

# HAAL MEER UIT HET BBZ

MEER RENDEMENT VOOR GEMEENTEN  
BIJ DE UITVOERING VAN HET BESLUIT  
BIJSTANDVERLENING ZELFSTANDIGEN 2004



## **'HAAL MEER UIT HET BBZ'**

In Nederland willen we meer mensen die nu nog een uitkering hebben aan een baan helpen. Minder uitkeringen en meer werkenden. Zoveel mogelijk mensen een baan. Zo maken we Nederland sterker en welvarender.

Niet iedereen kan of wil als werknemer bij een bedrijf aan de slag. Sommige mensen zijn liever eigen baas en kunnen zich beter ontplooiën als zelfstandig ondernemer. Zij trekken dan zelf aan de touwtjes en zijn zelf verantwoordelijk voor de bedrijfsresultaten.

Om die reden slaan wij de handen ineen en willen wij het zelfstandig ondernemerschap stimuleren. In het bijzonder voor werklozen met een uitkering en zelfstandigen met tijdelijke financiële problemen. Daar hebben we onder andere het Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz) voor. Met dit besluit kan er financiële hulp, coaching en begeleiding worden geboden aan startende ondernemers.

Uit recent onderzoek blijkt dat deze regeling een effectieve werking heeft om mensen de uitkering te laten uitstromen en daarmee kansen geeft om een zelfstandig bestaan op te bouwen. Met de onderzoekers zijn wij van mening dat er nog meer rendement uit deze regeling gehaald kan worden. Door slimme samenwerking, een selectieve inzet, een goede inrichting van het financieel beheer en de juiste expertise kan dit leiden tot een nog effectievere uitvoering en uiteindelijk tot betere ondernemers.

Dit boekje beschrijft lokale én regionale initiatieven die het Bbz positioneren tot een waardevolle regeling om mensen aan de slag te helpen. Het is bedoeld voor kennisdeling onder gemeenten voor een betere opzet en werking van het Bbz. Gemeenten kunnen gebruik maken van elkaars goede ervaringen. Zij kunnen van elkaar leren en elkaar stimuleren. Laat dit boekje daarbij voor u een hulpmiddel en inspiratie zijn.

Staatssecretaris van  
Sociale Zaken en Werkgelegenheid

**Paul de Krom**

wvd. Voorzitter VNG-commissie  
Werk en Inkomen

**Jan Hamming**

<b>INHOUDSOPGAVE</b>		
<b>Leeswijzer</b>	<b>3</b>	
<b>BBZ</b>		
<b>Bbz in essentie</b>	<b>5</b>	
Algemeen	7	
<b>VISIE</b>		
<b>Visie</b>	<b>9</b>	
Het zelfstandig ondernemerschap als speerpunt van gemeentelijk beleid	10	
De organisatie van de dienstverlening aan zelfstandigen	11	
Proces	13	
<b>STARTERS</b>		
<b>Stap 1, Bereik</b>	<b>15</b>	
Visie en strategie	16	
Schematische weergave van het proces	17	
Uit de praktijk	18	
Mogelijkheden tot kostenbesparing	21	
Samenvattend schema, bereik starters	22	
<b>Stap 2, Voorbereidingstraject</b>	<b>25</b>	
Visie en strategie	26	
Schematische weergave van het proces	27	
Uit de praktijk	28	
Mogelijkheden tot kostenbesparing	34	
Samenvattend schema, invulling voorbereidingstraject	38	
<b>Stap 3, Beoordeling aanvraag, toets, eventuele toekenning en begeleiding</b>	<b>43</b>	
Visie en strategie	44	
Schematische weergave van het proces	45	
Uit de praktijk	47	
Mogelijkheden tot kostenbesparing	49	
Samenvattend schema beoordeling, deskundigenadvies en toekenning	51	
Samenvattend schema, begeleiding tijdens en na de start	54	
<b>GEVESTIGDE ONDERNEMERS</b>		
<b>Stap 1, Bereik</b>	<b>57</b>	
Visie en strategie	58	
Schematische weergave van het proces	60	
Uit de praktijk	61	
Mogelijkheden tot kostenbesparing	65	
Samenvattend schema, bereik gevestigde zelfstandigen	67	
<b>Stap 2, Intakeprocedure en toekenning voorziening</b>	<b>69</b>	
Visie en strategie	70	
Schematische weergave van het proces	71	
Uit de praktijk	72	
Mogelijkheden tot kostenbesparing	74	
Samenvattend schema, intakeprocedure en toekenning voorziening	76	
<b>Stap 3, Begeleiding of alternatieven</b>	<b>79</b>	
Visie en strategie	80	
Schematische weergave van het proces	81	
Uit de praktijk	82	
Mogelijkheden tot kostenbesparing	83	
Samenvattend schema, begeleiding of alternatieven	86	
Samenvattend schema, kosten begeleiding	88	
<b>DEBITEURENBEHEER</b>		
<b>Debiteurenbeheer Bbz</b>	<b>89</b>	
Visie en strategie	90	
Schematische weergave van het proces	92	
Uit de praktijk	94	
Mogelijkheden tot kostenbesparing	97	
Samenvattend schema, positionering debiteurenbeheer	98	
<b>SAMENWERKEN</b>		
<b>Samenwerken loont!</b>	<b>101</b>	
Visie	102	
Uit de praktijk	103	
<b>DO'S EN DON'TS</b>		
<b>Do's en don'ts</b>	<b>111</b>	
Wel doen	112	
Niet doen	113	
<b>BIJLAGEN</b>		
<b>Bijlage 1</b>	<b>115</b>	
De organisatie van de dienstverlening aan zelfstandigen, samenvatting	116	
<b>Bijlage 2</b>	<b>119</b>	
De bekostiging van het Bbz	120	
<b>Bijlage 3</b>	<b>123</b>	
Bij het onderzoek betrokken gemeenten	124	
<b>Bijlage 4</b>	<b>127</b>	
Het werkgebied van de geïnterviewde gemeenten	128	

# HAAL MEER UIT HET BBZ

Meer rendement voor gemeenten bij de uitvoering van  
het Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004

## LEESWIJZER

Dit boekje start met een korte beschrijving van het Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz).

### Visie

We beginnen elke hoofdstuk met de visie op het onderwerp. Hoe verhoudt het Bbz zich tot re-integratie? Kunt u het inzetten als stimuleringsinstrument van ondernemerschap? Welke rol heeft ondernemerschap in uw gemeente? Welke onderdelen zijn van belang?

### Proces

Daarna volgt informatie over het proces. Welke processen binnen het Bbz zijn gericht op starters en gevestigde zelfstandigen? We geven een schema met de standaardprocesstappen. Ook beschrijven we goede voorbeelden uit de praktijk die we gedurende het onderzoek zijn tegengekomen. U vindt de goede voorbeelden in kaders. Er staat niet alleen wat een gemeente doet, maar ook hoe zij dat doet en - als dat bekend is - wat het oplevert.

**Tips geven we zo aan. Dit zijn tips wat u wel, of vooral niet moet doen. Ook staan er (financieel aantrekkelijke) alternatieven bij.**

Elk hoofdstuk eindigt met een samenvattend schema:

- Wat kunt u doen?
- Welke stappen in het proces kunt u nemen?
- Wat zijn de voor- en nadelen daarvan?
- Welke stappen zijn bruikbaar voor grote gemeenten of samenwerkingsverbanden en welke zijn geschikt voor kleine gemeenten?

In bijlage 1 treft u een samenvatting van de organisatie van de dienstverlening aan zelfstandigen.

In bijlage 2 is een overzicht van de bekostiging van het Bbz opgenomen.

In bijlage 3 vindt u een lijst met de gemeenten die betrokken zijn voor dit onderzoek. Bij de beschreven situaties uit de praktijk wordt de desbetreffende gemeente ook genoemd. U kunt altijd contact met hen opnemen over de genoemde voorbeelden.

In bijlage 4 staat een overzicht van het werkgebied van de geïnterviewde gemeenten.

### Gebruikte benamingen

Afdelingen, samenwerkingsverbanden, medewerkers Bbz en medewerkers Debiteurenbeheer hebben in veel gemeenten een andere naam. Voor de duidelijkheid hebben we in dit boekje gekozen voor identieke benamingen: Afdeling/dienst Werk en inkomen voor de afdeling, dienst of samenwerkingsverband op het terrein van werk en inkomen WWB (sociale dienst, regionale sociale dienst, dienst of afdeling sociale zaken etc.)

- **Bbz-consulent** voor de klantmanager/consulent Bbz;
- **Medewerker debiteurenbeheer** voor de uitvoerder Terugvordering en Verhaal Bbz;
- **Afdeling debiteurenbeheer** voor alle afdelingen Terugvordering en Verhaal;
- **Zelfstandigenloket** voor alle afdelingen, teams en samenwerkingsverbanden Bbz;
- **Bedrijf** of **onderneming** voor het eigen bedrijf en het zelfstandig beroep;
- **Zelfstandig ondernemer** voor het Bbz-begrip 'zelfstandige';
- Alleen voor Bbz-doelgroepen gebruiken we nog het begrip **zelfstandige**, zoals bij 'gevestigde zelfstandigen'.

# BBZ

-

# BBZ IN ESSENTIE

## BBZ IN ESSENTIE



## ALGEMEEN

Het Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004 (Bbz) is bedoeld voor beginnende zelfstandigen, ook wel starters genoemd, en zelfstandigen die al een zekere tijd een eigen bedrijf hebben. Het Bbz heeft tot doel om beginnende zelfstandigen uit een werkloosheidssituatie te krijgen, door een bedrijf dat (op termijn) levensvatbaar is. Een ander doel is meer permanente bijstandsafhankelijkheid van gevestigde zelfstandigen voorkomen, door er voor te zorgen dat zij weer in het eigen levensonderhoud kunnen voorzien door middel van hun bedrijf.

Voor beginnende en gevestigde zelfstandigen geldt dat het bedrijf na bijstandsverlening (weer) levensvatbaar moet zijn. Levensvatbaar wil zeggen dat het (samen met ander vast inkomen) voldoende inkomen oplevert om te voorzien in de noodzakelijke bestaanskosten van het gezin van de zelfstandige, om de verplichtingen na te komen (zoals aflossingen en belastingen) en om het bedrijf in stand te houden.

Een oudere zelfstandige van 55 jaar of ouder met een niet levensvatbaar bedrijf kan ook een beroep doen op het Bbz, mits hij aan bepaalde voorwaarden voldoet. Het gaat dan om de duur van het ondernemerschap en het inkomen dat hij nog uit zijn bedrijf kan behalen. Ten slotte kan het Bbz iets betekenen voor zelfstandigen die genoodzaakt zijn hun niet-levensvatbare bedrijf te beëindigen.

Het Bbz 2004 is dus zowel een re-integratievoorziening voor starters als een sociaal-financieel vangnet voor gevestigde, oudere en beëindigende zelfstandigen.

### Om wat voor ondernemers gaat het?

Binnen het Bbz werkveld hebt u met heel veel verschillende soorten startende en gevestigde ondernemers te maken. Het gaat vooral om 'kleinere' ondernemers. In principe gaat het om de meest uiteenlopende beroepen en branches, zoals: een productiebedrijf, een import- of exportbedrijf, een kinderdagverblijf, een advies- of communicatiebureau aan huis, een detailhandel, bijvoorbeeld een winkel met buitenlandse levensmiddelen, een transportbedrijf, of een aannemers- of klus- en bedrijf. Maar ook: een zelfstandig werkend koerier, agrariër, binnenschipper of horecaondernemer.

Het zijn meestal eenmanszaken, zoals freelancers of zzp'ers. Samenwerkingsverbanden in de vorm van een maatschap, een vennootschap onder firma, een commanditaire vennootschap of een besloten vennootschap komen ook voor.

Via het Bbz kunt u een (beginnend) zelfstandig ondernemer financieel ondersteunen. Maar u kunt ook inhoudelijke steun bieden, bijvoorbeeld door kennisoverdracht, coaching en advisering.



# VISIE

Wat voor financiële ondersteuning u kunt bieden, hangt af van het inkomen en vermogen van de zelfstandige. Voorbeelden van financiële ondersteuning zijn:

- Bedrijfskapitaal:
  - een rentedragende starterslening
  - een rentedragende lening aan gevestigde zelfstandigen
  - een renteloze lening aan oudere zelfstandigen met hoog vermogen
  - een bedrag om niet aan oudere zelfstandigen met laag vermogen of aan marginale zelfstandigen<sup>1</sup>
- Levensonderhoud
  - Een aanvulling op het inkomen tot bijstandsniveau, meestal in de vorm van een renteloze geldlening met een definitieve vaststelling na afloop van het boekjaar en – voor zover mogelijk – een omzetting van de renteloze geldlening naar bijstand om niet.
- Overig:
  - Vergoeding voor bepaalde begeleidingskosten

## Welke mogelijkheden biedt het Bbz?

- Het helpt beginnende zelfstandig ondernemers een verantwoorde start te maken.
- Het helpt zelfstandig ondernemers bij de ontwikkeling van hun bedrijf.
- Het voorkomt dat bedrijven 'omvallen'.
- Het is een re-integratie instrument en een instrument om de lokale economie te stimuleren.
- Het biedt financiële ondersteuning voor investeringen, voorraadvorming of productontwikkeling.
- Het biedt zelfstandig ondernemers op financieel gebied in ieder geval het bestaansminimum.

In dit boekje kijken we naar ondernemen in de breedste zin van het woord. We beschrijven ook initiatieven die vanuit het Bbz zijn geïnitieerd, maar een bredere doelgroep bedienen.

<sup>1</sup> Marginale zelfstandigen zijn zelfstandigen met een duurzaam laag inkomen en in normale omstandigheden een levensvatbaar bedrijf.

-

# VISIE

## HET ZELFSTANDIG ONDERNEMERSCHAP ALS SPEERPUNT VAN GEMEENTELIJK BELEID

Zelfstandig ondernemers, waaronder zzp'ers, spelen een belangrijke rol in de economie en de samenleving. Winkels en bedrijven zijn noodzakelijk voor de bevordering of het in standhouden van de wijk-economie: de bedrijvigheid en werkgelegenheid in woonwijken.

Kleine bedrijven zijn een banenmotor. Uit onderzoek binnen de EU blijkt dat hoe kleiner de bedrijven zijn, hoe meer ze bijdragen aan de groei van de werkgelegenheid. We kunnen bedrijven indelen in vier grootten: micro, klein, midden en groot. De kleinste bedrijven (microbedrijven) groeien het sterkst, de grote bedrijven groeien het minst. Dit patroon geldt voor de meeste lidstaten (met uitzondering van Tsjechië en Polen) en ook voor de meeste sectoren (met uitzondering van industrie en handel). Voor de EU als geheel kunnen we het MKB terecht tot banenmotor bestempelen.<sup>2</sup> Ook zzp'ers zijn economisch van belang. Zij houden zich bezig met activiteiten als consultancy, opleiding en training, zorgdiensten et cetera. Verder zijn ze actief in de overige (zakelijke) dienstverlening en in de bouw.

Gemeenten hebben er belang bij om het zelfstandig ondernemerschap actief te stimuleren. Dit kunnen zij heel direct doen, door bij aanbestedingen meer ruimte te geven aan zzp'ers. Om de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren, kan de gemeente actief participeren in het regionale Ondernemersplein.

Ondernemerspleinen komen voort uit een samenvoeging van de Kamers van Koophandel (KvK) en innovatiecentrum Syntens. Bij de Ondernemerspleinen kunnen zelfstandig ondernemers terecht voor al hun overheidszaken, zoals advies, vergunningen en subsidies. Het regionale Ondernemingsplein biedt de gemeente ook de mogelijkheid makkelijker in contact te komen met zelfstandig ondernemers.

Stimuleren kan ook door het wegnemen van obstakels. Bekende klachten zijn dat de regelgeving per gemeente varieert, te veel instanties betrokken zijn bij de vergunningaanvraag en –verlening, de bereikbaarheid beperkt is, de aanvraagformulieren moeilijk zijn en de afhandelingstermijn te lang is.

Ook op het gebied van gemeentelijke belastingen zijn er mogelijkheden om de administratieve lasten terug te dringen. Per 1 januari 2011 is namelijk de Gemeentewet gewijzigd. Hierdoor is het mogelijk om gemeentelijke belastingen kwijt te schelden aan zelfstandig ondernemers met een minimuminkomen.

Het Bbz is een waardevol instrument, zowel voor bestaande ondernemers als voor uitkeringsgerechtigden die een onderneming starten. Het Bbz draagt bij aan een duurzame uitstroom uit de bijstand:<sup>3</sup>

- Het aandeel van de Bbz-starters dat geen uitkering meer heeft, is een jaar na de start van de onderneming 51%.
- Het percentage starters dat in het eerste jaar uitstroomt uit de uitkering en in de drie daaropvolgende jaren weer een uitkering aanvraagt, is 9% van alle starters. De duurzame uitstroom uit de uitkering is bij Bbz-starters na een jaar dus 42%.

- Het aandeel van de Bbz-starters dat uit de uitkering is, loopt op tot 74% na 48 maanden, terwijl dit in een controlegroep in de WWB slechts oploopt tot 56%. Met het Bbz kunt u een (beginnend) zelfstandig ondernemer financieel ondersteunen. Maar u kunt ook inhoudelijke steun bieden, door bijvoorbeeld kennisoverdracht, coaching en advisering. Daarnaast heeft deze regeling ook een duidelijk preventief doel. Het voorkomt dat gevestigde zelfstandigen bij tegenvallende bedrijfsresultaten direct hun bedrijf moeten sluiten en daarmee een beroep moeten doen op bijstand. Ook voor oudere zelfstandigen (55 jaar of ouder) met een niet levensvatbaar bedrijf kent het Bbz voorzieningen.

Het Bbz is een zelfstandige regeling binnen de WWB. Gelet op de doelgroep vraagt de uitvoering een specifieke expertise en benadering:

- Om het Bbz als re-integratie-instrument voor uitkeringsgerechtigden in te kunnen zetten, is samenwerking met/binnen de afdeling/dienst Werk en Inkomen noodzakelijk.
- Om de doelgroep te bereiken is een afzonderlijke situering van het zelfstandigenloket gewenst.

Zelfstandig ondernemers willen niet vereenzelvigd worden met werklozen en de 'sociale dienst'. Zij willen aangesproken worden op hun 'ondernemerschap', een deskundigheid die aan de frontoffice van Werk en Inkomen veelal niet aanwezig is.

Een effectieve benutting van het Bbz vraagt een uitvoering waarbij de regeling niet het uitgangspunt is maar een hulpmiddel. Op het terrein van de wijk-economie, de werkgelegenheid en het re-integratiebeleid is het voor gemeenten een waardevol instrument. Samenwerking met andere partijen verhoogt de effectiviteit: de Kamer van Koophandel, het Werkplein, het ondernemersloket, ondernemersplatforms, mentors, subsidiënten, commerciële organisaties, woningcoöperaties. En niet te vergeten: andere gemeenten.

Aan de uitvoering gaat visievorming vooraf. Hieronder geven we de belangrijkste elementen aan voor deze visieontwikkeling. De invulling daarvan is aan de gemeente: wat wil de gemeente bereiken, wat zijn de organisatorische en financiële mogelijkheden?

## DE ORGANISATIE VAN DE DIENSTVERLENING AAN ZELFSTANDIGEN

### Kennis van de vraag

De eerste vraag die de gemeente moet beantwoorden is: aan welke dienstverlening is behoefte? Wat is de vraag van:

- Startende ondernemers
- Werklozen die in potentie aan het werk kunnen als zzp'er/zelfstandig ondernemer
- Gevestigde zelfstandigen die (tijdelijk) problemen hebben en dreigen terug te moeten vallen op bijstand.

### Kennis van de markt

Is de nieuwe onderneming levensvatbaar? Dat is één van de belangrijkste vragen bij hulpverlening in het kader van het Bbz. Vaak blijven herintredingsmogelijkheden liggen doordat uitkeringsgerechtigden geen nieuwe bedrijven starten in branches waar wel mogelijkheden zijn. De ontwikkeling van marktruimte is per regio verschillend. Dit komt door verschillen in sociaaldemografische- en economische ontwikkelingen. Gemeenten moeten kennis hebben van die ontwikkelingen én van de brancheontwikkelingen in algemene zin. Pas dan kunnen zij goed inschatten of een onderneming startkansen heeft.

### Noodzakelijke dienstverlening

De tijd van hulpverlening is voorbij; burgers moeten niet afhankelijk worden van overheidsondersteuning. Uitgangspunten van dienstverlening zijn:

- zelfredzaamheid van de burger;
- selectief (aansluiten bij de vraag);
- effectief (doelmatig);
- toegevoegde waarde (een + op wat de betrokkene zelf of een andere dienstverlener kan);
- een benadering die aansluit bij ondernemers!

### Financiering

De dienstverlening die de gemeente kan bieden wordt ook begrensd door de financiële mogelijkheden. Naast de reguliere financiering kunt u zoeken naar creatieve vormen van samenwerking:

- Bbz; financiering van advies, bedrijfskapitaal, levensonderhoud en begeleiding.
- Bedrijfskapitaal Bbz: zoeken naar mogelijkheden tot borgtocht, waardoor de bank de lening verstrekt in plaats van de gemeente.
- Subsidies: ESF in het kader van re-integratie, specifieke programma's.
- Inzet van andere organisaties die vanuit andere bronnen worden gefinancierd.
- Inzet van vrijwilligers (ervaringsdeskundigen) bij de begeleiding van (startende) zelfstandigen.

### De organisatie

De wijze waarop u de dienstverlening aan (startende) zelfstandigen vormgeeft, is mede bepalend voor de breedte van de dienstverlening.

Enkele voorbeelden:

- De dienstverlening is ondergebracht bij de afdeling/dienst Werk en Inkomen. De dienstverlening richt zich primair op (startende) ondernemers die deze weg weten te vinden en willen nemen.
- Samenwerkende gemeenten voeren de dienstverlening uit. De onderliggende problematiek van zelfstandigen is zo specialistisch dat er meer deskundigheid nodig is. Vandaar dat gemeenten samenwerking zoeken.

- De dienstverlening gebeurt via een gespecialiseerd loket. Bij dit loket komt de deskundigheid van verschillende organisaties samen, bijvoorbeeld: Kamer van Koophandel, Werkplein, ondernemersloket, ondernemersplatforms, mentors (ervaringsdeskundige ex-zelfstandigen), subsidiënten, commerciële organisaties, woningcoöperaties.

### PROCES

Ook binnen het proces, de feitelijke uitvoering, moeten keuzes worden gemaakt. Keuzes die van invloed zijn op het bereik, de kosteneffectiviteit, de noodzakelijke deskundigheid van de medewerkers etc. Hieronder stippen we de uitersten punts-gewijs aan. In de volgende hoofdstukken werken we ze verder uit en illustreren we ze met voorbeelden.

#### Intake

- Passieve werving: eigen initiatief (startende) zelfstandige
- Actieve werving: laagdrempelig loket, voorlichting doelgroep

#### Selectie

- Ingestoken vanuit de regeling of vanuit de vraag van de klant
- Selectie bij de intake of lopende het proces

#### Vorbereidingsfase

- Kort en intensief of lang
- In eigen beheer of ingekocht bij externe partijen

#### Onderzoek naar levensvatbaarheid

- Uitgevoerd in eigen beheer
- Ingekocht bij externe partijen

#### Debiteurenbeheer

- Standaard debiteurenproces
- Actieve bewaking nakoming betalingsverplichtingen en samen met de zelfstandige zoeken naar een structurele oplossing bij betalingsproblemen.

#### Begeleiding en nazorg

- Kort en intensief of lang
- In eigen beheer of extern

<sup>2</sup> Bron: Determining the contribution of size classes to employment growth, EIM and Scales, January 2012

<sup>3</sup> Bron: Bbz 2004: uit het startblok, Ecorys, april 2011

-

# STARTERS

— — —

# **STAP 1**

# **BEREIK**

## VISIE EN STRATEGIE

Het Bbz is bij uitstek een middel om uitkeringsgerechtigden te laten uitstromen uit de uitkering. Uitstroom uit de uitkering naar zelfstandig ondernemerschap heeft zich door de jaren heen bewezen als een goed werkend re-integratie instrument. Ook uit het rapport van Ecorys 'Bbz 2004: uit het startblok' blijkt dat het Bbz niet alleen bijdraagt aan uitstroom, maar vooral aan duurzame uitstroom uit de uitkering.

Vanuit het Bbz kan de gemeente voorzieningen bieden aan starters. Zij bepaalt zelf hoe actief zij potentiële klanten werft. Gemeenten doen dat op verschillende manieren. Uit het Ecorys-onderzoek blijkt dat er actieve en minder actieve gemeenten zijn. De minder actieve gemeenten wachten de ontwikkelingen meer af en zoeken niet of niet actief naar starters. Actieve gemeenten gaan wel actief op zoek naar starters of bieden extra voorzieningen aan om de regeling bekendheid te geven.

Ook in dit onderzoek kwamen wij deze verschillen tegen: de ene gemeente organiseert structureel voorlichtingsbijeenkomsten en heeft afspraken met de WWB-klantmanagers voor doorverwijzingen, terwijl de andere gemeente een afwachtende houding aanneemt en het aan de klant overlaat om een aanvraag in te dienen.

### Waarom zou u (actief) starters willen werven?

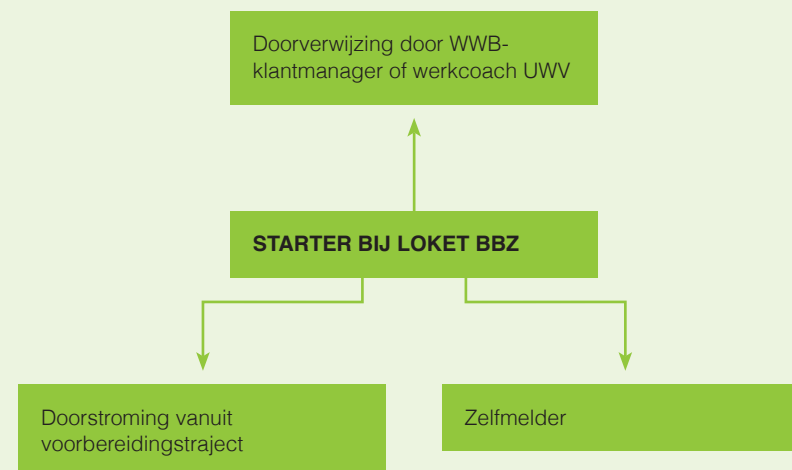
Een voordeel van een actieve werving is dat u meer rendement haalt uit het Bbz als re-integratie instrument. Het stimuleert een aantal klanten met een WWB-uitkering om uit te stromen uit de uitkering. Een langdurige uitkeringssituatie verhoogt niet alleen de (maatschappelijke) kosten, maar het verlaagt ook de kansen van een potentiële ondernemer.

Kanttekening hierbij is wel dat u goed moet selecteren in het proces. Het rendement wordt lager naarmate er relatief kansloze klanten in (dure) trajecten instromen. Selecteer alleen klanten die geschikt zijn voor de trajecten die u aanbiedt. Zorg daarnaast voor goede samenwerking met ketenpartners, een eenduidige boodschap en afspraken over (door)verwijzing.

Door het stimuleren van ondernemerschap ontstaat er bovendien meer bedrijvigheid in uw gemeente, wat weer een positieve weerslag heeft op de lokale economie.

Als u als gemeente ondernemersgezindheid wilt uitstralen dan past het bieden van goede dienstverlening aan (potentiële) ondernemers daarbinnen. Het Bbz is onderdeel van deze dienstverlening. Daarnaast is het stimuleren van ondernemerschap onderdeel van het rijksbeleid.

## SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET PROCES



Hoe krijgt u een potentiële starter bij uw gemeente?

Starters kunnen via drie kanalen komen:

- Ze worden doorverwezen door hun WWB-klantmanager als zij een WWB-uitkering ontvangen, of door de werkcoach van UWV als zij een WW-uitkering ontvangen.
- Ze melden zichzelf aan.
- Ze hebben het voorbereidingstraject op zelfstandig ondernemerschap succesvol afgerond en willen daadwerkelijk starten.

### UIT DE PRAKTIJK

Uit ons onderzoek kwam naar voren dat bij gemeenten die niet actief werven, zich steeds minder starters of relatief weinig starters melden. Het aantal starters dat zich meldt bij de gemeenten die niet actief werven, varieert tussen de 5 tot 20% van het totaal aantal klantcontacten. In deze gemeenten melden zich relatief meer gevestigde ondernemers.

Bij gemeenten die wekelijks of maandelijks voorlichtingsbijeenkomsten organiseren, melden zich relatief veel potentiële starters (het gaat dan om 40 – 80% van het totaal aantal aanmeldingen). Het aantal aanmeldingen blijft bij hen door de jaren heen min of meer gelijk.

Om het bereik te vergroten zijn er verschillende mogelijkheden. Zo zijn er gemeenten die structureel voorlichting geven, in de vorm van bijeenkomsten, korte trainingen en/of oriëntatiegesprekken. Maar dit is meestal niet genoeg. Wat is er verder nog belangrijk?

- De boodschap die u uitzendt moet eenduidig zijn. Wat kan een klant verwachten van ondersteuning via het Bbz? Wat betekent starten met een onderneming voor zijn uitkering? En wat verwacht de gemeente van hem?
- De reclame die u en de ketenpartners maken voor het Bbz. Zo bereikt u meer met een actieve werving als uw WWB-klantmanagers ook weten wat de mogelijkheden zijn. Maar ook uw ketenpartners kunnen een rol spelen in het toeleiden van klanten naar uw zelfstandigenloket. Hier geldt: bekend maakt bemind.
- De positie van het Bbz binnen het ondernemersklimaat van uw gemeente. Enkele gemeenten hebben bewust de plaats van het loket veranderd. Om breed toegankelijk te zijn en het bereik te vergroten hebben zij gekozen voor een locatie buiten de afdeling/dienst Werk en Inkomen. Naamverandering zoals 'ondernemersloket' of 'ondernemerszaken' in plaats van 'bijstand aan zelfstandigen' draagt positief bij aan het bereik van (potentiële) zelfstandigen.

Hoe kunt u het rendement van de Bbz-regeling verhogen? Gemeenten die succesvol actief werven hebben daarvoor de volgende tips:

**Door voorlichting te geven aan WWB-klantmanagers krijgen zij meer kennis over de regeling, en zullen ze meer klanten doorverwijzen of gericht doorverwijzen. U kunt ook de verbinding zoeken met de afdeling economische zaken van uw gemeenten en afspraken maken over het doorverwijzen van klanten naar uw zelfstandigenloket.**

**Maak eventueel afspraken over het percentage uitkeringsgerechtigden dat WWB-klantmanagers moeten doorsturen. Zo blijven zij alert op de mogelijkheden van het Bbz als instrument voor re-integratie.**

**Maak een duidelijke selectie in wie u laat doorstromen voor welk traject. Een voorlichtingsbijeenkomst is bijvoorbeeld voor iedereen toegankelijk, maar een oriëntatiegesprek of een training alleen voor klanten die al bepaalde vaardigheden hebben en dus waarschijnlijk geschikt zijn voor het zelfstandig ondernemerschap. U kunt de haalbaarheid ook toetsen tijdens een traject.**

**Maak met UWV afspraken over doorverwijzingen. Gemeenten hebben goede ervaringen met potentiële starters met een WW-uitkering. Zij staan nog relatief dicht bij de arbeidsmarkt en zijn in staat om in korte tijd aan de gevraagde voorwaarden te voldoen (zoals het schrijven van een ondernemingsplan).**

**Geef voorlichting over wat u doet en wat u biedt aan ketenpartners, zoals de Kamer van Koophandel, de belastingdienst, de banken in de regio, de afdeling Economische Zaken van de gemeente, de WWB-klantmanagers, de plaatselijke MKB-organisaties, etc. Zo kunt u afspraken maken over doorverwijzing van potentiële klanten en over samenwerking. Als u dat doet, zorg dan voor duidelijke werkafspraken, procesbeschrijvingen en zorg dat u elkaars werkwijze kent.**

**Communiceer steeds dezelfde boodschap, zowel binnen uw gemeenten als richting uw ketenpartners. Dit zorgt ook voor een duidelijke boodschap aan de burgers.**



## AMSTERDAM EN ROTTERDAM BIEDEN REGELMATIG VOORLICHTINGSBIJEENKOMSTEN

In Amsterdam is er iedere week een voorlichtingsbijeenkomst voor starters. Deze wordt georganiseerd door het zelfstandigenloket ('Team zelfstandigen') en het team Eigen Werk, dat voor Amsterdam het voorbereidingstraject verzorgt.

De voorlichting gaat over het voorbereidingstraject en het Bbz: wat is het en wat kan het bieden? Hebben mensen al een ondernemingsplan klaar? Dan kunnen ze dat achterlaten en een vervolgspraak maken.

Nieuw is dat klanten die na de bijeenkomst graag het voorbereidingstraject in willen, meteen een entreetoets kunnen doen. Door deze toets kan de gemeente meteen kijken of dat haalbaar is. Het zelfstandigenloket geeft dan een advies aan de WWB-klantmanager van de klant. De WWB-klantmanager bepaalt vervolgens of de klant gebruik mag maken van het voorbereidingstraject.

Ook in Rotterdam is er iedere week een collectieve voorlichtingsbijeenkomst voor starters. Na de voorlichting en een eerste gesprek met de startersadviseur, kunnen potentiële starters een ondernemersscan doen. Op basis van de scan, het ondernemersidee en een gesprek geeft de adviseur advies aan de WWB-klantmanager over de geschiktheid voor het starterstraject. Ook hier is de WWB-klantmanager de regisseur. Hij of zij bepaalt of de klant gebruik mag maken van het voorbereidingstraject.

Daarnaast biedt het Ondernemershuis Zuid een 'stoomcursus' voor startende ondernemers. Binnen acht weken leren zij wat er komt kijken bij zelfstandig ondernemen. Het Ondernemershuis is breed toegankelijk en biedt veel handvatten voor potentiële starters.

## RECLAME VOOR HET BBZ

De Regionale Organisatie Zelfstandigen (ROZ) Twente en Achterhoek maakt actief reclame. Zij gebruikt daarvoor nieuwsbrieven, websites, regionale dagbladen en lokale huis-aan-huisbladen en stickers op bussen. De boodschap is gericht op alle mogelijkheden op het gebied van 'ondernemen' (en dus niet op het Bbz alleen). Hierdoor heeft de reclame een groot bereik.

Bij de Drentse Zaak in Assen vinden netwerk- en voorlichtingsbijeenkomsten plaats. De Drentse Zaak organiseert deze bijeenkomsten in samenwerking met ketenpartners zoals de Kamer van Koophandel, de belastingdienst en UWV. De bijeenkomsten zijn vaak vrij toegankelijk. Voor specifieke onderwerpen worden bepaalde (potentiële) klantengroepen aangeschreven en uitgenodigd.

## MOGELIJKHEDEN TOT KOSTENBESPARING

Als het binnen uw gemeente niet (altijd) mogelijk is om periodiek voorlichtingsbijeenkomsten te houden of oriëntatietrainingen aan te bieden, dan kan het gunstig zijn om aan te sluiten bij uw ketenpartners.

Zij organiseren vaak ook bijeenkomsten of dagen over onderwerpen als ondernemen of werkgelegenheid. Zorg dat u hierbij aansluit of een deel van het programma kunt verzorgen, om zo de bekendheid van de Bbz-regeling te vergroten. Denkt u hierbij bijvoorbeeld aan:

- Bijeenkomsten van UWV, bijvoorbeeld de UWV banenmarkt.
- Voorlichting over de WW-uitkering door het Werkplein / UWV WERKbedrijf.
- De startersdagen van de Kamer van Koophandel.
- Lokale evenementen die gericht zijn op bedrijvigheid binnen uw regio.

U kunt ook een rol spelen in het faciliteren van deze bijeenkomsten. Bijvoorbeeld door mogelijk te maken dat zij in uw gemeente worden georganiseerd. Denk dan aan het beschikbaar stellen van een ruimte of een financiële bijdrage.

Op deze wijze wordt de voorlichting niet alleen goedkoper, u profiteert bovendien van het bereik van uw ketenpartners. Daarnaast legt u een verbinding met hen, wat weer een positieve bijdrage kan leveren in het doorverwijzen van potentiële klanten.

## SAMENVATTEND SCHEMA BEREIK STARTERS

VERWIJZING/MELDING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT*	KLEIN*
Door WWB-klantmanager en werkcoach UWV	Alleen verwijzing klanten uit doelgroep  Korte lijnen	Mogelijk worden niet alle doelgroepklanten bereikt  Afhankelijk van wil tot doorverwijzing van derden.  Vrij onzichtbaar voor andere instanties en diensten	x	x
Periodieke voorlichting door uitvoering Bbz	Eenduidige informatie aan alle starters; klanten leren de procedures kennen  Vrij toegankelijk, niet afhankelijk van verwijzing door WWB-klantmanager  Vervolgtrajecten kunnen direct aansluiten aan de voorlichtingsbijeenkomsten	Vergt specifieke communicatievaardigheden Bbz-consulent (kan ook voordeel zijn, maar stelt hogere eisen aan de medewerker)  Hoge werkdruk in korte tijd  Minder geschikt voor kleine gemeenten	x	

## SAMENVATTEND SCHEMA BEREIK STARTERS vervolg

VERWIJZING/MELDING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT*	KLEIN*
	Efficiënt: hoofdlijnen mogelijkheden Bbz in één bijeenkomst aan meerdere klanten			
Verwijzing ook door derden	Minder afhankelijk van acties WWB-klantmanager  Groter bereik	Meer klanten die niet tot doelgroep behoren	x	x
Actieve werving uitvoering Bbz	Groter bereik  Grotere naamsbekendheid  Stimuleert ondernemerschap	Kosten  Niet altijd positief ('aanschrijven boekhouders leverde geen resultaat op')	x	x
Positionering afdeling binnen of buiten de afdeling/dienst Werk en Inkomen	Binnen: meeste klanten hebben al een uitkering, dus nauwelijks drempel  Buiten: minder drempel voor WW-klanten en overige klanten doelgroep	Binnen: Gesloten bolwerk, minder bereik overige klanten  Buiten: kosten	x	

**Noot:** invulling geschikt voor grote/kleine Bbz-gemeenten/samenwerkingsverbanden



# **STAP 2 VOORBEREIDINGS TRAJECT**

## VISIE EN STRATEGIE

U kunt een voorbereidingstraject op verschillende wijzen vormgeven. Er zijn nog maar weinig gemeenten die een traject van een jaar aanbieden, hoewel dit wettelijk gezien mogelijk is.

Er zijn niet alleen varianten ontstaan in de duur, maar ook in de intensiteit van een traject. Bij klanten met een korte afstand tot de arbeidsmarkt of een duidelijk potentieel, bieden gemeenten vaker een kort en intensief traject. Dat is dan gelijk een testcase of iemand de druk van presteren en zaken regelen aankan.

Bij klanten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt of klanten die nog niet alle benodigde ondernemersvaardigheden hebben, zetten gemeenten ook kortere trajecten in dan voorheen. De gemiddelde duur van een voorbereidingstraject is zes tot negen maanden.

De keuze voor kortere trajecten komt voort uit een bepaalde visie. Gemeenten vinden dat potentiële starters moeite moeten doen om te laten zien dat zij kunnen starten. En dat het goed is om te onderzoeken wat druk met de klant doet.

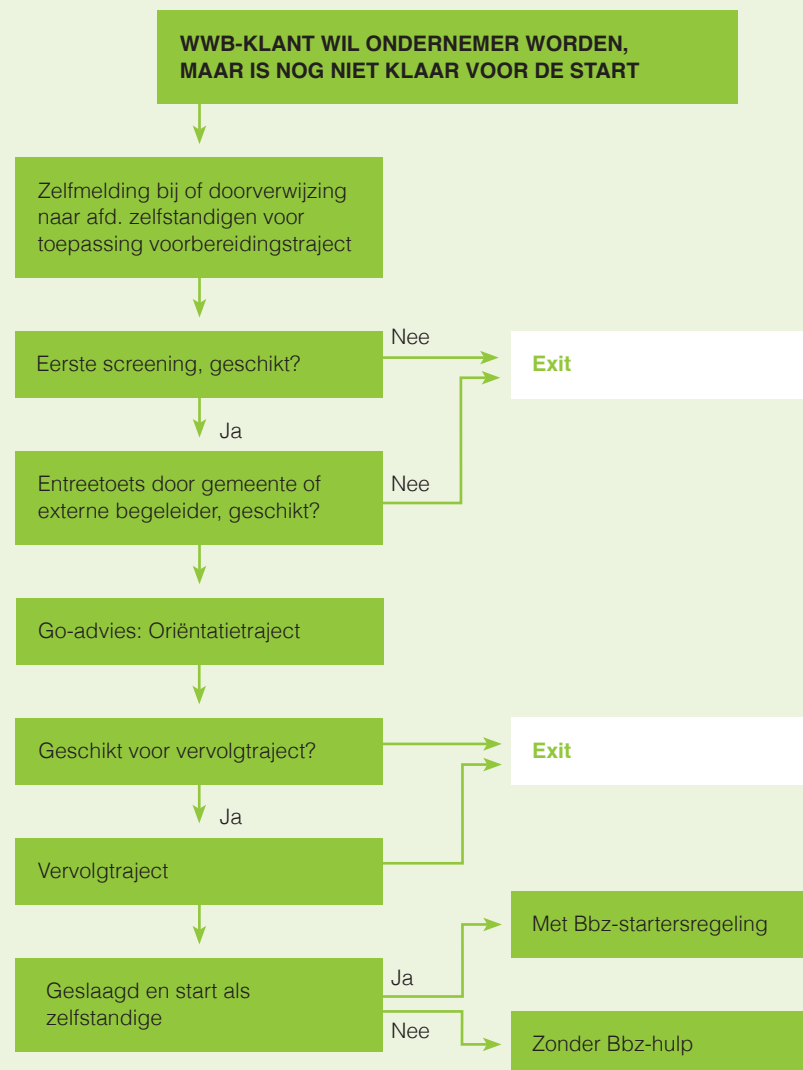
Gemeenten bieden verschillende trajecten aan, en selecteren ook heel bewust. Niet alleen wie wel of niet in aanmerking komt voor een traject, maar ook wie in welk traject kan instromen. Er zijn bij deze selectie twee mogelijkheden: de brede of de smalle toegang.

Bij een brede toegang is iedereen welkom, maar gebeurt de selectie tijdens het proces. Bijvoorbeeld na een aantal bijeenkomsten of na een groepstraining. Bij een smalle toegang kiest de gemeente al aan het begin van het proces welke klant doorgaat en welke niet. Dat kan zij doen aan de hand van vooropgestelde criteria, maar ook aan de hand van een scan, toetsing door derden of een entreetoets.

Bij beide methoden worden de kosten en het effect mede bepaald door de uitvoering. Wie voert de scan, de training of een voorbereidingstraject uit? Waarop wordt geselecteerd?

De gemeente kan de selectie zelf, of met behulp van externe deskundigen doen, of geheel door derden laten verrichten. Een voordeel van het zelf doen is dat er kennis in huis is en expertise wordt opgebouwd binnen uw zelfstandigenloket. Maar soms is het zelf doen duurder dan het inkopen bij derden. Bijvoorbeeld als het aantal aanmeldingen niet constant is en tijdelijk sterk terugloopt. Bij inkoop kunt u daar rekening mee houden, door alleen te betalen voor wat u afneemt. Welke keuze u het beste kunt maken, hangt sterk af van de situatie binnen uw gemeente.

## SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET PROCES



Het voorbereidingstraject is bedoeld om potentiële starters voor te bereiden op zelfstandig ondernemerschap. Wat komt hierbij onder meer aan de orde?

- Het schrijven van een ondernemingsplan.
- Acquisitie: hoe pak je dat aan?
- Wat komt er kijken bij het runnen van een onderneming?

Voor het voorbereidingstraject bestaat geen vast format. De gemeenten zijn vrij om dit traject naar eigen inzicht in te vullen. Ook de duur kan verschillen, maar het mag maximaal een jaar duren. Het voorbereidingstraject kunnen gemeenten in eigen beheer doen, maar ze kunnen het ook uitbesteden aan externe partijen. Ten slotte beslist de gemeente ook zelf hoe veel krediet zij per klant beschikbaar stelt. Zo kan de klant een voorbereidingskrediet ontvangen om bijvoorbeeld marktonderzoek te doen, het bedrijfsplan op te stellen, cursussen te volgen of om kleine investeringen te doen.

Kan de potentiële starter uiteindelijk niet starten dan wordt dit krediet omgezet in bijstand 'om niet'. De klant hoeft het krediet dan dus niet terug te betalen. Start de klant wel dan wordt het krediet in een rentedragende lening omgezet en betaalt de klant wel terug.

De WWB-klantmanager meldt een klant aan bij het zelfstandigenloket. Hier bepalen ze of de klant kan instromen in het voorbereidingstraject. Ze kijken of de klant voldoet aan de wettelijke voorwaarden, maar ook of er belemmeringen zijn die een mogelijke start kunnen frustreren, bijvoorbeeld schulden. Daarnaast kijken ze naar de klant zelf. Is de persoon geschikt voor het runnen van een eigen onderneming? Tijdens het voorbereidingstraject blijft de klant een WWB-uitkering ontvangen.

Het eindresultaat van een voorbereidingstraject kan zijn:

- De klant is toch niet voldoende geschikt voor het ondernemerschap en blijft een WWB-uitkering ontvangen.
- De klant beëindigt het traject met reële startmogelijkheden, maar kan niet meteen starten omdat er bijvoorbeeld nog geen geschikte bedrijfsruimte is gevonden.
- Er ligt een goed ondernemingsplan, de klant start en doet dat met een beroep op de startersregeling Bbz.
- Er ligt een goed ondernemingsplan, de klant start en doet dat zonder een beroep op het Bbz.

Gemeenten benoemen als positief neveneffect van het traject, dat de klant daarna beter in staat is om werk in loondienst te aanvaarden en daar ook meer kans op maakt. Soms stromen klanten ook direct uit in loondienst.

### UIT DE PRAKTIJK

Er zijn gemeenten die zich onderscheiden door de keuzes die ze maken in het voorbereidingstraject. Zij selecteren bijvoorbeeld heel bewust hun klanten, en bepalen per klant de duur en intensiteit van het traject. Doordat zij goed kijken naar

wat bij een klant past, wordt het voorbereidingstraject meer maatwerk.

En dat heeft een aantal voordelen: het rendement van de Bbz-regeling wordt groter doordat de duurere producten alleen toegankelijk zijn voor kansrijke klanten. Deze kansrijken krijgen maatwerk, waardoor zij zich beter kunnen voorbereiden op de start van een onderneming. En goed selecteren bespaart ook kosten.

Gemeenten kunnen de selectie op verschillende manieren doen:

- Zelf selecteren. U kunt zelf de selectie verrichten, bijvoorbeeld met vragenlijsten, scans, intakegesprekken, beoordeling door de Bbz-consulent en een entreetoets. Dit vergt expertise van uw Bbz-consulenten.
- Selecteren met hulp van derden/externe deskundigen. Als u de expertise niet helemaal in huis hebt, kunt u hiervoor derden inschakelen. Wij zijn gemeenten tegengekomen die een knip hebben gemaakt in het proces: het zelfstandigenloket doet zelf het levensvatbaarheidsonderzoek, maar vraagt ook advies aan deskundigen om de klant te beoordelen.
- Selectie door derden laten verrichten. Als u geen expertise of formatie hebt om de selectie binnen uw gemeente te verrichten, dan is inkoop bij externe deskundigen een goed alternatief.

**U kunt het rendement verhogen door met een bonussysteem te werken. De externe partner krijgt dan een bonus als een starter, na selectie en voorbereiding, ook daadwerkelijk succesvol start.**

**U kunt een ketenpartner een rol geven in het werkproces, waardoor hij een vaste doorverwijzer wordt. Bij de verwijzing vindt dan ook een vorm van selectie plaats. U kunt denken aan samenwerking met het Ondernemersklankbord.**

De selectie kan op verschillende momenten binnen het traject plaatsvinden.

Bijvoorbeeld al voor de start van een voorbereidingstraject. Dat kan door middel van een:

- Entreetoets.
- Beoordeling na een uitgebreid 'intakegesprek'.
- Beoordeling na een toets door derden.
- Beoordeling als onderdeel van een brede intake.

Sommige gemeenten kiezen voor een mix van bovenstaande middelen.

In Den Haag stromen potentiële starters in via Startbaan. Startbaan is onderdeel van de gemeente. Het richt zich op alle aspecten van werk, waaronder zelfstandig ondernemerschap. Startbaan doet de selectie en bepaalt welk traject de klant ingaat en of zelfstandig ondernemerschap passend is.

De screening van de starters vindt plaats bij het zelfstandigenloket ('Bureau Zelfstandigen en Kunstenaars'). Één medewerker houdt zich bezig met de intake en screening. In een gesprek van een uur kijkt deze medewerker naar de mogelijkheden van de klant: welke capaciteiten heeft hij en wat past bij hem. Als het nodig is wordt ook nog een e-scan ingezet. Op basis van het gesprek en eventueel de uitkomst van de scan, bepaalt de medewerker of mensen door mogen of niet.

Arnhem biedt voorafgaand aan de voorbereidingsperiode een oriëntatiefase van zes weken. In principe wordt iedereen toegelaten. Doel van deze oriëntatiefase is om 'zelf actief te leren zijn' en zelf te beoordelen of het bedrijfsconcept realistisch is. Deelnemers aan de oriëntatiefase moeten uniforme opdrachten en maatwerkopdrachten uitvoeren die gericht zijn op de ontwikkeling van een goed ondernemersplan. De deelnemers worden gecoacht en komen verplicht twee keer per week een dagdeel samen voor een workshop of training. Aan het einde van deze oriëntatiefase moeten zij het eindconcept van het ondernemingsplan presenteren. Daarnaast vindt er een driegesprek plaats tussen de klant, de Bbz-consulent en de coach. Er wordt een go/no go beslissing genomen voor het vervoltraject.

Resultaten en voordelen van dit traject:

- 35-40% van de deelnemers gaat door naar het vervoltraject.
- 90% van de deelnemers die doorgaan start succesvol met een onderneming.
- De intake vergt minder inspanning en kost minder
- De klanten moeten zichzelf bewijzen en hebben daardoor de toelating tot het vervoltraject meer zelf in de hand.

De selectie kan ook tijdens het traject plaatsvinden. Bijvoorbeeld na een aantal (trainings)bijeenkomsten of na een coachingsgesprek met een begeleider en/of een Bbz-consulent. Soms blijkt dan tijdens het traject dat iemand geen zelfstandig ondernemer kan worden. Dan betekent het niet dat het traject mislukt is. Een positief neveneffect is dat klanten uitstromen in loondienst.

#### **ALTERNATIEVEN MET EEN BREDER BEREIK DAN BBZ:**

Het ROZ heeft de Ondernemersfactory opgericht. Mensen uit de bijstandpopulatie worden hier opgeleid tot ondernemer. In groepen van zes deelnemers doen zij aan marktverkenning, en ontwikkelen zij hun eigen vaardigheden, etc. De groep wordt begeleid door één of twee coaches.

De doorlooptijd is maximaal zes maanden. Dit traject is veel intensiever dan het reguliere voorbereidingstraject. De potentiële starters zijn gemiddeld twee tot vier dagen per week in het ROZ-gebouw aanwezig. Daar zijn alle faciliteiten aanwezig. Ze werken dan intensief aan het opstarten van een eigen bedrijf.

Toch valt ongeveer de helft van de deelnemers af. Deze afvallers hebben vaak zo'n grote afstand tot de arbeidsmarkt dat ze echt bij het begin moeten beginnen. Zij kunnen overstappen naar begeleiding naar een baan in loondienst.

Tot nu toe is de successcore van de Ondernemersfactory 100%: alle deelnemers starten met een eigen bedrijf of krijgen een baan.

Tot slot is er een variatie in de duur van het voorbereidingstraject. Over het algemeen krijgen alleen klanten die al lang in de uitkering zitten een langdurig traject. Zij hebben vaak intensieve begeleiding nodig om daadwerkelijk te kunnen starten. Zij hebben vaak wel een idee, maar hebben hulp en begeleiding nodig bij de uitwerking ervan en bij het maken van de eerste stappen.

Rotterdam werkt met WerkLoont. Alle nieuwe WWB-klienten die kunnen werken, komen in dit traject dat 15 weken duurt. Tijdens het traject moeten zij in deeltijd werken en/of stage lopen. De focus is op de kortste route naar economische zelfstandigheid: werken in loondienst. Pas na acht weken kunnen klanten hun interesse kenbaar maken voor een module zelfstandig ondernemerschap. Het Regionaal Bureau Zelfstandigen biedt deze module zelf aan. Eerst krijgt de groep algemene voorlichting. Na deze voorlichting blijven klanten over die echt geïnteresseerd zijn. Zij krijgen een scan en een 1 op 1 gesprek waaruit blijkt of ze ondernemerspotentie hebben. Ze mogen dan een reeks workshops volgen om zich te verdiepen in ondernemerschap en stellen in zes weken een concept-ondernemingsplan op. Ondertussen loopt WerkLoont door. De klant moet dus extra inspanningen leveren, en zo wordt meteen getest of hij/zij echt wil en kan.

Klanten die niet uitstromen naar loondienst, goede inzet hebben getoond en een voldoende ondernemingsplan in concept hebben opgesteld, mogen na beëindiging van WerkLoont een korte intensieve voorbereidingsperiode volgen met individuele begeleiding (6 weken). Na afloop van die periode moet het ondernemingsplan klaar zijn en doet de klant een Bbz-aanvraag.

Veel gemeenten gebruiken een kort, intensief traject als testcase. Wat doet druk met de klant, kan de klant het bolwerken om zijn afspraken na te komen en zijn huiswerk aan te leveren? Komt de klant opdagen? Wat vindt de klant van dit traject en de eisen die de gemeente aan hem stelt?

Je ziet dat gemeenten ook hier soms een knip in het proces maken. Een traject start bijvoorbeeld met een korte oriëntatieperiode. Of de klant moet in de eerste weken van het traject aan een aantal voorwaarden voldoen om verder te kunnen gaan. Na elke periode volgt er een toetsmoment, of een nieuwe selectie. Wie gaat er door voor het vervolgetraject en wie valt er af? Op deze wijze wordt er getrapte geselecteerd. Het voordeel hiervan kan zijn dat u klanten ook de ruimte geeft om zich te ontwikkelen. Misschien is aan het begin niet duidelijk of een klant genoeg potentieel heeft, maar blijkt dat wel als de klant een traject doorloopt.

#### **VARIATIE IN DUUR BINNEN HET VOORBEREIDINGSTRAJECT:**

In Amsterdam duurt de voorbereidingsperiode maximaal 6 maanden. Eigen Werk voert het traject uit. Eigen Werk is een onderdeel van DWI Amsterdam. Het richt zich op het ondernemerschap door training en begeleiding van DWI-klienten. Na de entree-toets krijgt de klant een oriëntatieperiode van 6 weken. Die periode gebruikt hij om het ondernemingsplan op te stellen. Aan het einde van de zes weken moet het ondernemingsplan klaar zijn en moet de klant het presenteren. Aan de hand daarvan kijkt Eigen Werk of iemand door kan of afvalt.

De oriëntatieperiode eindigt met een driegesprek tussen de klant, de coach van Eigen Werk en de Bbz-consulent. Tijdens dit gesprek bepalen coach en consulent of de klant door mag voor het vervolgetraject. De ervaring leert dat ongeveer 50% afvalt. Vaak is het toch te veel voor deze klienten. Maar wat ook meespeelt zijn de strenge eisen die Eigen Werk tijdens deze periode aan de klant stelt. Als een klant twee keer verzuimt, eindigt het traject. En te laat komen telt al als verzuim. De klienten die door het driegesprek komen krijgen een vervolgetraject van 4½ maand. Ook dit traject wordt verzorgd door Eigen Werk.

Den Haag kent drie mogelijkheden voor klienten die zelfstandig ondernemer willen worden:

- een uitgebreid traject. Dit duurt maximaal 6 maanden en is bedoeld voor mensen die wel potentie hebben, maar nog (ondernemers)vaardigheden moeten opdoen.
- een kort traject. Dit duurt maximaal 6 tot 8 weken en is bedoeld voor mensen die al een concreet idee hebben. Ze moeten ook een goed niveau hebben en al over een behoorlijk aantal vaardigheden beschikken.
- een directe aanvraag. Dit is voor mensen die een kant-en-klaar plan hebben en al over voldoende vaardigheden beschikken.

## MOGELIJKHEDEN TOT KOSTENBESPARING

Er zijn enkele financiële alternatieven die tot kostenbesparing kunnen leiden. Uit de goede voorbeelden blijkt dat de volgende onderdelen variabel zijn:

- Selectie
- Aanbod
- Duur
- Intensiteit
- Ingekocht of zelf aangeboden

### Selectie

Bij een brede toegang kunt u door een entreetoets of een uitgebreide 'intake' een schifting maken tussen de kansarme en kansrijke klanten.

Bij een brede toegang kunt u een kortdurend traject (maximaal zes weken) gebruiken om de motivatie van een potentiële starter te toetsen.

Bij een smalle toegang vindt er al een selectie aan de poort plaats. Deze selectie kunt u voortzetten door tijdens een voorbereidingstraject vaste toetsmomenten in te bouwen.

### Aanbod

U kunt zelf een traject aanbieden of een traject inkopen bij externe deskundigen. Maar u kunt een traject, gericht op zelfstandig ondernemerschap ook laten aansluiten bij bestaande re-integratietrajecten. Of u maakt gebruik van vrijwillige/kostenloze dienstverlening van ketenpartners die deze in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen aanbieden.

## Duur en intensiteit

U kunt kiezen voor een relatief kort traject (maximaal vier of zes weken) waarin klanten een ondernemingsplan moeten schrijven. Dit is een goede basis voor de start en een duidelijk testmoment binnen uw traject. Het vervolg van het traject kunt u weer geheel afstemmen op de behoeften van de klant.

Trainingen of voorlichting aan groepen kunnen kostenbesparend zijn. Vooral als het om trajecten gaat die enkele weken duren. Voordeel van een groep is, dat er binnen de groep vaak ook veel gebeurt. Er ontstaan vriendschappen, mensen helpen elkaar op weg of geven tips, er ontstaan sociale en functionele contacten die ook later nog nuttig kunnen zijn.

### Ingekocht of zelf

Als u inkoop, denk dan eens aan een financierings-systeem waarbij u een bonus uitkeert als een potentiële starter ook daadwerkelijk succesvol start. Dit stimuleert een zorgvuldige selectie en zorgt ervoor dat de kwaliteit van het traject hoog is.

U kunt ook kiezen voor een korte deskundige beoordeling, bijvoorbeeld met een scan. Zo'n beoordeling is relatief goedkoop.



Haarlem zet e-coaching in, die zij inkoop bij een externe partner. De e-coaching vervangt het voor bereidingstraject. De gemeente of de klant betaalt de kosten van de coaching:

- Wordt de aanvraag voor Bbz afgewezen, dan betaalt de gemeente de e-coaching voor de klant.
- Wordt de aanvraag voor Bbz toegekend, dan wordt de financiering ervan meegenomen in het bedrijfskapitaal. Op deze wijze toont de klant ook zijn commitment. Is het e-coachingstraject succesvol, dan kan alsnog een vervolgtraject worden ingekocht.

Utrecht financiert het traject op een no cure no pay-basis. Dit is geregeld in het contract met de begeleidingsorganisatie. Alle klanten die naar de begeleider worden doorverwezen, worden gedurende een langere periode gemonitord. Van de klanten die het traject afmaken, stroomt 90-95% in als starter Bbz. Toepassing van de startersregeling Bbz vindt plaats op basis van een driegesprek tussen klant, begeleider en Bureau zelfstandigen. De no cure no pay-basis is met het resultaat van 90-95% doorgroei naar het ondernemerschap effectief te noemen.

In Den Haag worden de twee voorbereidingstrajecten (kort en lang) uitgevoerd door een extern bureau. Maar het zelfstandigenloket bepaalt wie het traject ingaat. Beide trajecten kennen een systeem met een bonus. De partij die de trajecten verzorgt krijgt 75% vergoed als de klant het traject afsluit met een ondernemingsplan. De overige 25% wordt vergoed als de klant een onderneming start. Er wordt een bonus uitgekeerd als de klant een jaar lang uitkeringsonafhankelijk is en gedurende tenminste een half jaar geen beroep op Bbz-levensonderhoud doet. Het gevolg is dat het externe bureau een strenge selectie maakt en goede kwaliteit levert.

In het kader van social return kunnen ketenpartners ook een rol spelen in het voorbereidingstraject. Bij Eigen Werk in Amsterdam doet een groot accountantsbureau dat. Het geeft les in bedrijfsadministratie en beginnende zelfstandig ondernemers met weinig financieel inzicht kunnen bij het accountantsbureau langskomen voor advies.

### SAMENVATTEND SCHEMA INVULLING VOORBEREIDINGSTRAJECT

INVULLING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT*	KLEIN*
Entreetoets door begeleider	Deskundigheid aanwezig  Geen deskundigheid gemeente hiervoor nodig	Begeleider heeft financieel belang bij plaatsing. Nadeel kan worden opgeheven door systeem bonus/malus  Kosten voor gemeente	x	x
Entreetoets door gemeente	Alles in één hand: de betaler bepaalt  Geen belang om zoveel mogelijk te plaatsen	Vergt specifieke deskundigheid WWB-klantmanager of Bbz-consulent (kan ook voordeel zijn, maar stelt hogere eisen aan de medewerker)  Financieel belang om juist niet te plaatsen is groter	x	
Oriëntatieperiode instellen en laten uitvoeren door deskundige derden	Korte eerste periode en snelle tussentijdse toetsing geschiktheid voorkomt doorlopen kosten en kansloos traject	Vrij zwaar begintraject voor klanten met grote afstand tot arbeidsmarkt en met taalproblemen		

### SAMENVATTEND SCHEMA INVULLING VOORBEREIDINGSTRAJECT vervolg

INVULLING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT*	KLEIN*
	Snelle realisatie ondernemingsplan  Bij gering aanbod geen kosten, want geen doorverwijzingen	Financieel belang van begeleider voor voortzetting traject. Nadeel kan worden opgeheven door systeem bonus/malus		
Oriëntatieperiode instellen en zelf uitvoeren gemeente	Korte eerste periode en snelle tussentijdse toetsing geschiktheid voorkomt doorlopen kosten en kansloos traject  Snelle realisatie ondernemingsplan	Vrij zwaar begintraject voor klanten met grote afstand tot arbeidsmarkt en met taalproblemen  Gemeente moet zelf specifieke deskundigheid in huis hebben (kan ook voordeel zijn, maar stelt hogere eisen aan de medewerker)  Kosten gemeenten lopen door in perioden van gering aantal aanmeldingen	x	

**SAMENVATTEND SCHEMA INVULLING VOORBEREIDINGSTRAJECT** vervolg

INVULLING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT'	KLEIN'
Vervoltraject door deskundige derden	<p>Alleen voor klanten met perspectief</p> <p>Goede en toereikende voorbereiding met mogelijkheid tot werkende weg opdoen van ervaring</p> <p>Grotere kans op start als zelfstandige tijdens of na afloop traject</p>	Kosten gemeenten	x	x
Vervoltraject door gemeenten	<p>Alleen voor klanten met perspectief</p> <p>Goede en toereikende voorbereiding met mogelijkheid tot werkende weg opdoen van ervaring</p> <p>Grotere kans op start als zelfstandige tijdens of na afloop traject</p>	<p>Kosten gemeenten lopen door bij gering aanbod</p> <p>Gemeente moet zelf specifieke deskundigheid in huis hebben (kan ook voordeel zijn, maar stelt hogere eisen aan de medewerker)</p>	x	

**SAMENVATTEND SCHEMA INVULLING VOORBEREIDINGSTRAJECT** vervolg

INVULLING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT'	KLEIN'
	Korte lijnen met Afd. Zelfstandigen, warme overdracht mogelijk			

**'Noot:** invulling geschikt voor grote/kleine Bbz-gemeenten/samenwerkingsverbanden



**STAP 3**  
**BEOORDELING**  
**AANVRAAG,**  
**TOETS, EVENTUELE**  
**TOEKENNING EN**  
**BEGELEIDING**

## VISIE EN STRATEGIE

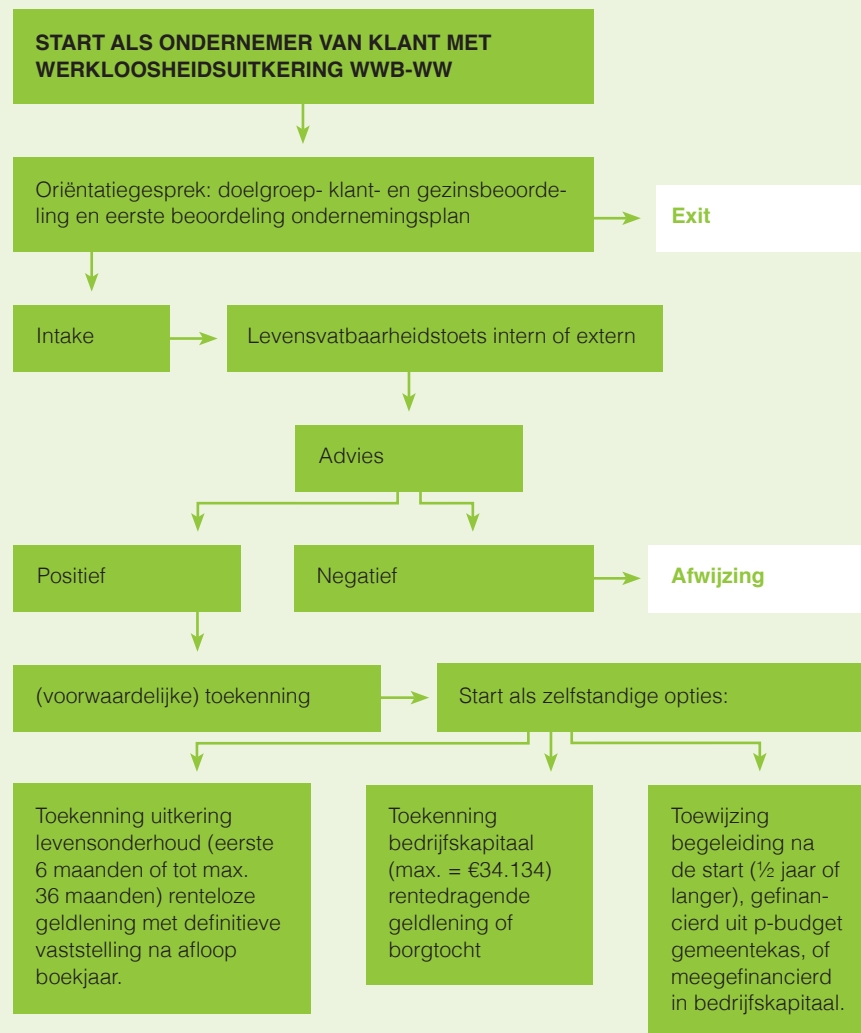
Bij de toetsing en eventuele toekenning van een Bbz-voorziening geeft de Bbz-regeling kaders waaraan gemeenten moeten voldoen. Maar gemeenten kunnen daarbij een aantal keuzes maken.

De gemeente kan de toets op levensvatbaarheid zelf verrichten of bij externe partijen inkopen. Daarnaast kan zij kiezen voor (uitgebreide) begeleiding tijdens en/of na de start. Ook deze kan zij zelf verzorgen of bij derden inkopen. Begeleiding kan daarnaast dienen als bron van informatie voor de toetsmomenten tijdens het traject. Tijdens de begeleiding wordt immers duidelijk hoe het met de starter gaat en of er extra hulp nodig is.

Gemeenten die hebben gekozen voor een uitgebreide begeleiding tijdens en na de start geven aan dat dit het succes van de ondernemer mede bepaalt. Daarbij maakt het vaak niet uit of de gemeente dit zelf doet of laat verrichten door derden. De visie op hoe een ondernemer moet starten is medebepalend voor het inzetten van begeleiding. Vragen die een gemeente zich daarbij moet stellen zijn: tot waar strekt de hulp van de gemeente zich uit? Tot waar voelt zij zich medeverantwoordelijk om een starter op weg te helpen?

De keuzes die een gemeente maakt zijn ook afhankelijk van het budget. Soms is het financieel aantrekkelijker om aan te besteden. Bijvoorbeeld als er relatief weinig toekenningen per jaar zijn. Soms is het juist voordeliger om per product in te kopen. U kunt dan afspraken maken over slagingspercentages. Belangenverstrengeling van een externe partij kunt u voorkomen door toetsing en begeleiding te scheiden.

## SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET PROCES



Na een succesvol voorbereidingstraject kan de klant een Bbz-voorziening aanvragen. Er zijn ook klanten die zich zonder voorbereidingstraject zelf melden. Een aanvraag gaat vergezeld van begeleidende stukken. Deze zijn nodig voor de beoordeling.

Om te komen tot toekenning van de aanvraag moet de gemeente het volgende beoordelen:

- Het ondernemersplan.
- Is het een concrete optie om te starten?
- Zijn er geen belemmeringen (schulden, vergunningseisen, etc.)?
- Heeft de potentiële starter voldoende vaardigheden?
- Bij klanten die uit de WW komen vindt bovendien een rechtmatigheidstoets plaats. De gemeente kijkt daarbij naar de gezinssituatie, het inkomen en het vermogen van het gezin.

Leidt deze beoordeling niet tot een afwijzing, dan volgt er een levensvatbaarheidstoets van de onderneming. De onderneming moet na maximaal 36 maanden levensvatbaar zijn. Deze beoordeling blijft plaatsvinden zolang er een voorziening via het Bbz wordt verstrekt. Ook kan er nader advies van deskundigen ingewonnen worden.

Na de beoordeling van de aanvraag volgt een beslissing. Deze beslissing kan een afwijzing zijn of een (voorwaardelijke) toekenning. De gemeente kan het volgende toekennen:

- Begeleiding tijdens en na de start.
- Een periodieke uitkering levensonderhoud.
- Een bedrijfskapitaal:
  - dat de gemeente zelf verstrekt., of
  - waarbij de gemeente zich borg stelt bij een bank die de lening verstrekt.

Is er een voorziening toegekend dan volgt er een periodieke herbeoordeling. De gemeente kijkt of de startende zelfstandige nog recht heeft op de uitkering levensonderhoud. Daarbij kijkt zij naar de economische groei, de levensvatbaarheid van de onderneming en natuurlijk het nakomen van eventuele verplichtingen aan de gemeente.

Het standaardproces is dat er na 6 maanden een herbeoordeling plaatsvindt. Daarna volgt een herbeoordeling na wederom 6 maanden en na 12 maanden. Deze termijnen zijn in het Bbz voorgeschreven. Er is geen vast format voor deze herbeoordeling. De gemeenten mogen dit helemaal zelf bepalen. Na elke herbeoordeling volgt een beslissing om het recht al dan niet te continueren, tot aan het bereiken van de maximale uitkeringsduur van drie jaar.

## UIT DE PRAKTIJK

Tijdens ons onderzoek zijn we verschillende vormen van advisering door deskundigen tegengekomen:

- Gemeenten die levensvatbaarheidsonderzoeken zelf verrichten.
- Gemeenten die de onderzoeken uitbesteden aan derden.
- Gemeenten die per geval de afweging maken of zij het onderzoek zelf doen of door anderen laten doen.

Als de gemeente het levensvatbaarheidsonderzoek zelf verricht, helpt het om dat met een vast format te doen. Zo zorgt u ervoor dat alle relevante punten aan de orde komen. Deze onderzoeken geven de klant, ook bij een afwijzing, inzichten in de bedrijfsvoering en het bedrijfsperspectief. Krijgt de klant een voorziening toegewezen, dan kunt u het onderzoek goed gebruiken voor de herbeoordelingen.

Sommige gemeenten brengen cases in bij een commissie. Zij vinden het een voordeel als er regionaal wordt gewerkt. De gemeenten in de regio kunnen dan meekijken en worden betrokken bij de uitvoering. Maar ze kunnen ook meebeslissen als het gaat om de inzet van relatief grote kredieten.

Het advies van deskundigen is niet alleen nuttig om te kijken of een start wel of niet mogelijk is. Een advies kan ook worden gebruikt om te kijken waarom een start (nog) niet mogelijk is of aan welke punten nog gewerkt moet worden.

Zo kiezen gemeenten, als zij voorzien dat de aanvraag wordt afgewezen, er soms bewust voor om een externe deskundige in te schakelen. Die rapporteert niet alleen over de reden van afwijzing, maar geeft ook reflectie op de klant.

Andere gemeenten geven hun externe partners de opdracht om bij een negatief advies, tips en tricks in het rapport op te nemen. Zodat duidelijk wordt wat de potentiële starter kan doen om wel succesvol te kunnen starten. Of om te starten zonder Bbz-ondersteuning. De ervaring is dat sommige potentiële starters met deze tips aan de slag gaan en in een later stadium alsnog een aanvraag indienen.

Na toekenning van een voorziening vindt er periodiek een herbeoordeling plaats. Deze herbeoordeling is een goede tool om grip op de situatie te houden. Iedere gemeente die wij hebben gesproken voldoet aan de voorgeschreven termijnen van herbeoordelingen. Sommige gemeenten laten de frequentie van herbeoordelen afhangen van de klant. Een sterke starter wordt volgens de voorgeschreven termijnen beoordeeld, een zwakke starter wordt wat vaker beoordeeld. Dit heeft als voordeel dat u er bovenop zit en gelijk kunt ingrijpen als het niet zo goed loopt. Ook laten veel gemeenten de frequentie van het herbeoordelen afhangen van een extern advies. Hierbij geldt hetzelfde. Bij een sterke starter wordt er vaker met wat langere tussenpozen beoordeeld.

— — ■

**Door regelmatig toetsen houdt u grip op de situatie.**

**Sommige gemeenten monitoren ook de ontwikkeling van het bedrijf als er geen uitkering (meer) wordt verleend, maar nog wel een lening bedrijfskapitaal actueel is.**

**Na het verstrekken van een voorziening is het van belang uw debiteurenbeheer goed op orde te houden. Dat is minstens zo belangrijk als een voorziening toekennen. Een goede tool hiervoor zijn de herbeoordelingen en externe adviezen, maar ook de informatie van de begeleider.**

### Begeleiding

Veel gemeenten vinden begeleiding tijdens en na de start een noodzakelijke voorwaarde om goed te kunnen starten. Het vergoot de kansen van de zelfstandig ondernemer én de kans van slagen van de onderneming. Door begeleiding kunnen zij een vinger aan de pols houden en de ontwikkeling van de onderneming monitoren. Daarom kopen zij begeleiding in of bieden het zelf aan.

Sommige gemeenten hebben een vaste externe partner die naast de begeleiding ook de voorbereidingstrajecten verzorgt. Het voordeel daarvan is dat de adviseur de klant al kent en eventuele ontwikkeling en groei kan volgen.

Anderen kiezen er bewust voor om dit te scheiden, of om de adviseur die begeleidt niet ook het onderzoek naar de levensvatbaarheid te laten verrichten. Een scheiding heeft als extra voordeel dat de klant op meerdere vlakken wordt beoordeeld en getoetst. Hierdoor zal er eerder een signaal komen als het niet zo goed gaat.

Tot slot bieden een paar gemeenten zelf begeleiding aan. Dit heeft als voordeel dat u alles in één hand kunt houden en dicht op de klant zit. Voor debiteurenbeheer kan het heel handig zijn om erbovenop te zitten. De afdeling Debiteurenbeheer kan snel in actie komen als het niet goed gaat met de klant.

### BEGELEIDING TIJDENS EN NA DE START DOOR EXTERNEN

Alphen aan den Rijn en de ISD Rijnstreek regelen zelf de begeleiding van de starter. Dit heeft als voordeel dat zij via de zijlijn kunnen meekijken en grip op de situatie houden. De begeleiding gebeurt door externe adviespartijen of het Ondernemersklankbord. Het voordeel van het Ondernemersklankbord is dat het weinig kost.

Ook Haarlem verwijst klanten voor begeleiding door naar het Ondernemersklankbord. De klanten betalen de eigen bijdrage zelf.

### MOGELIJKHEDEN TOT KOSTENBESPARING

Begeleiding tijdens en na de start kan gefinancierd worden uit het participatiebudget. Om de kosten goed in beeld te houden kan een gemeente ervoor kiezen om per klant een gemaximeerd bedrag beschikbaar te stellen.

Werkt u met een externe partner dan kunt u daar afspraken over maken, bijvoorbeeld over hoe het budget ingezet kan worden. Of welke financiële consequenties aan een geslaagd of mislukt traject zitten.

Er zijn gemeenten die externe begeleiders laten beargumenteren waarom er begeleiding nodig is. Dit moet goed onderbouwd zijn, voordat het zelfstandigenloket akkoord gaat. Deze punten worden dan ook gemonitord, zodat gekeken kan worden of de klant daadwerkelijk vooruit gaat met zijn onderneming en of de begeleiding nog zin heeft.

Sommige externe partijen hanteren relatief lage vergoedingskosten. Een aantal gemeenten noemt het ondernemersklankbord als goed en betaalbaar alternatief. De ene gemeente vergoedt wel de maandelijkse bijdrage aan het ondernemersklankbord voor de klant, de andere laat de klant dit zelf betalen.

Andere gemeenten hebben een coachpool. Hierin zitten coaches die tegen een gunstig tarief dienstverlening aanbieden. De klant kan zelf de begeleiding inkopen of de gemeente kan dat voor hem betalen.

### INZET VAN BEGELEIDING VIA EEN COACHPOOL

Het ROZ beschikt over een pool van 40 coaches. Zij kunnen gestarte ondernemers begeleiden en worden dan door het ROZ betaald. De coaches vragen een vergoeding tegen het tarief 'verantwoord maatschappelijk ondernemen'. Dit is een betaalbaar alternatief. Het budget om de coaches te financieren wordt bijeengebracht uit de middelen van de deelnemende gemeenten. Door de ruime keuze aan coaches wordt er altijd gezocht naar de coach die het beste bij de ondernemer past.

Den Haag heeft een coachpool waar de startende (en gevestigde) ondernemer gebruik van kan maken. Tegen een kleine eigen bijdrage kunnen zij begeleiding en coaching inkopen. Dit vertegenwoordigt een waarde van het vijfvoudige van hun inleg. Op deze wijze is het voor de klanten een betaalbare investering.

### SAMENVATTEND SCHEMA BEOORDELING, DESKUNDIGENADVIES EN TOEKENNING

INVULLING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT'	KLEIN'
Bedrijfseconomisch onderzoek/ Levensvatbaarheidstoets door derden	Deskundigheid aanwezig  Minder deskundigheid hiervoor bij gemeente nodig  Medefinanciering door het Rijk (declaratieregeling)  Niet kwetsbaar (bij ziekte neemt een andere adviseur het over)  Geen kosten in stille tijden	Overdracht van gegevens en inlichtingen van de gemeente naar de adviseur  Klant krijgt met meer functionarissen te maken en moet zijn verhaal opnieuw vertellen	x	x
Bedrijfseconomisch onderzoek/ Levensvatbaarheidstoets door gemeente	Onderzoek en beoordeling in één hand	Specifieke deskundigheid bij gemeente vereist, personeel moet gekwalificeerd zijn (en is vaak duurder, maar het kan ook een voordeel zijn voor gemeenten)	x	



**SAMENVATTEND SCHEMA BEOORDELING, DESKUNDIGENADVIES EN TOEKENNING** vervolg

INVULLING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT <sup>1</sup>	KLEIN <sup>1</sup>
	Geen overdracht van gegevens en inlichtingen nodig	<p>Geen medefinanciering Rijk (tenzij werk voor een andere gemeente wordt gedaan)</p> <p>In stille tijden lopen kosten door.</p> <p>Soms kwetsbaarder bij ziekte etc. (kleine organisatie, weinig adviseurs)</p>		
Bedrijfseconomisch onderzoek/ Levensvatbaarheidstoets eenvoudige zaken door gemeente, complexere zaken door deskundige derden	Eenvoudige zaken worden snel afgehandeld.	Specifieke deskundigheid bij gemeente vereist, personeel moet gekwalificeerd zijn (en is duurder, maar het kan ook een voordeel zijn voor gemeenten)	x	+/-
	Complexere zaken worden door specialisten beoordeeld	Geen medefinanciering Rijk (tenzij werk voor een andere gemeente wordt gedaan)		

**SAMENVATTEND SCHEMA BEOORDELING, DESKUNDIGENADVIES EN TOEKENNING** vervolg

INVULLING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT <sup>1</sup>	KLEIN <sup>1</sup>
	Bij grote drukte kan er meer worden doorschoven naar derden	Bij beroepszaken wordt vaak meer waarde gehecht aan deskundige derden en wordt niet altijd aangenomen dat de gemeente over voldoende expertise beschikt.		

**'Noot:** invulling geschikt voor grote/kleine Bbz-gemeenten/samenwerkingsverbanden

### SAMENVATTEND SCHEMA BEGELEIDING TIJDENS EN NA DE START

BEGELEIDING STARTERS, HOE?	VOORDELEN	NADELEN	GROOT <sup>1</sup>	KLEIN <sup>1</sup>
Begeleiding door extern adviesbureau, gedurende zes maanden met optie voor verlenging	<p>Klant kent al de adviseur (maar mag ook kiezen voor een ander), of kent al de organisatie</p> <p>Waarborging deskundigheid en ziektevervangning</p> <p>Met knip bij zes maanden goede bewaking dat vervolgtraject alleen wordt ingezet als het echt nodig is</p> <p>Bij gering aanbod geen kosten, want geen doorverwijzingen</p>	Financieel belang van begeleider voor voortzetting traject. Nadeel kan worden opgeheven door systeem bonus/malus	x	x
Begeleiding door extern adviesbureau, kort traject vier maanden	<p>Waarborging deskundigheid en ziektevervangning</p> <p>Kort en bondig</p> <p>Relatief goedkoop</p>	Lijkt minder geschikt voor starters met een lange aanlooptijd	x	x

### SAMENVATTEND SCHEMA BEGELEIDING TIJDENS EN NA DE START vervolg

BEGELEIDING STARTERS, HOE?	VOORDELEN	NADELEN	GROOT <sup>1</sup>	KLEIN <sup>1</sup>
Begeleiding zelf uitvoeren gemeente	Alles in een hand.	<p>Gemeente moet zelf specifieke deskundigheid in huis hebben (het stelt hogere eisen aan het personeel, maar dat kan ook een voordeel zijn voor gemeenten)</p> <p>Soms problemen door onvoldoende afstand tussen hulp (begeleiding) en controle (vaststelling recht en hoogte, invordering)</p>	x	
Begeleiding door vrijwilligersorganisatie	<p>Goedkoop voor gemeente en klant</p> <p>Geen financieel belang adviseur</p> <p>Flexibel in tijdsinvestering</p>	<p>Mogelijk probleem in continuïteit (vrijwilligers)</p> <p>Niet altijd de benodigde deskundigheid voorhanden</p>	x	x

<sup>1</sup>Noot: invulling geschikt voor grote/kleine Bbz-gemeenten/samenwerkingsverbanden



# GEVESTIGDE ONDERNEMERS

— — —

# **STAP 1**

# **BEREIK**

## VISIE EN STRATEGIE

Veel gemeenten zeggen dat zij gevestigde ondernemers moeilijk kunnen bereiken. Zelfstandigen weten zelf de gemeente ook niet te vinden, of verwachten geen hulp van 'werk inkomen en zorg'. Zij weten vaak niet wat de gemeente hen kan bieden en kloppen daardoor niet aan voor hulp of ondersteuning. Ook zeggen gemeenten dat zij deze doelgroep moeilijker kunnen bereiken als de Bbz-voorzieningen worden geassocieerd met bijstand. Zelfstandigen zien dat als een stempel (mislukking) en als een drempel.

Een presentatie van het zelfstandigenloket, los van de bijstandswet en op een andere locatie dan de afdeling/dienst Werk en Inkomen, verlaagt de drempel aanzienlijk. Een goede PR voor het zelfstandigenloket (waarin de focus niet op bijstand ligt), is een belangrijke stap in het bereik van de doelgroep.

### Waarom zou u gevestigde ondernemers actief willen bereiken?

Omdat het u heel veel oplevert. Gemeenten die manieren hebben bedacht om zelfstandig ondernemers te steunen en in een vroeg stadium te bereiken, merken dat zij hiermee in een behoefte voorzien. Vaak verdienen zij de extra kosten direct terug doordat ze zo problemen kunnen voorkómen. Ze kunnen bijvoorbeeld voorkómen dat een onderneming omvalt. Dat levert u als gemeente en de gemeenschap veel op. Het bespaart de gemeente namelijk gemiddeld zo'n €150.000 per onderneming als zij voorkomt dat deze omvalt (bron IMK). Daarnaast boekt u ook winst op andere punten. U voorkomt leegstand, onveiligheid, etc.

Het stimuleren van ondernemerschap levert ook veel op. Er treden namelijk secundaire effecten op, denk aan een spin off van bedrijvigheid.

### Waarom is het actief opzoeken van ondernemers nodig?

Het idee bestaat dat zelfstandig ondernemers 'ondernemend' zijn. Mensen die de regie zelf in de hand nemen, weten waar ze wat kunnen halen. Toch is dat soms niet het geval. Vooral de kleine zelfstandigen zijn niet allemaal op de hoogte van de voorzieningen die de gemeente kan bieden. Vaak hebben ondernemers hulp nodig om de juiste hulp te vinden.

U kunt als gemeente de visie hebben dat het Bbz een sluitstuk is. Een tool die u inzet om te voorkomen dat zelfstandig ondernemers met hun onderneming omvallen. U kunt het Bbz ook zien als onderdeel van de voorzieningen die u biedt om zelfstandig ondernemers te helpen. Als een middel om het ondernemen binnen uw gemeente of regio mogelijk te maken. U hebt dan een brede visie op ondernemen. Uw doel is niet zo zeer een voorziening vanuit het Bbz aan te bieden, maar om ondernemen mogelijk te maken, succesvolle ondernemingen te creëren en slagingskansen te vergroten. Het Bbz is dan een middel dat bijdraagt om dit te realiseren. Gemeenten met een brede visie op ondernemen bieden vaak ook meer producten dan alleen het Bbz. Zij kiezen ook voor een bewuste positionering van het loket en de dienstverlening.

Bij beide visies past een actieve benadering van gevestigde zelfstandigen:

- Als u het Bbz als sluitstuk ziet dan is het goed om pro-actief op zoek te gaan naar ondernemers in moeilijkheden, en zo erger te voorkomen.
- Als u het ondernemen binnen uw regio of gemeente wilt stimuleren dan is een goed bereik noodzakelijk om bestaande ondernemers te ondersteunen en te helpen hun bedrijf voort te zetten.

Gemeenten die actief inzetten op het bereik van deze doelgroep doen dit door een aantal varianten te combineren:

- Zij maken reclame (via de lokale media kanalen, websites, etc.).
- Zij bieden voorlichting of advies.
- Zij sluiten aan bij bijeenkomsten van ketenpartners, houden daar praatjes en maken afspraken met vaste doorverwijzers.

Gemeenten geven ook aan dat mond-tot-mondreclame het beste middel is om gevestigde ondernemers te bereiken. Een ondernemer die naar tevredenheid is geholpen en waar het weer goed mee gaat, zal zijn positieve ervaring delen met anderen.

Gemeenten kunnen hun bereik vergroten door meer bekendheid te geven aan hun dienstverlening en door de drempels zo laag mogelijk te maken.

Een drempel kan de locatie zijn. Vaak is het zelfstandigenloket ondergebracht bij de gemeentelijke afdeling/ dienst Werk en Inkomen. Dit past bij de visie van inkomensondersteuning. Bij gemeenten die vooral de nadruk willen leggen op het ondernemen zit het zelfstandigenloket vaak op een aparte plek. Of zij hebben de naam gewijzigd in 'Ondernemerszaken'. Zo leggen zij de nadruk veel meer op dienstverlening aan ondernemers. U kunt de drempel ook verlagen door gezamenlijk op te trekken met ketenpartners.

### Hoe kunt u gevestigde zelfstandigen beter helpen?

Gevestigde zelfstandigen met financiële problemen die een beroep doen op het Bbz, kunnen vaak de verplichtingen van een hoog bedrijfskapitaal Bbz niet nakomen. De bank kan hen niet meer helpen. Soms kunt u de zelfstandige wel via het Bbz helpen, als er een herfinanciering van de schulden mogelijk is. Dat wil zeggen dat korte-termijn-schulden worden omgezet naar leningen met een looptijd van enige jaren. Als dat niet voldoende is, dan biedt een schuldregeling of een akkoord met de schuldeisers mogelijkheden voor het herkrijgen van de levensvatbaarheid van de onderneming. Om die reden schakelen gemeenten soms schuldhulpverleners in die op het ondernemerschap zijn gespecialiseerd, en die proberen een akkoord te bereiken met de schuldeisers. De resultaten daarvan worden vervolgens gebruikt om de levensvatbaarheid van de onderneming opnieuw te beoordelen en de kredietbehoefte vast te stellen. Wanneer een gemeente de levensvatbaarheidstoets uitbesteedt aan een adviesbureau, dan moet zij erop letten dat het adviesbureau oog heeft voor de schuldenpositie van de gevestigde zelfstandige en de mogelijkheden tot herfinancieren.

## SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET PROCES



## UIT DE PRAKTIJK

Gemeenten die actief proberen zelfstandig ondernemers te bereiken, gebruiken daarvoor verschillende activiteiten. Zij maken reclame voor de dienstverlening, en geven regelmatig voorlichting of informatie.

Er zijn niet veel gemeenten die regelmatig voorlichting geven speciaal voor gevestigde zelfstandigen, maar de gemeenten die dat wel doen, merken dat zij in een grote behoefte voorzien.

### PERIODIEKE VOORLICHTING AAN GEVESTIGDE ZELFSTANDIGEN

Rotterdam biedt wekelijks voorlichting aan gevestigde ondernemers. De voorlichting is op afspraak, zodat men weet wie er komt. Binnen twee dagen na de bijeenkomst volgt een afspraak zodat er bij problemen gelijk doorgepakt kan worden.

Naast reclame en voorlichting trekken deze gemeenten ook veel op met hun ketenpartners. Zodat zij samen een sluitend aanbod aan de zelfstandig ondernemer kunnen bieden.

Sommige gemeenten richten zich in hun communicatie ook heel bewust op alle zelfstandig ondernemers en bieden een bredere dienstverlening dan alleen Bbz-voorzieningen. Andere gemeenten bieden speciale projecten aan in bijzondere situaties.

### VOORBEELDEN VAN BREDERE DIENSTVERLENING

Het Zelfstandigenloket Flevoland (ZLF) heeft ook het Ondernemerspunt Flevoland (OPF) onder beheer. Het OPF is een initiatief van de provincie en de Flevolandse gemeenten, bedoeld om de zelfstandig ondernemer zo goed mogelijk bij te staan. Het Ondernemerspunt Flevoland bestaat onder andere uit: het Zelfstandigenloket Flevoland, de Kamer van Koophandel, het ROC Flevoland, World Trade Center Almere Area, Stichting Jong Ondernemen en Stichting Ondernemersklankbord.

Het beheer bij ZLF heeft als groot voordeel dat klanten die niet in aanmerking komen voor dienstverlening via het Bbz, via het OPF vaak wel geholpen kunnen worden. Dit is meestal geen financiële hulpverlening, maar meer begeleiding of advies. De dienstverlening van het OPF is kosteloos.

Tilburg heeft het 'ondernemersproject' opgezet. Dit project biedt dienstverlening aan starters en gevestigde ondernemers die niet tot de Bbz-doelgroep behoren. Doel is de financiële zelfredzaamheid van bedrijven te stimuleren. Binnen dit project kan de gemeente geen kapitaal aanbieden of verstrekken, maar wel begeleiding bieden. Een neveneffect is dat klanten die eerst niet voor het Bbz in aanmerking kwamen, na een beroep op deze hulpverlening wel aan de voorwaarden voldoen en alsnog een aanvraag voor het Bbz kunnen indienen.

Arnhem heeft gedurende de crisisproblematiek in 2010 het project 'vertrouwenspersoon' opgestart. In de kranten verschenen advertenties voor het project, met een apart telefoonnummer voor ondernemers. Zij konden rechtstreeks bellen met de afdeling. Er werd dan meteen een afspraak gemaakt. Ook ondernemers uit andere gemeenten konden gebruikmaken van de dienstverlening. De vertrouwenspersoon ging zelf langs als het bedrijf daarom vroeg. De vertrouwenspersoon lichtte het hele bedrijf door en probeerde te helpen. Er zijn uiteindelijk 20 bedrijven geholpen, waardoor 150 man personeel aan de slag bleef. Dit kon door snel te handelen en goed te schakelen. De gemeente was in deze gevallen regisseur en adviseur. Zij keek verder dan het Bbz, en kon daardoor maatwerk bieden.

Goede afspraken met je ketenpartners leidt meestal tot wederzijds inzicht in het werkproces (wat kunt u wel en niet betekenen voor de doelgroep) en doorverwijzing. Veel gemeenten krijgen potentiële klanten doorverwezen via banken, boekhouders of via de belastingdienst.

### Positionering

Voor een beter bereik is de positionering van uw zelfstandigenloket erg belangrijk. Gemeenten die bewust gekozen hebben voor een andere locatie, naamgeving of een samenwerking met een ketenpartner, hebben hun bereik fors zien toenemen. Vaak blijkt dat het woordje 'bijstand' de boosdoener is. Gemeenten die op hun website 'bijstand' hebben vervangen door dienstverlening aan ondernemers, of ondernemerszaken, zagen de vragen en reacties via dit kanaal toenemen. Hierbij moet u ook voor ogen houden dat ondernemers die via internet hulp zoeken, niet snel op het woord 'bijstand' zullen zoeken. Vaak zoeken zij met andere woorden, bijvoorbeeld met het woord 'ondernemers' in combinatie met 'hulp' of 'financiën'.

### VOORBEELDEN VAN POSITIONERING

In Assen is de 'Drentse Zaak' opgericht. Men heeft bewust voor een positionering buiten het Werkplein gekozen, om laagdrempelig te zijn voor (startende) ondernemers. Daarnaast is de Zaak zo ingericht dat zowel starters als gevestigde ondernemers elkaar kunnen ontmoeten. En van elkaar kunnen leren. Zo zijn er ondernemers die een standplaats binnen de Zaak hebben gehuurd en workshops voor starters organiseren. Deze ondernemers hebben zelfs een startpakket samengesteld, waarmee starters tegen aantrekkelijke bedragen gebruik kunnen maken van bijvoorbeeld accountantsdiensten of webdesign.

Ook Rotterdam, Amsterdam en Den Haag hebben een speciaal loket waar de zelfstandige ondernemers terecht kunnen. Zij kunnen zich melden bij de ondernemershuizen of het ondernemersplein. Het voordeel hiervan is dat klanten niet de associatie hebben met de gemeente en bijstand, maar het gevoel hebben dat zij vanuit een 'ondernemersvisie' worden benaderd.

De mensen die het traject Zelfstandig Ondernemerschap in Den Haag mogen volgen, worden in het Ondernemershuis opgeleid. Het voordeel hiervan is dat binnen het Ondernemershuis van Den Haag alle faciliteiten aanwezig zijn. Potentiële ondernemers kunnen met allerlei vragen terecht bij medewerkers van de gemeente bijvoorbeeld op het terrein van vergunningen.

Verder zijn de Kamer van Koophandel, de Stichting Steenworp, de belastingdienst en Qredits aanwezig. De Kamer van Koophandel en de belastingdienst houden spreekuren over onderwerpen die relevant zijn voor de ondernemer. Het voordeel van het Ondernemershuis is dat iedereen er zit, en daardoor ook zichtbaar en vindbaar is. Weet de potentiële klant de gemeente niet te vinden, dan vinden ze haar wel via het Ondernemershuis.

Naast een fysiek pand, is er ook een digitaal 'ondernemersportaal'. Dit is bedoeld voor gevestigde en startende ondernemers. Zij kunnen hier met al hun vragen terecht.

Binnen het Ondernemershuis Rotterdam werken de KvK, het Regionaal Bureau Zelfstandigen, de afdeling Economie, het Werkgeversservicepunt, HBO's, MBO's, banken en andere private partijen samen. In totaal gaat het om 17 publiek private partners die een 'one-stop-shop' concept voor ondernemers hebben neergezet. De partners bieden gratis adviesgesprekken en workshops aan voor ondernemers. Door deze samenwerking blijken ondernemers regelmatig in staat zelf hun problemen op te lossen en hoeven ze geen Bbz aan te vragen. Daarnaast vergroot het de kansen van de ondernemers die wel Bbz aanvragen. De ondernemers worden gevolgd met een gezamenlijk klantvolgsysteem.

Amsterdam heeft ook spreekuren op de Kamer van Koophandel. Mocht een klant met problemen zich melden, dan wordt deze meteen overgedragen. Door het spreekuur het 'financieel spreekuur' te noemen is de klank van bijstand en 'mislukking' weggenomen. Door op te trekken met ketenpartners zorgt de gemeente ervoor dat de beeldvorming langzaam begint te veranderen.

Het ZLF zit samen met de Kamer van Koophandel in één gebouw. Mensen komen daar voor ondernemerszaken.

Deze scheiding van de gemeente uit zich ook in apart briefpapier, een eigen telefoonnummer, etc.

## MOGELIJKHEDEN TOT KOSTENBESPARING

Hoe kunt u een actief bereik financieren?

**Als u geen geld hebt om gevestigde zelfstandigen actief op te zoeken, zorg er dan voor dat het loket goed te vinden en goed bereikbaar is.**

**Zorg ervoor dat vaste doorverwijzers potentiële klanten wijzen op de dienstverlening van de gemeente.**

**Zorg voor doorverwijzing in een vroeg stadium, voordat de problematiek escaleert. Zo kunt u veel kosten besparen.**

**Werk samen met ketenpartners die ook contact hebben met de gevestigde zelfstandigen. Trek samen op door gezamenlijke spreekuren (warme overdracht) of gezamenlijke voorlichting (doorverwijzing).**

**Voorkóm dat gevestigde zelfstandigen met hun onderneming omvallen. Dat levert u meer op dan niets doen.**

**Soms lijken initiatieven niets op te leveren. U schrijft bijvoorbeeld alle boekhouders in de regio aan, en er meldt zich niemand via dat kanaal. Toch is het goed om te laten zien wat u biedt. Vaak komen de klanten niet gelijk, maar is het een kwestie van zaaien en pas later oogsten.**

## SAMENWERKING MET KETENPARTNERS

Door regelmatig presentaties en uitleg te geven over het Bbz en de dienstverlening van de gemeente, hebben enkele gemeenten vaste doorverwijzers gekregen.



Het gaat om interne en externe partners die voor de gemeente fungeren als intermediairs. Mogelijke partners zijn: de afdeling schuldhulpverlening, UWV WERKbedrijf, banken, accountantskantoren, boekhouders, de belastingdienst, maar ook deurwaarders.

Het ROZ heeft met de grootste deurwaarder een samenwerkingsafpraak gemaakt, en een moratorium. Als de klant met financiële problemen zich bij het ROZ meldt doet de deurwaarder even niets.

Alpen aan den Rijn krijgt veel gevestigde ondernemers doorverwezen via het Ondernemersklankbord, waarmee zij goede samenwerkingsafspraken heeft. Dit klankbord kan meteen ook een rol vervullen in de dienstverlening aan deze doelgroep.

Tilburg neemt deel aan regionale ondernemersnetwerken, zodat ondernemers weten wat de gemeente kan bieden.

Ook Den Haag zorgt ervoor aanwezig te zijn op beurzen, bijeenkomsten, voorlichtingen, startersdagen of openingen en evenementen. Daar legt zij folders en informatie neer. Vaak durven klanten niet gelijk op hen af te stappen omdat ondernemers niet altijd willen dat hun relaties weten dat ze in gesprek zijn met Bureau Zelfstandigen en Kunstenaars.

Voor de positionering zijn er ook alternatieven te bedenken. Kunt u uw zelfstandigenloket niet elders onderbrengen, zorg er dan voor dat u digitaal de nadruk legt op ondernemen en niet op bijstand.

Ook een rechtstreeks telefoonnummer of een aparte inloop voor klanten met ondernemersvragen kan helpen het bereik te vergroten en de drempel te verlagen. Tot slot kunt u met uw ketenpartners afspreken dat zij via hun websites naar uw dienstverlening verwijzen.

## SAMENVATTEND SCHEMA BEREIK GEVESTIGDE ZELFSTANDIGEN

ACTIEVE HOUDING GEMEENTE	VOORDELEN	NADELEN	GROOT*	KLEIN*
Periodieke voorlichting door uitvoering Bbz	<p>Eenduidige informatie aan alle zelfstandigen: klanten leren de procedures kennen</p> <p>Vrij toegankelijk, geen of nauwelijks screening vooraf</p> <p>Vervolgtrajecten kunnen direct aansluiten aan de voorlichtingsbijeenkomsten</p> <p>Efficiënt: Hoofdpijnen mogelijkheden Bbz in één bijeenkomst aan meerdere klanten</p>	<p>Vergt andere communicatievaardigheden Bbz-consulent (dat stelt hogere eisen aan het personeel, maar dat kan ook een voordeel zijn voor gemeenten)</p> <p>Hoge werkdruk in korte tijd</p> <p>Minder geschikt voor kleine gemeenten</p>	x	
Loket buiten de afdeling/dienst Werk en Inkomen	Neemt drempel weg: geen melding bij afdeling/dienst Werk en Inkomen	Vergt mogelijk een scheiding tussen front- en backoffice	x	+/-

**SAMENVATTEND SCHEMA BEREIK GEVESTIGDE ZELFSTANDIGEN** vervolg

ACTIEVE HOUDING GEMEENTE	VOORDELEN	NADELEN	GROOT <sup>1</sup>	KLEIN <sup>1</sup>
	Groter bereik als positionering goed is, zoals bij Kamer van Koophandel of Ondernemershuis	Hogere kosten  Mogelijk meer klanten die niet tot doelgroep behoren		
Actieve werving uitvoering Bbz	Groter bereik  Grotere naamsbekendheid	Kosten  Niet altijd positief ('aanschrijven boekhouders heeft geen resultaat opgeleverd')	x	x

<sup>1</sup>Noot: invulling geschikt voor grote/kleine Bbz-gemeenten/samenwerkingsverbanden

# STAP 2 INTAKEPROCEDURE EN TOEKENNING VOORZIENING

## VISIE EN STRATEGIE

Om potentiële klanten zo goed mogelijk te helpen is het van belang om inzicht te krijgen in hun hulpvraag. Waarom komen ze naar uw loket, wat verwachten ze of wat speelt er? We zagen tijdens het onderzoek dat dit eerste contact grofweg op twee manieren kan verlopen:

- De gemeente voert een korte screening uit en maakt dan een vervolgspraak. Die afspraak wordt meteen ingepland, of de klant krijgt de opdracht om stukken te verzamelen en zelf een nieuwe afspraak in te plannen.
- De gemeente trekt aan het begin veel tijd uit om samen met de klant duidelijk te krijgen wat er speelt en of de klant aan het goede adres is.

De gemeenten die kiezen voor een uitgebreid eerste contact, vinden het een voordeel dat zij tijdens dit gesprek een goede selectie kunnen maken. Door de uitgebreide voorselectie krijgen klanten de Bbz-dienstverlening ook relatief vaak toegekend. Bovendien kunnen gemeenten het gesprek soms ook gebruiken als informatie- en adviesgesprek, waardoor inzet van Bbz-voorzieningen niet nodig blijkt te zijn.

Gemeenten die eerst kort contact met een klant hebben, wijzen een aanvraag vaker af aan de hand van het aanvraagformulier en de bijgeleverde stukken. De selectie gebeurt bij hen dus wat later in het proces.

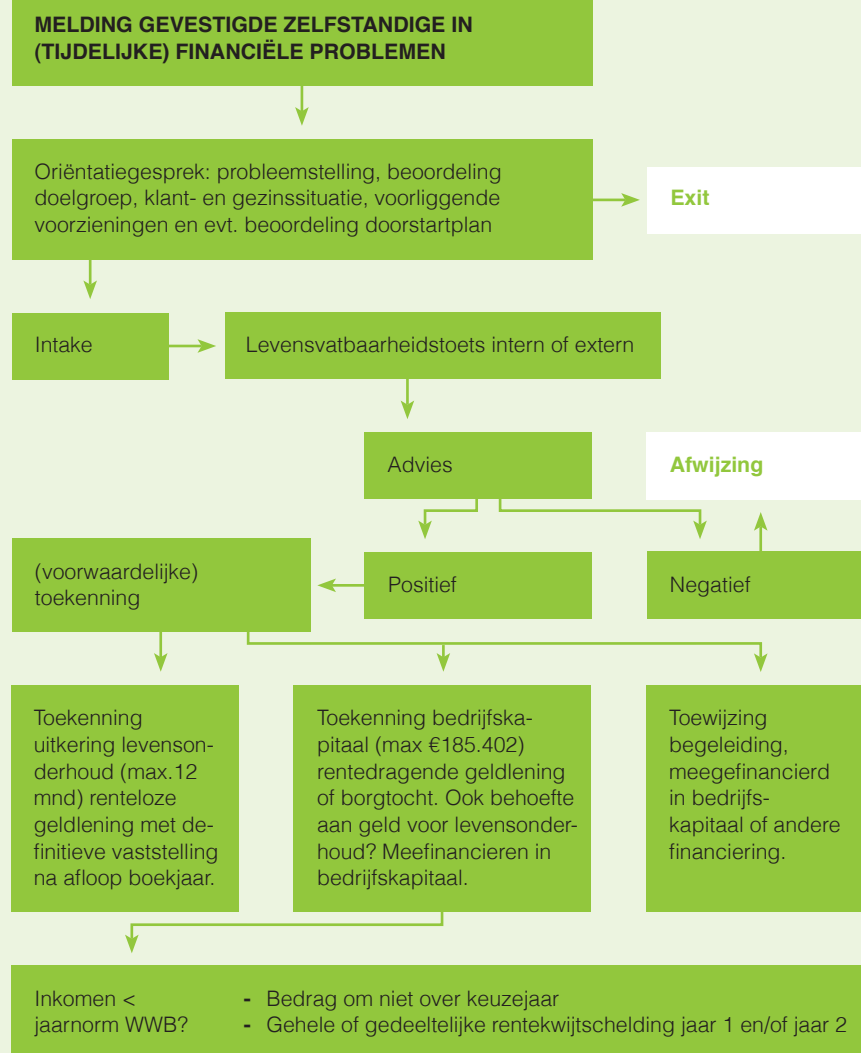
Vooraf gemeenten met grote hoeveelheden aanvragen werken vaak met een korte (telefonische) selectie en een uitgebreidere selectie via de aanvraagformulieren.

Het moment van de selectie van potentiële klanten heeft vaak met uw visie te maken. Hanteert u een brede toegang of een smalle?

- Bij een brede toegang staat de gemeente niet alleen Bbz-klanten te woord, maar ook klanten die vragen hebben over ondernemen in het algemeen. Dit kan door een brede intake te doen waarin alle aspecten van ondernemen aan bod komen.
- Een smallere toegang kenmerkt zich door selecties vroeg in het proces. Bijvoorbeeld door een telefonische check en daarna een check op grond van stukken.

Zodra een potentiële klant zich heeft gemeld, volgt er een aanvraag met een deskundigenadvies en een levensvatbaarheidstoets. Net zoals bij de starters kan de gemeente dit zelf doen, het uitbesteden of alleen in bijzondere gevallen uitbesteden. Vaak is het aantal aanvragen hierbij bepalend.

## SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET PROCES



### Welke voorziening kunt u verstrekken aan een gevestigde zelfstandige?

Een gevestigde zelfstandige die tijdelijk inkomensproblemen heeft waardoor hij niet in zijn levensonderhoud kan voorzien, kan in aanmerking komen voor een periodieke uitkering voor het levensonderhoud. Het Bbz vult zijn inkomen dan aan tot de bijstandsnorm. Deze uitkering mag 12 maanden duren en kan worden verlengd met maximaal 24 maanden, maar alleen als de bijstandbehoefte het gevolg is van tijdelijke omstandigheden van externe aard. De gemeente bepaalt achteraf aan de hand van het inkomen uit het betreffende boekjaar of de zelfstandige eventueel wat terug moet betalen. In principe is de periodieke uitkering een renteloze lening.

De gevestigde zelfstandige kan ook in aanmerking komen voor een bedrijfskapitaal om het bedrijf levensvatbaar te houden c.q. weer levensvatbaar te maken. Dit kapitaal wordt in de vorm van een rentedragende geldlening verstrekt. De rente volgt het niveau van de banken. De gevestigde zelfstandige moet de lening in maximaal tien jaar terugbetalen. Bedrijfskapitaal kan ook in de vorm van borgstelling worden verleend. De gemeente stelt zicht dan borg bij de bank die de lening verstrekt. Als de gevestigde zelfstandige een laag inkomen heeft in het jaar van de aanvraag, of het jaar daarvoor, dan kan (een deel van) de geldlening als uitkering om niet worden omgezet, of kan bijstand worden verstrekt voor (gedeeltelijke) aflossing van de banklening als er sprake is van borgtocht. Blijft het inkomen laag dan kan over de eerste twee jaar na de verstrekking van het bedrijfskapitaal de rente geheel of gedeeltelijk worden kwijtgescholden, of kan een tegemoetkoming worden verleend voor de bankrente bij borgtocht over die twee jaar.

Als gelijktijdig behoefte is aan uitkering en kapitaal, dan worden beide tezamen als bedrijfskapitaal in de vorm van een rentedragende geldlening verleend.

### UIT DE PRAKTIJK

Contact met de potentiële klant is nodig om te kunnen beoordelen of uw zelfstandigenloket deze klant kan helpen of niet. Naast de keuze tussen een uitgebreid of kort eerste contact, moet u ook kiezen hoe en waar dat contact plaatsvindt. Moet de klant naar het gemeentehuis/zelfstandigenloket komen? Is er vrije inloop of werkt u op afspraak? Moet de klant zich telefonisch of digitaal aanmelden of gaat u naar de klant toe?

Uit ons onderzoek bleek dat veel gemeenten beginnen met een korte telefonische oriëntatie. Meestal duren deze gesprekken 10 tot 20 minuten. Tijdens dit gesprek maakt de Bbz-consulent gebruik van een checklist. Dat geeft houvast en zo weet hij of alle punten aan de orde zijn geweest.

Na deze selectie krijgt de potentiële klant een uitnodiging voor een (intake) gesprek. Sommige gemeenten hebben nog een tussenstap: de klant krijgt dan eerst een oriëntatiegesprek en kan pas daarna een aanvraag indienen.

In een oriëntatiegesprek gaat het vaak ook om de klant zelf. Hoe zit hij erin als ondernemer, wat kan hij nog en wat is hij nog bereid te doen?

RSD De Liemers werkt met oriëntatiegesprekken voor de intake. Naast informatie over het gezin van de zelfstandige en de positie van zijn bedrijf gaat het vooral ook over de persoon zelf. De ondernemer krijgt een spiegel voorgehouden en er wordt kritisch gekeken of er nog perspectief voor zijn bedrijf is.

We hebben niet veel gemeenten gesproken die naar de klant toegaan. Het voordeel van naar de klant toegaan is wel dat u een goed beeld van de klant en diens situatie kunt vormen. Ook werkt het drempelverlagend als u zelf naar de klant toegaat.

Na de screening volgt de aanvraag. De klant krijgt hiervoor een aanvraagformulier en moet stukken aanleveren die zijn aanvraag onderbouwen. De beoordeling van een aanvraag gaat gepaard met een levensvatbaarheidstoets en een advies van een deskundige. Gemeenten kunnen dit zelf doen of het uitbesteden.

We hebben gemeenten gesproken die juist bij een afwijzing op grond van ontbrekend perspectief, of ontoereikende financieringsmogelijkheden, eerst een extern advies vragen. Ze staan dan zekerder bij bezwaar en beroep, maar kunnen de klant ook beter duidelijk maken waarom hij een voorziening niet krijgt. Sommige gemeenten geven externe rapporteurs een heel duidelijke opdracht, zodat zij weten waarover zij moeten rapporteren.

Gemeenten die de onderzoeken in eigen beheer doen hebben meestal al ruime ervaring of flink geïnvesteerd in expertise. Vaak kiezen gemeenten ervoor om dit in eigen beheer te doen als zij veel aanvragen krijgen van gevestigde ondernemers.

### ONDERZOEKEN IN EIGEN BEHEER

Den Haag doet de levensvatbaarheidstoetsen van gevestigde ondernemingen deels in eigen beheer. Bijvoorbeeld als uit de aanvraag, intake en aangeleverde stukken direct blijkt dat de aanvraag afgewezen moet worden. Of als het om een aanvraag voor alleen ondersteuning levensonderhoud gaat. Of om eenvoudige aanvragen voor bedrijfskrediet. Bij twijfel wint de gemeente een extern advies in. De mate van uitbesteden is ook afhankelijk van het aanbod.

Voordat de gemeente een negatief besluit neemt, brengt zij de klant hiervan op de hoogte.

De klant kan dan reageren of informatie aanleveren die tot een ander oordeel kan leiden. Veel klanten nemen de adviezen bij een afwijzing goed ter harte en maken vervolgens in korte tijd een verbeterslag. Daarna zijn ze weer welkom voor een nieuwe aanvraag.

Het ROZ verricht de levensvatbaarheidsonderzoeken geheel in eigen beheer. Er is flink in de bedrijfseconomisch adviseur geïnvesteerd, door hem een opleiding te laten volgen en vaardigheden te laten ontwikkelen. De kwaliteit van de onderzoeken is hierdoor hoog.

Ook het ZLF heeft een bewuste functiescheiding gemaakt. Zo zijn er aparte medewerkers voor gegevensbeheer. Zij completeren dossiers, verzamelen de noodzakelijke stukken voor beoordelingen en verzorgen de administratieve stromen. Deze medewerkers ontlasten de Bbz-consulenten zodat deze zich op het inhoudelijke werk kunnen richten.

#### MOGELIJKHEDEN TOT KOSTENBESPARING

Zowel gemeenten die met een korte telefonische selectie werken als gemeenten die juist een uitgebreide intake doen, geven aan dat dit rendement oplevert. De ene gemeente selecteert aan het begin zodat zij niet veel tijd hoeft te steken in aanvragen die toch afgewezen zullen worden. De andere gemeente kiest voor brede voorlichting, informatie en advies, waardoor het niet altijd tot een Bbz-aanvraag hoeft te komen. Zo bespaart deze gemeente weer kosten.

Wat ook kostenbesparend kan werken is een functiescheiding in het proces. Enkele gemeenten hebben de administratieve afhandeling weggehaald bij de Bbz-consulenten en laten dit nu doen door administratief medewerkers. Dit ontlast de Bbz-consulenten en zorgt ervoor dat de administratie goed op orde blijft.

#### VOORBEELDEN VAN FUNCTIESCHEIDING

Als een gevestigde ondernemer zich in Alkmaar meldt, dan krijgt hij een telefonisch gesprek met de administratief medewerker. Die voert in ongeveer 10 minuten een korte screening uit. Is het een potentiële klant, dan zorgt hij voor invoering van de administratieve gegevens in het gemeentelijke systeem. Daarna geeft hij de casus door aan een Bbz-consulent. Bij twijfel geeft hij de casus ook door. De Bbz-consulent pakt het verder op en stuurt de klant een aanvraagformulier toe.

**SAMENVATTEND SCHEMA INTAKEPROCEDURE EN TOEKENNING  
VOORZIENING**

INVULLING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT <sup>1</sup>	KLEIN <sup>1</sup>
Bedrijfseconomisch onderzoek/ Levensvatbaarheidstoets door derden	Deskundigheid aanwezig	Overdracht van gegevens en inlichtingen van de gemeente naar de adviseur	x	x
	Minder deskundigheid hiervoor bij gemeente nodig	Klant krijgt met meer functionarissen, nadeel kan zijn dat hij zijn verhaal opnieuw moet vertellen		
	Medefinanciering door het Rijk (declaratieregeling)			
	Niet kwetsbaar (bij ziekte neemt een andere adviseur het over)			
	Geen kosten in stille tijden			
Bedrijfseconomisch onderzoek/ Levensvatbaarheidstoets door gemeente	Onderzoek en beoordeling in één hand	Specifieke deskundigheid bij gemeente vereist, personeel moet gekwalificeerd zijn (en is vaak duurder; maar het kan ook een voordeel zijn voor gemeenten)	x	

**SAMENVATTEND SCHEMA INTAKEPROCEDURE EN TOEKENNING  
VOORZIENING** vervolg

INVULLING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT <sup>1</sup>	KLEIN <sup>1</sup>
	Geen overdracht van gegevens en inlichtingen nodig	Geen medefinanciering Rijk (tenzij werk voor een andere gemeente wordt gedaan)  In stille tijden lopen kosten door.  Soms kwetsbaarder bij ziekte etc. (kleine organisatie, weinig adviseurs)		
Bedrijfseconomisch onderzoek/ Levensvatbaarheidstoets eenvoudige zaken door gemeente, complexere zaken door deskundige derden	Eenvoudige zaken worden snel afgehandeld.	Specifieke deskundigheid bij gemeente vereist, personeel moet gekwalificeerd zijn (en is duurder, maar het kan ook een voordeel zijn voor gemeenten)	x	+/-
	Complexere zaken worden door specialisten beoordeeld	Geen medefinanciering Rijk (tenzij werk voor een andere gemeente wordt gedaan)		

**SAMENVATTEND SCHEMA INTAKEPROCEDURE EN TOEKENNING  
VOORZIENING** vervolg

INVULLING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT'	KLEIN'
	Bij grote drukte kan er meer worden doorgeschoven naar derden	Bij beroepszaken wordt vaak meer waarde gehecht aan deskundige derden en wordt niet altijd aangenomen dat de gemeente over voldoende expertise beschikt.		

**'Noot:** invulling geschikt voor grote/kleine Bbz-gemeenten/samenwerkingsverbanden

# STAP 3 BEGELEIDING OF ALTERNATIEVEN

## VISIE EN STRATEGIE

Gemeenten kunnen begeleiding bieden aan gevestigde ondernemers die een beroep doen op een Bbz-voorziening.

### Waarom zou u begeleiding bieden?

Gemeenten die begeleiding of coaching bieden zien dat als een belangrijk onderdeel van hun dienstverlening. Het vergroot de kansen van de gevestigde ondernemer. Daarnaast is de begeleiding een middel om de vinger aan de pols te houden, en te monitoren hoe het met de ondernemer gaat.

Vaak moet een ondernemer begeleiding accepteren om in aanmerking te komen voor een Bbz-voorziening (geldlening). Wil de gevestigde ondernemer niet begeleid of gecoacht worden, terwijl dat wel nodig wordt geacht door het zelfstandigenloket of de adviseur, dan zal zijn aanvraag eerder afgewezen worden. Door het verstrekken van kredieten lopen gemeenten een bepaald risico. Zij willen dat risico graag zo veel mogelijk afdekken door de ondernemer goed op weg te helpen. Dat kan met goede begeleiding.

Tot slot kunt u de begeleiding meefinancieren in een toe te kennen krediet. De gevestigde ondernemer betaalt dit dan (deels) terug.

## SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET PROCES





## UIT DE PRAKTIJK

Gemeenten erkennen het belang van begeleiding van een gevestigde ondernemer. Daarom bieden zij allerlei vormen van begeleiding aan.

Zo zijn er gemeenten die begeleiding verplicht stellen bij hogere kredieten. Of zij financieren de begeleiding verplicht mee in het krediet. Bij andere gemeenten moeten zelfstandigen de begeleiding zelf betalen. Wil de zelfstandige geen begeleiding accepteren, dan kan hij ook geen aanspraak maken op een Bbz-voorziening.

Er zijn ook gemeenten die meebetalen of de begeleiding in zijn geheel betalen. Deze gemeenten hebben goede afspraken met hun coaches of werken al heel lang samen met hun begeleiders.

## Alternatieven

Als het niet goed mogelijk is om begeleiding te bieden, dan kunt u ervoor kiezen om gevestigde ondernemers hulp te bieden op specifieke onderwerpen. Te denken valt aan een cursus administratie, of hulp bij het invullen van de belastingaangiftes, BTW-aangiftes, voorlichtingen over 'recht', zoals huurrecht of overeenkomsten en verbindingen.

### OPLOSSINGEN BIJ PROBLEMEN MET DE ADMINISTRATIE

De ervaring leert dat boekhouders vaak niet meer betaald worden als het slecht gaat met de ondernemer. Om toch een betaling te krijgen houden boekhouders de stukken van de ondernemer. Of zij leveren geen cijfers meer. Terwijl die stukken en cijfers weer nodig zijn om hulpverlening te kunnen aanvragen. Om dit soort patstellingen te voorkomen heeft het ROZ Oostwerk opgericht. Dit is een administratiebedrijf dat ook werkzaamheden voor het ROZ verricht. Ondernemers die moeite hebben om hun administratie op orde te houden, kunnen tegen betaling gebruik maken van de diensten van Oostwerk.

Arnhem schiet te hulp als er een patstelling tussen de ondernemer en de boekhouder is ontstaan. Zij is bereid de kosten te betalen voor het opstellen van de cijfers die nodig zijn bij de aanvraag. Oude rekeningen betaalt de gemeente niet.

Krijgt de gevestigde ondernemer een krediet dan verrekent de gemeente deze kosten met hem.

Rotterdam heeft een uniek samenwerkingsconcept ontwikkeld, de Rotterdamse Zaak. Dat is een non-profit organisatie die onderdeel is van de Hogeschool Rotterdam Instituten voor Commercieel Management en Financieel Management. Vier studenten runnen de organisatie in samenwerking met het zelfstandigenloket ('Regionaal Bureau Zelfstandigen'), het Ondernemershuis Zuid en het Ondernemersklankbord.

Doel is ondernemers met een laag inkomen kosteloos te adviseren en te ondersteunen. Ondersteuning bestaat uit het opstellen van het ondernemersplan en marketingplan, het (re)organiseren van de boekhouding en het maken van kostprijsberekeningen. Het project is een uitkomst voor ondernemers die zelf geen cijfers kunnen aanleveren. Een ondernemer komt in aanmerking voor hulp van de Rotterdamse Zaak als:

- hij geen middelen heeft om zelf hulp in te kopen,
- zijn onderneming wel levensvatbaar is,
- hij gemotiveerd is om de onderneming te redden.

Een bijkomend voordeel van deze aanpak is dat als de cijfers eenmaal boven tafel zijn, soms blijkt dat er geen financiële ondersteuning nodig is.

## MOGELIJKHEDEN TOT KOSTENBESPARING

Er zijn verschillende mogelijkheden om gevestigde ondernemers te begeleiden en te ondersteunen.

**Vergelijk kosten en baten. Wat kost het omvallen van een onderneming vergeleken met de dienstverlening die nodig is om hem overeind te houden? En welke bijkomende winst maakt u als een ondernemer overeind blijft?**

— — ■

**Als begeleiding te duur is, biedt dan voorlichting over specifieke, voor ondernemers relevante, onderwerpen.**

**Sluit aan bij instanties die al voorlichting of informatie bieden aan ondernemers. Denk hierbij ook aan de budgetcursussen die vanuit de schuldhulpverlening worden geboden. Daarin komt administratie ordenen zeker aan de orde.**

**In het kader van armoedebeleid werken gemeenten vaak samen met iemand van de belastingdienst die bijvoorbeeld helpt met het invullen van formulieren. Maak deze verbinding ook vanuit het Bbz. Regel bijvoorbeeld een gezamenlijk spreekuur.**

**Draai uw dienstverlening om, werk vraaggericht in plaats van aanbodgestuurd. Bied niet aan wat u denkt dat relevant is, maar vraag de ondernemers waar ze behoefte aan hebben en bied dat aan (eventueel tegen een kleine vergoeding).**

**Koop begeleiding in als de ondernemer in aanmerking komt voor een krediet. Dan kunnen de kosten van de begeleiding meegenomen worden in het krediet.**

#### **EEN VOORBEELD VAN EEN ALTERNATIEF**

In Tilburg kunnen ondernemers studenten inhuren die marktonderzoek voor de onderneming kunnen verrichten. Dit doen zij tegen een lage vergoeding. De studenten kunnen hier studiepunten voor krijgen. Bekeken wordt of zij ook een rol kunnen gaan spelen in het opstellen van ondernemingsplannen.

— — ■

Daarnaast onderzoekt men de mogelijkheden om het ondernemersloket van de universiteit meer te gaan betrekken bij de dienstverlening. De universiteit heeft niet alleen een ondernemersloket, maar biedt ook dienstverlening aan ondernemers vanuit de samenwerking met hogescholen (United Brains). Momenteel kan men bij het loket vragen stellen over contracten etc. Het is nu nog vooral een juridisch loket. Gekeken wordt hoe de dienstverlening uitgebreid kan worden.

## SAMENVATTEND SCHEMA BEGELEIDING OF ALTERNATIEVEN

BEGELEIDING GEVESTIGDE ZELFSTANDIGEN, HOE?	VOORDELEN	NADELEN	GROOT <sup>1</sup>	KLEIN <sup>1</sup>
Begeleiding door extern adviesbureau, gedurende zes maanden met optie voor verlenging	<p>Klant kent al de adviseur (maar mag ook kiezen voor een ander), of kent al de organisatie</p> <p>Waarborging deskundigheid en ziektevervangning</p> <p>Met knip bij zes maanden goede bewaking dat vervolgtraject alleen wordt ingezet als het echt nodig is</p> <p>Bij gering aanbod geen kosten, want geen doorverwijzingen</p>	<p>Financieel belang van begeleider voor voortzetting traject. Nadeel kan worden opgeheven door systeem bonus/malus</p> <p>Lijkt minder geschikt voor starters met een lange aanlooptijd</p>	x	x
Begeleiding door extern adviesbureau, kort traject vier maanden	<p>Waarborging deskundigheid en ziektevervangning</p> <p>Kort en bondig</p> <p>Relatief goedkoop</p>		x	x

## SAMENVATTEND SCHEMA BEGELEIDING OF ALTERNATIEVEN vervolg

INVULLING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT <sup>1</sup>	KLEIN <sup>1</sup>
Begeleiding zelf uitvoeren gemeente	<p>Alles in een hand.</p>	<p>Soms problemen door onvoldoende afstand tussen hulp (begeleiding) en controle (vaststelling recht en hoogte, invordering)</p> <p>Gemeente moet zelf specifieke deskundigheid in huis hebben (hogere eisen aan personeel, soms duurder; maar het kan ook een voordeel zijn voor gemeenten)</p>	x	
Begeleiding door vrijwilligersorganisatie	<p>Goedkoop voor gemeente en klant</p> <p>Geen financieel belang adviseur</p> <p>Flexibel in tijdsinvestering</p>	<p>Mogelijk probleem in continuïteit (vrijwilligers)</p> <p>Niet altijd de benodigde deskundigheid voorhanden</p>	x	x

<sup>1</sup>Noot: invulling geschikt voor grote/kleine Bbz-gemeenten/samenwerkingsverbanden

# DEBITEUREN BEHEER

## SAMENVATTEND SCHEMA KOSTEN BEGELEIDING

BEGELEIDING GEVESTIGDE ZELFSTANDIGEN, HOE?	VOORDELEN	NADELEN	GROOT <sup>1</sup>	KLEIN <sup>1</sup>
Meefinancieren in bedrijfskapitaal	<p>Klant betaalt zelf, dus geen kosten voor gemeenten tlv P-budget</p> <p>Klant heeft financiële prikkel en motivatie om begeleiding te accepteren en hieraan actief deel te nemen</p>	Duurder voor klant	x	x
Gemeente betaalt	<p>Komt eenheid van beleid ten goede</p> <p>Wie betaalt bepaalt</p>	<p>Voor gemeente duurder</p> <p>Het wordt de zelfstandige te gemakkelijk gemaakt.</p>	x	x
Zelfstandige betaalt zelf	Klant heeft financiële prikkel en motivatie om begeleiding te accepteren en hieraan actief deel te nemen	Zal in de praktijk alleen lukken als de kosten laag zijn (bijv. Ondernemersklankbord)	x	

<sup>1</sup>Noot: invulling geschikt voor grote/kleine Bbz-gemeenten/samenwerkingsverbanden

-

# **DEBITEUREN BEHEER BBZ**

Onder debiteurenbeheer Bbz verstaan wij alle invorderingsactiviteiten van de gemeenten in het kader van de uitvoering Bbz. Het gaat dan om:

- de aflossing en rentebetalingen van toegekende bedrijfskapitalen;
- de terugvordering van uitkeringen levensonderhoud, voor zover deze tot een te hoog bedrag zijn uitbetaald;
- de terugvordering van bedrijfskapitalen voor zover die zijn opgeëist, opeisbaar zijn geworden of worden teruggevorderd;
- de terugbetaling van vorderingen die zijn ontstaan wegens uitwinning door de bank van de borgtocht die de gemeente aan de bank heeft verleend (bedrijfskapitaal in de vorm van borgtocht). Omdat dit vrijwel niet voorkomt, behandelen we deze vorm verder niet.

Het Bbz kent een verplichting tot terugvordering. Daarnaast kent het Bbz aanvullende bepalingen voor de terugbetaling van bedrijfskapitaal in de vorm van een geldlening. Het gaat daarbij om het volgende:

- De geldlening is onmiddellijk opeisbaar als de zelfstandige deze niet op de juiste manier heeft besteed, bij beëindiging of overdracht van het bedrijf en bij surseance of faillissement van de zelfstandige of zijn bedrijf.
- De gemeente vordert de geldlening terug als de zelfstandige ook na een tweede aanmaning niet aan zijn verplichtingen voldoet.
- Als dat nodig is kan de gemeente geheel of gedeeltelijk uitstel van betaling geven. Dit doet zij als ze verwacht dat de zelfstandige in de toekomst weer kan gaan betalen. Bij gedeeltelijk uitstel gaat uitstel van aflossing voor op uitstel van rente. Uitstel van rente en aflossing is gedurende de looptijd van de lening over maximaal drie jaar mogelijk.
- Als blijkt dat de zelfstandige (na verloop van die drie jaar) lange tijd niet kan betalen, zijn de lening en de achterstallige rente onmiddellijk opeisbaar en vordert de gemeente deze van de zelfstandige terug.
- Bij beëindiging van het bedrijf moet de zelfstandige de lening terugbetalen. Zie verder het laatste tekstblok bij de schematische weergave van het proces.

## VISIE EN STRATEGIE

Voor zowel starters al gevestigde zelfstandigen is debiteurenbeheer een belangrijk onderdeel van het proces. Om de Bbz-uitvoering betaalbaar te houden en te kunnen verantwoorden is een goed opgezet debiteurenbeheer van belang. Vroeger richtten gemeenten zich vooral op het verstrekken van kredieten en/of uitkeringen en wat minder op het terugvorderen van bedragen.

Het is belangrijk om duidelijk in beeld te hebben hoe veel geld u hebt uitstaan en of alles wel afgelost wordt. Het kan immers niet zo zijn dat zelfstandigen bij gemeenten beter af zijn dan bij banken, doordat de gemeenten minder goed in de gaten houden of de rente- en aflossingsverplichtingen worden nagekomen. Het gaat immers om

publieke middelen waarmee gemeenten zorgvuldig moeten omspringen.

Veel gemeenten maken momenteel een flinke inhaalslag op het gebied van debiteurenbeheer of hebben deze net gemaakt.

De vraag is hoe gemeenten het debiteurenbeheer het beste kunnen vormgeven. Aan de ene kant is er het specialisme van de afdelingen debiteuren. Van die afdeling mag u verwachten dat zij stevig inzet op invordering en dat zij de bewaking van vordering goed heeft georganiseerd. Aan de andere kant kent het Bbz mogelijkheden tot tijdelijk uitstel of matiging van de betaalverplichting. Dat betekent dat u van de medewerker die met het debiteurenbeheer van Bbz-vorderingen is belast, mag verwachten dat hij de specifieke regels van het Bbz kent en deze weet toe te passen. Dat betekent onder meer dat hij boekhoudkundige kennis moet hebben en dat hij een juiste inschatting moet kunnen maken van de financiële situatie van de zelfstandige en zijn bedrijf en van de bedrijfseconomische ontwikkeling van dat bedrijf. Vaak is deze deskundigheid wel aanwezig bij Bbz-consulenten, maar niet bij medewerkers debiteurenbeheer. Het ligt voor de hand dat u dan een balans zoekt in de uitvoering van het debiteurenbeheer. Beide functies worden dan ingezet voor taken die binnen de eigen specifieke deskundigheid liggen: standaard kredietbewaking door debiteurenbeheer en beoordeling van de bedrijfssituatie en het inkomensperspectief door de Bbz-consulent.

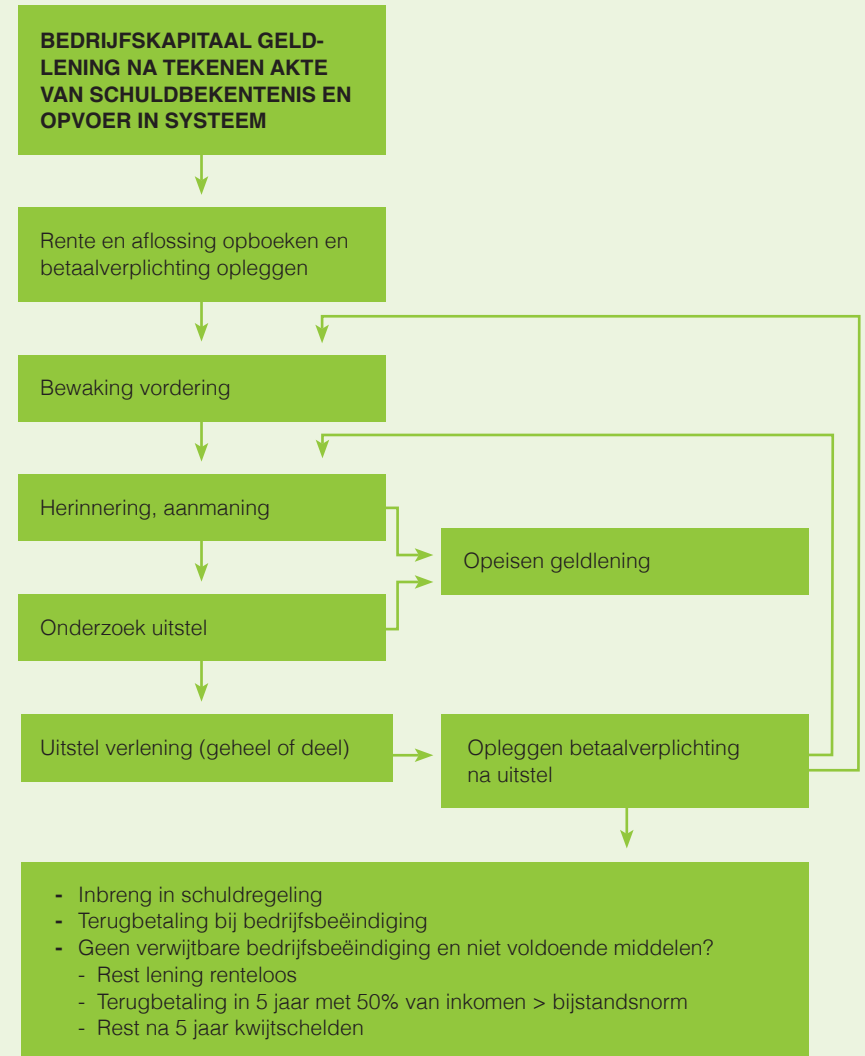
Gemeenten ervaren steeds vaker dat een zuiver schriftelijke benadering (aanmaning, tweede aanmaning en invordering) niet zo goed werkt. Het is vaak beter om al in een vroeg stadium persoonlijk contact op te nemen met de zelfstandige. De betalingen worden dan vaker hervat. Ook wordt dan vaak sneller een verzoek om uitstel ingediend.

U kunt op verschillende manieren communiceren met de zelfstandige. Sommige gemeenten kiezen er voor om alle persoonlijke contacten te laten lopen via de Bbz-consulent. Andere gemeenten laten het debiteurenonderzoek doen door een vaste medewerker debiteurenbeheer.

## SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET PROCES



## SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET PROCES vervolg



## UIT DE PRAKTIJK

### Hoe ziet het proces er uit?

Uit ons onderzoek kwamen veel verschillen naar voren in de organisatie van het proces. We hebben de volgende varianten gezien:

- Debiteurenbeheer Bbz gebeurt volledig bij de afdeling Debiteurenbeheer.
- Debiteurenbeheer Bbz gebeurt volledig bij de afdeling Debiteurenbeheer, maar het zelfstandigenloket doet de onderzoeken (naar uitstel etc.). Het zelfstandigenloket neemt contact op met de klant en kijkt of er andere oplossingen zijn, voordat er echt een harde incasso volgt.
- Knip in debiteurenbeheer: het zelfstandigenloket verzorgt de leningen, de afdeling Debiteurenbeheer de terugvordering. Dus zolang het verleende Bbz het karakter van een renteloze of rentedragende lening heeft, blijft het zelfstandigenloket verantwoordelijk voor het debiteurenbeheer. Maar zodra er sprake is van harde terugvordering draagt zij de vordering over aan de afdeling Debiteurenbeheer.
- Medewerkers Debiteurenbeheer werken bij het zelfstandigenloket. Er is dan binnen die afdeling wel een functiescheiding, maar er hoeft geen overdracht plaats te vinden naar de afdeling Debiteuren.
- Volledige integratie van de functies Bbz-consulent en debiteurenbeheer Bbz bij het zelfstandigenloket.

Voor welke variant een gemeente kiest, hangt mede af van de grootte van de gemeente of het samenwerkingsverband en de positionering van het zelfstandigenloket. Doel is altijd het meest optimale debiteurenbeheer Bbz. Daarbij speelt een rol de vaak geringe omvang van het aantal debiteuren, maar aan de andere kant de relatief hoge bedragen per debiteur.

In Utrecht werken medewerkers debiteurenbeheer binnen het zelfstandigenloket. Er zijn hierdoor korte lijnen tussen de Bbz-consulenten en de medewerkers debiteurenbeheer Bbz, maar ook tussen de klant en medewerkers debiteurenbeheer Bbz. Zo is de medewerker debiteurenbeheer gesprekspartner bij het tekenen van de akte van geldlening door de zelfstandige.

In Den Haag is de afdeling debiteurenbeheer ook verantwoordelijk voor definitieve vaststellingen en rentekwijtscheldingen en voor het beoordelen en verlenen van uitstel. Debiteurenbeheer komt in actie op signalen van het automatiseringssysteem. De medewerker debiteurenbeheer stuurt een herinnering en eventueel een aanmaning naar de klant en neemt ook persoonlijk contact op met de klant. Hij belt, schrijft een brief of gaat op bezoek. Hij weet wat hij het beste kan doen doordat debiteurenbeheer de dossiers 'warm' heeft overgedragen gekregen van het zelfstandigenloket.

### Hoe houd je de uitstaande vorderingen bij?

Gemeenten maken vaak gebruik van automatiseringssystemen om uitstaande vorderingen bij te houden. Zo'n systeem moet de debiteurenbewaking op individueel niveau mogelijk maken en een signalerende functie hebben.

Maar niet elk systeem maakt het mogelijk om de termijnen te volgen, de rente op te boeken, of om codes toe te voegen per verschillend product. Daarom hebben sommige gemeenten zelf een systeem ontwikkeld. Vaak zetten zij de algemene informatie uit het automatiseringssysteem in een Excelbestand. Dit Excelbestand wordt vervolgens gebruikt voor het doen van berekeningen en het debiteurenbeheer. Sommige gemeenten dreigen snel met het inschakelen van deurwaarders om op die manier de klant te bewegen om alsnog te betalen.

Utrecht en het ZLF werken ieder met een zelf ontwikkeld debiteurensysteem in Excel, die het standaard uitkeringensysteem aanvult. Het systeem is geschikt voor berekeningen en bewaking van leningen en vorderingen. In Utrecht is voor de rentedragende geldleningen een module ontwikkeld die op basis van kleuren – waaronder stoplichtkleuren – aangeeft of de klant bij is met betalen, achterstand heeft of uitstel heeft gekregen. Op deze wijze is snel te achterhalen welke klanten in de betreffende maand aandacht nodig hebben.



Bij het ZLF is de module ook geschikt voor berekeningen, zoals de definitieve vaststellingen. Medewerkers kunnen er berekeningen in maken, klantgegevens en uitkeringengegevens raadplegen en het debiteurenbeheer vastleggen. Voor de beschikkingen is het systeem gekoppeld aan Word.

Een ander belangrijk punt is het bijhouden van de voortgangsonderzoeken. Verricht ze het liefst jaarlijks, zodat u zicht houdt op de omstandigheden van de ondernemer. Het kost soms tijd en moeite om de cijfers van de ondernemers te krijgen, maar deze cijfers bieden wel inzicht in de situatie. Zo kunt u escalatie voorkomen. Wacht ook niet te lang met de definitieve vaststellingen.

#### Succesvol debiteurenbeheer

Een aantal factoren werd door gemeenten meerdere keren genoemd als bepalend voor het succes van het debiteurenbeheer. Het gaat om de volgende succesfactoren:

Combinatie tussen het zelfstandigenloket en afdeling Debiteuren/terugvordering en verhaal

- Zorg voor een duidelijke prioriteitenafspraken met de afdeling debiteurenbeheer.
- Maak afspraken wie wat doet bij het opknippen van het proces.
- Laat de regie bij het zelfstandigenloket. Dit zorgt voor sturing en controle vanuit een centraal punt.
- Kennis van het Bbz bij de afdeling Debiteurenbeheer is een meerwaarde.
- Detacheer medewerkers van debiteurenbeheer bij het zelfstandigenloket.
- Houd de lijnen kort.

Het proces, de omgang met de klant

- Zit er bovenop, laat het niet lopen. Laat duidelijk blijken dat er een betalingsachterstand is opgetreden.
- Gebruik een automatiseringssysteem voor debiteurenbeheer. Hebt u dit niet, gebruik dan Excel.
- Gebruik managementinformatie om te kunnen sturen. Minimaal maandelijks een overzicht en onderscheid naar 'product'.
- Een signaal over betalingsachterstand is een signaal voor actie en contact.
- Blijf in gesprek met de ondernemer. Zorg voor een band, zodat hij niet uit beeld kan verdwijnen.
- Kijk naar alternatieven, want van een kale kip valt niet te plukken.
- Dreig niet alleen met een bepaalde procedure, bijvoorbeeld het inzetten van een deurwaarder, maar onderneem die stap ook echt als het nodig is.

Tot slot

- Als u het debiteurenbeheer nog niet goed op orde hebt, probeer dan in kaart te brengen hoeveel tijd het kost om het debiteurenbeheer weer op orde te maken. Binnen enkele maanden lukt dat vaak niet. Hoe langer een zaak stilligt, hoe langer het vaak duurt om de schuldenaar weer in beweging te krijgen. Houd daar rekening mee.

#### EEN VOORBEELD VAN DE DOORLOOPTIJD OM DEBITEURENBEHEER OP ORDE TE KRIJGEN:

De gemeente Alkmaar werkt voor 16 gemeenten. Zij heeft het volledig mandaat voor de uitvoering van het Bbz. Bij de vorming van het regionaal loket Alkmaar, heeft het loket alle Bbz-vorderingen van de deelnemende gemeenten overgenomen. Het heeft - naast de doorlopende werkzaamheden - bijna twee jaar geduurd voordat alle vorderingen weer volledig waren doorgevoerd en geactiveerd of dichtgeboekt (wegens verjaring).

#### MOGELIJKHEDEN TOT KOSTENBESPARING

Het is niet altijd mogelijk om leningen geheel terug te vorderen. Enerzijds hangt dit samen met ondernemerschap. Het gaat niet altijd goed en soms heb je te maken met een verliesgevende periode. Dan loopt de zelfstandige een risico, maar door de geldlening geldt dit ook voor de gemeente. Maar er zijn ook alternatieven te bedenken om zo veel mogelijk het risico te beperken.

Het ROZ bekijkt per klant of het mogelijk is om actief debiteurenbeheer te voeren door bijvoorbeeld vestiging van hypotheek of verpanding van (on)roerende zaken of door een overlijdensrisicoverzekering te eisen. In sommige gevallen werkt het ROZ met een huurkoopconstructie. Als de ondernemer bijvoorbeeld een krediet nodig heeft voor een bedrijfsinventaris, dan kan hij de inventaris in bruikleen krijgen. Hij krijgt de inventaris pas in eigendom nadat hij het krediet heeft afgelost.

### SAMENVATTEND SCHEMA POSITIONERING DEBITEURENBEHEER

POSITIONERING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT'	KLEIN'
Volledig bij Debiteurenbeheer	<p>Alles bij medewerkers debiteurenbeheer</p> <p>Waarborging eenheid terugvorderingsbeleid gemeente</p> <p>Waarborging eenduidige invordering/gezicht naar buiten (bijv. naar deurwaarders)</p>	<p>Groter risico op ontbreken van noodzakelijke Bbz-kennis</p> <p>Uitvoering teveel door 'WWB-bril'</p> <p>Te grote afstand tot uitvoering Bbz</p> <p>Medewerker Debiteurenbeheer moet ook Bbz-taken uitvoeren (beoordeling betalingsruimte/uitstel)</p>	x	x
Bij Debiteurenbeheer, maar Bbz-onderzoeken door Bbz-consulent	<p>Standaard invordering bij medewerkers Debiteurenbeheer</p> <p>Waarborging eenheid terugvorderingsbeleid gemeente</p>	<p>Veel overdrachtsmomenten</p> <p>Knip in werkzaamheden</p>	x	x

### SAMENVATTEND SCHEMA POSITIONERING DEBITEURENBEHEER vervolg

POSITIONERING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT'	KLEIN'
	<p>Waarborging eenduidige invordering/gezicht naar buiten (bijv. naar deurwaarders)</p> <p>Specialistisch Bbz-werk door Bbz-consulenten (betalingsruimte/uitstel)</p>			
Leningen bij Bbz-consulent, vorderingen bij Debiteurenbeheer	<p>Specialistisch Bbz-werk door Bbz-consulenten</p> <p>Standaard invordering bij medewerkers Debiteurenbeheer</p> <p>Waarborging eenheid terugvorderingsbeleid gemeente</p>	<p>Veel overdrachtsmomenten</p> <p>Knip in werkzaamheden</p> <p>Bij leningen en vorderingen naast elkaar: beheer door twee afzonderlijke teams</p>	x	x
Medewerker debiteurenbeheer ondergebracht bij zelfstandigenloket	<p>Waarborging eenduidige invordering/gezicht naar buiten (bijv. naar deurwaarders)</p>	<p>Grotere afstand tot algemeen beleid debiteurenbeheer</p>	x	

# SAMENWERKEN

## SAMENVATTEND SCHEMA POSITIONERING DEBITEURENBEHEER vervolg

INVULLING	VOORDELEN	NADELEN	GROOT*	KLEIN*
	<p>Duidelijk gescheiden functies in uitvoering Bbz</p> <p>Waarborging aandacht aan debiteuren Bbz</p> <p>Waarborging eenduidige Bbz-invordering/gezicht naar buiten (bijv. naar deurwaarders)</p>	<p>Mogelijk verlies productiviteit bij stille Bbz-perioden</p> <p>Solofunctie? Kwetsbaar</p>		
<p>Volledige integratie in werkzaamheden Bbz-consulent</p>	<p>Alle Bbz-werkzaamheden in één hand</p> <p>Specialistisch Bbz-werk door Bbz-consulent</p> <p>De klant heeft één aanspreekpunt</p> <p>Korte lijnen, collegiaal overleg mogelijk</p>	<p>Debiteurenbeheer onder druk bij drukte: prioritering afhandeling aanvragen Bbz</p> <p>Algemene terugvordering ook door Bbz-consulent</p> <p>Geen waarborging eenduidige invordering/gezicht naar buiten (bijv. naar deurwaarders)</p>	x	+/-

**Noot:** invulling geschikt voor grote/kleine Bbz-gemeenten/samenwerkingsverbanden

-

# **SAMENWERKEN LOONT!**

## VISIE

Om ondernemen in uw gemeente te stimuleren kunt u het Bbz als tool inzetten. Maar om ondernemers op een zo breed mogelijk vlak te ondersteunen, is vaak meer nodig. Samenwerken helpt hierbij. Het gaat dan om:

- Samenwerking binnen uw gemeenten, tussen verschillende afdelingen en disciplines.
- Samenwerking met uw ketenpartners.
- Samenwerking met gemeenten binnen uw regio.

Voor iedere gemeente is het van belang om binnen de eigen organisatie verbindingen te leggen. Voorbeelden zijn een samenwerking met de afdeling economische zaken en andere gemeentelijke diensten (wijkmanagers, gebiedsbeheerders, huisvesting, ruimte en wonen, etc.), schuldhulpverlening, werk en inkomen, etc. Hiermee creëert u als gemeente een integrale dienstverlening.

Bij lokale samenwerking werkt u samen met ketenpartners, zoals de Kamer van Koophandel of de belastingdienst om ondernemers binnen uw gemeente te ondersteunen. Samenwerking kan bestaan uit kennis over elkaars dienstverlening en doorverwijzing. Maar ook een geïntegreerde dienstverlening, door bijvoorbeeld samen spreekuren te draaien.

Bij regionale samenwerking zijn er meer mogelijkheden. U kunt bijvoorbeeld de gehele uitvoering van het Bbz verzorgen. Of u voert een aantal werkzaamheden uit voor uw regiogemeenten.

Sommige gemeenten die regionaal werken voeren meer uit dan alleen het Bbz. Vanuit een brede visie op ondernemen is hun dienstverlening ook breder. Zij maken verbinding met de ketenpartners uit hun gemeenten of met regionale partners en combineren die dienstverlening met de uitvoering van het Bbz.

Wat zijn de voordelen?

- Er ontstaan meer mogelijkheden voor uitvoering en ondersteuning, de krachten worden gebundeld en er is meer expertise.
- Het ondernemen in de regio wordt gestimuleerd. Ondernemers opereren vaak niet alleen binnen de eigen gemeentegrenzen, dus voegt het wat toe als u vanuit de regio (financiële) steun kunt bieden.
- Het bundelen van budgetten biedt financieel voordeel. Hierdoor is er meer mogelijk, omdat u zaken grootser of intensiever kunt aanpakken, wat weer meer rendement oplevert voor ondernemers.

## UIT DE PRAKTIJK

Samenwerken is het sleutelwoord. Maar hoe begint u daarmee? Of hoe legt u verbinding met de regiogemeenten?

Bij lokale samenwerking is het geven van inzicht in de werkzaamheden van uw zelfstandigenloket aan uw ketenpartners vaak een eerste stap. Bekend maakt bemind. Veel gemeenten gaven aan dat hun ketenpartners vooral verbaasd waren dat er zoveel verbindingen te leggen waren. Of dat ze veel met dezelfde doelgroep werken zonder dat ze dat van elkaar wisten.

Samenwerking kan 'low-key'. U praat uw ketenpartners bij over uw werkzaamheden en de dienstverlening aan de doelgroep. Vervolgens kunt u voor elkaar gaan fungeren als doorverwijzers. Of u woont daarna bijeenkomsten van uw ketenpartners bij. Eens in de zoveel tijd herhaalt u deze voorlichting, zodat er verbindingen blijven. Een intensievere vorm is die waarbij u samen met een ketenpartner spreekuren verzorgt, waardoor u een casus direct kunt overpakken. Terugkoppeling over cases die overgepakt zijn, hoort daarbij. Eventueel kunt u afspraken procesmatig vastleggen.

Een nog intensievere vorm is gezamenlijke huisvesting of het bundelen van de vertegenwoordiging van alle ketenpartners is een 'ondernemershuis'. Bij deze vorm van samenwerking ontstaat al snel een lijst met vaste contactpersonen zodat u gericht kunt overdragen.

In Amsterdam is een samenwerkingsverband tussen de Dienst Werk en Inkomen, Economische Zaken, de Kamer van Koophandel, de belastingdienst en de stadsdelen tot stand gekomen. De aanleiding was het verdwijnen van enkele ondernemershuizen in de stadsdelen. De vraag rees of daarmee niet noodzakelijke dienstverlening voor ondernemers zou verdwijnen. Met de samenwerkende partijen is gekeken welke dienstverlening nu wordt geboden en waar er overlap is. Duidelijk is nu wie wat kan bieden.

Het concept is vraaggericht werken. De stadsdelen onderzoeken waar de ondernemers behoefte aan hebben, wat er speelt en of er bepaalde problemen zijn. Vervolgens stemt het samenwerkingsverband zijn dienstverlening daarop af, waarbij iedere partij het deel voor haar rekening neemt waar haar dienstverlening op gericht is.

De volgende stap is dat er een schil van commerciële partijen om het samenwerkingsverband heen komt. Die bieden dan de dienstverlening die de kernpartners niet bieden. Deze samenwerking heeft ook heel praktische gevolgen. Zo is er een contactpersonenlijst opgesteld en weten de partners wie ze kunnen inschakelen en naar wie ze een casus warm kunnen overdragen.

Door deze samenwerking is niet alleen de relatie met de externe ketenpartners sterk verbeterd, ook binnen de gemeente zelf heeft dit proces geleid tot aanpassingen (bijvoorbeeld een samenwerking tussen het zelfstandigenloket en economische zaken). Dit komt de integraliteit van de dienstverlening ten goede.

Het ROZ Twente heeft een samenwerkingsvorm gerealiseerd die tevens als re-integratie instrument dient. Ondernemers kunnen - tegen betaling - administratieve ondersteuning krijgen van het (leerwerk)bedrijf. De leerwerkplekken zijn voor uitkeringsgerechtigden die worden begeleid door ervaren boekhouders. Vaak stromen deze medewerkers vanuit de leerwerkplek door naar reguliere arbeidsplaatsen, of zij komen in dienst bij ondernemers.

### Regionaal

Naast een goede samenwerking met de ketenpartners biedt regionale samenwerking met regiogemeenten ook veel voordelen. De geïnterviewde gemeenten noemen een aantal punten waarmee u rekening moet houden om een regionale uitvoering tot een succes te maken.

Het zelfstandigenloket Alkmaar bedient 16 regiogemeenten. De samenwerking is gestart met een intentieverklaring. Daarin stonden o.a. de volgende hoofddoelstellingen:

- continuering van de dienstverlening en waarborging kwaliteit
- waarborging en ontwikkeling benodigde kennis en expertise

- ontwikkelen van een effectief en efficiënt zelfstandigenbeleid binnen het kader van het Bbz, om tot een optimale benutting van de (wettelijke) mogelijkheden te komen.
- waarborgen bereikbaarheid en toegankelijkheid van de dienstverlening voor de klanten
- behalen van een neutraal bedrijfsresultaat op grond van kostenbewust ondernemen. Het loket heeft geen winstoogmerk, maar het doel is kostendeekkende exploitatie.
- elke deelnemende gemeente kan een volwaardige inbreng in het loket hebben.

Het Regionaal Bureau Zelfstandigen (RBZ) Rotterdam heeft, naast de al eerder genoemde voordelen, de volgende voordelen benoemd:

- Netwerk: RBZ vormt samen met Kamer van Koophandel, afdelingen Economie, Coachingspools, banken en andere dienstverleners een netwerk rond ondernemers;
- Kosteneffectiviteit: gemeenten betalen alleen voor producten/diensten die geleverd zijn;
- Kostenefficiëntie: door regionale samenwerking wordt de benodigde overhead gedeeld, RBZ heeft geen winstoogmerk: gemeenten betalen kostprijs. Verder gezamenlijke inkoopkracht;
- Kredietbeheer: RBZ ondersteunt gemeenten bij actief kredietbeheer om uitstaand bedrijfskapitaal zo maximaal mogelijk in te Vorderen (tientallen miljoenen in de regio);
- Management-informatie: wordt maandelijks door RBZ aangeleverd;
- Poortwachtersfunctie: actief mogelijkheden bekend maken, maar onnodige en kansloze aanvragen voorkomen;
- Risico-inschatting: strenge maar goede risico-inschatting (alleen verstrekken wat nodig is);
- Flexibiliteit: RBZ vangt pieken en dalen in werkzaamheden op in een flexibele schil;
- Opdrachtverlening: professionele opdrachtverlening en sturing richting adviesbureaus;

De regionale uitvoerders benadrukken hoe belangrijk het **contact** met je regiogemeenten is. De meeste gaan een paar keer per jaar langs om inzicht te geven in de werkzaamheden en de ontwikkelingen door te spreken. Soms is er sprake van een forse toename van het aantal meldingen. Dan is het goed om dit gelijk terug te koppelen en te bespreken wat dit betekent of welke financiële gevolgen dit heeft.

Regionaal werken werkt alleen goed als u vertrouwen opbouwt en uw regiogemeenten betreft bij wat u doet.

Het ZLF heeft vier keer per jaar een bijeenkomst met alle regiogemeenten. Zij komen samen om alle ontwikkelingen te bespreken. Als de regiogemeenten dat willen, wordt soms een nieuwe lijn ingezet. Dit zorgt voor draagvlak en vertrouwen. Tegelijkertijd kunnen de gemeenten direct inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

Zo was er in 2009 een explosieve toename van meldingen. De deelnemende gemeenten werden gelijk bij elkaar geroepen met de vraag wat ze wilden: deze klanten helpen, of niets doen? Unaniem werd gekozen om de klanten zo veel mogelijk te bedienen en dus meer producten in te kopen.

Gemeenten die regionaal werken geven allen aan dat **openheid** en **transparantie** een belangrijke voorwaarde is voor een goede samenwerking. Dit gaat niet alleen over de kostprijs van een product, maar ook waarom voor een bepaald product wordt gekozen. Terugkoppeling hierover geeft vertrouwen en uw regiogemeenten hebben te allen tijde zicht op wat er precies aan werkzaamheden wordt verricht.

Het ZLF en de gemeente Utrecht werken met een productenboek voor haar regiogemeenten. Ieder jaar krijgen de deelnemende gemeenten een jaarplan met producten die men denkt te gaan leveren aan hun klanten. Naast dit overzicht van producten wordt de kostprijs vermeld.

In Flevoland krijgen de gemeenten per kwartaal achteraf een rekening over hetgeen ze echt hebben afgenomen.

Hier kopen de regiogemeenten een totaalproduct. Binnen het product wat ze afnemen zit alles, tot en met de accountantsverklaring toe. Er komen geen kosten meer bij, en hoeft niets achteraf verrekend worden. Hierdoor is het heel duidelijk wat de gemeenten inkopen en wat ervoor geboden wordt.

Bij het Zelfstandigenloket Alkmaar betalen de regiogemeenten alleen datgene wat ze hebben afgenomen. Daarnaast gaat er een keer per jaar een delegatie bij de gemeenten langs om te vertellen welke dienstverlening zij bieden. De gemeenten zelf hebben leden in een begeleidingscommissie. Zij beslissen over voorstellen die de gemeente Alkmaar indient. Zo wordt er draagvlak gecreëerd en worden alle gemeenten betrokken. Wat hier ook aan bijdraagt is dat alle cijfers zo opvraagbaar zijn. Dat geldt ook voor debiteurenbeheer.

Samenwerking kan ook op kleine schaal worden ingezet. Bijvoorbeeld doordat twee gemeenten hun dienstverlening op elkaar aanpassen, of elkaar ondersteunen. Dit kan een eerste stap zijn naar een verdere regionale samenwerking.

De Bbz-consulenten van Alphen aan den Rijn en de ISD Rijnstreek hebben al enige jaren over en weer gezorgd voor vervanging tijdens vakanties e.d. De samenwerking is zover uitgebreid dat er nu sprake is van mandatering over en weer, zodat beide medewerkers het Bbz kunnen uitvoeren voor beide diensten. Er is een personele unie ontstaan. Dit is een eenvoudige maar doeltreffende manier van samenwerken.

Tot slot enkele stappen die helpen om samenwerking op te zetten:

**Doe een onderzoekje naar dienstverlening aan ondernemers. Vragen binnen het onderzoek kunnen zijn: Wat wordt er nu geboden en door wie? Waar zit de overlap en waar vallen de gaten? Wat kunt u bieden en wat wilt u bieden? Wat is lokaal of regionaal nodig voor een gezond ondernemersklimaat? Wie kan dat leveren? Wat kost het nu en wat wordt ermee bereikt?**

**Gebruik deze resultaten als input voor een gesprek over samenwerking binnen uw gemeenten, met (lokale) ketenpartners of met uw regiogemeenten.**

**Wilt u liever politieke steun voor het opzetten van samenwerking? Zet dan de dienstverlening aan zelfstandige ondernemers op de (politieke) agenda binnen uw gemeente. Bijvoorbeeld vanuit de vraag wat de gemeente wil betekenen in dienstverlening aan ondernemers.**

**Eerste stappen richting samenwerking beginnen met inzicht in elkaars dienstverlening. Zo wordt ook duidelijk waar u samen kunt optrekken. Dit geldt zowel binnen uw gemeente als met externe partners.**

**Samenwerking kan beginnen met het maken van afspraken over het doorverwijzen van klanten. Dit is een heel eenvoudige samenwerkingsvorm die altijd uitgebreid kan worden.**

**Als u wilt samenwerken vanuit de optiek dat ondernemers goed binnen uw gemeente of regio ondersteund moeten worden, dan heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het Bbz. Het Bbz wordt dan een onderdeel van bredere dienstverlening en geen uitgangspunt. U moet duidelijk maken wat het grotere verband is en hoe een samenwerking dit ondersteunt. Welke meerwaarde heeft deze samenwerkingsvorm?**

**Zorg bij samenwerking met externe partners dat u tijd investeert in relatiebeheer. Breng regelmatig onder de aandacht wat u doet en met welke resultaten. Dit leidt tot begrip, vertrouwen en een prettige samenwerkingsrelatie. U kunt uw partners ook betrekken door een commissie in te stellen die bijvoorbeeld bijeenkomt bij complexe cases of als er grote kredieten worden verstrekt.**

**Maak bij elke vorm van samenwerking goede afspraken. Gaat u een deel van de uitvoering verzorgen voor een regiogemeente? Zorg er dan voor dat u over een (volledig) mandaat beschikt, zodat duidelijk is wie welke verantwoordelijkheid draagt.**

**Tot slot, schaalvergroting moet geen doel op zich zijn. Zet het alleen in als het meerwaarde heeft en past binnen de lokale en regionale situatie.**



—

# DO'S EN DON'TS

-

# DO'S EN DON'TS

## WEL DOEN

Zie het Bbz als onderdeel van het brede beleidspalet van werkgelegenheid, wijkeconomie en voorkomen van uitkeringsafhankelijkheid.

Werk samen met afdelingen binnen uw gemeente, lokale ketenpartners of regiogemeenten. Maak hierbij afspraken zodat duidelijk is wie wat doet en wie waar verantwoordelijk voor is. Stel voor uw afdeling werkprocessen op, beschrijf duidelijk ieders rol.

Sta stil bij de positionering van uw afdeling. Binnen de afdeling/dienst Werk en Inkomen, of meer gericht op ondernemen en daarom extern? Of op een speciale locatie waar alle ketenpartners vertegenwoordigd zijn die dienstverlening aan ondernemers bieden. Lukt het niet fysiek? Zet dan een digitaal loket op.

Ga slim om met beschikbare budgetten. Bijvoorbeeld door goed te selecteren wie voor wat in aanmerking komt. Of door selectief te zijn in het productenaanbod en daardoor onnodige kosten te voorkomen. Of door samen te werken en overlap in dienstverlening tegen te gaan. Maak strakke financieringsafspraken, gebruik bonussystemen, of koop in tegen 'no cure no pay'. Laat administratieve handelingen door administratief medewerkers verrichten.

Zoek naar financiële alternatieven. Werk bijvoorbeeld samen met studenten van hogescholen of universiteiten of vrijwilligers. Verbindt re-integratie nadrukkelijk met de inzet van Bbz-voorzieningen. Of betrek bedrijven in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Werk samen met banken om gezamenlijk een sluitende dienstverlening aan zelfstandigen te bieden.

## NIET DOEN

Ervan uitgaan dat iedereen weet wat u doet of aanbiedt. Zorg er juist voor dat uw bekendheid groter wordt.

De selectie zo streng maken dat niemand meer voor een Bbz-voorziening in aanmerking komt. Ondernemen is ook (een beetje) risico lopen. Ga verantwoord met de risico's om, maar geef klanten ook een kans. Om niet teveel risico te lopen, kunt u gefaseerd dienstverlening aanbieden, zodat u voldoende toetsmomenten hebt om te beoordelen of u verder moet gaan of niet.

Bang zijn om te investeren. Soms gaan kosten voor de baten uit. Durf te investeren in de Bbz-regeling.

Uw debiteurenbeheer verwaarlozen. U kunt u werkzaamheden alleen goed verantwoord als u uw debiteurenbeheer goed georganiseerd hebt. Daarnaast is een goed debiteurenbeheer een voorwaarde voor regionale uitvoering van het Bbz.

Samenwerken zonder een duidelijke visie. Bepaal wat u wilt bereiken door samen te werken. Wat wilt u zelf doen en waar zoekt u ondersteuning?

Alles alleen doen. Vaak is samenwerking met ander gemeenten of externe partijen veel effectiever.

-

# BIJLAGEN

— — — —

# BIJLAGE 1

## DE ORGANISATIE VAN DE DIENSTVERLENING AAN ZELFSTANDIGEN, SAMENVATTING

### Kennis van de vraag

- Startende ondernemers
- Ondernemers in problemen
- Preventie

### Noodzakelijke dienstverlening

- Zelfredzaamheid (alleen adviserend of ondersteunend)
- Selectief (aansluiten bij de vraag)
- Effectief (doelmatig)
- Toegevoegde waarde (zinvol)

### Dienstverleners

- Gemeente afdelingen of diensten
- Samenwerkende gemeenten
- Kamer van koophandel
- Adviesbureau
- Organisatie van vrijwilligers (ervaringsdeskundige ex-zelfstandigen)

## Proces

### Intake

- Passieve werving (eigen initiatief)
- Actieve werving (laagdrempelig loket, voorlichting doelgroep)
- Wat bied je aan: bijeenkomsten, voorlichting en met wie?
- Hoe vaak en hoe toegankelijk?

### Selectie

- Nadruk ligt op beoordeling op basis van regeling
- Nadruk ligt op beoordeling op basis van de klant
- Voorselectie door deskundigen
- Selectie gedurende het proces

### Vorbereidingsfase

- Kort en intensief
- Lang
- In eigen beheer uitgevoerd
- Ingekocht bij externe partijen

### Onderzoek naar levensvatbaarheid

- Uitgevoerd in eigen beheer
- Verricht door deskundige derden

### Financiering en beheer

- Actief of passief
- Bij elk signaal contact met de klant (telefonisch of langsgaan) of brieven sturen en klant contact laten opnemen
- Beheer zelf doen of uitbesteden
- Knip in het proces aanbrengen
- Systeem kiezen

### Begeleiding en nazorg

- Begeleiding voor de start voor starter, kort of lang
- In eigen beheer of extern
- Begeleiding tijdens en na de start voor starter, welke duur
- In eigen beheer of extern
- Begeleiding van gevestigde ondernemer bij hulpvraag
- Hoe lang begeleiding?
- In eigen beheer of door externen



# BIJLAGE 2

## DE BEKOSTIGING VAN HET BBZ

PRODUCT	BUDGET	DECLARATIE	BIJZONDERHEDEN
Vorbereidingstraject	P-budget		
Vorbereidingskrediet	P-budget		
Startersuitkering	I-budget		
Startkapitaal		75%	
Startersbegeleiding	P-budget		Alternatief: zelf betalen of mee-financieren
Uitkering levensonderhoud gevestigde, oudere en beëindigende zelfstandigen		75%	
Bedrijfskapitaal gevestigde zelfstandigen		75%	
Bedrijfskapitaal oudere of marginale zelfstandigen		75%	
Begeleiding gevestigde zelfstandigen			Zelf betalen of meefinancieren
Uitvoeringskosten Bbz	Gemeentefonds		

## DE BEKOSTIGING VAN HET BBZ vervolg

PRODUCT	BUDGET	DECLARATIE	BIJZONDERHEDEN
Advieskosten externe deskundigen		90%	
Idem, verkort rapport		90%	
Idem, nader rapport of rapport oudere of beëindigende zelfstandigen		90%	
Ondernemers binnenvaart, uitkering levensonderhoud		100%	
Ondernemers binnenvaart, bedrijfskapitaal		100%	
Ondernemers in binnenvaart, uitvoeringskosten centrumgemeenten		100%	per besluit

**I-budget** ten laste van Inkomensdeel budget gemeenten  
**P-deel** het re-integratiedeel van het participatiebudget

**Bij declaratie** bij het Rijk te declareren percentage van het maximumbedrag of van de verleende uitkering levensonderhoud. De rest ten laste van I-budget (uitkeringen) of gemeentefonds (advieskosten)





# BIJLAGE 3

## BIJ HET ONDERZOEK BETROKKEN GEMEENTEN

### De volgende gemeenten zijn bezocht:

- Alkmaar
- Alphen aan den Rijn
- Amersfoort
- Amsterdam
- Arnhem
- Assen de Drentse Zaak
- Den Haag
- Haarlem
- Intergemeentelijke Sociale Dienst Rijnstreek
- Maastricht
- Regionale Organisatie Zelfstandigen
- Regionale sociale dienst Alblasserwaard / Vijfheerenlanden
- Rotterdam
- Tilburg
- Utrecht
- Zaanstad
- Zelfstandigenloket Flevoland
- Zevenaar

### De volgende gemeente is telefonisch geïnterviewd

- Sudwest Fryslan

### De volgende adviesbureaus zijn bezocht:

- Friedeberg Consultancy
- IMK

### Met het volgende adviesbureau is gesproken (tijdens bezoek Alkmaar):

- Van Winsen Consultancy





# BIJLAGE 4

**HET WERKGEBIED VAN DE GEÏNTERVIEWDE GEMEENTEN**

BBZ-GEMEENTE	GEMEENTEN	INWONERS (01-04-2011)	INW. TOTAAL
Súdwest-Fryslân	Súdwest-Fryslân	82.284	82.284
Assen-werkplein Baanzicht	Assen Aa en Hunze Tynaarlo	67.200 25.772 31.783	124.755
ROZ	Hengelo Berkelland Borne Dinkelland Enschede Losser Oldenzaal Twenterand Winterswijk Tubbergen Almelo Wierden Bronckhorst Oost Gelre	80.884 44.941 21.555 26.067 157.587 22.457 31.512 33.449 29.310 21.171 72.599 23.630 37.677 30.113	632.952
RSD De Liemers	Zevenaar Rijnwaarden Duiven Westervoort	32.308 11.059 25.564 15.252	84.183
Arnhem	Arnhem Lingewaard Overbetuwe	148.320 45.689 46.003	240.012

**HET WERKGEBIED VAN DE GEÏNTERVIEWDE GEMEENTEN** vervolg

BBZ-GEMEENTE	GEMEENTEN	INWONERS (01-04-2011)	INW. TOTAAL
ZLF	Lelystad Almere Dronten Noordoostpolder Urk Zeewolde	72.426 191.239 40.266 45.805 17.689 19.756	387.181
Amersfoort	Amersfoort Leusden	146.889 28.710	175.599
Utrecht	Utrecht Nieuwegein Lopik Houten Vianen IJsselstein Woerden Montfoort Oudewater Stigtse Vecht Ronde Venen	312.634 60.922 14.091 47.957 19.706 34.302 49.869 13.480 9.835 62.995 42.944	668.735
ZLA	Alkmaar Beemster Bergen NH Castricum Den Helder Graft-De Rijp Heerhugowaard Heiloo	93.984 8.594 30.834 34.622 57.207 6.486 52.013 22.615	

HET WERKGEBIED VAN DE GEÏNTERVIEWDE GEMEENTEN vervolg

BBZ-GEMEENTE	GEMEENTEN	INWONERS (01-04-2011)	INW. TOTAAL
	Hoorn Landsmeer Medemblik Purmerend Schermer Texel Waterland Zeevang	70.888 10.221 26.684 77.957 5.214 13.628 17.143 6.315	534.405
Zaanstad	Zaanstad Oostzaan Wormerland	148.284 9.113 15.786	173.183
Haarlem	Haarlem Beverwijk Heemskerk Velsen Zandvoort	150.744 39.438 39.160 67.516 16.575	313.463
Amsterdam	Amsterdam	783.364	783.364
Alphen aan de Rijn ISDR	Alphen aan de Rijn Boskoop Rijnwoude Nieuwkoop Kaag & Braassem	72.729 15.065 18.749 26.887 25.792	159.222
Den Haag	Den Haag	496.745	496.745

HET WERKGEBIED VAN DE GEÏNTERVIEWDE GEMEENTEN vervolg

BBZ-GEMEENTE	GEMEENTEN	INWONERS (01-04-2011)	INW. TOTAAL
RBZ  (RSDHW) (RSDHW) (RSDHW) (RSDHW) (RSDHW)	Rotterdam Capelle aan de IJssel Gouda Maassluis Vlaardingen Schiedam Zoetermeer Midden-Delfland Pijnacker-Nootdorp Westvoorne Binnenmaas Strijen Cromstrijen Oud-Beijerland Korendijk	609.235 66.159 71.096 31.429 71.119 75.029 121.788 18.154 43.300 13.953 28.884 9.124 12.748 24.002 10.890	1.206.910
RSD Alb/Vijftherenl.	Gorinchem Giessenlanden Graafstroom Hardinxveld-Giessendam Leerdam Liesveld Lingewaal Nieuw Lekkerland Zederik	34.780 14.454 9.817 17.552 20.611 9.824 10.839 9.480 13.454	140.811
Tilburg	Tilburg Alphen-Chaam Baarle-Nassau Hilvarenbeek Gilze en Rijen Goirle	206.186 9.466 6.652 15.029 25.735 22.809	

**HET WERKGEBIED VAN DE GEÏNTERVIEWDE GEMEENTEN** vervolg

BBZ-GEMEENTE	GEMEENTEN	INWONERS (01-04-2011)	INW. TOTAAL
	Dongen Oisterwijk	25.147 25.721	336.745
Maastricht (ISD BOL) (ISD BOL) (ISD BOL) (RSD Pentasz) (RSD Pentasz) (RSD Pentasz) (RSD Pentasz)	Maastricht Sittard-Geleen Brunssum Onderbanken Landgraaf Eijsden-Margraten Gulpen-Wittem Meerssen Vaals	119.623 94.920 29.312 8.021 38.121 24.992 14.512 19.485 9.797	358.783
Totaal werkgebied			6.899.332

## **COLOFON**

### **Haal meer uit het Bbz**

Meer rendement voor gemeenten bij de uitvoering van het Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004

Den Haag, mei 2012  
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
Vereniging Nederlandse Gemeenten

### **Uitgave**

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
Postbus 90801, 2509 LV Den Haag  
Telefoon: 070 - 333 4444  
Fax: 070 - 333 4033  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

Vereniging Nederlandse Gemeenten  
Postbus 30435, 2500 GK Den Haag  
Telefoon (070) 373 8393  
Fax (070) 363 5682  
[www.vng.nl](http://www.vng.nl)

Stichting Stimulansz  
Postbus 2758, 3500 GT Utrecht  
Telefoon (030) 2982800  
Fax (030) 2982801  
[www.stimulansz.nl](http://www.stimulansz.nl)

### **Tekst en eindredactie**

Drs. V.E. den Hartogh, Stimulansz  
Mr. W. Vonk, Stimulansz  
J. Zorg, Stimulansz

### **Projectleiding**

Drs. V.E. den Hartogh, Stimulansz

### **Vormgeving en opmaak**

M.G.F. Vonk

### **Drukwerk**

Drukkerij Misi Fulfilment



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid



Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten

