

# ‘Dat gesubsidieerde banen alleen maar geld kosten is onzin’

DZB, het sociale werkbedrijf en re-integratiebedrijf van Leiden, is een bruisende organisatie die dit jaar draait zonder gemeentelijke subsidie. Het geheim? Slim ondernemerschap.

## BAS VAN DROOGE

*Directeur van DZB in Leiden*

‘Voordat ik directeur werd van DZB, heb ik twintig jaar in de luchtvaart gewerkt; zeventien jaar bij de KLM en drie jaar in de directie van Kenya Airways. Ergens begin deze eeuw kwam een moment in mijn leven dat ik alles opnieuw ging doordenken. Ik wisselde van politieke partij; van D66 naar de PvdA. En ik wisselde van baan. Met de overstap naar de sociale werkvoorziening DZB ging ik naar een organisatie die niet primair op geld gericht is en kreeg ik een salaris dat wat meer lijkt op wat de rest van Nederland verdient.

In de afgelopen zes jaar heb ik deze sector van sociale werkvoorziening en van re-integratie van werkzoekenden vrij goed leren kennen. Ik heb een groep Nederlanders leren kennen die ik daarvoor niet kende en die ik met mijn vwo, universiteit in Delft en KLM-baan nooit had meegemaakt. Dat geldt denk ik voor heel veel Nederlanders. Die hebben beelden uit de krant van mensen met een arbeidsbeperking of van mensen in de bijstand, maar ze hebben er geen idee van hoe oké die anderen zijn, dat ze dolgraag ook werk heb-

ben, wat ze kunnen, maar ook welke ruimte ze nodig hebben om gewone werkzaamheden uit te kunnen voeren.

### *Niet alleen verpakkingswerk*

In deze sector is er voor de 90 onafhankelijke sociale werkbedrijven veel ruimte om te experimenteren en voor maatwerk. Een van de eerste dingen waar wij in Leiden mee gestart zijn toen ik bij DZB kwam, was het ombuigen van de organisatie, zodat het bedrijf efficiënter werd. Ik realiseerde me wel dat de medewerkers, door hun beperkingen, niet opeens meer werkdruk aankonden. Maar er is zoveel te halen door gewoon met de juiste klanten te werken, met werkgevers die ons iets gunnen.

Mijn boodschap is: bedrijven als DZB moeten niet alleen het simpele verpakkingswerk binnenhalen. We moeten de juiste ondernemers aantrekken. Zeker nu er overal ondernemers opstaan die sociaal willen ondernemen. Wij maken bijvoorbeeld de portemonneetjes

Bas van Drooge *'Dat gesubsidieerde banen alleen maar geld kosten is onzin'*

voor een Delftse ontwerper. Via-via kwam deze bij ons terecht. Zijn bedrijf groeit wereldwijd enorm hard. Wij zouden met hem mee kunnen groeien, maar het is ons beleid om niet meer dan vijftig mensen per klant in te zetten. Je moet het werk spreiden en niet van één partij afhankelijk worden.

De rest van het werk voor deze klant gaat daarom naar Paswerk in Haarlem, daar hebben we goede contacten mee, zij doen het werk graag en hun vertrouwen ik dat werk toe. Want de kwaliteit die geleverd wordt moet goed zijn, willen we de klant goed bedienen en binnen houden.

We hebben ook een chocoladefabriek met alles erop en eraan; grote ketels met gesmolten chocola en kinderpartijtjes op woensdag. Daar produceren we onder andere voor een groeiend merk raw chocola. De chocolade wordt gemaakt door de iets sterkere medewerkers, terwijl het verpakken in onze beschutte werkplaats gebeurt. De ondernemers die dit merk hebben opgezet zijn bij ons begonnen; wij hebben hun de faciliteiten geboden om dit te kunnen realiseren.

We zoeken voortdurend naar nieuwe ondernemers. We hebben al twee keer een wedstrijd georganiseerd – Eureka! – voor nieuwe ondernemers die ook werk creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De winnaars mogen bij ons starten en mogen gebruikmaken van onze infrastructuur. Wij bieden hun onder andere een kantoor, magazijnen, keukens, de diensten van onze facturatie-afdeling en natuurlijk flexibele arbeidskrachten. Ook helpen we ze soms door in apparatuur te investeren.

Net zo goed als we soms werkstages bieden aan jongeren die van Pro/VSO-scholen komen zonder dat daar geld voor binnenkomt, doen we dat ook voor jonge ondernemers. Een paar jonge mannen die zich de Buurjongens noemen zijn bij ons gestart met het maken van meubelen. Wij hebben een houtzagerij, ze konden zo bij ons beginnen. Een jonge vrouw startte een bedrijf in onze

keukens dat maaltijdsalades thuis bezorgt. Er zijn natuurlijk veel ondernemers die stranden, maar er zijn er ook die succes hebben en doorgroeien. En dan heb je meteen werk voor heel veel mensen.

Doordat we met een ander soort klanten zijn gaan werken, zijn de mensen die bij ons beschut werk doen veel productiever geworden in termen van per uur verdiend geld. We komen zo dus veel beter uit met de rijksbudgetten van de Participatiewet. De helft van het succes van DZB zit denk ik in dat ondernemerschap. Dat is niet van tevoren zo bedacht, dat is zo ontstaan. De andere helft van het succes komt doordat we de kosten hebben gereduceerd.

### *Oneerlijke concurrentie?*

We hebben een eigen postafdeling van een man of 60. Een tijd terug hebben we bekeken of we deze afdeling niet konden overdoen aan PostNL. Dan zouden deze mensen regulier werk hebben. Dat is niet gelukt, we kwamen er financieel niet uit. De tarieven die PostNL hantereert zijn veel te laag. Dan moesten we er echt te veel geld bij leggen.

Als je het als sociaal werkbedrijf goed doet, zorg je dat je opties hebt, dat je kunt kiezen voor de bedrijven die het beste betalen. We hoeven geen geld te verdienen, maar we moeten wel onze mensen zo goed mogelijk inzetten. Wij konden het ons veroorloven met PostNL te concluderen dat we er niet uit kwamen.

Maar als een sociaal werkbedrijf financieel zwak staat, creëer je een lek. Dan moet het bedrijf met elk tarief akkoord gaan. Het risico is dan dat je een hoop medewerkers in dienst hebt van de overheid die werken onder de markt-tarieven. Soms hoor je dat er miljoenen gaan naar het sociale werkbedrijf vanuit de gemeente. Dat is ontzettend veel geld. Voor een deel kun je dat misschien zien als een subsidie voor werkgevers die met dat SW-bedrijf zaken doen.

Bas van Drooge *'Dat gesubsidieerde banen alleen maar geld kosten is onzin'*



Waarom dat soort bedrijven niet meer voor dat werk willen betalen? Ik weet het niet natuurlijk, maar ik denk dat een bedrijf als PostNL gewoon moeite heeft het hoofd boven water te houden. Dat er geen winst meer te behalen valt met het rondbrengen van de post. Dat vermoed ik. De post neemt ieder jaar enorm af.

Maar je moet uitkijken dat het sociale werkbedrijf niet oneigenlijke subsidie geeft aan dit soort bedrijven door in grote aantallen goedkope mankracht te leveren. Het verschilt bij ons enorm wat bedrijven ons betalen. Sommigen zijn bij ons meer geld kwijt dan als ze zelf personeel zouden inhuren op basis van het minimumloon. Die huren ons in omdat ze ons iets gunnen, omdat ze sociaal willen ondernemen, omdat ze flexibiliteit willen. Er zijn ook bedrijven die gebruik van ons maken

omdat we voor hen voordeliger zijn dan als ze met vaste krachten zouden werken. Vaak is het een combinatie.

Overigens hebben ook wij wel een paar medewerkers die voor PostNL werken. Dat zijn onze beste medewerkers bij de postafdeling. Die lopen in een pak van PostNL rond en zijn daar apetrots op. We doen dat om deze mensen een stap in hun ontwikkeling te laten maken, niet omdat het geld oplevert. Het gaat maar om een handjevol mensen die we echt denken zo verder te helpen.

### ***Belangrijke rol gemeente***

We kunnen alleen efficiënt werken als de gemeente ons ook iets gunt. DZB heeft van de gemeenteraad een heel brede rol gekregen

Bas van Drooge *'Dat gesubsidieerde banen alleen maar geld kosten is onzin'*



FOTO WERRY CRONE

*Bas van Drooge*

bij de uitvoering van de Participatiewet. Wij mogen de hele groep begeleiden die onder deze wet valt. We krijgen dus niet alleen arbeidsbeperkten binnen, maar iedereen die een uitkering aanvraagt en op zoek kan naar werk. We doen voor de gemeente de selectie van de arbeidsbeperkten voor het banenplan van het Sociaal Akkoord en voor de beschutte werkplekken. Daar is iedereen mee geholpen. We hebben immers ervaring met deze groep werkzoekenden.

Door die brede opdracht kunnen we de overhead over al onze activiteiten spreiden. Andere sociale werkbedrijven zijn ontzettend duur doordat ze niet integraal worden ingezet. Dat geldt nog sterker als de opdrachtgevende gemeenten geen nieuwe beschutte werkplekken laten ontstaan. Als je alleen

beschut werk levert, zeker als je geen nieuwe instroom van medewerkers hebt, dan kom je als sociale werkvoorziening in een sterfhuisconstructie terecht, dan is het nauwelijks nog te betalen.

### ***Politici moeten kritisch meekijken***

Wethouders en hun staf moeten een oordeel hebben over de kwaliteit van de financiële gang van zaken binnen het sociale werkbedrijf. Dat is niet overal vanzelfsprekend. Maar als een sociaal werkbedrijf verlies maakt, moeten zij weten hoe dat komt. Het kan zijn dat er te veel staf in dienst is. Maar het kan ook zijn dat veel werknemers in het bedrijf hoog in de schalen zitten of dat de productie niet efficiënt is georganiseerd. Als ook dat onder

Bas van Drooge *'Dat gesubsidieerde banen alleen maar geld kosten is onzin'*

controle is, dan is het waarschijnlijk dat er iets mis gaat aan de acquisitiekant. Het kan zijn dat zo'n sociaal werkbedrijf heel armetierig zaken moet doen met een paar werkgevers die voor een dubbeltje op de eerste rang willen zitten. Kijk dan eens kritisch naar de kwaliteiten van degene die de acquisitie doet en naar zijn opdracht. Praat daarover.

Het is ook enorm belangrijk dat de gemeente het sociale werkbedrijf werk gunt binnen de gemeentelijke organisatie en dat zij daarvoor een marktconforme prijs betaalt. In Leiden en de regio werken onze mensen bij de groenvoorziening, wij maken de gebouwen van de gemeenten schoon, we cateren de gemeentelijke bedrijfsrestaurants.

### **Criteria UWV zijn te streng**

Als iemand een uitkering aanvraagt en wij vermoeden dat diegene een arbeidsbeperking heeft, krijgt die persoon een gesprek met een van de consultants van ons multidisciplinaire team. Wanneer ook zij vermoeden dat sprake zou kunnen zijn van een arbeidsbeperking, vragen we bij het UWV een indicatie aan om opgenomen te worden in het doelgroepenregister.

In Leiden zijn van januari 2015 tot en met september 2015 ongeveer 450 mensen bij DZB binnen gekomen voor een re-integratietraject in het kader van de Participatiewet. Slechts een heel klein deel van die mensen heeft van het UWV een indicatie gekregen voor de banen van het doelgroepenregister of voor beschermd werken. Terwijl ik merk dat er bij werkgevers een enorme bereidheid is om juist de mensen uit die eerste groep aan te nemen. We krijgen veel meer vacatures voor arbeidsbeperkten aangeboden dan er mensen geïndiceerd zijn om door te leiden. Dat is een van de grote knelpunten op dit moment.

De instroom is zo klein doordat die criteria van het UWV te streng zijn. Die criteria moeten bijgesteld worden. Nu wordt alleen gekeken naar blijvende fysiek aantoonbare beperkingen, terwijl mensen ook sociale beperkingen

kunnen hebben die de loonwaarde bepalen. Dus alle factoren die meewerken in de loonwaarde, moeten ook meewegen in de indicatiestelling. Als we dat niet doen maken we het onszelf ongelofelijk moeilijk. De werkgevers willen deze mensen aannemen — in Leiden in elk geval — dus we moeten zorgen dat dat ook gebeurt.

Het duurt niet lang meer of wij moeten overwegen mensen die wij als arbeidsbeperkt inschatten gewoon te plaatsen met loonkostensubsidie zonder UWV-indicatie; dan tellen ze maar niet mee voor de Quotumwet. We geven nu sowieso al een tijdelijke opstapsubsidie voor werkgevers die werklozen aannemen

### **Werkgevers willen wel, maar door de strenge criteria van het UWV dreigt het toch mis te lopen**

die niet in het doelgroepenregister zitten, maar die ook niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen. Die subsidie is het eerste jaar € 10.000, het tweede jaar € 5.000.

Het overleg met het UWV over die toelating tot het doelgroepenregister is een enorm gedoe. We houden dat weg bij de werkgevers, maar het kost ons heel veel werk. Het is een weeffout van Den Haag om aan twee organisaties de opdracht te geven mensen te selecteren voor het doelgroepenregister. Het ligt voor de hand die taak bij de gemeente te beleggen, want de groep die van oudsher bij het UWV vandaan komt, de Wajongers, stroomt langzaam uit. Laat de gemeenten de selectie maken, en laat het UWV maar toezien of de gemeenten er geen potje van maken, of de normen juist worden toegepast en of gemeenten de zwaksten niet laten zitten. Dat zou veel efficiënter zijn.

Bas van Drooge *'Dat gesubsidieerde banen alleen maar geld kosten is onzin'*

### Momentum

Vorige jaar heeft DZB winst gemaakt, dat betekent geen gemeentelijke subsidie meer maar zelfstandig financieel draaien. Zo ook dit jaar. We kunnen echter niet zonder rijkssubsidie die compenseert voor het tekort aan loonwaarde van onze medewerkers; dat is bijna dertig van de veertig miljoen euro die we nodig hebben om te draaien. Er is enorm gesneden in de budgetten. Het totale budget voor mensen die onder de Participatiewet vallen slinkt de komende jaren nog verder, landelijk van € 2,9 miljard naar € 2,3 miljard, terwijl de groep die het betreft groeit – de hele groep die vroeger Wajonger werd komt er nu bij.

Voor het deel dat we eventueel niet uitkomen na de ombuigingen waar we nog mee aan de gang zijn, zal in Den Haag geld vrijgemaakt moeten worden, wanneer het weer beter gaat met de economie. Het alternatief is dat we op termijn een deel van de mensen die geen loonkostensubsidie krijgen, niet naar werk kunnen helpen. Die moeten het dan zelf rooien, of ze blijven in de uitkering.

Een ander gevolg kan zijn dat we mensen aan de onderkant, met de minste loonwaarde, niet kunnen laten werken met loonkostensubsidie. Die keuzes komen eraan. We zijn een overheidsbedrijf en dat kost de staat nu eenmaal geld, net zoals de politie, scholen en ziekenhuizen geld kosten. Maar voordat we die conclusies trekken, moeten we eerst aan de bak en onze organisaties beter en efficiënter maken. Misschien komen we in Leiden wel helemaal uit met de rijksbudgetten.

Het idee dat die gesubsidieerde banen alleen maar geld kosten, is echt onzin. Door gesubsidieerde banen maak je Nederland en Nederlandse bedrijven financieel beter en efficiënter. Ondernemers kunnen hier hun business opbouwen in plaats van ver weg met alle problemen van dien.

Op de lange termijn is het voor iedereen voordeliger als alle mensen aan het werk gaan. Wanneer mensen werken, vragen ze

geen uitkering aan en drukken ze minder op de zorg. Ze drukken minder op de schuldhulpverlening. En ze zijn ook een ander voorbeeld voor hun kinderen. Daarnaast betalen ze ook inkomstenbelasting en sociale premies, weliswaar relatief weinig, maar toch. En... ze zijn natuurlijk gewoon veel gelukkiger.

We bieden verder bijvoorbeeld jobcarving aan bij bedrijven. Op die manier halen we het lager geschoolde werk weg bij specialisten, en dat clusteren we tot een nieuwe baan – waardoor die specialisten meer tijd kunnen besteden aan het hoogwaardige werk. Een jong en enthousiast groepje medewerkers bij ons, onze accountmanagers, weet die bedrijven te overtuigen. Ook de meest commerciële bedrijven zijn hier enthousiast over – wij weten matches te maken die voor hen heel gunstig uitpakken.

### Gewoon in vaste dienst

Vorige week sprak ik een mevrouw die, samen met een groep andere mensen vanuit DZB, schoonmaakt in het gemeentehuis van een regiogemeente. Een betaalde baan. Ze vertelde me dat ze toen ze destijds bij ons binnenkwam thuis zat, in de bijstand. In Leiden moet je dan eerst zes weken verplicht workshops volgen en een aantal uren eenvoudig werk doen bij DZB. Ik vind trouwens dat je dat zo min mogelijk moet hebben, dat verplichte, maar we kunnen in die zes weken wel heel goed zien wat iemand in huis heeft. Niet iedereen kan dat in een gesprek altijd even goed overbrengen.

Die mevrouw heeft nu een contract voor zes maanden bij ons en treedt aansluitend in dienst bij een privaat schoonmaakbedrijf. Voor die tijd was ze twee jaar bij ons aan de slag gebleven met behoud van uitkering. Ik zei: 'Wacht eventjes, dat mag maar zes weken. Was dat echt wel vrijwillig?' Ja dus. Zij had gewoon een behoorlijk traject te gaan voor ze betaald aan de slag kon. Er zijn wel meer mensen die vrijwillig bij ons werken omdat

Bas van Drooge *'Dat gesubsidieerde banen alleen maar geld kosten is onzin'*

ze niet thuis willen zitten, die gewoon willen meedraaien. Die 's morgens hun bed uit willen komen om ergens bij te horen.

Voor dat soort mensen hebben we bij voorkeur leer-werktrajecten waarin ze kunnen meedraaien met behoud van uitkering. Als een werkzoekende tegen ons zegt dat hij heel graag zou willen werken in Grand Café de Stal – een fantastische locatie – dan kunnen wij diegene daar laten klaarstomen voor MBO 1-niveau in de catering. Die mensen komen vaak van heel diep. Wij geven ze een opleiding en introduceren ze daarna bij werkgevers. De meesten vinden daarna zo een baan. Ze weten dat we ze geen salaris kunnen bieden in dit traject. Ze komen echt vrijwillig. Het is voor ons óf een leer-werktraject van bijvoorbeeld zes maanden zonder salaris dat leidt tot een kwalificatie en liefst een baan óf betaald werk doen via DZB.

Maar op een gegeven moment is het wel de bedoeling dat mensen uitstromen naar een reguliere baan. Ook die mevrouw die voor ons in de schoonmaak werkt dus. Het is niet de bedoeling van de Participatiewet dat er straks 400.000 mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt bij de overheid in dienst zijn. Die moeten bij de werkgevers in dienst.

Ook detachering vanuit ons bedrijf telt voor bedrijven mee voor het quotum dat ze moeten halen. Op zich is dat niet verkeerd. Alleen werkgevers komen nu wel weg zonder mensen in dienstverband *aan* te nemen. In

Leiden zeggen we daarom tegen werkgevers dat ze deze mensen moeten aannemen. En als ze dat nog niet durven, begrijp ik dat best. Dan detacheren we, maar dat is voor maximaal 23 maanden, daarna komt er een dienstverband.

Ik praat hierover nu bijvoorbeeld met het LUMC en dan vraag ik of het voor hen een hinderpaal is dat zij de mensen uit ons bestand in dienst moeten nemen. Het antwoord is dan: 'We moeten wel steun hebben als ze ziek worden.' Nou dat is landelijk goed geregeld. 'En we willen ook dat als er persoonlijke problemen zijn dat jullie er dan zijn.' Nou, die backup gaan we gewoon doen; we houden de loonkostensubsidie-relatie. Ook als de mensen uit ons bestand bij de werkgevers in dienst zijn, zijn wij er dus nog ter ondersteuning. Daar moet ik ook voor budgetteren. Op deze manier proberen we de werkgevers over te halen.

Natuurlijk is er een groep aan de onderkant waarbij een baan binnen een regulier bedrijf niet zal lukken. De mensen die net te goed zijn voor beschut werk. Voor die mensen moeten wij er zijn. Er zijn soms mannen – bijvoorbeeld die via ons in de groenvoorziening werken – die zulk lastig gedrag hebben... Die krijgen we niet bij een gewone werkgever aan de slag. Maar het is wel mooi als zij 's avonds moe van het werk op de bank zitten.'

*Interview gehouden op vrijdag 5 juni en op 27 november 2015 door Annemarieke Nierop en Eva van Burg*