

GESPREK
VAN DE DAG:
ONDERNEMENDE
GEMEENTEN

AMBTENAAR IS GEEN ONDERNEMER, MAAR KAN WEL ONDERNEMEND ZIJN

De komst van de WWB heeft het ondernemend handelen van gemeenten gestimuleerd. Maar een sociale dienst is geen onderneming en heeft te maken met gemeentelijke regels, controles en met de mindset van medewerkers, managers en bestuurders. Door meer samenwerking kan een sociale dienst beter de kracht van marktpartijen aanboren.

TEKST: PETER VAN EEKERT, BEELD: SAAR RYPKEMA

Hoe ondernemend kan een sociale dienst zijn”, vraagt Gerrit Jan Schep. “Gemeenten dienen meer dan ooit een ondernemende organisatie te zijn. Omdat samenwerkingspartners in het private en het (semi-)publieke domein gemeenten en hun uitvoeringsorganisaties zo benaderen. Omdat hun mondige burgers de beste dienstverlening tegen de beste prijs verwachten. Omdat vanuit Den Haag de budgetten worden gekort. Maar tegelijkertijd is een gemeente geen bedrijf dat uitsluitend wordt gedreven door de markt. Lang niet alle ‘klanten’ kiezen ervoor gemeentelijke producten af te nemen, vaak kunnen ze niet anders. En het lokale en landelijke bestuur bepaalt in sterke mate de speelruimte door het stellen van regels en voorwaarden plus het uitoefenen van toe-

zicht. Hoe ondernemend is de gemeente op het terrein van werk en inkomen en waar is nog winst mogelijk?”

“Wat is mooier dan geld verdienen voor je gemeente en tegelijk maatschappelijk nuttig bezig zijn?” Connie de Neef ziet zich niet als ondernemer, maar wil wel ondernemend werken en ziet daar ook ruimte voor. “De komst van de WWB betekende dat we als gemeente veel ondernemender konden opereren. Door innovatie, creativiteit en een goede bedrijfsvoering konden we overhouden op het I-deel en dus geld verdienen voor de gemeente. Eén euro uit het werkdeel levert anderhalve euro besparing op in het I-deel. Pure winst dus. Wat wel tegenviel is dat de inspanningen om het aantal mensen in de bijstand te verminderen vooral een ratrace tussen de gemeenten



CONNIE DE NEEF
hoofd afdeling arbeidsintegratie Gemeente
Amersfoort



PAUL VERSTIFT
partner organisatieadviesbureau Gidsz



GERRIT JAN SCHEP
directeur van Stimulansz, leidde de discussie

‘Gemeenten schieten heel snel in een verantwoordingskramp’

werd en vervolgens het totaal budget van het Rijk fors werd verlaagd. De winst voor de gemeente is dus van korte duur.”

Om in te kunnen spelen op de meer flexibele arbeidsmarkt van vandaag en morgen moet de bijstand wel gemoderniseerd worden. De Neef: “Een tijdelijke, vaak ook parttime baan is voor veel mensen de entree op de arbeidsmarkt. Maar de WWB is daar niet op ingericht.” Esther van der Donk ziet dat klantmanagers er een hekel aan hebben als mensen in en uit de bijstand gaan, juist omdat het veel werk oplevert, want zo zit het systeem in elkaar. “Dat leidt ertoe dat kleine en tijdelijke banen soms worden ontmoedigd, terwijl het de eerste stap naar zelfredzaamheid kan zijn.” “Een flexibele arbeidsmarkt vraagt om een flexibele bijstand”, vindt Jurriën Koops.

RUIMTE NEMEN

“In Amersfoort hebben we ervoor gekozen de re-integratie zelf te doen. We kopen geen hele trajecten, maar alleen instrumenten in”, aldus De Neef. Den Bosch heeft die keuze ook gemaakt, maar Van der Donk vraagt zich af hoe verstandig dat op termijn is. “Zelf re-integratie ter hand nemen is zeker ondernemend, maar het blijft onder-

nemen op z'n ambtenaars. We zijn daarin succesvol, maar kunnen we dat ook blijven? Er zijn veel procedures die ons onnodig beperken, en we beperken onszelf nog meer doordat we dingen niet los kunnen laten. De gemeente is geen onderneming, maar kan wel ondernemend optreden. Maar als we ons niet als ondernemer gedragen, kunnen we ook niet ondernemend zijn.” Paul Verstift ziet in de praktijk dat medewerkers, het management en de inrichting van de organisatie ondernemend gedrag belemmeren. “Er is een reëel gevaar dat een gemeentelijk manager allerlei kaders gaat stellen. Daarom is een essentiële vraag hoeveel vrijheidsgraden de organisatie geeft aan medewerkers om de doelen te bereiken. Managers en organisaties hebben daar soms hulp bij nodig. De medewerkers moeten uitgedaagd worden en zich veilig voelen als ze oplossingsgericht werken. Ook als daarbij de regels soms wat creatief moeten worden toegepast. Uitvoerende medewerkers moeten worden getraind in creatief denken en handelen, de managers in het scheppen van de voorwaarden daarvoor.”

MANDAAT OM TE DEALEN

“Bij gemeenten is de controlebehoefte groot”, signaleert De Neef. “We schieten

heel snel in een verantwoordingskramp. Een trajectbegeleider moet zelf een deal kunnen maken met een werkgever. Dan moet de bevoegdheid daartoe dus wel laag in de organisatie worden gelegd. Natuurlijk is het bestuur uiteindelijk verantwoordelijk, maar in de niveaus daaronder moet ruimte worden gecreëerd door bevoegdheden vergaand te mandateren. Rechtmatigheid is belangrijk, maar timmer niet alles van te voren dicht en check liever achteraf.” “Helemaal mee eens”, aldus Van der Donk. “Maar in een politiek gestuurde organisatie kom je bijna onvermijdelijk in een spagaat. Bijvoorbeeld als een raadslid wil weten hoe het re-integratiebudget is besteed.”

“Vaak zijn gemeentelijke verordeningen vuistdik”, aldus Van der Donk. “Dat is redelijk funest voor een ondernemende houding. Maar het loslaten ervan is bijzonder moeilijk, zeker ook voor de gemeentelijke bestuurders.” “Dan ben je dus aan het ondernemen met de handrem erop”, vindt Koops. “Laat dat los en reken af op wat er wordt bereikt en niet hoe dat gebeurt.” “Stuur op resultaat en output”, vindt ook De Neef. Verstift constateert wel dat een gemeente een grotere verantwoordingsplicht heeft dan de gemiddelde onderneming, dat



JURRIËN KOOPS
directeur sociale zaken Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU)



ESTHER VAN DER DONK
senior beleidsmedewerker Arbeidsmarkt en Sociale zaken Gemeente Den Bosch

feit kun je niet wegdeneren. De kunst is binnen de bestaande verantwoordingskaders voldoende ruimte te creëren. Koops: “Een gemeente heeft minder speelruimte dan een ondernemer, maar zoek wel de aanwezige ruimte op en benut die maximaal. Je bent als gemeente zeker geen onderneming, maar je kunt je wel ondernemend gedragen.”

SOCIALE WERKVOORZIENING

“Er is een beweging gaande dat sociale diensten en SW-bedrijven samenwerken of zelfs samengaan”, aldus Gerrit Jan Schep. Leidt dat tot nog ondernemender gemeenten? “Het is een feit dat SW-bedrijven vaak zeer ondernemend zijn. Ik ben daar al vaker van onder de indruk geraakt”, zegt Verstift. “Het gemiddelde SW-bedrijf is veel commerciëler ingesteld dan de sociale dienst, wat betreft het vinden van een afzetmarkt voor hun producten en dus ook in het scheppen van banen.” “Dat is helemaal waar, maar in het uitplaatsen van mensen naar regulier werk zijn ze minder succesvol”, antwoordt Van der Donk. De Neef valt haar bij. “SW-bedrijven zijn goed

in binnenhalen van business. Ze slepen wel hun CAO met zich mee. Die is voor hun werknemers geen stimulans om naar een reguliere werkgever over te stappen, waar ze vaak minder kunnen verdienen. Bovendien moet een SW-bedrijf om het werk te kunnen doen eigenlijk de betere werknemers behouden. Dat is het grote verschil met de sociale dienst: die is erop gericht mensen snel kwijt te raken. De sociale werkvoorziening heeft een heel andere cultuur.” Van der Donk: “We gaan in Den Bosch nauwer samenwerken en ik verwacht veel van de combinatie van sociale dienst en SW.” “De uitzendbureaus hebben een andere markt dan de SW-sector en zij hebben daarom iets aan elkaar”, stelt Koops. “De sociale werkvoorziening zoekt een arbeidsmarktmaschine die uitstroombenut die rol spelen, maar een aantal heeft een specifiek aanbod daarvoor.”

MAKE OR BUY?

Van der Donk: “We kopen als sociale diensten nog steeds weinig in en daardoor zijn we in feite monopolist, en ik heb een hekel

aan monopoly.” “Wij bij de ABU ook!” Koops reageert met onverholen enthousiasme. “Gemeenten hebben anders dan vroeger een budgetrisico als het gaat om sociale zaken en arbeidsmarkt”, vervolgt hij. “Dat risico moet je managen. Ik zie dat gemeenten nu geneigd zijn zich met de makkelijk bemiddelbare werklozen bezig te houden en de moeilijke groepen laten liggen. Volgens mij een verkeerde keuze, want juist voor de makkelijk bemiddelbaren kun je beter marktpartijen inschakelen. Het is bij gemeenten te veel ‘doe-het-zelf’ geworden, en dat is lang niet altijd de beste oplossing. Ondernemers staan voortdurend voor de vraag: zelf doen of uitbesteden? Make or buy? Benut de kracht van de markt. Haal daaruit wat erin zit. Een ondernemende gemeente is prima. Maar wordt geen monopolist en geen doe-het-zelver. Ga niet de concurrentie aan met private dienstverleners, maar werk samen.”

Koops vindt dat gemeenten en uitzendbureaus nog veel meer kunnen samenwerken. “Er zijn mooie voorbeelden, zoals in Drechtsteden. De kunst is om elkaar en elkaars kracht goed te leren kennen en te gebruiken. Daar moet je wel aandacht aan besteden.” “Een uitzendbureau kan je momenteel nog niet inschakelen voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt”, vindt De Neef. “Maar voor minder moeilijke groepen kunnen ze veel doen.” Koops: “Het is een feit dat veel mensen hun weg naar de arbeidsmarkt vinden via een uitzendbureau. Soms wordt gezegd dat we de krenten uit de pap halen. Maar het is wel jouw pap als gemeente!” ✚

‘Een ondernemende gemeente is prima. Maar wordt geen monopolist en geen doe-het-zelver’

HET RECEPT VOOR EEN ONDERNEMENDE SOCIALE DIENST VOLGENS DE NEEF:

- Werk veel samen, ook met private partners
- Pas social return on investment toe
- Beloon maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Ken je klant, ken je bestand
- Klein is sterk, beter kleine projecten dan grote