



Haal meer uit het Bbz

Inleiding

1 Visie

- 1.1 Ondernemerschap als speerpunt van gemeentebeleid
- 1.2 Bbz in essentie
- 1.3 Opbrengsten en randvoorwaarden van het Bbz
- 1.4 De organisatie van dienstverlening aan zelfstandigen
- 1.5 Proces

2 Starters bereiken

- 2.1 Visie en strategie
- 2.2 Proces
- 2.3 Uit de praktijk
- 2.4 Mogelijkheden tot kostenbesparing
- 2.5 Samenvatting

3 Voorbereidingstraject starters

- 3.1 Visie en strategie
- 3.2 Proces
- 3.3 Uit de praktijk
- 3.4 Mogelijkheden tot kostenbesparing
- 3.5 Samenvatting

4 Toetsing en begeleiding van starters

- 4.1 Visie en strategie
- 4.2 Proces
- 4.3 Uit de praktijk
- 4.4 Mogelijkheden tot kostenbesparing
- 4.5 Samenvatting

5 Gevestigde ondernemers bereiken

- 5.1 Visie en strategie
- 5.2 Proces
- 5.3 Uit de praktijk
- 5.4 Mogelijkheden tot kostenbesparing

5.5 Samenvatting

6 Intake en toekenning voorziening bij gevestigde ondernemers

6.1 Visie en strategie

6.2 Proces

6.3 Uit de praktijk

6.4 Mogelijkheden tot kostenbesparing

6.5 Samenvatting

7 Begeleiding van gevestigde ondernemers

7.1 Visie en strategie

7.2 Proces

7.3 Uit de praktijk

7.4 Mogelijkheden tot kostenbesparing

7.5 Samenvatting

8 Debiteurenbeheer Bbz

8.1 Visie en strategie

8.2 Proces

8.3 Uit de praktijk

8.4 Mogelijkheden tot kostenbesparing

8.5 Samenvatting

9 Samenwerken loont!

9.1 Visie

9.2 Uit de praktijk

9.3 Tips

Bijlage 1 **Do's en dont's**

Bijlage 2 **De organisatie van de dienstverlening aan zelfstandigen**

Bijlage 3 **De bekostiging van het Bbz**

Bijlage 4 **Bij het onderzoek betrokken organisaties**

Colofon

Inleiding

Het Bbz is een re-integratievoorziening voor beginnende zelfstandigen en een sociaal-financieel vangnet voor gevestigde zelfstandigen. Deze publicatie beschrijft lokale en regionale initiatieven die laten zien dat het Bbz een waardevolle regeling kan zijn om mensen aan het werk te krijgen of houden en ondernemerschap te stimuleren. Gemeenten kunnen ervan leren en zich laten inspireren om zelf tot een betere opzet en werking van het Bbz te komen.

In Nederland willen we zo veel mogelijk mensen met een uitkering aan het werk helpen. Maar niet iedereen kan of wil als werknemer bij een bedrijf aan de slag. Mensen kunnen zich soms beter ontplooiën als zelfstandig ondernemer. Het Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004 (Bbz) kan daarbij helpen. Het Bbz is bedoeld voor beginnende zelfstandigen (starters) en zelfstandigen die al een zekere tijd een eigen bedrijf hebben (gevestigde zelfstandigen).

Inspiratie en voorbeelden voor meer rendement

Uit onderzoek blijkt dat het Bbz effectief is om starters uit een werkloosheidssituatie te krijgen door een bedrijf dat (op termijn) levensvatbaar is. En om gevestigde zelfstandigen buiten de bijstand te houden door ervoor te zorgen dat ze weer in het eigen levensonderhoud kunnen voorzien met hun bedrijf. Toch kunnen veel gemeenten er nog meer rendement uit halen. Slimme samenwerking, de juiste deskundigheid, goede selectie en slagvaardig debiteurenbeheer zorgen voor een nog effectievere uitvoering. Deze publicatie zet kennis, ervaringen, goede voorbeelden en tips uit de praktijk op een rij waar andere gemeenten van kunnen leren. We kijken naar ondernemen in de breedste zin van het woord en beschrijven ook initiatieven die vanuit het Bbz zijn geïnitieerd, maar een bredere doelgroep bedienen.



In 2012 verscheen de eerste versie van 'Haal meer uit het Bbz', ook wel 'Het groene boekje' genoemd (zie afbeelding). Voor de digitale versie uit april 2017 zijn de gemeenten die in 2012 betrokken waren bij het onderzoek opnieuw benaderd. Als gevolg hiervan zijn praktijkvoorbeelden, ervaringen en tips van gemeenten geactualiseerd. Ook zijn bedragen bijgewerkt en zijn passages over wet- en regelgeving aangepast.

Afdelingen, samenwerkingsverbanden, medewerkers Bbz of medewerkers debiteurenbeheer hebben in veel gemeenten een andere naam. In deze publicatie

Gebruikte benamingen

gebruiken we de volgende termen:

- *afdeling/dienst Werk en Inkomen* voor de afdeling, dienst of het samenwerkingsverband op het terrein van werk en inkomen Participatiewet (andere namen zijn (regionale) sociale dienst of dienst of afdeling sociale zaken)
- *Bbz-consulent* voor de klantmanager of 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 of zelfstandig beroep
- *zelfstandig ondernemer* voor het Bbz-begrip zelfstandige

Alleen voor Bbz-doelgroepen gebruiken we het begrip zelfstandige, bijvoorbeeld bij gevestigde zelfstandigen.

In **hoofdstuk 1 (#visie)** staat de visie van de gemeente op het Bbz centraal. Hoe verhoudt het Bbz zich tot re-

Leeswijzer

integratie? Kun je het inzetten als stimuleringsinstrument van ondernemerschap? Welke rol heeft ondernemerschap in de gemeente? Welke onderdelen zijn van belang?

Hoofdstuk 2 (#starters-bereiken), hoofdstuk 3 (#voorbereidingstraject-starters) en hoofdstuk 4 (#toetsing-en-begeleiding-van-starters) belichten de verschillende fases in de dienstverlening voor startende ondernemers en hoofdstuk 5 (#gevestigde-ondernemers-bereiken), hoofdstuk 6 (#intake-en-toekenning-voorziening-bij-gevestigde-ondernemers) en hoofdstuk 7 (#begeleiding-van-gevestigde-ondernemers) doen hetzelfde voor de dienstverlening voor gevestigde zelfstandigen. Hoofdstuk 8 (#debiteurenbeheer-bbz) gaat over debiteurenbeheer voor beide doelgroepen en hoofdstuk 9 (#samenwerken-loont) over de voordelen van samenwerking bij de uitvoering van het Bbz.

‘Haal meer uit het Bbz’ besluit met vier bijlagen. Bijlage 1 (#do-s-en-dont-s) geeft do’s en dont’s bij het Bbz. Bijlage 2 (#de-organisatie-van-de-dienstverlening-aan-zelfstandigen) bevat een overzicht van de organisatie van de gemeentelijke dienstverlening aan ondernemers. Bijlage 3 (#de-bekostiging-van-het-bbz) zet op een rij wie welke kosten betaalt. Bijlage 4 (#bij-het-onderzoek-betrokken-organisaties) ten slotte geeft een overzicht van de bij het onderzoek betrokken gemeenten.

Opbouw van de hoofdstukken

De hoofdstukken 2 tot en met 8 hebben een vaste opbouw met achtereenvolgens de visie op het onderwerp, het proces, praktijkvoorbeelden (en tips), mogelijkheden tot kostenbesparing en een samenvattend overzicht van uitvoeringskeuzes.

Meer informatie

Meer informatie over de eerste stappen in het Bbz-proces is te vinden in de volgende publicaties van Divosa:

- [Werkwijzer Selectie Bbz \(https://www.divosa.nl/werkwijzer-selectie-bbz\)](https://www.divosa.nl/werkwijzer-selectie-bbz)
- [Werkwijzer Debiteurenbeheer Bbz \(https://www.divosa.nl/werkwijzer-debiteurenbeheer-bbz\)](https://www.divosa.nl/werkwijzer-debiteurenbeheer-bbz)
- [Werkwijzer Levensvatbaarheidsonderzoek en begeleiding Bbz \(https://www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-levensvatbaarheidsonderzoek-en-begeleiding-bbz\)](https://www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-levensvatbaarheidsonderzoek-en-begeleiding-bbz)

Ook vinden professionals en managers bij het zelfstandigenloket waardevolle informatie in:

- [Werkwijzer Regionale samenwerking \(https://www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-regionale-samenwerking-bbz\)](https://www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-regionale-samenwerking-bbz)
- [Werkwijzer Dienstverlening voor zelfstandigen met schulden inrichten \(https://www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-dienstverlening-voor-zelfstandigen-met-schulden-inrichten\)](https://www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-dienstverlening-voor-zelfstandigen-met-schulden-inrichten)

Hoofdstuk 1

Visie

Zelfstandig ondernemers spelen een belangrijke rol in de samenleving en de (lokale) economie. Gemeenten hebben er dan ook belang bij om het zelfstandig ondernemerschap actief te stimuleren. Welke rol kan het Bbz daarbij spelen? Hoe kan een gemeente de dienstverlening het beste organiseren?

Met het Bbz kan de gemeente (beginnende) zelfstandig ondernemers financieel ondersteunen en begeleiden zodat ze uit de bijstand komen. Het voorkomt ook dat gevestigde zelfstandigen bij tegenvallende bedrijfsresultaten direct hun bedrijf moeten sluiten en daarmee een beroep moeten doen op bijstand. Voor de werkgelegenheid en het re-integratiebeleid is het voor gemeenten een waardevol instrument. Maar het draagt ook bij aan de wijk economie.

Hoofdstuk 1.1

Ondernemerschap als speerpunt van gemeentebeleid

Winkels en bedrijven zijn noodzakelijk voor de bevordering of het in standhouden van de wijk economie: de bedrijvigheid en werkgelegenheid in woonwijken. Ook zzp'ers zijn economisch van belang. Ze houden zich bezig met activiteiten als consultancy, opleiding en training en zorgdiensten. Verder zijn ze actief in de overige (zakelijke) dienstverlening en in de bouw.

Kleine bedrijven als banenmotor

Uit onderzoek in 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. Dat patroon geldt voor alle lidstaten (met uitzondering van Tsjechië en Polen) en alle sectoren (met uitzondering van industrie en handel). Voor de EU als geheel kunnen we het mkb terecht tot banenmotor bestempelen. ^①

Ondernemerschap stimuleren

Gemeenten hebben er belang bij om zelfstandig ondernemerschap te stimuleren. Dat kunnen ze heel direct doen door bij aanbestedingen meer ruimte te geven aan zzp'ers. Om de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren, kan de gemeente participeren in het regionale Ondernemersplein. Bij de samenvoeging van de Kamers van Koophandel (KvK) en innovatiecentrum Syntens kunnen zelfstandig ondernemers terecht voor al hun overheidszaken, zoals advies, vergunningen en subsidies. De gemeente kan er makkelijker in contact komen met zelfstandig ondernemers.

Drempels wegnemen

Stimuleren kan de gemeente ook door het wegnemen van obstakels. Veelgehoorde klachten zijn dat de regelgeving per gemeente varieert, te veel instanties betrokken zijn bij de vergunningaanvraag en –verlening, de gemeente slecht bereikbaar is, de aanvraagformulieren moeilijk zijn en de afhandelingstermijn te lang is. Gemeenten kunnen op die punten hun dienstverlening verbeteren en administratieve lasten terugdringen. Zo biedt de Gemeentewet de mogelijkheid om gemeentelijke belastingen kwijt te schelden aan zelfstandig ondernemers met een minimuminkomen.

^① Zie [Determining the contribution of size classes to employment growth, EIM and Scales, January 2012](https://core.ac.uk/download/pdf/6441144.pdf) (<https://core.ac.uk/download/pdf/6441144.pdf>) (pdf, 245 kB)

Hoofdstuk 1.2

Bbz in essentie

Bbz biedt bedrijfskapitaal, een uitkering levensonderhoud en coaching en begeleiding aan zelfstandigen die:

- ouder zijn dan 18 jaar en de pensioengerechtigde leeftijd niet hebben bereikt
- voldoen aan de grotendeels-eis: meer dan 50% van hun totale tijd en minimaal 1225 uur per jaar besteden aan werkzaamheden in het eigen bedrijf of zelfstandig beroep. De grotendeels-eis geldt niet in de eerste vijf jaar van de onderneming
- het bedrijf in Nederland uitoefenen
- alle vereiste vergunningen hebben
- voor hun bestaansvoorziening zijn aangewezen op arbeid in eigen bedrijf of zelfstandig beroep
- volledige zeggenschap in dat bedrijf of zelfstandig beroep hebben en de financiële risico's daarvan dragen (eventueel samen met partners met wie ze het bedrijf of zelfstandig beroep uitoefenen)

Wanneer geldt de levensvatbaarheidseis?

Voor beginnende en gevestigde zelfstandigen geldt bovendien 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 verplichtingen zoals aflossingen en belastingen na te komen en om het bedrijf in stand te houden.

Een zelfstandige van 55 jaar of ouder met een niet-levensvatbaar bedrijf kan onder bepaalde voorwaarden ook een beroep doen op het Bbz. Die voorwaarden betreffen de duur van het ondernemerschap en het inkomen dat het bedrijf nog oplevert. Ten slotte kan het Bbz iets betekenen voor zelfstandigen die genoodzaakt zijn hun bedrijf te beëindigen omdat het niet meer levensvatbaar is.

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 instrument voor re-integratie 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.

Het Bbz is dus zowel een re-integratievoorziening als een sociaal-financieel vangnet.

Om wat voor ondernemers gaat het?

Binnen het Bbz-werkveld heb je met heel veel verschillende soorten startende en gevestigde ondernemers te maken. Het gaat vooral om 'kleinere' ondernemers; meestal eenmanszaken, 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. In principe gaat het om de meest uiteenlopende beroepen en bedrijven in diverse branches, bijvoorbeeld 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 klussenbedrijf. Maar ook: een zelfstandig werkend koerier, agrariër, binnenschipper of horecaondernemer.

Welke vormen van ondersteuning zijn er?

Via het Bbz kan de gemeente een (beginnend) zelfstandig ondernemer financieel ondersteunen. Maar gemeenten

- Bedrijfskapitaal
 - een rentedragende starterslening
 - een rentedragende lening aan gevestigde zelfstandigen
 - een renteloze lening aan oudere zelfstandigen met veel vermogen
 - een bedrag om niet aan oudere zelfstandigen met weinig vermogen of marginale zelfstandigen (zelfstandigen met een duurzaam laag inkomen en in normale omstandigheden een levensvatbaar bedrijf)
- Levensonderhoud
 - een aanvulling op het inkomen tot bijstandsniveau, meestal in de vorm van een renteloze lening met een definitieve vaststelling na afloop van het boekjaar en – voor zover mogelijk – een omzetting van de renteloze lening naar bijstand om niet
- Overig
 - een vergoeding voor bepaalde begeleidingskosten

Hoofdstuk 1.3

Opbrengsten en randvoorwaarden van het Bbz

Het Bbz is een waardevol instrument, zowel voor bestaande ondernemers als voor uitkeringsgerechtigden die een onderneming starten.

Het Bbz zorgt voor uitstroom uit de bijstand

Het Bbz draagt bij aan een duurzame uitstroom uit de bijstand: ②

- 51% van de Bbz-starters heeft een jaar na de start van de onderneming geen uitkering meer.
- 42% van alle starters die in het eerste jaar uitstroomt uit de uitkering is drie jaar later nog steeds onafhankelijk van een uitkering. 9% van alle starters vraagt wel binnen die drie jaar een uitkering aan.
- 74% van de Bbz-starters is na 48 maanden nog steeds onafhankelijk van een uitkering. Bij een controlegroep in de Participatiewet is dat maar 56%.

Met het Bbz kunnen gemeenten een beginnende zelfstandig ondernemer financieel ondersteunen. Maar ze kunnen ook inhoudelijke steun bieden, bijvoorbeeld in de vorm van kennisoverdracht, coaching en advisering. Lees meer over:

- [het bereiken van starters \(#starters-bereiken\)](#)
- [het voorbereidingstraject bij starters \(#voorbereidingstraject-starters\)](#)
- [de toetsing en begeleiding van starters \(#toetsing-en-begeleiding-van-starters\)](#)

Het Bbz voorkomt instroom in de uitkering

Het Bbz heeft 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. De verschillende fases in de dienstverlening voor gevestigde ondernemers worden belicht in andere hoofdstukken. Lees meer over:

- [het bereiken van gevestigde ondernemers \(#gevestigde-ondernemers-bereiken\)](#)
- [intake en toekenning bij gevestigde ondernemers \(#intake-en-toekenning-voorziening-bij-gevestigde-ondernemers\)](#)
- [de begeleiding van gevestigde ondernemers \(#begeleiding-van-gevestigde-ondernemers\)](#)

Bbz effectief benutten vraagt om expertise en samenwerking

Het Bbz is een zelfstandige regeling binnen de Participatiewet. Vanwege de doelgroep vraagt de uitvoering een specifieke expertise en benadering:

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

Die deskundigheid is aan de frontoffice van Werk en Inkomen vaak niet aanwezig. Bovendien willen zelfstandig ondernemers niet vereenzelvigd worden met werklozen of de sociale dienst. Ze willen aangesproken worden op hun ondernemerschap.

Een effectieve benutting van het Bbz vraagt een uitvoering waarbij de regeling niet het uitgangspunt is maar een hulpmiddel. 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. [Meer informatie over samenwerken \(#samenwerken-loont\)](#)

- ② Zie Bbz 2004: uit het startblok, Ecorys, april 2011 (https://www.divosa.nl/sites/default/files/onderwerp_bestanden/bbz_2004_uit_het_startblok.pdf) (pdf, 1,6 MB)

Hoofdstuk 1.4

De organisatie van dienstverlening aan zelfstandigen

Aan de organisatie van de dienstverlening gaat visievorming vooraf. In deze paragraaf bespreken we de belangrijkste elementen voor visieontwikkeling. De invulling daarvan is aan de gemeente: wat wil de gemeente bereiken, wat zijn de organisatorische en financiële mogelijkheden?

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 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 een 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 verschilt per regio. Dat komt door verschillen in sociaaldemografische- en economische ontwikkelingen. Gemeenten moeten kennis hebben van die ontwikkelingen en van brancheontwikkelingen in algemene zin. Pas dan kunnen ze goed inschatten of een onderneming startkansen heeft.

Uitgangspunten van de dienstverlening

De tijd van hulpverlening is voorbij; burgers moeten niet afhankelijk worden van overheidsondersteuning. Het doel van de dienstverlening is dan ook om burgers zelfredzaam te maken. De dienstverlening heeft daarom de volgende uitgangspunten:

- De Bbz-dienstverlening moet selectief zijn (door aan te sluiten bij de vraag) en alleen te bieden wat de betrokkene zelf of een andere dienstverlener niet kan.
- De benadering moet aansluiten bij ondernemers.
- De dienstverlening moet effectief (doelmatig) zijn.

Financiering

De dienstverlening die de gemeente kan bieden wordt ook begrensd door de financiële mogelijkheden. In [bijlage 3 \(#de-bekostiging-van-het-bbz\)](#) staat een overzicht van kosten die de gemeente zelf moet betalen en kosten die gemeenten (deels) kunnen declareren bij het Rijk. Om de financiële mogelijkheden te verruimen kan de gemeente naast deze reguliere financiering zoeken naar andere mogelijkheden om advies, bedrijfskapitaal, levensonderhoud en begeleiding te bekostigen:

- leningen bij de bank met borgtocht van de gemeente
- aanboren van subsidies, zoals ESF in het kader van re-integratie
- inzet van organisaties die vanuit andere bronnen worden gefinancierd
- inzet van vrijwilligers (ervaringsdeskundigen) bij de begeleiding van (startende) zelfstandigen

De organisatie

De manier waarop de gemeente de dienstverlening aan (startende) zelfstandigen vormgeeft, is medebepalend voor

- De dienstverlening is ondergebracht bij de afdeling/dienst Werk en Inkomen en richt zich primair op (startende) ondernemers die deze weg weten te vinden en willen nemen.
- Samenwerkende gemeenten voeren de dienstverlening uit. Ze zoeken samenwerking omdat de onderliggende problematiek van zelfstandigen zo specialistisch is dat er meer deskundigheid nodig is dan individuele gemeenten kunnen bieden.
- De dienstverlening gebeurt via een gespecialiseerd loket. Dat loket bundelt de deskundigheid van organisaties als de Kamer van Koophandel, Werkplein, ondernemersloket, ondernemersplatforms, mentors (ervaringsdeskundige ex-zelfstandigen), subsidiënten, commerciële organisaties en woningcoöperaties.

Voor- en nadelen

Aan keuzes voor een bepaalde organisatie kleven voor- en nadelen. De voor- en nadelen bij de dienstverlening aan starters komen aan bod in:

- hoofdstuk 2.5: [potentiële ondernemers bereiken \(#starters-bereiken--samenvatting\)](#)
- hoofdstuk 3.5: [voorbereidingstraject \(#voorbereidingstraject-starters--samenvatting\)](#) en
- hoofdstuk 4.5: [toetsing en begeleiding \(#toetsing-en-begeleiding-van-starters--samenvatting\)](#)

De keuzes en de voor- en nadelen bij de dienstverlening aan gevestigde zelfstandigen staan in:

- hoofdstuk 5.5: [zelfstandigen bereiken \(#gevestigde-ondernemers-bereiken--samenvatting\)](#)
- hoofdstuk 6.5: [intake en toekenning voorziening \(#intake-en-toekenning-voorziening-bij-gevestigde-ondernemers--samenvatting\)](#) en
- hoofdstuk 7.5: [toetsing en begeleiding \(#begeleiding-van-gevestigde-ondernemers--samenvatting\)](#).

Hoofdstuk 1.5

Proces

Ook binnen het proces, de feitelijke uitvoering, moeten keuzes worden gemaakt. Keuzes die van invloed zijn op bijvoorbeeld het bereik, de kosteneffectiviteit en de noodzakelijke deskundigheid van de medewerkers. In deze paragraaf stippen we die keuzes puntsgewijs aan en verwijzen we naar de paragrafen waar ze verder uitgewerkt worden.

- **Intake starters (#starters-bereiken--samenvatting)**
- **Intake gevestigde ondernemers (#gevestigde-ondernemers-bereiken--samenvatting)**
 - passieve werving: eigen initiatief (startende) zelfstandige of actieve werving: laagdrempelig loket, voorlichting doelgroep
- **Selectie bij voorbereidingstraject starters (#voorbereidingstraject-starters--samenvatting)**
- **Selectie bij toetsing en begeleiding starters (#toetsing-en-begeleiding-van-starters--samenvatting)**
- **Selectie bij gevestigde ondernemers (#intake-en-toekenning-voorziening-bij-gevestigde-ondernemers--samenvatting)**
 - vanuit de regeling of vanuit de vraag van de klant
 - bij de intake of gedurende het proces
- **Vorbereidingsfase (#voorbereidingstraject-starters--samenvatting)**
 - kort en intensief of lang
 - in eigen beheer of ingekocht bij externe partijen
- **Onderzoek naar levensvatbaarheid (#toetsing-en-begeleiding-van-starters--samenvatting)**
 - in eigen beheer of ingekocht bij externe partijen
- **Debiteurenbeheer (#debiteurenbeheer-bbz)**
 - standaard debiteurenproces of actieve benadering (monitoren of de zelfstandige betalingsverplichtingen nakomt en zo nodig samen zoeken naar een structurele oplossing van betalingsproblemen)
- **Begeleiding en nazorg (#begeleiding-van-gevestigde-ondernemers)**
 - kort en intensief of lang
 - in eigen beheer of extern

Hoofdstuk 2

Starters bereiken

In dit hoofdstuk komt aan de orde hoe gemeenten mensen bereiken die zich kunnen ontwikkelen tot zelfstandig ondernemer, al dan niet met ondersteuning uit het Bbz. Hoe kunnen gemeenten dat aanpakken? Wanneer is het handig om dingen uit te besteden en wanneer kun je het beter zelf doen?

Uitstroom uit de uitkering naar zelfstandig ondernemerschap heeft zich door de jaren heen bewezen als een goed re-integratie instrument. Met het Bbz kunnen gemeenten voorzieningen bieden aan starters. Ze bepalen zelf hoeveel moeite ze doen om potentiële klanten werven.

Hoofdstuk 2.1

Visie en strategie

Het Bbz is bij uitstek een middel om uitkeringsgerechtigden te laten uitstromen uit de uitkering. Uit het rapport van Ecorys 'Bbz 2004: uit het startblok (https://www.divosa.nl/sites/default/files/onderwerp_bestanden/bbz_2004_uit_het_startblok.pdf)' (pdf, 1,6 MB) blijkt dat het Bbz bijdraagt aan duurzame uitstroom uit de uitkering. Het laat ook zien 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 geven de regeling meer bekendheid. Ook in dit onderzoek kwamen we die verschillen tegen: de ene gemeente organiseert structureel voorlichtingsbijeenkomsten en heeft afspraken met de klantmanagers Werk en Inkomen over doorverwijzen, terwijl de andere gemeente een afwachter houding aanneemt en het aan de klant overlaat om een aanvraag in te dienen.

Waarom actief werven?

Met een actieve werving is haal je meer rendement uit het Bbz als instrument voor re-integratie. Het stimuleert klanten met een bijstandsuitkering om (eerder) uit te stromen uit de uitkering. Eerdere uitstroom verlaagt niet alleen de (maatschappelijke) kosten, maar het verhoogt ook de kansen van een potentiële ondernemer. Het is wel belangrijk om potentiële ondernemers goed te selecteren. Het rendement wordt lager als er relatief kansloze klanten in (dure) trajecten instromen. Selecteer alleen klanten die geschikt zijn voor de trajecten die je 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 je gemeente, wat weer een positieve weerslag heeft op de lokale economie. Als je als gemeente ondernemersgezindheid wilt uitstralen dan past het bieden van goede dienstverlening aan (potentiële) ondernemers daarbij. Het Bbz is onderdeel van die dienstverlening. Daarnaast is het stimuleren van ondernemerschap onderdeel van het rijksbeleid.

Hoofdstuk 2.2

Proces

Starters kunnen via drie kanalen bij de gemeente komen:

- Ze worden doorverwezen door hun klantmanager Werk en Inkomen (als ze een bijstandsuitkering krijgen) of door de werkcoach van UWV (als ze een WW-uitkering hebben).
- Ze melden zichzelf aan.
- Ze hebben het voorbereidingstraject op zelfstandig ondernemerschap succesvol afgerond en willen daadwerkelijk starten.

Er zijn verschillende mogelijkheden om meer kandidaten voor het Bbz te werven. Zo zijn er gemeenten die structureel voorlichting geven, in de vorm van bijeenkomsten, korte trainingen of oriëntatiegesprekken. Maar dat is meestal niet genoeg. Wat is er verder nog belangrijk?

- Zorg voor een eenduidige boodschap. 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?
- Maak reclame voor het Bbz en vraag ketenpartners dat ook te doen. Zo bereik je meer met een actieve werving als klantmanagers Werk en Inkomen ook weten wat de mogelijkheden zijn. Maar ook ketenpartners kunnen een rol spelen in het toeleiden van klanten naar het zelfstandigenloket. Hier geldt: bekend maakt bemind.
- Positioneer het Bbz binnen het ondernemersklimaat van de gemeente. Enkele gemeenten hebben bewust gekozen voor een locatie buiten de afdeling/dienst Werk en Inkomen, om breed toegankelijk te zijn en het bereik te vergroten. Een naam als ondernemersloket of ondernemerszaken in plaats van 'bijstand aan zelfstandigen' draagt positief bij aan het bereik bij (potentiële) zelfstandigen.

Hoofdstuk 2.3

Uit de praktijk

Uit ons onderzoek blijkt dat zich weinig starters of steeds minder starters melden bij gemeenten die niet actief werven. Het gaat om 5 tot 20% van de klantcontacten, in verhouding meer gevestigde ondernemers. Bij gemeenten die wekelijks of maandelijks voorlichtingsbijeenkomsten organiseren, melden zich juist relatief veel potentiële starters (40 – 80% van de aanmeldingen). En het aantal aanmeldingen blijft bij hen door de jaren heen min of meer gelijk.

Tips

- Hoe kun je het rendement van de Bbz-regeling verhogen door meer kandidaten te werven? Gemeenten die dat zelf succesvol doen hebben daarvoor de volgende tips:
- Door voorlichting te geven aan klantmanagers Werk en Inkomen krijgen ze meer kennis over de regeling, en zullen ze meer klanten doorverwijzen of gerichter doorverwijzen. Je kunt ook de verbinding zoeken met de afdeling economische zaken van je gemeenten en afspraken maken over het doorverwijzen van klanten naar het zelfstandigenloket.
- Maak eventueel afspraken over het percentage uitkeringsgerechtigden dat klantmanagers Werk en Inkomen moeten doorsturen. Zo blijven ze alert op de mogelijkheden van het Bbz als instrument voor re-integratie.
- Maak een duidelijke selectie in wie je 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. Je 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. Ze 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 je doet en wat je biedt aan ketenpartners, zoals de Kamer van Koophandel, de Belastingdienst, de banken in de regio, de afdeling economische zaken van de gemeente, klantmanagers Werk en Inkomen en plaatselijke mkb-organisaties. Zo kun je afspraken maken over doorverwijzing van potentiële klanten en over samenwerking. Als je dat doet, zorg dan voor duidelijke werkafspraken, procesbeschrijvingen en kennis van elkaars manier van werken.
- Communiceer steeds dezelfde boodschap, zowel binnen je gemeente als naar ketenpartners. Dat zorgt ook voor een duidelijke boodschap aan de burgers.
- Probeer in de uitnodiging naar potentiële ondernemers niet de hele Bbz-regeling volledig te willen uitleggen, maar houd de uitnodiging simpel door ze uit te nodigen voor een gesprek om te kijken of de gemeente iets voor ze kan betekenen.

Voorlichtingsbijeenkomsten en workshops

Amsterdam

In Amsterdam is er iedere week een voorlichtingsbijeenkomst voor starters, zowel binnen de eigen organisatie als bij het UWV. Die wordt georganiseerd door het zelfstandigenloket ('Team zelfstandigen') en het Team Eigen Werk, dat voor Amsterdam het voorbereidingstraject verzorgt. In de bijeenkomsten komt aan de orde wat het voorbereidingstraject kan bieden. Als kandidaten al een ondernemingsplan hebben, dan kunnen ze direct een (introductie)gesprek krijgen met een medewerker van het zelfstandigenloket. Wie die na de bijeenkomst wil meedoen aan het voorbereidingstraject, kan meteen een entreetoets doen waarmee de gemeente nagaat of dat haalbaar is. Team Eigen Werk geeft dan een advies aan de klantmanager Werk en Inkomen en bespreekt dat. De klantmanager bepaalt vervolgens of de klant gebruik mag maken van het voorbereidingstraject.

Rotterdam

In Rotterdam verzorgt het Regionaal Bureau Zelfstandigen (RBZ) collectieve voorlichtingsbijeenkomsten voor starters over het ondernemerschap. Werkzoekenden die na afloop verder wil in de voorbereiding op het ondernemerschap krijgen een competentietest en een persoonlijk gesprek over de uitkomsten aangeboden. De uitkomsten van dat gesprek, ondersteund door de uitkomsten van de competentietest bepalen of een kandidaat mag naar deelnemen aan het vervolg, de onderzoeksfase.

De Drentse Zaak

De Drentse Zaak biedt workshops over ondernemerschap. Daar komen ook bezoekers uit Friesland en Groningen op af. Ondernemers die een kantoor of flexplek hebben in hetzelfde gebouw als de Drentse Zaak verzorgen de workshops over allerlei aspecten van het ondernemerschap. Daarnaast is er een aparte serie workshops van 14 dagdelen voor bijstandsgerechtigden die zich verder op het ondernemerschap willen oriënteren. Iedereen die via de Drentse Zaak is gestart (of wil starten) houdt daar een pitch, waarbij ze worden begeleid door de Drentse Zaak. De bijeenkomsten onder de naam Heel Drenthe Pitch, waarvan filmpjes gemaakt worden, gelden als zeer succesvol. Verder verzorgt de Drentse Zaak gratis workshops in zes dagdelen voor alle belangstellenden uit de deelnemende gemeenten die ondernemer willen worden. Die leveren ook nieuwe aanmeldingen op.

ROZ Twente en Achterhoek

De Regionale Organisatie Zelfstandigen (ROZ) Twente en Achterhoek organiseert bijeenkomsten, starterscafés en events voor starters. Niet alleen om de dienstverlening de aandacht te brengen, maar ook om de starters met elkaar in contact brengen en zodoende allerlei kennis te laten delen.

Reclame voor het Bbz

Amsterdam

De gemeente Amsterdam heeft een communicatieplan opgesteld om de relatief onbekende Bbz-regeling onder de aandacht te brengen door

- advertenties in het magazine De Ondernemer
- een filmpje op AT5
- de dienstverlening van het zelfstandigenloket meer bekendheid te geven bij intermediairs

De gemeente blijft bovendien zoeken naar gelegenheden en bijeenkomsten om over de dienstverlening van het zelfstandigenloket te vertellen.

ROZ Twente en Achterhoek

ROZ Twente en Achterhoek maakt reclame met nieuwsbrieven, websites, regionale dagbladen, lokale huis-aan-huisbladen en stickers op bussen. De reclame gaat over alle dienstverlening over ondernemen en dus niet over het Bbz alleen. Daardoor heeft de reclame een groot bereik. Ook de eigen website www.rozgroep.nl en social media worden ingezet om aandacht te besteden aan dat onderwerp.

De Drentse Zaak

De Drentse Zaak in Assen laat wekelijks interviews in de plaatselijke krant plaatsen met ondernemers die via de Drentse Zaak zijn gestart.

Hoofdstuk 2.4

Mogelijkheden tot kostenbesparing

oriëntatietrainingen aan te bieden, dan kan het handig zijn om samen te werken met ketenpartners die zelf bijeenkomsten of dagen over onderwerpen als ondernemen of werkgelegenheid. Sluit daarbij aan of verzorg een deel van het programma. Denk bijvoorbeeld aan:

- bijeenkomsten van UWV zoals de UWV banenmarkt
- voorlichting over de WW-uitkering door het Werkplein/UWV WERKbedrijf
- startersdagen van de Kamer van Koophandel
- lokale evenementen rond bedrijvigheid binnen je regio

De gemeente kan ook een rol spelen in het faciliteren van deze bijeenkomsten, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van een ruimte of een financiële bijdrage.

Door samenwerking wordt de voorlichting niet alleen goedkoper, je profiteert bovendien van het bereik van de ketenpartners. Daarnaast leg je een verbinding met hen, wat weer een positieve bijdrage kan leveren aan het doorverwijzen van potentiële klanten.

Haal meer uit het Bbz

Hoofdstuk 2.5

Samenvatting

Tot slot van dit hoofdstuk brengen we alle uitvoeringskeuzes in beeld met hun voor- en nadelen.

Starters bereiken

Verwijzing/melding door klantmanager Werk en Inkomen en werkcoach UWV

Voordelen:

- alleen verwijzing klanten uit doelgroep
- korte lijnen
- efficiënt: hoofdlijnen mogelijkheden Bbz in één bijeenkomst aan meerdere klanten

Nadelen:

- mogelijk worden niet alle doelgroepklanten bereikt
- afhankelijk van wil tot doorverwijzing van derden
- vrij onzichtbaar voor andere instanties en diensten

Verwijzing ook door derden

Voordelen:

- minder afhankelijk van acties klantmanager Werk en Inkomen
- groter bereik

Nadelen:

- meer klanten die niet tot doelgroep behoren

Actieve werving uitvoering Bbz

Voordelen:

- groter bereik
- meer naamsbekendheid
- stimuleert ondernemerschap

Nadelen:

- hogere kosten
- heeft niet altijd veel resultaat (acties als aanschrijven boekhouders leveren soms geen aanmeldingen op)

Positionering afdeling binnen de afdeling/dienst Werk en Inkomen

Voordelen:

- de meeste klanten hebben al een uitkering, dus nauwelijks drempel

Nadelen:

- gesloten bolwerk, minder bereik overige klanten

Positionering afdeling buiten de afdeling/dienst Werk en Inkomen

Voordelen:

- lagere drempel voor WW-kanten en overige klanten doelgroep

Nadelen:

- hogere kosten
- minder geschikt voor kleine gemeenten

Hoofdstuk 3

Vorbereidingstraject starters

Als een gemeente kandidaatstarters heeft geïnteresseerd voor het ondernemerschap is de volgende stap om te selecteren wie mag instromen in een voorbereidingstraject. Wanneer kies je als gemeente voor een brede of smalle toegang tot het Bbz? En hoe kun je het voorbereidingstraject vormgeven?

Afhankelijk van hun visie op het Bbz bieden gemeenten korte of lange, intensieve of minder diepgaande trajecten aan en selecteren ze op verschillende manieren wie in welk traject kan instromen.

Hoofdstuk 3.1

Visie en strategie

Welke strategie volg je als gemeente bij het inrichten van het voorbereidingstraject voor starters? Hoe lang duurt een traject en wat komt er kijken bij de manier van selecteren?

Duur en intensiviteit van trajecten

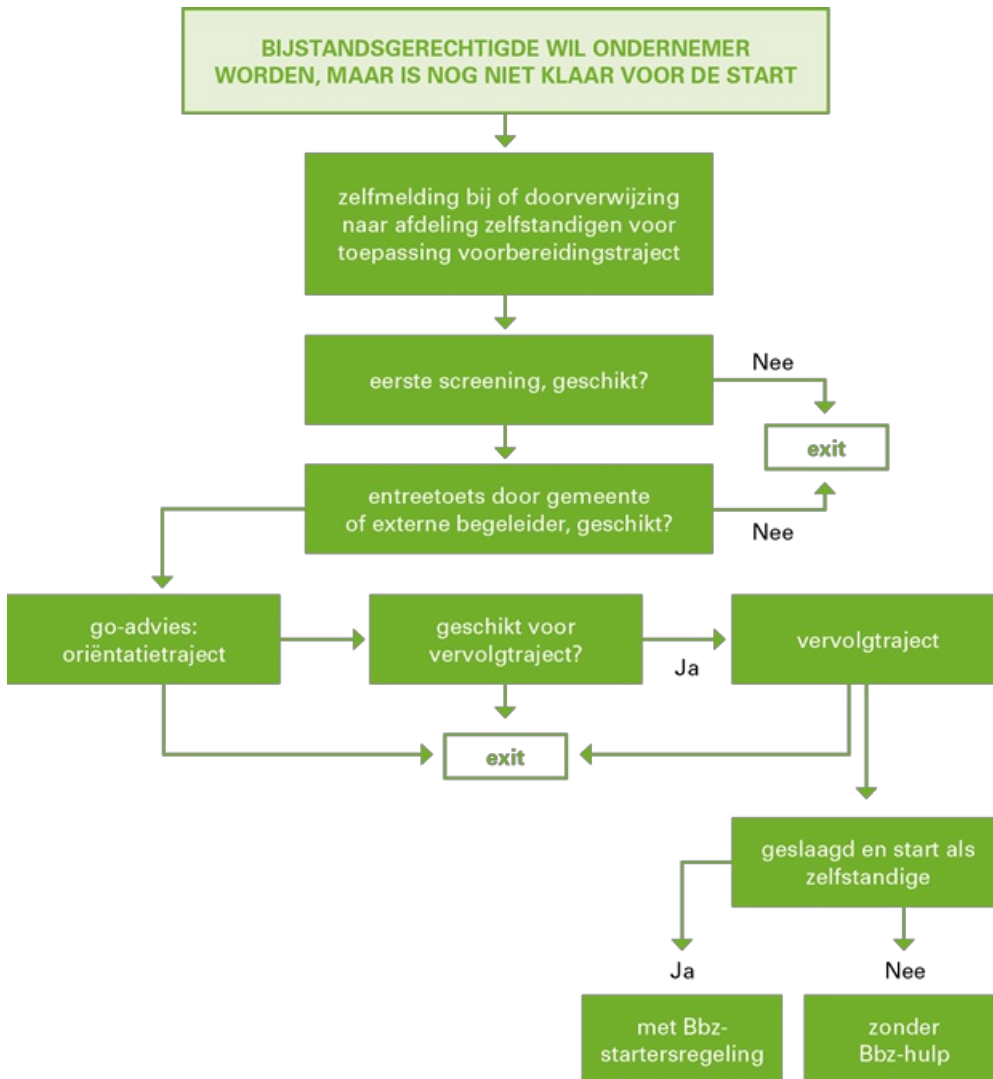
Er zijn nog maar weinig gemeenten die een lang traject van een jaar aanbieden, hoewel dat wettelijk gezien mogelijk is. Bij klanten met een korte afstand tot de arbeidsmarkt of een duidelijk potentieel, bieden gemeenten vaker een kort en intensief traject. Dat is dan gelijk een testcase of iemand de druk van presteren en zaken regelen aankan. Ook bij klanten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt of klanten die nog niet de alle ondernemersvaardigheden hebben, zetten gemeenten kortere trajecten in dan vroeger. De gemiddelde duur van een voorbereidingstraject is zes tot negen maanden. Gemeenten kiezen voor kortere trajecten als ze vinden dat potentiële starters moeite moeten doen om te laten zien dat ze kunnen starten. En ze willen onderzoeken wat druk met de klant doet.

Selectie

Ook in de manier van selecteren verschillen gemeenten. 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, aan de hand van vooropgestelde criteria of een scan, toetsing door derden of een entreetoets. Bij beide methoden worden de kosten en het effect mede bepaald door de uitvoering. Wie verzorgt de scan, de training of het voorbereidingstraject? Waarop wordt geselecteerd? De gemeente kan de selectie zelf, met hulp van externe deskundigen of helemaal door derden. Zelf doen heeft het voordeel dat er kennis in huis is en expertise wordt opgebouwd binnen het zelfstandigenloket. Maar soms is dat duurder dan inkopen bij derden. Bijvoorbeeld als het aantal aanmeldingen niet constant is en tijdelijk sterk terugloopt. Bij inkoop kun je daar rekening mee houden, door alleen te betalen voor wat je afneemt. Welke keuze je het beste kunt maken, hangt sterk af van de situatie binnen de gemeente.

Proces

Het proces bij het voorbereidingstraject ziet er als volgt uit:



Proces voorbereidingstraject starters

Het voorbereidingstraject is bedoeld om potentiële starters voor te bereiden op zelfstandig ondernemerschap. Er komen zaken aan de orde als:

- Hoe maak je 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 het naar eigen inzicht in te vullen. Ook de duur kan verschillen maar is maximaal een jaar. Gemeenten kunnen het voorbereidingstraject kunnen gemeenten in eigen beheer doen, maar ze kunnen het ook uitbesteden aan externe partijen. Ten slotte beslissen gemeenten ook zelf hoeveel krediet ze maximaal per klant beschikbaar stelden en eventueel waarvoor wel of niet. Zo kan de klant een voorbereidingskrediet krijgen om 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 dat krediet omgezet in bijstand 'om niet'. De klant hoeft het 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.

Naar het zelfstandigenloket

De klantmanager Werk en Inkomen meldt een klant aan bij het zelfstandigenloket. Daar 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 start kunnen frustreren, bijvoorbeeld schulden. Daarnaast kijken ze naar de klant zelf. Is de persoon geschikt om en eigen onderneming te runnen? Tijdens het voorbereidingstraject blijft de klant een bijstandsuitkering krijgen.

Uitkomsten van het traject

Het voorbereidingstraject kan verschillende uitkomsten hebben:

- De klant is toch niet geschikt voor het ondernemerschap en blijft een bijstandsuitkering 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 toetsbaar 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.

Proces voorbereidingstraject starters

Download deze bijlage

Proces voorbereidingstraject starters
(https://www.divosa.nl/sites/default/files/werkwijzer_bijlage/divosa-haal-meer-uit-het-bbz-proces_vorbereidingstraject-starters.pdf) (pdf, 23 kB)

Uit de praktijk

Er zijn gemeenten die goed kijken naar wat bij een klant past en maatwerk maken van het voorbereidingstraject. Dat heeft een aantal voordelen: het rendement van de Bbz-regeling wordt groter doordat de duurere producten alleen toegankelijk zijn voor kansrijke klanten. Die kansrijken krijgen maatwerk, waardoor ze zich beter kunnen voorbereiden op de start van een onderneming. En goed selecteren bespaart ook kosten.

Gemeenten kunnen de selectie op verschillende manieren doen:

- Gemeenten kunnen kan zelf selecteren, bijvoorbeeld met vragenlijsten, scans, intakegesprekken, beoordeling door de Bbz-consulent en een entreetoets. Dat vergt expertise van je Bbz-consulenten.
- Ze kunnen de selectie samen doen met externe deskundigen. Als je de expertise niet helemaal in huis hebt, kun je daarvoor derden inschakelen. We 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.
- Gemeenten kunnen de selectie ook helemaal uitbesteden. Als je geen expertise of formatie hebt om de selectie binnen de gemeente te verrichten, dan is inkoop bij externe deskundigen een goed alternatief.

Bij het uitbesteden van de selectie kun je 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.

Tip

Je kunt een ketenpartner als het Ondernemersklankbord een rol geven in het werkproces en tot vaste doorverwijzer maken. Bij de verwijzing vindt dan ook een vorm van selectie plaats. Je kunt denken aan samenwerking met het Ondernemersklankbord.

Het moment van selectie

De selectie kan op verschillende momenten binnen het traject plaatsvinden. Bijvoorbeeld al voor de start van een voorbereidingstraject met 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 combinatie daarvan. Enkele voorbeelden:

Den Haag

Den Haag bepaalt zelf welk traject een klant ingaat en of zelfstandig ondernemerschap passend is. De screening van de starters vindt plaats bij het zelfstandigenloket ('WSP Zelfstandigen'). Eén medewerker houdt zich bezig met de intake en screening. In een gesprek van een uur kijkt die 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

Arnhem biedt eerst 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 de oriëntatiefase moeten ze 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 vervolgtraject. Volgens Arnhem levert deze aanpak het volgende op:

- 30% van de deelnemers gaat door naar het vervolgtraject.
- 75-80% 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 vervolgtraject meer zelf in de hand.

In 2015 en 2016 is het aantal aanmeldingen zeker met 30% afgenomen, waarschijnlijk vanwege de belangstelling voor het instrument deeltijdondernemen, waarvoor zich zo'n 80 tot 100 klanten per jaar aanmelden.

De selectie kan ook tijdens het traject plaatsvinden. Bijvoorbeeld na een aantal (trainings)bijeenkomsten of na een coachingsgesprek met een begeleider 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.

Trajecten met een breder bereik

Gemeenten kunnen het traject ook aanbieden aan belangstellenden buiten de Bbz-doelgroep. Voorbeelden:

ROZ Twente en Achterhoek

Het ROZ ondersteunt mensen die vanuit een uitkerings situatie willen starten en kunnen waar nodig intensieve begeleiding bieden. Iemand met plannen om een bedrijf te starten gaat in gesprek met een ondernemersadviseur, maakt een ondernemerstest en gaat aan de slag met het ontwikkelen van de ondernemersvaardigheden. Het ROZ stelt samen met de starter een plan van aanpak op, helemaal op maat.

De klant werkt in snelle, kleine stappen naar een compleet ondernemingsplan toe. De starter kan altijd in gesprek met de adviseur, om te sparren, vragen te stellen en het plan te bespreken. Er wordt intensief contact onderhouden met de klant. Starters worden zowel individueel als in groepsverband begeleid en getraind. Het ROZ beschikt over verschillende financiële mogelijkheden wanneer de starter niet o voldoende middelen heeft om te kunnen starten. Het ROZ onderhoudt goede contacten met banken om te bemiddelen.

Ook na de start blijft het ROZ in beeld. Starters kunnen altijd bij de ondernemersadviseur terecht. Eventueel kan ook een coach worden ingeschakeld; een (oud-)ondernemer die vanuit de praktijk meedenkt en waarmee starters van gedachte kunnen wisselen over alles waar ze bij de start tegenaan lopen.

Rotterdam

Rotterdam ziet het starten met een eigen bedrijf of beroep als volwaardig uitstroominstrument. Starten met een eigen bedrijf staat vermeld in het handboek van het Regionaal Bureau Zelfstandigen (RBZ) als re-integratie-instrument. Omdat het RBZ goede voorbereiding op het ondernemerschap van essentieel belang vindt, biedt een starterstraject aan. Dat traject bestaat uit 3 fases.

Fase 1 is algemene, laagdrempelige voorlichting door het RBZ over kansen en risico's van het ondernemerschap, waar in principe kan elke werkzoekende aan kan deelnemen. Als de kandidaat na afloop verder wil in de voorbereiding op het ondernemerschap, biedt het RBZ een competentietest met een persoonlijk gesprek hierover. De uitkomsten van het persoonlijk gesprek en de competentietest bepalen of de kandidaat aan de volgende fase mag deelnemen.

Selectiecriteria daarbij zijn (onder meer):

- de persoonlijke situatie, waaronder schuldenproblematiek en motivatie
- voldoende ontwikkelmogelijkheden volgens de competentietest
- aspirant-ondernemer moeten al een idee hebben wat ze willen onderzoeken/uitwerken.

Het starterstraject mag geen ander uitstroomtraject in de weg staan.

Fase 2 is een onderzoeksfase. De aspirant-ondernemers nemen deel aan zes workshops van het RBZ over marketing en financiën. Ook onderzochten ze elementen die nodig zijn om een ondernemingsplan op te stellen. Bij het marktonderzoek kunnen aspirant-ondernemers hulp krijgen van studenten van de Hogeschool Rotterdam. Door een workshop bij Dress for success krijgen ze tips over presentatie en uitstraling. De 2e fase wordt afgesloten met een pitch. De aspirant-ondernemers presenteren hun idee met de voorlopige onderzoeksresultaten aan een jury. Vervolgens wordt bepaald wie door mag naar de 3e fase. Selectiecriteria daarbij zijn bijvoorbeeld:

- kansrijkheid van het (ondernemings)idee
- motivatie
- ondernemersvaardigheden (afgestemd op het idee)
- financieel inzicht en onderbouwing van het idee

In fase 3 stellen aspirant-ondernemers het ondernemingsplan op. Daarbij kunnen ze zo nodig intensieve begeleiding op maat krijgen van RBZ zelf of externe partijen. Verdere samenwerking met de Hogeschool Rotterdam en het Ondernemersklankbord voor specifieke begeleiding van de aspirant-ondernemer is op dit moment in ontwikkeling.

Het totale traject duurt circa veertien weken. De werkzoekende (aspirant-ondernemer) wordt niet vrijgesteld van de verplichting om te solliciteren of werk te aanvaarden. Ook de tegenprestatieverplichting blijft gehandhaafd. Na afloop heeft de aspirant-ondernemer aan de hand van een toetsbaar ondernemingsplan zelf inzicht of zijn idee een reële kans maakt. Eventueel kan de aspirant-ondernemer met dat ondernemingsplan een beroep doen op het Bbz.

Zelfstandigenloket Flevoland (ZLF)

Bij het Zelfstandigenloket Flevoland (ZLF) kan iedere starter met een uitkering deelnemen aan de workshop Ondernemersplan schrijven in 5 weken. De starter kan zich daarvoor aanmelden via de website van het ZLF of via de klantmanager van de eigen gemeente. De medewerker van het ZLF houdt de contactpersoon van de gemeente op de hoogte van het verloop van de workshop. Een groep van maximaal twaalf deelnemers komt wekelijks bijeen onder begeleiding van een bedrijfskundige met veel ervaring in de begeleiding van startende ondernemers. Na die periode krijgen deelnemers twee weken de tijd om het plan af te ronden. De kandidaat-starter en de gemeente krijgen dan advies of de kandidaat al dan niet kan doorgaan met het begeleidingstraject.

Daarin krijgt de potentiële starter drie maanden lang individuele begeleiding van een coach met als doel de start van de onderneming, eventueel met inzet van de Bbz-mogelijkheden. Als blijkt dat potentiële starters met hun onderneming maar gedeeltelijk in het levensonderhoud kunnen voorzien, dan wordt de gemeente geadviseerd parttime of marginaal ondernemerschap toe te staan binnen de Participatiewet, eventueel in combinatie met parttime werk in loondienst. Zijn de plannen niet haalbaar of heeft een potentiële starter niet de juiste competenties, dan geeft het ZLF een negatief advies.

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. Ze hebben vaak wel een idee, maar hebben om echt te kunnen starten hulp en intensieve begeleiding nodig bij de uitwerking ervan en bij het maken van de eerste stappen.

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?

Ook hier maken gemeenten soms een knip in het proces. 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 naar het vervoltraject en wie valt er af? Op die manier selecteert de gemeente getraptd waardoor klanten ook de ruimte krijgen 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 Amsterdam

In Amsterdam duurt de voorbereidingsperiode maximaal zes maanden. Eigen Werk, een onderdeel van WPI (Werk,

Participatie & Inkomen) richt zich op het ondernemerschap door training en begeleiding van DWI-klanten. Na de entreetoets krijgt de klant een oriëntatieperiode van vier weken. Deelnemers komen dan twee keer per week een dagdeel op locatie voor trainingen, intervisie, opdrachten en individuele gesprekken. In de oriëntatiefase ligt de focus op het idee en de aanwezige en ontbrekende ondernemingsvaardigheden.

Van de deelnemers aan de oriëntatiefase gaat 70% door naar de ontwikkelfase van 22 weken. In deze fase ligt de focus op het bedrijfsidee, de vaardigheden die de kandidaat moet ontwikkelen en het bedrijfsplan. Ook krijgen deelnemers in spreekuren individuele en praktijkbegeleiding van experts over zaken als:

- Hoe maak ik een promotieplan?
- Hoe doe ik acquisitie?

De afgelopen drie jaar lag de uitstroom vanuit de ontwikkelfase naar ondernemerschap (zonder Bbz-hulp, met Bbz-hulp of een combinatie daarvan) van Eigen Werk rond de 70%. Onderzoeksbureau Ecorys heeft een maatschappelijke kosten/batenanalyse uitgevoerd op de dienstverlening van Eigen Werk in de periode 2012-2016.

Den Haag

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

- een uitgebreid traject van maximaal 6 maanden voor mensen met potentie die (ondernemers)vaardigheden moeten opdoen
- een kort traject van maximaal 6 tot 8 weken voor mensen die al een concreet idee, een goed niveau en veel vaardigheden hebben
- een directe aanvraag voor mensen met kant-en-klaar plan en voldoende vaardigheden

Hoofdstuk 3.4

Mogelijkheden tot kostenbesparing

Er zijn verschillende manieren om kosten te besparen bij selectie, aanbod, duur en intensiteit en uitvoering van het voorbereidingstraject.

Tips

Enkele tips voor het besparen van kosten:

Selectie

- Bij een brede toegang kun je door een entreetoets of een uitgebreide intake een schifting maken tussen de kansarme en kansrijke klanten.
- Bij een brede toegang kun je een kortdurend traject (maximaal zes weken) gebruiken om de motivatie van een potentiële starter te toetsen.
- Bij een smalle toegang is er al een selectie aan de poort. Die selectie kun je voortzetten door in het voorbereidingstraject vaste toetsmomenten in te bouwen.

Aanbod

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

Duur en intensiteit

- Je kunt kiezen voor een relatief kort traject (maximaal vier of zes weken) waarin klanten een ondernemingsplan moeten schrijven. Dat is een goede basis voor de start en een duidelijk testmoment binnen het traject. Het vervolg van het traject kun je weer helemaal 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. Mensen helpen elkaar op weg of geven tips en er ontstaan sociale en functionele contacten die ook later nog nuttig kunnen zijn.

Ingekocht of zelf

- Denk bij inkoop aan een financieringssysteem waarbij je een bonus uitkeert als een potentiële starter ook daadwerkelijk succesvol start. Dat stimuleert een zorgvuldige selectie en zorgt ervoor dat de kwaliteit van het traject hoog is.
- Je kunt ook kiezen voor een korte deskundige beoordeling, bijvoorbeeld met een scan. Zo'n beoordeling is relatief goedkoop.

Voorbeelden

Hoe kun je als gemeente kosten besparen bij het voorbereidingstraject? Enkele voorbeelden:

Haarlem

Haarlem heeft een traject Eigen Werk via DWI Amsterdam, waar de klant met raad en daad geholpen wordt bij het maken van een ondernemingsplan.

Utrecht

Utrecht heeft de financiering van het voorbereidingstraject opgesplitst. De eerste helft krijg de begeleidingsorganisatie aan het begin van het traject; de tweede helft na het opleveren van een toetsbaar ondernemingsplan. Er is dus geen koppeling (meer) van de financiering van de trajecten aan de instroom in de Bbz. Er zijn geen actuele cijfers van afgeronde trajecten en Bbz-instroom bekend bij de gemeente Utrecht. Afronding van het voorbereidingstraject geeft toegang tot de startersregeling.

Den Haag

In Den Haag worden de twee voorbereidingstrajecten (kort en lang) uitgevoerd door een extern bureau. Maar het zelfstandigenloket bepaalt wie het traject ingaat en doet daarvoor zelf de selectie. 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. Van het externe bureau wordt verwacht dat bij de kandidaat alles uit de kast wordt gehaald om een kansrijke starter af te leveren.

Amsterdam

Ook ketenpartners ook een rol spelen in het voorbereidingstraject, bijvoorbeeld in het kader van social return. Bij Eigen Werk in Amsterdam wordt samengewerkt met bureau Social Return en verschillende marktpartijen, waarvan de inzet wisselend is. Ze geven bijvoorbeeld les in bedrijfsadministratie of adviesgesprekken aan beginnende zelfstandig ondernemers met weinig financieel inzicht.

Hoofdstuk 3.5

Samenvatting

Tot slot van dit hoofdstuk brengen we alle uitvoeringskeuzes in beeld met hun voor- en nadelen.

Vorbereidingstraject starters

Entreetoets door externe begeleider

Voordelen:

- deskundigheid gegarandeerd
- geen deskundigheid gemeente nodig

Nadelen:

- begeleider heeft financieel belang bij plaatsing (te ondervangen met bonus/malus-systeem)
- hogere kosten voor gemeente

Entreetoets door gemeente

Voordelen:

- alles in één hand: de betaler bepaalt
- geen belang om zoveel mogelijk te plaatsen

Nadelen:

- vergt deskundigheid klantmanager Werk en Inkomen of Bbz-consulent (kan ook een voordeel zijn, maar stelt hogere eisen aan de medewerker)
- financieel belang om juist niet te plaatsen is groter
- niet geschikt voor kleine gemeenten

Oriëntatieperiode laten inrichten en uitvoeren door deskundigen

Voordelen:

- korte eerste periode en snelle tussentijdse toetsing geschiktheid voorkomt doorlopen kosten en kansloos traject
- snelle realisatie ondernemingsplan
- bij gering aanbod geen kosten, want geen doorverwijzingen

Nadelen:

- vrij zwaar begintraject voor klanten met grote afstand tot arbeidsmarkt en met taalproblemen
- financieel belang van begeleider voor voortzetting traject (te ondervangen met bonus/malus-systeem)

Oriëntatieperiode zelf inrichten en uitvoeren

Voordelen:

- korte eerste periode en snelle tussentijdse toetsing geschiktheid voorkomt doorlopende kosten en kansloze trajecten
- snelle realisatie ondernemingsplan

Nadelen:

- vrij zwaar begintraject voor klanten met grote afstand tot arbeidsmarkt of taalproblemen

- gemeente moet zelf specifieke deskundigheid in huis hebben (kan ook een voordeel zijn, maar stelt hogere eisen aan de medewerker)
- kosten gemeenten lopen door in perioden van gering aantal aanmeldingen
- niet geschikt voor kleine gemeenten

Vervolgtraject door deskundigen

Voordelen:

- alleen voor klanten met perspectief
- goede en toereikende voorbereiding met mogelijkheid tijdens het traject ervaring op te doen
- grotere kans op start als zelfstandige tijdens of na afloop traject

Nadelen:

- hogere kosten

Vervolgtraject zelf uitvoeren

Voordelen:

- alleen voor klanten met perspectief
- goede en toereikende voorbereiding met mogelijkheid tijdens het traject ervaring op te doen
- grotere kans op start als zelfstandige tijdens of na afloop traject
- korte lijnen met afdeling zelfstandigen, warme overdracht mogelijk

Nadelen:

- kosten gemeenten lopen door bij gering aanbod
- gemeente moet zelf deskundigheid in huis hebben (kan ook voordeel zijn, maar stelt hogere eisen aan de medewerker)
- niet geschikt voor kleine gemeenten

Hoofdstuk 4

Toetsing en begeleiding van starters

Als potentiële starters een aanvraag hebben ingediend om te mogen starten is de volgende stap dat de gemeente de aanvraag beoordeelt en de levensvatbaarheid van de onderneming toetst. Hoe kan een gemeente dat het beste organiseren? En moet de gemeente de ondernemer ook begeleiden?

Na een succesvol voorbereidingstraject kan de klant een Bbz-voorziening aanvragen. Er zijn ook klanten die zich zonder voorbereidingstraject zelf melden.

Hoofdstuk 4.1

Visie en strategie

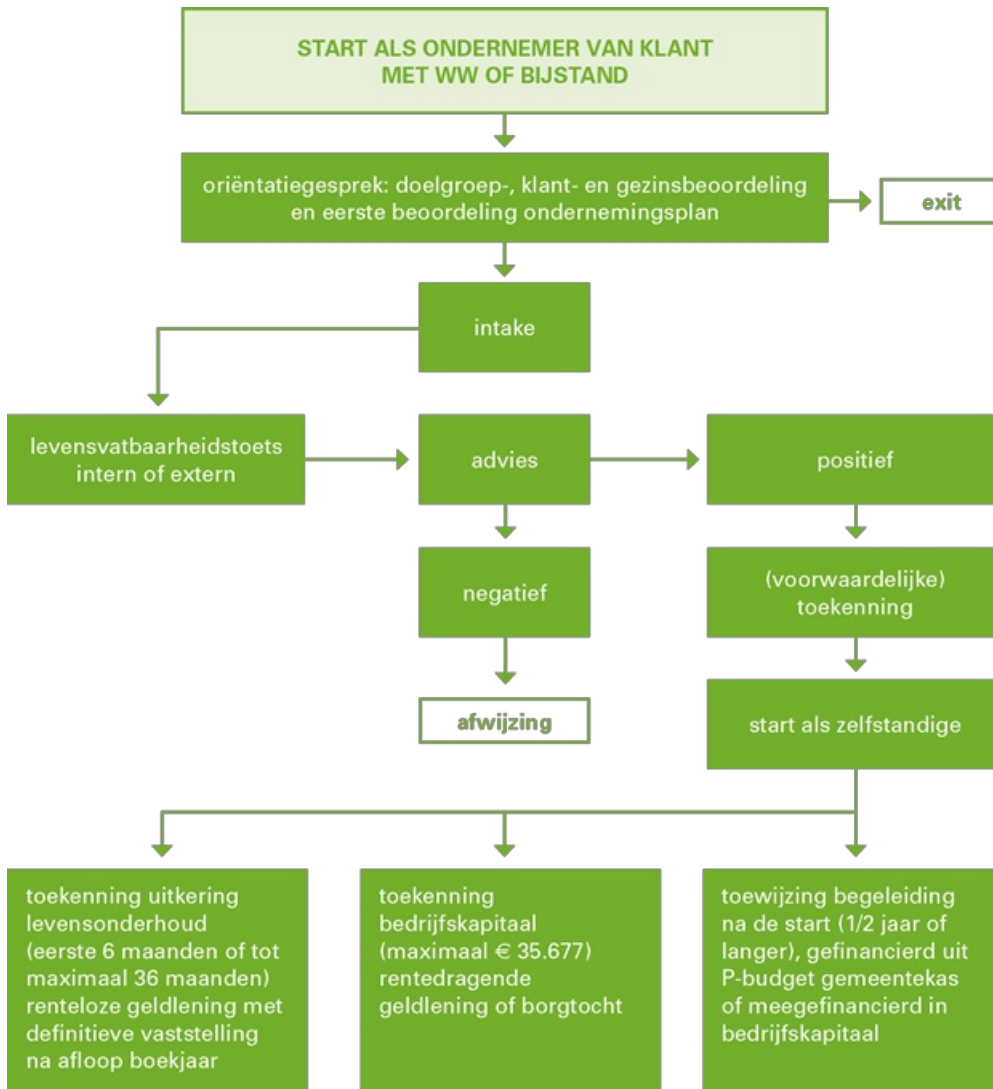
Bij de toetsing en eventuele toekenning van een Bbz-voorziening geeft de Bbz-regeling kaders waaraan gemeenten moeten voldoen. Maar gemeenten kunnen daarbij een aantal keuzes maken. De gemeente kan de toets op levensvatbaarheid zelf uitvoeren of bij externe partijen inkopen. Daarnaast kan een gemeente kiezen voor (uitgebreide) begeleiding tijdens en na de start. Ook die begeleiding kan een gemeente zelf verzorgen of inkopen. Begeleiding kan dienen als bron van informatie voor de toetsmomenten tijdens het traject. Bij de begeleiding wordt immers duidelijk hoe het met de starter gaat en of er extra hulp nodig is. Gemeenten die hebben gekozen voor uitgebreide begeleiding tijdens en na de start stellen dat die het succes van de ondernemer mede bepaalt. Daarbij maakt het vaak niet uit of de gemeente dat zelf doet of laat verrichten door derden.

De visie op hoe een ondernemer moet starten is medebepalend voor de keuze om al dan niet begeleiding te bieden. Gemeenten moeten zich daarbij afvragen in hoeverre ze zich medeverantwoordelijk voelen om een starter op weg te helpen, en hoe lang ze blijven begeleiden. De keuzes die een gemeente daarbij 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. Je kunt dan afspraken maken over slagingspercentages. Belangenverstrengeling van een externe partij kun je voorkomen door toetsing en begeleiding te scheiden.

Hoofdstuk 4.2

Proces

Het proces van aanvraag tot toekenning van een voorziening en eventuele toewijzing van begeleiding ziet er als volgt uit:



Proces toekenning en toewijzing begeleiding starters

Beoordeling van de aanvraag

Een aanvraag gaat vergezeld van begeleidende stukken. De gemeente beoordeelt daarmee het volgende:

- Is er een solide ondernemersplan?
- Is het een concrete optie om te starten?
- Zijn er geen belemmeringen (zoal schulden of vergunningseisen)?
- 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.

Levensvatbaarheidstoets

Leidt de beoordeling niet tot een afwijzing, dan volgt er een levensvatbaarheidstoets van de onderneming. De

Beslissing

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

- begeleiding tijdens en na de start
- een periodieke uitkering levensonderhoud
- bedrijfskapitaal (in de vorm van een lening of borgstelling bij een bank die de lening verstrekt)

Herbeoordeling

Is er een voorziening toegekend dan volgt er een periodieke herbeoordeling of de startende zelfstandige nog recht heeft op de uitkering levensonderhoud. Daarbij kijkt de gemeente naar de economische groei, de levensvatbaarheid van de onderneming en natuurlijk het nakomen van eventuele verplichtingen aan de gemeente. De termijnen voor herbeoordeling zijn in het Bbz voorgeschreven. Standaard is er na 6, 12 en 24 maanden een herbeoordeling. Er is geen vast format voor. De gemeenten mogen dat 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.

Proces toekenning en toewijzing begeleiding starters

Download deze bijlage

Proces toekenning en toewijzing begeleiding starters
(https://www.divosa.nl/sites/default/files/werkwijzer_bijlage/divosa-haal-meer-uit-het-bbz-proces_toekenning-en-toewijzing-begeleiding_starters.pdf)
(pdf, 26 kB)

Hoofdstuk 4.3

Uit de praktijk

Tijdens ons onderzoek zijn we verschillende vormen van levensvatbaarheidsonderzoeken tegengekomen:

- Sommige gemeenten verzorgen levensvatbaarheidsonderzoeken zelf.
- Andere gemeenten besteden de onderzoeken uit aan derden.
- Er zijn ook gemeenten die per geval de afweging maken of ze het onderzoek al dan niet uitbesteden.

Als de gemeente het levensvatbaarheidsonderzoek zelf verricht, helpt het om dat met een vast format te doen. Zo zorg je ervoor dat alle relevante punten aan de orde komen. Die onderzoeken geven de klant, ook bij een afwijzing, inzicht in de bedrijfsvoering en het bedrijfsperspectief. Krijgt de klant een voorziening toegewezen, dan kun je het onderzoek goed gebruiken voor de herbeoordelingen. Sommige gemeenten brengen cases in bij een regionale commissie. De gemeenten in de regio kunnen dan meekijken en ze worden betrokken bij de uitvoering. Ze kunnen ook meebeslissen over de inzet van relatief grote kredieten.

Het nut van een advies

Het advies van deskundigen is niet alleen nuttig om na te gaan of een start al dan 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 schakelen gemeenten soms juist deskundigen in als ze voorzien dat de aanvraag wordt afgewezen. 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 in het rapport op te nemen. Dat maakt duidelijk wat de potentiële starter kan doen om wel succesvol een beroep op het Bbz te doen. Of om te starten zonder Bbz-ondersteuning. De ervaring is dat sommige potentiële starters met die tips aan de slag gaan en in een later stadium alsnog een aanvraag indienen.

Periodieke herbeoordeling

Na toekenning van een voorziening vindt er periodiek een herbeoordeling plaats. Dat is een goede tool om grip op de situatie te houden. Iedere gemeente die we 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 wat vaker. Dat heeft als voordeel dat je er bovenop zit en direct kunt ingrijpen als het niet zo goed loopt. Ook laten veel gemeenten de frequentie van het herbeoordelen afhangen van een extern advies. Daarbij geldt hetzelfde: bij een sterke starter wordt er vaker met wat langere tussenpozen beoordeeld.

Tips voor deze fase

- Door regelmatig toetsen houdt je grip op de situatie.
- Sommige gemeenten monitoren ook de ontwikkeling van het bedrijf als er geen uitkering (meer) wordt verleend, maar de ondernemer nog wel een lening voor bedrijfskapitaal heeft.
- Na het verstrekken van een voorziening is het van belang het debiteurenbeheer goed op orde te houden. Dat is minstens zo belangrijk als een voorziening toekennen. Een goede tool daarvoor zijn de herbeoordelingen en externe adviezen, maar ook de informatie van de begeleider.

Voordelen van begeleiding

Veel gemeenten vinden begeleiding tijdens en na de start een noodzakelijke voorwaarde voor een goede start van een onderneming. Het vergoot de kansen van de zelfstandig ondernemer én de kans van slagen van de onderneming. Door begeleiding kunnen ze een vinger aan de pols houden en de ontwikkeling van de onderneming monitoren. Daarom kopen ze begeleiding in of bieden het zelf aan. Zelf de begeleiding uitvoeren heeft als voordeel

dat je alles in één hand kunt houden en dicht op de klant zit. Voor **debiteurenbeheer (#debiteurenbeheer-bbz)** kan het heel handig zijn om er bovenop te zitten. De afdeling debiteurenbeheer kan snel in actie komen als het niet goed gaat met de klant.

Vorbereidingstraject en begeleiding door dezelfde of andere externe partner

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 juist voor om dat 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. Daardoor zal er eerder een signaal komen als het niet zo goed gaat.

Begeleiding tijdens en na de start door externen

Alphen aan den Rijn

Op 1 januari 2014 is de gemeente Rijnwoude met de gemeentes Boskoop en Alphen aan den Rijn gefuseerd tot de (nieuwe) gemeente Alphen aan den Rijn. Vanwege die fusie hebben de gemeentes Nieuwkoop en Kaag en Braassem de Gemeenschappelijke Regeling ISD De Rijnstreek beëindigd en de uitvoering van de Participatiewet en het Bbz ondergebracht bij de gemeente Alphen aan den Rijn. De (nieuwe) gemeente Alphen aan den Rijn regelt zelf de begeleiding van de starter om via de zijlijn te kunnen meekijken en grip op de situatie te houden. De begeleiding gebeurt door externe adviespartijen of het Ondernemersklankbord. Het voordeel van het Ondernemersklankbord is dat het weinig kost.

Haarlem

Ook Haarlem verwijst klanten voor begeleiding door naar het Ondernemersklankbord. De klanten betalen de eigen bijdrage zelf. Daarnaast ook wordt gewerkt met levensvatbaarheidsonderzoeken in combinatie met drie begeleidingsgesprekken na de start. Die begeleidingsgesprekken worden gedaan door dezelfde partij die het levensvatbaarheidsonderzoek heeft gedaan

Hoofdstuk 4.4

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 een maximaal bedrag per klant beschikbaar stellen. Werk je met een externe partner dan kun je 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. Dat moet goed onderbouwd zijn voordat het zelfstandigenloket akkoord gaat. De punten die de klant moet verbeteren worden dan ook gemonitord, zodat gekeken kan worden of de klant daadwerkelijk voortgang boekt en of begeleiding nog zin heeft.

Sommige externe partijen vragen een relatief lage vergoeding. Een aantal gemeenten noemt het Ondernemersklankbord als goed en betaalbaar alternatief. De ene gemeente vergoedt wel de maandelijkse bijdrage aan het Ondernemersklankbord, de andere laat de klant dat zelf betalen. Andere gemeenten hebben een coachpool. Daarin 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

ROZ Twente en Achterhoek

Het ROZ heeft een pool van 25 coaches. Zij kunnen gestarte ondernemers begeleiden en worden door het ROZ betaald tegen een betaalbare mvo-tarief. Het budget daarvoor wordt bijeengebracht uit de middelen van de deelnemende gemeenten. Door de ruime keuze aan coaches is er altijd een coach die bij de ondernemer past.

Den Haag

Den Haag werkt samen met een externe partij die startende ondernemers het eerste jaar na de start van het bedrijf begeleidt. De begeleiding van de gevestigde ondernemer wordt verzorgd door het Ondernemersklankbordgroep. Ook wordt de opbrengst van social return van de deskundigheidsonderzoeken ingezet om in specifieke situaties begeleiding aan te bieden.

Haal meer uit het Bbz

Hoofdstuk 4.5

Samenvatting

Tot slot van dit hoofdstuk brengen we alle uitvoeringskeuzes in beeld met hun voor- en nadelen in twee overzichten.

Het eerste overzicht zet keuzes over de invulling bij beoordeling, deskundigenadvies en toekenning op een rij.

Invulling bedrijfseconomisch onderzoek of levensvatbaarheidstoets

Door externe deskundigen

Voordelen:

- deskundigheid aanwezig
- minder deskundigheid bij gemeente nodig
- medefinanciering door het rijk (declaratieregeling)
- niet kwetsbaar (bij ziekte neemt een andere of adviseur het over)
- geen kosten in stille tijden

Nadelen:

- overdracht van gegevens en inlichtingen van de gemeente naar de adviseur
- klant krijgt met meer functionarissen te maken en moet zijn verhaal opnieuw vertellen

Door de gemeente

Voordelen:

- onderzoek en beoordeling in één hand
- geen overdracht van gegevens en inlichtingen nodig

Nadelen:

- deskundigheid bij gemeente vereist, medewerkers moeten gekwalificeerd zijn (en zijn vaak duurder, maar het kan ook een voordeel zijn)
- geen medefinanciering Rijk (tenzij werk voor een andere gemeente wordt gedaan)
- in stille tijden lopen kosten door
- soms kwetsbaarder bij ziekte (kleine organisatie, weinig adviseurs)
- niet geschikt voor kleine gemeenten

Alleen complexere zaken door externe deskundigen; de rest door de gemeente

Voordelen:

- eenvoudige zaken worden snel afgehandeld.
- complexere zaken worden door specialisten beoordeeld
- bij grote drukte kan er meer worden uitbesteed aan derden

Nadelen:

- deskundigheid bij gemeente vereist, personeel moet gekwalificeerd zijn (en is duurder, maar het kan ook een voordeel zijn voor gemeenten)
- niet altijd geschikt voor kleine gemeenten
- geen medefinanciering Rijk (tenzij werk voor een andere gemeente wordt gedaan)

- bij beroepszaken wordt vaak meer waarde gehecht aan deskundige derden omdat wordt aangenomen dat de gemeente onvoldoende expertise heeft

Het tweede overzicht vat de uitvoeringskeuzes bij begeleiding tijdens en na de start samen.

Invulling begeleiding

Lang traject door extern adviesbureau, (zes maanden met optie voor verlenging)

Voordelen:

- klant kent de adviseur en organisatie al (maar mag ook kiezen voor een andere adviseur)
- waarborg voor deskundigheid en ziektevervangning
- met knip bij zes maanden goede bewaking dat vervolgtraject alleen wordt ingezet als het echt nodig is
- bij gering aanbod geen kosten, want geen doorverwijzingen

Nadelen:

- financieel belang van begeleider voor voortzetting traject (te ondervangen met bonus/malus-systeem)

Kort traject door extern adviesbureau (vier maanden)

Voordelen:

- waarborg deskundigheid en ziektevervangning
- kort en relatief goedkoop

Nadelen:

- lijkt minder geschikt voor starters met een lange aanlooptijd

Begeleiding door gemeente

Voordelen:

- alles in één hand

Nadelen:

- gemeente moet zelf deskundigheid in huis hebben (het stelt hogere eisen aan medewerkers, maar dat kan ook een voordeel zijn)
- soms problemen door onvoldoende afstand tussen hulp (begeleiding) en controle (vaststelling recht en hoogte, invordering)
- niet geschikt voor kleine gemeenten

Begeleiding door vrijwilligersorganisatie

Voordelen:

- goedkoop voor gemeente en klant
- geen financieel belang adviseur
- flexibel in tijdsinvestering

Nadelen:

- mogelijk probleem in continuïteit (vrijwilligers)
- niet altijd de benodigde deskundigheid voorhanden

Hoofdstuk 5

Gevestigde ondernemers bereiken

Hoe kan de gemeente gevestigde ondernemers bereiken die behoefte hebben aan hulp en ondersteuning? Net als bij starters verschillen gemeenten in de manier waarop ze dat aanpakken: ze zijn afwachtend of actief, doen alles zelf, besteden zaken uit of werken samen om kosten te besparen.

Veel gemeenten zeggen dat ze gevestigde ondernemers moeilijk kunnen bereiken. Zelfstandigen weten zelf de gemeente ook niet te vinden, of verwachten geen hulp van afdelingen Werk en Inkomen en zorg. Ze weten vaak niet wat de gemeente hen kan bieden en kloppen daardoor niet aan voor hulp of ondersteuning. Ook zeggen gemeenten de doelgroep moeilijker te 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 Participatiewet en op een andere locatie dan de afdeling/dienst Werk en Inkomen, verlaagt die drempel aanzienlijk. Goede pr voor het zelfstandigenloket (waarin de focus niet op bijstand ligt) is een belangrijke stap in het bereik van de doelgroep.

Hoofdstuk 5.1

Visie en strategie

Welke vragen kun je als gemeente stellen bij het ontwikkelen van een visie ten aanzien van het wel of niet willen bereiken van gevestigde ondernemers?

Waarom zou je gevestigde ondernemers actief willen bereiken?

Gemeenten die manieren hebben bedacht om zelfstandig ondernemers te steunen en in een vroeg stadium te bereiken, merken dat ze daarmee in een behoefte voorzien. Vaak verdienen ze de extra kosten direct terug doordat ze zo problemen kunnen voorkómen. Ze kunnen bijvoorbeeld het omvallen van een onderneming afwenden. Dat levert de gemeente en de gemeenschap veel op. Voorkomen dat een onderneming omvalt bespaart de gemeente namelijk gemiddeld zo'n € 150.000 (bron IMK). En het heeft nog meer voordelen zoals minder leegstand en onveiligheid. Het stimuleren van ondernemerschap levert ook veel op. Er treden namelijk secundaire effecten op, zoals de spin-off van bedrijvigheid.

Waarom is het actief opzoeken van ondernemers nodig?

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

Bbz als sluitstuk of middel om ondernemen te stimuleren

Je kunt als gemeente de visie hebben dat het Bbz een sluitstuk is. Een tool die je inzet om te voorkomen dat zelfstandig ondernemers met hun onderneming omvallen. Je kunt het Bbz ook zien als onderdeel van de voorzieningen die je biedt om zelfstandig ondernemers te helpen. Als een middel om het ondernemen binnen je gemeente of regio mogelijk te maken. Je hebt dan een brede visie op ondernemen. Je doel is niet zozeer 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 daaraan bijdraagt. Gemeenten met die brede visie op ondernemen bieden vaak ook meer producten dan alleen het Bbz. Ze kiezen ook voor een bewuste positionering van het loket en de dienstverlening. Bij beide visies past een actieve benadering van gevestigde zelfstandigen:

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

Bekendheid vergroten

Gemeenten die deze doelgroep beter willen bereiken doen dat op een of meer van de volgende manieren:

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

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

Drempels wegnemen

Gemeenten kunnen hun bereik ook vergroten door de drempels voor ondernemers zo laag mogelijk te maken. Zo

Hoe kun je 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 kun je de zelfstandige wel via het Bbz helpen met een herfinanciering van de schulden. Dan worden kortetermijnschulden omgezet naar leningen met een looptijd van enige jaren. Als dat niet voldoende is, dan biedt een schuldregeling of akkoord met de schuldeisers mogelijkheden om de onderneming weer levensvatbaar te maken. Daartoe schakelen gemeenten soms schuldhulpverleners in die in 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 gemeenten de levensvatbaarheidstoets uitbesteden aan een adviesbureau, dan moeten ze erop letten dat het adviesbureau oog heeft voor de schuldenpositie van de gevestigde zelfstandige en de mogelijkheden tot herfinancieren.

Hoofdstuk 5.2

Proces

Gevestigde ondernemers kunnen via vier kanalen bij het Bbz-loket van de gemeente komen. Ze melden zichzelf aan nadat ze over de dienstverlening hebben gelezen in een brochure of op een website of ze worden doorverwezen door:

- commerciële instanties zoals banken, boekhouders, bedrijfsadviseurs of mkb-organisaties
- bestuursrechtelijke instanties als de KvK, een afdeling economische zaken, Werkplein of UWV
- vrijwilligersorganisaties

Hoofdstuk 5.3

Uit de praktijk

Gemeenten proberen ondernemers met verschillende activiteiten te bereiken. Ze maken reclame voor hun dienstverlening en geven regelmatig voorlichting of informatie. Er zijn niet veel gemeenten die regelmatig speciaal voor gevestigde zelfstandigen voorlichting geven, maar de gemeenten die dat wel doen merken dat ze in een grote behoefte voorzien.

Periodieke voorlichting aan gevestigde zelfstandigen

Rotterdam

Rotterdam biedt wekelijks voorlichting aan gevestigde ondernemers. De voorlichting is op afspraak, zodat men weet wie er komt. Na de bijeenkomst volgt een vervolgspraak zodat er bij problemen direct doorgepakt kan worden.

Gemeenten die regelmatig speciaal voorlichting geven aan gevestigde zelfstandigen trekken ook veel op met hun ketenpartners, zodat ze samen een sluitend aanbod 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

Flevoland

Door het intrekken van de subsidie is het Ondernemerspunt Flevoland (OPF) opgeheven. Dat initiatief van provincie en Flevolandse gemeenten onder beheer van het Zelfstandigenloket Flevoland (ZLF) was bedoeld om zelfstandig ondernemers bij te staan. Toch zetten die gemeenten zich nog steeds in voor brede dienstverlening aan zelfstandigen door:

- schuldhulpverlening voor (ex-)ondernemers via het ZLF, waarvan gemeenten de kosten vergoeden
- coaching en advies voor gevestigde ondernemers, bijvoorbeeld door het Ondernemersklankbord met vergoeding van de eigen bijdrage
- ondersteuning via de Flevolandse Zaak voor (ex-)ondernemers die de boekhouding niet meer op orde hebben (door studenten van de Hogeschool Windesheim en het MBO college Lelystad onder begeleiding van oud-ondernemers van het Ondernemersklankbord)
- vroegsignalering van ondernemers met een (financiële) hulpvraag door MKB Doorstart (analyse van de problematiek en mogelijke oplossing door een informatief gesprek en een quick scan en een warme overdracht naar tweedelijns partijen die hulp kunnen bieden om onnodige bedrijfsbeëindiging te voorkomen)
- het MKB Doorstartfonds van twee miljoen euro waarmee gemeenten en provincie hulp bieden aan ondernemingen buiten de Bbz-doelgroep vallen die niet door de markt kunnen worden gefinancierd

Tilburg

Tilburg heeft het ondernemersproject opgezet. ³ Dat biedt dienstverlening aan starters en gevestigde ondernemers die niet tot de Bbz-doelgroep behoren. Het doel hiervan is om de financiële zelfredzaamheid van bedrijven te vergroten. 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

In Arnhem heeft een pilot gedraaid waarbij voorafgaand aan een eventuele Bbz-aanvraag een specialist vroegsignalering is ingezet. Dat was een adviseur van het Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (IMK). Na een campagne bij diverse instanties begon de bekendheid van deze specialist toe te nemen. Uit de evaluatie bleek dat ondernemers met hulpvragen eerder bij die specialist aanklopten dan bij de afdeling Zelfstandigen. Een goede bereikbaarheid kan tot gevolg hebben dat ondernemers voortaan om tien voor twaalf aankloppen in plaats van vijf voor of zelfs vijf over twaalf.

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

Positionering

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

Voorbeelden van positionering

Assen

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 Drentse Zaak zo ingericht dat starters en gevestigde ondernemers elkaar kunnen ontmoeten om van elkaar te leren. Zo organiseren ondernemers die er een standplaats hebben gehuurd workshops voor starters. Die ondernemers hebben zelfs een startpakket samengesteld, waarmee starters tegen aantrekkelijke bedragen gebruik kunnen maken van bijvoorbeeld accountantsdiensten of webdesign.

Rotterdam

In Rotterdam is het Ondernemersplein KvK en Partners de centrale ontmoetingsplaats voor ondernemers in de regio. Daar werken de KvK, het Regionaal Bureau Zelfstandigen, de afdeling economie, het Werkgeversservicepunt, onderwijsinstellingen, de Belastingdienst en banken en andere private partijen samen. Het Plein is nog volop in ontwikkeling naar een one stop shop concept voor ondernemers. Op het Ondernemersplein worden individuele (advies)gesprekken gevoerd, themabijeenkomsten georganiseerd en voorlichting en workshops voor specifieke doelgroepen.

Amsterdam

Het team zelfstandigen van de gemeente Amsterdam is gehuisvest op het Ondernemersplein. Daar zitten ook gelieerde partijen als de Kamer van Koophandel, Qredits, Zuidweg en Partners, Ondernemersklankbord en IMK.

ZLF

De front office van het ZLF is gehuisvest op het ondernemersplein in Almere en Lelystad.

- ③ Zie voor meer informatie over het ondernemersproject de [website van de gemeente Tilburg](http://www.tilburg.nl/ondernemers/ondernemersadvies) (<http://www.tilburg.nl/ondernemers/ondernemersadvies>)

Hoofdstuk 5.4

Mogelijkheden tot kostenbesparing

Hoe kun je activiteiten financieren om de doelgroep te bereiken?

Tips

- Als je 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 kun je veel kosten besparen.
- Werk samen met ketenpartners die ook contact hebben met de gevestigde zelfstandigen. Trek samen op door gezamenlijke spreekuren (voor warme overdracht) of gezamenlijke voorlichting (doorverwijzing).
- Voorkom dat gevestigde zelfstandigen met hun onderneming omvallen. Dat levert je meer op dan niets doen.
- Soms lijken initiatieven niets op te leveren. Je 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 je biedt. Vaak komen de klanten niet direct, 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.

ROZ Twente en Achterhoek

Het ROZ heeft contacten met deurwaarders, maar ook met andere ketenpartners om de ondernemer zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn.

Alphen aan den Rijn

Alphen aan den Rijn krijgt veel gevestigde ondernemers doorverwezen via het Ondernemersklankbord, waarmee de gemeente goede samenwerkingsafspraken heeft. Dat klankbord kan meteen ook een rol vervullen in de dienstverlening aan die doelgroep.

Tilburg

Tilburg neemt deel aan regionale ondernemersnetwerken zodat ondernemers weten wat de gemeente kan bieden. Vanaf 2018 gaan de partijen zich vestigen op één locatie in een ondernemershuis. ⁴

Den Haag

Ook Den Haag zorgt ervoor aanwezig te zijn bij beurzen, bijeenkomsten, voorlichting, startersdagen of openingen en evenementen en daar folders en informatie neer te leggen. Vaak durven klanten niet direct op hen af te stappen omdat ondernemers niet altijd willen dat hun relaties weten dat ze in gesprek zijn met WSP Zelfstandigen.

Voor de positionering zijn er ook alternatieven te bedenken. Kun je je zelfstandigenloket niet elders onderbrengen, zorg er dan voor dat je via digitale kanalen 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 kun je met ketenpartners afspreken dat zij via hun websites naar je dienstverlening verwijzen.

- ④ Zie ook de [website van Station 88 \(http://www.station88.nl\)](http://www.station88.nl), huis voor ondernemerschap en innovatie in Midden-Brabant

Hoofdstuk 5.5

Samenvatting

Tot slot van dit hoofdstuk brengen we alle uitvoeringskeuzes in beeld, met hun voor- en nadelen.

Gevestigde zelfstandigen bereiken

Periodieke voorlichting door uitvoering Bbz

Voordelen:

- eenduidige informatie aan alle zelfstandigen: klanten leren de procedures kennen
- vrij toegankelijk, geen of nauwelijks screening vooraf
- vervoltrajecten kunnen direct aansluiten aan de voorlichtingsbijeenkomsten
- efficiënt: hoofdlijnen mogelijkheden Bbz in één bijeenkomst aan meerdere klanten

Nadelen:

- vergt andere communicatievaardigheden Bbz-consulent (dat stelt hogere eisen aan medewerkers, maar dat kan ook een voordeel zijn voor gemeenten)
- hoge werkdruk in korte tijd
- minder geschikt voor kleine gemeenten

Loket buiten de afdeling/dienst Werk en Inkomen

Voordelen:

- neemt drempel weg: geen melding bij afdeling/dienst Werk en Inkomen
- groter bereik als positionering goed is, bijvoorbeeld bij Kamer van Koophandel of Ondernemershuis

Nadelen:

- vergt mogelijk een scheiding tussen front- en backoffice
- hogere kosten
- niet altijd geschikt voor kleine gemeenten
- mogelijk meer klanten die niet tot doelgroep behoren

Actieve werving door uitvoering Bbz

Voordelen:

- groter bereik
- meer naamsbekendheid

Nadelen:

- hogere kosten
- heeft niet altijd veel resultaat (acties als aanschrijven boekhouders leveren soms geen aanmeldingen op)

Hoofdstuk 6

Intake en toekenning voorziening bij gevestigde ondernemers

Als de gemeente gevestigde ondernemers heeft bereikt, zijn de volgende stappen in het proces kennismaking, intake en selectie.

De gemeente moet nu beslissen welke hulp een ondernemer nodig heeft en in hoeverre de gemeente die (al dan niet in het kader van het Bbz) kan bieden.

Hoofdstuk 6.1

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 je 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.

Kort of lang eerste contact

De gemeenten die kiezen voor een uitgebreid eerste contact, vinden het een voordeel dat ze tijdens dat gesprek een goede selectie kunnen maken. Door deze 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. Vooral gemeenten met grote hoeveelheden aanvragen werken vaak met een korte (telefonische) selectie en een uitgebreidere selectie via de aanvraagformulieren.

Brede of smalle toegang

Het moment van de selectie van potentiële klanten heeft vaak met je visie te maken. Kies je voor een brede of smalle toegang?

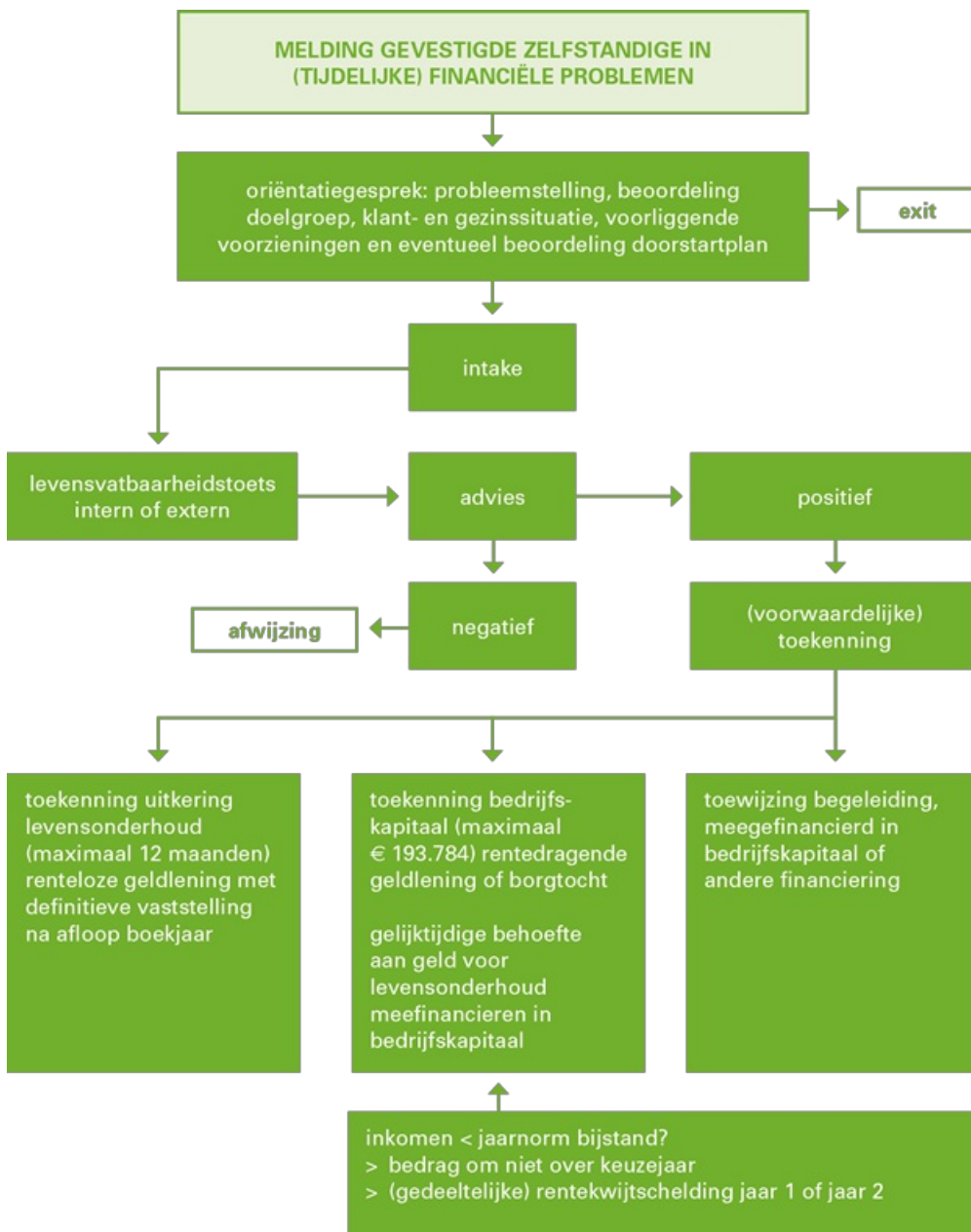
- Bij een brede toegang staat de gemeente niet alleen Bbz-klanten te woord, maar ook klanten die vragen hebben over ondernemen in het algemeen. Dit kan door een brede intake te doen waarin alle aspecten van ondernemen aan bod komen.
- Een smallere toegang kenmerkt zich door selectie vroeg in het proces. 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 daarbij bepalend.

Hoofdstuk 6.2

Proces

Het proces van intake tot toekenning van een voorziening bij gevestigde zelfstandigen ziet er als volgt uit:



Proces intake en toekenning voorziening gevestigde zelfstandigen

Welke voorzieningen kun je aan een gevestigde zelfstandige verstrekken?

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. Die uitkering mag 12 maanden duren en kan worden verlengd met maximaal 24 maanden, maar alleen als de bijstandbehoefte het gevolg is van tijdelijke externe omstandigheden. 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 of te maken. Dat 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 zich 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 helemaal of gedeeltelijk worden kwijtgescholden. Ook kan er een tegemoetkoming worden verleend voor de bankrente bij borgtocht over die twee jaar. Als een zelfstandige gelijktijdig een uitkering en kapitaal nodig heeft, dan worden beide samen als bedrijfskapitaal in de vorm van een rentedragende geldlening verleend.

Proces intake en toekenning voorziening gevestigde zelfstandigen

Download deze bijlage

**Proces intake en toekenning voorziening gevestigde zelfstandigen
(https://www.divosa.nl/sites/default/files/werkwijzer_bijlage/divosa-haal-meer-uit-het-bbz-proces-intake-en_toekenning-voorziening-gevestigde-zelfstandigen.pdf) (pdf, 27 kB)**

Hoofdstuk 6.3

Uit de praktijk

Contact met de potentiële klant is nodig om te kunnen beoordelen of het zelfstandigenloket die klant kan helpen of niet. De gemeente heeft niet alleen de keuze tussen een uitgebreid of kort eerste contact, maar moet ook bepalen hoe en waar dat contact plaatsvindt. Moet de klant naar het gemeentehuis of zelfstandigenloket komen? Is er vrije inloop of werk je op afspraak? Moet de klant zich telefonisch of digitaal aanmelden of ga je naar de klant toe? Uit ons onderzoek bleek dat veel gemeenten beginnen met een korte telefonische oriëntatie. Meestal duren die gesprekken tien tot twintig 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.

Oriëntatiegesprek

Na de 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

RSD De Liemers werkt met oriëntatiegesprekken voor de intake. Behalve 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 dat je een goed beeld van de klant en diens situatie kunt vormen. Ook werkt het drempelverlagend.

Aanvraag en onderzoeken

Na de screening volgt de aanvraag. De klant krijgt daarvoor een aanvraagformulier en moet stukken aanleveren die de aanvraag onderbouwen. De beoordeling van een aanvraag gaat gepaard met een levensvatbaarheidstoets en een advies van een deskundige. Gemeenten kunnen dat zelf doen of 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 sterker bij bezwaar en beroep en kunnen de klant ook beter duidelijk maken waarom hij een voorziening niet krijgt. Sommige gemeenten geven externe rapporteurs een heel duidelijke opdracht, zodat ze weten waarover ze moeten rapporteren.

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

Onderzoeken in eigen beheer

Den Haag

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 alleen ondersteuning levensonderhoud wordt aangevraagd of het om eenvoudige aanvraag voor bedrijfskrediet gaat. De gemeente vraagt wel extern advies in bij twijfel of veel aanvragen.

Voordat een negatief besluit wordt genomen brengt de gemeente de klant daarvan op de hoogte. De klant kan dan reageren en eventueel extra informatie aanleveren die tot een ander oordeel kan leiden. Veel klanten nemen de adviezen bij een afwijzing ter harte en maken vervolgens in korte tijd een verbeterslag. Daarna zijn ze weer welkom voor een nieuwe aanvraag.

ROZ Twente en Achterhoek

Het ROZ doet de levensvatbaarheidsonderzoeken helemaal zelf. De bedrijfseconomische adviseurs zijn daarvoor opgeleid en blijven zich ontwikkelen, waardoor de kwaliteit van de onderzoeken hoog is.

Hoofdstuk 6.4

Mogelijkheden tot kostenbesparing

Zowel gemeenten die met een korte telefonische selectie werken als gemeenten die juist een uitgebreide intake doen, zeggen dat dit rendement oplevert. De ene gemeente selecteert aan het begin om niet veel tijd 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.

Functiescheiding in het proces

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.

Zelfstandigenloket Flevoland

Het ZLF heeft een functiescheiding gemaakt. Zo zijn er aparte medewerkers voor gegevensbeheer. Zij maken dossiers compleet, verzamelen de noodzakelijke stukken voor beoordelingen en verzorgen de administratieve stromen. Ze ontlasten de Bbz-consulenten zodat die zich op het inhoudelijke werk kunnen richten.

Hoofdstuk 6.5

Samenvatting

Tot slot van dit hoofdstuk brengen we alle uitvoeringskeuzes in beeld met hun voor- en nadelen.

Intakeprocedure en toekenning voorziening

Invulling bedrijfseconomisch onderzoek of levensvatbaarheidstoets door externe deskundigen

Voordelen:

- deskundigheid aanwezig
- minder deskundigheid bij gemeente nodig
- medefinanciering door het Rijk (declaratieregeling)
- niet kwetsbaar (bij ziekte neemt een andere adviseur het over)
- geen kosten in stille tijden

Nadelen:

- overdracht van gegevens en inlichtingen van de gemeente naar de adviseur
- klant krijgt met meer functionarissen te maken en moet zijn verhaal steeds opnieuw vertellen

Door de gemeente

Voordelen:

onderzoek en beoordeling in één hand

geen overdracht van gegevens en inlichtingen nodig

Nadelen:

- deskundigheid bij gemeente vereist, medewerkers moeten gekwalificeerd zijn (en zijn vaak duurder; maar het kan ook een voordeel zijn voor gemeenten)
- geen medefinanciering Rijk (tenzij werk voor een andere gemeente wordt gedaan)
- in stille tijden lopen kosten door
- bij kleine organisaties of weinig adviseurs kwetsbaarder bij ziekte en uitval
- niet geschikt voor kleine gemeenten

Alleen complexere zaken door externe deskundigen, de rest door de gemeente

Voordelen:

- eenvoudige zaken worden snel afgehandeld
- complexere zaken worden door specialisten beoordeeld
- bij grote drukte kan er meer worden uitbesteed aan derden

Nadelen:

- deskundigheid bij gemeente vereist, medewerkers moeten gekwalificeerd zijn (en zijn vaak duurder; maar het kan ook een voordeel zijn voor gemeenten)
- geen medefinanciering Rijk (tenzij werk voor een andere gemeente wordt gedaan)
- bij beroepszaken wordt vaak meer waarde gehecht aan deskundige derden en wordt niet altijd aangenomen dat de gemeente over voldoende expertise beschikt. niet altijd geschikt voor kleine gemeenten

Hoofdstuk 7

Begeleiding van gevestigde ondernemers

In dit hoofdstuk gaat het over de mogelijkheid om gevestigde ondernemers te begeleiden, als onderdeel van een Bbz-voorziening of als voorwaarde om een Bbz-voorziening te krijgen. Er zijn ook gemeenten die gevestigde ondernemers op andere manieren steunen.

Door het verstrekken van kredieten lopen gemeenten een risico. Ze willen dat risico graag zo veel mogelijk afdekken door de ondernemer goed op weg te helpen. Dat kan met goede begeleiding.

Hoofdstuk 7.1

Visie en strategie

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. Je kunt de begeleiding meefinancieren in een toe te kennen krediet. De gevestigde ondernemer betaalt dat dan (deels) terug.

Hoofdstuk 7.2

Proces

Het proces bestaat uit drie stappen:

- 1 Een adviseur of klantmanager vindt begeleiding nodig om het bedrijf of beroep van de zelfstandige weer levensvatbaar te maken.
- 2 De zelfstandige is bereid om begeleiding te aanvaarden (en eventueel te betalen).
- 3 De gemeente verleent een opdracht aan een adviseur of deskundige om de zelfstandige te begeleiden.

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 het zelfstandigenloket of de adviseur dat wel nodig acht, dan wordt de aanvraag eerder afgewezen.

Hoofdstuk 7.3

Uit de praktijk

Gemeenten erkennen het belang van begeleiding van een gevestigde ondernemer. Daarom bieden ze allerlei vormen van begeleiding aan. Zo zijn er gemeenten die begeleiding verplicht stellen bij hogere kredieten. Of ze 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 helemaal betalen. Die gemeenten hebben goede afspraken gemaakt met hun coaches of werken al heel lang samen met hun begeleiders.

Alternatieven

Als het niet mogelijk is om algemene begeleiding te bieden, dan kun je 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 of voorlichting over bijvoorbeeld huurrecht of overeenkomsten en verbindingen.

Oplossingen bij problemen met de administratie

ROZ Twente en Achterhoek

De ervaring leert dat ondernemers als het slecht gaat hun boekhouders vaak niet meer betalen. Om toch een betaling te krijgen houden boekhouders de stukken van de ondernemer achter of ze leveren geen cijfers meer. Terwijl die stukken en cijfers weer nodig zijn om hulp te kunnen aanvragen. Om dit soort patstellingen te voorkomen heeft het ROZ administratief bedrijf Oostwerk opgericht dat onderdeel is geworden van de sociale werkvoorziening. Oostwerk verricht ook werkzaamheden voor het ROZ. Ondernemers die moeite hebben om hun administratie op orde te houden, kunnen tegen betaling gebruik maken van de diensten van Oostwerk.

Arnhem

Arnhem biedt sinds 2016 uitgebreide begeleiding aan klanten die een Bbz-krediet of Bbz-uitkering hebben gekregen. Ook helpt de gemeente oudere zelfstandigen om na te gaan of er met een aanpassing in de bedrijfsvoering meer resultaat valt te behalen. Beëindigende zelfstandigen krijgen hulp bij het afsluiten van hun bedrijf. De gemeente heeft ook de vergoeding voor het wegwerken van achterstanden in de boekhouding verruimd. Daardoor kunnen klanten die hun bedrijf beëindigen vanwege schulden zo snel mogelijk worden doorgeleid naar particuliere schulddienstverlening.

Rotterdam

Rotterdam heeft het samenwerkingsconcept de Rotterdamse Zaak ontwikkeld. Dat is een non-profitorganisatie die onderdeel is van de instituten voor Commercieel Management en Financieel Management van de Hogeschool Rotterdam. Studenten runnen de organisatie in samenwerking met het zelfstandigenloket (Regionaal Bureau Zelfstandige) en het Ondernemersklankbord. De Rotterdamse Zaak adviseert en ondersteunt ondernemers met een laag inkomen kosteloos bij het opstellen van het ondernemersplan en marketingplan, het (re)organiseren van de boekhouding en kostprijsberekeningen. Ook is er een fiscale servicelijn. Het project is een uitkomst voor ondernemers die zelf geen cijfers kunnen aanleveren. Ondernemers komen in aanmerking voor hulp van de Rotterdamse Zaak als ze

- geen middelen hebben om zelf hulp in te kopen,
- gemotiveerd is de onderneming te redden en zich daar ook maximaal voor inzetten

De partners bieden gratis adviesgesprekken en workshops aan ondernemers. Daardoor blijken ondernemers regelmatig in staat zelf hun problemen op te lossen en hoeven ze geen Bbz aan te vragen. De hulp van de Rotterdamse Zaak vergroot de kansen van de ondernemers die wel Bbz aanvragen. De ondernemers worden gevolgd met een gezamenlijk klantvolgsysteem.

Hoofdstuk 7.4

Mogelijkheden tot kostenbesparing

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

Tips

- 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 maak je als een ondernemer overeind blijft?
- Als begeleiding te duur is, bied dan voorlichting over specifieke, voor ondernemers relevante, onderwerpen.
- Sluit aan bij instanties die al voorlichting of informatie bieden aan ondernemers. Denk daarbij ook aan de budgetcursussen die de schuldhulpverlening biedt. Daarin komt administratie ordenen zeker aan de orde.
- Bij het armoedebeleid werken gemeenten vaak samen met een medewerker van de Belastingdienst die bijvoorbeeld helpt met het invullen van formulieren. Maak die verbinding ook met het Bbz. Regel bijvoorbeeld een gezamenlijk spreekuur.=
- Draai je dienstverlening om, werk vraaggericht in plaats van aanbodgestuurd. Bied niet aan wat je denkt dat relevant is, maar vraag 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.
- Kijk of het mogelijk is om goedkopere alternatieven te bieden. Bijvoorbeeld begeleiding via het Ondernemersklankbord. Of sluit aan bij bestaande initiatieven van ketenpartners.

Tilburg

Als alternatief voor begeleiding maakt Tilburg gebruik van de kennischeque, een subsidie waarmee ondernemers expertise kunnen inkopen bij kennisinstellingen in Tilburg en de regio. ⑤ Een aanvrager kan maar één kennischeque krijgen. Het college bepaalt het bedrag van de kennischeque (maximaal € 5.000) via een eenmalige subsidievaststelling op basis van de aanvraag. Van de kosten van de kennischeque kan maximaal 75% als subsidie worden verleend.

- ⑤ Zie ook het artikel [Gemeente Tilburg introduceert de kennischeque voor het MKB](https://www.lerenenwerken.nl/gemeente-tilburg-introduceert-de-kennischeque-voor-het-mkb) (<https://www.lerenenwerken.nl/gemeente-tilburg-introduceert-de-kennischeque-voor-het-mkb>).

Hoofdstuk 7.5

Samenvatting

Tot slot van dit hoofdstuk brengen we alle uitvoeringskeuzes in beeld met hun voor- en nadelen.

Het volgende overzicht laat zien welke keuzes gemeenten moeten maken bij het invullen van de begeleiding van gevestigde ondernemers.

Begeleiding of alternatieven

Lang traject door extern adviesbureau (zes maanden met optie voor verlenging)

Voordelen:

- de klant kent de adviseur of organisatie al (maar mag ook een andere adviseur kiezen)
- waarborg deskundigheid en ziektevervangning
- door de knip bij zes maanden goede bewaking dat vervolgtraject alleen wordt ingezet als het echt nodig is
- bij weinig vraag geen kosten, want geen doorverwijzingen

Nadelen:

- begeleider heeft financieel belang bij voortzetting traject (te ondervangen door bonus/malus-systeem)

Kort traject door extern adviesbureau (vier maanden)

Voordelen:

- waarborg deskundigheid en ziektevervangning
- kort en relatief goedkoop traject

Nadelen:

- lijkt minder geschikt voor starters met een lange aanlooptijd

Gemeente voert begeleiding zelf uit

Voordelen:

- alles in één hand

Nadelen:

- soms problemen door onvoldoende afstand tussen hulp (begeleiding) en controle (vaststelling recht en hoogte, invordering)
- gemeente moet zelf deskundigheid in huis hebben (hogere eisen aan medewerkers, soms duurder; maar het kan ook een voordeel zijn)
- niet geschikt voor kleine gemeenten

Begeleiding door vrijwilligersorganisatie

Voordelen:

- goedkoop voor gemeente en klant
- geen financieel belang adviseur
- flexibel in tijdsinvestering

Nadelen:

- kans op probleem in continuïteit (vrijwilligers)
- niet altijd de benodigde deskundigheid voorhanden

Het volgende overzicht laat zien welke opties er zijn om de begeleiding te bekostigen.

Kosten van de begeleiding

Meefinancieren in bedrijfskapitaal

Voordelen:

- klant betaalt zelf, dus geen kosten voor gemeente
- klant heeft financiële prikkel en motivatie actief deel te nemen aan begeleiding

Nadelen:

- duurder voor klant

De gemeente betaalt

Voordelen:

- komt eenheid van beleid ten goede
- wie betaalt bepaalt

Nadelen:

- duurder voor gemeente
- het wordt de zelfstandige te makkelijk gemaakt

De zelfstandige betaalt zelf

Voordelen:

- klant heeft financiële prikkel en motivatie actief deel te nemen aan begeleiding

Nadelen:

- alleen haalbaar bij lage kosten (zoals bij begeleiding door het Ondernemersklankbord)

Hoofdstuk 8

Debiteurenbeheer Bbz

In dit hoofdstuk staat het debiteurenbeheer bij het Bbz centraal, bij startende en gevestigde ondernemers. Effectieve uitvoering van debiteurenbeheer is essentieel om het Bbz betaalbaar te houden. Gemeenten kunnen het debiteurenbeheer op verschillende manieren organiseren en bij verschillende afdelingen onderbrengen.

Onder debiteurenbeheer Bbz verstaan we alle invorderingsactiviteiten van de gemeenten in het kader van de uitvoering van het Bbz:

- de aflossing en rentebetalingen van toegekende bedrijfskapitalen
- de terugvordering van te veel betaalde uitkeringen levensonderhoud
- de terugvordering van bedrijfskapitalen die zijn opgeëist of opeisbaar zijn geworden
- de terugbetaling van vorderingen wegens uitwinning door de bank van de borgtocht die de gemeente aan de bank heeft verleend (bedrijfskapitaal in de vorm van borgtocht)
- Omdat de laatste vorm van invordering vrijwel niet voorkomt, behandelen we die verder niet.

Het Bbz kent een verplichting tot terugvordering en 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 die 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.
- Zo nodig kunnen gemeenten (gedeeltelijk) uitstel van betaling geven als ze verwachten dat een zelfstandige in de toekomst weer kan 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 maximaal drie jaar mogelijk.
- Als blijkt dat de zelfstandige na verloop van die drie jaar niet kan betalen, zijn de lening en de achterstallige rente onmiddellijk opeisbaar en vordert de gemeente die van de zelfstandige terug.
- Bij beëindiging van het bedrijf moet de zelfstandige de lening terugbetalen. Meer daarover in [hoofdstuk 8.3 \(#debiteurenbeheer-bbz--uit-de-praktijk\)](#).

Meer informatie over debiteurenbeheer is te vinden in de [Werkwijzer Debiteurenbeheer Bbz](#) van Divosa.

Hoofdstuk 8.1

Visie en strategie

Bij 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 goede organisatie van belang. Vroeger richtten gemeenten zich vooral op het verstrekken van kredieten en uitkeringen en wat minder op het terugvorderen van bedragen.

Zorg voor overzicht

Het is belangrijk om duidelijk in beeld te hebben hoeveel geld je hebt uitstaan en of alles wel afgelost wordt. Het kan 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 hebben de afgelopen jaren een flinke inhaalslag op het gebied van debiteurenbeheer gemaakt.

Geef debiteurenbeheer goed vorm

De vraag is hoe gemeenten debiteurenbeheer het beste kunnen vormgeven. Aan de ene kant is er het specialisme van de afdelingen debiteuren. Je mag verwachten dat die afdeling stevig inzet op invordering en 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 je van de medewerker die met het debiteurenbeheer van Bbz-vorderingen is belast mag verwachten dat hij de specifieke regels van het Bbz kent en ze 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 die deskundigheid wel aanwezig bij Bbz-consulenten, maar niet bij medewerkers debiteurenbeheer. Het ligt voor de hand dat je 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 bedrijfssituatie en inkomensperspectief door de Bbz-consulent.

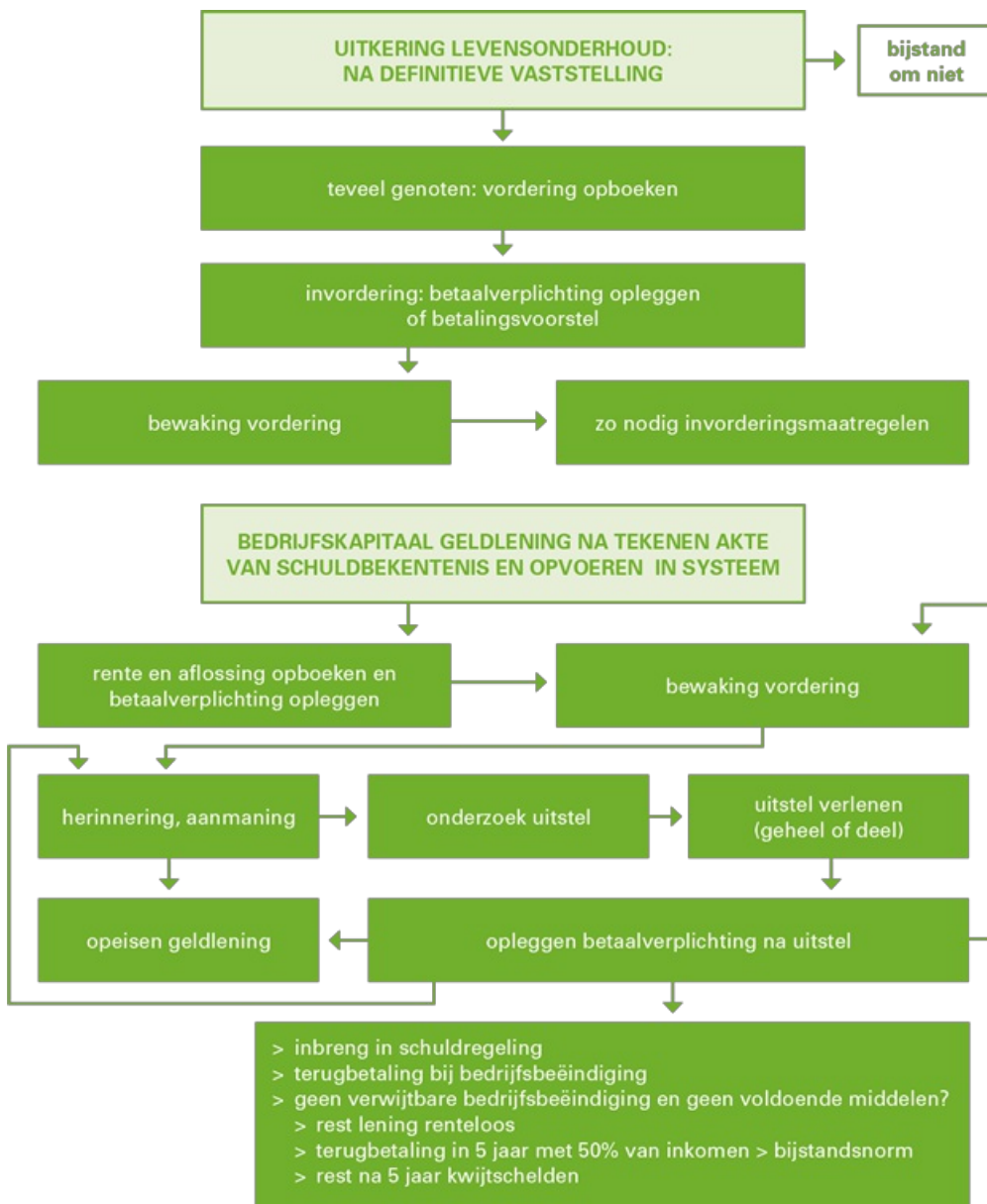
Neem contact op

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

Hoofdstuk 8.2

Proces

Het proces bij debiteurenbeheer ziet er als volgt uit:



Proces debiteurenbeheer

Hoe is het proces georganiseerd?

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 bij de afdeling debiteurenbeheer, maar het zelfstandigenloket doet de onderzoeken (bijvoorbeeld naar uitstel). Het zelfstandigenloket neemt contact op met de klant en kijkt of er andere oplossingen zijn, voordat er echt een harde incasso volgt.
- Er is een knip in het proces: 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 het loket 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.

- Er is 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. Daarbij speelt een rol dat er vaak weinig debiteuren zijn, maar dat het wel gaat om relatief hoge bedragen per debiteur.

Proces debiteurenbeheer

Download deze bijlage

Proces debiteurenbeheer

(https://www.divosa.nl/sites/default/files/werkwijzer_bijlage/divosa-haal-meer-uit-het-bbz-proces-debiteurenbeheer.pdf) (pdf, 25 kB)

Hoofdstuk 8.3

Uit de praktijk

Hoe pakken gemeenten debiteurenbeheer aan? Welke varianten in de organisatie zijn er?

Varianten in de organisatie van debiteurenbeheer

Utrecht

In Utrecht werken medewerkers debiteurenbeheer binnen het zelfstandigenloket. Er zijn daardoor 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.

Den Haag

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 bij signalen van het automatiseringssysteem. De medewerker debiteurenbeheer stuurt een herinnering en eventueel een aanmaning naar de klant en neemt ook persoonlijk contact op. Hij belt, stuurt een brief of gaat op bezoek. Hij weet wat de beste aanpak is doordat het zelfstandigenloket dossiers warm overdraagt.

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 laat toe om de termijnen te volgen, de rente op te boeken of bij verschillende producten aparte codes toe te voegen per. Daarom hebben sommige gemeenten zelf een systeem ontwikkeld. Vaak zetten ze de algemene informatie uit het automatiseringssysteem in een Excelbestand om daarmee berekeningen bij het debiteurenbeheer te doen.

Sommige gemeenten dreigen snel met het inschakelen van deurwaarders om de klant te bewegen om alsnog te betalen.

Debiteurensystemen bij Utrecht en het ZLF

Utrecht en het ZLF werken ieder met een zelf ontwikkeld debiteurensysteem in Excel als aanvulling op het standaard uitkeringensysteem. Het is geschikt voor berekeningen en bewaking van leningen en vorderingen. In Utrecht is voor de rentedragende geldleningen een module ontwikkeld die met (stoplicht)kleuren aangeeft of de klant bij is met betalen, achterstand heeft of uitstel heeft gekregen. Op die manier is snel te achterhalen welke klanten in de betreffende maand aandacht nodig hebben.

De module van het ZLF is ook geschikt voor berekeningen, zoals de definitieve vaststellingen. Medewerkers kunnen er verder klant- en uitkeringengegevens raadplegen en het debiteurenbeheer in vastleggen. Voor de beschikkingen is het systeem gekoppeld aan Word.

Een ander belangrijk punt is het bijhouden van de voortgangsonderzoeken. Verricht ze liefst jaarlijks, zodat je zicht houdt op de omstandigheden van de ondernemer. Het kost soms tijd en moeite om cijfers van de ondernemers te krijgen, maar die cijfers bieden wel inzicht in de situatie waardoor je escalatie kunt 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:

Samenwerking van zelfstandigenloket en afdeling debiteuren/terugvordering en verhaal

- Zorg voor een goede afspraken over prioriteiten met de afdeling debiteurenbeheer.
- Maak afspraken wie wat doet bij het opknippen van het proces.
- Laat de regie bij het zelfstandigenloket. Dat zorgt voor centrale sturing en controle.
- Kennis van het Bbz bij de afdeling debiteurenbeheer biedt meerwaarde.
- Detacheer medewerkers van debiteurenbeheer bij het zelfstandigenloket.
- Houd de lijnen kort.

De omgang met de klant

- Zit er bovenop, laat het niet lopen. Laat het duidelijk blijken als er een betalingsachterstand is ontstaan.
- Gebruik een automatiseringssysteem voor debiteurenbeheer. Heb je dat niet, gebruik dan Excel.
- Gebruik managementinformatie om te kunnen sturen; minimaal maandelijks een overzicht met 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 zoals de inzet van een deurwaarder, maar onderneem die stap ook echt als het nodig is.

Als het debiteurenbeheer nog niet goed loopt, probeer dan in kaart te brengen hoeveel tijd het kost om het op orde te brengen. 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.

Zo kreeg Alkmaar de doorlooptijd van debiteurenbeheer op orde

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

Hoofdstuk 8.4

Mogelijkheden tot kostenbesparing

Het is niet altijd mogelijk om leningen helemaal terug te vorderen. Ondernemerschap is niet altijd succesvol en soms zijn er verliesgevende periodes. Dan loopt de zelfstandige een risico, maar door de geldlening geldt dat ook voor de gemeente. Maar er zijn wel manieren te bedenken om het risico te beperken.

ROZ Twente en Achterhoek doet aan actief debiteurenbeheer

Het ROZ kijkt 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.

Haal meer uit het Bbz

Hoofdstuk 8.5

Samenvatting

Tot slot van dit hoofdstuk brengen we alle uitvoeringskeuzes in beeld met hun voor- en nadelen.

Positionering debiteurenbeheer

Volledig bij debiteurenbeheer

Voordelen:

- alles bij medewerkers debiteurenbeheer
- waarborg voor eenduidig terugvorderingsbeleid gemeente
- waarborg eenduidige invordering en contacten met externen zoals deurwaarders

Nadelen:

- groter risico op ontbreken van noodzakelijke Bbz-kennis
- uitvoering te veel door bril van de Participatiewet
- te grote afstand tot uitvoering Bbz
- medewerker debiteurenbeheer moet ook Bbz-taken uitvoeren (zoals beoordeling betalingsruimte/uitstel)

Bij debiteurenbeheer, maar Bbz-onderzoeken door Bbz-consulent

Voordelen:

- standaard invordering bij medewerkers debiteurenbeheer
- waarborg eenheid terugvorderingsbeleid gemeente
- waarborg eenduidige invordering en contacten met externen zoals deurwaarders
- specialistisch Bbz-werk door Bbz-consulenten (betalingsruimte/uitstel)

Nadelen:

- veel overdrachtsmomenten
- knip in werkzaamheden

Leningen bij Bbz-consulent, vorderingen bij debiteurenbeheer

Voordelen:

- specialistisch Bbz-werk door Bbz-consulenten;
- standaard invordering bij medewerkers debiteurenbeheer
- waarborg voor eenheid terugvorderingsbeleid gemeente
- waarborg voor eenduidige invordering en contacten met externen zoals deurwaarders

Nadelen:

- veel overdrachtsmomenten
- knip in werkzaamheden
- bij leningen en vorderingen krijgt klant met twee aparte teams te maken

Medewerker debiteurenbeheer ondergebracht bij zelfstandigenloket

Voordelen:

- medewerker debiteurenbeheer specialiseert zich in Bbz
- gescheiden functies in uitvoering Bbz

- waarborg voor aandacht aan Bbz-debiteuren
- waarborg voor eenduidigheid bij Bbz-invordering en contacten met externen zoals deurwaarders

Nadelen:

- grotere afstand tot algemeen beleid debiteurenbeheer
- mogelijk verlies productiviteit bij weinig aanvragen
- kwetsbaar bij een solofunctie
- niet geschikt voor kleine gemeenten

Volledige integratie in werkzaamheden Bbz-consulent

Voordelen:

- alle Bbz-werkzaamheden in één hand
- specialistisch Bbz-werk door Bbz-consulent
- de klant heeft één aanspreekpunt
- korte lijnen, collegiaal overleg mogelijk

Nadelen:

- bij drukte kan prioriteit bij het afhandelen van Bbz-aanvragen komen, ten koste van debiteurenbeheer
- geen waarborg voor eenduidigheid bij Bbz-invordering of contacten met externen zoals deurwaarders
- minder geschikt voor kleine gemeenten

Hoofdstuk 9

Samenwerken loont!

Om ondernemers effectieve en integrale dienstverlening te kunnen bieden is samenwerking essentieel. Dit hoofdstuk bespreekt samenwerking op verschillende niveaus, belicht hoe samenwerkingsverbanden opgezet kunnen worden en geeft tips op basis van de praktijk.

Om ondernemen in je gemeente te stimuleren kun je het Bbz als tool inzetten. Maar om ondernemers op een zo breed mogelijk vlak te ondersteunen is vaak meer nodig: samenwerking.

Hoofdstuk 9.1

Visie

Samenwerking binnen de gemeente en op lokaal en regionaal niveau helpt om ondernemers betere dienstverlening te bieden.

Samenwerking binnen de gemeente

Voor iedere gemeente is het van belang om binnen de eigen organisatie verbindingen te leggen. Voorbeelden zijn samenwerking met de afdeling economische zaken en andere gemeentelijke diensten (zoals wijkmanagers, gebiedsbeheerders, huisvesting, ruimte en wonen), schuldhulpverlening en Werk en Inkomen. Daarmee creëer je als gemeente een integrale dienstverlening.

Lokale samenwerking

Bij lokale samenwerking werk je samen met ketenpartners als de Kamer van Koophandel of de Belastingdienst om ondernemers binnen je gemeente te ondersteunen. Samenwerken kan door kennis te hebben over elkaars dienstverlening en onderling door te verwijzen, maar ook door geïntegreerde dienstverlening te bieden, bijvoorbeeld door samen spreekuren te draaien.

Regionale samenwerking

Bij het samenwerken met gemeenten in je regio zijn er meer mogelijkheden. Je kunt bijvoorbeeld de hele uitvoering van het Bbz verzorgen. Of je voert een aantal werkzaamheden uit voor je regiogemeenten.

Sommige gemeenten die regionaal werken voeren meer uit dan alleen het Bbz. Vanuit een brede visie op ondernemen is hun dienstverlening ook breder. Ze maken verbinding met de ketenpartners uit hun gemeenten of met regionale partners en combineren die dienstverlening met de uitvoering van het Bbz. Dat heft veel 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 je vanuit de regio (financiële) steun kunt bieden.
- Het bundelen van budgetten biedt financieel voordeel. Daardoor is er meer mogelijk, omdat je zaken grootser of intensiever kunt aanpakken, wat weer meer rendement oplevert voor ondernemers.

Hoofdstuk 9.2

Uit de praktijk

Samenwerken is het sleutelwoord. Maar hoe begin je daarmee? Of hoe leg je verbinding met de regiogemeenten?

Lokale samenwerking aangaan

De eerste stap bij lokale samenwerking is vaak het geven van inzicht in de werkzaamheden van het zelfstandigenloket aan ketenpartners. Bekend maakt bemind. Veel gemeenten merkten dat ketenpartners vooral verbaasd waren dat er zoveel verbindingen te leggen waren. Ze bleken veel met dezelfde doelgroep te werken zonder het van elkaar te weten.

Samenwerking kan low key zijn. Je praat ketenpartners bij over je werkzaamheden en de dienstverlening aan de doelgroep. Vervolgens kun je voor elkaar als doorverwijzer gaan fungeren. Of je woont daarna bijeenkomsten van ketenpartners bij. Eens in de zoveel tijd herhaal je die voorlichting, zodat er verbindingen blijven.

Bij een intensievere vorm van samenwerking verzorg je samen met een ketenpartner spreekuren waardoor je een casus direct kunt overpakken. Terugkoppeling over overgedragen cases hoort daarbij. Eventueel kun je afspraken procesmatig vastleggen. Een nog intensievere vorm is gezamenlijke huisvesting of het bundelen van de vertegenwoordiging van alle ketenpartners in een ondernemershuis. Bij deze vorm van samenwerking ontstaat al snel een lijst met vaste contactpersonen zodat je gericht kunt overdragen.

Samenwerken met ketenpartners

Amsterdam

Amsterdam zoekt de samenwerking met name met de deelnemers aan het Ondernemersplein, zoals de Kamer van Koophandel, Qredits, Zuidweg en Partners, het Ondernemersklankbord, IMK, MKB Doorstart, STOA Startersadvies en UWV.

ROZ Twente en Achterhoek

Het ROZ werkt op allerlei manieren samen met externe partijen om ondernemers en starters zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn en de kansen op succesvol ondernemen zo groot mogelijk te maken. Zo werkt het ROZ samen met Oostwerk administratief bedrijf. Ondernemers kunnen daar tegen betaling administratieve ondersteuning krijgen of hun administratie volledig uitbesteden. Daarnaast worden het hele jaar door trainingen gegeven voor (startende) ondernemers. Ook daarbij wordt afhankelijk van het thema samengewerkt met anderen bijvoorbeeld een marketingcommunicatiebureau (bij trainingen over internetmarketing en social media) en de Rabobank (bij een training over verzekeringen). Verder houden externe partijen er gratis spreekuren over juridische, fiscale en financiële onderwerpen. Ten slotte wordt er met diverse onderwijsinstellingen samengewerkt om ondernemerschap en ondernemendheid bij studenten te stimuleren.

Regionale samenwerking aangaan

Gemeenten kunnen niet alleen samenwerken met ketenpartners, maar ook met gemeenten in hun regio. De geïnterviewde gemeenten noemen twee zaken cruciaal om een regionale uitvoering tot een succes te maken: goed contact met regiogemeenten en openheid/transparantie over dienstverlening en kosten.

Samenwerken in de regio

Alkmaar

Het zelfstandigenloket Alkmaar bedient 16 regiogemeenten. De samenwerking is gestart met een intentieverklaring. Daarin stonden onder meer 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 de (wettelijke) mogelijkheden optimaal te benutten
- 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 zet in op kostendekkende exploitatie)
- volwaardige inbreng in het loket voor elke deelnemende gemeente

Rotterdam

Het Regionaal Bureau Zelfstandigen (RBZ) Rotterdam noemt behalve de al eerdergenoemde voordelen van regionale samenwerking ook de volgende pluspunten:

- 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 ze afnemen.
- Kostenefficiëntie; de benodigde overhead wordt gedeeld (RBZ heeft geen winstoogmerk: gemeenten betalen kostprijs) en de gemeenten hebben samen meer inkoopkracht.
- Kredietbeheer; RBZ ondersteunt gemeenten bij actief kredietbeheer om uitstaand bedrijfskapitaal zo goed mogelijk in te vorderen (het gaat om tientallen miljoenen in de regio).
- Managementinformatie; het RBZ voorziet deelnemende gemeente maandelijks van informatie.
- Poortwachtersfunctie; het RBZ geeft bekendheid aan de mogelijkheden, maar voorkomt onnodige en kansloze aanvragen.
- Risico-inschatting; er is een strenge maar goede inschatting van de risico's. RBZ verstrekt alleen wat nodig is.
- Flexibiliteit; RBZ vangt pieken en dalen in werkzaamheden op in een flexibele schil.
- Opdrachtverlening; RBZ zorgt voor professionele opdrachtverlening en sturing van adviesbureaus.

Contact met regiogemeenten

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 om ontwikkelingen door te spreken. Bij een forse toename van het aantal meldingen is het goed om dat direct terug te koppelen en de (financiële) consequenties daarvan te bespreken. Regionaal werken is alleen effectief als je vertrouwen opbouwt en je regiogemeenten betreft bij wat je doet.

Het ZLF informeert regiogemeenten over nieuwe ontwikkelingen

Het ZLF heeft vier keer per jaar een bijeenkomst met alle regiogemeenten om actuele ontwikkelingen te bespreken en soms een nieuwe lijn in te zetten als de regiogemeenten dat willen. Dat 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 direct 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.

Openheid en transparantie

Gemeenten die regionaal werken geven allemaal aan dat openheid en transparantie belangrijke voorwaarden zijn voor een goede samenwerking. Daarbij gaat het niet alleen over de kostprijs, maar ook over de keuze voor een bepaald product. Terugkoppeling daarover geeft vertrouwen en de regiogemeenten hebben altijd zicht op wat er precies aan werkzaamheden wordt verricht.

Openheid over producten

ZLF

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

Utrecht

Utrecht heeft van de regiogemeenten het volledige mandaat voor de uitvoering van het Bbz gekregen via een mandaatbesluit. Daarbij wordt gewerkt met een productenboek en een tarievenlijst.

Flevoland

In Flevoland krijgen de gemeenten per kwartaal achteraf een rekening over wat ze echt hebben afgenomen. Hier kopen de regiogemeenten een totaalproduct dat zelfs de accountantsverklaring omvat. Er komen geen kosten meer bij en er hoeft niets achteraf verrekend worden. Daardoor is het heel duidelijk wat de gemeenten inkopen en wat daarvoor geboden wordt. Per kwartaal wordt er een overzicht van de gerealiseerde resultaten aan de gemeenten verstrekt.

Alkmaar

Bij het Zelfstandigenloket Alkmaar betalen regiogemeenten alleen datgene wat ze hebben afgenomen. Daarnaast gaat eens per jaar een delegatie bij de gemeenten langs om te vertellen welke dienstverlening ze bieden. De gemeenten zelf hebben vertegenwoordigers in een begeleidingscommissie die beslist over voorstellen die Alkmaar indient. Alle cijfers, ook van debiteurenbeheer, zijn direct opvraagbaar. Zo wordt er draagvlak gecreëerd en worden alle gemeenten betrokken.

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

Tips

Tips bij het opzetten van samenwerking

- Doe een onderzoekje naar dienstverlening aan ondernemers.
- Stel vragen als:
 - Wat wordt er nu geboden en door wie?
 - Waar zit de overlap en waar vallen de gaten?
 - Wat wil en kun je 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 de resultaten als input voor een gesprek over samenwerking binnen je gemeente, met (lokale) ketenpartners of met regiogemeenten.
- Wil je liever politieke steun voor het opzetten van samenwerking? Zet dan de dienstverlening aan zelfstandig ondernemers in je gemeente op de (politieke) agenda. Bijvoorbeeld vanuit de vraag wat de gemeente wil betekenen in dienstverlening aan ondernemers.
- De eerste stappen naar samenwerking beginnen met inzicht in elkaars dienstverlening. Zo wordt ook duidelijk waar je samen kunt optrekken, binnen je gemeente of met externe partners.
- Samenwerking kan beginnen met afspraken over het doorverwijzen van klanten. Dat is een heel eenvoudige samenwerkingsvorm die altijd uitgebreid kan worden.
- Als je wilt samenwerken om ondernemers binnen je gemeente of regio goed te ondersteunen, dan heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het Bbz. Het wordt dan een onderdeel van bredere dienstverlening en geen uitgangspunt. Je moet duidelijk maken wat het grotere verband is en hoe samenwerking dat ondersteunt. Welke meerwaarde heeft die samenwerkingsvorm?
- Zorg bij samenwerking met externe partners dat je tijd investeert in relatiebeheer. Breng regelmatig onder de aandacht wat je doet en met welke resultaten. Dat leidt tot begrip, vertrouwen en een prettige relatie. Je kunt ook een commissie instellen die bijvoorbeeld bijeenkomt bij complexe cases of als er grote kredieten worden verstrekt.
- Maak bij elke vorm van samenwerking goede afspraken. Ga je een deel van de uitvoering verzorgen voor een regiogemeente? Zorg er dan voor dat je een (volledig) mandaat hebt, zodat duidelijk is wie welke verantwoordelijkheid draagt.
- Schaalvergroting moet geen doel op zich zijn. Zet het alleen in als het meerwaarde heeft en past binnen de lokale en regionale situatie.

Bijlage 1

Do's en dont's

Deze bijlage geeft gemeenten tips wat te doen en laten om de dienstverlening aan zelfstandigen zo effectief mogelijk te maken.

Wel doen

- Zie het Bbz als onderdeel van het brede beleidspalet van werkgelegenheid, wijk economie en voorkomen van uitkeringsafhankelijkheid.
- Werk samen met afdelingen binnen je gemeente, lokale ketenpartners of regiogemeenten. Maak daarbij afspraken zodat duidelijk is wie wat doet en wie waar verantwoordelijk voor is. Stel voor je afdeling werkprocessen op, beschrijf duidelijk ieders rol.
- Sta stil bij de positionering van je 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 waarvoor 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. Verbind re-integratie nadrukkelijk met de inzet van Bbz-voorzieningen. Of betrek bedrijven in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Werk samen met banken om een sluitende dienstverlening aan zelfstandigen te bieden.

Niet doen

- Ervan uitgaan dat iedereen weet wat je doet en aanbiedt. Zorg er juist voor dat je 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 te veel risico te lopen, kun je dienstverlening gefaseerd aanbieden, zodat je voldoende toetsmomenten hebt om te beoordelen of je verder moet gaan of niet.
- Bang zijn om te investeren. Soms gaan kosten voor de baten uit. Durf te investeren in de Bbz-regeling,
- Het debiteurenbeheer verwaarlozen. Je kunt je werkzaamheden alleen goed verantwoorden als je het debiteurenbeheer goed georganiseerd hebt. Daarnaast is een goed debiteurenbeheer een voorwaarde voor regionale uitvoering van het Bbz.
- Alles alleen doen. Vaak is samenwerking met ander gemeenten of externe partijen veel effectiever.
- Samenwerken zonder een duidelijke visie. Bepaal wat je wil bereiken door samen te werken. Wat wil je zelf doen en waar zoek je ondersteuning?

Bijlage 2

De organisatie van de dienstverlening aan zelfstandigen

Deze bijlage geeft een overzicht van de dienstverlening van gemeenten voor zelfstandigen.

Visie en strategie

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 (zinnig)

Dienstverleners

- gemeenteafdelingen of diensten
- samenwerkende gemeenten
- Kamer van Koophandel
- adviesbureau
- vrijwilligersorganisatie (ervaringsdeskundige ex-zelfstandigen)

Proces

Intake

- passieve werving (eigen initiatief) of actieve werving (laagdrempelig loket, voorlichting doelgroep)
- wat bied je aan: bijeenkomsten, voorlichting en met wie?
- hoe vaak en hoe toegankelijk?

Selectie

- nadruk op beoordeling op basis van regeling of op basis van de klant
- voorselectie door deskundigen of selectie gedurende het proces

Vorbereidingsfase

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

Onderzoek naar levensvatbaarheid

- uitgevoerd in eigen beheer of 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
- al dan niet 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, kort of lang
- In eigen beheer of extern
- begeleiding van gevestigde ondernemer bij hulpvraag, kort of lang
- in eigen beheer of door externen

Bijlage 3

De bekostiging van het Bbz

Sommige kosten van het Bbz komen voor rekening van de gemeente, andere kan de gemeente (deels) declareren bij het Rijk. Deze bijlage zet op een rij wie welke Bbz-kosten betaalt.

Product	Budget of declaratie	Maximaal bedrag 2017
voorbereidingstraject	P-budget	
voorbereidingskrediet	P-budget	
startersuitkering	I-budget	
startkapitaal	75%	€ 35.677,-
startersbegeleiding	P-budget (alternatief: zelf betalen of meefinancieren)	
uitkering levensonderhoud gevestigde, oudere en beëindigende zelfstandigen	75%	
bedrijfskapitaal gevestigde zelfstandigen	75%	€ 193.784,-
bedrijfskapitaal oudere of marginale zelfstandigen	75%	€ 9.689,-
begeleiding gevestigde zelfstandigen	zelf betalen of meefinancieren	
uitvoeringskosten Bbz	Gemeentefonds	
advieskosten externe deskundigen	90%	€ 2.582,-
idem, verkort rapport	90%	€ 1.526,-
idem, nader rapport of rapport oudere of beëindigende zelfstandigen	90%	€ 938,-
ondernemers binnenvaart, uitkering levensonderhoud	100%	
ondernemers binnenvaart, bedrijfskapitaal	100%	
ondernemers in binnenvaart, uitvoeringskosten centrumgemeenten	100%	€ 308,- per besluit

- I-budget: het Inkomensdeel budget van 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 komt ten laste van I-budget (uitkeringen) of gemeentefonds (advieskosten)

Bijlage 4

Bij het onderzoek betrokken organisaties

Deze bijlage geeft een overzicht van gemeenten en adviesbureaus die hebben bijgedragen aan de samenstelling van deze publicatie.

Gemeenten

- Alkmaar
- Alphen aan den Rijn
- Amersfoort
- Amsterdam
- Arnhem
- Assen de Drentse Zaak
- Den Haag
- Haarlem
- Maastricht
- Regionale Organisatie Zelfstandigen
- Regionale sociale dienst Alblasserwaard/Vijfheerenlanden
- Rotterdam
- Sudwest Fryslân
- Tilburg
- Utrecht
- Zaanstad
- Zelfstandigenloket Flevoland (ZLF)
- Zevenaar

Adviesbureaus

- Friedeberg Consultancy
- IMK
- Van Winsen Consultancy

Colofon

Divosa

Kon. Wilhelminalaan 5 | 3527 LA Utrecht

Postbus 2758 | 3500 GT Utrecht

030 - 233 23 37

info@divosa.nl (<mailto:info@divosa.nl>)

www.divosa.nl

Bij de oorspronkelijke uitgave (2012) waren betrokken:

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Vereniging Nederlandse Gemeenten
- Stichting Stimulansz

Tekst en redactie

Jan Zorg, Vivian den Hartogh en Wim Vonk (Stimulansz) (versie 2012)

Richard van der Zanden (Stimulansz) (versie 2017)

Eindredactie

Anneke Nunn (versie 2017)

Productcoördinatie

Vivian den Hartogh (Stimulansz) (versie 2012)

Caroline Huisman (Divosa) (versie 2017)

Contentmanagement

Saskia Schrijver

Vormgeving schema's

Marion Klerken, YON-Vormgeefwerk

Versie

April 2017