer werken. Het laatste hoofdstuk van het boek bevat een pleidooi en handvatten voor mensen zelf. Een oproep om te blijven investeren in de eigen kennis en kunde, een leven lang. Want die bepalen onze kansen op de arbeidsmarkt, maar ook onze welvaart. Als de Nederlanders meer werken, en dat werk beter doen, slimmer en kundiger, dan realiseren we een hoger BNP.

Economie kun je definiëren als “mensen die dingen doen voor elkaar”. Ons Bruto Nationaal Product is de resultante van deze handel, voor zover de “dingen die we doen voor elkaar” worden afgerekend in een financiële transactie. Alles waar geld mee is gemoeid, telt mee. Meer werk is meer inkomen en dus ook meer bestedingen. Helemaal gelijk op loopt het niet, want mensen sparen ook en dat leidt dan pas later tot bestedingen, maar dat is dus tijdelijk. Werk is welvaart voor Nederland. En dat geldt dus voor alle Nederlanders: iedereen kan iets bijdragen. Zelfs als iemand maar een paar euro per uur kan produceren, dan nog telt dat positief mee.

### **De tweede euro**

De bijdrage van werkenden beperkt zich in ons bestel niet tot hun werk alleen: er zit een hefboomwerking in. Deze hefboomwerking wordt inzichtelijk als we kijken naar ons stelsel van uitkeringen voor mensen die niet werken. Zolang wij in dit land universele mensenrechten respecteren, en er dus voor zorgen dat ook mensen die niet werken een dak boven hun hoofd

hebben en voldoende voedsel om te overleven, zullen niet-werkenden drukken op de rijksbegroting. De regelingen, ongeacht hoe luxe of sober ze zijn, en de uitvoeringskosten ervan, de salarissen van ambtenaren en allerlei agentschappen die de regelingen uitvoeren, komen ten laste van de overheid. Of beter gezegd, ten laste van de gemeenschap, want deze lasten betalen we met zijn allen. Het zijn de zogenaamde collectieve lasten: belastingen en sociale premies die worden ingehouden op de inkomsten van werknemers en werkgevers. Ze zijn voor werknemers zichtbaar op het loonstrookje en voor de werkgevers in de werkgeverslasten die horen bij salarissen. De collectieve lasten bedragen zo'n 40% van het BNP.<sup>3</sup> Als meer mensen werken levert dat meer inkomsten op en dus een hoger Bruto Nationaal Product, maar meteen ook lagere collectieve lasten. Niet alleen lagere collectieve lasten doordat minder mensen een uitkering krijgen, maar ook doordat de mensen die aan het werk gaan belastingen en premies gaan betalen. Dus de lasten worden dan ook nog eens verspreid over meer werkende mensen. De burger heeft, als meer mensen werken, daarom niet alleen meer te besteden (een hoger inkomen) maar betaalt ook nog eens lagere belastingen en premies. Voor elke meer verdiende euro aan arbeidsinspanning ontstaat zo extra bestedingsruimte, lagere belastingen en premies: de tweede euro. Dat is de hefboomwerking die betaald werk in ons bestel heeft.

Zo simpel werkt het natuurlijk niet. Er worden in ons democratisch bestel bijvoorbeeld allerlei politieke keuzes gemaakt over de hoogtes van premies, en als er besparingen zijn, over de vraag waar deze aan moeten worden besteed. In plaats van de tweede euro terug te geven aan de burger kan de overheid deze ook aan iets anders uitgeven: aan onderwijs, aan defensie of aan zorg. Maar dat laat het principe onverlet: hoe lager de collectieve lastendruk (de collectieve lasten uitgedrukt als percentage van ons Bruto Nationaal Product), des te meer de burger te besteden heeft.

En daarom is het voor Nederland zo belangrijk dat meer mensen werken – ook mensen met een arbeidsbeperking. Hoe meer mensen uit deze groep aan het werk gaan, zelfs als hun productiviteit het minimumloon niet volledig kan dekken, des te groter onze welvaart en des te lager de collectieve lasten. Dat is voor iedereen winst. En dat geldt dan natuurlijk ook voor hun loonwaarde: hoe hoger het loon dat zij waard zijn voor hun werkgever, des te sterker de hefboomwerking.

Een hoge arbeidsparticipatie is dus in eerste instantie een simpel economisch belang – een belang voor iedereen.

### **Vedelen of verdringen**

In deze publicatie willen we niet al te diep ingaan op ingewikkelde vervolgvragen. Als er niet voldoende werk is voor iedereen, wie zou dan als eerste een baan moeten krijgen? Moeten we mensen met een arbeidsbeperking voortrekken boven heel gewone schoolverlaters? Of juist niet? En zijn jongeren belangrijker dan ouderen? Waarom moeten mensen die dat niet willen wel werken, terwijl mensen die dat wel willen geen baan kunnen vinden? In de appendix “Verdringen of verdelen” (zie pp. 110-112) buigen we ons kort over deze problematiek. Deze genuanceerde vragen zijn niet irrelevant, we willen ze niet ontlopen. Maar op lange termijn geldt onverkort dat een hoge arbeidsparticipatie goed is voor onze economie, ook als het gaat om mensen met een arbeidsbeperking.

### **Marktgeleiding**

De overheid bepaalt de spelregels in de economie. Nederland heeft getekend voor een wereldwijde economie die wordt beheerd door de World Trade Organization, de WTO. Binnen de Europese Unie gelden al wat meer regels en beperkingen, regels waar de lidstaten voor hebben gekozen. Binnen die kaders kan de Nederlandse overheid werken, we leven dus in een zogenaamde geleide markteconomie. De overheid hecht terecht belang aan de principes van de vrije markt en zij zal deze moeten bewaken; tegelijkertijd moet zij oog hebben voor de onwenselijke effecten die de vrije markt met zich meebrengt. De kredietcrisis en de milieuproblemen spreken voor zich: geleiding is noodzakelijk. Ha-Joon Chang, invloedrijk econoom aan de Universiteit van Cambridge, stelt in zijn nieuwste boek *Economie: de gebruiksaanwijzing*: “Vrijwel alle economische succesverhalen zijn gefaciliteerd, zo niet georkestreerd, door een actieve staat” (p. 311).<sup>7</sup>

De geleiding is uitgegroeid tot een geweldig complex van wetten en regels, in allerlei verschijningsvormen, bedoeld om het gedrag van de spelers in de economie te sturen. Op tabak wordt accijns geheven om het roken te ontmoedigen. Voor cultuuruitingen en film geldt het lage btw-tarief. Autogordels en brommerhelmen zijn verplicht. Openbaar vervoer wordt gesubsidieerd. CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt belast; de vervuiler betaalt. En het ministerie van Economische Zaken steunt onze topsectoren en technostarters om de internationale concurrentiepo-

# Beleidsgeschiedenis

De geschiedenis van het bieden van werk en inkomen aan mensen met een arbeidsbeperking kent, zoals de meeste ontwikkelingen binnen de welvaartsstaat, drie fases: 1850-1945, 1945-1980 en 1980-heden.

De periode voor de Tweede Wereldoorlog wordt gekenmerkt door particulier initiatief en liefdadigheid. Werk en inkomen zijn afhankelijk van sociale netwerken binnen lokale gemeenschappen. De kerk speelt hierin een belangrijke rol, bijvoorbeeld met de oprichting van werkplaatsen voor arbeidsgehandicapten. Na de Tweede Wereldoorlog wordt de rol van de overheid groter. Werk en inkomen worden steeds meer gezien als een grondrecht voor iedereen, en dus georganiseerd op basis van het principe van rechtsgelijkheid. In 1950 wordt de Gemeentelijke Werkvoorziening ingevoerd, in 1967 de WAO en in 1969 de Wet Sociale Werkvoorziening. De regelingen groeien snel in volume en drukken steeds zwaarder op de overheidsfinanciën. Vanaf 1980 wordt het beleid dan ook stapsgewijs versoerd en hervormd. In 1985 wordt de hoogte van de WAO-uitkering verlaagd van 80 naar 70 procent van het laatst verdiende loon en in 1992 wordt de Wet terugdringing arbeidsongeschiktheidsvolume ingevoerd. De komst van de Participatiewet kan worden gezien als het vervolg op de lijn die al onder het kabinet Lubbers I is ingezet.

De overheid blijft in wet- en regelgeving zoeken naar de balans tussen allerlei aspecten, zoals de kwaliteit van leven van kwetsbare mensen, uitvoeringskosten en het draagvlak onder belastingbetalers. De regelingen van de laatste decennia blijken stuk voor stuk een beperkte levensduur te hebben.

## Tijlijn

- 1901: Invoering van de Ongevallenwet. Deze wet is gericht op werknemers die tijdens hun werk arbeidsongeschikt raken. Eerste wetgeving op het gebied van arbeidsongeschiktheid.
- 1950: Invoering Gemeentelijke Sociale Werkvoorziening, gericht op lichamelijk gehandicapten en langdurig werklozen. Vanaf 1955 ook toegankelijk voor mensen met een verstandelijke beperking.
- 1967: Invoering Wet op de Arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO).
- 1969: Invoering Wet sociale werkvoorziening (WSW).
- 1985: Versoering WW en WAO, uitkering gaat van 80% naar 70% van het laatst verdiende loon.
- 1992: Invoering Wet terugdringing arbeidsongeschiktheidsvolume (Wet TAV). Deze wet beoogt door financiële prikkels de rol van werkgevers in het terugdringen van arbeidsongeschiktheid te vergroten.
- 1994: Introductie Melkertbanen (later Instroom-Doorstroombanen genoemd). Deze ID-banen hebben tot doel mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring op te laten doen met de intentie de mensen uiteindelijk aan regulier betaald werk te helpen. Deze banen mogen niet concurreren met betaalde arbeid.
- 1998: Invoering van de nieuwe Wet sociale werkvoorziening (WSW). In deze wet worden onder andere de indicatiecriteria voor de WSW aangescherpt.
- 2003: Invoering Wet Werk en Bijstand (WWB). Hiermee worden onder andere de ID-banen afgeschaft en krijgen gemeenten meer (financiële) verantwoordelijkheid voor mensen met een bijstandsuitkering.
- 2006: Invoering Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA), die de WAO vervangt. In de WIA wordt onderscheid gemaakt tussen werknemers die nog gedeeltelijk kunnen werken en werknemers die nooit meer kunnen werken.
- 2010: Wetsvoorstel Wet Werken naar Vermogen. Dit voorstel is controversieel verklaard na de val van het kabinet Rutte-I.
- 1 juli 2014: Eerste Kamer aanvaardt de Participatiewet, waarbij een Quotumwet in het vooruitzicht wordt gesteld.

sitie van Nederland te verstevigen, en subsidieert bedrijven als Shell en E.ON voor onderzoek naar CO<sub>2</sub>-opslag.

De geleiding van onze economie wordt ook ingegeven door de financiële behoeftes van de overheid zelf; zij moet immers belasting heffen om voldoende middelen te verwerven voor haar taken. De arbeidsmarkt is een onderdeel van de economie dat relatief zwaar wordt belast. Inkomstenbelasting, sociale premies en werkgeverslasten zijn een belangrijke bron van inkomsten voor de overheid. Het heffen van belastingen verstoort en belemmert de vrije markt. Door het heffen van btw wordt een transactie voor een consument 21% duurder dan anders het geval zou zijn. Hoe lager de transactiekosten, des te gemakkelijker zal de economie lopen. Dat is bijvoorbeeld de reden dat de overheid een aantal jaar geleden de overdrachtsbelasting op huizen heeft verlaagd van 6% naar 2%: dat verlaagde de drempel om een huis te kopen en dus werden er meer huizen verkocht. Om dezelfde reden heeft de overheid bouw en onderhoud van woningen tijdelijk naar het lage btw-tarief overgeheveld. De consument betaalt nu 6% in plaats van 21%, dus wordt het goedkoper om iets aan je huis op te laten knappen, en dus zullen meer mensen besluiten om dat te gaan doen. De overheid moet dus bij alles wat zij doet goed nadenken over de mogelijke positieve en negatieve effecten, niet alleen in financieel opzicht maar ook sociaal en maatschappelijk.

Geleiding van de arbeidsmarkt wordt ingegeven door de financiële behoeftes van de overheid maar ook door ethische en sociale motieven. Dankzij die laatste kennen wij regelingen zoals het minimumloon, de bijstand, en allerlei andere belastingen en uitkeringen gerelateerd aan werk of het ontbreken daarvan. Naast belastingen en uitkeringen zijn er speciale faciliteiten voor mensen met arbeidsbeperkingen, van subsidies aan SW-bedrijven tot sollicitatietrainingen. De arbeidsmarkt als vrije markt wordt door dit sociale beleid verstoord. Zonder compenserende maatregelen zouden mensen die niet minstens het minimumloon voor de baas kunnen terugverdienen (mensen met een zogenoemde “lage loonwaarde”) nergens aan de bak kunnen komen<sup>8</sup>.

Dus als wij mensen niet willen uitsluiten dan moeten we iets voor hen doen. Dan moeten we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een *level playing field* geven dat hun een redelijke kans op werk verschaft. Dat vraagt investeringen in deze mensen maar bovenal in hun werkomgevingen; we moeten ervoor zorgen dat er voor hen voldoende geschikte arbeidsplaatsen zijn.

## Jeroen Govaard

### Een sprong uit het duister

Zeven jaar geleden las de vader van Jeroen, toen 25 jaar oud, op een internetforum voor visueel beperkten een oproep voor een bijzondere medewerker. Een nieuw concept in Nederland, Ctaste, dineren in het donker, opende zijn deuren en was op zoek naar blind personeel. Daar kon Jeroen aan de slag. Bij restaurant Ctaste is zijn beperking een talent. Dit is niet vanzelfsprekend zo, blijkt uit Jeroens carrièrepad: “Bij de banketbakker waar ik voorheen werkte moest ik bewijzen dat mijn handicap geen rol speelde, om er vervolgens achter te komen dat dit wél het geval was.”

Jeroen is niet blind geboren. Door een erfelijke aandoening is zijn zicht steeds verder achteruitgegaan, waardoor hij uiteindelijk volledig blind is geworden. Bij Ctaste, waar Jeroen gewoon hard moet werken, ervaart hij geen belemmering. Doordat het pikkedonker is functioneert hij nu als “expert van het donker”. Inmiddels is Jeroen eerste kelner en stuurt hij tien collega’s aan, allemaal blind. De verantwoordelijkheid om gasten een onvergetelijke ervaring te geven vindt hij echt “te gek”, en dat vinden de gasten ook. Ctaste droeg daar in belangrijke mate aan bij door steeds meer verantwoordelijkheden over te dragen aan Jeroen. “Ctaste voelt echt als een kindje van me.”

Inmiddels breidt Ctaste samen met Jeroen steeds verder uit. Het coachen van en samenwerken met (nieuwe) collega’s geeft een grote kick. Hij voegt hier nog wel aan toe: “Sinds kort werken hier ook mensen met een auditieve handicap. Het is nu een uitdaging om ervoor te zorgen dat auditief en visueel uitgedaagden op een effectieve manier met elkaar gaan samenwerken.”

Zeven jaar geleden had hij niet kunnen dromen dat hij nu in deze positie zit. “Wat ik nu al allemaal weer doe en wat ik allemaal kan. Ik heb totaal niet het idee dat ik in de toekomst beperkt zal zijn in mijn mogelijkheden.” Hoewel Jeroen heel erg in het “nu” leeft, biedt de groei van Ctaste talrijke nieuwe kansen voor zijn toekomst. Niet alleen in zijn werk, maar daardoor ook privé.



### H3 Over wie hebben we het?

Mensen met een “afstand tot de arbeidsmarkt” zijn onder te verdelen in verschillende groepen; velen van hen verkeren in omstandigheden die iedereen, op elke leeftijd kan overkomen:

- mensen met psychische aandoeningen: autisme, schizofrenie en psychoses
- mensen met sensorische handicaps: blinden en doven zijn de grootste groep
- laag begaafden: mensen met een IQ beneden 80
- mensen met fysieke handicaps en chronische ziekten.

Voor veel van deze mensen is het de vraag of zij structureel een lage loonwaarde hebben, dus eigenlijk nooit het minimumloon waard zullen worden op de arbeidsmarkt, of dat zij wel degelijk die potentie hebben, mits in een juiste werkomgeving.

Een tweede categorie betreft mensen die in een passende werkomgeving uiteindelijk zeker wel het minimumloon zouden moeten kunnen verdienen, dus die zich daartoe zouden moeten kunnen ontwikkelen, maar die nu geen plek op de arbeidsmarkt hebben, zoals:

- jongeren die zonder diploma het onderwijs verlaten, bijvoorbeeld vanwege problemen thuis zoals verslaafde ouders en/of ouders in de schuldhulpverlening
- hoogopgeleide mensen met een autisme-stoornis, of een sensorische of fysieke handicap
- ex-gedetineerden
- mensen die herstellen van een langdurige ziekte of een burn-out.

Het afbakenen van “mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt” als groep ten opzichte van “de rest van Nederland” is dan ook een moeilijke en subjectieve kwestie. Het is een veelvormig vraagstuk. Voor veel mensen is een arbeidsbeperking tijdelijk, hoewel een zwakke concurrentiepositie op de arbeidsmarkt blijvend kan worden als iemand te lang uit de roulatie is. Hebben mensen die een jaar in de bijstand zitten een afstand tot de arbeidsmarkt, ook als er geen sprake is van grote psychische, fysieke, verstandelijke of sociale beperkingen? Hoe

zit het met vijfenvijftig-plussers, die anno 2014 nauwelijks nog aan de bak komen? Hoe lang is een ex-gedetineerde een ex-gedetineerde: is een jaar werk en goed gedrag voldoende om van het label af te komen?

De afstand tot de arbeidsmarkt hangt natuurlijk niet alleen af van de mensen om wie het gaat, maar ook van die arbeidsmarkt zelf – van de vraag naar arbeid. Als we de bedrijven die rendabele banen creëren voor bovengenoemde groepen kunnen laten groeien zodat er meer arbeidsplaatsen ontstaan (dus werken aan de vraagkant van de arbeidsmarkt), dan wordt “de afstand” kleiner.

Het Centraal Bureau voor de Statistiek, het CBS, hanteert de begrippen arbeidsgehandicapt en arbeidsongeschikt. Bij “arbeidsgehandicapt” moet er sprake zijn van een langdurige aandoening die het uitvoeren of het verkrijgen van werk belemmert. In 2012 waren er volgens het CBS 1,3 miljoen arbeidsgehandicapten; dit cijfer is bepaald aan de hand van de Enquête Beroepsbevolking.<sup>9</sup>

### De regelingen

De overheid heeft tal van regelingen voor mensen die (tijdelijk) geen betaald werk hebben ingesteld. De grootste is de Werkloosheidswet, de WW. Mensen die na het aflopen van hun werkloosheidsuitkering geen baan hebben, stromen door naar de Wet Werk en Bijstand, de WWB (“de bijstand”), waar bijna 400.000 mensen tot aan de AOW-leeftijd gebruik van maken.<sup>10</sup> De WWB is niet specifiek bedoeld voor mensen met een arbeidshandicap: ze geldt voor iedereen. Daarnaast zijn er allerlei regelingen voor mensen met een aparte problematiek. Uit die regelingen zouden we “de definitie” van een arbeidshandicap kunnen afleiden, die is erkend en in onze wetgeving is vastgesteld.

Type uitkering	Aantal uitkeringen (2013) <sup>11</sup>
WAO	390.100
Wajong	232.600
WAZ	21.100
WIA	174.400
WSW	101.912 <sup>12</sup>

In totaal gaat het dus om ruim 900.000 mensen – minder dan de 1,3 miljoen van het CBS. Het verschil van 400.000 betreft mensen die in de bijstand zitten of die geen recht op een uitkering hebben omdat zij te vermogend zijn of te jong: de zogenaamde NUG'ers, de niet-uitkeringsgerechtigden.

Niet al deze mensen kunnen werken. Een deel van de populatie is te gehandicapt om een economische bijdrage te kunnen leveren. Deze mensen kunnen, met behoud van hun uitkering, gebruik maken van een vorm van dagbesteding die soms lijkt op werk, de zogenaamde arbeidsmatige dagbesteding, bijvoorbeeld in zorgboerderijen.

We zullen het in het vervolg van deze publicatie vooral hebben over “mensen met een arbeidsbeperking”. Daarmee bedoelen we mensen die een ernstig fysiek, psychisch of sociaal probleem hebben. Zij kunnen weliswaar loonvormende arbeid verrichten, maar kunnen zonder steun geen plek op de arbeidsmarkt verwerven, al dan niet tijdelijk. Alles bij elkaar opgeteld gaat het om ruim een miljoen mensen.

### VEBEGO

VebeGO is een internationaal opererend familiebedrijf waar ruim 43.000 mensen werken, in facility services, personeelsdiensten en gezondheidszorg. De divisie public sector heeft zich gespecialiseerd in het werken met mensen met een arbeidsbeperking. VebeGO werkt intensief samen met verschillende SW-bedrijven en heeft met hen zeven joint ventures opgericht, waar beide partijen ieder voor de helft eigenaar van zijn. Daarnaast heeft VebeGO een eigen doch-

terbedrijf dat specifiek werk biedt aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt: Balanz Facilitair. VebeGO is met ongeveer 4500 fte's met een grote afstand tot de arbeidsmarkt het meest inclusieve grootbedrijf van Nederland. VebeGO laat zien dat een sociale firma op grote schaal succesvol kan zijn. Directeur Niel Cortenraad hoopt op een verdere groei: “Steeds meer bedrijven zien de positieve effecten van een inclusief personeelsbeleid, we kunnen steeds meer klanten verleiden en verrassen via onze sociale firma's.”

## Kunnen werken

Wij richten ons in dit boek op mensen met een arbeidsbeperking die wel kunnen werken, maar voor wie het hebben en houden van werk niet vanzelfsprekend is. Het gaat hier dus om mensen die “arbeidsvermogen” hebben. Daarmee bedoelen we mensen die in de juiste werkomgeving een positieve financiële bijdrage kunnen leveren aan het bedrijf waar ze werken, na aftrek van bijzondere aanpassings- en begeleidingskosten. Daarmee stellen we niet als minimumeis dat iemand zelfstandig het minimumloon moet kunnen terugverdienen. Een persoon die met beperkte begeleiding 70% van dat minimumloon kan terugverdienen creëert al economische waarde.

De arbeidsparticipatie van verschillende groepen mensen met een arbeidsbeperking ligt beduidend lager dan het landelijk gemiddelde. De participatie van deze groep is laag, circa een derde, zoals de tabel illustreert:

Groep	Arbeidsparticipatie
Alle Nederlanders <sup>13</sup>	67,2%
Arbeidsgehandicapten <sup>14</sup>	36,5%
Mensen met autisme <sup>15</sup>	28%
Blinden en slechtzienden <sup>16</sup>	35%
Doven en zwaar slechthorenden <sup>17</sup>	45%

## Loonwaarde

De begrippen loonwaarde en loonkostensubsidie hebben een spilfunctie in het huidige beleid en in de Participatiewet. Loonwaarde vertegenwoordigt het percentage van het minimumloon dat iemand met een arbeidsbeperking kan terugverdienen voor de werkgever, en is dus gerelateerd aan zijn arbeidsvermogen in relatie tot de passendheid van de werkomgeving.

Loonwaarde wordt uitgedrukt in procenten. Iemand kan bijvoorbeeld een loonwaarde van 70% hebben. De werkgever betaalt dan een volledig salaris aan de werknemer, en ontvangt 30% van het minimumloon terug van de overheid. Deze 30% is de loonkostensubsidie. Voor Wajongers wordt gewerkt met het begrip loondispensatie, maar het principe is hetzelfde. In deze publicatie gebruiken we de term loonaanvulling voor deze beide mechanismes.

Indien iemand werkzaam is in een sector waar de ondergrens van de cao hoger ligt dan het minimumloon, dan komt het verschil tussen het minimumloon en het via de cao bepaalde salaris ten laste van de werkgever.

In de Participatiewet staat dat gemeenten zelf kunnen beslissen hoe de loonwaarde wordt bepaald. Het ministerie van SZW stelt wel “minimumregels” waar de loonwaardebepaling aan moet voldoen. Het bepalen van de loonwaarde gebeurt nu door verschillende instanties en is een arbeidsintensief proces. In de Participatiewet staat ook dat de loonwaarde ieder jaar opnieuw moet worden bepaald, behalve voor “beschut werk”, daar geldt dat de loonwaarde iedere drie jaar wordt bepaald.

## Willen werken

In deze publicatie betogen we dat werk veel voor deze mensen betekent: een eigen inkomen, inhoud en structuur in het leven, collega's, een sociaal netwerk, onafhankelijkheid en een gevoel van eigenwaarde. Dat is iets wat we van veel direct betrokkenen horen, zowel vanuit de bedrijven die wij hebben onderzocht als vanuit andere werkgevers, van commerciële bedrijven tot SW-bedrijven. Dat lijkt te impliceren dat deze mensen graag willen werken. Maar er zijn ook andere geluiden; veel van deze mensen zouden zeer kritisch zijn en het zou soms heel moeilijk zijn hen ervan te overtuigen om aan de slag te gaan.

Wij zien drie belangrijke redenen waarom mensen de stap naar werk niet zetten. Ten eerste: inderdaad wil niet iedereen werken. Twee derde van alle Nederlanders is niet bevoegen aan het werk:<sup>18</sup> voor velen is werk primair een manier om in het levensonderhoud te voorzien. Ook van de groep die wij in deze publicatie bespreken zal een deel dus niet gemotiveerd zijn. Omdat werk weigeren op termijn verlies van een uitkering kan betekenen, zal een niet-gemotiveerde werkzoekende proberen zonder feitelijk te weigeren onder een baan uit te komen. Dus wel voldoen aan een sollicitatieplicht, maar vervolgens kritisch zijn en moeilijk doen.

De tweede reden is drempelvrees. Veel arbeidsbeperkten zijn eraan gewend om verzorgd te worden. Ze zijn onzeker geworden door hun handicap en doordat ze vaak al van jongs af aan buiten de groep worden geplaatst. In die zin bevinden ze zich in een comfort zone waar ze uit moeten stappen. Het hebben van een baan stelt eisen en kost energie. Het is een heel grote stap. Velen onder deze groep komen pas laat op de arbeidsmarkt, omdat een opleiding wat langer duurt, omdat er toch weinig kansen zijn, of vanwege psychosociale problemen..

Voor veel mensen is de stap naar werk ook nog eens een groot financieel risico – dat is de derde reden. Je geeft een uitkering op en ruilt deze in voor een inkomen uit arbeid. Vaak is dat inkomen niet veel hoger dan de uitkering. En erger nog, mocht je na een bepaalde periode je werk moeten opgeven, bijvoorbeeld door het terugkeren van een ziekte, dan kom je op een lager niveau terug in de uitkering. Dan wordt je inspanning bestraft met een financiële strop. Dit is een perverse prikkel, een prikkel die mensen ervan weerhoudt de stap naar werk te zetten.

Het verhogen van de arbeidsparticipatie van deze groep vraagt een inspanning van de omgeving en van de mensen zelf. Een inspanning die, zoals gezegd, voor iedereen de moeite loont.

## Fanny Kerssens

### Leren koken met aandacht

Het is 05:00, de wekker van Fanny gaat voor de vierde keer deze week af: vroeg uit de veren. Daar zal je de 21-jarige Fanny niet over horen klagen. Sinds een aantal maanden werkt ze bij Beentjes Groentebroers in Castricum, waar ze sinaasappels perst, groenten snijdt en verse fruitsalades maakt. Ze voelt zich erg op haar plek.

Het gaat nu heel goed met Fanny, maar ze heeft het niet makkelijk gehad. Fanny heeft van jongs af aan grote moeite gehad met leren; meedraaien in het regulier onderwijs was een grote uitdaging. Ze werd verschrikkelijk gepest en getreiterd. Fanny had het idee dat ze nergens bij hoorde. De weg naar de school van haar dromen was erg ver weg: de koksopleiding.

Fanny moest al snel naar het praktijkonderwijs. Het systeem dwong haar om vóór haar 18e een diploma te halen, waardoor ze nooit een reële kans heeft gekregen om de mbo-opleiding niveau 2 tot kok ook af te maken. Na een reeks frustrerende tussenoplossingen kreeg Fanny bij The Colour Kitchen de kans om toch het niveau te halen dat ze zo graag wilde bereiken. “Bij The Colour Kitchen kreeg ik extra aandacht. Waar ik op school heel erg werd buitengesloten behoorde ik hier wel echt tot een groep.” Het behalen van het diploma was voor Fanny een droom die uitkwam. Door The Colour Kitchen kon ze doorstromen naar een baan bij Beentjes Groentebroers. Niet alleen heeft het behalen van haar diploma haar zelfrespect en trots teruggegeven, ook zorgt haar werk er nu voor dat ze weer vol energie zit. “In de toekomst word ik misschien zelf wel kok.”



## H4 Maatschappelijke meerwaarde; het waarom

Arbeidsparticipatie is al heel lang een veelomvattend vraagstuk. In de jaren tachtig van de vorige eeuw sprak men internationaal van “The Dutch disease”, naar aanleiding van de volledig uit de hand gelopen Wet op de Arbeidsongeschiktheid, de WAO, waar meer dan een miljoen mensen gebruik van maakten.

De financiële crisis van de afgelopen jaren heeft ook voor veel mensen problemen gecreëerd. Vijfenvijftig-plussers zonder werk komen moeilijk aan de bak en zien hun inkomen en pensioen verdampen. Laag opgeleide jongeren kunnen geen start maken en hebben daarmee een probleem voor de rest van hun werkend leven. Het aantal beschikbare arbeidsplaatsen is gewoonweg lager dan het aantal mensen dat werk zoekt, en dat zou wel eens meer dan een tijdelijk probleem kunnen zijn.<sup>19</sup>

In hoofdstuk 2 hebben we geconstateerd dat het economisch belang van een hoge arbeidsparticipatie uitermate groot is. De sociale regelingen in ons land richten zich wel enigszins op de economie, het stimuleren en ontwikkelen van ons “human capital” heeft natuurlijk wel een economische waarde, maar de kosten van deze regelingen zijn ook torenhoog. We zijn dit boek welbewust begonnen met de economische waarde van arbeidsparticipatie, omdat we juist dit aspect onderbelicht vinden in de discussies.

### **Alles wijst dezelfde kant op**

Geld maakt echter niet gelukkig; het economisch belang is niet het enige belang, uiteindelijk gaat het niet alleen om geld. Sterker nog, juist voor sociaal ondernemers is geld een middel en geen doel; het gaat hun om de maatschappelijke meerwaarde van hun bedrijf, om *impact*. Om de kwaliteit van het leven van mensen die wat hulp nodig hebben, om hún welzijn.

Het streven naar een grotere participatie van mensen met een arbeidsbeperking wordt in hoge mate ingegeven door sociale, ethische en maatschappelijke motieven. De gedachte dat iedereen een kans moet krijgen om een leven te leiden waar werk en een eigen inkomen

een onderdeel van uitmaken. Wat ons betreft is dat een terechte gedachte. Het gaat om de kwaliteit van het leven, om kansen op een goed leven. Dat zijn motieven die ook bij andere stakeholders, bij ondernemers en financiers, dominant zijn. Want werk betekent heel veel meer dan een eigen inkomen. Het zorgt voor structuur in het leven, een omgeving met collega's en contacten die veel mensen moeilijk in hun eentje kunnen opbouwen en die hen uit hun eenzaamheid en isolement haalt. Het biedt een mogelijkheid tot ontwikkeling en meer zelfvertrouwen; voor sommigen betekent het ook het verminderen van afhankelijkheid van zorg en medicatie. Men zegt niet voor niets: “Werk is het beste medicijn.” Uit onderzoek is gebleken dat bij mensen zonder werk twee keer zo vaak psychologische problemen voorkomen als bij mensen die wel werk hebben. Het gaat dan om klachten als depressie, angst en een laag gevoel van eigenwaarde.<sup>20</sup> Geschikt werk kan de kosten van medische zorg dus verminderen. Ook dat is voor iedereen winst.

Bas van Drooge, die zijn carrière bij de KLM vaarwel zegde om directeur van SW-bedrijf DZB Leiden te worden, zegt over de mensen die bij hem werkzaam zijn: “Ze hebben toevallig een andere genenset meegekregen, maar hun ambities zijn niet minder. Hun plafond ligt wel heel anders.”

## LEERWERKTRAJECT

Het leerwerktraject “Test-engineer voor wajongers met een autisme stoornis” bij Phillips illustreert het belang van werk. Klinisch psycholoog Annelies van der Spek van GGZ Eindhoven screende de resultaten op psychische klachten (depressie, angst en piekeren) en lichamelijke klachten zoals slapeloosheid. “Op in principe alles wat we gemeten hebben zie je vooruitgang, hier en daar significante vooruitgang. Veilige conclusie is dat de deelnemers door te werken

in een job die hen past, beter in hun vel zitten..” Annelies vergelijkt werken met het alternatief: “Zou je dit effect van een behandeling zien, dan zou je erg tevreden zijn met die behandeling. Je kunt je dus afvragen wat voor deze doelgroep het beste is, ze thuis laten zitten en heel veel behandelen, of een passende werkplek vinden zodat de klachten vanzelf verminderen, omdat ze zich prettiger voelen, gezien weten, dagvulling hebben, uitgedaagd worden, et cetera.”<sup>21</sup>

Veel ondernemers steken enorm veel energie in het creëren van werk, en dat geeft hun, naast heel veel kopzorgen, heel veel voldoening. In dit boek vindt u de verhalen van Fanny, Jeroen en Vincent, om te illustreren wat voor impact werk kan hebben. Een lawine van onderzoek laat dit ook zien. Iedereen die zich hier in verdiept kan zien hoe belangrijk het is voor de betreffende mensen. En dat geldt dus ook voor politici, beleidsmakers en ambtenaren.

Uiteindelijk dient marktgeleiding te gaan om de kwaliteit van leven van Nederlanders, en dan graag van alle Nederlanders en niet van sommige Nederlanders.<sup>22</sup> Welvaart is daartoe een noodzakelijke voorwaarde, maar het gaat uiteindelijk om heel veel meer. En juist voor deze kwetsbare groep is het creëren van werk uitermate belangrijk.

## Vincent Wiering

### Sociaal digitaal

Computers waren altijd al zijn grote passie. De 28-jarige Vincent rondde na de mavo dan ook met succes een mbo-ICT-opleiding af en begon een hbo-opleiding bedrijfskundige informatica. Al snel werd duidelijk dat zijn autisme dat lastig maakte. De klassen waren te groot en te druk, en de begeleiding niet passend. Hij besloot te stoppen met de opleiding en op zoek te gaan naar werk in de ICT-wereld. Vincent vond een baan maar zat duidelijk niet op de juiste plek; opnieuw ervoer hij dat zijn autisme hem in de weg zat om mee te draaien in een regulier ICT-bedrijf.

Na een periode van werkloosheid kwam Vincent terecht op de plek waar hij nu al drie jaar werkt. Swink is een webservice-bedrijf in Amsterdam dat werkt met mensen zoals Vincent en het werk daarop heeft afgestemd. Er is dan ook een groot verschil in bedrijfscultuur met andere bedrijven: “Waar men bij een regulier bedrijf vanaf dag één topprestaties verwacht, gaat men hier eerst op zoek naar wat je persoonlijke grenzen zijn.”

Terwijl mensen met autisme over het algemeen niet bekend staan om hun sociale vaardigheden, vindt Vincent het een sport om klanten tevreden te stellen. De waardering “is echt tof”. Het contact met collega’s en klanten zorgt ervoor dat het werk voor Vincent veel waardevoller is. “De mate waarin ik last heb van mijn beperking is hierdoor ook in mijn privéleven veel minder geworden.” Hij gaat met vertrouwen nieuwe uitdagingen te lijf. Hij onderneemt veel meer, durft op dingen af te stappen en zijn beperking is minder belangrijk geworden. Het gaat goed met Vincent.

## H5 Wat werkt nu werkelijk?

De afgelopen jaren is veel gediscussieerd over de (non)effectiviteit van de verschillende regelingen die er op dit gebied bestaan. Het jaarboek 2012 van het *Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken* draagt de titel *Wat werkt nu werkelijk? Politiek en praktijk van sociale interventies*.<sup>23</sup> Veel bijdragen aan het boek benadrukken het belang van onderzoek, met als achterliggend streven dat het beleid meer wordt gebaseerd op *evidence* en minder op (politieke) emotie. Iets waar wij het hartgrondig mee eens zijn. Hoofdstuk 5 heeft de veelzeggende titel “Beter een stok dan een wortel. Toeleiding naar werk”; het is geschreven door Pierre Koning, *chief science officer* bij het ministerie van SZW en bijzonder hoogleraar Arbeidsmarkt en sociale zekerheid aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Het bevat een aantal op buitenlands onderzoek gebaseerde conclusies (in Nederland wordt op dit punt kennelijk weinig onderzoek gedaan), en probeert te verklaren waarom de effectiviteit van maatregelen is zoals is die is. Instroom-/doorstroombanen werken bijvoorbeeld niet, maar loonkostensubsidie wel. Re-integratietrajecten (zes maanden onder begeleiding werken met behoud van uitkering) werken nauwelijks. De resultaten van deze interventies worden statistisch bekeken en dan vanuit een specifieke logica verklaard, namelijk die van prikkels naar de uitkeringsgerechtigde of werkzoekende. De nadruk ligt op de korte termijn, dus op de vraag hoe snel iemand een baan vindt, niet op de mate waarin een re-integratietraject iemand bagage geeft voor de lange termijn. Verklaringen voor het wel of niet slagen van een interventie worden niet gezocht in de kwaliteit van de uitvoering van de regeling. Het bedrijfseconomisch perspectief, het perspectief van de werkgever en de werkvloer, ontbreekt in dit lijvige boekwerk eigenlijk volledig. Maar de stok of de wortel is geen keuze: een goede balans tussen de twee geeft het beste resultaat. De stok helpt om mensen in beweging te zetten, maar meer niet. Hij biedt geen blijvende oplossingen. Dat doet de wortel wel. De wortel is vaak niet voldoende om mensen uit de comfort zone en over de drempel te helpen, maar is wel noodzakelijk om een nieuwe en blijvende status quo te bewerkstelligen.

## Beter een stok dan een wortel

Pierre Koning, bijzonder hoogleraar Arbeidsmarkt en Sociale Zekerheid aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, heeft een internationaal literatuuronderzoek gedaan om te kijken naar interventies die effectief zijn gebleken bij het reduceren van werkloosheid. Dat geldt voor drie typen interventies: sancties, klantcontact met de nadruk op plichten in plaats van rechten, en loonkostensubsidie. Sancties werken beter dan beloningen omdat mensen sterker reageren op een “boete” *nu* dan op een beloning *in de toekomst*. Klantcontact werkt volgens dezelfde logica: een gesprek waarin een cliënt gewezen wordt op zijn plichten werkt beter dan een waar hij gewezen wordt op zijn rechten, simpelweg omdat een cliënt niet graag gewezen wordt op directe negatieve effecten. In de landen om ons heen blijken loonkostensubsidies ook een positieve bijdrage te hebben aan het terugdringen van werkloosheid.

Gesubsidieerde banen (zoals de Melkert- en Instroom-Doorstroombanen) blijken contraproductief. Mensen in deze banen gaan vaak niet op zoek naar werk in de tijd waarin ze bijgeschoold worden, iets wat het *lock-in*-effect genoemd wordt. Mensen raken zo gehecht aan hun “beschutte” arbeidsplek dat ze niet meer weg willen naar een “normale” werkomgeving.

Scholing blijkt ook niet effectief. Mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt hebben veelal geen goede herinneringen aan hun schooltijd. Je mag van een laagvlieger op het punt van productiviteit ook niet ineens verwachten dat hij een hoogvlieger wordt na wat extra scholing. Daar komt nog bij dat werklozen vaak niet op zoek zijn naar werk in de tijd dat ze bijgeschoold worden; hier geldt weer hetzelfde *lock-in*-

effect. Dit effect geldt ook bij trajecten, dus als er sprake is van werken met behoud van een uitkering om te wennen aan werken. Als dit zich expliciet richt op de ontwikkeling van karaktereigenschappen is wel een positief effect te verwachten. De belangrijke karaktereigenschappen in dit opzicht staan ook wel bekend als de Big Five: externe gerichtheid, zelfbewustzijn, emotionele stabiliteit, extraversie en openheid.

Het is de vraag of deze resultaten ook gelden voor mensen met specifieke arbeidsbeperkingen. Daarvoor is aanvullend onderzoek nodig.

Interessant is natuurlijk ook het kostenplaatje. In 2011 werd in Nederland €1,4 miljard uitgegeven aan re-integratie. Het leeuwendeel ging op aan klantmanagers en andere instrumenten.

De overheid heeft via het sociaal akkoord en de Participatiewet, die per 1 januari 2015 ingaat, ook de lijn van harde afspraken naar werkgevers ingezet. Private werkgevers hebben beloofd om 100.000 zogenaamde garantiebannen te creëren en de overheid zelf heeft er nog eens 25.000 toegezegd; totaal 125.000 nieuwe banen. Of dit ook leidt tot 125.000 meer mensen aan het werk in deze omgevingen is maar zeer de vraag, want een deel van het natuurlijke banenverlies wordt niet verdisconteerd. Tegelijkertijd worden de SW-bedrijven afgebouwd van 100.000 arbeidsplaatsen naar 30.000 plekken met “beschut werk”. De Participatiewet zal de arbeidsparticipatie niet substantieel vergroten.

De wet wordt ingebed in een boetesysteem naar Duits model; gesproken wordt over €5.000,- per niet gerealiseerde arbeidsplaats. Ongemotiveerde werkgevers gaan ongetwijfeld rekenen. Wat kost het mij om iemand in te passen, en is dat meer of minder dan €5000,- per jaar? Negatieve prikkels verdrijven de intrinsieke motivatie waar MVO op is gestoeld. Waar is de overheid als het gaat om het stimuleren en steunen van gepassioneerde ondernemers die misschien best een paar stapjes extra zouden willen doen? De overheid zou zich moeten scharen achter de positieve krachten in de maatschappij. Het streven naar een grotere inclusiviteit kan op lange termijn het beste worden geborgd door betrokkenheid te belonen. En die betrokkenheid is te vinden bij veel ondernemers, zeker bij sociaal ondernemers.

## DE KWETSBAREN

Will Tinnemans geeft in zijn boek *De kwetsbaren* (2014) een zorgwekkend voorbeeld van een aanbesteding door een gemeente. Hij laat de eigenaar van een taxibedrijf aan het woord waar zo'n honderd mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkten. Zijn bedrijf voerde het groepsvervoer van de gemeente uit. Toen de gemeente bij de afloop van de termijn een nieuwe aanbesteding publiceerde, had hij gedacht een goede kans te maken. Maar in plaats van dat er bij de criteria werd gekeken naar mensen met

een arbeidsbeperking die al bij een inschrijver in dienst waren, werd alleen gekeken naar de toekomstplannen. Zijn arbeidsbeperkte medewerkers telden dus niet mee. Bovendien werd voornamelijk gelet op de (laagste) prijs. Zijn bedrijf verloor de aanbesteding, was gedwongen om veel personeel te laten afvloeien en overleefde maar met moeite. De aanbesteding had verschillende consequenties, zoals loonsverlaging en flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden, en verdringing van ervaren chauffeurs met een arbeidsbeperking door onervaren uitkeringsgerechtigden. Voor wie is dit winst?

## DE NORMAALSTE ZAAK

Meer dan 170 bedrijven hebben zich aangesloten bij De Normaalste Zaak, een netwerk van ondernemers en ondernemingen die kansen willen geven aan de bijzondere talenten op de arbeidsmarkt. Het ledenbestand is divers; het omvat sociale firma's, heel normale MKB-bedrijven en grote bedrijven zoals PwC, ABN AMRO en Accenture. De Normaalste Zaak werkt intensief samen met MVO-Nederland en werkgeversverenigingen AWWN en VNO-NCW. Bert van Bogge-  
len: “Veel MKB-ondernemers hebben al ontdekt

dat de verborgen talenten achter de beperking een verrijking zijn voor het bedrijf. Ook grote ondernemingen zetten voorzichtig stapjes in die richting, door functies te splitsen, lagere loon-schalen open te stellen, e.d.” Voor De Normaalste Zaak zijn er vele wegen die naar de inclusieve arbeidsmarkt leiden, van groepsdetacheringen tot individuele plaatsingen in reguliere functies. ‘De doelgroep’ is uiterst divers in mogelijkheden en beperkingen, en dat geldt ook voor het Nederlands bedrijfsleven.

## Intenties en successen

Veel werkgevers zijn gemotiveerd om een bijdrage te leveren, aan de intenties ligt het niet. Honderdduizenden mensen met een beperking werken in heel normale bedrijven en instellingen. Zeker het MKB laat zich niet onbetuigd; het sociaal akkoord wordt breed gedragen. Ook de grote bedrijven staan voor hun handtekening en doen veel moeite om de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking te vergroten.

Bert van Boggelen, van De Normaalste Zaak zegt: “Wat ons betreft gaat elk bedrijf aan de slag met inclusie. Om onvermoede talenten in huis te halen, om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, om waardering van klanten te krijgen, om nieuwe opdrachten te genereren en om heel gewoon iets goeds te doen voor een ander.” Bedrijven die lid zijn van De Normaalste Zaak geven aan dat ze mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt een plaats binnen het bedrijf bieden of willen gaan aanbieden. Daarnaast beloven ze dat ze open en duidelijk zullen zijn over de doelstellingen die het bedrijf heeft met betrekking tot kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.<sup>24</sup> ABN AMRO heeft onder meer een autisme-ambassadeur en een personeelsnetwerk, B-able, om deze mensen te steunen en vast te houden. Dat zijn zaken die voor de eigen organisatie bedoeld zijn. Daarnaast is er een participatieadviseur aangesteld om klanten te helpen bij de omgang met dit maatschappelijk vraagstuk.

## ACCENTURE

Accenture, met 300.000 medewerkers de grootste professionele dienstverlener ter wereld, heeft haar hele MVO-beleid opgezet rond werk: “skills to succeed”. Accenture wil in drie jaar 700.000 mensen die nu aan de zijlijn van de economie staan, begeleiden naar werk en daarmee naar een betere toekomst. Accenture steunt projecten met mensen en met geld, onder meer in de kringloopbranche waar 800 nieuwe banen worden gerealiseerd. In de eigen organisatie worden verschillende modellen ingezet. Spanje werkt

met grote aantallen mensen met een beperking; de acceptatie van arbeidsgehandicapten binnen hun klantenkring is daar echter een grote horde. India heeft een call center met blinde mensen. Manon van Beek, Country Managing Director: “Wij geloven in diversiteit, simpelweg omdat dit leidt tot betere prestaties. Door het talent van ieder individu als uitgangspunt te nemen staat een organisatie midden in de samenleving. Grote bedrijven dienen een voortrekkersrol te vervullen in deze omslag; samen maken we nog meer impact, waar heel Nederland profijt van heeft.”

CMS law firms stelt haar kennis en kunde beschikbaar voor Social Enterprise NL en haar leden. Managing Partner Dolf Segaar: “Zelf zijn we trots dat wij al jaren de oud-keeper van het Nederlands voetbalteam voor gehandicapten, Arno de Jong, in onze gelederen hebben. Hij won medailles op de Olympische Spelen van Atlanta en Seoul. Zijn boek *Van Mytylschool tot Olympisch Goud* beschrijft hoe het is om te leven met een handicap, en hoe goed het hem gedaan heeft om over te stappen van de ‘gehandicaptenwereld’ naar een advocatenkantoor. Hij inspireert ons om meer te doen.”

Albert Heijn heeft lang geleden besloten om stevig in te zetten op arbeidsplaatsen voor jongeren; drie jaar geleden werkten er zo’n 500.<sup>25</sup> Na analyses en gesprekken met het UWV werd een doelstelling geformuleerd: per saldo wilde Albert Heijn naar één jonger per eigen winkel, in totaal 625 mensen.<sup>26</sup> Eind 2013 had Albert Heijn 600 jongeren in dienst.<sup>27</sup> Het bedrijf is professioneel en wil echt zijn doelstellingen halen. Het aanwerven, inpassen en behouden van jongeren blijkt echter lastig, zelfs voor Albert Heijn. Albert Heijn heeft staatssecretaris Klijnsma in het kader van de garantiebannen beloofd om naar 2000 jongeren te gaan; een uitstekende intentie.

## Meerkosten

Dat het in dienst nemen en houden van arbeidsbeperkten voor werkgevers meerkosten met zich meebrengt worden door beleidsmakers nog wel eens ontkend, maar onderzoek heeft genoegzaam aangetoond dat die meerkosten er bijna altijd zijn.

TNO-onderzoek in opdracht van het ministerie van SZW in 2011 maakte duidelijk dat er sprake is van een aantal belangrijke meerkosten waar geen minderkosten tegenover staan.<sup>28</sup> Onderzoeker Aukje Smit zegt daarover: “Of ondernemers meerkosten hebben en zo ja, hoeveel precies, loopt erg uiteen. Het hangt af van het type business en de doelgroep(en) waarmee de ondernemer werkt. De belangrijkste meerkosten zijn gerelateerd aan het personeel. De werknemers hebben over het algemeen een lagere productiviteit. Om dat te compenseren krijgen de ondernemers meestal wel een vergoeding, maar niet altijd volledig of lang genoeg. Doordat een sociaal ondernemer mensen met een lagere productiviteit inzet, heeft hij vergeleken met andere ondernemers meer mensen nodig om een bepaalde omzet te realiseren. Dat kan ook weer tot extra kosten leiden, bijvoorbeeld voor de huisvesting. Verder zijn er meerkosten omdat de doelgroep vaak extra begeleiding nodig heeft, ook als er bijvoorbeeld

een jobcoach over de vloer komt. Begeleiding kan gedaan worden door reguliere medewerkers die daar dan een deel van hun tijd aan besteden en daardoor zelf minder productief zijn, maar ook door medewerkers die speciaal voor dit doel zijn aangenomen. Ook als zo iemand het even moeilijk heeft in het (privé)leven zijn een helpende hand en een schouder veel vaker nodig.”

Het onderzoek *Werken loont* dat Robert Capel in opdracht van VNG en Cedris in 2014 heeft uitgevoerd, bevestigt deze conclusies. Capel schat dat het exploitatietekort voor een werkgever voor mensen met een loonwaarde van 50% ongeveer circa €4.000,- per werknemer bedraagt.<sup>29</sup> Een dergelijk cijfer zegt natuurlijk niet veel over een match tussen een specifieke persoon en een werkomgeving, het is een gemiddelde.

### **Sprediden of concentreren**

Mensen met een arbeidsbeperking moeten in reguliere banen bij reguliere bedrijven of instellingen werken; dat geldt dus ook voor de uitvoeringsorganisaties van overheid zelf. Het beleid van de overheid en van werkgevers is primair gericht op “spreiden”, dus om mensen met een arbeidsbeperking in een normale gedefinieerde baan in de organisatie op te nemen, één voor één. Veel werkgevers boeken succes met deze aanpak.

## SUNGEVITY

Directeur Roebym Anders van Sungevity, een jonge sociale firma die de wereld wil verbeteren met het verkopen van zonnepanelen, zegt: “Arno, onze eerste dove ontwerper brengt een ongekende energie, werklust en accuratesse mee naar de werkvloer.” Het was een grote culturomslag want dit jonge, informele bedrijf moest ineens chattend vergaderen. “Zo zijn slordige, mondelinge instructies vervangen door exacte beschrijvingen. Ook miscommunicaties zijn verleden tijd nu elke stap in ons systeem is

terug te vinden.” Het feit dat het bedrijf zich aan deze medewerker moest aanpassen, had per saldo een positieve invloed op de bedrijfsvoering. Sungevity kreeg bovendien klanten uit het netwerk van de medewerker: doven en families van doven die nieuwe energie wilden kwamen snel bij Sungevity terecht. Maar Roebym zegt ook: “Wij hebben aan den lijve ondervonden hoe taai het is. Dat viel niet mee. De verwachting dat de Participatiewet in vijf jaar honderdduizend extra werkplekken voor arbeidsgehandicapten binnen bedrijven zal opleveren is volstrekt onrealistisch.”<sup>30</sup>

De vraag is niet of dit een goede aanpak is, de vraag is of het voldoende is als oplossing: of deze aanpak voor (bijna) iedereen werkt. Kunnen we het probleem met deze denkrichting daadwerkelijk oplossen?

In deze publicatie betogen wij dat bovengenoemde “spreiding” voor veel mensen en werkomgevingen niet de beste insteek is. Daar zijn verschillende redenen voor; in hoofdstuk 12 bekijken we nader hoe sociale firma’s passend werk bieden, hoe de werkomstandigheden en de praktijk op de werkvloer er uitzien, en hoe de loonwaarde van mensen verhoogd kan worden. Hier willen we volstaan met twee redenen waarom spreiden lang niet altijd de juiste oplossing is.

De eerste reden ligt in de energie die het vraagt van het management en de collega’s. De organisatie moet zich bijna altijd aanpassen aan mensen met een beperking, of dit nu een sensorische beperking is of een psychische, zoals autisme. Dat kost energie, zeker als de benodigde aanpassing veel voeten in de aarde heeft. Het komt dan aan op de passie en goodwill van een afdelingshoofd en/of collega’s, en dat blijkt niet voor iedereen vol te houden. De tweede reden is financieel van aard: het in- en aanpassen kost geld. Als de betreffende

## CTALENTS

Zeeman Textielsupers vroeg Ctalents, het bureau dat is ontstaan uit de leerervaring van restaurant Ctaste, om mee te denken over het structureel inzetten van mensen met een arbeidsbeperking. Speciale “mijn collega heeft een speciaal talent”-trainingen werden opgezet. De omgang met deze “speciale” collega’s wordt zo normaal mogelijk gehouden, Zeeman verwacht van hen dezelfde inzet en hetzelfde gedrag. Niemand in het distributiecentrum kijkt meer op van een dove medewerker, men waardeert het oog voor

detail dat zij meebrengen. Zeeman onderkent wel dat het een investering is. Zeeman CEO Bart Karis: “Om succesvol sociaal te ondernemen moet je vooral de mogelijkheden durven zien, passie en toewijding hebben voor het resultaat en bestaande maatschappelijke kaders durven te doorbreken. Met een visie en implementatiekracht op succesvolle inclusiviteit kan het je bedrijf ook veel opleveren.”

meerkosten te hoog zijn en niet voldoende in verhouding staan tot de meeropbrengsten (financieel en niet-financieel), dan ontstaat er druk vanuit het efficiency-denken. Soms zijn de meerkosten voor één of een paar personen eigenlijk gewoon te hoog. Die kunnen ze niet terugverdienen. Iemand met een lage loonwaarde levert sowieso al minder dekking van vaste kosten en geen marge zoals regulier personeel. Als de meerkosten te hoog zijn, als de “financiële business case” te slecht uitpakt en niet wordt gecompenseerd door financiële of niet-financiële opbrengsten, dan komt de arbeidsplaats op een gegeven moment ter discussie. Je kunt je ook afvragen of het wel een goede zaak is als een werkgever een flink verlieslatende arbeidsplaats ter beschikking stelt vanuit MVO-motieven. Op dit punt verschillen de diverse soorten werkgevers (commerciële bedrijven, instellingen en overheid) nauwelijks van elkaar.

### **Wat werkt voor de werknemer?**

Wanneer vinden mensen met een arbeidsbeperking het zelf fijn of belangrijk om als individu in een reguliere werkomgeving te werken en wanneer juist niet? Veel mensen met een arbeidsbeperking zijn heel trots dat ze in een normale baan kunnen werken en presteren. Maar dat geldt zeker niet altijd en voor iedereen. Mensen kunnen zich ook een buitenbeentje voelen, of een “zwakke broeder” met wie de rest rekening moet houden. De collega’s kunnen ook onaangenaam zijn en vooroordelen hebben. Voor sommige mensen is het prettig om met meer gelijkgestemden te zijn, in een omgeving waar iedereen “het snapt”.

### **Waarom dan toch meestal spreiden?**

Als spreiden niet altijd werkt voor werknemers, waarom is deze beleidslijn dan impliciet en soms expliciet toch zo dominant? De belangrijkste reden lijkt te liggen in een waardesysteem van emancipatie en gelijkwaardigheid, van niet uitsluiten. Mensen zouden toch eigenlijk altijd met elkaar moeten kunnen leven en werken, ongeacht welke verschillen dan ook. Mensen die helaas anders zijn en daar niet voor hebben gekozen willen we niet apart zetten. Spreiding is dus in eerste instantie een waarde-gedreven beleid. Op zich is dit wel te begrijpen, maar het is goed om deze waarden eens ter discussie te stellen, of althans de gevolgen van deze waarden. Dus niet alleen te kijken vanuit waarden, die misschien wel dogma’s zijn geworden, maar vanuit effectiviteit: wat werkt het best voor werkgever en werknemer?

Voor veel mensen is het goed en passend om in normale bedrijven te werken, in normale banen, zoals we hebben gezien in de voorbeelden van Zeeman, Albert Heijn en Sungevity. Maar

als dogma mag het spreidingsprincipe worden afgeschaft. Want juist in dit complexe domein zouden we goed moeten kijken wat de mensen en de werkgevers zelf willen, waar sprake is van win-win, waar de mensen blij van worden en wat betaalbaar is. Een dogma staat een heldere bik in de weg.

Hans de Boer, voorzitter van VNO-NCW, heeft in ieder geval een opening gegeven. Nog voor zijn aantreden konden we de volgende uitspraken van hem optekenen: “Ik sta niet bekend om mijn linkse sympathieën, maar mensen moeten wel een goede kans krijgen in de samenleving. Ook die met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ik heb de sociale werkvoorziening altijd een sympathieke instelling gevonden. Niet voor iedereen, maar wel voor mensen die geen keuze hebben om een normale baan te vinden. Sommigen zeggen: wat moeten die mensen geïsoleerd achter een muurtje? Maar dat is allemaal onzin. Ik heb ze aan het werk gezien in de sociale werkplaatsen, die mensen waren daar blij en hadden een baan. Dat laten we nu lopen en daar ben ik niet blij mee. Als iemand naar me toekomt om de sociale werkplaatsen nieuw leven in blazen, dan maak ik direct tijd vrij.”<sup>31</sup>

### **Meer modaliteiten en het economisch perspectief**

Wat werkt dan werkelijk? Dat beschrijven we in de komende hoofdstukken, maar laten we daar op voorhand vast een principe overheen leggen: het principe van “meer modaliteiten”. Grote en veelvormige problemen zoals de arbeidsparticipatie kun je niet oplossen vanuit een versimpeling en het principe *one size fits all*. Juist de beschikbaarheid van een palet van verschillende oplossingen is essentieel. Dat er voor de verschillende soorten mensen ook passende, en dus veel verschillende soorten, werkomgevingen beschikbaar zijn. Dat er voor werkgevers verschillende manieren zijn om invulling te geven aan hun verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Dat er passende keuzes zijn.

Want wat voor de een geschikt is, is dat niet per se voor de ander. De overheid zou zich open moeten stellen voor de ontwikkeling van meer modaliteiten, waaronder de erkenning en stimulering van de sociale firma. Die gaat niet uit van spreiding maar van concentratie: reservering van minimaal 30% maar vaak 50% of meer van de arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking. Dat is een belangrijk stukje van de puzzel. Een stukje dat zich richt op het creëren van echt passende arbeidsplaatsen, plaatsen waar mensen het meest tot hun recht komen.

De ontwikkeling van bedrijfsvormen en het ondernemerschap om die succesvol te maken, hoort meer bij economische zaken dan bij sociale zaken. We moeten dus meer kijken vanuit een bedrijfskundig en economisch perspectief. En economisch beleid moet zich niet alleen richten op topsectoren en de concurrentiekracht van Nederland, maar ook op een arbeidsintensieve economie en op de bedrijven die een grote bijdrage willen leveren aan werkgelegenheid voor mensen met een beperking.

## De Participatiewet en het quotum

In het afgelopen jaar is ons vaak gevraagd wat we van de Participatiewet en de Quotumwet verwachten. We zijn daar altijd voorzichtig mee geweest. Veel hangt af van details die nog ingevuld moeten worden, en niemand kan in de toekomst kijken, de tijd moet het leren. We zijn “niet tegen of voor”, de wet vervangt een stelsel dat geen bevredigende resultaten heeft opgeleverd. De overheid streeft naar een meer inclusieve arbeidsmarkt, zij wil dat doen door prikkels te creëren voor werkgevers die de arbeidsplaatsen ter beschikking stellen. Prikkels voor werknemers hebben per definitie geen effect als er geen arbeidsplaatsen zijn. Over die intentie zijn we positief. Maar we hadden al geconstateerd dat 125.000 garantiebanen te weinig is om de arbeidsparticipatie substantieel te vergroten, daarvoor zijn er nog eens 250.000 banen nodig.

De overheid kiest nu voor dwang en negatieve prikkels voor werkgevers; de private sector moet in totaal 100.000 banen creëren. Lukt dat niet, dan wordt een Quotumwet van kracht die werkgevers verplicht om een percentage van hun personeelsbestand in te vullen met mensen met een arbeidsbeperking, op straffe van een boete per niet-gerealiseerde plek. Bedrijven met meer dan 25 personeelsleden moeten dan bijvoorbeeld 5% van hun personeelsbestand invullen met mensen met een lage loonwaarde, op straffe van een boete van €5.000,- per niet gerealiseerde plek.

Negatieve prikkels geven een negatief sentiment over dit onderwerp. VNO voorman Hans de Boer is er duidelijk over: “Zo’n dreigement van dat quotum als een soort chantage was ik nooit mee akkoord gegaan. De negatieve sfeer helpt de mensen niet, die werkt indirect stigmatiserend”.<sup>32</sup>



Een interessante spiegel is de veelbesproken casus van een Australisch kinderdagverblijf. Ouders kwamen daar regelmatig te laat hun kind ophalen, wat het personeel erg vervelend vond; een peuter kun je niet alleen laten, je bent gedwongen om te wachten tot de laatste ouder arriveert. Na herhaalde verzoeken die niet het gewenste effect bewerkstelligden, besloot het management tot het instellen van een boete voor te laat komen. Wat bleek? Veel meer ouders kwamen te laat. Ze voelden zich niet meer bezwaard en zagen de boete als een betaling voor een service. In het Engels noemen ze dat “crowding out”. De negatieve financiële prikkel verdrijft de moraliteit en het plichtsbesef, het wordt ineens een financiële transactie. “Als ik de boete betaal is het acceptabel om te laat te komen.” Hoe deze mechanismes werken, psychologisch en feitelijk, wordt besproken in het lezenswaardige boek *What Money Can't Buy* van Michael Sandel, hoogleraar filosofie op Harvard.<sup>33</sup>

Ongemotiveerde werkgevers gaan ongetwijfeld ook rekenen. Als werkgevers er, na het maken van een rekensom, voor kiezen om een plek te creëren moet die natuurlijk wel worden ingevuld door iemand die binnen het quotum valt. Dat betreft echter maar een deel van de mensen met een arbeidsbeperking.

Wat doen deze norm en methode voor gemotiveerde werkgevers? Waarom zou een werkgever meer dan de verplichte 5% mensen met een beperking in dienst nemen, ook al zou dat heel goed kunnen gegeven het soort werk dat de onderneming doet? Door een norm voor iedereen gelijk te stellen kun je een gevoel van *compliance* krijgen. Voldoen aan de norm is dan “goed”. Hoe behoud je een motivatie om daar flink bovenuit te steken? En wat betekent deze methodiek voor de mensen die niet onder de criteria van de Quotumwet vallen? Hun kansen zouden wel eens kunnen afnemen.

Alles afwegend blijft toch het gevoel over dat de doelstelling veel hoger hoort te zijn. Dat kan alleen worden bereikt als de gemotiveerde ondernemers een steun in de rug krijgen, en het hun zo gemakkelijk mogelijk wordt gemaakt.



## H6 Een inclusiviteitsdoel voor Nederland

We zijn dit deel begonnen met het economisch belang van arbeidsparticipatie van mensen met een beperking. Dat was, zoals gezegd, een bewuste keuze. We wilden in eerste instantie het economisch belang benadrukken, dat arbeidsparticipatie een belang is van alle Nederlanders. In Hoofdstuk 4 hebben we de sociale component uitgediept, het feit dat werk veel toevoegt aan de kwaliteit van leven van mensen. Daar ligt een ethisch principe onder. Een inclusieve economie is een economie waarin iedereen eenzelfde participatiegraad kan hebben.

We hebben in hoofdstuk 5 laten zien dat Nederland de sleutel nog niet heeft gevonden, dat we er nog niet in zijn geslaagd om een inclusieve economie te creëren. De Participatiewet kan een positief effect hebben, de tijd zal dat leren, maar daarmee zijn we nog ver verwijderd van een inclusieve economie. Hier kijken we naar antwoorden, te beginnen met de gewenste marktgeleiding.

### De oriëntatie van beleid

De oriëntatie die logisch voortvloeit uit de afgelopen hoofdstukken is als volgt samen te vatten:

1. Het beleid moet positief zijn voor de economie, de welvaart doen groeien en de collectieve lasten zoveel mogelijk beperken. Het moet economisch zo effectief mogelijk zijn.
2. Arbeidsplaatsen moeten maximaal aansluiten bij de kenmerken en de behoeften van de mensen waarvoor deze zijn bedoeld; ze moeten kunnen werken naar vermogen.
3. We willen zoveel mogelijk arbeidsplaatsen voor kwetsbare mensen creëren.

Het liefst willen we deze drie punten in samenhang realiseren; ze zitten elkaar ook niet in de weg. Zeker de economische waarde en het werken naar vermogen liggen sterk in één lijn.

Aansluiting bij de mogelijkheden en wensen van de doelgroep is niet alleen van belang voor de mensen om wie het gaat, maar ook essentieel om tot een positieve economische bijdrage te kunnen komen. Immers, als een baan maximaal aansluit bij de kwaliteiten van een individu, of als diens beperkingen zo min mogelijk afbreuk doen aan de prestaties, dan wordt de hoogste loonwaarde gerealiseerd. En dat is win-win. Want als een persoon goed presteert, zich lekker voelt bij het werk en de werkomgeving, dan draagt dat ook maximaal bij tot zijn

of haar kwaliteit van leven. Dat is niet vanzelfsprekend want het gaat wel om *werk*: om presenteren en om de druk die daarbij hoort. Druk vanuit klanten en collega's. Juist het succesvol omgaan met die druk geeft eigenwaarde en leidt tot een collegiale werkomgeving, waarin men op je zit te wachten en waarin wat je doet telt.

Gezien het economisch én sociaal belang van de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking willen we dus zoveel mogelijk van hen aan werk helpen: hoe meer banen hoe beter. Dat maximeert de economische en de sociale waarde.

### **De target**

Het uiteindelijke doel is geworteld in een ethisch perspectief. Mensen met een beperking hebben daar niet voor gekozen: die is ze overkomen. Mensen kiezen niet voor een aandoening waardoor ze blind worden, of voor een laag IQ, of voor een psychische stoornis. Kinderen kiezen ook niet voor hun ouders, voor een jeugd met verslaving en huiselijk geweld, voor sociale problemen. Nederland heeft een miljoen Jeroens, Fanny's en Vincents.

Het doel moet dan ook uitgaan van gelijkwaardigheid, van gelijke rechten en plichten. Arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking zou vanuit die gedachte gelijk moeten zijn aan het gemiddelde van Nederland. Dan is twee derde dus een mooie target. Dat betekent dat we de komende jaren nog zo'n 350.000 rendabele banen voor deze mensen moeten creëren.

Laten we eerst eens nader bekijken wat werkt op de werkvloer, in de gespecialiseerde bedrijven, en de bedrijfsvoering van de sociale firma's onder de loep nemen. Welke lessen kunnen we daaruit leren om bovenstaande target en de randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn, te realiseren?

## Balanz Facilitair Zichtbaar schoner

Met de Participatiewet in het vooruitzicht kijkt menig bedrijf plotseling vol bewondering naar Balanz Facilitair, een dochterbedrijf van VebeGo. Het Limburgse schoonmaakbedrijf werkt met ruim 600 mensen met een flinke afstand tot de arbeidsmarkt. Hoe doen ze dat!? "Wij hebben acht jaar gewerkt aan een goede verhouding tussen SW-ers en mensen met een regulier contract. Dat is geen kunstje dat je in een maand kunt leren." Niel Cortenraad en Ben Theeuwen zijn zichtbaar trots. "De schoonmaakwereld is een snoeiharde, dus wij zijn blij dat we zo goed draaien. En dat met dit personeelsbestand."

Balanz is een schoonmaakbedrijf dat verder denkt dan de gebaande paden. Een social enterprise die altijd heeft geredeneerd vanuit de groep SW-ers die er werkt; aan die groep werden telkens een paar reguliere krachten toegevoegd. Nooit andersom. Bij het Heerlense bedrijf zijn zo'n 850 mensen aan het werk. Waarvan 600 met een looncompensatie, en de rest uit de Wajong of met een reguliere schoonmaak-CAO.

"Het is een beetje een flauw woordgrapje maar bij ons moeten financieel en sociaal rendement in balans zijn. Er moet echt goede kwaliteit worden geleverd voor een marktconforme prijs. Maar we willen koste wat het kost werken met deze groep mensen en voor hen op lange termijn van betekenis zijn." Alhoewel de arbeidsmarkt tegenwoordig van flexibele contracten aan elkaar hangt, vierten ze bij Balanz regelmatig dat iemand 25 of 40 jaar in dienst is. De aandacht die Niel en Ben voor hun medewerkers hebben gaat verder dan die van de doorsnee-baas. Zo is er ruimte voor een opleiding binnen het bedrijf, met vakdocenten. Maar het gaat ook over het opbouwen van

sociale vaardigheden. En er wordt goed op gelet hoe iemand in z'n vel zit. "Het werk is voor de mensen zo enorm belangrijk. Sommige mensen moeten we echt met vakantie schoppen. En dan nog staan ze de volgende dag gewoon weer op de stoep. Dat zegt wel wat, toch?"

De meeste klanten van Balanz hebben een maatschappelijk hart. Zo werkt het bedrijf veel voor gemeenten, het MKB en in het onderwijs. Voor hen is behalve een schone werkomgeving de sociale impact van het bedrijf een essentiële meerwaarde. "Ik zal je wat vertellen, het is wel eens voorgekomen dat een van onze medewerkers een heel belangrijke vergadering verstoortte bij een klant. Maar we krijgen in zo'n geval wel een tweede kans. Het gaat in 99 procent van de gevallen goed, maar klanten vergeven ons die ene procent eerder. Omdat ze weten wat ons doel is."

Balanz doet iets waar veel bedrijven voor terugdeinzen: succesvol ondernemen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De verwachting is dan ook dat Balanz vaker klanten uit de commerciële hoek zal krijgen. Bedrijven die zelf geen idee hebben hoe ze mensen uit deze doelgroep aan boord kunnen halen, kunnen immers hun maatschappelijke betrokkenheid ook invullen door klant te worden bij Balanz.

"Nog even over onze mensen hè, die hebben vaak ook een betere band met de plek waar ze werken. Omdat ze vaker overdag aan het werk zijn en er gemiddeld toch wat langer over doen. Wij zorgen ervoor dat we zichtbaar zijn, dat niet als iedereen het kantoor heeft verlaten Balanz de boel nog komt soppen."

Het is geen hogere wiskunde, zeggen ze zelf. "We zijn een schoonmaakbedrijf dat goed werk levert tegen een realistische prijs. We krijgen looncompensatie voor mensen die minder productief zijn en begeleiding nodig hebben en dus elders niet aan de bak kunnen. Dat is die afstand tot de arbeidsmarkt. En dat brengen we goed naar buiten, zodat we ook nog eens hartstikke goede klanten hebben. That easy." Iedereen winst.

## Deel II

# Ondernemerschap en vakmanschap

---

*In H6 hebben we onze visie op een beleidsoriëntatie gegeven die tot een meer inclusieve arbeidsmarkt moet leiden. Beleid moet positief zijn voor de economie, er moeten banen worden gecreëerd, en deze banen moeten de capaciteiten van de mensen maximaal benutten. Antwoorden liggen in ondernemerschap, bedrijfsmatige ontwikkeling en vakmanschap. De insteek is dus primair bedrijfseconomisch. Dit hoofdstuk schetst de sociale firma, wat de succesfactoren ervan zijn, en wat we daarvan kunnen leren.*



## H7 Wat is een sociale firma?

Een sociale firma is een bedrijf dat het bieden van werk aan mensen met een arbeidsbeperking heeft omarmd als een hoofdelement in haar missie. Werken met mensen met een arbeidsbeperking is integraal onderdeel van het businessmodel; het is een “core competence” van het bedrijf. Het bedrijf concurreert op de vrije markt met gewone bedrijven en moet dus een normale prestatie leveren; klanten betalen een marktconforme prijs voor de diensten of producten die het levert.

Sociale firma's kijken dus op een heel andere manier naar werk en personeel dan reguliere organisaties, die bij een vacature in principe kijken naar de meest geschikte kandidaat. “Meest geschikt” betekent voor een normale werkgever “gekwalificeerd met het laagste salaris”: een kandidaat waar de werkgever de beste marge op kan maken. Een insteek die je zou kunnen kwalificeren als “economisch meest rationeel”. Diversiteit is dan een secundaire voorwaarde: bij gelijke geschiktheid kiezen we voor een vrouw of lid van een minderheid. Bij sociale firma's werkt dat heel anders. Zoals Sarriel Taus van restaurant Fifteen het eens uitdrukte: “Zonder een paar dagen cel op je cv kom je er hier niet in.”

Bij de sociale firma's die ter illustratie in dit boek figureren, wordt vaak meer dan 50% van het werk ingevuld door mensen met een arbeidsbeperking, in allerlei modaliteiten: ze staan op de loonlijst, of zijn gedetacheerd uit de SW, of zijn binnengekomen via re-integratietrajecten. Re-integratietrajecten, werken met behoud van een uitkering, is geen loonvormende arbeid maar zou daar wel direct toe moeten leiden. Een groot deel van deze mensen hebben een lage loonwaarde, maar dat is geen eis. Eigenlijk is dat juist niet de bedoeling: het zou de intentie moeten zijn om op termijn mensen zoveel mogelijk naar een productiviteit te laten groeien die boven het minimumloon ligt. Dat vraagt ontwikkeling van de mensen, en dan met name op de punten attitude en scholing. Basale werknemersvaardigheden moeten vaak worden aangeleerd, zoals op tijd komen, aanwijzingen accepteren, representatief zijn en kunnen samenwerken. Mensen die uit het onderwijssysteem zijn gevallen moeten worden bijgeschoold om op een werkbaar niveau te komen. Het aanpassen van de werkomgeving is belangrijk, zodat de individu maximaal tot zijn recht komt.

Een sociale firma heeft als doel zoveel mogelijk mensen aan passend werk te helpen. De wijze waarop mensen aan het bedrijf zijn verbonden verschilt. Sommige sociale firma's werken primair met mensen die na een bepaalde periode moeten doorstromen naar een reguliere werkgever. Deze mensen worden onder reguliere marktomstandigheden opgeleid. Bij anderen is doorstroming geen doel: de werknemers verbinden zich langdurig aan het bedrijf. Veel sociale firma's kiezen voor een combinatie van werknemers die zich voor langere tijd aan het bedrijf verbinden en werknemers die worden klaargestoomd voor een volgende stap.

Zo belanden we als vanzelf bij de kerncompetentie van het bedrijf, en het leiderschap. Essentieel zijn de passie om met deze groep te werken, conform de eerder benoemde missie, en het vermogen om deze mensen maximaal productief te maken, de organisatie aan hen aan te passen en hen te stimuleren en te ontwikkelen. De mensen worden, op een bij hen passende manier, aangesproken op het resultaat: het gaat om werk, dat verricht moet worden in een marktconforme omgeving. Dat werk kan niet worden verzonnen. Dit heeft gevolgen voor de manier waarop de organisatie wordt ingericht.

Waar ligt nu de grens: wanneer is een bedrijf een sociale firma? Er bestaat in Nederland nog geen definitie die landelijk geaccepteerd is. Vooralsnog hanteren wij een ondergrens van 30%: dus minimaal 30% van het aantal gewerkte uren moet worden uitgevoerd door mensen met een arbeidsbeperking. Deze ondergrens komt voort uit de beleidskaders van de Europese Unie, meer specifiek uit de *Directive for public procurement* van januari 2014, waarin deze grens wordt gehanteerd. We komen hier later op terug.<sup>34</sup> Het leeuwendeel van de ondernemers in dit boek vinden dit overigens een lage ondergrens, maar zij voldoet op dit moment wel om dit type bedrijf te onderscheiden van reguliere bedrijven die serieus met MVO bezig zijn als randvoorwaarde voor hun bedrijfsvoering.

### **Is een sociale firma een social enterprise?**

Niet noodzakelijk. De bedrijven in dit boek zijn alle lid van Social Enterprise NL: het zijn voorlopers en rolmodellen, die we graag uitlichten. Een social enterprise heeft primair een maatschappelijke missie, en daar valt het voorzien in werk voor mensen met een arbeidsbeperking zeker onder. Maar er is meer nodig om een social enterprise te zijn, en dan kijken we met name naar eigenaarschap, transparantie, governance, winstbestemming, en de balans tussen de stakeholders.

## Is een sociale firma een social enterprise?

Niet in alle gevallen. Het voorzien in werk voor mensen met een arbeidsbeperking is zeker een maatschappelijke waarde, het heeft *impact*. Een sociale firma moet echter aan meer criteria voldoen wil zij een social enterprise zijn. Een social enterprise:

1. heeft primair een maatschappelijke missie: impact first!
2. realiseert dat doel als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert;
3. is financieel zelfvoorzienend, gebaseerd op handel of andere vormen van waarde-uitruil, en dus beperkt of niet afhankelijk van giften of subsidies;
4. is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt bestuurd:
  - volledig transparant
  - winst mag, maar de financiële doelen staan ten dienste van de maatschappelijke missie; winstneming door aandeelhouders is redelijk
  - bestuur en beleid zijn gebaseerd op een evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen
  - fair voor iedereen en bewust van haar ecologische voetafdruk.

Onderdelen van SW-bedrijven die diensten of producten verkopen en die, los van loonaanvulling en inpassingsvergoedingen, geen subsidie krijgen, zijn wel een sociale firma te noemen. Daarmee zijn ze echter nog geen social enterprise. Zolang de overheid meerderheidsaandeelhouder is kunnen we immers niet spreken van een zelfstandige onderneming. Deze bedrijfseenheden kunnen social enterprises worden zodra de overheid andere aandeelhouders toelaat, bijvoorbeeld het management en private partijen.

Commerciële bedrijven die veel mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben, zijn ook niet per definitie een social enterprise. Neem bijvoorbeeld een franchise van McDonalds die 30% van het werk doet met mensen met een arbeidsbeperking. Die voldoet niet aan de eis *impact first*. Op de punten transparantie en ecologie zal McDonalds niet voldoen. En over het product is ook wel wat te zeggen: de ingrediënten die McDonalds aantrekkelijk maakt zijn niet goed voor onze obese jeugd. Dus hoewel wij de inclusiviteit van de franchise toejuichen, is die alleen niet voldoende om een social enterprise te mogen heten.

Deze publicatie is niet bedoeld om meer ondernemers naar het social enterprise-model te lokken, hoewel we daar natuurlijk blij mee zouden zijn. Sociaal ondernemers zijn gepassioneerde mensen die nieuwe bedrijfsmodellen onderzoeken, niet om geld te verdienen, dat moet natuurlijk ook, maar om de wereld te verbeteren. Het zijn ethische en ecologische voorlopers. Navolging zien zij niet als concurrentie maar juist als positief: navolging is immers nodig voor schaalvergroting om een maatschappelijk probleem op te kunnen lossen. In dit geval: om de participatie van arbeidsbeperkten dramatisch te vergroten. Dat probleem speelt niet alleen binnen de social enterprises, maar bij alle werkgevers. Deze publicatie is daarom juist gericht op alle werkgevers en op beleidsmakers, om navolging te stimuleren en zo een blijvende verandering te kunnen bewerkstelligen.

### **De uitdagingen**

Nu we weten wat een sociale firma is, kunnen we kijken naar de uitdagingen waar deze bedrijven mee te maken hebben:

- Ze werken met mensen in een kwetsbare arbeidspositie, met mensen die zich eigenlijk op de arbeidsmarkt niet kunnen handhaven. Zoals Arno Kooy van brouwerij De Prael het eens uitdrukte: “Als je solliciteert bij De Prael moet je iets mankeren in je hoofd.” Hoe krijg je deze mensen toch productief?
- Ze moeten een goed product leveren tegen een marktconforme prijs, anders verliezen ze de concurrentiestrijd op de vrije markt. Dit terwijl werken met mensen met een arbeidsbeperking meerkosten met zich meebrengt.

Kun je met een personeelsbestand van “probleemgevallen” concurrerend zijn als bedrijf? Heb je niet gewoon te veel meerkosten of te weinig flexibiliteit? Sociale firma’s maken een bewuste keuze voor een heel specifiek businessmodel: een groot percentage van hun personeel heeft een arbeidsbeperking. Hoe doe je dat? Wat betekent dat?

In de volgende hoofdstukken presenteren we de vier belangrijkste elementen van hun businessmodellen:

- de binnenkant van het bedrijf; het inrichten van de bedrijfsprocessen en de organisatie, en de stijl van het management
- de omgang met de stakeholders
- de marketing, de waardepropositie en de relatie met klanten
- de balans; het financiële model.

De afgelopen jaren heeft Social Enterprise NL veel werk gedaan in deze sector, in masterclasses en op individuele basis. Ook het project “opstuwen kringloopbedrijven” van Social Enterprise Lab, en onderzoek van de Branchevereniging Kringloopbedrijven Nederland heeft veel inzichten opgeleverd. Deze hebben mede als basis gediend voor de opzet van de master thesis van Lisa van den Broeke, *Explaining the success of the work integration social enterprise* (2014), waarin een literatuurstudie en een onderzoek onder tien leden van Social Enterprise NL zijn opgenomen. Het onderzoek geeft succesfactoren en uitdagingen die helpen om de bedrijfsvorm te begrijpen en daar lessen uit te trekken.

## H8 Mensen, organiseren en leiden

Dit hoofdstuk behandelt het eerste grote onderdeel van het businessmodel: de binnenkant, de mensen, de bedrijfsprocessen en de organisatie. Hoe functioneer je “normaal”, concurrerend productief met een bijzonder personeelsbestand? Hoe minimaliseer je de beperkingen en de meerkosten?

### **Gemotiveerde werknemers**

Laten we beginnen met de mensen zelf: het personeelsbestand. Mensen die werken in de sociale firma's kiezen daar zelf voor en zijn uiterst gemotiveerd en loyaal. Dit is een steeds terugkerend thema. De mensen waarderen het werk en de werkomgeving, het betekent veel voor hen. Zoals Sandra Ballij van Ctaste het zegt: “De normale arbeidsduur in de Amsterdamse horeca is zo'n beetje vier tot twaalf maanden, bij ons gaat eigenlijk nooit iemand weg.” De mensen begrijpen heel goed dat er geproduceerd moet worden, dat de kosten gedekt moeten worden en dat er gepaste winst gemaakt moet worden. Juist deze druk, en het werken in een team waar je iets aan bijdraagt, zorgen ervoor dat je iets betekent. Het feit dat er in het bedrijf iets misgaat als jij er niet bent, dat het dan op je collega's aankomt: dat geeft betekenis en eigenwaarde.

Eric Tonn van Buurtmarkt Breedeweg zegt: “We zien mensen hier groeien. Er komen mensen binnen met ernstige gedragsproblemen en vervolgens krijgen wij teruggekoppeld vanuit de woongroep dat gedrag en ontwikkeling sterk verbeterd zijn.” Bij de Biga groep hebben de medewerkers het ook beter naar hun zin sinds het bedrijf meer is ingericht op efficiency.

Vaak is het verzuim opvallend laag in sociale firma's, niet of nauwelijks hoger dan bij een normaal personeelsbestand. Henk Smit van bakkerij Driekant in Zutphen zegt hierover: “Wij hebben een ziekteverzuim van bijna nul. Het is een vooroordeel dat mensen die gehandicapt zijn snel ziek worden. Als je ze niet op de goede plek zet, dan worden ze snel ziek. Dat is het oude denken, het oude systeem.” Opvallend, want het gaat vaak om mensen met psychische problemen zoals autisme en depressie, of om jongeren die niet gewend zijn aan een vast ritme, dus je zou eigenlijk een hoger verzuim verwachten. Overigens zijn er wel een aantal

doelgroepen die altijd een hoger ziekteverzuim blijven houden, zoals bijvoorbeeld mensen met een psychotische stoornis. De loyaliteit van de medewerkers wordt verklaard doordat ze vaak voor het eerst in hun leven te maken krijgen met een baas die hun vertrouwen en ruimte geeft, en bereid is de bedrijfsprocessen aan hen aan te passen en zelfs in hen investeert. Bas van Drooge zegt hierover: “Er gaat ook iets positiefs uit naar de rest van het team, met mensen zonder beperking, als er mensen met een beperking aan het werk zijn. De sfeer wordt iets minder hard onderling en er ontstaat meer saamhorigheid.”

Mensen met een arbeidsbeperking hebben een benoemd nadeel op de arbeidsmarkt, en dat vertaalt zich op de een of andere manier in een uitdaging voor de mensen zelf en voor hun werkgever. Soms zit hem dat in gebrekkige sociale vaardigheden, vaak in lage flexibiliteit of in gevoeligheid voor stress; soms zijn er uitdagingen op het gebied van discipline. Elk soort beperking spiegelt zich op de een of andere manier naar de werkomgeving. De betrokkene zelf en het management moeten dat goed begrijpen en de werkomgeving en de managementstijl moeten zodanig worden ingericht dat de gevolgen van de betreffende beperking voor het werk zo klein mogelijk zijn. Een van de jongeren die werken in The Colour Kitchen werd eens gevraagd wat er zo bijzonder is aan het werk daar. Het antwoord was simpel en veelzeggend: “Als ik een minuut te laat bent word ik uit mijn bed gebeld. Bij mijn vorige jobs hoefde ik dan meteen niet meer te komen. Hier willen ze mij echt iets leren, dat is wel tof.” The Colour Kitchen begrijpt dat de jongeren, die vaak in een heel lastige thuissituatie zitten, ook nog persoonlijke ontwikkelingsstappen moeten zetten, maar ze hebben ook klanten die gewoon een goede service eisen. Dus de extra stap is best zwaar en vraagt veel van het management.

### **Achterstand of voorsprong?**

Van groot belang is dat de juiste mensen worden gekozen, dat ze goed bij het soort werk passen dat ze moeten doen en dat zo de impact van hun beperking zo klein mogelijk wordt gemaakt. Bij Ctaste en bij Specialistieren gebeurt dat het meest expliciet; er werken mensen met een beperking, maar die biedt ook voordelen bij de diensten die ze verrichten. Iemand met autisme heeft vaak moeite met sociale contacten en is meestal niet erg flexibel. Meer dan 28 uur per week werken is voor de meesten niet weggelegd, maar ze hebben in hun werk ook een voordeel: ze werken geconcentreerd en gestructureerd. Iemand die blind is heeft vaak speciale vaardigheden ontwikkeld die het werken in het donker gemakkelijk maken.

Niet iedereen heeft speciale talenten en niet iedere dienst of productieproces vraagt die ook. Schoonmaken, werken in een kringloopwinkel of het produceren van schoenen: het vraagt bepaalde vaardigheden maar in principe hebben mensen zonder beperking die ook. Toch biedt het werken met mensen met een beperking ook in deze gevallen voordelen. Vaak zijn mensen met iets lagere verstandelijke vermogens goed in repeterend werk. Ze hebben er plezier in. Het betreft dan werk dat door anderen gauw als saai wordt ervaren, wat vervolgens weer leidt tot verloop.

Het is dus belangrijk dat de werkgever goed kijkt naar de mensen: wie past goed bij het werk en het bedrijf? De volgende vraag is dan of je kiest voor een homogene groep, zoals Specialisterren, of voor een mix. Specialisterren focust op de speciale talenten van mensen met autisme. Hierdoor kan het bedrijf het maximale uit de doelgroep halen. De literatuur<sup>35</sup> lijkt erop te duiden dat het beter is te kiezen voor één specifieke groep, maar onder de leden van Social Enterprise NL zijn ook aanhangers van mixen. Eric Tonn van Buurtmarkt Breedeweg zegt: “Als je mensen bij elkaar zet met dezelfde handicap, zie je dat ze dezelfde dingen wel heel goed kunnen, maar ook dezelfde dingen niet. Voor alles wat ze niet kunnen moet je dan dure begeleiders inzetten. Met een juiste mix van doelgroepen kunnen medewerkers elkaar goed aanvullen: ze zien dat ze uniek zijn en samen iets kunnen; dan is er echt sprake van inclusie.” Of zoals Paul Malschaert van Swink zegt: “Met *job carving*-technieken kan je een paar mensen met autisme prima samen laten werken met bijvoorbeeld een reguliere medewerker en een medewerker die na een psychose weer terug op het pad aan het komen is.”

### **Aanpassen van werkprocessen**

De mensen om wie het gaat hebben een beperking; de negatieve gevolgen daarvan minimaliseren is essentieel voor de productiviteit. Dat betekent dat het bedrijf zijn processen en organisatie moet aanpassen aan de werknemers, en dat er functies en teams moeten ontstaan waarin de mensen maximaal tot hun recht komen. Dat is voor hen zelf ook het prettigst: het leidt ertoe dat ze het werk goed aankunnen. Juist de mate waarin het management hierin slaagt is een factor in het beperkte verzuim dat we eerder hebben geconstateerd. In het *UWV Kennisverslag* van 2014<sup>36</sup> worden twee manieren genoemd om werk te organiseren: aanbodgericht en vraaggericht. De aanbodgerichte benadering gaat uit van een specifieke werkzoekende met een arbeidsbeperking. Voor deze persoon wordt dan een geschikte baan gecreëerd door aanpassingen te verrichten aan een reeds bestaande functie. Deze benade-

ring komt in Nederland het meest voor. De vraaggerichte benadering ziet de organisatie als de basis waarin bestaande processen worden doorgelicht op zoek naar geschikte taken. De aanpassingen die dit vereist kunnen allerlei vormen aannemen.

In het TNO-rapport *Sociaal en slim ondernemen*<sup>37</sup> worden als meest voorkomende aanpassingen *job carving* en/of een andere vorm van extra flexibiliteit inbouwen genoemd, waarmee bij onverwachte situaties de continuïteit gewaarborgd blijft. *Job carving* houdt in dat je een functie in stukken hakt en op een andere manier weer samenvoegt, zodat de nieuwe vorm past bij de vaardigheden van de medewerker. Zo ontlast je bijvoorbeeld dure specialisten. “Wij leren onze mensen allemaal verschillende taken. Zo kunnen medewerkers samen een hele fiets bouwen,” aldus Gerhard ten Hove van de Biga groep. Arno Kooy van brouwerij De Prael zegt: “We hebben gekozen voor heel simpele apparatuur, die goed beheersbaar is en die je snel kunt stoppen, zodat als er eens wat misgaat niet meteen 2000 flessen verloren gaan, maar gewoon één.” Mensen met autisme voelen zich prettig bij overzichtelijk en repetitief werk; die willen geen *job rotation*. Dat kan soms wel nodig zijn voor de continuïteit van de dienstverlening. Het management van Specialisterren moet dus vaak veel moeite doen om te zorgen dat verschillende medewerkers bepaalde klanten kunnen bedienen, zodat de mensen werk van elkaar kunnen overnemen. Het werk zo inrichten dat mensen enigszins hun eigen tempo kunnen bepalen is bijna altijd belangrijk, zoals de casus van Emma Safety Shoes illustreert. Flexibiliteit is zoals gezegd zelden een kracht van mensen met een beperking.

### **Mensenwerk**

De werkgever maakt het zichzelf dus niet gemakkelijk door te kiezen voor een inclusief bedrijf. Hij moet in de vrije markt concurreren, niet met het beste en goedkoopste personeel dat hij kan vinden, maar met een personeelsbestand van mensen die op zijn minst minder flexibel zijn. In dit hoofdstuk hebben we een aantal belangrijke manieren laten zien waarop het concurrentienadeel voor de werkgever zoveel mogelijk beperkt kan worden, maar daarmee hebben we nog niet aangetoond dat een gezond businessmodel op deze basis mogelijk is. Eén ding is zeker: de ondernemer kan het nooit alleen. Het kan alleen als alle stakeholders een bijdrage leveren.



# Emma Safety Shoes

## Wie de schoen past...

Als hij zijn broekspijp een beetje oprolt, komt een helderblauwe moderne schoen tevoorschijn. “Dit zijn ook veiligheidsschoenen,” zegt Peter Hobbelen. Twee jaar geleden nam hij Emma Safety Shoes over, een bedrijf dat al sinds begin vorige eeuw veiligheidsschoenen maakt. De schoen lijkt in niets op de welbekende stalen neuzen uit de bouw en andere, niet aan modegrillen onderhevige sectoren. “Mensen willen echt wel een beetje goed voor de dag komen hoor, maar om een tractor uit een drassig weiland te halen draag je wel het liefst de waterdichte schoenen met maximale grip die we ook maken.”

Emma is vernoemd naar de voormalige staatsmijn Emma te Brunssum. In de hoogtijdagen werkten hier 10.000 mensen. Mijnwerkers die ondergronds niet meer mee konden, werden met aangepast werk aan de slag gehouden. In 1925 ontstond de behoefte om bestaande mijnwerkersschoenen te beslaan met stalen neuzen om de mijnwerkers ondergronds beter te beschermen. In 1931 leidde dit tot de eerste sociale werkplaats, met de naam WIM: Werkplaats Invalide Mijnwerkers. Later werd het bedrijf omgedoopt tot Emma Veiligheidsschoenen, en verzelfstandigd; een social enterprise was geboren.

Anno 2014 is Emma Safety Shoes een modern bedrijf. *Extremely safe*, zoals ze zelf zeggen: *we put them through hell before we put them in the box*. Een dynamische organisatie, die is geëvolueerd van publieke sociale werkvoorziening tot modern privaat bedrijf. Op een paar honderd meter van de plek waar de toenmalige staatsmijn

zich bevond, zijn nog steeds ruim honderd mensen met een arbeidshandicap aan de slag, die per jaar zo'n 300.000 paar schoenen produceren, goed voor een omzet van 15 miljoen euro. “Wij laten zien dat het kan: een marktconform bedrijf runnen met een maatschappelijk doel. Wij werken met mensen die worden gedetacheerd vanuit het SW-bedrijf en maken gebruik van tarieven waarin rekening wordt gehouden met hun lagere verdienvermogen. Verder is het bedrijf in alle opzichten een normale BV.”

Hoe dat kan? “Er is de afgelopen twintig jaar heel veel veranderd in de sociale werkvoorziening, heel veel productiewerk verdween bijvoorbeeld naar lagelonenlanden. Wat ik miste was ondernemersgeest, en de aansluiting bij het bedrijfsleven,” zegt Peter. Hij was jaren directeur van een sociale werkvoorziening en had goede voorbeelden gezien. Neem bijvoorbeeld Twinny Load, dat zo'n beetje synoniem was geworden voor het woord fietsendrager; het bedrijf had vanuit de sociale werkvoorziening een succesvol en kwalitatief product op de markt gebracht. Samen met zijn compagnon Tom Hermans besloot hij zijn kans te grijpen toen de sociale werkvoorziening LICOM in Heerlen failliet ging en de curatoren het gezonde bedrijfsonderdeel Emma Veiligheidsschoenen ter overname aanboden.

Maardan moet je wel de bedrijfsprocessen aanpassen aan. “Ik heb een hekel aan het meten van prestaties van mensen en ik geloof al helemaal niet in het meten van loonwaarde. En eigenlijk ook niet in functies: wij zorgen ervoor dat iemand taken krijgt die hij goed kan verrichten, dan is diegene voor ons 100% productief.” Zo werd vorig jaar de lopende band de deur uit gedaan, nadat gebleken was dat die de mensen opjaagde, waardoor ze vaker uitvielen. In plaats van een band wordt er nu gewerkt met een ander systeem dat het werktempo aan de mensen zelf overlaat. “De output ligt nu zo'n 20% hoger, het is interessant om te zien dat het aanpassen van processen aan de werknemers tot betere resultaten kan leiden. We blijven zoeken naar de beste manier om mensen aan het werk te zetten, welke taken geschikt voor ze zijn, dat moet van geval tot geval worden bekeken en dat wisselt. Maar het werkt wel.”

Het model van Emma Safety Shoes is eigenlijk eenvoudig: Emma zorgt voor productieprocessen die worden aangepast aan de mogelijkheden en de wendbaarheid van de mensen die er aan het werk zijn. Zowel lichamelijk als verstandelijk beperkten en mensen met psychiatrische aandoeningen draaien volwaardig mee in het Limburgse Brunssum. Er wordt in de eerste plaats gekeken naar wat iemand wél kan en daar worden de taken op afgestemd. Op deze manier blijft de productie op peil. “Het kan zijn dat iemand niet langer dan vier uur staand werk kan verrichten, dat is prima, dan doet diegene de rest van de tijd zittend werk. Als je last hebt van psychoses hoeft dat niet te betekenen dat je de hele dag eenvoudig en repeterend werk hoeft te doen. Van dat principe gaan we uit, en dat zorgt tegelijkertijd voor minder ziekteverzuim.”

Vanaf 2014 mag Emma Safety Shoes zich marktleider noemen op het gebied van veiligheidsschoenen in Nederland. Ook voor Emma geldt dat de onderneming alleen kan voortbestaan als er kwaliteitsschoenen worden geleverd, conform de arbo-wetgeving, afgestemd op een veelheid aan omstandigheden, en, als de klant dat wil, met decoratieve gaatjes in de lederen neus.

“Ik wil niet meer schoenen verkopen omdat klanten ons een sociaal bedrijf vinden, ik wil meer schoenen verkopen omdat de schoenen hartstikke goed zijn. We leveren echt kwaliteit, goede schoenen met allerlei orthopedische aanpassingsmogelijkheden, en er rijdt een pas- en meetbus om extra service te bieden. En dat alles natuurlijk voor een goede prijs.”

Emma is van plan verder te groeien: *Wie de Emma-schoen past, trekke hem aan*, is het devies van Peter Hobbelen. De export en productie zullen de komende jaren flink toenemen, net als het aantal arbeidsplaatsen. Emma Safety Shoes is een succesvol voorbeeld van een inclusief bedrijf.



## H9 Samen sterk

Het dominante bedrijfsmatige denken is gestoeld op financiële rationaliteit, en op de aanname dat iedere stakeholder zich richt op het verkrijgen van de beste *deal* voor zichzelf. Klanten willen de beste service voor de laagste prijs. Aandeelhouders willen dat het management winstmaximalisatie nastreeft. Werknemers willen een leuke baan, een goed salaris en een goed pensioen. Het is een denkwijze van belangentegenstellingen.

Tegenwoordig zien we gelukkig steeds vaker dat het ook anders kan. Personeel kijkt naar meer dan het salaris, men beoordeelt ook de inhoud van het werk, de werksfeer binnen de organisatie, en ook steeds meer de maatschappelijke meerwaarde die wordt gecreëerd. Aandeelhouders zijn zo'n vijftien jaar geleden voorzichtig begonnen met randvoorwaarden te stellen aan hun investeringen: geen kinderarbeid, geen uitbuiting, geen wapenproductie, geen vervuilde industrieën, etc. De *triple bottom line*, People, Planet en Profit, deed zijn intrede. In de wereld van financiers zien we eenzelfde trend met de opkomst van verschijnselen als Venture Philanthropy en Impact Investing. De eerste is een stroming die geefgeld effectiever wil inzetten, bijvoorbeeld als laag renderende investering waarbij de traditionele afweging tussen risico en rendement wordt losgelaten. Impact investing doet min of meer hetzelfde, kijkt nog wel sterk naar risico en rendement, maar ook naar de maatschappelijke meerwaarde. Impact investors zien maatschappelijke effecten niet als randvoorwaarden die beperkt moeten worden, maar als positieve gevolgen en dus mede als doel. En dan is er ook nog de overheid met haar verantwoordelijkheid voor de economie; zij zou het algemeen belang moeten nastreven, en op zijn minst de markt zodanig moeten inrichten dat deze de kwaliteit van leven van alle Nederlanders bevordert.

Eén ding is zeker; een sociale onderneming kan niet draaien op het model van tegenstellingen. Een ondernemer zal nooit duurzaam maatschappelijke meerwaarde kunnen realiseren als niet alle stakeholders zich met hoofd en hart achter de impactmissie scharen, en daar net als de ondernemer iets voor willen doen of laten. Het is de verantwoordelijkheid van de ondernemer om de juiste stakeholders te vinden en verbinden, en betrokken te houden bij de missie, bij de beoogde impact en bij elkaar.

Nu is dat op zich niets nieuws natuurlijk, misschien juist wel iets ouds. Het creëren van maatschappelijke meerwaarde stond ooit hoog op de prioriteitenladder. Maar dat heette toen anders, het was minder abstract. Je wilde gewoon een goed mens zijn en goed werk verrichten. Ooit vroeg een kleindochter van Frits Philips zich af: “Was mijn grootvader een sociaal ondernemer?” Of hij dat volgens de huidige inzichten zou zijn, is de vraag. Wel is het zo dat Philips woonwijken en scholen heeft gebouwd, en zwembaden en zelfs een voetbalclub heeft opgericht. Een halve stad draaide op zijn ondernemerschap én op zijn betrokkenheid. De directie en de aandeelhouders waren één geheel; de familie. Men kende elkaar goed. (Philips is later als beursgenoteerd bedrijf een andere koers gaan varen; misschien was dat wel noodzakelijk om zich te handhaven in de global economy.)

Het begint allemaal bij het waardesysteem, de oriëntatie van een bedrijf op de kwaliteit van leven van de mensen, de stakeholders en de gemeenschap. Het idee dat je daar niet alleen voor staat en dat iedereen een duit in het zakje doet. En dat je dan samen iets opbouwt waar iedereen trots op is. En ja, misschien vertaalt zich dat wel in een iets lager rendement voor de investeerders en in een iets lager salaris voor het management en het personeel, of moeten die er een stapje extra voor doen. En misschien kan de overheid als stakeholder ook wel wat meer waardering opbrengen voor ondernemers die het algemeen belang als voornaamste doel hebben. En de klant, hoe zit het daarmee?

## Opnieuw & Co

### Tweede kans voor spullen en mensen

“Vroeger reden mensen de auto voor met hun massief eiken tv-meubels en gingen dan snel weer weg. Nu komen mensen uit alle inkomensgroepen hier struinen en bestellen ze een kop koffie met appelgebak.” Marcel van Goch is directeur van kringloopbedrijf Opnieuw & Co, een social enterprise met een klein zusje. “Opnieuw & Co-tje wordt gerund door leerlingen van de VMBO school LOC@. Dat is heel leerzaam hoor.”

Opnieuw & Co lijkt in niets op de stereotiepe kringloopwinkel van een aantal jaar geleden: een stoffige dumpplaats voor videorecorders en incomplete legpuzzels. “We hebben hier 350 mensen rondlopen, we organiseren veilingen en dichtersavonden, we hebben een koffiecorner en besteden heel veel aandacht aan de presentatie van spullen.” De kringloopwinkel van 2014 is een warenhuis, maar dan tweedehands. Of *vintage*, beter gezegd. Maar zo grondig als het bedrijf is gemoderniseerd, zo stevig staat de idealistische grondslag ervan. “Ons bedrijf komt oorspronkelijk voort uit de schillendienst. Je weet wel, dat met paard en wagen de groenteschillen werden opgehaald. Dat was een vorm van afvalverwerking door de gemeente. Wij doen hetzelfde. Maar dan met spullen en textiel.”

Opnieuw & Co is gericht op drie stevige doelstellingen: het ontlasten van het milieu, het creëren van werkgelegenheid voor een zeer diverse groep mensen, en armoedebestrijding. Want hoe professioneel en modern de boel er ook uitziet, je moet er terecht kunnen voor betaalbare meubels. “Wij kunnen alleen maar bestaan met een hoge omloopsnelheid van de spullen. Als er per dag twee krukjes worden verkocht kunnen wij geen werkgelegenheid bieden. Zo simpel is het.” Bij die twee krukjes blijft

het al lang niet meer. “In 2013 hebben we vanuit zes winkels ruim 1,3 miljoen producten verkocht aan 350.000 klanten.”

De mensen die Opnieuw & Co tot zo'n succes maken, komen zowel uit de kaartenbak van de gemeente, als uit de koker van de GGZ (mensen die kampen met verslavingsproblemen), en uit het onderwijs: scholieren die tussen wal en schip dreigen te vallen. En dan zijn er nog de mensen die stage lopen of een taakstraf vervullen. Alsof het niets is werken ze samen. “Dat is het mooie van een kringloopbedrijf: er is voor iedereen wat te doen.” Marcel is trots en tevreden maar blijft een ondernemer: “Toen ik er in 2007 bijkwam was het bedrijf verlieslatend, sindsdien groeien we met zo'n 10% per jaar. We hebben nu vijf winkels en een leerlingenproject, maar als ik even hardop droom zou ik ook wel een lunchroom, een hakkenbar en een computerwinkeltje willen.”

De Drechtse kringloopwinkels van Marcel zijn samen goed voor het verwerken van zo'n 3.500 ton afval per jaar, waarvan 90% wordt hergebruikt. Een belangrijke schakel in de circulaire economie van de omgeving dus. En een flinke ontlasting voor het gemeentelijke afvalbedrijf. “Wij halen huisraad en textiel op. Daarmee bespaart de gemeente op inzamelings- en verbrandingskosten. Daarvoor krijgen wij een vergoeding, waarmee we mensen een baan kunnen bieden. Dat scheelt de gemeente weer uitkeringen. Als je er een maatschappelijke kosten-batenanalyse op loslaat, dan zie je dat het voor hen een heel goede deal is. We hebben dan ook een goede band met de gemeente.”

Kleinere gemeenten kunnen vaak gemakkelijker zaken doen met de kringloop. “De baten vallen in grotere gemeenten onder verschillende wethouders en diensten, kleinere gemeenten zijn eerder in staat om een contract neer te leggen. Hoe groter de gemeente, hoe lastiger het is om te 'ontschotten' tussen milieu, werk en zorg.” Bovendien heeft elke gemeente haar eigen beleid en politieke kleur; de prioriteiten veranderen ook nog eens elke vier jaar. De gemeente is dan ook een lastige klant, dat vergt een soepel aanpassingsvermogen van de voorman van het kringloopbedrijf. Nu zijn er vele mooie vormen van samenwerking: van het uitbesteden van het ophalen van grofvuil tot ruilovereenkomsten.



## H10 Ketent de klant?

De klant is voor een bedrijf de belangrijkste betrokkene: een tevreden klant is de enige basis voor een levensvatbaar bedrijf. De klant is natuurlijk niet alleen klant. Sterker nog, we zijn allemaal op een bepaald moment personeel, investeerder én klant. Overdag werken we op een kantoor of een fabriek, en na werktijd gaan we naar een winkel om noodzakelijke boodschappen te doen. We zijn allemaal een meer of minder *conscious consumer*, en in die rol kunnen we allemaal iets doen.

Bedrijven leveren echter niet alleen aan eindgebruikers. Onze economie bestaat in hoge mate uit een netwerk van business-to-business-relaties (B2B). Laten we nog eens naar Philips kijken. Dat bedrijf heeft zelf nauwelijks nog fabrieken; de productie is in het Verre Oosten uitbesteed aan gespecialiseerde leveranciers, waar niet alleen Philips-gloeilampen worden gemaakt, maar allerlei gloeilampen. Dichter bij huis geldt vaak hetzelfde: distributie en transport zijn uitbesteed, net als drukwerk en reclame. Zelfs de IT, de receptie en het bedrijfsrestaurant zijn uitbesteed aan gespecialiseerde dienstverleners. Philips is in deze B2B-keten de klant, maar is even vaak de leverancier, want de gloeilampen worden verkocht aan een supermarkt of een webshop, of aan een onderhoudsbedrijf dat zorgt dat de lantaarnpalen het blijven doen, of aan een congrescentrum of hotel. B2B-ketens worden beheerd door gespecialiseerd technisch management, ondersteund door een professionele inkoopfunctie. Althans, zo zou het moeten zijn, maar soms is het andersom en heeft de inkoper het primaat. Bij de overheid zien we dat veel, bijvoorbeeld bij de inkoop van groenvoorziening, afvalverwerking, onderhoud van infrastructuur, IT, drukwerk. Een heel breed scala van producten en diensten die worden ingekocht.

Overheid en semi-overheid kopen in op EMVI, de Economisch Meest Voordelige Inschrijving, op basis van Europese Aanbestedingsregels. EMVI biedt al veel ruimte om kwalitatieve aspecten op te nemen, randvoorwaarden te stellen op sociale en milieu-aspecten. Maar in de praktijk komt het toch voornamelijk neer op de laagste prijs voor een bepaalde minimale kwaliteit; een positieve maatschappelijke meerwaarde legt zelden veel gewicht in de schaal. Wel wordt *social return* steeds vaker meegewogen. Een voorbeeld van social return is het in

dienst nemen van mensen met een bijstandsuitkering tijdens de periode dat de aanbesteding loopt. Dan wordt echter niet gekeken naar de sociale bijdrage die bedrijven al leveren: het gaat om nieuwe “gevallen”.

Grote commerciële bedrijven hanteren vergelijkbare processen voor hun inkoop, maar ze hebben veel meer vrijheid in de uitvoering. We hebben eerder gezien dat de collectieve lasten zo'n 40% van ons Bruto Binnenlands Product bedragen. Dat betekent dat circa 40% van alle banen in Nederland gefinancierd worden via de overheid. In de vorm van banen bij de overheid, de semi-overheid, uitkeringen, en via de inkoop of uitbesteding van diensten en producten. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat de overheid de grootste inkoper van Nederland is.

Het overgrote deel van de sociale firma's hebben een plek in deze B2B-ketens, slechts een klein deel verkoopt rechtstreeks aan de consument, zoals de Kringloopwinkels, Driekant en restaurant Ctaste. Een aantal bedrijven hebben gemengde modellen; zo doet The Colour Kitchen bedrijfs catering maar heeft het bedrijf ook een restaurant en verhuurt het zalen voor evenementen. Maar de meesten zitten in een B2B-keten, zoals Specialisterren, Swink, en AutiTalent.

### **Marketingdilemma's**

De klant, of dat nu B2B of B2C is, is de belangrijkste stakeholder; wat kan een sociale firma doen gegeven de tucht van de markt? Ketent de keten of biedt de maatschappelijke missie van sociale firma's een extra dimensie aan de relatie met de klant?

De bedrijven die wij hebben onderzocht maken heel verschillende keuzes. Waar B2B-bedrijven Specialisterren, AutiTalent en The Colour Kitchen hun bijzondere personeelsbestand in de etalage zetten, kun je het bij Ctaste of De Prael in de consumentenmarketing nauwelijks terugvinden. Swink en Emma Safety Shoes kiezen een middenweg: ze zijn open en transparant, maar communiceren niet nadrukkelijk of proactief. De keuzes die deze ondernemers maken zijn, naast hun persoonlijke voorkeuren, gebaseerd op hun dienst of product en op de klanten die zij hebben of wensen. Arno Kooy van De Prael zegt: “Wij willen niet overkomen als een zielenpiet. Het gaat echt om de kwaliteit van het product.” Een algemene regel over de juiste marketingstrategie is dan ook niet te geven. Maar uit ons onderzoek komt één ding heel helder naar voren: een goed product tegen een goede prijs is een voorwaarde. Daar

zullen klanten geen concessies aan willen doen. De maatschappelijke meerwaarde kan wel meetellen, maar kan niet een matige service of een hoge prijs compenseren. Het is op zijn best “mooi meegenomen”, het kan misschien net een kleine extra gunfactor zijn.

Dat is dan meteen de vraag voor de sociale firma: welke soort klanten hechten er waarde aan het speciale karakter van een sociale firma en hoe kun je die waarde het beste vertalen in je marketing en sales? Want echt netto meer betalen wil eigenlijk geen enkele klant. Een aantal conclusies komen uit ons onderzoek naar voren:

- Klanten die gewoon altijd en op ieder moment de laagste prijs willen, dus eigenlijk op de spotmarkt willen kopen, kun je als sociaal ondernemer beter mijden. Een sociale firma kan niet dagdagelijks de goedkoopste mensen inhuren en weer wegsturen, dat gaat tegen alle waarden van een sociaal ondernemer in. Alleen al de onrust die telkens wisselende klanten en variërende hoeveelheden werk met zich meebrengen, vormen een te groot probleem.
- Klanten ervan overtuigen dat een goede service kan worden geleverd met een bijzonder personeelsbestand is een uitdaging op zichzelf, dat kost tijd en aandacht. Sociaal ondernemers moeten daar vaak hard voor werken, en zorgen dat ze dit aan kunnen tonen, met harde, cijfermatige gegevens en goede referenties. De sociaal ondernemer zal de juiste klanten moeten vinden en verbinden, en deze ook meenemen in de manier van werken en de meerwaarde die wordt gecreëerd. Ook als de overheid de klant is zal dit niet vanzelfsprekend zijn: adequate communicatie is altijd nodig.
- Sociale firma's kunnen het beste proberen om de gunfactor te halen uit niet-financiële elementen in de klantrelatie, zoals langdurigheid en voorspelbaarheid. Bijvoorbeeld in langere raamcontracten, in goede forecasts van werkvolume, en in een voorspelbare en redelijke prijsontwikkeling binnen de raamcontracten. Dan kun je als leverancier bouwen aan je bedrijf en aan je missie.

U, beste lezer, bent vast ook op de een of andere manier klant, misschien is dit een goed moment om eens te reflecteren op uw koopgedrag? Zodat u, de klant, niet ketent in de keten maar soms ook ruimte biedt?

# Specialisterren

## Testen met speciale aandacht

Sjoerd van der Maaden is het type “moet het vanuit een gymzaal in Nieuwegein, dan moet het vanuit een gymzaal in Nieuwegein”. En dat geldt ook voor oud-collega Ronald. Begin 2009 zeggen ze, heilig overtuigd van de talenten van hoogbegaafde mensen met autisme, hun succesvolle carrière als ICT’er op om sociaal ondernemer te worden. Inmiddels is Specialisterren een professioneel en hoogwaardig ICT-bedrijf. “Mensen met autisme hebben een focus die van heel grote waarde is in onze sector. Maar ze moeten wel de kans krijgen om op de arbeidsmarkt te komen en, onder voor hen ideale omstandigheden, daar hun talenten in te zetten. Bij ons kan dat.

Wat een nobele stap. “Ronald en ik hebben allebei een zoon met autisme die fantastisch werk kan verrichten maar onder ‘normale omstandigheden’ vertraging na vertraging opliep. Als vader vraag je je toch af hoe je kind dan gaat landen in de maatschappij.” En naast hun eigen zoons zijn er in Nederland nog 190.000 mensen met een Autisme Spectrum Stoornis. Tel daar het tekort aan ICT’ers bij op en je hebt een pracht van een business case.

De gymzaal werd gelukkig al gauw te klein en met 21 vaste softwaretesters in dienst en een aantal leergangen van de Specialisterren Academy op de rol, staat deze social enterprise *pur sang* anno 2014 stevig op de kaart. Niets dan lovende recensies van grote klanten als Bol.com, Delta Lloyd, RTL en Heineken. En heus niet omdat Sjoerd en Ronald van die sympathieke jongens zijn. “Wij zijn niet alleen maar een sociaal bedrijf, we leveren écht meerwaarde omdat we zien in welke omstandigheden onze mensen ten volle tot hun recht kunnen komen. Mensen met autisme kunnen zich beter dan ‘normale’ mensen concentreren en zijn, kunnen we wel stellen, de beste testers.”

Als het gewoon kan, kan het gewoon. Maar relatief kleine aanpassingen als het prikkelvrij maken van de werkomgeving verhogen het plezier en de productiviteit van de medewerkers. Specialisterren zorgt ervoor dat deadlines worden gehaald zonder ze te benadrukken; verwachtingen worden duidelijker en overzichtelijker wanneer ze aan het begin van de dag op de juiste toon gezamenlijk worden besproken.

Specialisterren leverde instanties zoals het UWV, de gemeente Utrecht en GGZ in totaal al een besparing op van 814.498 euro per jaar. Maar de maatschappelijke meerwaarde is zo mogelijk nog interessanter: de eige waarde van mensen groeit, ze gaan zelfstandig wonen, ze krijgen een salaris in plaats van een uitkering. “We zijn geen project waarin we mensen een baantje geven; ons bedrijf richt zich erop om iemand daadwerkelijk zicht op een loopbaan te bieden. Het gaat over groei en toekomstperspectief.”

Alhoewel er door klanten op kwaliteit, efficiëntie en continuïteit niet hoeft te worden bekibbeld, is een wederzijds commitment toch heel belangrijk. Specialisterren mag zich dan sociaal en commercieel inmiddels hebben bewezen, veel mensen hebben nog koudwatervrees als het gaat om zakendoen met social enterprises.

Heel bewust gebruikt Sjoerd het sociaal ondernemerschap in de marketing. Zo worden nieuwe klanten altijd uitgenodigd op kantoor om kennis te maken met de mensen, en wordt er naast de kwaliteit van de geleverde diensten op de sociale meerwaarde gewezen. Er speelt, zeker in het begin, een gunfactor mee. Zo zijn de meeste klanten niet gewend dat IT’ers niet bij hen op kantoor zitten. Dat vergt dus een aangepaste manier van werken, maar die is zeker niet minder goed: “Wij zetten het zo duidelijk in de marketing in omdat we niet werken met zielige mensen, maar met de beste testers.” Maar het is ook essentieel voor klanttevredenheid; de klant moet weten wat er anders is in de communicatie, en daar waardering voor hebben. Als de samenwerking eenmaal daar is, wordt het *business as usual*.

## H11 De balans

Werken met een personeelsbestand van mensen met een arbeidsbeperking, ongeacht de aard van deze beperking, is zeer dankbaar, het geeft veel plezier en voldoening. Daarvoor krijgt de ondernemer bovendien betrokkenheid, motivatie en loyaliteit terug.

In de afgelopen hoofdstukken hebben we de drie belangrijkste elementen van het businessmodel van sociale firma's onder de loep genomen en geconstateerd dat het niet eenvoudig is om te werken met een bijzonder personeelsbestand. In dit hoofdstuk maken we de balans op. We beginnen bij de financiële kant: de meerkosten en de concurrentiepositie die daaruit voortvloeit. We kijken naar de manieren waarop de bedrijven met deze meerkosten omgaan, en hoe ze deze trachten te compenseren. Daarna besteden we nog even aandacht aan de mensen, de marketing en de stakeholders, om te eindigen met de conclusie die de opmaak vormt voor Deel III: het pad naar een grotere participatie.

### De meerkosten

In de voorgaande hoofdstukken hebben we de complexiteit van het businessmodel geschetst. Zowel op grond van deze schets als op basis van de literatuur kunnen we concluderen dat er altijd meerkosten zijn verbonden aan het werken met mensen met een arbeidsbeperking. In principe worden meerkosten niet (volledig) vergoed; de vergoeding beperkt zich, via de bepaling van de loonwaarde, tot een aanvulling tot het minimumloon. Dat is meestal niet voldoende om het salaris te dekken; de laagste salarissen liggen in de meeste cao's immers boven het minimumloon. Dat betekent dat de ondernemer dus sowieso al met een financieel gat zit, want de aanvulling gaat niet tot het reële salarisniveau. Dat gat (feitelijk een netto-verlies) loopt in veel cao's al snel op tot 15% van de directe salariskosten.

Als een werkgever besluit om iemand aan te nemen uit "een regeling", dan wordt de overheid partij in de transactie. Het wordt feitelijk een tripartite overeenkomst tussen werkgever, werknemer en de overheid. De overheid heeft dan verschillende verschijningsvormen, afhankelijk van de regeling: het kan het UWV zijn, een SW-bedrijf, een gemeentelijke dienst of een uitzendbureau dat werkt in opdracht van de gemeente. Vaak zijn er bij het proces ook

jobcoaches en arbeidsdeskundigen betrokken. Veel ondernemers klagen erover hoe lastig het is om mensen te vinden en te verbinden. De uitvoeringsstructuur is complex. Vaak weten de intermediairs niet goed wat de match is tussen een werkzoekende met een beperking en een sociale firma, omdat de beperking bijvoorbeeld onvoldoende vastligt in systemen. Het matchen is dan arbeidsintensief en gaat gepaard met veel *trial and error*. Ook de daaropvolgende formulierenstroom en administratieve afhandeling kosten meer tijd dan bij regulier personeel. Dit alles geeft altijd meerkosten in vergelijking met regulier personeel.

Een volgende categorie van meerkosten vloeit voort uit het in- en aanpassen van de mensen. Veel mensen met een beperking hebben nooit of lang niet gewerkt. Het kost meer tijd dan normaal voordat deze mensen aan hun nieuwe werkomgeving gewend zijn en productief mee kunnen draaien; dat vergt een lange aanloop. De werkomgeving moet worden aangepast aan deze mensen, soms fysiek en soms met behulp van technologie, bijvoorbeeld bij blinde mensen.

De relatief geringe productiviteit van veel mensen met een arbeidsbeperking is een volgend issue, de loonaanvulling zou die moeten compenseren maar doet dat niet altijd. De begeleiding kost ook veel tijd en aandacht, vaak is er meer management nodig en daarnaast nog coaching en zorg. Zoals eerder gezegd zijn mensen met een beperking vaak wat minder flexibel; zeker mensen met psychische beperkingen of autisme kun je niet op het laatste moment vragen om over te werken vanwege een verlate klantwens.

Hoe substantieel de meerkosten zijn is in zijn algemeenheid niet te zeggen: dat varieert heel sterk en hangt af van de mensen, van het bedrijfsproces, en van de grootte van het bedrijf. Een sociale firma is echter speciaal ingericht op deze processen en deze mensen, dat gegeven beperkt de meerkosten. Door het concentreren (het werken met een naar verhouding groot aantal mensen met een beperking) kunnen grotere aanpassingen worden gedaan en blijven de meerkosten in principe relatief beperkt.<sup>37</sup> De ondernemer kent de intermediaire instanties, hij kan de geschiktheid van kandidaten goed inschatten, en ook de administratie is ingericht op de diverse relevante regelingen.

Dat er meerkosten zijn is evident. Als er geen meerkosten waren zouden er zeker veel meer mensen met een arbeidsbeperking al een baan hebben gevonden. Want de passie voor dit

onderwerp is groot en de intenties van veel werkgevers zijn goed. Dat er meerkosten zijn wordt door beleidsmakers niet altijd erkend. Dat lijkt merkwaardig maar wordt waarschijnlijk ingegeven door de angst dat er druk komt om de meerkosten beter te vergoeden.

### **Omgaan met de meerkosten**

Veel sociale firma's zijn, zoals gezegd, door hun specialisme in staat om de meerkosten te beperken en om de regelingen die er zijn goed te benutten. Dat begint met de vaststelling van de loonwaarde. De loonwaarde is een bepaling van hoe een persoon zal functioneren in een werkomgeving; dat is een subjectieve beoordeling. Dit betekent dat erover gepraat kan worden. Als een intermediair een persoon of een groep aanbiedt aan een ondernemer en die inschaalt op bijvoorbeeld 80% loonwaarde, dan kan de ondernemer besluiten dat het productiviteitsgat te groot is, en deze persoon niet voor deze loonwaarde aan te nemen. Op de arbeidsmarkt zijn altijd wel alternatieven. Dan ontstaat er een gesprek waarin de ondernemer een indicatie geeft tegen welke loonwaarde hij deze persoon wél een plek wil geven, en dan wordt het afgemaakt op bijvoorbeeld 60%. Zo ontstaat een vorm van compensatie die niet erg zichtbaar is.

Het hierboven genoemde inwerkproces wordt vaak wel vergoed, in de vorm van een inpassingsvergoeding. Verder kunnen sociale firma's goed overweg met het mixen van mensen en regelingen; een deel van de mensen werkt bijvoorbeeld in het kader van een re-integratietraject met behoud van uitkering. Vaak wordt ook gebruik gemaakt van arbeidsmatige dagbesteding waar eveneens vergoedingen voor bestaan. Deze mix maakt het managen van de organisatie zeer complex maar levert wel goedkope arbeidsuren op.

De laatste categorie van compensatie wordt geboden door het personeel zelf, als mensen boven het minimumloon presteren, zoals bijvoorbeeld bij Specialisterren en Ctaste. Dan kan de ondernemer binnen de marges van de CAO een salaris vaststellen, waardoor de mensen zelf in feite ook een compensatie leveren. De sociaal ondernemer en zijn reguliere personeel leveren vaak ook een bijdrage doordat ze wat minder verdienen dan ze bij financieel gedreven bedrijven zouden doen. Want uiteindelijk moeten ze concurreren in de vrije markt en kunnen ze niet langjarig werken met een hoger kostenniveau.

Dat het lastig is om de bedrijfsvoering van een sociale firma duurzaam op orde te krijgen, blijkt ook uit een onderzoek van het VSB Fonds en Start Foundation. Start "wil kansen creëren voor mensen die kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt". Samen met VSB, een donatiefonds dat zich inzet voor een samenleving waarin iedereen mee kan doen, werd een onderzoek uitgevoerd onder sociale firma's die door een van hen waren gesteund. Het afsluitende symposium had de veelzeggende naam "Sociaal ondernemen, geen sinecure". De studie concludeert dat er maar weinig succesverhalen zijn, bedrijven die duurzaam financieel en sociaal rendement opleveren. "Waar 'gewone' ondernemers al worstelen om een positief resultaat te boeken, struikelen veel sociale entrepreneurs over de extra lasten van het sociale ondernemerschap." Onze eindobservatie is dat de meerkosten die het bedrijfsmodel van de sociale firma met zich meebrengt, bijna nooit volledig worden gecompenseerd. De meerkosten tasten de concurrentiepositie aan, dat is een van de belangrijkste redenen waarom de sector niet harder groeit. We streven naar verbetering van de ondernemersomstandigheden, daar gaan we in het volgende deel diep op in. Maar daar kan een individuele ondernemer op korte termijn niet veel mee. Die moet gewoon een beetje een *uphill battle* voeren. Veel van de ondernemers die we hebben uitgelicht hebben niet voor niets een grote emotionele verbinding met de mensen: daar doen ze het voor, niet voor het geld.

### **Zes lessen voor werkgevers**

Wat zijn de lessen van dit deel waar we mee verder kunnen?

- Er zijn meerkosten: dat onderkennen is een belangrijke voorwaarde voor succes.
- Sociaal ondernemerschap is een competentie. Het management van een bedrijf moet dat onderkennen en investeren in de benodigde kennis en kunde.
- Zoek grotere oplossingen: vaak is concentreren in economisch opzicht een betere oplossing dan spreiden.
- Mensen met een arbeidsbeperking kunnen zich slechts beperkt aanpassen aan de organisatie; de organisatie moet dus worden aangepast aan de mensen. De doelgroep die wordt gekozen moet passen bij de core business van het bedrijf, en vervolgens moeten de bedrijfsprocessen en de organisatie worden aangepast aan de mensen. Andersom zal het niet gaan. Dit vereist een fundamentele keuze van het management.
- Zoek betrokken klanten: klanten die de maatschappelijke meerwaarde begrijpen. De klantrelaties moeten langdurig zijn en niet puur op losse transacties zijn gericht; een wederzijdse commitment is vereist.



- Passie voor het onderwerp is een vereiste. Het runnen van een sociale firma kost energie en vaak geld. Alle stakeholders moeten een bijdrage leveren: de ondernemer, het reguliere personeel, de eigenaren en de eventuele andere financiers.

Deze lessen zijn niet alleen relevant voor sociale firma's maar ook voor andere inclusieve werkgevers in Nederland. Ze zijn bedoeld voor iedereen die een bijdrage wil leveren aan een betere participatie van deze groep: voor commerciële bedrijven, voor instellingen en voor de overheid als werkgever. Voor iedere organisatie zullen de besproken factoren anders wegen. Als grote bedrijven als DSM of Philips stappen zetten naar meer inclusiviteit, dan zullen de kosten en het opbouwen van een competentie anders wegen dan voor een MKB bedrijf. Grote organisaties kunnen een "in house sociale firma" overwegen, dus een bedrijfseenheid inrichten met een grote groep mensen met een beperking. Dat zien we nog veel te weinig.

Met deze zes lessen beëindigen we deel II; we nemen ze mee naar deel III. Op basis van deze zes lessen kunnen we onderzoeken hoe we een grotere participatie dichterbij kunnen brengen.

## Deel III

# Inclusiviteit bewerkstelligen

---

*Sociale firma's zouden een grote bijdrage kunnen leveren aan onze economie en aan een hogere arbeidsparticipatie; in het vorige deel hebben we de toegevoegde waarde, de benodigde competenties en de uitdagingen van de sector besproken. Deze zal echter niet vanzelf groeien; het ecosysteem moet sterker en de marktomstandigheden waarin sociale firma's opereren moeten gunstiger worden. We beginnen dit deel bij de sociale firma en de sector zelf: hoe kunnen zij zelf stappen zetten? We schetsen een noodzakelijke voorwaarde daarvoor: een algemeen aanvaard keurmerk sociale firma. Dat zou een middel zijn om de sociale firma een betere positie te geven in de bedrijfsketen, bijvoorbeeld doordat grote werkgevers hun inclusiviteitsdoelen mede kunnen invullen via aan- en uitbesteding aan de sociale firma's. Daarna bespreken we het beleid van de overheid, gericht op het creëren van banen. De sociale firma verdient een prominentere plek in het economisch beleid. Ook een aantal aanpassingen van de sociale wet- en regelgeving en van de uitvoering daarvan zijn gewenst. We besluiten het boek met een samenvatting en een vergezicht.*



## H12 Een keurmerk en een ecosysteem

Wil de sociale firma groeien, dan moet zij een heldere identiteit hebben. Iedereen moet weten wat de specifieke kenmerken van een sociale firma zijn, en wie zich wel en wie zich niet met dit predicaat mag tooien. De sector kan zich dan steviger verenigen en beter voor zijn belangen opkomen. Impact-investeerders kunnen kennis opbouwen van de bedrijfsvorm; zo zal meer passend kapitaal naar de sector stromen. Een duidelijke bedrijfsvorm kan ook zorgen voor meer professionaliteit, en een betere basis vormen voor onderzoek en voor opname in onderwijsprogramma's. Zo creëren we een ecosysteem.

Het keurmerk sociale firma vergroot de kans op betere marktomstandigheden voor de sociale firma. Het is een middel om inclusiviteit op de goede manier te verankeren in de relaties tussen business partners. Het zal de financiering, de definitie en de controle van participatiedoelstellingen in de relatie tussen klant en leverancier een stuk eenvoudiger maken. Daardoor kunnen deze doelstellingen ook gemakkelijker worden opgenomen in kleinere contracten. Dit geldt voor grote bedrijven en instellingen, maar natuurlijk evenzeer voor de overheid. Het keurmerk positioneert de sociale firma als business partner voor de lokale overheid, bijvoorbeeld als het gaat om de ontwikkeling van mensen, om werk en inkomen. Of de rijksoverheid er iets mee wil doen is nog de vraag maar het kan wel, op het gebied van sectorontwikkeling, financiering en fiscaliteit. Deze onderwerpen bespreken we in de volgende hoofdstukken.

### **Het keurmerk sociale firma (keurmerk-sf)**

Social Enterprise NL heeft inmiddels namens haar leden het initiatief genomen om een keurmerk-sf te ontwikkelen; dit initiatief is door een waaier van partijen omarmd.

Het keurmerk-sf zou landelijk geaccepteerd moeten worden, en voor iedereen beschikbaar moeten zijn, zodat in principe elke ondernemer kan kiezen voor dit businessmodel, dat dan een brede toepassing zou krijgen. Het keurmerk moet eenduidig de kwantitatieve aspecten van inclusiviteit definiëren. Het moet helder zijn over "de doelgroep" (wie telt wel mee en wie niet?), en over de ondergrens van het percentage mensen met een arbeidsbeperking.

De kwalitatieve kant van de bedrijfsvoering is evenzeer belangrijk: is een bedrijf in staat om mensen te ontwikkelen, en stromen mensen door als dat een van de doelstellingen is? We willen hier niet in details treden of te strak aangeven hoe wij vinden dat het keurmerk-sf er precies uit moet komen te zien. We willen een proces op gang brengen waar iedereen zich aan kan verbinden, zodat het keurmerk daadwerkelijk iets bijdraagt aan onze doelstellingen.

Een opname binnen de PSO-familie, de Prestatieladder Socialer Ondernemen, zou voor Nederland de meest wenselijke oplossing zijn. De PSO is het meest breed geaccepteerde instrument in Nederland. Het meet hoeveel een bedrijf bijdraagt aan werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie ("socialer ondernemen"). Er zijn verschillen tussen de huidige PSO en het beoogde keurmerk-sf, maar er zijn ook veel overeenkomsten. Inpassen in de PSO-familie faciliteert eenduidigheid van nationale definities en het certificeringsproces in Nederland.

In de volgende hoofdstukken bespreken we de harde voordelen van een keurmerk-sf: het gebruik ervan bij aanbesteden en in de relaties tussen sociale firma's en de overheid. Maar eerst geven we twee aspecten van "een gunstiger ecosysteem", oftewel de zachte voordelen.

## ANNEMARIE VAN GAAL

Ook Annemarie van Gaal is op de gedachte van een keurmerk gekomen, getuige haar column in het FD van 22 oktober 2013. Ze komt erop naar aanleiding van een telefoongesprek met haar vader, die blind is. "Dwang in de vorm van een personeelsquotum creëert altijd weerstand en is nooit goed... Waarom pakken we het niet slimmer aan? We zouden bijvoorbeeld bedrijven die minimaal 50% mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben een keurmerk kunnen geven. Vervolgens zouden bedrijven

die voor tenminste 10% van hun inkoop gebruik maken van bedrijven die het keurmerk hebben, zijn vrijgesteld van het 5%-quotum. Met het keurmerk en deze keuze stimuleren we meteen ondernemers om een bedrijf te bouwen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, dan zijn we er toch? ... Op een fijne manier." Goede gedachte van Annemarie.

## Professionaliteit, kennis en kunde

In hoofdstuk 7 hebben we al een duidelijke stelling geponeerd: werken met mensen met een arbeidsbeperking is een vak. En dat geldt niet alleen voor het werk met de mensen zelf; een sociale firma heeft specifieke competenties nodig om succesvol te zijn, van marketing tot financiën.

Aukje Smit, een van de weinige echte experts op dit gebied, is er duidelijk over: "Er moet veel meer detailonderzoek komen naar hoe sociale firma's werken. Waar de succesfactoren liggen en wat de good practices zijn, beschrijvingen of blauwdrukken, zodat anderen de aanpak ook echt kunnen overnemen. Dit is er niet." Leerstoelen en lectoraten zijn gewenst, en dan liefst aan de bedrijfskundige faculteiten. Het creëren van een duidelijke identiteit voor sociale firma's opent de weg naar meer en beter gestructureerd onderzoek.

Voor onderwijs geldt vanzelfsprekend hetzelfde: een vak kun je immers leren. Daar is wel groei van de sector voor nodig; er moet vraag zijn vanuit studenten en vanuit de arbeidsmarkt voordat een onderwijsinstelling modules op dit gebied zal aanbieden. De sector moet aantrekkelijker worden, zodat ook commerciële en managementprofessionals kiezen voor een carrière in de sociale firma. Hier moet een kip-ei-probleem worden doorbroken. Wij hopen op een voorloper in onderwijsland die de stap snel gaat zetten.

## Financiers

Het vinden van financiering is een grote opgave voor sociale firma's. De winstgevendheid is meestal beperkt en succes is niet gegarandeerd. Een zekere afhankelijkheid van overheidsregelingen zal er altijd zijn, ook al krijgt een firma als individuele organisatie geen subsidie. Want er wordt breed gebruik gemaakt van loonsuppletie en re-integratiegelden, en soms van zorggelden. Deze combinatie van factoren maakt een sociale firma oninteressant voor puur rendementgedreven financiers en banken.

Dit probleem wordt nog versterkt door de juridische structuur die veel firma's hebben. Vanuit de overheid wordt vaak informele druk uitgeoefend op ondernemers om te kiezen voor de vorm van een stichting; gemeenten doen liever zaken met een stichting dan een BV. Veel van deze ondernemers zijn gedwongen om een stichting naast hun BV aan te houden, en daarenboven moeten ze een ruling hebben van de Belastingdienst. Deze constructies zijn

noodzakelijk om, via de stichting, de instroom en opleiding van de arbeidsbeperkte werknemers te kunnen financieren, terwijl het werk zelf in de BV wordt verricht. De stichting is niet financierbaar, want er zijn geen aandelen en er kan ook niemand borg staan. Dat is wel iets wat een bank gewoon eist: de ondernemer moet een persoonlijk risico lopen. Dit is een van de redenen waarom wij pleiten voor een nieuwe juridische vorm voor social enterprises naar Engels model, een vorm die deze problemen oplost.

Sociale firma's zijn dus grotendeels aangewezen op impact-investeerders en *venture philanthropy*. In deze laatste categorie vallen fondsen zoals stichting DOEN, het Anton Jurgens Fonds en Start Foundation. Uiteraard zijn er vele andere financiers actief, waaronder welgestelde particulieren, zogenaamde informal investors. De meesten van hen willen graag uitzicht op *financial return* naast *social return*. De genoemde fondsen zijn voorlopers, die veel hebben geleerd van deze sector en daar grote waarde aan toevoegen. Zij hebben de sector mede op de kaart gezet, maar zij kunnen een gewenste groei in volume niet financieren. De groei die wij hopen te zien vanuit de lijnen die wij in de vorige hoofdstukken hebben geschetst, zou de sector aantrekkelijker maken voor reguliere financiers zoals banken.



## H13 De keten ontketend

In hoofdstuk 5 hebben we het al gezegd: aan goede intenties ontbreekt het niet. Veel bedrijven en instellingen willen graag streven naar inclusiviteit. Iedere werkgever kan zijn verantwoordelijkheid nemen, en mensen met een arbeidsbeperking opnemen in het personeelsbestand. In hoofdstuk 6 hebben we een doel en een aantal randvoorwaarden gesteld: werk moet passen bij de mensen, zij moeten kunnen werken naar vermogen en zij moeten zo een economische bijdrage kunnen leveren.

### **Bedrijven zijn waardeketens geworden**

Niet elke werkgever kan op grote schaal aan deze voorwaarden voldoen. Neem bijvoorbeeld de grote accountantsfirma's, advocatenkantoren en management consultants. Hun core business bestaat uit het inzetten van hoog opgeleide, zeer flexibele professionals met de sociale vaardigheden die nodig zijn om met veeleisende klanten om te gaan. Dan zijn beperkingen echt beperkend. De receptie, de schoonmaak en het bedrijfsrestaurant zijn uitbesteed aan gespecialiseerde dienstverleners, de automatisering wordt grotendeels gedaan vanuit India, en het wagenpark wordt beheerd door een leasemaatschappij. Dit is anno 2014 niets bijzonders, alle grote bedrijven werken zo. Internationale bedrijven zijn tegenwoordig meer grote systemen dan grote bedrijven, die flexibel moeten zijn en veel gebruik maken van tijdelijke dienstverbanden en freelancers. Dergelijke bedrijven kunnen geen passend werk bieden aan grote aantallen mensen met een lage loonwaarde zonder rekening te houden met de gehele waardeketen die zij beheren. Althans, niet op een manier die voldoet aan de voorwaarden die daar vanuit bedrijfseconomisch oogpunt aan gesteld mogen worden. Het stellen van eisen aan leveranciers en business partners is voor deze bedrijven dan ook een logische en noodzakelijke stap.

### **Inclusiviteit in de keten**

Maar hoe doe je dat? Hoe bepaal je wat een business partner zou moeten doen? Hoe definiëer je "arbeidsbeperking"? Welk minimumpercentage mensen met een arbeidsbeperking kun je redelijkerwijs verlangen van een partner, gezien de aard van de diensten die worden geleverd? Worden de diensten duurder en zo ja, hoeveel? Hoe geef je dit vorm in contracten,

hoe controleer je of de afspraken worden nagekomen, en hoe bepaal je de hoogte van eventuele boetes als men in gebreke blijft? Dit zijn vragen die illustreren dat het niet zo eenvoudig is om inclusiviteit in te bouwen in de keten. Hoe hoger de complexiteit, des te lager de motivatie van inkopers om hier serieus werk van te maken. Hoe hoger de transactiekosten, des te moeilijker het is om inclusiviteit als voorwaarde in te bouwen en de kosten terug te verdienen. En dus blijft dit momenteel vaak beperkt tot de heel grote contracten; voor kleinere relaties wordt het gewoon te duur om alle ins en outs vast te leggen en te controleren.

Hier zal een keurmerk-sf veel oplossen. Het opnemen van een sociale firma, dus een bedrijf met een dergelijk keurmerk, in de keten ligt voor de hand. Deze bedrijven zijn gespecialiseerd in werken met mensen met een arbeidsbeperking en zullen dus de laagste meerkosten hebben. Het keurmerk-sf voorziet in de beantwoording van de meest basale vragen: wat is afstand tot de arbeidsmarkt, om hoeveel mensen gaat het precies, en hoe controleer je dat. De controle wordt gedaan door de certificerende instantie, daar hoeft de opdrachtgever zich dus niet druk om te maken. Een keurmerk-sf neemt het overgrote deel van de complexiteit en de kosten weg. Een bedrijf of instelling kan het keurmerk-sf eenvoudig als voorwaarde hanteleren voor een contract, of geeft er bij het inkoopproces een aantal punten aan. Commerciële bedrijven zijn hier vrijer in dan de overheid, die is gebonden aan Europese aanbestedingsregels. Maar ook de overheid kan binnen het kader van EMVI meer doen dan nu gebeurt.

### Groei

Als meer bedrijven, instellingen en overheden inclusiviteit op deze manier gaan benaderen, dan zal het aantal sociale firma's stijgen. Immers, potentiële klanten zullen om het keurmerk-sf vragen en dat zal ondernemers stimuleren om het te verwerven. Daartoe zullen ze meer mensen met een arbeidsbeperking moeten aannemen en daar ook op een goede manier mee om moeten gaan. Zo worden ondernemers die meer willen doen beloond, en worden meer passende arbeidsplaatsen voor mensen met beperkingen gecreëerd.

Inkopenorganisaties zullen echter alleen gaan werken met het keurmerk-sf als er voldoende potentiële leveranciers op de markt zijn. Ook hier hebben we te maken met een kip-eiprobleem: ondernemers willen het keurmerk-sf pas als er voldoende klanten om vragen, en klanten willen het keurmerk-sf pas gebruiken als er voldoende aanbieders zijn. Zoals Bert van Boggelen van De Normaalste Zaak het zegt: "Wat sociale firma's nodig hebben zijn opdrach-

ten, want dan gaat de schoorsteen roken." De verantwoordelijkheid om dit om te vormen tot een opwaartse spiraal ligt dan ook bij alle partijen. De sociale firma's moeten zich certificeren en dit bekend maken. Klanten moeten waar mogelijk om het keurmerk-sf vragen. Eigenlijk verwacht je van de overheid dat zij dit als eerste adopteert: zij heeft er immers in eerste instantie het meeste belang bij om minder mensen in uitkeringsregelingen te hebben, en zo "de tweede euro" binnen te halen.

Het aantal goede voorbeelden is nog beperkt. De gemeente Apeldoorn is een voorloper; sociaal aanbesteden maakt al sinds de zomer van 2011 deel uit van het gemeentelijke aanbestedingsbeleid. De gemeente heeft zichzelf PSO gecertificeerd en zit op trede 3 hoog in de ladder. Zij heeft daarmee ook een stevige positie ingenomen ten opzichte van haar business partners: zelf het goede voorbeeld geven, biedt ruimte om eisen te stellen.

In de praktijk zijn het echter vaak commerciële bedrijven die het meest lenig en proactief zijn en die het snelst intenties omzetten naar actie. Veel van onze hoop is dan ook op hen gericht.

### SAP

Ook internationaal toonaangevende bedrijven nemen hun verantwoordelijkheid, zoals het Duitse softwarebedrijf SAP, waar wereldwijd ruim 66.000 mensen werken. SAP heeft als doel gesteld dat in 2020 minimaal één procent van alle werkplekken bezet wordt door medewerkers met een autismestoornis, met name in de software factories. *"By embracing differences, we can help spark our innovation while also challenging assumptions and inspiring change."* SAP gaat deze filosofie wereldwijd doorvoeren. Het

bedrijf gelooft in de diversiteit van zijn medewerkers. Een gedegen onderzoek en pilots in India en Ierland vormden de basis voor deze doelstelling; daarbij werd aangetoond dat werken met deze groep medewerkers ten goede kwam aan de teamcohesie en de productiviteit. SAP loopt op deze wijze voorop in de aanname van hoogwaardig technisch personeel met een beperking. Eén procent is mooi, maar wat ons betreft mag de lat nog wel wat hoger.

# Inpassen

Veel grote werkgevers worstelen met hun MVO-beleid en participatiedoelstellingen. Het inpassen van mensen met een serieuze beperking verloopt vaak moeizaam en velen vinden het verloop te groot. Dat is niet motiverend voor de betrokken mensen en kostbaar in de uitvoering.

Grote werkgevers kunnen zakendoen met sociale firma's als ze iets in te kopen of uit te besteden hebben, maar zij kunnen natuurlijk ook iets van hen leren. Ze kunnen bijvoorbeeld zelf een bedrijfseenheid invullen naar het model van de sociale firma, dus een afdeling met bijvoorbeeld 50% mensen met een arbeidsbeperking. De zes lessen in hoofdstuk 11 geven handvatten daartoe. Dat lukt alleen als er sprake is van werkelijk commitment, die ook echt "top down" moet zijn: de passie van de geportretteerde ondernemers moet vertaald worden naar de corporates en de grote instellingen.

In hoofdstuk 5 hebben we de afweging besproken tussen spreiden of concentreren. Dat is geen "wat is beter"-discussie. Voor bepaalde mensen is het heel goed om in een normale werkomgeving te functioneren, mits die werkomgeving past of passend gemaakt kan worden tegen redelijke kosten. Vaak betreft dit mensen met een relatief kleine afstand tot de arbeidsmarkt, of mensen die door de aard van hun beperking meteen al redelijk goed bij de baan passen. Mensen dus voor wie hun beperking geen grote rol speelt, of die daar om welke reden dan ook juist voordeel bij hebben. Maar er kan meer dan alleen met spreiden mogelijk is; soms is concentreren de juiste oplossing, voor zowel de mensen zelf als voor de werkgever. Zeker de grote werkgevers kunnen ook het één doen en het ander niet laten, dus zowel mensen in normale afdelingen

plaatsen als een aparte bedrijfseenheid oprichten waar zoveel mogelijk mensen met een beperking terecht kunnen.

Deze combinatie zal het gemakkelijker maken om het inclusiviteitsbeleid van een bedrijf te realiseren. Een gespecialiseerde bedrijfseenheid heeft het voordeel van zichtbaarheid; dat is goed voor het maatschappelijk profiel van het bedrijf. Daar is niets mis mee: hoe meer voordelen het inclusiviteitsbeleid heeft voor de werkgever (financieel en niet-financieel), des te beter het stand zal houden. Als een werkgever investeert mag hij ook een return zoeken – sterker nog, *moet* hij eigenlijk return zoeken. Dit type beleid beklijft beter als het uit de sfeer blijft van "leuk en sociaal, het mag wel iets kosten, maar niet teveel". Een fundamentele keuze voor één *in house*-sociale firma helpt daarbij.

Dit lijkt niet moeilijk maar we zien het maar weinig gebeuren, ook niet bij de overheid. Het vraagt op zijn minste een verandering van paradigma. Het eist echt een andere houding, een principiële keuze. Een afdeling met 50% mensen met een beperking is heel zichtbaar, dat heeft zoals gezegd positieve effecten maar zal ook vragen oproepen. Daar kun je voor terugschrikken, of je kunt er je voordeel mee doen. Boven het maaiveld uitsteken vraagt moed, aandacht en tijd. En dan is er natuurlijk nog een barrière: het risico dat je loopt. Een ontwikkelingsproject kan mislukken, dat kost niet alleen geld maar is ook slecht voor je imago. Het enige wat je daaraan kunt doen, is het professioneel aan te pakken. Kijk goed wat werkt en betrek er de juiste experts bij, bijvoorbeeld de ervaringsdeskundigen die in dit boek worden geportretteerd.

Misschien is het dus toch best moeilijk. Juist daarom is het zo belangrijk om te leren van elkaar. De leden van De Normaalste Zaak zijn de meest voor de hand liggende organisaties om hier het voortouw in te nemen; zij hebben hun intentie getoond en zijn al gestart met het opbouwen van relevante kennis en kunde.

## Aanbesteden en uitbesteden

De keten stimuleren kan in grote lijnen op twee manieren: bij aanbesteden, de inkoop van goederen en diensten, en bij het uitbesteden van bedrijfsfuncties.

Ook bij die tweede optie, de uitbesteding van bedrijfsfuncties naar gespecialiseerde dienstverleners, kan een organisatie het keurmerk-sf eisen. Denk dan bijvoorbeeld aan het bedrijfsrestaurant, de receptie, ICT, digitalisering, maar bijvoorbeeld ook aan fysieke distributie of zelfs productie. Deze zaken zijn vaak geregeld in veeljarige contracten, die soms bij de organisatie in huis worden uitgevoerd. Uitbesteden kan een laagdrempelige start zijn als een organisatie iets wil bijdragen aan een betere arbeidsparticipatie. Een grote bank bijvoorbeeld kan een langjarig en groot contract sluiten met Specialisteren, en meteen een stuk reshoring uitvoeren, dus werk dat de bank nu in India laat doen, terughalen naar Nederland. Specialisteren kan dat werk doen in haar eigen kantoor in Utrecht, of een eenheid inrichten in de gebouwen van de betreffende bank, dat maakt in principe niet uit. In zo'n geval is wel een bepaalde schaalgrootte noodzakelijk, anders kan de specifiek benodigde begeleiding niet rendabel worden georganiseerd. Bedrijfs cateraar The Colour Kitchen opereert in feite ook zo. PeerAdministratie doet de boekhouding en Swink verzorgt het web content management. Allerlei andere functies komen eveneens in aanmerking.

## Overheidsaanbestedingen

Aanbesteden: het woord alleen al leidt vaak tot een diepe zucht bij (sociaal) ondernemers. Veel van hen besluiten de overheid links te laten liggen; te complex, duurt te lang, te lage slagingskans. Toch is het een belangrijk onderwerp; de overheidsaanbestedingen bedragen jaarlijks €60 miljard.<sup>38</sup> 75% daarvan wordt door lokale overheden aanbesteed.<sup>39</sup> Potentieel een interessante markt voor sociaal ondernemers. Ook voor de overheid ligt een relatie met sociaal ondernemers voor de hand: ze creëren immers maatschappelijke meerwaarde, de overheid krijgt een extra stukje “algemeen belang” voor (bijna) dezelfde euro.

De praktijk blijkt weerbarstig. Dat heeft twee belangrijke oorzaken: regelgeving en cultuur. De rijksoverheid moet diensten vanaf €134.000 Europees aanbesteden, voor lokale overheden ligt dit drempelbedrag op €207.000.<sup>40</sup> Deze regels moeten corruptie voorkomen, zodat zonder aanzien des persoons de gemeenschap het beste af is. Meedoen aan een aanbesteding is zo wel een vak apart geworden.

De overheid is verplicht in zee te gaan met de EMVI, *de Economische Meest Voordelige Inschrijving*, waarbij de beste prijs/kwaliteitverhouding leidend is. Duurzaamheid en sociale doelstellingen kunnen als randvoorwaarde worden gesteld maar moeten wel verband houden met de opdracht. Vaak is de aankoop prijs toch de doorslaggevende factor. Inkoopers zijn trots op de besparing die ze weten te realiseren voor de betreffende budgethouder.

Via *social return* kan een bepaald percentage mensen uit “een regeling” bij de opdracht worden betrokken, zoals de bijstand of de Wajong. Over de effectiviteit van dit instrument

is veel discussie: het kan leiden tot draaideurwerkloosheid, waarbij mensen vast blijven zitten in een proces van werk, geen werk, werk, geen werk, en zoverder. Geen goede dynamiek voor mensen met een arbeidsbeperking. In het boek *De kwetsbaren* wordt dit proces treffend omschreven. Een sociale firma die langdurig werkt met mensen met een arbeidsbeperking heeft bij social return echter eerder een nadeel dan een voordeel ten opzichte van een bedrijf dat aangeeft werklozen te *zullen* inzetten gedurende de periode dat de aanbesteding loopt (zie p 38).

### **Hoe kan het beter?**

Indien een gemeente kiest voor een sociale firma die voor de opdracht niet de laagste prijs kan bieden, kan dit toch het meest gunstig zijn voor een gemeente als geheel. Doordat de sociale firma werk biedt of blijft bieden aan mensen die anders een uitkering zouden ontvangen, bespaart de gemeente op uitkeringskosten en vaak ook op zorgkosten. Ook duurzaamheidsdoelen, zoals afvalhergebruik en luchtkwaliteit, kunnen misschien mede worden gerealiseerd; sociale cohesie zou nog een argument kunnen zijn om voor een lokale sociale firma te kiezen. Veel is binnen EMVI al mogelijk. De nieuwe *Directive for public procurement* die in januari 2014 door het Europees Parlement is aangenomen, biedt nieuwe ruimte: “The new rules will contribute to the implementation of the Europe 2020 Strategy for a greener, more social, innovative and inclusive economy.”<sup>41</sup> Binnen de richtlijn kunnen aanbestedingen worden voorbehouden aan bedrijven die minimaal 30% mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben.<sup>42</sup> De Nederlandse overheid moet de richtlijn binnen twee jaar implementeren.

In het Verenigd Koninkrijk is sinds 1 januari 2013 de *Social Value Act* van kracht. Hierdoor zijn de autoriteiten verplicht kwaliteitscriteria mee te wegen die verband houden met sociale en ecologische impact. De UK kent ook een “*localisation act*” die bewonersbedrijven een streepje voor geeft. Uit onderzoek van Social Enterprise

UK blijkt dat aanbesteden op maatschappelijke waarde leidt tot betere kwaliteit en kostenbesparingen.<sup>43</sup> Uiteindelijk zou het wegen van de totale maatschappelijke waarde het beste zijn. Als iemand meer mensen met een beperking aan het werk in dienst heeft, dan verdient hij meer punten in het proces. Een ondernemer die met 40% mensen met een arbeidsbeperking werkt, heeft dan meer kans op een overheidsopdracht dan een ondernemer die 20% invult.



## H14 De lokale overheid

De lokale overheid is niet alleen betrokken bij inclusiviteit in haar rol als afnemer van diensten, producten of infrastructuur. Zij is ook verantwoordelijk voor de administratie van de gegevens van mensen met een arbeidsbeperking, soms oneerbiedig “de kaartenbak” genoemd. Ze beheert het budget van het grootste deel van de regelingen en die rol wordt per 1 januari 2015 nog veel groter. De gemeente is eigenaar van een SW-bedrijf dat een deel van die regelingen uitvoert en waarvan het overgrote deel gesubsidieerd moet worden. De lokale overheid is dan ook een van de belangrijkste belanghebbenden bij een grotere inclusiviteit; ze is direct of indirect de “derde partij” in de tripartite overeenkomst tussen werkgever en werknemer.

### Een plek voor de sociale firma in het beleid

De eerste stap voorwaarts is het opnemen van de gecertificeerde bedrijven in het gemeentelijk sociaal beleid Werk en Inkomen. Sociale firma's zijn bij uitstek geschikt om een rol te spelen in dat beleid: zij bieden een omgeving waar mensen zich kunnen ontwikkelen en kunnen doorgroeien naar een duurzame arbeidsplaats, binnen of buiten de sociale firma. Ook als dat langer duurt dan de zes maanden die staan voor re-integratie. Zakendoen met sociale firma's wordt in de toekomst een eenvoudige stap voor de gemeente, want de bedrijven zijn dan herkenbaar dankzij hun keurmerk-sf. De gecertificeerde bedrijven bieden kwalitatief goede begeleiding en goede werkplekken. Ze hebben loyale en betrokken medewerkers en daardoor een laag verloop; dat beperkt ook de administratieve lasten van de gemeente en van uitkeringsinstanties. De gemeente moet hen een eigen positie geven bij de instroom van mensen, voor die groepen mensen die in een sociale firma echt een ontwikkeling kunnen doormaken. Gewoon een transparante menukaart waar de ondernemers mee kunnen werken. SW-bedrijven hebben verschillende rollen, ze detacheren en makelen mensen namens de gemeente naar gewone werkgevers, en ze verwerven als bedrijf ook werk op de vrije markt. De toekomst van de SW is met de komst van de Participatiewet onzeker geworden. Misschien kunnen delen van SW-bedrijven worden verzelfstandigd, dan ontstaan zo nieuwe sociale firma's. In de appendix 'De toekomst van de SW' wordt dit nader onderzocht.

### Het functioneren van de arbeidsmarkt als markt

Twee grote leidende principes bepalen de effectiviteit van markten, dus ook van de arbeidsmarkt. De eerste betreft de transactiekosten: de hoeveelheid geld en moeite die het kost om een transactie tot stand te brengen, en die door de transactie moeten worden terugverdiend. Hoe hoger deze kosten, des te minder mogelijke transacties er zijn die om die kosten mee terug te verdienen en des te minder transacties er feitelijk zullen plaatsvinden. Een werkgever die iemand in dienst wil nemen, telt alle kosten mee: voorbereidend onderzoek, onderhandelingen met betrokken partijen, het vastleggen van besluiten, de administratieve kosten, etc. Het tweede grote principe betreft de voorspelbaarheid – een afgeleide van het investeringsklimaat. Hoeveel kans is er dat een transactie verkeerd uitpakt? Als de faalkans hoog is zal een ondernemer beslissen om de kans niet te wagen. Ondernemen is al risicovol genoeg. Deze twee principes leiden tot veel complexiteit als we ze toepassen op de arbeidsmarkt voor mensen met een arbeidsbeperking.

### ABOSO

In het voorjaar van 2014 hebben de Amsterdamse sociale firma's zich verenigd onder de naam Amsterdams Branche Organisatie Sociaal Ondernemers (ABOSO). Onder leiding van Martin Heuzeveldt, directeur van Zone3, werd een document opgesteld met de sprekende titel: *“Iedereen die kan werkt”*, dat tijdens de gemeenteraadsverkiezingen werd aangeboden aan de lijsttrekkers. Het was de eerste poging vanuit sociale firma's om een gestructureerde relatie met de gemeente vorm te geven. Het document kent vier hoofdonderdelen:

1. Verbinden met sociaal ondernemers: ervoor zorgen dat de gemeente met de sociale firma's als groep in gesprek gaat.
2. Zorg voor een goed toegankelijke werknemersmarkt, zodat de sociale firma's een heldere en voorspelbare instroom van “doelgroepers” hebben.
3. Creëer een open markt van producten en diensten. Zorg er als gemeente voor dat aanbestedingen interessant worden voor sociaal ondernemers, en dat zij kwalificeren bijvoorbeeld door opdrachten op te knippen zodat ze klein genoeg zijn voor sociale firma's.
4. Versterken van sociaal ondernemers, bijvoorbeeld door het instellen van een financieringsfonds voor sociale firma's.

Als een werkgever besluit om iemand aan te nemen uit “een regeling”, dan wordt de overheid partij in de transactie. Die wordt feitelijk, zoals we eerder zagen, een tripartite overeenkomst. Vanaf 1 januari 2015 is de gemeente meestal die derde partij, een verantwoordelijkheid die zij soms delegeert.

Voor twee van die partijen, namelijk de overheid en de werkgever, gaat zo’n tripartite overeenkomst gepaard met hoge transactiekosten. Als een ondernemer overweegt om iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen, dan moet hij uitzoeken hoe dat werkt, wat de regelingen inhouden, wat de procedures zijn en welke administratieve belasting e.e.a. met zich mee brengt. Voor een klein bedrijf is dat eigenlijk al een onneembare horde. Zoals Paul Malschaert van Swink het verwoordde: “Uitzoeken of ik een inpassingsvergoeding kan krijgen, kost meer dan de vergoeding.” Vervolgens willen medewerkers van de gemeente, SW-bedrijven, intermediairs of jobcoaches voor een plaatsing vaak meermalen langskomen. De selectieprocedure kost daarna ook weer een hoop tijd (en dus geld). Dan moet er een loonwaarde worden vastgesteld (keuringen zijn transactiekosten voor de overheid). De personeelsadministratie moet op orde worden gebracht. Ook als dat laatste is uitbesteed (als de ondernemer wordt “ontzorgd” door een detacheerder), dan zijn daar kosten aan verbonden. Alles bij elkaar zijn de transactiekosten voor een ondernemer eigenlijk te hoog. Dat belemmert het functioneren van deze markt. De overheid zou er goed aan doen om eens de marktprincipes te bekijken die normaal gesproken op dit terrein gelden, en aan de hand daarvan het stelsel te vereenvoudigen.

En dan is er nog het “investeringsklimaat”. Het aannemen van mensen is immers een investering: sowieso gezien de hierboven beschreven inspanning, en daarna vanwege het inpassen en ontwikkelen van de mensen en het aanpassen van de organisatie. Ondernemers willen investeringen graag terugverdienen, en dat vraagt voorspelbaarheid. Gemeentelijke diensten zijn echter vaak niet transparant in de toepassing van regelingen; een ondernemer weet dan bijvoorbeeld niet of en wanneer er daadwerkelijk geschikte mensen beschikbaar zullen komen, en of bepaalde vergoedingen inderdaad te voorzien zijn. De bepaling van de loonwaarde leidt eveneens tot onzekerheid. Die wordt vastgesteld mede aan de hand van de werkomgeving. Op zich wel terecht en begrijpelijk, maar het geeft wel een perverse prikkel, want de ondernemer wordt “gestraft” als hij op voorhand investeert in aanpassingen om een passender werkomgeving te creëren. Als hij daarmee de loonwaarde van de kandidaat hoger

maakt, dan wordt dit voordeel snel afgeroomd door de derde contractpartij, de overheid. De werkgever incentives geven is een goed principe om hem meer te laten investeren. In de praktijk moet hij echter over een specifieke onderhandelingsvaardigheid beschikken om een loonwaarde in de wacht te slepen waar hij goed mee uit de voeten kan. De gewenste voorspelbaarheid ontbreekt ook dan nog steeds. Mensen kunnen namelijk elk jaar herkeurd worden, dus investeren in de ontwikkeling van mensen of in de werkomgeving kan binnen een jaar leiden tot een hogere loonwaarde, waardoor er geen terugverdientijd meer is voor de ondernemer.

Na 1 januari 2015 mogen gemeenten hun eigen beleid voeren voor de vaststelling van de loonwaarde. Dat geeft flexibiliteit, en daar is iets voor te zeggen; Rotterdam is een andere omgeving dan Maastricht. Maar er pleit ook wel het een en ander tegen. Gemeenten zullen met elkaar gaan concurreren, proberen om sociale firma’s binnen de stadsgrenzen te krijgen onder andere door raamafspraken te maken over loonwaarde. Misschien is dat in eerste aanleg wel goed voor de ontwikkeling van de sector, maar op lange termijn zijn daar wel vraagtekens bij te plaatsen.

Een grotere voorspelbaarheid van loonwaarde is niet moeilijk te organiseren. Een simpele oplossing zou zijn om mensen door te laten werken met een oude loonwaarde, deze vast te stellen zonder naar de werkomgeving te kijken, of langer vast te laten staan, bijvoorbeeld minimaal drie jaar. Dan kan de ondernemer investeren in de organisatie en de mensen, en kunnen de mensen zichzelf terugverdienen. Zo kan de ondernemer op de langere termijn op deze mensen eenzelfde marge maken als op regulier personeel. De overheid kan vervolgens besparen op de uitvoeringskosten. Resultaat: winst voor iedereen. De besparingen op de uitvoeringskosten kunnen door de overheid weer ingezet worden voor ontwikkelings- en trainingsprogramma’s voor mensen in de aanloop naar een arbeidsplaats bij een sociale firma.

### **Uitvoering van de regelingen**

In onze rondgang door het veld hebben we heel veel klachten gehoord over de uitvoeringsorganisaties. De sores in de praktijk en in de uitvoering zijn uitgebreid beschreven in vele rapporten en in het eerder genoemde boek *De kwetsbaren* van Will Tinnemans. Instanties zijn te vaak niet in staat een goede match te vinden tussen werkzoekende en bedrijf. “Ze kennen hun eigen kaartenbak niet,” “ze weten niet eens wie blind is of wie een autismestoornis

heeft,” “als een bouwbedrijf zegt plek te hebben voor iemand die kan sjouwen, dan sturen ze iemand met een hernia,” en “ je wordt als ondernemer van het kastje naar de muur gestuurd.” Ook onder de maat zijn vaak de kwaliteit van de administratie en de snelheid van betaling; de gangbare (en wettelijk verplichte) betaaltermijn van dertig dagen lijkt in dit domein vaak niet te gelden.

Het is erg belangrijk dat de gemeenten de uitvoering eenvoudiger en voorspelbaarder maken en verzakelijken. Goedwillende werkgevers moeten als belangrijke klant worden behandeld. Misschien dat de aanstaande concurrentie tussen gemeenten die klantgerichtheid wat zal verbeteren.

### **Van afval banen maken**

Gemeenten kunnen ook door coherentie in het beleid meer mensen aan een baan helpen, zoals het voorbeeld van de Kringloopwinkels illustreert. Kringloopwinkels zijn bij uitstek ingericht om maatschappelijke waarde te creëren. Ze dragen bij aan een circulaire economie door hergebruik en maken letterlijk banen van afval. Door hun lokale marktorientatie dragen ze bij aan sociale cohesie: ze zijn vaak een ontmoetingsplaats in de buurt en ze zorgen voor banen waar mensen met een lage of geen opleiding heel goed in kunnen functioneren en

## GREENFOX

GreenFox renoveert verlichting en maakt die zuiniger. De klanten besparen op hun energierekening en verdienen de investering zo snel terug. Het kost dus eigenlijk “niets” in financiële termen, en het is ook nog eens goed voor het milieu: dat is dan gratis. GreenFox is een bijzonder bedrijf met ook nog eens een sociaal doel. Het ombouwen wordt gedaan door zo’n honderd mensen uit ruim twintig sociale werkplaatsen; zij maken 75% van de gewerkte uren. GreenFox heeft heel bewust gekozen om te werken met

deze doelgroep. De mensen worden opgeleid in het technische werk, ze krijgen nieuwe vaardigheden aangereikt die hun een kans geeft om door te stromen. Directeur Renzo Deurloo: “In het begin moest ik klanten echt overtuigen dat deze mensen gewoon heel goed werk leveren. Inmiddels hebben potentiële klanten dat wel uit de markt gehoord en werken wij voor gerenommeerde partijen als de Rijksgebouwendienst, TNO, Amsterdam RAI en het Ministerie van I&M. Het is een no-brainer.”

groeien. Sommige gemeenten gebruiken de Kringloopwinkels effectief; de winkels hebben bijvoorbeeld een duidelijke plek in het milieubeleid, waardoor zij toegang hebben tot spullen die geld in het laatje brengen, wat weer wordt omgezet in betaald werk.

Het is dus handig als in een gemeente een milieuwethouder zich ook rekenschap geeft van de beleidsdoelstellingen van zijn collega’s. Dat wordt gekeken naar integrale maatschappelijke waarde en niet naar suboptimale oplossingen in de eigen kolom. Dat zou heel normaal moeten zijn, uiteindelijk moet de overheid het algemeen dienen, maar in de praktijk zien we dat veel wethouders en ambtenaren in hun silo zitten en zich beperken tot het schoonvegen van hun eigen straatje. Dan mis je kansen.

## H15 De regels en het spel

De overheid is, zoals gezegd, een van de belangrijkste stakeholders van een inclusieve arbeidsmarkt. Zij kan, net als commerciële bedrijven, stappen zetten in haar werkgeverschap, door uitbestede diensten te benutten, en via het inkoopbeleid. De lokale overheid kan de relevante regelingen goed uitvoeren, voorspelbaar, snel en transparant, en zo de arbeidsmarkt zo soepel mogelijk laten functioneren. Maar de core business van de rijksoverheid begint met ons democratisch bestel: het vaststellen van wetten en regels. De markt geleiden. De voorwaarden scheppen voor goed gedrag, gedrag waarmee het algemeen belang wordt gediend. De sociaal ondernemers die wij hier portretteren en vele anderen, al dan niet lid van Social Enterprise NL, laten zien dat veel mogelijk is. Sociaal ondernemers nemen het voortouw, ze zijn de ethische en ecologische voorlopers in onze economie. In deel II hebben we beschreven hoe zij werken, wat de uitdagingen zijn, en dat er veel passie nodig is om deze weg te bewandelen. Daar komen we natuurlijk meteen bij het marktgeleidingsvraagstuk. Want de ondernemers concurreren in een vrije markt: de open Europese markt. Als werken met mensen met een arbeidsbeperking in die markt te veel concurrentienadeel oplevert, dan gaat het niet. De ideale marktgeleiding zou dat nadeel helemaal moeten opheffen, zodat sociale firma's dezelfde concurrentiepositie hebben als bedrijven die geen inclusieve doelen nastreven. Zo'n *level playing field* is misschien een utopie, maar het kan wel een paar streepjes beter.

### **Het functioneren van de arbeidsmarkt als markt (2)**

In het vorige hoofdstuk hebben we al belangrijke elementen van dit vraagstuk beschreven. De rijksoverheid schept de kaders, de gemeente voert uit. De rijksoverheid bepaalt bij het vaststellen van de kaders in principe ook de beleidsvrijheid van de gemeente: zij maakt uit wat dwingend is en waar een lokale invulling of interpretatie mogelijk is. De stap die Nederland op 1 januari 2015 maakt heeft een aantal positieve elementen, met name het toegroeien naar een eenduidiger uitvoeringsstructuur en het samenvoegen van verantwoordelijkheden voor mensen en budgetten. Er is veel ruimte voor een lokale invulling. De rijksoverheid kan de regels nog eens bekijken in het licht van de principes van een goede (arbeids)marktwerking. Het kan altijd eenvoudiger; kijken naar de economie, naar de ondernemers die de banen moeten creëren, dat zal een verschil maken.

### **It's the economy, stupid!**

Dat was in 1992 een kreet van presidentskandidaat Bill Clinton, die daarmee aangaf dat een Amerikaanse president niet kan worden herkozen als de economie niet draait, als er veel werkloosheid is. Europeanen denken wel eens dat de economie in de Verenigde Staten vrijer is dan hier, dat de overheid er minder ingrijpt. Dat is een misvatting: de overheid functioneert daar anders dan bij ons, maar banen zijn voor elke Amerikaanse president prioriteit nummer 1. Daar wordt van alles bij betrokken, bijvoorbeeld ook de hoge uitgaven aan defensie, die leiden tot werkgelegenheid in het leger, waar een groot aantal voortijdige schoolverlaters discipline leren en een opleiding krijgen, en in de wapenindustrie. Deze bedrijven produceren 's werelds meest geavanceerde wapens en die worden geëxporteerd. Als andere landen samen met de VS op missie gaan betalen ze een deel van de kosten, rechtstreeks of via oliecontracten voor Amerikaanse bedrijven. Op het eerste gezicht geven de VS per hoofd van de bevolking drie maal zoveel uit aan defensie als Europa, maar als je het geld wat verder volgt dan de eerste stap, dan valt dat nogal mee. De Amerikanen verdienen heel wat terug. Ook Duitsland verbindt beleidsdoelen heel effectief. Terwijl wij zonnepanelen stimuleren met kleine subsidies en inmiddels met een kortdurende garantie op een teruglevertarief, kiest Duitsland voor een integrale aanpak, waardoor ze daar inmiddels zo'n 25% nieuwe energie produceren. Wij kijken daar wel eens kritisch naar: hoeveel subsidie gaat daar wel niet in zitten? Dat is geen verkeerde vraag, maar je moet je er niet blind op staren. Duitsland verbindt de verschillende dossiers: ze willen innovatie en technisch vooroplopen, ze willen zorgen voor de planeet, en ze willen minder afhankelijk zijn van Vladimir Poetin en Hassan Rohani. De ontwikkeling van een nieuw energiesysteem betekent ook dat de euro's dichter bij huis blijven, en dat er banen bijkomen in de bouw.

De bovenbeschreven voorbeelden laten zien dat het zin heeft om holistisch te kijken naar de economie. Het economisch beleid moet zich rekenschap geven van het profiel van de totale Nederlandse bevolking. Dat onze topsectoren Nederland op de middellange termijn welvaartsgroei kunnen brengen, dat zij noodzakelijk zijn voor onze internationale concurrentiepositie, staat buiten discussie. Maar welke banen levert dat op? De Nederlandse bevolking bestaat niet alleen uit hoogopgeleide bèta's. De grote stap die de rijksoverheid zou moeten zetten is de integratie van specifieke arbeidsparticipatiedoelstellingen in het economisch beleid, gericht op het ondersteunen van ondernemingen die banen voor mensen met arbeidsbeperkingen creëren; zo kan sociaal en economisch beleid met elkaar verbonden worden.

### **OK, de economie, maar waar hebben we het dan over?**

Zonder veel pretenties willen we hier ter overweging een aantal mogelijkheden noemen, mede gebaseerd op ervaringen in de ons omringende landen. Het zijn suggesties bedoeld voor een hoog beleidsniveau, om te illustreren wat mogelijk is, niet om enige vorm van completeheid te suggereren. Als het ministerie van Economische Zaken met een open blik kijkt naar alle regelingen die er op dit moment zijn, vanuit de intentie om de sociale firma meer *level playing field* te geven, dan komt er vast nog een heel lijstje met opties ter tafel.

We hebben hierboven beschreven wat de elementen zijn van een ecosysteem voor sociale firma's; de overheid kan ervoor kiezen om daar onderdeel van uit te maken. Het topsectorenbeleid kan als model dienen: dat gaat uit van "zachte" stimulering, niet van actieve stimulering of fiscale voordelen. De sociale firma's passen waarschijnlijk niet binnen de definitie van "een topsector" maar sommige van de instrumenten van dit beleid kunnen zeker worden toegepast op de sociale firma's. Sociale firma's worden dan een gesprekspartner van de overheid.

De tweede suggestie betreft de aanbesteding: het creëren van ruimte voor nieuwe vormen van social return. Zorg ervoor dat leveranciers een stimulans krijgen om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden. Het huidige beleidsdoel van social return bij de rijksoverheid is het creëren van extra werk(ervarings)plekken, bovenop de bestaande formatie van een bedrijf, om mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt aan werk of werkervaring te helpen. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die al werkzaam zijn in een bedrijf vallen niet onder de definitie van dit beleidsdoel.<sup>44</sup> Daarmee richt de overheid zich serieus op het in beweging houden van de arbeidsmarkt, maar zij belooft de goede werkgevers niet. De werkgevers hebben met dit beleid belang bij een hoog personeelsverloop en dat is eigenlijk wel wat merkwaardig. Men zou een deel van het geld dat hiermee gemoeid is, aan kunnen wenden voor aanbestedingen die exclusief worden gericht op sociale firma's. Dat wordt nog gemakkelijker na invoering van de nieuwe *Directive for public procurement* van de Europese Unie, die op dit moment wordt vertaald naar Nederlands beleid.

Financiering is een volgend belangrijk vraagstuk. De Nederlandse overheid werkt met de nodige financieringsstimulansen, bijvoorbeeld de technostartersregeling, gericht op technobedrijven. Deze investeringsfondsen worden voor de helft gevuld met leengeld vanuit EZ, die

ook een zogenaamde *first loss stop* neemt. Een dergelijk instrument zou ook voor sociale firma's opgezet kunnen worden. Dit zou deze firma's versterken, want er is dan sprake van een gespecialiseerde financier die toegevoegde waarde levert aan het management, wat de bedrijven en de bedrijfsvorm zal versterken. Op het gebied van financiering zijn meer mogelijkheden, zoals garantiestellingen die regulier bankkrediet zouden vergemakkelijken.

Het laatste grote vraagstuk betreft fiscale stimulering. In Duitsland zijn *Integrationsfirmen* in het lage btw-tarief geplaatst, de Kringloopwinkels hebben daar bijvoorbeeld onder meer hierom de keuze gemaakt om deze juridische eenheid te adopteren. Dit levert netto 15% meer omzet op, die kan worden aangewend voor banen voor mensen met een beperking. Fiscale stimulering en gebruik van het btw-instrument liggen gevoelig, mede vanuit mededingingsperspectief. Je wilt waarschijnlijk niet alle tweedehandswinkels in het lage btw-tarief onderbrengen: de winkels die concurreren met de Kringloop. Maar de maatschappelijke waarde van de Kringloopwinkels is groot, omdat zij naast hun sociale ook nog eens een ecologische bijdrage leveren door het hergebruik van afval. Ook België heeft voor een dergelijke fiscale constructie gekozen.

Een keurmerk is niet voldoende voor adequaat fiscaal beleid; Social Enterprise NL staat een nieuwe juridische vorm voor naar Engels model, de Community Interest Company, een soort BV met ANBI-status. Een ANBI is een algemeen nut beogende instelling, met eigenaarschap vanuit een primair maatschappelijke doelstelling, ingebed in een ethisch kader, waaronder een winstbeperking (geen winstuitsluiting). De combinatie van een keurmerk met een juridische eenheid biedt institutionele mogelijkheden.<sup>45</sup>

## H16 Twee derde moet kunnen

Nederland kent bijna een miljoen mensen met een arbeidsbeperking die kunnen werken, maar dat meestal niet doen. Dat is een economisch en sociaal probleem. De inzet moet zijn dat de arbeidsparticipatie van deze groep vergelijkbaar wordt met die van de rest van Nederland: twee derde is een goede target.

Veel werkgevers voelen een verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid bij deze mensen. Ze nemen participatie op in hun MVO-doelstellingen en in hun diversiteitsbeleid. Aan hun intenties ligt het dus niet. Maar het moet wel kunnen zonder al te grote meerkosten. Daarvoor moet de werkomgeving worden aangepast, zodat deze aansluit bij de kwaliteiten van de mensen. In de praktijk blijkt het niet eenvoudig om deze combinatie op een economisch rendabele manier te maken, de werkomgeving aanpassen en passende mensen te vinden en te behouden. Dat geldt zeker voor de groep mensen met een ernstiger beperking, mensen met een lagere loonwaarde.

De sociale firma kan een antwoord geven op deze uitdaging. Sociale firma's zijn bedrijven die zich specialiseren in het werken met mensen met een arbeidsbeperking en die een zo groot mogelijk deel van hun arbeidsplaatsen met deze mensen vullen. Zij hebben dit als integraal onderdeel van hun businessmodel ingebakken. Het zijn bedrijven, die hun producten of diensten in de vrije markt verkopen, die een marktconforme kwaliteit moeten leveren tegen een marktconforme prijs.

Werken met een moeilijk personeelsbestand is geen sinecure. De ondernemer kiest bewust voor extra complexiteit en bijna altijd een concurrentienadeel. Als de concurrentiepositie van deze bedrijven te zwak is, dan zal het businessmodel niet kunnen werken, en dan blijft de sector klein.

De grote vooruitgang die wij wensen kan niet worden gerealiseerd door de ondernemers alleen. Dat gaat alleen lukken als iedereen meedoet. Maar het kan wel. Hieronder treft u een lijst van interventies die, in onze optiek, in samenhang tot een grote stap voorwaarts kunnen leiden:

### **De sector en het ecosysteem ontwikkelen**

- De sociale firma's moeten zich als zodanig profileren en zich verder professioneel ontwikkelen. Sociaal ondernemerschap is een vak. De sector kan professioneler en commerciëler worden, en heeft dan potentie voor flinke groei.
- Social Enterprise NL steunt deze ontwikkeling, net als De Normalste Zaak en een aantal vermogensfondsen. Andere organisaties kunnen volgen; VNO-NCW en MKB Nederland kunnen een belangrijke stimulans geven. Het opbouwen van een ecosysteem waar ook onderzoek en onderwijs bij horen zal de sector helpen.
- Het identificeren van sociale firma's met behulp van het keurmerk sociale firma is een noodzakelijke stap. Dit keurmerk-sf zal de sector zelf kunnen invoeren. Het vormt een noodzakelijke voorwaarde voor de verdere ontwikkelingen.

### **Een stevigere positie in de bedrijfsketens**

- Alle werkgevers van Nederland, of het nu commerciële bedrijven, instellingen of de overheid betreft, kunnen een deel van hun verantwoordelijkheid invullen door in de keten samen te werken met sociale firma's. Ze kunnen hen bijvoorbeeld als leverancier nemen, of bedrijfsfuncties bij hen uitbesteden. Het keurmerk-sf is een belangrijk handvat voor het opnemen van arbeidsparticipatiedoelstellingen in de relatie tussen leverancier en klant. Het geeft definities en kaders, en verlaagt de kosten van het aangaan en controleren van contracten, ook bij kleinere contracten dan nu werkbaar is.
- Reguliere werkgevers kunnen leren van sociale firma's, en bijvoorbeeld bepaalde bedrijfseenheden invullen met een grote groep mensen met een beperking.

De private sector werkt binnen de randvoorwaarden die de overheid stelt via wetten en regels, en via de manier waarop deze worden uitgevoerd. De rijksoverheid dient een grote stap te zetten, en het vraagstuk te bekijken vanuit economisch perspectief, vanuit de werkgever.

### **Benodigde marktgeleiding vanuit economisch perspectief**

Mensen met een beperking zitten in "een regeling", die voorziet in een uitkering en allerlei daaraan verbonden eisen en faciliteiten. Het aannemen van een medewerker met een beperking werkt heel anders dan bij gewone medewerkers; het vereist een loonwaardebepaling, een inpassingsproces, en een specifieke administratieve afhandeling. Het is feitelijk een tripartite overeenkomst, waarin naast de werkgever en werknemer ook de overheid partij is. De

arbeidsmarkt voor deze groep mensen werkt te traag, is te complex en de transactiekosten zijn te hoog voor zowel de werkgever als voor de overheid. De overheid moet vanuit werkgeversperspectief naar dit onderwerp kijken en de betreffende regelingen en uitvoeringsprocessen vereenvoudigen.

- De sociale firma kan binnen het huidige regime van Economisch Meest Voordelige Inschrijving zeer goed worden opgenomen in aanbestedingen; er zijn geen grote belemmeringen. Dat stelt aanbieders in staat betere keuzes te maken met betrekking tot het niveau dat past bij het soort werk dat wordt aanbesteed; de overheid zal meer resultaat boeken tegen lagere kosten.
- Arbeidsparticipatie en de sociale firma moeten op de economische agenda. De arbeidsintensieve economie en het faciliteren van een bedrijfsvorm horen binnen het economisch beleid een plek te hebben. Sociale firma's zijn geen topsector in de huidige beleidsdefinitie, maar ze zijn wel van groot belang en verdienen expliciete beleidsaandacht. Allerlei bestaande instrumenten kunnen dan aan de sector aangepast en aangeboden worden. Stimuleringsbeleid dat zich richt op werkgevers (gewone werkgevers en sociale firma's) wordt effectiever als het aansluit bij de competenties en passies van ondernemers en als het is gestoeld op positieve prikkels. Als de overheid zich schaaft achter de positieve krachten in de maatschappij, dan zullen werkgevers met een intrinsieke motivatie grotere stappen willen zetten.
- Een verdere institutionalisering van de sociale firma via de introductie van een nieuwe juridische eenheid naar Engels model is wenselijk; dat zal met name echte social enterprises, die nu noodgedwongen werken met stichting/BV-combinaties, verder helpen als het gaat om hun identiteit, transparantie, administratieve kosten en financiering. Het zal meer bedrijven naar het social enterprise-model van "impact first" trekken. Een keurmerk en een juridische eenheid staan los van elkaar. Deze laatste kan op meer toegepast worden dan alleen de sociale firma; ook in de zorg en in buurtbedrijven kan een dergelijke eenheid professionalisering stimuleren.

We eindigen deze publicatie met de oproep aan u, beste lezer, om te doen wat u kunt bijdragen, ongeacht uw rol in deze wereld. Of u nu beleidsmaker bent of werkgever, of alleen als consument uw invloed kunt aanwenden. Als iedere lezer het zijne doet, boeken we als vanzelf vooruitgang.

En oh ja, zet dit boek niet in uw kast, maar geef het door aan iemand die het misschien ook interessant vindt.

## Appendix 1: Verdringen of verdelen

Een hoge arbeidsparticipatie is van groot belang voor Nederland en voor Nederlanders. De arbeidsparticipatie van mensen met een beperking verhogen is dan ook een nastrevenswaardig doel.

Maar Nederland kent op dit moment werkloosheid onder allerlei onderling sterk verschillende groepen, zoals ouderen, laag opgeleide jongeren, en allochtonen. Er is concurrentie op de arbeidsmarkt. De vraag dringt zich dus op hoe het beschikbare werk bij laagconjunctuur eigenlijk verdeeld zou moeten worden. Moet je mensen met een arbeidsbeperking voorrang geven of juist niet, en beschikbare arbeidsplaatsen bijvoorbeeld eerst aan jongeren toedelen? Dus maar even “pas op de plaats” maken voor mensen met een beperking en voor ouderen?

### Het macro-economisch perspectief

Voor ons Bruto Nationaal Product maakt het weinig uit of een jonger een baan krijgt, of een gewone MBO-schoolverlater, of een oudere. Dit is meteen de reden waarom marktgeleiding zich primair moet richten op “meer banen”, ongeacht de groep die daar het meest van profiteert. Meer banen is altijd positief, ook als die in eerste instantie naar kansrijken gaan. Want als er krapte op de arbeidsmarkt ontstaat, dan zullen de kansarmen meer kansen krijgen en neemt de afstand tot de arbeidsmarkt ook voor hen af.

### De collectieve lasten

Naast het macro-economisch aspect is er natuurlijk de vraag wat beleid betekent voor de rijksbegroting en de collectieve lasten. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt trekken een zware wissel op de rijksbegroting, via de WIA, de Wajong, de WAO en de WSW.

De uitkeringen van WWB, WSW en Wajong kosten samen jaarlijks al 11 miljard euro.<sup>46</sup> De last van deze uitkeringen kan worden beperkt door de regelingen aan te passen, door de uitkeringen te verlagen of door er minder mensen in toe te laten, en dat doet de overheid stapsgewijs al heel lang. De gevolgen van deze versoering zijn inmiddels ook merkbaar; het aantal Nederlanders dat onder de armoedegrens leeft, stijgt elk jaar.<sup>47</sup>

De uitvoeringskosten voor de overheid van alle regelingen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zijn niet bekend. De uitvoeringskosten van alle sociale regelingen, inclusief de WW en de WWB, zijn wel bekend: circa 6,5 miljard euro. Gezien de aantallen en complexiteit van de verschillende groepen kunnen we aannemen dat WW'ers het minste aandacht vragen, en “moeilijker bemiddelbare groepen” zoals wajongers meer. Als we aannemen dat de helft van de uitvoeringskosten wordt besteed aan mensen met een arbeidsbeperking,<sup>48</sup> dan betreft het ruim 3 miljard euro per jaar. Dit zijn de overheadkosten die worden gemaakt om de uitkeringen uit te keren en mensen te proberen aan het werk te krijgen. Of de uitvoeringskosten zichzelf terugverdienen, doordat meer mensen op deze manier een baan krijgen dan anders het geval zou zijn, is de vraag. De uitvoeringskosten kunnen worden beperkt door te streven naar langere dienstverbanden, zodat mensen niet steeds terugkomen in het administratieve systeem. Maar dat is iets waar het *social return*-beleid zich juist niet op richt.

De mensen in bovengenoemde regelingen zijn aanmerkelijk duurder dan de zogenoemde NUG'ers (niet-uitkeringsgerechtigden). Een deel van hen zijn jongeren, die tegenwoordig pas op latere leeftijd uitkeringsgerechtigd worden. Over deze groep is weinig bekend. Amsterdam schat dat er 10.000 jonge NUG'ers binnen de stadsgrenzen zijn.<sup>49</sup> Als dat klopt en representatief is voor Nederland, dan zijn er in Nederland dus circa 200.000 jonge NUG'ers. Ook als deze schatting niet nauwkeurig is, kunnen we wel concluderen dat het een substantiële groep betreft. Deze jongeren kosten de overheid op korte termijn weinig geld, maar kunnen op lange termijn een grote last worden. Als jongeren te lang niet kunnen werken zullen zij immers problemen veroorzaken, zoals vandalisme en erger. Hun afstand tot de arbeidsmarkt groeit met elk jaar dat zij doelloos thuis zitten. Hun ontwikkeling tot positief participerende, volwassen burgers is op lange termijn juist erg belangrijk. Dus terwijl de druk op de collectieve lasten op korte termijn vooral veroorzaakt wordt door mensen uit regelingen, zou dat op lange termijn wel eens heel anders kunnen liggen.

Voorouderen ligt dit natuurlijk weer heel anders, daar is de “terugverdiëntijd” van investeringen korter. Zeker de mensen die dicht tegen de AOW-grens zitten, zijn het vanuit het perspectief van het beperken van de collectieve lasten waarschijnlijk geen interessante doelgroep. De sociale problematiek is daar wel groot. Als deze mensen geen werk hebben, komen ze uiteindelijk zonder kapitaal, pensioen of verdienvermogen in de AOW, en daarmee in armoede terecht.



## Conclusie

Het beleid moet zich richten op uitbreiding van het aantal banen dat past bij het profiel van de Nederlandse bevolking, zodat het vraagstuk van verdringing zich op termijn vanzelf oplost.

Voor de overheid is het vanuit het perspectief van het beperken van de collectieve lasten zinvol om te investeren in de arbeidsparticipatie van mensen die in een regeling zitten. Dat is echter onvoldoende reden om deze mensen “voor te trekken” in het beleid, want zeker ook jonge NUG'ers verdienen aandacht.

Verlichting van de collectieve lastendruk zou niet het belangrijkste argument moeten zijn om beleid op een bepaalde groep te richten. De overheid moet kijken naar de effectiviteit van het beleid, zie ook onze oriëntatie in hoofdstuk 6, die economische doelen en randvoorwaarden stelt. Zij kan zorgen voor een toereikend vangnet voor mensen die niet kunnen werken, of die de investeringen die in hen gedaan worden, niet kunnen terugverdienen voor de gemeenschap.<sup>50</sup>

De verdringingsvraag is uiteindelijk ook een ethische vraag: krijgen alle Nederlanders een vergelijkbare kans op de arbeidsmarkt? Beleid gericht op mensen met een beperking is vanuit deze optiek gewoon hard nodig, en kan als het goed wordt aangepakt ook een positieve bijdrage leveren aan de economie.



## Appendix 2: Een toekomst voor de SW?

De invoering van de Participatiewet roept vragen op over de toekomst van de SW-bedrijven (de sociale werkplaatsen) in Nederland. De wet voorziet plaatsing van 125.000 mensen bij bedrijven en overheden, en stopt de instroom van mensen met een WSW-indicatie in de SW-bedrijven. Daarmee zal de oude SW gaan krimpen van de huidige 100.000 mensen naar een voorziene ondergrens van 30.000 mensen in “beschut werk”. Veel SW-bedrijven vervullen voor hun gemeente tevens de rol van re-integratiebedrijf voor werkzoekenden in de WWB; ze hebben immers een netwerk met werkgevers in de regio en kunnen dat benutten. Zo hebben lokale werkgevers één aanspreekpunt.

### Het huidige model

SW-bedrijven zorgen op drie manieren voor werk voor de medewerkers met een WSW-indicatie:

- door het aannemen van werk voor overheden buiten aanbestedingsprocedures om
- door detachering; het SW-bedrijf functioneert als gespecialiseerd uitzendbureau en verzorgt de specifiek vereiste begeleiding op de werkplek nadat een plaatsing is gerealiseerd
- door het verwerven van opdrachten voor het bedrijf zelf, die door de medewerkers worden uitgevoerd.

SW-bedrijven verkopen een scala aan diensten in het commercieel domein, zoals verpakken, logistiek, schoonmaak, etc. Sommige SW-bedrijven hebben deze activiteiten ondergebracht in aparte bedrijfseenheden die feitelijk als sociale firma opereren, en zo ook gekenschetst kunnen worden als de winst- en verliesrekening ten minste neutraal is, dus als er geen institutionele subsidies worden verstrekt vanuit de overheid of het SW-moederbedrijf. De meest vooruitstrevende businessmodellen behelzen een verder samengaan met het bedrijfsleven, zoals joint ventures en andere intensieve samenwerkingsvormen.

De overgrote meerderheid van de bijna negentig SW-bedrijven in ons land is verlieslatend; minder dan twintig draaien kostenneutraal of beter. In Limburg hebben de gemeenten Li-com, destijds het grootste SW-bedrijf van Nederland, failliet laten gaan. De commitment van gemeenten naar “hun” SW-bedrijf varieert enorm. Grote steden hebben een eigen SW-bedrijf en zien de kostenkant vaak als “vestzak-broekzak”: bij sluiting krijgen ze immers het gehele

bestand van mensen in de WSW terug in de eigen administratie. Bij SW-bedrijven die via een GR (Gemeenschappelijke Regeling) eigendom zijn van verschillende gemeenten, ontstaat vaak een discussie over de kosten. Hoeveel draagt elke gemeente bij? Het ambtelijk apparaat van veel gemeenten denkt bijvoorbeeld de uitzendfunctie prima zelf te kunnen doen, of onder te kunnen brengen bij een commerciële dienstverlener. Dan komt het voortbestaan van het SW-bedrijf in gevaar.

### **De opties voor een gemeente**

Een gemeente kan, als (mede-)eigenaar van een SW-bedrijf, keuzes maken over de toekomst van het bedrijf. Een groot aantal gemeenten ziet de meerwaarde van het SW-bedrijf. De commitment hangt natuurlijk samen met de hoeveelheid subsidie die het bedrijf nodig heeft. Een gemeente kan nagaan wat de kosten zijn van het SW-bedrijf ten opzichte van de kosten die de gemeente altijd zou hebben, ook als zij het anders zou organiseren. Dus wat een SW-bedrijf méér kost dan de sowieso noodzakelijke loonaanvulling en de kosten van uitvoering van de SW. Als deze kosten te hoog zijn, dan komt het SW-bedrijf ter discussie. Als het SW-bedrijf er juist gunstig uitspringt dankzij zijn inkomsten, dan zou de aandeelhouder (de gemeente) tevreden moeten zijn. De aandeelhouder zou daarin zelfs een aanleiding kunnen zien om het bedrijf geheel of gedeeltelijk te vervreemden, dus een minderheidsaandeelhouder worden. Als een gemeente het SW-bedrijf sluit, krijgt zij de mensen terug en moet zij hen in een apart bestand onderbrengen van mensen voor wie de WSW-cao geldt. WSW'ers kunnen niet worden ontslagen. De gemeente kan dan een aantal stappen zetten:

- een deel van de diensten die het SW-bedrijf verrichtte, kunnen weer worden inbesteed: de groenvoorziening kan bijvoorbeeld in eigen hand worden genomen
- de gemeente kan zelf de detachering op zich nemen of een commercieel uitzendbureau hiervoor contracteren
- beschut werk blijft; de gemeente zal moeten zoeken naar alternatieven, bijvoorbeeld samenwerken met partijen die nu arbeidsmatige dagbesteding voorzien
- dan blijft er nog het deel dat bestaat uit de verkoop van producten en diensten op de vrije markt; kunnen die worden verzelfstandigd tot sociale firma ?

Deze functies opsplitsen is in principe mogelijk. Of het de processen effectiever en/of efficiënter maakt, is maar zeer de vraag. Voor werkgevers zijn verschillende aanspreekpunten onprettig; met één aanspreekpunt verloopt het matchen beter en sneller. Uitvoering van de detachering vanuit een ambtelijke setting kan de afstand tot de werkgevers vergroten. Een SW-bedrijf staat qua cultuur toch net iets dichter bij gewone werkgevers.

In welke mate de activiteiten die te maken hebben met de verkoop van producten en diensten, kunnen worden omgevormd naar het model van de sociale firma, is het onderzoeken waard. Verzelfstandiging kan ruimte bieden voor nieuw ondernemerschap en commerciële ontwikkeling. Het reguliere personeel van SW-bedrijven valt onder de overheids-cao's. Dat geldt niet voor sociale firma's: de werknemers daar horen bij een gewone branche zoals bouw, groenvoorziening of horeca. Verzelfstandigen heeft voordelen als deze activiteiten marktconform kunnen worden uitgevoerd. Een goede relatie met de moederinstelling blijft ook dan vaak echter van groot belang.

Elke gemeente zal haar eigen keuzes gaan maken, afhankelijk van allerlei factoren, zoals de lokale arbeidsmarktomstandigheden, de economische activiteit in de regio, de financiële positie van de gemeente, de kracht van het SW-bedrijf, politieke voorkeuren, et cetera. Dat is ook niet vreemd: regio's zoals Noordoost-Groningen, Haarlem en Rotterdam hebben te maken met heel verschillende omstandigheden en uitdagingen, dus het is logisch dat voor verschillende oplossingen wordt gekozen.

### **Hoe ziet de toekomst eruit ?**

Bas van Drooge, directeur van DZB/Re-integratie Leiden verwacht dat het SW-bedrijf blijft voorzien in beschut werk en dat het een belangrijke "makelaarsfunctie" krijgt. "Het sociale werkbedrijf zal een grote rol als makelaar krijgen. Het kan werkgevers warm maken en ze helpen om arbeidsbeperkten een baan te bieden. Het heeft immers echt kennis van de persoon, van de beperking en van hoe je dat dan in het werk inpast. En niet te vergeten kennis van het bedrijf: wat nodig is en wat kan. Juist daar zullen de SW-bedrijven gaan helpen, want dat zal veelal hun opdracht worden. In ons bedrijf geef ik aan dat onze belangrijkste taak wordt om bedrijven te helpen hun deuren open te zetten en de ervaring op te doen dat ook bij hen geldt: zet de juiste man op de juiste plaats en je hebt succes. De SW-bedrijven die deze rol van de gemeenten krijgen, hebben straks zicht op de hele groep die naar werk moet worden toe-

geleid én op de werkgevers, en kunnen zo met hun expertise een uitstekende matchmakerrol vervullen. Het zou goed kunnen dat het sociale werkbedrijf dit gaat doen in samenwerking met een uitzendbureau.”

Daarnaast zal er een groep zijn die altijd extra aandacht nodig blijft hebben. Deze groep kan in tweeën worden gedeeld: een groep die “beschut werk” gaat doen, en een groep met een iets hogere loonwaarde die bijvoorbeeld in de schoonmaak- of plantsoendienst van de gemeente aan de slag kan vanuit het SW-bedrijf, mogelijk in publiek-private samenwerkingen. Van Drooge verwacht dat een aantal SW-bedrijven zullen worden gereduceerd tot beschutte werkplekken en dan langzaam zullen krimpen, terwijl andere de transitie zullen maken naar de nieuwe rol. “Het is een mengelmoesje van overgang.”

Jeroen Kroese is algemeen directeur van SW-bedrijf Sallcon en Deventer Werktalent. Op de vraag hoe Sallcon er in de toekomst uit zal zien, geeft hij het antwoord: “Als het normaalste bedrijf van Deventer.” In zijn ogen heeft de SW-branche te lang gewerkt met te lage tarieven. Onder het mom van: “Maar dan hebben we tenminste iedereen aan het werk” wordt er regelmatig werk onder de kostprijs aangenomen. SW-bedrijven moeten volgens Kroese gaan veranderen. Er moet commerciëler gedacht en pro-actiever gehandeld worden. Een SW-bedrijf moet mensen zo positioneren dat ze uitblinken. Denken in toegevoegde waarde en dit vertalen naar betere tarieven. Een groot gedeelte van de werknemers zal worden gedetacheerd. Dit gaat gebeuren door of via Deventer Werktalent. Deze uitvoeringsorganisatie, die is opgericht door de gemeente Deventer en Sallcon, moet ervoor zorgen dat meer mensen met een afstand tot werk worden gekoppeld aan werkgevers. De organisatie zal helpen met het maken van contracten, het begeleiden van de kandidaten in de werkomgeving, en het trainen van de werkgever. Dit alles met “ontzorging” in het achterhoofd. Sallcon en Deventer Werktalent zullen ervoor zorgen dat er een goede mix blijft bestaan tussen het maximaal inzetten op extern werkgeverschap en het behouden van een infrastructuur voor een kwetsbare doelgroep.

SW-bedrijf IBN wil in de toekomst maximaal inzetten op het model van een sociale firma. IBN zal veel van zijn activiteiten binnenshuis houden. “Alle activiteiten die wij hebben, moeten we in principe renderend krijgen. Als je activiteiten hebt waar je structureel op moet toeleggen, moet je je afvragen of je daar nog wel door mee wilt gaan. Het gaan spannende jaren worden.

Het moet mogelijk zijn om de sociale werkvoorziening om te bouwen tot een sociale firma. Als je de kosten goed onder controle houdt en een goede blik naar buiten hebt op zoek naar activiteiten die passen bij de doelgroep, dan moet dat lukken”, aldus directeur Maarten Gielen.

### **Verzelfstandigen en ontwikkelen**

De toekomst zal uitwijzen hoe de SW zich zal ontwikkelen. Het omvormen van goede bedrijven tot een sociale firma is een optie, zoals Balanz Facilitair en Emma Safety Shoes illustreren. Als de overheid de aanbevelingen in deze publicatie ter harte neemt, dan zal het makkelijker worden om dit succesvol te doen.

## Appendix 3: Leden Social Enterprise NL Arbeidsparticipatie

### **Afvalverwerking**

Milieuwerk EcoCollege

### **Bouw**

Vakwerk Onderhoud

### **Cultuur, kunst, sport en recreatie**

Skyway

Z! De Amsterdamse Straatkrant

### **Energie**

GreenFox

Groene Banen Fabriek

Lumeco

### **Facilitaire dienstverlening en groen- voorziening**

Balanz Facilitair

Biga Groep BV

Gascogne Groep

Hacron Groen

RIF Facility Management

Stichting Nelis

Westrom Risse Facilitair

Zone3

Il – Watch

### **Mode**

Mode met een Missie

Rambler

Van Hulley

### **Financiële & zakelijke dienstverlening**

AutiTalent

Globe Consultancy & Services BV

JO Cadeau

NoXqs

PeerAdministratie

Specialisterren

Swink Webservices

Tekenplus

Yclean

### **Groot- en detailhandel**

Binhout

Emma Safety Shoes

RESCUED!

Roetz-Bikes

Tulpietsen

### **Horeca & food**

De Amsterdamsche Tram

Bakkerscafé Brood op de plank

Bloesem Theehuis

Brouwerij De Prael

Coffyn

Ctaste

Driekant

Fifteen

Geniet in de Weerd

De Oude Keuken

Parolo

Pieminister

Prins Heerlijk Tilburg

Proeverij de Ontmoeting

Restaurant Freud

Stichting Not For Sale

The Colour Kitchen

### **Kringloop**

Branchevereniging Kringloopbedrijven

Nederland

De Lokatie

Het Goed

Opnieuw & Co

Werkaandewinkel

### **Productiewerk**

Grafisch NabewerkingsCentrum Rotterdam

MAAK BV

Nezzo print & creatie

Soci-Com

Drukkerij Mooi!

### **Transport & Logistiek**

Chain Logistics

Rederij Kees

Taxi Electric

UB Groep

### **Zorg & Welzijn**

oPuce

Ortho Innovatief

Shine+

Stichting de Akkerwinde

The Chairmen at Work

Zorgboerderij 't Paradijs

### **Divers**

De Meewerkers

IBN

# Noten

- 1 *UWV Kennisverslag* (2014). Deel 2.
- 2 Staatssecretaris Klijnsma (1-07-2014). “Banenafpraak is niet vrijblijvend”. Rijksoverheid.
- 3 Spear, R. & Bidet, E. (2005). “Social enterprise for work integration in 12 European countries: a descriptive analysis.” *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76, 195–231.
- 4 Een inclusieve economie is een economie waar iedereen volwaardig aan kan deelnemen en aan kan bijdragen, dus ook mensen met een beperking (lichamelijk, geestelijk of psychisch) of een chronische ziekte.
- 5 “Arbeidsgehandicapten; geslacht en leeftijd” (2012). CBS.
- 6 Kalshoven, F. (2014). GROEILAND. *Helder denken over economische bloei in Nederland*.
- 7 Chang, H. (2014). *Economie: de gebruiksaanwijzing*.
- 8 Oplossingen die in de komende jaren niet realistisch zijn laten we achterwege. We willen het onvoorwaardelijk basisinkomen (OBi) hier toch niet onvermeld laten. Door invoering van het OBi kunnen alle regelingen en het minimumloon worden afgeschaft. Daardoor verdwijnt ook de uitsluiting die wordt veroorzaakt door het minimumloon en het begrip lage loonwaarde. Het basisinkomen wordt geassocieerd met politiek links. Arko van Brakel, directeur van de Baak, noemt het echter “het meest liberale idee ooit”.
- 9 “Arbeidsgehandicapten; geslacht en leeftijd” (2012). CBS.
- 10 “Sociale zekerheid; kerncijfers, uitkeringen naar uitkeringssoort” (2013). CBS.
- 11 “Sociale zekerheid; kerncijfers, uitkeringen naar uitkeringssoort” (2013). CBS. Jaarrapport WSW (2013). Cedris.
- 12 101.912 mensen met een SW-indicatie waren in 2013 aan het werk, 13.297 stonden er begin 2013 op een wachtlijst om aan het werk te komen.
- 13 *UWV Kennisverslag* (2014). Deel 2.
- 14 *UWV Kennisverslag* (2014). Deel 2.
- 15 Nieuwe onderzoeken naar Autisme en Werk (2014). Nederlandse vereniging van Autisme en Werk.
- 16 *Feiten & cijfers over blind of slechtziend zijn* (s.d.). Bartiméus Sonneheerdt Vereniging.
- 17 Josten, E. (2007). *De positie van doven en zwaar slechthorenden op de arbeidsmarkt*.
- 18 “Twee derde Nederlanders niet ‘bevlogen’ over werk” 3-03-2014. NRC.
- 19 “Daling vacatures zet door” (2013). CBS  
“Werkloosheid verder gestegen” (2013). CBS
- 20 Paul, K. and Moser, K. (2009). “Unemployment impairs mental health: Meta-analysis.” *Journal of Vocational Behavior*, 74, 264-282.
- 21 Campman, P. (2012). “Baan werkt beter dan behandelen.” Sociaal Bestek.
- 22 Zie voor een discussie over de kwaliteit van leven onder meer:  
Jeremy Bentham en het utilitarisme.  
Sandel, M. (2011). *Justice. What’s the Right Thing to Do?*  
Sen, A. (2013). *Het idee van rechtvaardigheid*.  
Layard, R. (2005). *Happiness: lessons from a new science*.
- 23 Koning, P. (2012). “Beter een stok dan een wortel. Toeleiding naar werk.” In: *Wat werkt nu werkelijk?* (2012). J. Uitermark, A. Gielen & M. Ham (red), *Tijdschrift voor sociale vraagstukken*.
- 24 De Normaalste Zaak. [www.denormalstezaak.nl](http://www.denormalstezaak.nl)
- 25 CSR Report Ahold 2011.
- 26 CSR Report Ahold 2011.

- 27 CSR Report Ahold 2013.
- 28 Smit, A., De Graaf, B., Verweij, E., & Brouwer, P. (2011). *Sociale ondernemingen en werknemers met een arbeidsbeperking*. TNO-rapport.
- 29 Capel, R. (2014). *Werken loont*. Rapport VNG en Cedris..
- 30 Anders, R. (2014). "Quotum arbeidsgehandicapten volstrekt onrealistisch." Sungevity.
- 31 "Werkgeversvoorman laat zich niet chanteren" (28-06-2014). Nu.nl.
- 32 "Werkgeversvoorman laat zich niet chanteren" (28-06-2014). Nu.nl.
- 33 Sandel, M. (2012). *What Money Can't Buy*.
- 34 Public procurement directives (2014). Europese Commissie.
- 35 Bijvoorbeeld: *Sociaal ondernemen: Passie en Poen* (2013). Start Foundation en VSB Fonds.
- 36 *UWV Kennisverslag* (2014). Deel 2.
- 37 Smit, A. (2009). *Sociaal en slim ondernemen. Werken naar vermogen in reguliere bedrijven*. TNO-rapport.
- 38 Aanbesteden (2013). Website rijksoverheid.
- 39 "Het totale inkoopvolume van Nederlandse overheden" (2009). IOO
- 40 Kennisportal. Europese Aanbesteding.
- 41 Public procurement directives (2014). Europese Commissie.
- 42 Public procurement directives (2014). Europese Commissie.
- 43 "Communities Count: the Four Steps to Unlocking Social Value" (2014). Social Enterprise UK.
- 44 Kamervragen van de leden Schouten en Voortman aan Jetta Klijnsma. 11 juli 2014.
- 45 Arnoldus, M., Hillen, M., Van Kuik, J., Verloop, W. (2013). *Stimuleren van de social enterprise sector. Ervaringen en lessen uit Europa*. Kennisland en Social Enterprise NL.
- 46 "Brede steun in Tweede Kamer voor Participatiewet" (20-02-2014). Rijksoverheid.
- 47 Armoedesignalement (2013). SCP en CBS.
- 48 Er is geen betrouwbare basis voor deze aanname, we hebben geen feiten kunnen vinden, het geeft wel een gevoel van ordegrootte.
- 49 De Rijk, A., Ter Haar, D., König, T. *Geen Kans of geen Keuze. Een typologie van het arbeidspotentieel zonder inkomsten*. CBS.
- 50 Het BNP van Nederland is 4,5 keer zo hoog als in 1950.

# Register

## A

aanbesteden	84, 92-95
ABN AMRO	39, 40
Accenture	39, 40
afstand tot de arbeidsmarkt	9, 25-27
Albert Heijn	41, 44
Amsterdamse Branche Organisatie	
Sociaal Ondernemers (ABOSO)	97
Anders, Roebym	42
Anton Jurgens Fonds	86
arbeidsparticipatie	9, 28
arbeidsvermogen	28, 29
AutiTalent	72
AWVN	39

## B

Balanz Facilitair	27, 51, 52, 117
Ballij, Sandra	60
Big Five	38
Biga groep	60, 63
Boer, Hans de	45, 47
Boggelen, Bert van	39, 40, 88
Branchevereniging	
Kringloopbedrijven Nederland (BKN)	59
Bruto Nationaal Product (BNP)	17, 18
Buurtmarkt Breedeweg	60, 62

## C

Capel, Robert	42
Chang, Ha-Joon	19
CMS law firms	41
collectieve lasten	18
Community Interest Company (CIC)	105
concentreren	10, 42, 77, 90
Cortenraad, Niel	27, 51
Ctalents	43
Ctaste	23, 24, 43, 60, 61, 72, 78

## D

Deurloo, Renzo	100
Deventer Werk talent	116
Directive for public procurement (EU)	56, 94, 104
Driekant	60, 72
Drooge, Bas van	33, 61
<i>Dutch disease</i>	32
DZB/Re-integratie Leiden	33, 115

## E

E.ON	22
Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI)	71, 108
ecosysteem	82-84, 107
Emma Safety Shoes	63-66, 72, 117
Enquête Beroepsbevolking	26

## F

Fairphone	7
Fifteen	55

## G

Gaal, Annemarie van	84
garantiebanen	9, 39
geleide markteconomie	11, 19
gemeente Apeldoorn	89
Gielen, Maarten	117
Goch, Marcel van	69
Govaard, Jeroen	23, 24
GreenFox	100
groepsdetacheringen	39

## H

Hermans, Tom	65
Heuzeveldt, Martin	97
Hobbelen, Peter	64, 66

## I

IBN	116
inclusieve economie	12, 17, 49
Integrationsfirmen	10, 105

## J

Jong, Arno de	41
Jurgens, Anton	86

## K

Kalshoven, Frank	17
Karis, Bart	43
Kerssens, Fanny	31
keurmerk sociale firma (sf)	83, 84
Koning, Pierre	36, 37
Kooy, Arno	58, 63, 72
Kringloopwinkels	100, 101, 105
Kroese, Jeroen	116

## L

lock-in-effect	37
loondispensatie	29
loonkostensubsidie	29
loonwaarde	29

## M

Maaden, Sjoerd van der	74
Malschaert, Paul	62, 98
McDonalds	58
meerkosten	41, 76-79
MKB Nederland	107

## N

Normaalste Zaak, De	10, 39, 40, 88, 91, 107
NUG'ers	
(niet-uitkeringsgerechtigden)	27, 111, 112

<b>O</b>		Social Enterprise Lab	59
Opnieuw & Co	69, 70	Social Enterprise NL	6, 59
		Social Enterprise UK	94
<b>P</b>		social return	71, 93, 94
Participatiewet	21, 47	sociale firma('s)	7, 10, 11, 55-58
PeerAdministratie	92	Specialisterren	61-63, 72, 74, 75, 78, 92
Philips	68, 71, 80	Spek, Annelies van der	33
Philips, Frits	68	spreiden/spreiding	42-44, 79
Prael, De	58, 63, 72	Start Foundation	79, 86
Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO)	84	Stichting DOEN	86
PwC	39	Sungevity	42, 44
		SW-bedrijven (sociale werkplaatsen)	57, 113-116
<b>Q</b>		Swink	35, 62, 72, 92, 98
Quotumwet	21, 47, 48		
<b>R</b>		<b>T</b>	
regelingen	26	Taus, Sarriel	55
		The Colour Kitchen	13-15, 31, 61, 72, 92
<b>S</b>		Theeuwen, Ben	51
Sallcon	116	Tinnemans, Will	38, 99
Sandel, Michael	48	Tonn, Eric	60, 62
SAP	89	Tony's Chocolonely	7
Segaar, Dolf	41	transactiekosten	97
Shell	22	<i>triple bottom line</i>	67
Smit, Aukje	41, 85	<b>U</b>	
Smit, Henk	60	uitbesteden	92
Sociaal Akkoord	9, 39, 40		
social enterprise	7, 56-58		

<b>V</b>			
Vebege	27, 51		
VNO-NCW	39, 45, 47, 107		
voorspelbaarheid	97		
VSB Fonds	79		
<b>W</b>			
Wiering, Vincent	35		
Work Integration Social Enterprises (WISE's)	6		
<b>Z</b>			
Zeeman Textielsupers	43		
Zone3	97		



## Dankwoord

Social Enterprise NL is medio 2012 van start gegaan; al snel was duidelijk dat werk meteen vanaf het begin een groot thema moest zijn. Arbeidsparticipatie is een groot maatschappelijk vraagstuk en veel ondernemers hebben er affiniteit mee. In de afgelopen twee jaar hebben heel veel mensen een bijdrage geleverd aan het doorgronden van dit vraagstuk. Deze publicatie is een eindpunt in dat proces, maar ook een nieuw beginpunt. Vanaf nu zullen we onze aandacht richten op het realiseren van de aanbevelingen in dit boek.

Het thema inclusiviteit leeft enorm in Nederland, het heeft nooit enige moeite gekost om mensen bereid te vinden een bijdrage te leveren. Ik heb over dit onderwerp talloze mensen gesproken de laatste jaren, mensen die hun inzichten en ervaringen hebben gedeeld. Ik kan niet iedereen hier noemen en moet mij helaas beperken.

Aukje Smit is een van de meest deskundige mensen op dit gebied. Aukje heeft geheel belangeloos een groot aantal gesprekken met ons gevoerd, versies gerecenseerd en literatuur aangedragen. Wij hebben alles met heel veel dank tot ons genomen. Alleen als Aukje zei: “Dit zou ik nuanceren”, hebben we haar af en toe niet gevolgd.

Lisa van den Broeke heeft een klein jaar van haar leven gegeven aan deze publicatie. Ze heeft haar master thesis gewijd aan het businessmodel van sociale firma's. Ze heeft de afgelopen maanden als medewerker van Social Enterprise NL rond de klok gewerkt aan deze publicatie en een aantal cases geschreven. Zonder Lisa zou deze visie er zo niet zijn geweest.

Dan het team van Social Enterprise NL: Stefan Panhuijsen heeft enkele kaders geschreven, onderzoek gedaan en een belangrijke bijdrage geleverd aan het denkwerk. Meike Zwaan heeft de bedrijfscases geschreven en is verantwoordelijk voor de externe communicatie.

Voor de integrale lezing en beoordeling van eerdere versies (en dat was een stevige inspanning!) ben ik dank verschuldigd aan Ivo Brautigam, Paul Malschaert en Simon van Vuure van Swink Webservices, Therese van Schie, Sandra Ballij van Ctalents, Tineke Kemp van het An-

ton Jurgens Fonds, Bas van Drooge, directeur van SW-bedrijf DZB Leiden, Peter Hobbelen van De Meewerkers, en Henk Velders. Caroline van Hulsteijn van CMS Law Firms heeft het boek beoordeeld op juridische onderdelen. Björn Chin Fo Siewe, medewerker van PeerAdministratie heeft de drukproef gecorrigeerd.

Dank aan de ondernemers die openheid van zaken hebben gegeven en zich beschikbaar hebben gesteld om aan onderzoek mee te werken: Peter Hobbelen van Emma Safety Shoes, Bartel Geleijnse en Joske Paumen van The Colour Kitchen, Marcel van Goch van Opnieuw & Co, Ben Theeuwen van Balanz Facilitair, Arno Kooy van de Prael, Jolijn Creutzberg van Van Hulley, Paul Malschaert van Swink Webservices, Paul Vermeer van AutiTalent, Eric Tonn van Buurtmarkt Breedeweg, Sjoerd van der Maaden van Specialisterren, Gerhard ten Hove van de Biga groep en Henk Smit van Driekant. Dank ook aan alle ondernemers, ook diegenen die niet in het boek worden genoemd, en hun medewerkers die iedere dag laten zien dat een inclusieve arbeidsmarkt mogelijk is. Dat geldt natuurlijk vooral voor de medewerkers die zich bereid hebben getoond om in de publiciteit te treden: Vincent Wiering, Fanny Kerssens en Jeroen Govaard.

Diverse partners van Social Enterprise NL hebben op verschillende manieren bijgedragen aan deze publicatie: Robert van der Laan en Sandra Hazenberg van PwC, Frans Jurgens van het Anton Jurgens Fonds, Dolf Segaar en Katja van Kranenburg van CMS Law Firms, Tjeerd Krumpelman van ABN AMRO, Reineke Schermer van stichting DOEN, Niel Cortenraad en Arno Bloem van Vebego, en Manon van Beek en Savitri Groag van Accenture.

Fundamenten van de queeste naar een inclusieve economie zijn gelegd door Start Foundation en Jos Verhoeven, die de afgelopen jaren een groot aantal sociale firma's heeft gesteund en zien worstelen. Gesprekken met Jos geven altijd energie en stof tot nadenken.

Bert van Boggelen, kwartiermaker van De Normaalste Zaak, ben ik veel dank verschuldigd. Voor zijn reflecties, voor het steunen van de sociale firma's die lid zijn van De Normaalste Zaak, en bovenal voor alle aandacht die hij voor inclusiviteit heeft genereerd.

Veel inzichten zijn gebaseerd op het project Opstuwten Kringloopbedrijven. Iedereen noemen zou een extra pagina vergen, dus ik beperk mij tot de mensen die een baanbrekende bijdrage hebben geleverd: Miel Janssen, Bram Gilliam, David Kamphuis en Niek Gutteling

van Accenture; Daphne van Run en Kristel Logghe van Social Enterprise Lab, en Peter Linde als grondlegger daarvan; Els Uijting, directeur van SW Pauw Bedrijven; van de Branchevereniging Kringloopbedrijven Nederland: Ton Doppenberg, Leonie Reinders en Harry Slotema; Mart Smits van Kringloop Oss; Gert Jan Dekker van Rataplan; Marcel van Goch van Opnieuw & Co en Willem van Rijn van Het Goed.

Een ander initiatief dat inzichten heeft verschaft is ABOSO in Amsterdam, de eerste poging om sociale firma's te organiseren en te positioneren als business partner van de gemeente. Het staat nu in de ijskast maar zal er vast weer uit komen in de komende jaren, als het keurmerk er is. Initiatiefnemers die ik wil noemen zijn Martin Heuzeveldt van Zone3, Menno Hoekstra van Kringloopwinkel De Locatie, en Gert Dijkstra, die veel denkwerk heeft verricht en dat heeft samengebracht.

Dank aan de mensen van Social Enterprise NL die mij in staat hebben gesteld om mijn aandacht op dit thema te richten: Nina Koopman, Marijt Regts en natuurlijk mijn mattie Willemijn Verloop, die mij heeft uitgedaagd en aangemoedigd.

*Last but not least* mijn levenspartner Wieneke Goenee, die zich in de weekeinden op de makkelijke moestuin heeft gestort zodat ik kon schrijven.



## Over Social Enterprise NL

Social Enterprise NL is het landelijk platform dat missie-gedreven ondernemingen vertegenwoordigt, ondersteunt en aanjaagt. Doel is om de sector van social enterprises in Nederland te versterken en zo de maatschappelijke impact van deze bedrijven te vergroten.

Bij het Nederlandse platform zijn zo'n 220 social enterprises aangesloten die zich met hun bedrijf primair richten op maatschappelijke aandachtsgebieden als milieu en duurzaamheid, internationale ontwikkeling, sociale cohesie, zorg, participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en de lokale economie. Het aantal leden stijgt gestaag.

De missie van Social Enterprise NL is het versnellen van sociale innovatie door social enterprises binnen Nederland te versterken. Dat doet zij door kennis en ondersteuning te bieden bij bijvoorbeeld het aantrekken van (groei)kapitaal, het meten van de maatschappelijke impact en het opschalen en professionaliseren van de bedrijven. Social Enterprise NL wil daarnaast het ondernemingsklimaat voor sociaal ondernemers verbeteren, in feite hun concurrentienadeel verminderen, door te lobbyen voor betere wet- en regelgeving, en een goede partner/klantrelatie met de overheid te bevorderen.

Sociaal ondernemerschap is een fenomeen dat nationaal en internationaal enorm in opkomst is. De Europese Commissie is het Social Business Initiative gestart om sociaal ondernemerschap binnen Europa te stimuleren. De EC wil hiermee voor social enterprises de toegang tot kapitaal vergemakkelijken, meer publiciteit voor sociale ondernemingen creëren en de wet- en regelgeving optimaliseren.

Social Enterprise NL werd in 2012 opgericht door Willemijn Verloop en Mark Hillen. Willemijn was oprichter en directeur van War Child. Mark verliet in 2007 Accenture als Managing Partner. Beiden geloven in de kracht van innovatieve businessmodellen die sociaal ondernemers als vliegwiel gebruiken om de wereld een beetje mooier te maken.

## Over Mark Hillen

Het is nu misschien moeilijk voor te stellen, maar toen ik 35 jaar geleden economie studeerde aan de Universiteit van Amsterdam werd dat gezien als een sociale wetenschap. Welvaart en welzijn stonden als concept naast elkaar, en het laatste was eigenlijk het belangrijkste. “Jobless growth” was een doelstelling: meer welvaart zonder meer te werken, het ging om vrije tijd en vroegpensioen.

In 1985 ging ik aan de slag bij een organisatieadviesbureau met vijftig medewerkers. Wat nu Accenture is, was toen een dochter van accountantsfirma Arthur Andersen. Steeds groter wordende projecten in de *consumer industries* volgden elkaar op, bij klanten zoals de HEMA, Heineken en Douwe Egberts. Met een opdracht voor de invoering van de OV-chipkaart maakte ik een uitstap naar de semi-overheid. Ik ken de boardroom van de grote bedrijven: hun kracht, hun waarden en hun beperkingen. Ik ken de druk waaronder zij staan; de noodzaak om aandeelhouderswaarde te maximeren en de korte-termijnnoriëntatie van die financiële doelen. Het ongebreideld functioneren van de vrije markt leidt niet tot een inclusieve en circulaire wereld. Toen ik Accenture in 2007 als Managing Partner verliet was het een beursgenoteerd bedrijf met 180.000 medewerkers, van wie 3000 in Nederland.

Na een periode van reflectie en zoeken kwam een patroon naar boven. Ik ontmoette steeds meer bedrijven die echt iets willen betekenen voor deze wereld, die een betere wereld boven het eigenbelang willen plaatsen. Hen een stap verder helpen was het meest natuurlijke en zinvolle dat ik kon doen. En het leukste, want deze ondernemers zijn stuk voor stuk innovatieve, enthousiaste en bevlogen mensen. Mijn ervaring voor hen aanwenden is heel dankbaar werk. In 2012 ontmoette ik Willemijn Verloop, een perfecte match, en zo werd Social Enterprise NL geboren. De rest is toekomst.