



Hogeschool van Amsterdam

dr. Gert de Jong
mmv. dr Frank Jan de Graaf

Goed ondernemerschap in Nieuw-West

*Exploratief onderzoek naar
economische en maatschappelijke participatie
door bedrijven*

Najaar 2017



Inhoud

1	INLEIDING EN AFBAKENING.....	3
1.1	Inleiding en vraagstellingen.....	3
1.2	Methode van onderzoek.....	3
2	UITWERKING BEGRIPPEN	5
2.1	Participatie.....	5
2.2	Sociale ondernemingen	6
2.3	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	7
3	UITKOMSTEN VAN HET ONDERZOEK	10
3.1	Bedrijven in Nieuw-West.....	10
3.2	Midden- en kleinbedrijf: zorgsector	12
3.3	Midden- en kleinbedrijf: modebranche	13
3.4	Midden- en kleinbedrijf: assesmenttraining.....	14
3.5	Start-ups en ZZP' ers (zelfstandigen zonder personeel);.....	15
3.6	Buurtprojecten: Combiwel en U-turn	17
3.7	Sociale onderneming: GildeLab	19
3.8	Sociale onderneming: Peer.....	20
3.9	Arcadis	21
4	CONCLUSIE EN DISCUSSIE	23
4.1	Conclusie.....	23
4.2	Discussie	26
5	BIJLAGEN	28
5.1	Combiwel: Huizen van de wijk en U-Turn	28
5.2	GildeLab	30
5.3	TTI Success Insights Benelux.....	32
5.4	Vignetonderzoek	33
5.5	Employee-oriented CSR	34
6	LITERATUUR	36

1 Inleiding en afbakening

1.1 Inleiding en vraagstellingen

Het stadsdeel Amsterdam Nieuw-West heeft een hoog werkloosheidspercentage, een groot aantal mensen dat onder de armoede grens leeft, terwijl de buurt eveneens een laag werkaanbod binnen de buurt zelf kent. Wie de bewoners zijn, wat ze doen en willen zijn vragen die vertegenwoordigers van het stadsdeel aan de HvA hebben gesteld en aanleiding vormden voor een project dat door de HvA wordt uitgevoerd. Dit vierjarige project heeft als doel om inzichten te verwerven en actiemogelijkheden te onderzoeken die gericht zijn op lokale oplossingen op het gebied van werkgelegenheid en participatie. Het project gaat dan ook over economische en maatschappelijke participatie (de termen worden in hoofdstuk 2.1 nader uitgewerkt). De centrale vraag in dit onderzoeksproject luidt: Welke factoren dragen bij aan maatschappelijk en economisch participatie in Nieuw-West? En wat is daarbij de rol van bewoners en (arbeids)organisaties?

Daarbij richt het onderzoek zich niet op alle bewoners, maar op de groep met een vermeend zwakke arbeidsmarktpositie¹. Daarnaast is er ook een belangrijke rol voor (arbeids)organisaties. Zij zouden (eventueel) voor werkgelegenheid kunnen zorgen (zie voor een uitgebreide toelichting Meerman, Ballafkih, Bay, Zinsmeister, & De Graaf, 2014).

Vanuit dit perspectief is dus een tweeledig onderzoek zinvol dat zich zowel op bewoners als op arbeidsorganisaties richt. In het genoemde voorstel van Meerman et al. staat met betrekking tot dit onderzoek onder andere: "Met dit project zijn we op zoek naar kleine en grote bedrijven en instellingen die een arbeidsmarktbeleid hebben ontwikkeld en zich bewust zijn van de (maatschappelijke) consequenties van hun beleid" (Meerman et al., 2014, p. 3). Dit rapport gaat over dit tweede aspect: de arbeidsorganisaties; we noemen dit 'het bedrijvendeel' van het onderzoek. Het is uitgevoerd vanuit het lectoraat Corporate Governance and Leadership (CGL).

Voor dit bedrijvendeel kiezen we een algemene vraagstelling; deze luidt: *Wat zijn belemmerende en stimulerende factoren voor bedrijven in Nieuw-West om – al dan niet expliciet – in het kader van MVO-beleid een bijdrage te leveren aan economische en maatschappelijke participatie van de buurt.* We werken in dit rapport met een globale vraagstelling omdat binnen het bedrijvendeel van het onderzoek weer deelonderzoeken zijn verricht met verschillende methoden en wijzen van onderzoek (Meerman et al., 2014, p. 9) die hun eigen accenten en vraagstellingen meebrachten.

Een belangrijk onderdeel van dit bedrijvendeel is het zogenoemde leernetwerk. Hierin spreken vertegenwoordigers van (arbeids)organisaties in Nieuw-West over de kansen en mogelijkheden voor economische en maatschappelijke participatie en wat hen stimuleert en belemmert bij het bijdrage aan deze participatie. Het leernetwerk zal onafhankelijk van dit rapport worden opgezet en speelt geen verdere rol in deze rapportage (Meerman et al., 2014, p. 13 e.v.).

1.2 Methode van onderzoek

Dit onderzoek is door verschillende personen uitgevoerd die allen een redelijke zelfstandigheid in de uitvoering hadden. Dit brengt met zich mee dat eigen vraagstellingen en/of eigen accenten binnen de vraagstelling zijn gelegd en evenzo dat er sprake is van enige variatie in onderzoeksmethoden. In grote lijnen draait het allemaal om de genoemde vraagstelling en is een belangrijke methode van onderzoek het houden van diepte-interviews (zie b.v. Doorewaard, Kil, & Van De Ven, 2015, p. 59 e.v.). Vanuit het lectoraat heeft Gert de Jong de coördinatie van het onderzoek. De drie lijnen waarlangs gegevens voor het onderzoek worden verzameld zijn de volgende.

1. *Afstudeerproject van studenten BKMER*; twee studentes hebben in het kader van hun afstudeerscriptie onderzoek gedaan. De vraagstelling die leidend is in hun onderzoek is de genoemde vraagstelling. Het lectoraat CGL trad in deze op als opdrachtgever; vanuit de

¹ De term 'zwakke arbeidsmarktpositie' wordt in dit rapport in navolging van Meerman gebruikt. Deze term, zo geeft zij aan, is beter dan de uitdrukking 'afstand tot de arbeidsmarkt'. Die laatste uitdrukking roept het beeld op van een arbeidsmarkt en mensen zonder werk die door die afstand maar niet kunnen toetreden tot die arbeidsmarkt. Mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie is een betere term omdat er ook veel mensen zijn die zich op of rond de arbeidsmarkt bevinden met kleine onregelmatige aanstellingen. Zij hebben het ene moment wel werk, dan weer niet. Of hebben werk, maar met weinig rechten. Kortom: deze mensen hebben geen *afstand* tot de arbeidsmarkt, maar een *zwakke positie* daarbinnen. In dit rapport wordt dan ook in navolging van Meerman bij voorkeur de term zwakke arbeidsmarktpositie gebruikt.

opleiding zijn de studentes door dr. Daniël Middelkoop begeleid.

De studenten hebben hiervoor een eigen vertaalslag gemaakt voor hun onderzoeksvraag, waarbij de kern in beide onderzoek blijft dat in kaart wordt gebracht op welke wijze bedrijven een bijdrage kunnen leveren aan economische en maatschappelijke participatie. Eén van de studentes richt zich daarbij op MKB-bedrijven in de modesector en één student op MBK-bedrijven in de zorgsector.

2. *Onderzoek docenten BKMER*; onder begeleiding van Middelkoop voeren vijf docenten een onderzoek uit onder tien grotere bedrijven binnen Nieuw-West. Als onderzoeksvraag was hier geformuleerd: Wat doen organisaties die sociaal verantwoord ondernemen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit het eigen stadsdeel te laten participeren in de organisatie? In tweede instantie is ervoor gekozen om de resultaten van dit onderzoek niet op te nemen in deze rapportage. De docenten leveren separaat hun eigen verslag op.
3. *Onderzoek Gert de Jong*; De Jong heeft aanvullende data verzameld door gesprekken te voeren met een aantal bedrijven in en rond Nieuw-West. Ook zijn door hem de onderzoeksgegevens zoals die verzameld worden door Arcadis, betrekken (Arcadis was zeer ruimhartig om deze beschikbaar te stellen). Daarnaast heeft hij literatuuronderzoek gedaan voor dit rapport.

Vanuit deze bronnen zal dit onderzoeksrapport worden opgesteld.

Zoals gemeld zijn in alle onderzoeken interviews gehouden, waarbij half gestructureerde of half open vragenlijsten zijn gebruikt. In de interviews van de studentes en in een aantal interviews van Gert de Jong is daarbij ook een eenvoudige vorm van vignetonderzoek toegepast. Bij vignetonderzoek worden respondenten keuzes voorgelegd en wel zo dat ze verschillende aspecten die hun keuzes bepalen, tegelijk moeten beoordelen. De vignetten bestonden in dit geval uit een aantal kaartjes waarop profielen van mogelijke nieuwe arbeidskrachten stonden verwoord. In de bijlagen zijn alle vignetten in een tabel met een toelichting op het onderzoek opgenomen (zie paragraaf 5.4).

Het onderzoek richtte zich op de bijdrage van bedrijven aan economische en maatschappelijke participatie. Een belangrijke vraag in deze is dan of bedrijven zouden overwegen om bij vacatures bewoners van Nieuw-West aan te nemen. Men zou daar vrij eenvoudig 'ja' op kunnen antwoorden. Maar wat nu als er allerlei andere factoren ook een rol spelen bij die afweging; iets dat in de praktijk gebruikelijk is. Om te voorkomen dat de respondenten te eenvoudig zouden aangeven wel bewoners van Nieuw-West te willen aannemen (wanneer dat aan de orde is, natuurlijk), kregen zij in dit vignetonderzoek naast het aspect 'bewoner van Nieuw-West' ook andere aspecten uit het profiel van de kandidaten voorgelegd.

Tevens is het begrip Employee oriented CSR voor dit onderzoek geoperationaliseerd in navolging van De Jong (2011, 2014); het betreft hier een eenvoudige operationalisering. De vragen hierover zijn eveneens in de onderzoeken van de genoemde studentes en in een aantal interviews van Gert de Jong meegenomen. De uitwerking van het model van Johan de Jong over Employee oriented CSR is in de bijlage (paragraaf 5.5) opgenomen.

2 Uitwerking begrippen

In dit hoofdstuk wordt een aantal centrale begrippen uit dit onderzoek nader uitgewerkt; dit gebeurt hoofdzakelijk door weergave van bestudeerde literatuur. Allereerst wordt het begrip participatie nader verkend. Daarna besteden we aandacht aan het fenomeen sociale ondernemingen. Als laatste volgt een verkenning van maatschappelijke verantwoord ondernemen.

2.1 Participatie

Dit onderzoek gaat het over participatie, of exacter: economische en maatschappelijke participatie. In dit hoofdstuk volgt daarom allereerst een korte verkenning van dit begrip: wat wordt ermee bedoeld, welke vormen van participatie worden in de literatuur genoemd en hoe worden de begrippen maatschappelijke en economische participatie in dit onderzoek gebruikt?

2.1.1 Begripsverheldering

Putters wijst er in een studie op dat de term participatie een zogenoemd containerbegrip is: er past heel veel in (Putters, 2014, p. 9). Het begrip staat voor meedoen aan het maatschappelijke leven en omvat onder andere maatschappelijke participatie, sociale participatie, zelfredzame participatie, politieke participatie, sociaal-culturele participatie, burgerparticipatie, cliëntenparticipatie en arbeidsparticipatie. Ook de Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling geeft aan dat participatie kan refereren naar in de volle breedte meedoen in het maatschappelijke verkeer maar ook naar een heel gerichte activiteit, bijvoorbeeld werk, sport of vrijwilligerswerk (RMO (2008). Verkenning participatie. Den Haag: Raad voor de Maatschappelijke; geciteerd in: Putters, 2014).

De term participatie roept ook associaties op met de zogeheten Participatiewet. In dit onderzoek, waarbij het zeker om werk en werkgelegenheid gaat, is de scopus echter breder dan het terrein waarop de participatiewet betrekking heeft. Deze wet vervangt de wetten Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong). De laatste wetten hadden vooral betrekking op mensen met een arbeidsbeperking. Zoals uit hoofdstuk 3 zal blijken, kijkt dit onderzoek wel degelijk naar deze groep. Of preciezer – gezien het feit dat dit rapport zich vooral op bedrijven richt – naar bedrijven die een bijdrage leveren aan werkgelegenheid voor mensen met een arbeidsbeperking (Rijksoverheid, 2015a). De Wwb was de wet die bijstandsuitkering en arbeidsinschakeling regelde. Door de nieuwe participatiewet die per 1 januari 2015 van kracht is, hebben alle bijstandsgerechtigden (Wwb'ers) te maken met dezelfde arbeidsverplichting (Rijksoverheid, 2015a).

Van mensen die recht hebben op een bijstandsuitkering, mag de gemeentelijke overheid een zogenoemde *tegenprestatie* vragen. Het gaat dan om onbetaalde maatschappelijk nuttige activiteit van beperkte duur en omvang; dat wat in de wandeling vrijwilligerswerk wordt genoemd. Als een gemeente een tegenprestatie vraagt, moet dat vermeld zijn in de zogeheten verordening waarin onder andere inhoud, omvang en duur van de tegenprestatie staat vermeld. De gemeente kan nog eigen voorbeelden geven waaruit de tegenprestatie kan bestaan. Bij het vragen van een tegenprestatie wordt rekening gehouden met de persoonlijke omstandigheden (Rijksoverheid, 2015b). De gemeente Amsterdam vraagt in specifieke gevallen tegenprestaties:

“Het beleid ten aanzien van de tegenprestatie is toegespitst op uitkeringsgerechtigden met een dusdanig grote afstand tot de arbeidsmarkt dat re-integratie naar werk vooralsnog niet aan de orde is. Het college vindt het van belang dat alle Amsterdammers volwaardig meedoen en wil mensen daartoe ondersteunen en stimuleren. Dit gebeurt in samenwerking met de stadsdelen. Het verrichten van onbeloonde maatschappelijke activiteiten vindt plaats op vrijwillige basis.”(Gemeente Amsterdam, 2015)

Hoewel de wet dus mogelijkheden biedt om aan uitkeringsgerechtigde burgers een tegenprestatie te vragen, wordt blijkbaar spaarzaam gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. Geen van de onderzochte arbeidsorganisaties gaf aan van de mogelijkheden van de tegenprestatie gebruik te maken.

2.1.2 Definiëring

In dit onderzoek kiezen we voor een meer pragmatische benadering. In aansluiting op Meerman e.a. (Meerman et al., 2014, pp. 7-9) gaat het bij economische participatie om betaald werk en bij maatschappelijke participatie om onbetaald werk. Over dat laatste valt meer te zeggen (hierna), maar grosso modo gaat het dan om ‘vrijwilligerswerk’.

Wanneer we in dit onderzoek gaan peilen naar de mogelijkheden van maatschappelijke participatie, zullen we – gezien het voorgaande – niet expliciet informeren naar de mogelijkheden van de tegenprestatie.

2.2 Sociale ondernemingen

Sociale ondernemingen of *social enterprises* zijn een betrekkelijk nieuw fenomeen; in ieder geval is de term vrij nieuw in Nederland. Kenmerken voor een sociale onderneming is dat zij in een bedrijfsmodel producten en diensten levert, waarbij geld verdienen als noodzakelijke voorwaarden voor het voortbestaan geldt. Dit geld verdienen is echter niet het hoofddoel, zoals dat voor commerciële bedrijven geldt (vgl. Peattie & Morley, 2008). Het gaat sociale ondernemingen om het oplossen van maatschappelijke problemen. Ze lossen die problemen op door – de naam zegt het al – te ondernemen. Ze werken daarom gericht op de behoeftes van klanten, vraag gestuurd en met strategische beleidsvrijheid (Verloop & Hillen, 2014). Zo gezien bevindt de sociale onderneming zich tussen commerciële bedrijven aan de ene kant en gesubsidieerde bedrijven aan de andere kant. Verloop en Hillen zeggen over de sociale ondernemingen dat ze soms wel hetzelfde doen als commerciële of gesubsidieerde bedrijven (wat producten en diensten betreft) maar niet hetzelfde zijn (ibid., p. 69). De European Venture Philanthropy Association (EVPA) werkt met de volgende algemene definitie: “A social enterprise is an organization that focuses on achieving social impact, applying market-based solutions to address public sector and market failure in innovative ways” (aangehaald in: Caupain, 2015, p. 18).

Verloop en Hillen onderscheiden drie hoofdtypen:

- innovatieve voorlopers, deze dienen als voorbeeld voor anderen?;
- work integration social enterprises of sociale firma's waaronder bedrijven die zinvol werk bieden voor mensen met een lage loonwaarden, zoals zorgboerderijen;
- community enterprises, waaronder buurtbedrijven en bewonerscollectieven.

De groeiverwachting binnen deze sector ligt betrekkelijk hoog en de vooruitzichten zijn betrekkelijk gunstig. Zo vat de Social Enterprise Monitor 2013 een onderzoek uit 2012 als volgt samen (Social Enterprise NI & Mckinsey & Company, 2013):

- De werkgelegenheid bij social enterprises is sinds 2010 met 25% gestegen.
- Sociaal ondernemers hebben een zeer optimistische groeiverwachting, 90% verwacht te groeien; een percentage dat significant hoger ligt dan bij de populatie van MKB in Nederland.
- Innovatieve sociale ondernemingen blijken vaker winstgevend dan sociale ondernemingen met een minder innovatief model.

Tevens merkt het rapport nog een aantal andere relevante zaken op over deze opkomende bedrijven.

- Social enterprises hebben met name behoefte aan meer bekendheid en publiciteit rondom het social enterprisebegrip en business model.
- Het merendeel van de sociaal ondernemers meet zijn maatschappelijke impact niet en kan zijn Social Return on Investment voor de maatschappij dus niet kwantitatief onderbouwen.
- Een van de grootste belemmeringen tot groei van social enterprises is de toegang tot kapitaal. Een kleine veertig procent van de ondervraagde ondernemers heeft moeite met het aantrekken van groeifinanciering.
- Er is geen aparte juridische entiteit voor social enterprises. De meeste social enterprises zijn georganiseerd als bv of combineren een bv met een stichting.

Sociale ondernemingen lijken dus een belangrijke bijdrage te kunnen leveren aan maatschappelijke en zeker ook economische participatie, gezien de besproken literatuur. Daarbij lijken er twee soorten sociale ondernemingen te bestaan. De eerste soort richt zich op het verschaffen van werkgelegenheid aan mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie; daarin ligt hun 'sociale factor'. Juist die bedrijven zijn interessant voor het onderzoek.

Het tweede type is sociaal niet vanwege hun personeel, maar vanwege de maatschappelijke bijdrage in hun productie. Ook zulke bedrijven kunnen interessant zijn voor het onderzoek omdat Nieuw-West veel sociaal-maatschappelijke problematiek heeft en er dus als het ware een markt is voor bedrijven om hierop te interveniëren.

² Zij noemen Tony's Chocolonely die zogenoemde slaafvrije chocolade op de markt brengt als voorbeeld (Verloop & Hillen, 2014, p. 65).

2.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Wanneer bedrijven of organisaties een bijdrage leveren aan de werkgelegenheid met name voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie kan dat worden aangeduid als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO, ook wel – naar de Engelstalige term Corporate Social Responsibility, afgekort als – CSR).

Met MVO(-beleid) bedoelen we “het leiden van een organisatie door het maken van vrijwillige, gebalanceerde keuzes tussen de economische aspecten, sociale aspecten en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering” (Bossink & Masurel, 2013, p. 14). Deze definitie sluit nauw aan bij, maar is iets explicieter dan, de definitie zoals die door MVO-Nederland wordt gebruikt, namelijk “Maatschappelijk betrokken ondernemen is het vrijwillig investeren van expertise, menskracht, faciliteren en netwerken in de (lokale) samenleving” (www.mvonderland.nl, geciteerd in: Bossink & Masurel, 2013, p. 14). Veelal wordt MVO-beleid samengevat met de triple bottom line, of triple P: People, Planet en Profit. Het onderdeel People slaat daarbij dan op de eigen werknemers en de kring van betrokkenen (stakeholders).

2.3.1 MVO, People en arbeid

Vanwege de toespitsing op werkgelegenheid en participatie van dit onderzoek, kijken we hier vooral naar de people-kant van het MVO-beleid. Het is daarbij overigens maar de vraag of bedrijven hun inspanningen ten behoeve van participatie als MVO willen bestempelen. In de voorbereiding van dit onderzoek vertelde een aantal respondenten dat dit vermoedelijk niet zo zal zijn en dat de term MVO eerder als belastend wordt gezien: ‘dat moeten we ook nog erbij doen’, is dan het idee (hier wordt bijvoorbeeld op gewezen door informant Bochove; zie Hollanders, 2015).

In welke mate een MVO-beleid aanwezig is, is daarom een vraag die in dit onderzoek door de onderzoekers wordt beantwoord en niet expliciet door de onderzochte bedrijven. Er zijn verschillende manieren om te meten in hoeverre bedrijven een MVO-beleid voeren op het terrein van people. Een van de meetinstrumenten is door TNO ontwikkelde Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO). Aan de hand van een vragenlijst kunnen bedrijven beoordelen op welke van de vier treden van de prestatieladder ze zich bevinden. Volgens de website van de PSO wordt daarbij gekeken naar

- personen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie die bij in de te onderzoeken organisatie werken (directe bijdrage);
- inkoop of uitbesteding van werken, diensten of leveringen bij een organisatie met een PSO-erkenning of een SW-bedrijf (indirecte bijdrage).

De tool kan ‘vrijblijvend’ worden ingevuld, maar registratie en online invoeren van gegevens zijn essentieel (PSO-Nederland, 2015). Juist die registratie was de reden dat we niet van dit instrument gebruik hebben gemaakt.

De Jong (2011, 2014)³ kiest een meer uitgewerkte benadering om het ‘MVO-gehalte’ van bedrijven te meten. Hij onderscheidt vier zogenoemde arrangementen voor werknemers die in de volgende matrix staat weergegeven.

Tabel 2.1 CSR-matrix van Johan de Jong

		Andergerichtheid	
		Laag	Hoog
Macht van werknemer	Laag	Lagelonensysteem	Paternalisme
	Hoog	HRM	Employee-oriented CSR

De matrix is samengesteld met twee dimensies die hier kort worden uitgewerkt.

1.1.1.1 Macht van werknemers

De mate van macht van werknemers hangt volgens De Jong af van:

1. aanwezigheid KSA’s (= Knowledge, Skills and Abilities, dus: kennis, kunde en vaardigheden);
2. vakbondslidmaatschap;
3. medezeggenschapsraden of andere interne werknemersorganen (‘work council power’);

³ Het betreft Johan de Jong; de schrijver van dit rapport is Gert de Jong. Voor zover bekend zijn beide auteurs geen familie.

4. regelgeving (government regulation and enforcement).

Deze mate van macht kan hoog of laag zijn.

1.1.1.2 Andergerichtheid

De andergerichtheid wordt door De Jong in vier punten uiteengelegd:

1. beschouwt de behoeften en interesse van werknemers niet alleen maar als een middel tot een doel, maar als een doel in zichzelf (considers employee needs and interests not only as a means to an end but also as an end in itself);
2. aanwezigheid van een morele verantwoordelijkheid voor het welzijn van de werknemers (professes to possess a moral responsibility for their employees' well-being);
3. vertrouwen in de werknemer dat deze hart voor de zaak heeft (assumes mutual trust in interactions between firm and employees);
4. maakt alleen een functioneel onderscheid tussen verschillende groepen werknemers (makes only functional distinctions between the various categories of employees).

Deze mensgerichtheid kan hoog of laag zijn al naar gelang men meer punten onderschrijft. Zo komt hij tot de genoemde matrix. We gebruiken in dit onderzoek de matrix van De Jong om een indicatie te krijgen van de gehanteerde arrangementen.

2.3.2 Relevantie voor dit onderzoek

Deze benadering is voor dit onderzoek relevant omdat het een nuancering aanbrengt bij de vraag of bedrijven en organisaties een bijdrage kunnen leveren aan economische en maatschappelijke participatie. Het zal immers niet alleen zinvol zijn om te weten óf bedrijven dat kunnen of willen, maar ook in welke 'arrangementen' werknemers dan terecht komen. Of om het scherp te stellen: het maakt nogal uit of je een baan krijgt in een lonensysteem waar uitbuiting op de loer ligt of sprake is van een lagelonnensysteem, of in een situatie waarin een onderneming maatschappelijk verantwoord bezig is met een werknemersoriëntatie (employee oriented CSR).

Hierbij geldt wel dat het concept van De Jong in dit onderzoek als het ware licht geoperationaliseerd is en in bescheiden mate is meegenomen in het onderzoek. Met het oog op de rapportage formuleren we hier daarom een aantal veronderstellingen. Het zijn vermoedens (hypotheses) die op grond van de literatuur te verwachten zijn bij de verschillende type bedrijven en organisaties die we in dit onderzoek hebben benaderd. In de beschrijving van de uitkomsten van het onderzoek wordt vervolgens besproken in welke mate het vermoeden bevestigd wordt. Daarmee krijgen we een beeld van de mogelijke arrangementen bij de bedrijven uit het onderzoek.

In het vervolg van dit rapport zal een aantal type bedrijven worden genoemd waarop dit onderzoek zich richt. Zie daarvoor onder andere paragraaf 3.1. Deze typen bedrijven worden hier alvast genoemd, met daarbij het vermoeden of hypothese welke arrangementen te verwachten zullen zijn.

Binnen *grote bedrijven* zal de macht van de werknemer betrekkelijk groot zijn. Veelal zal er een medezeggenschapsraad zijn, er is regelgeving en zijn werknemers mogelijk lid van een vakbond. Afhankelijk van het soort bedrijf en de producten of diensten die het levert hebben de werknemers meer of minder KSA's.

In welke mate de werkgever andergericht is valt bij voorbaat niet te zeggen. Een en ander betekent dat het aannemelijk is dat binnen grote bedrijven vooral de arrangementen HRM en employee-oriented CSR te verwachten valt.

Binnen het *MKB*, zeker de kleinere bedrijven werken per definitie minder mensen dan binnen grote bedrijven. Veelal zal de organisatiegraad lager zijn (vakbondslidmaatschap, medezeggenschapsraad en/of andere interne werknemersorganen). Binnen de zorgsector zullen werknemers veelal over meer KSA's moeten beschikken dan in kledingwinkels (de kledingbranche die voor dit rapport is onderzocht). Daarnaast zijn ook veel laaggeschoolden actief in de zorgsector (helpenden, schoonmaak, enz. – dit deel van de zorgsector is niet nader onderzocht). Onder de noemer MKB scharen we ook het assesmentbureau dat aan dit onderzoek deelnam. Dit verwacht zeker KSA's van haar medewerkers.

De andergerichtheid zal hier vermoedelijk een gedifferentieerd beeld laten zien. In de lagere functies in de zorg en wellicht ook bij het personeel van kledingwinkels valt een lagere andergerichtheid te verwachten (scherp geformuleerd: 'voor jou tien anderen'). Daarentegen valt bij kleinere bedrijven te verwachten dat er vooral als team wordt geopereerd; iedereen maakt daar onderdeel van uit, er is alleen een functioneel onderscheid. Dit pleit weer voor een hogere mate van andergerichtheid. Samenvattend zou hier dus het lagelonenstelsel of vormen van paternalisme te verwachten zijn. Hiervoor werd opgemerkt dat er twee soorten *sociale onderneming* te onderscheiden zijn, te weten ondernemingen die zich richten op het verschaffen van werkgelegenheid aan mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie en ondernemingen die door hun productie of dienstenpakket als sociaal zijn aan te merken (zie p. 6). In het eerste type met mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie, zullen de KSA's vermoedelijk laag zijn. Tegelijk zouden zij door hun vakbondslidmaatschap of wetgeving zich wel een stevigere positie verworven kunnen hebben. Van het tweede type is het lastig op dit punt een vermoeden te formuleren, omdat dit erg afhangt van het soort productie of diensten dat het bedrijf levert.

De andergerichtheid kan bij het eerste type zowel hoog als laag zijn. Juist wanneer bedrijven werknemers in hun zwakke positie willen beschermen is de andergerichtheid hoog; waar werknemers mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie als inwisselbaar zien, is de andergerichtheid laag (vergelijk De Gier, 2007; De Gier, 2010; De Gier et al., 2008)⁴. Vooral nog is dit type bedrijven te weinig gespecificeerd om concrete verwachtingen of vermoedens te formuleren.

Tot slot staan we bij deze verwachtingen en veronderstellingen nog stil bij de categorie *start-ups en ZZP'ers*. Start-ups bevinden zich vooral in de innovatieve sector en er wordt in grote mate een beroep gedaan op de KSA's van de medewerkers. Dat geldt ook voor ZZP'ers. Veelal zijn dat bedrijven die uit één persoon bestaan; hun kennis, kunde en vaardigheden zijn de kern van het bedrijf. Tegelijk is de organisatiesgraad in vakbonden of medezeggenschapsraden laag en is er weinig wettelijke bescherming. Dat plaatst hen op de bovenste rij van de matrix.

De andergerichtheid is niet van toepassing als het om bedrijven gaat die uit één persoon bestaan. Gemeenschappelijk hebben start-ups en ZZP'ers dat het kleine bedrijven zijn die producten en diensten leveren die zij zelf op de markt moeten verkopen. Ze moeten keer op keer hun plek op die markt zien te veroveren. Vanuit het perspectief van de afnemers⁵ zal er een lage mate van andergerichtheid zijn. Dit alles maakt dat we hier een grote kans hebben op het lagelonenstelsel. Over dit onderwerp zijn diverse beschouwingen geschreven in diverse media, waaronder kranten (zie bijvoorbeeld Chavannes, 2014; Chavannes, 2015), die dit bevestigen.

⁴ De Gier wijst er in de genoemde publicaties op dat er mensen zijn met een dusdanig zwakke arbeidsmarktpositie dat ze vrijwel niet meer aan het werk komen. Hij spreekt van de granieten kern in de bijstand: mensen zitten daar zo lang in dat ze als het ware in graniet gegoten zitten. Het lukt soms wel deze mensen te activeren tot participatie, maar dat gaat dan veelal op projectbasis en zonder die projectsteun kunnen mensen veelal hun positie niet handhaven.

⁵ Strikt genomen is dit niet in overeenstemming met het model van De Jong. Daarin wordt niet gekeken hoe er vanuit de samenleving of andere bedrijven naar medewerkers wordt gekeken, maar hoe er door de werkgever naar de medewerkers wordt gekeken.

3 Uitkomsten van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd. Allereerst volgt een overzicht van de bedrijven en de bedrijvigheid in Nieuw-West. Daarbij worden verschillende soorten bedrijven genoemd die centraal staan in dit onderzoek; een aantal daarvan werd hiervoor ook al besproken.

Daarna worden de uitkomsten van het onderzoek gerapporteerd waarbij we een onderscheid maken naar soorten bedrijven. Achtereenvolgens worden besproken:

- midden- en kleinbedrijven: de zorgsector, de modebranche en een bedrijf voor assesmenttraingen;
- start-ups en ZZP'ers;
- sociale ondernemingen: buurtprojecten, het Gildelab en een administratiekantoor met werknemers met een beperking.

Een toelichting op de keuze van deze bedrijven is opgenomen in de paragraaf 3.1 Bedrijven in Nieuw-West.

Tijdens het onderzoek is er ook een gesprek geweest met medewerkers van Arcadis. Dit bedrijf voerde ten tijde van dit onderzoek een project uit dat veel overlap bevat met het thema van dit onderzoek. Vanwege de raakvlakken wordt hierover kort gerapporteerd.

Het stramien van de rapportage in dit hoofdstuk is als volgt. Na een korte introductie van de bedrijven volgen drie subparagrafen. De eerste gaat over de bekendheid met en de betrokkenheid bij Nieuw-West door het bedrijf of de organisatie die in de paragraaf centraal staat. Kent men de thematiek van Nieuw-West en is er een bijzondere band met het stadsdeel.

Het niet kennen van de sociale problematiek duiden we als een belemmering. Immers, als je niet weet van de hoge werkloosheid, lage participatiegraad en vooral groot aantal bewoners met een zwakke arbeidsmarktpositie, zul je minder geneigd zijn daar beleidsmatig op te reageren.

Daarna volgt een subparagraaf over de bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie, om vervolgens af te ronden met een subparagraaf over MVO. Daarbij worden zaken over MVO genoemd zoals die in het voorgaande zijn verwoord, met de toespitsing op de vraag naar Employee-Oriented CSR zoals door De Jong (2011, 2014) is uitgewerkt. De veronderstellingen en verwachtingen zoals die in paragraaf 2.3.2 zijn benoemd, worden dan geëvalueerd.

3.1 Bedrijven in Nieuw-West

In Nieuw-West zijn tal van bedrijven actief. Volgens Wikipedia omvat Nieuw-West de postcodegebieden die beginnen met 106 ("Lijst van postcodes 1000-1999 in Nederland," z.j.). het bedrijvenoverzicht van Lexis Nexis⁶ leert vervolgens dat hier 17.398 bedrijven actief zijn. Daarvan geeft het volgende overzicht een globaal beeld van de omvang van de bedrijven.

⁶ Via Lexis Nexis kan inzage worden gekregen in gegevens van de Kamer van Koophandel. De datum van de dataverzameling is 1 juli 2015. Het Handelsregister van de KvK registreert alle inschrijfplichtige juridische eenheden. De hoofd- en nevenvestigingen van een bedrijf worden in het Handelsregister geregistreerd als aparte inschrijvingen. Als een bedrijf een extra bv opricht voor een nevenactiviteit, dan registreert het Handelsregister een nieuwe inschrijving, d.w.z. een nieuw 'bedrijf' volgens de KvK. Daarom is het aantal bedrijven volgens Lexis Nexis hoger dan volgens het Centraal Bureau van de Statistiek. Bij het CBS worden alle nevenactiviteiten en nevenvestigingen als onderdelen van het totale bedrijf beschouwd. Nevenactiviteiten en nevenvestigingen worden niet als een apart bedrijf beschouwd. Ook telt het CBS alleen bedrijven met recente economische activiteit in voldoende omvang. Aldus de informatie van www.cbs.nl.

Tabel 3.1 Overzicht van het aantal bedrijven in Nieuw-West (postcode gebied 106x) ingedeeld naar grootte⁷
(bron: Lexis Nexis)

minimum aantal werknemers	maximum aantal werknemers	aantal bedrijven
0	0	1.770
1	9	12.373
10	449	229
50	249	59
250		14
onbekend		2.953
totaal		17.398

In het kader van dit onderzoek is het dus ondoenlijk om een compleet beeld te krijgen van de belemmerende en stimulerende factoren voor alle bedrijven in Nieuw-West; daar streven we hier dan ook niet naar. In dit onderzoek wordt naar een aantal sectoren gekeken, die relevant lijken voor dit onderzoek. Die relevantie is naar voren gekomen vanuit verschillende overwegingen.

Wanneer gezocht wordt naar mogelijkheden voor maatschappelijke participatie of werkgelegenheid ligt het voor de hand om naar *grotere bedrijven* te kijken. Zij hebben immers een flinke omvang en zullen alleen al door mutaties in hun personeelsbestand regelmatig op zoek zijn naar nieuwe werknemers. Het genoemde onderzoek van de docenten BKMER richt zich hierop; zoals gemeld blijven de resultaten daarvan buiten dit rapport

Het *midden- en kleinbedrijf* heeft de naam de motor te zijn van de economie. Volgens de website van het MKB valt 99 procent van het totale bedrijfsleven onder het MKB. Zij zijn verantwoordelijk voor 58 procent van de omzet in het bedrijfsleven en biedt werkgelegenheid aan 60 procent van de werknemers ("Informatie over het MKB (midden- en kleinbedrijf) in Nederland," z.j.).

Twee afstudeerstudentes van de Hogeschool van Amsterdam hebben onderzoek gedaan onder MKB-bedrijven, ze konden daarbij voor sectoren kiezen die hun eigen voorkeur had. Ze kozen voor de *zorgsector* en *modebranche*. Tevens is onderzoek gedaan bij een bureau voor assesmenttraining (TTI Success Insights); dit mag gezien de omvang tot het MKB worden gerekend. Het betreft een betrekkelijk jong bedrijf dat zich in Nieuw-West heeft gevestigd.

Naar verluid vinden er op het gebied van zogenoemde *start-ups en ZZP 'ers* relevante ontwikkelingen ten aanzien van werkgelegenheid plaats. Hieraan weiden we ook een paragraaf en zullen er onderzoeksgegevens worden gepresenteerd van bedrijven die zich in zogenoemde bedrijfsgebouwen of bedrijfsverzamelgebouwen hebben gevestigd. In het kader van het onderzoek zijn interviews gehouden binnen *B. Amsterdam* aan de Johan Huizingalaan.

Daarnaast is onderzoek gedaan onder bedrijven binnen de zogenoemde *sociale ondernemingen*. Voor het onderzoek kijken we naar het project U-turn. Ook hielden we een interview met een van de oprichters van Het Gildelab. Deze sociale onderneming valt volgens de omschrijving uit paragraaf 2.2 onder de tweede categorie.

Door veranderende wetgeving zullen *mensen met een arbeidsbeperking* plekken moeten vinden op de arbeidsmarkt. Sommige bedrijven richten zich met name op deze groep. Deze groep leek ons daarom relevant om nader te onderzoeken. We hielden hiertoe een interview met het bedrijf Peer. Volgens de indeling van paragraaf 2.2 is dit bedrijf er een van het eerste type. Wel geldt dat Peer strikt genomen niet tot Nieuw-West kan worden gerekend.

Tot slot vond in het kader van dit onderzoek ook een gesprek plaats met Arcadis. Arcadis voert ten tijde van dit onderzoek een project uit dat vooral gericht is op de Westpoort, een gebied aanpalend aan

⁷ Hierbij is min of meer de indeling van het MKB aangehouden: microbedrijven hebben minder dan 10 werknemers; kleine bedrijven minder dan 50 werknemers; middelgrote bedrijven hebben minder dan 250 werknemers. Bedrijven met meer dan 250 werknemers worden tot de grootbedrijven gerekend. Overigens speelt omzet en balanstotaal ook een rol bij de indeling. Zoals uit de tabel valt af te leiden blijken er veel bedrijven te zijn die volgens Lexis Nexis wel de status actief hebben, maar geen medewerkers.

Nieuw-West. De opzet van de plannen van Arcadis zijn relevant voor dit onderzoek; het is reeds vermeld.

Hiervoor werd al opgemerkt dat er veel bedrijven in Nieuw-West zijn gevestigd (zie tabel 3.1) en dat een volledig overzicht niet kan worden geboden. Voor dit rapport is daarom een aantal peilingen verricht. Er zijn gesprekken gevoerd met bedrijven en organisaties uit de genoemde categorieën. Wat in dit rapport wordt gepresenteerd kan dan ook niet als representatief worden gezien, maar als exemplarisch.

3.2 Midden- en kleinbedrijf: zorgsector

Dit deel van het onderzoek is uitgevoerd door twee studentes van de opleiding Bedrijfskunde van de Hogeschool van Amsterdam. Eén van de studentes deed onderzoek in de wereld van de zorg (care en cure), de andere in de modebranche. In deze paragraaf worden de resultaten van het onderzoek binnen de zorgsector besproken. Voor het onderzoek binnen de zorgsector heeft de studente zeven interviews in Nieuw-West afgenomen (naast de andere vormen van onderzoek die voor een afstudeerscriptie vereist zijn). In het volgende wordt de rapportage van dit onderzoek gevolgd (Hollanders, 2015).

3.2.1 Bekendheid met en betrokkenheid bij het stadsdeel

Uit de zeven interviews bleek dat veel ondernemers zich amper betrokken voelen bij het stadsdeel Nieuw-West en dat sommige organisaties hier enkel gevestigd zijn na een overname, of beschikbaarheid van ruimte. Voor sommige ondernemers is de vestigingsplaats ook bepaald doordat zij binnen het stadsdeel wonen of hebben gewoond tijdens het oprichten. Andere redenen voor ondernemers om zich te vestigen binnen het stadsdeel zijn gericht op de parkeerkosten en de bereikbaarheid voor patiënten en werknemers.

Door veranderende omstandigheden is het gemeenschapsgevoel bij veel ondernemers sterk afgenomen of niet aanwezig binnen het stadsdeel, schrijft Hollanders. De ondernemers die een organisatie binnen de tandzorg hebben, zijn het meest duidelijk over de disconnectie met het stadsdeel. Deze ondernemers hebben ten gunste van de uitoefening van hun beroep de vestigingsplaats gekozen, voornamelijk vanwege de beschikbare ruimte. De drang om te ondernemen is bij deze groep ook minder aanwezig.

De geïnterviewde ondernemers kennen deels wel de thematiek/problematiek van de wijk: hoge werkloosheid, multi-etnisch, waarbij vijf van de zeven geïnterviewden aangaven níet op de hoogte te zijn van de hoge werkloosheidscijfers. Wel bemerkt een aantal van hen dat patiënten soms slecht hun rekeningen betalen en gaven aan dat dit mogelijk te maken kan hebben met het inkomen en vermogen van hun patiënten (ibid., p. 18 e.v.)

3.2.2 Bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie

Uit het onderzoek blijkt dat het merendeel van de benaderde ondernemers binnen de zorgsector in geringe mate een bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie levert. Slechts enkele benaderde ondernemers bieden bewust werkgelegenheid aan personen met een zwakke arbeidsmarktpositie. Een veel gehoord argument is dat de regelgeving vanuit de overheid een belemmering is bij hun ondernemend vermogen. Zo komen verschillende ondernemers en hiermee de arbeidsorganisaties onder druk te staan door het nieuwe PGB-stelsel.

Ondernemers geven aan dat zij het al erg druk hebben en geen tijd hebben om nog extra activiteiten te ondernemen die kunnen bijdragen aan maatschappelijke en/of economische participatie. Deze drukte komt volgens veel ondernemers door administratieve taken die door regelgeving verplicht zijn (p. 5).

Binnen dit deel van het onderzoek is een bescheiden vignetonderzoek uitgevoerd. Uit dit vignetonderzoek blijkt dat ondernemers in de zorgsector een specifieke voorkeur hebben voor sollicitanten die van flexibele werktijden houden. Sollicitanten met lichte psychische en of sociale problemen wekken bij veel ondernemers negatieve reacties op. Men verwacht dat deze sollicitanten niet geschikt zijn voor de werkzaamheden, vanwege hun lichte psychische en of sociale problemen. De werkzaamheden die de werknemers uitvoeren vragen om een stressbestendige en dienstverlenende houding, zo is de redenering. Deze kunnen volgens de ondernemers niet tot nauwelijks uitgevoerd worden door de sollicitanten met genoemde problemen, tenzij hier duidelijke afspraken over gemaakt zijn en het de cliënten niet stoort.

Ook bleek dat sollicitanten die van een andere baan komen meestal de voorkeur hadden bij de ondernemers. Recente werkervaring wordt geassocieerd met enthousiasme om te werken, terwijl van sollicitanten die al langere tijd werkloos zijn, werden gedacht minder enthousiast te zijn om te werken (pp. 22-23). Hollanders concludeert dan ook, samenvattend, dat de bijdrage die de benaderde ondernemers leveren aan de omgeving met betrekking tot maatschappelijke en economische participatie, minimaal is. Bijdragen die wel worden geleverd zijn voornamelijk aan de directe cliëntenpopulatie of directe omgeving van de onderneming

3.2.3 MVO

Hollanders heeft MVO langs diverse lijnen uitgewerkt, waarbij ze de uitwerking volgens De Jong op bescheiden schaal heeft meegenomen in het onderzoek (zie pagina 7). Daarover zegt ze in haar analyse: "Tot slot is aan de hand van het 'Employee-oriented CSR-model' gekeken wat de macht van de medewerkers is en in welke mate er rekening gehouden wordt met de medewerkers. Hieruit bleek zoals al eerder genoemd, dat macht van de medewerkers vrij sterk is; zo houden alle ondernemers rekening met het personeel bij het nemen van beslissingen. De medewerkers binnen de geïnterviewde organisaties zijn over het algemeen geen lid van een vakbond, de ondernemers zouden het over het algemeen wel een voordeel vinden als hun medewerkers hier lid van zouden zijn om de kennis van hun medewerkers te vergroten. Alleen organisaties die wettelijk verplicht zijn een Ondernemingsraad (OR) te hebben, hebben een OR ingesteld. De andere organisaties hebben geen medezeggenschapsraad of OR ingesteld" (p. 25).

De andergerichtheid is hoog, zo valt uit de rapportage van Hollanders af te leiden. Of de macht van de werknemers hoog is, valt te bezien. Weliswaar wordt rekening gehouden met het belang van het personeel, maar Hollanders meldt ook een geringe mate van vakbondlidmaatschap of vertegenwoordiging in ondernemings- of medezeggenschapsraden. Het arrangement is dientengevolge dat van de employee-oriented CSR en paternalisme.

3.3 Midden- en kleinbedrijf: modebranche

Van de twee studentes die onderzoek deden in het kader van hun afstuderen, deed één onderzoek binnen de modebranche. Ze heeft daartoe een zevental bedrijven bezocht, alle op het Osdorpplein. Het bleek lastig om medewerking aan het onderzoek te krijgen. Aanvankelijk heeft de studente ook geprobeerd om modewinkels aan Plein 40-45 te laten meedoen, maar vanwege gebrek aan medewerking moest zij zich beperken tot winkeliers van zeven bedrijven aan het Osdorpplein. In deze paragraaf volgen we voornamelijk haar rapportage (Caupain, 2015).

3.3.1 Bekendheid met en betrokkenheid bij het stadsdeel

De onderzochte bedrijven zeggen (aan de ene kant) niet erg betrokken te zijn op het stadsdeel. Tegelijk laten ze weten dat ze wel meer willen doen en een bijdrage willen leveren aan de omgeving maar daartoe de middelen niet hebben. Ze verwachten op dit punt een sturende invloed van de lokale overheid.

Caupain merkt in haar onderzoek op: "Velen waren niet bewust van het feit dat Amsterdam Nieuw-west de meeste werklozen heeft in geheel Amsterdam. Maar heel verbaasd reageren ze ook niet bij het horen van dit feit". Men is hier ook kritisch over. Ze schrijft dat een van de geïnterviewde ondernemers stelt: "Sommige van de allochtonen wonen hier al tientallen jaren en kunnen nog steeds geen Nederlands praten'. 'Dat hier een hoge werkloosheid is ligt niet aan de overheid maar aan het lakse gedrag van de mensen zelf. Ze willen niet integreren, geen inburgeringscursus volgen en mengen zich met hun eigen soort. Dit maakt het moeilijk voor hen om aan een baan te komen.'" (ibid., p. 26).

De ondernemers zien ook dat de hoge werkloosheid invloed heeft op hun bedrijfsvoering. Immers, mensen zonder werk hebben veelal minder te besteden en dus hebben de ondernemers minder omzet.

Aan de andere kant laten de geïnterviewde ondernemers toch ook weer een hoge mate van engagement met de wijk zien. Twee voorbeelden illustreren dat.

Binnen één bedrijf vertelde de ondernemers dat hij daags voor het interview met Caupain had meegemaakt dat een vast klant probeerde een kledingstuk te stelen. Toen de klant betrapt werd, gaf zij aan dat ze het kledingstuk niet kon betalen, maar wel nodig had. De ondernemer "besloot geen aangifte

te doen, de vrouw mocht de jas meenemen als zij beloofd [sic] het bedrag te betalen als ze weer wat geld had” (ibid., p. 26).

In een ander bedrijf vertelde de ondernemer een jonge wijkbewoner met een verstandelijke beperking in dienst te hebben genomen. “Het is een hele aardige jongen maar je merkt aan hem dat hij niet helemaal gezond is.” De jongen blijkt regelmatig langs te komen voor een praatje en vertelde dat hij moeilijk werk kon vinden vanwege zijn beperking. “Sindsdien liet ik hem de winkel schoonmaken voor een paar de dagen in de week en beloofde hem een redelijke loon voor te geven”, tekende Caupain op tijdens haar onderzoek (ibid., p. 26).

Zes van de zeven onderzochte ondernemers hebben hun vestiging in Nieuw-West omdat ze zelf in het stadsdeel wonen.

3.3.2 Bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie

Het hiervoor genoemde voorbeeld van de jongen met de verstandelijke beperking is een voorbeeld van een bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie. Een ander voorbeeld is een bedrijf dat graag wat wil betekenen voor de jongeren in de buurt. Deze ondernemer zamelt al geld in voor hulp in het buitenland, maar zou ook graag wat in het stadsdeel doen. “Ik heb geen tijd om een onderzoek te gaan doen naar wat de jongeren hier ontbreken en in welke vorm ik mijn bijdrage kan leveren”, zegt hij en ook hier wordt opgemerkt dat de gemeentelijke overheid meer sturing zou moeten geven (ibid., p. 27).

Aan de andere kant blijkt uit het vignetonderzoek⁸ dat ook in dit deel van het onderzoek is gebruikt, een meer genuanceerd beeld. Een aantal ondernemers zegt weliswaar in eerste instantie dat hij wel mensen uit het stadsdeel wil aannemen wanneer dat aan de orde is. Maar ondernemers blijken toch meer naar de attitude van de sollicitant te kijken, dan naar de woonplaats. Het (enige) voordeel dat men noemt voor bewoners van het stadsdeel is dat deze niet ver weg wonen en men eenvoudig op tijd op het werk kan zijn.

3.3.3 MVO

Caupain werkt dit onderzoek in beperkte mate uit. We zien in haar gegevens een betrekkelijk beperkte macht van de werknemers en een geringe andergerichtheid. Dientengevolge is dit vooral het arrangement van het lagelonenstelsel. Het is overigens goed denkbaar dat die werkgevers zelf ook lage lonen (lees: laag inkomen) hebben: de bedrijven die onderzocht zijn, zijn relatief klein en de omzet is mogelijk laag.

3.4 Midden- en kleinbedrijf: assesmenttraining

Het spoor naar TTI Success Insights, een bedrijf dat assessments levert en consultants voor assessments traint, verliep via een inventarisatie van bedrijfsverzamelgebouwen. Een verhuurder van een van de gebouwen⁹ wees op TTI. De office-manager, mevrouw Susie Basant, verleende graag medewerking aan het onderzoek, juist vanwege haar betrokkenheid bij Nieuw-West, zoals zij aangaf. Van het interview is een verslag gemaakt dat in de bijlage is opgenomen (zie paragraaf 5.3). In de rapportage wordt zo veel mogelijk het stramien uit dit hoofdstuk aangehouden.

3.4.1 Bekendheid met en betrokkenheid bij het stadsdeel

De informant kent het stadsdeel, omdat ze er zelf woont. Ze kent de sociale thematiek en hecht eraan persoonlijk en vanuit het bedrijf een bijdrage te leveren aan de leefbaarheid van het stadsdeel.

Het bedrijf is eind jaren negentig in Amsterdam Zuid Oost gestart. Door uitbreiding moest een andere locatie worden gezocht. Veel medewerkers woonden in of bij Nieuw-West, daarom is toen voor een vestiging in Nieuw Sloten in Nieuw-West gekozen. Een belangrijk voordeel van de locatie is dat er gratis kan worden geparkeerd. De wijk heeft nog andere voordelen, namelijk dat het een kindvriendelijke en unieke locatie is.

Het personeel bij TSI heeft hbo-werk- en denkniveau. Er werken tien medewerkers, waarvan twee mannen. Vier van de medewerkers komen uit Nieuw-West.

⁸ Zie voor een toelichting pagina 4 en paragraaf 5.4.

⁹ Hiervoor is ook de kaart gebruikt die is gemaakt vanuit de HvA: http://maps.amsterdam.nl/hva_fieldlab_nw

3.4.2 Bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie

TSI levert met veertig procent van haar medewerkers uit Nieuw-West een bijdrage aan de economische participatie. Daarbij geeft de informant aan dat dit ook wel meer kan worden; zeker als het bedrijf verder kan uitbreiden.

Wat volgens haar stimulerend zou werken is als het stadsdeel zou werken met wat wel genoemd wordt *preferred suppliers* (de term gebruikt zij niet). Als het stadsdeel belang hecht aan werkgelegenheid in de wijk, zou het stadsdeel zelf mee moeten doen aan werk creëren en dus gevestigde bedrijven opdrachten moeten gunnen.

Deze term *preferred supplier* wordt door Verloop en Hillen uitgewerkt. Omdat dit vrijwel naadloos aansluit op wat in het interview naar voren kwam, nemen we een deel van het artikel van Hillen en Verloop over als citaat – het betreft ook nog eens de Amsterdamse context.

De gemeente Amsterdam investeert fors in het aan het werk helpen van langdurig werklozen en het verbeteren van de luchtkwaliteit. Je zou dus denken dat de gemeente Amsterdam Taxi Electric¹⁰ ondersteunt waar ze kan. Het tegendeel blijkt waar. De gemeente Amsterdam maakt zelf geen gebruik van de taxi's van Taxi Electric. Bij grote bedrijven zoals ABN Amro, PricewaterhouseCoopers en McKinsey is Taxi Electric preferred supplier, maar bij de gemeente krijgen deze ondernemers geen gehoor. Een gemiste kans (Verloop & Hillen, 2014, p. 67)

Daarnaast geeft de informant aan dat een recente sollicitatieronde geen sollicitanten uit Nieuw-West heeft opgeleverd. De wervingsprocedure verliep via Linked In. Dat is een relatief goedkope manier van personeel werven. Zoals vermeld leverde dit geen inwoners van Nieuw-West onder de kandidaten op.

Wanneer nieuw personeel moet worden geworven, wordt naar dat niveau gekeken. Niet zozeer of men uit Nieuw-West komt. Dit wordt ook bevestigd in het vignetonderzoek. Telkens werd aangegeven dat wijkbewoner wel werden overwogen, maar dat het niet de doorslag gaf of men in Nieuw-West woont. De capaciteiten en de veronderstelde werkhouding van de mogelijke kandidaten leggen meer gewicht in de schaal.

3.4.3 MVO

De informant zegt dat de medewerkers een zwakke positie hebben. Er is namelijk geen specifieke opleiding voor dit werk; men leert het vak binnen het bedrijf. Wanneer men hbo-werk- en denkniveau heeft en bereid is intern bij te leren, kan men voor de functie in aanmerking komen. Er worden bij voorbaat dus geen specifieke KSA's gevraagd. Er is binnen het bedrijf noch sprake van een CAO, noch is iemand lid van een vakbond voor zover ze weet.

Uit het interview is wel een hoge mate van andergerichtheid af te leiden: men hecht belang aan welzijn en welbevinden van het personeel. Combinatie van beide zaken maakt dat paternalisme de term is die dit arrangement beschrijft.

3.5 Start-ups en ZZP'ers (zelfstandigen zonder personeel);

In het kader van dit onderzoek is een bezoek gebracht aan het 'bedrijfsverzamelgebouw' *B. Amsterdam* aan de Johan Huizingalaan. Voorafgaand daaraan is een telefoongesprek geweest met de verhuurder. Mede op grond van hun advies is een spontaan bezoek gebracht aan het gebouw. Hier is gesproken met een aantal aanwezigen die hun werkplek hebben gevonden binnen B Amsterdam. Volgens de lijst in het gebouw hebben zo'n kleine honderd bedrijven (eind september 2015: 95) zich gevestigd in het pand. Daaronder bevinden zich ook een aantal grotere bedrijven, zoals IBM en Red Bull.

Een van de geïnterviewde bedrijven is *Startupbootcamp*. Dat is een internationaal opererend bedrijf dat scholing en financiële ondersteuning aan start-ups geeft. Volgens CEO Elias ligt de nadruk op de scholing, maar de start-ups kunnen een flinke toelage krijgen. Daarvoor verwerft Startupbootcamp zich een aandeel in het startupbedrijf. Op haar website omschrijft de organisatie zich als "a global network of industry focused startup accelerators. We take startups global by giving them direct access to an international network of the most relevant partners, investors and mentors in their sector."

¹⁰ Een bedrijf dat innovatie, duurzame en klantgerichte taxiservice wil bieden – overgenomen uit ander deel van het artikel.

De start-ups worden over de hele wereld geworven en moeten vastleggen dat ze zo'n drie jaar in Amsterdam gevestigd blijven. Het gaat veelal om bedrijven van minimaal vier personen. Zij vestigen zich met hun bedrijf in *B. Amsterdam* en ontvangen (naast de genoemde 'fee') scholing en training. Er wordt dan een programma van drie maanden training aangeboden waarbij mentoren de nieuwe bedrijven coachen.

In een recente wervingsronde hebben 700 bedrijven zich aangemeld, 54 daarvan zijn nader geselecteerd. In de werkwijze van Startupbootcamp is plaats voor tien organisaties, die zijn voor de komende periode geselecteerd.

Naast een gesprek met de CEO van Startupbootcamp is met een aantal andere ondernemers in *B. Amsterdam* gesproken over de thema's van dit onderzoek. Het ging in alle gesprekken in *B. Amsterdam* om interviews zonder dat een (half open) interviewschema werd gehanteerd. De setting (kleine organisaties, informele sfeer, spontaan bezoek wat werkonderbreking impliceert) vroeg om geïmproviseerde gesprekken waarbij snel relevante gegevens verzameld moesten worden.

Het betreft hier veelal zogenoemde Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP'ers), kleine zelfstandigen die in hun eentje hun onderneming voeren. Volgens een bericht uit NRC van juni 2015 is het aantal ZZP'ers in Nederland inmiddels de 800 duizend gepasseerd en groeit het door (Chavannes, 2015). In het genoemde artikel worden nog de volgende kenmerken van ZZP'ers vermeld.

- De term zelfstandige zonder personeel, ZZP'er, is in de jaren tachtig geïntroduceerd door de Belastingdienst. Het ging toen vaak om hogeropgeleiden die voor zichzelf begonnen. Sinds het begin van de crisis in 2008 is het aantal ZZP'ers sterk gestegen.
- Veel mensen die worden ontslagen, beginnen noodgedwongen voor zichzelf. Hun oude werkgevers nemen hen soms in dienst als ZZP'er – tegen een lager tarief dan hun oude loon.
- ZZP'ers dragen minder belasting af dan werknemers en maken gebruik van de zelfstandigenaftrek. Daar staat tegenover dat ze geen recht hebben op een ww-uitkering en pensioenopbouw.
- Een ZZP'er moet meerdere opdrachtgevers hebben, anders is er sprake van schijnzelfstandigheid.

3.5.1 Bekendheid met het stadsdeel

De geïnterviewden gaven aan Nieuw-West in beperkte mate te kennen. Geen van de geïnterviewden woont in Nieuw-West. Op weg naar het werk komt men wel door de wijk. Het multi-etnische karakter heeft men waargenomen, de hoge mate van werkloosheid kent men niet direct, maar acht men heel aannemelijk.

Wat men wel van de wijk kent, of beter: van dit gebouw, is het aantrekkelijke vestigingsbeleid. Eén van de geïnterviewde zei expliciet dat ze eerst in een ander gebouw buiten Nieuw-West gevestigd was, maar dat de sfeer en het karakter van dit gebouw haar erg aansprak. Het geheel komt erg modern en informeel over, er zijn betrekkelijk veel jonge ondernemers en de voorzieningen zijn goed.

Juist het feit dat er veel jonge ondernemers gevestigd zijn, maakt het makkelijker om het netwerk uit te breiden en samenwerking te zoeken als dat zinvol is.

In algemene termen wordt over het plezierige klimaat van (heel) Amsterdam gesproken. Men vestigt zich graag in Amsterdam (dat geldt niet alleen voor Startupbootcamp, maar ook bijvoorbeeld voor een grafisch bedrijfje uit Utrecht). Het gebouw is aansprekend, de faciliteiten zijn goed, het gebouw is goed bereikbaar en Amsterdam wordt gezien als een *village of entrepreneurs*. Men ziet dus, samenvattend, het positieve van Amsterdam en dit gebouw, zonder expliciet Nieuw-West daarin te noemen.

3.5.2 Bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie

Het gebouw *B. Amsterdam* biedt onmiskenbaar een bijdrage aan werkgelegenheid. Het is als het ware een broeinest voor initiatieven; er wordt werk verricht en er komt werk uit voort.

Tegelijk blijkt uit de interviews dat de economische participatie van bewoners van Nieuw-West niet actief wordt bevorderd. Anders gezegd: men creëert niet in directe zin werkgelegenheid voor bewoners. Een aantal startups geeft aan helemaal geen uitbreiding van werkzaamheden te ambiëren. De bedrijven zijn nog in de opbouwfase en dan is denken over uitbreiding nog niet aan de orde. Wel wil men graag grotere projecten uitvoeren, maar juist daarom is men gevestigd in een gebouw: men zoekt eerder

samenwerking met andere (start-up)bedrijven op ad-hocbasis dan dat men de eigen onderneming uitbreidt. En omdat veel ondernemers uit *B. Amsterdam* niet in Nieuw-West wonen wordt geen werkgelegenheid gecreëerd voor de bewoners. Het genoemde vignetonderzoek is hier dus ook niet gebruikt.

Vrijwel alle geïnterviewden kunnen zich wel voorstellen dat in afgeleide zin de activiteiten in *B. Amsterdam* gunstig zijn voor de wijk. Werk trekt werk aan, bijvoorbeeld in de ondersteuning of catering. Maar dat zijn extrapolaties die men maakt, er wordt geen actief beleid op gevoerd. Aanvullend kan nog worden gemeld dat de informant van het cateringbedrijf dat is gesproken voor dit onderzoek, niet in Nieuw-West woont.

Dat werk werk kan aantrekken, zonder dat het bijdraagt aan de werkgelegenheid van Nieuw-West blijkt expliciet uit Startupbootcamp. Dit bedrijf werft haar clientèle van over de hele wereld; zelfs de grenzen van Amsterdam en Nederland worden dus overschreden. Deze mensen vestigen zich daarbij wel in Amsterdam en zullen dus wonen en leven in Amsterdam en daarmee bijdragen aan de Amsterdamse economie. Voor zover men zich in Nieuw-West vestigt komt dit Nieuw-West dan ten goede. De CEO van Startupbootcamp noemt dit met name. Maar ook hier is het voordeel voor Nieuw-West niet onderdeel van bewust beleid en op z'n best een neveneffect.

Start-ups genereren dus niet direct werk voor Nieuw-West; daartegenover staat dat de genoemde bedrijven een leeg kantoorgebouw hebben betrokken in Nieuw-West en daarmee leegstand hebben voorkomen. Leegstand wordt over het algemeen als schadelijk voor de leefbaarheid en leefomgeving gezien.

3.5.3 MVO

Het thema MVO is noch in de specifieke uitwerking van het model van De Jong, noch in algemene termen besproken tijdens de interviews. Wel kan nog worden opgemerkt dat het gebouw laagdrempelig en informeel oogt. De inrichting geeft de indruk afkomstig te zijn uit kringloopwinkels; de etages zijn op een plezierige manier minimaal afgewerkt en opgebouwd uit geperst hout. Dat wijst op circulair gebruik van materiaal. Anderzijds is niet nagegaan hoe het met de isolatie en afvalverwerking van het gebouw gesteld is. Kortom: er kunnen over het MVO-gehalte geen onderbouwde uitspraken worden gedaan. De gemaakte veronderstelling kan dan ook niet worden getoetst en/of weerlegt.

Wordt gekeken naar de arrangementen zoals we die op grond van het onderzoek van De Jong hebben samengesteld, dan kunnen we de volgende afgeleide gevolgtrekking maken. Strikt genomen hebben ZZP'ers geen werknemersrelatie, maar en dus kan er gaan sprake zijn van lage of hoge macht van werknemers. Daar staat tegenover dat ZZP'ers wel contracten aangaan met opdrachtgevers en daarmee in een vorm van arbeidsrelatie komen te staan. Hiervoor is er al een aantal malen op gewezen dat die soms als zwak kan worden betiteld. Wanneer de concurrentie daarbij ook groot is, zullen de tarieven van de ZZP'ers onder druk komen staan en komt het lagelonenstelsel als arrangement in beeld. Wanneer de ZZP'er betrekkelijk afhankelijk is van de opdrachtgever is veeleer sprake van paternalisme.

Tegelijk sluiten we niet uit dat ZZP'ers en mensen binnen start-ups juist de ruimte ervaren die ze willen bij de start van hun bedrijf en voortvarend te werk kunnen (blijven) gaan. In dat geval zullen de arrangementen eerder richting employee-oriented CSR gaan.

3.6 Buurtprojecten: Combiwel en U-turn

De buurtprojecten zoals die in dit onderzoek naar voren kwamen, zijn van een andere orde dan de andere bedrijven die in dit onderzoek worden beschreven. Het stramien van de rapportage is daarmee wat afwijkend. Buurtprojecten zijn immers per definitie betrokken op de buurt en de bewoners; een afzonderlijke rapportage daarover is dan niet relevant. De vragen rondom MVO zijn in dit deel van het onderzoek evenmin aan de orde geweest.

In Amsterdam Nieuw-West is een aantal welzijnsorganisaties actief. Op de sociale kaart zoals die door het HvA Fieldlab is gemaakt en wordt onderhouden staan er verschillende aangegeven. Zie daartoe http://maps.amsterdam.nl/hva_fieldlab_nw. Een van die organisaties is Combiwel.

Via aanbesteding heeft Combiwel een aantal buurthuizen verworven, daarnaast is Combiwel actief in het project U-turn. Allereerst volgt een korte introductie hierop, aansluitend wordt informatie uit een

interview met informant Eefke Wesdorp besproken. Een verslag van dit gesprek is te vinden in de bijlage (paragraaf 5.1).

Combiwel is een maatschappelijke onderneming met een breed scala aan diensten voor inwoners van Amsterdam met uiteenlopende sociaal-economische achtergronden. Eén van die activiteiten is het zogenoemde Huis van de Wijk. Combiwel is binnen Nieuw-West actief in drie Huizen van de Wijk.

In de terminologie van dit onderzoek ligt de nadruk bij de Huizen van de Wijk vooral op *maatschappelijke participatie*.

Naast het werk in de Huizen van de Wijk is Combiwel betrokken bij het project U-turn, ook in Nieuw-West (Delflandplein 17). De opzet en activiteiten van U-turn zijn anders dan die van de Huizen van de Wijk. U-Turn omschrijft zich als “dé oefenplek voor startende ondernemers alsook een plek waar maatschappelijke activiteiten plaatsvinden”. Er is onder andere speelgoeduitleen en verkoop van tweedehands kinderkleding, er zijn diepvriesmaaltijden te koop en er is een kinderatelier waar onder leiding van een kunstenaar kinderen met creatieve werkvormen bezig zijn.

Het U-Turnteam is momenteel met verschillende maatschappelijke partners en buurtondernemers in gesprek om de winkel met nog meer initiatieven te vullen. Het project U-Turn is te omschrijven als een sociale onderneming van het derde type volgens de omschrijving zoals die in dit rapport wordt gebruikt (zie pagina **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**).

3.6.1 Bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie

Zoals in de bijlage expliciet staat vermeld ligt de nadruk bij de Huizen van de Wijk vooral op maatschappelijke participatie – om het in de terminologie van dit onderzoek van dit onderzoek te zeggen.

Uit het interview blijkt het dat het de mensen en betrokkenen rond het Huis van de Wijk lukt om mensen te activeren; ze nemen deel aan activiteiten waarvoor zij zelf de verantwoordelijkheid moeten nemen. Zonder die eigen inzet komen er geen activiteiten van de grond, zo is de gedachte. En dat werkt. Er is hier wel ondersteuning van professionals en subsidie nodig en de resultaten zijn wellicht te beschouwen als kleine stapjes (zie bijvoorbeeld de wandelgroep van Marokkaanse vrouwen op pagina 29), maar er is wel degelijk sprake van activering en maatschappelijke participatie.

De aanpak binnen de Huizen van de Wijk sluit aan bij een (meer algemene) evaluatie en beschouwing over activering en vrijwilligerswerk zoals dat in het dossier over activering is opgenomen op de website Sociale Vraagstukken. Kampen (2013) stelt daar dat het goed is als bewoners hun ‘eigen verantwoordelijkheid’ nemen bij vrijwilligerswerk, zodat ze in hun ‘eigen kracht’ komen. Die eigen verantwoordelijkheid maakt dat niet-werkenden vrijwilligerswerk gaan doen waar ze zelf belang bij hebben, bijvoorbeeld met het oog op activering, het (her)vinden van hun waardigheid of het verbeteren van kansen op de arbeidsmarkt. Tegelijk merkt Kampen op dat in sommige gevallen vrijwilligers zich “verlaten [kunnen gaan] voelen op hun vrijwilligersplek. Na verloop van tijd ontstaat behoefte aan contact met professionals die hen bevestigen in de betekenis die zij toekennen aan vrijwilligerswerk. Als dit contact uitblijft, dringt zich een gevoel van nutteloos-, richtingloos- en uitzichtloosheid op.” Een aanpak zoals in het Huis van de Wijk wordt gevolgd, waarbij bewoners worden geactiveerd en uitgenodigd ‘ondernemend’ te zijn en tegelijk binnen het kader van het Huis van de Wijk actief te zijn, lijkt dit laatste bezwaar te ondervangen. Overigens stelt Kampen ook dat vrijwilligerswerk niet alleen de afstand tot de arbeidsmarkt verkleint, maar “het stelt bijstandsontvangers ook in staat om zich te distantiëren van betaald werk”. Zo bezien zou deze vorm van maatschappelijke participatie economische participatie kunnen verhinderen.

Voor U-turn dat zich als “dé oefenplek voor startende ondernemers alsook een plek waar maatschappelijke activiteiten plaatsvinden” afficheert, ligt dat anders. Hier is zowel sprake van maatschappelijke participatie (vrijwilligerswerk) als economische participatie in de zin dat hier betaalde werkgelegenheid door ondernemers gecreëerd moet worden.

De bijdrage aan economische participatie blijkt uit het interview echter laag. Veel activiteiten van U-turn draaien op subsidie en kunnen zonder langdurige subsidie niet overleven. De website beschrijft het als volgt: “Heeft u altijd al gedroomd van een eigen bedrijfje, maar is de stap naar het huren van een eigen plek te groot? Omdat u bijvoorbeeld geen startfinanciering heeft, in een uitkeringstraject zit of eerst

gewoon ervaring wilt opdoen met het ondernemerschap voordat u de echte serieuze stap gaat wagen? U-Turn biedt u de kans om uw talenten te ontplooien en te oefenen met het ondernemerschap.” Maar in de praktijk is het nog weinig mensen gelukt om het oefenen met ondernemerschap om te zetten in een langdurig zelfstandig ondernemerschap.

Daarbij is het concept van U-turn te breed (zie pagina 30): De initiatieven die binnen U-turn worden gedaan overlappen soms het aanbod in de buurt of conflicteren met andere activiteiten in en vanuit het centrum. Daarnaast wordt in het verslag opgemerkt dat sommige mensen wel activiteiten willen ontplooien, maar dat je daarmee nog geen onderneming bent. Het lukt het onvoldoende om een gedegen administratie op te zetten en daarmee hun onderneming naar behoren te laten functioneren. In het interview kwam naar voren dat één persoon zich zelfstandig heeft kunnen vestigen maar andere initiatieven lastiger van de grond komen. Hier zou meer coaching gewenst zijn, meer dan het daarvoor bedoelde Ondernemershuis kan bieden. Blijkbaar is meer steun nodig dan het huidige project op dit moment kan bieden¹¹. Of anders gezegd, de termijn waarbinnen men zich als zelfstandige moet kunnen vestigen wordt soms als tekort ervaren.

De informant bij het onderzoek noemt nog een andere belemmering. Zij stelt dat ‘oefenende ondernemers’ in Amsterdam niet vrijgesteld zijn van de sollicitatieplicht. Ze proberen dus een bedrijf te starten en moeten tegelijk proberen als werknemers een plek op de arbeidsmarkt te verwerven. Die combinatie stimuleert niet.

Kortom: er vinden in zowel de Huizen van de Wijk als in U-Turn verschillende activiteiten plaats die bijdragen aan sociale cohesie: mensen ontmoeten elkaar en worden geactiveerd. De bijdrage aan maatschappelijke participatie lijkt daarmee aangetoond.

De bijdrage aan de economische participatie is minder. Vanuit de Huizen van de Wijk is dat niet het doel, vanuit U-Turn zijn er belemmeringen te melden. Die liggen zowel in de deelnemers als in de organisatie/context. Wat de ondernemers in spe betreft: de stap naar ondernemerschap kan door sommige mensen soms niet worden gemaakt of er is een langere aanlooptijd (en dus geld) nodig. Wat de organisatie betreft blijkt het maar in beperkte mate mogelijk om een plek te creëren die als opstap dient om “om uw talenten te ontplooien en te oefenen met het ondernemerschap” (U-Turn, 2015) terwijl er tegelijkertijd soortgelijke activiteiten vanuit en in de omgeving de locatie plaatsvinden.

3.7 Sociale onderneming: Gildelab

Het GildeLab is een bedrijf dat als het ware productie en ontwerp van textiel koppelt: mensen met bijzondere vaardigheden op het gebied van textiel (naaien, breien, haken, borduren of weven) realiseren hier ontwerpen die door ontwerpers worden aangeleverd. De aldus geproduceerde artikelen kunnen dan worden verkocht; in die zin is het Gildelab een onderneming. Het wordt geleid door een kernteam van creatieve ondernemers (Fara Biervliet, Douwe Atsma en Ulrike Bartels); met mevrouw Bartels vond het interview plaats.

We bestempelen dit als sociale onderneming omdat het bedrijf met haar bedrijfsvoering een sociale en maatschappelijke taak wil vervullen. Het bedrijf ontvangt nog subsidie en is daarmee geen onderneming in de eigenlijke zin. Het bedrijf richt zich uitdrukkelijk op buurtbewoners.

Een geautoriseerd verslag van het gesprek met Ulrike Bartels is opgenomen in de bijlage 5.2.

3.7.1 Bekendheid met en betrokkenheid bij het stadsdeel

Het Gildelab is gevestigd in de zogeheten Kolenkitbuurt in Nieuw-West. De keuze voor deze locatie is voor een deel bepaald vanuit eerdere ervaringen rondom community-art projecten; de indruk bestond dat er voldoende potentieel in de wijk aanwezig zou zijn. Men kende de wijk dus vanuit eerdere initiatieven.

De keuze voor de vestigingsplaats was ook omdat men hier op een goed zichtbare locatie aanwezig kon zijn. Het pand ligt aan een doorlopende weg waar veel mensen langs komen. Er zijn ook veel winkels in de buurt. Het pand heeft veel glas, zodat voorbijgangers aan de (professionele) naaimachines en andere machines kunnen zien wat er in het gebouw gebeurt; het laten zien wat er gebeurt is daarmee als het ware de reclame voor het bedrijf. Hierdoor raken mensen geïnteresseerd en wordt via mond-tot-mondreclame verdere ruchtbaarheid aan het bestaan van het GildeLab gegeven. Deze manier van presentatie is veel effectiever dan bijvoorbeeld flyer, geeft mevrouw Bartels aan.

¹¹ Zonder dat dit expliciet is onderzocht, komt de associatie met de beschouwing van De Gier (2007, 2010; De Gier et al., 2008) op: zonder langdurige steun lukt het sommige mensen niet om zich te vestigen op de arbeidsmarkt.

De mensen die meewerken in het GildeLab kunnen in zekere zin overal vandaan komen; het wervingsgebied voor medewerkers (gezien de opzet van het GildeLab is er geen sprake van personeel) is niet specifiek op (Nieuw) West gericht. Vanwege de locatie zal GildeLab daar wel meer bekend zijn.

3.7.2 Bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie

Het Gildelab wil (verborgen) talenten van (buurt)bewoners activeren en daarmee dus een bijdrage leveren aan de participatie. Daarbij probeert het Gildelab economisch zelfstandig te zijn. De medewerkers werken als ZZP'er bij GildeLab en omdat ze dus in eigen inkomen voorzien, valt dit te omschrijven als economische participatie.

Omdat de medewerkers niet per definitie uit Nieuw-West hoeven komen, relateert dit weer de bijdrage aan de participatie van buurtbewoners. Eveneens is het economische aspect van de participatie te relativeren. De informant vertelt dat het werk moet voldoen aan zekere kwaliteitseisen die door kopers/externen wordt gesteld aan de producten en niet iedereen die wil participeren kan die kwaliteit leveren. De basis van GildeLab was om mensen met talenten op gebied van textiel en handwerken te betrekken, maar dit sluit niet een-op-een aan. Wat voor vervaardiging in eigen kring voldoende is, is dat niet altijd voor een bedrijf dat zich als onderneming wil vestigen. Gildelab vangt dit op door haar medewerkers te coachen en op te leiden om kwalitatief hoogwaardig produceren en commercieel interessant zijn. Daarnaast bleken niet alle medewerkers gewend te zijn om naar zekere productieomvang toe te werken. Ook dit wordt in training, opleiding en coaching begeleid. Zo bezien hebben we weer wel met een evidentie stimulering van maatschappelijke en economische participatie van doen.

3.7.3 MVO

GildeLab produceert lokaal, op kleine schaal en bij voorkeur met duurzame materialen. De werkzaamheden kunnen dus als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen worden aangemerkt, gezien de voorkeur voor werken met duurzaam materiaal. GildeLab stimuleert opdrachtgevers ook om daarmee te werken. Daarnaast let het bedrijf op energieverbruik en afval scheiden.

Hier geldt wel dat wat lokaal en duurzaam is, over het algemeen ook prijziger is. Volgens de informant weten consumenten dat meestal wel, maar als het erop aankomt kiezen ze toch (te) vaak voor goedkoop. Iets dergelijks geldt ook voor opdrachtgevers, geeft ze aan. Er is een *mental shift* nodig om in te zien dat en te handelen naar het feit dat duurzaam en lokaal produceren een ander prijskaartje heeft. Het MVO-beleid staat niet ter discussie, maar dus wel onder druk.

Het GildeLab vraagt specifieke KSA's van haar medewerkers. Die werken als ZZP'ers en hebben daarmee dus geen rechten als werknemers. De macht van de 'werknemers' is dus niet eenduidig weer te geven.

Er lijkt een grote mate van andergerichtheid. Men stimuleert mensen deel te nemen in het Gildelab en daarop wordt geïnvesteerd met scholing en coaching. We zien hier dus een tussenweg in paternalisme (die ook daadwerkelijk tot uiting zal komen in het feit dat men mensen opdraagt en begeleid om zich verder te scholen in de eigen talenten) en employee-oriented CSR.

3.8 Sociale onderneming: Peer

Voor dit deel van het onderzoek heeft een interview plaatsgevonden met administratiekantoor Peer. Bij Peer werken tien mensen waarvan een groot deel met een beperking.

Het bedrijf is gevestigd aan de Baarsjesweg 224 in Amsterdam en bevindt zich dus strikt genomen niet in Nieuw-West. Vanwege de relatie tussen Peer en de HvA en de pionierende werkwijze van Peer, hebben we besloten de gegevens uit het onderzoek van Peer wel op te nemen in deze rapportage. De bekendheid met en betrokkenheid bij het stadsdeel is hier minder relevant.

Over dit punt maakte de informant, directeur Otto Reuchlin, nog wel een opmerking die in het kader van dit onderzoek van belang is. Hij relativeerde het belang van onderzoek dat zich richt op een stadsdeel of buurt. Als er al van delen van Amsterdam sprake is, dan is het binnen of buiten 'de ring' zo gaf hij aan. Tegelijk is het in een tijd van toenemende globalisering vreemd om in termen van stadsdelen te denken en werkgelegenheid te willen creëren op niveau van een stadsdeel.

3.8.1 Bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie

Peer ziet zichzelf als een sociale onderneming die inspeelt op een gat in de markt. Er zijn mensen met administratieve opleidingen op hbo-niveau (boekhouden) en vanwege hun beperking een achterstand hebben tot de arbeidsmarkt. Een deel van het huidige en potentiële personeel zou binnen de kaders van de oude wetgeving binnen Wajongregelingen vallen; Peer draagt er nu aan bij deze mensen een volwaardige plek op de arbeidsmarkt te geven.

Het personeel begint bij Peer met behoud van een uitkering, maar ontwikkelt zich door tot een vast baan. Peer is dan ook niet uit op re-integratie (mensen opleiden zodat ze daarna doorstromen), maar wil het personeel behouden. Veel van het personeel heeft op dit moment een begeleider.

Peer werft het personeel niet uit Nieuw-West (het bedrijf bevindt zich zelfs niet in Nieuw-West) maar vanuit een specifieke groep mensen, namelijk mensen met een beperking.

Door de beperkingen van het personeel ligt de productie wat lager, maar niet de kwaliteit van het personeel. Het betreft veelal mensen met een hbo-opleiding.

De bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie kan hoger als Peer meer werk zou kunnen verrichten. De informant geeft aan dat als de overheid graag wil dat bedrijfs sociaal ondernemen of dat mensen met een beperking een volwaardige plaats op de arbeidsmarkt krijgen, dit gestimuleerd kan worden. Sociale ondernemingen zouden bedrijven kunnen worden die voor overheden de voorkeur bij aanbestedingen hebben, zogenoemde preferred suppliers. Zie hiervoor ook pagina 15. De bijdrage kan dus groter, als andere bedrijven Peer de omzet gunnen en dat bijzondere verzoek acht de informant redelijk vanwege het sociale karakter van de onderneming.

3.8.2 MVO

In het interview met Reuchlin is het model van De Jong besproken. Uit het gesprek valt af te leiden dat de macht van werknemers betrekkelijk klein is. Er is weliswaar de aanwezigheid KSA's want Peer werkt met hoger opgeleide medewerkers. Tegelijkertijd zijn dit mensen met beperkingen wat hun arbeidsproductiviteit verlaagt. Geen van de werknemers is lid van een vakbonds, noch heeft Peer een medezeggenschapsraad of ander werknemersorgaan.

Daarnaast blijkt uit het interview met Reuchlin een grote mate van andergerichtheid volgens de omschrijving van De Jong (zie p.7). Een en ander maakt dat het arrangement van Peer te omschrijven valt als paternalisme. Dit strookt met onze verwachting zoals uitgewerkt op pagina 8.

3.9 Arcadis

Arcadis is actief in het kader van een project *urban transition* in het havengebied Westpoort en het aangrenzende deel van Nieuw-West/Slotermeer. De stand van zaken van dit project zal in dit hoofdstuk kort worden besproken voor zover het betrekking heeft op de thematiek in dit hoofdstuk; dit is overlegd en afgestemd met Arcadis.

Het project van Arcadis richt zich met name op de overgangzone tussen Westpoort en Slotermeer. Arcadis heeft eerst een uitgebreide analyse van de situatie gemaakt en zal daar zelf over rapporteren. Arcadis spreekt in dit geval over dominante vraagstukken in Slotermeer en Westpoort (de gebieden waar de focus van Arcadis ligt). De bekendheid met en betrokkenheid bij het stadsdeel is daaruit af te leiden en zal hier dan ook niet nader worden gerapporteerd. In deze rapportage beperken we ons tot de bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie. Het onderdeel MVO blijft hier eveneens onbesproken.

Omdat Arcadis eigen rapportages zal verzorgen, volstaat het met het kort aanstippen van wat uit de gesprekken met Arcadis naar voren is gekomen, voor zover dit aan het thema van het onderzoek raakt. Daarbij zij aangetekend dat de plannen van Arcadis veelbelovend zijn; de korte rapportage is om onnodige verdubbeling te voorkomen.

3.9.1 Bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie

Arcadis ziet grote mogelijkheden voor bedrijven in het westelijk havengebied. Daar bevindt zich een aantal grote bedrijven, maar er is zeker plaats voor kleinere innovatieve bedrijven. Veel van de kleinere innovatieve bedrijven (de informant van Arcadis, Arie Voorburg, sprak ook over start-ups) hebben geen



ruimte voor een eigen Research & Developmentafdeling. Die bedrijven zouden dus erg geholpen zijn wanneer zich naast de kleinere start ups bedrijven gaan vestigen die zich richten op R&D. Dat vraagt dan niet alleen hoger opgeleide werknemers, er moeten soms ook producten worden gemaakt en dat is veelal het terrein van mensen met een mbo-opleiding. Innovatieve bedrijven ontwerpen immers zaken die allereerst als prototype gemaakt zullen worden; dat vraagt om werknemers met de vaardigheden om deze prototypes daadwerkelijk te maken.

Naast R&D zal er behoefte zijn aan administratieve ondersteuning, schoonmaak, catering en beveiliging om een aantal zaken te noemen. Bij meer bedrijvigheid in het westelijk havengebied zullen de vragen en eisen aan infrastructuur eveneens toenemen.

De te stimuleren bedrijvigheid in het gebied biedt ook kansen voor stages voor zowel hbo als mbo. Die stages geeft bedrijven weer de gelegenheid om getalenteerde studenten te selecteren. Kortom: er is meer bedrijvigheid te stimuleren in het westelijk havengebied door allerlei randvoorwaarden voor de innovatieve start ups te verbeteren. Er kan daardoor een zichzelf versterkend mechanisme van (vooral) maatschappelijke participatie ontstaan.

4 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden conclusies uit het voorgaande getrokken. Daarbij worden zowel het literatuuronderzoek als de uitkomsten van het veldonderzoek betrokken. Daarnaast brengen we een aantal punten in discussie.

4.1 Conclusie

In dit onderzoek gaat het vooral om de belemmerende en stimulerende factoren voor maatschappelijke en economische participatie. We zullen dan ook stil staan bij wat belemmert en wat stimuleert. We kijken echter allereerst naar de bijdrage aan economische en maatschappelijke participatie. Tevens hebben we MVO-beleid in het onderzoek meegenomen en dat uitgewerkt naar vier arrangementen waarbij employee-oriented CSR als 'het meest MVO' kan worden aangeduid. Daarbij gaat het in feite om de kwaliteit van arbeid. De uitkomsten hierover vatten we samen na de belemmerende en stimulerende factoren.

4.1.1 Bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie

Kort gezegd kunnen we stellen dat de bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie gering is. Bij een meer nauwkeurige blik komen de nuances in beeld.

We beschrijven voor dit genuanceerde beeld drie posities:

- er wordt wel een bijdrage geleverd;
- er wordt wel een bijdrage geleverd, maar die is ambivalent;
- er wordt geen bijdrage aan economische participatie geleverd.

1.1.1.3 Wel bijdrage

We troffen in dit onderzoek mkb-ondernemers uit de modebranche die een daadwerkelijke bijdrage leveren. Die is weliswaar gering, maar is zeker aanwezig. Twee melden immers dat ze mensen uit de wijk ter willen zijn en/of in dienst nemen.

De Huizen van de Wijk leveren een aantoonbare bijdrage aan de maatschappelijke participatie. Met hun aanpak weten ze mensen te activeren waardoor er nieuwe initiatieven ontstaan.

Peer laat eveneens duidelijk maatschappelijke én economische participatie zien. Mensen die door hun beperking een zwakke positie op de arbeidsmarkt hebben, vinden hier hun plek om hun capaciteiten in te zetten. In het verleden zouden de werknemers van Peer vermoedelijk binnen de wettelijke kaders van de Wajong vallen, nu zijn ze werknemers bij een bedrijf waar ze hun inkomen verwerven.

1.1.1.4 Ambivalente bijdrage

De bedrijven die zich hebben gevestigd in het bedrijfsverzamelgebouw B.Amsterdam zouden we onder de categorie *ambivalente bijdrage* kunnen scharen. In feite leveren ze geen bijdrage aan economische en maatschappelijke participatie van de bewoners van Nieuw-West, want hun focus ligt niet bij het stadsdeel. Tegelijk weten deze bedrijfsverzamelgebouwen (we gaan er gemakshalve van uit dat B.Amsterdam vertegenwoordigend is voor deze gebouwen) bedrijvigheid de wijk in te brengen en wellicht ook bedrijvigheid te stimuleren. Immers, als er een goede plek voor handen is om een onderneming te starten, zullen sommige mensen wellicht eerder geneigd zijn daadwerkelijk een onderneming te starten. Die bedrijvigheid kan weer werk genereren in Nieuw-West. Bijvoorbeeld: de kantine van B.Amsterdam heeft voorzieningen nodig; werknemers moeten boodschappen doen; soms moeten er reparaties in het gebouw worden verricht. Dit alles kan vanuit Nieuw-West worden geleverd. Of dit daadwerkelijk gebeurt is niet onderzocht; het is denkbaar, maar niet bewezen. De vooronderstellingen van Arcadis liggen ook op dit vlak.

De vertegenwoordigster van het bureau voor assessmenttraining TSI liet ook zien dat de bijdrage niet eenduidig is. Waar ze aanvankelijk aangaf dat er veel voordelen zijn voor medewerkers uit het stadsdeel, bleek later dat ze – als puntje bij paaltje komt – andere afwegingen maakt. Personeel wordt geworven via LinkedIn en niet specifiek in het stadsdeel. De geschiktheid wordt beoordeeld op grond van capaciteiten en enthousiasme voor de baan en niet op het feit of men in de buurt woont. Het project U-turn kan eveneens als ambivalente bijdrage worden gezien. Er zijn aanzetten tot economische participatie, maar het lukt veel deelnemers aan de projecten niet om dit te bestendigen. De bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie van het Gildelab zijn ook ambivalent. Enerzijds merkten we eerder op dat we met 'evidente stimulering van maatschappelijke en economische participatie' te maken hebben. Mensen worden immers gestimuleerd om hun capaciteiten te gebruiken voor de verwerving van inkomen. Maar deze commerciële houding is niet iedereen gegeven. We zouden daarom kunnen stellen dat mensen zeker worden geactiveerd tot

maatschappelijke participatie, maar dat de economische participatie betrekkelijk is en/of zich nog moet bewijzen.

1.1.1.5 Geen bijdrage

Onder deze categorie kunnen we de mkb-bedrijven uit de zorgsector scharen. Ze leveren geen noemenswaardige bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie. Ze hebben hier ook hun aandacht niet liggen. Dit hangt samen met de belemmeringen die hierna genoemd worden.

Een aantal mkb-bedrijven uit de modebranche leveren ook géén bijdrage aan economische en maatschappelijke participatie.

Kortom, als we kijken naar de bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie zien we dat deze wel degelijk wordt geleverd, maar dat deze in veel gevallen ambivalent is.

4.1.2 Belemmeringen

Uit de interviews is een aantal factoren af te leiden die belemmerend werken voor economische en maatschappelijke participatie in Nieuw-West. We vatten uit de onderzoeksgegevens achtereenvolgens de volgende zaken samen:

- drukte van ondernemers;
- imago van bewoners van het stadsdeel bij ondernemers;
- de gevraagde kwalificaties van personeel;
- afstemming van initiatieven;
- wettelijke verplichtingen van werkzoekenden, met name sollicitatieplicht.

Een aantal ondernemers uit het mkb geeft aan het *druk* te hebben en geen tijd kan besteden aan de bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie. Bijdragen aan maatschappelijke en economische participatie wordt dus als extra inspanning gezien; inspanning, vermoedelijk dus niet als investering.

Het *imago* van mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie werkt belemmerend, voor zover dit een negatief imago is. En dat zagen we in dit onderzoek langs komen. Het omgekeerde ook: mensen die vanuit een baan solliciteren worden als enthousiast gezien en dat heeft voorkeur. Sommige ondernemers merken op dat de taalbeheersing en te weinig inzet voor integratie belemmerend kan werken.

Ondernemers kijken bij voorkeur ook naar het opleidingsniveau of vaardigheden. Dat is belemmerend als de keus is tussen mensen uit Nieuw-West en mensen met de gevraagde *kwalificatie*; die laatsten gaan dan voor. We zagen het bij het vignetonderzoek een aantal maal expliciet naar voren komen.

Bij het project U-turn kwamen we initiatieven tegen die als stimulerend zijn bedoeld, maar in feite belemmerend leken te werken. U-turn is een oefenplek voor startende ondernemers, maar de initiatieven botsen soms met elkaar binnen dezelfde locatie en met andere initiatieven in de wijk. Blijkbaar is het nodig om zaken goed *af te stemmen*: is hier behoefte aan, is er plek voor? Als die vragen niet worden gesteld of negatief worden beantwoord, werkt dat belemmerend.

De laatste belemmerende factor die we optekenen werd door de informant van Combiwel naar voren gebracht. Binnen U-turn werken mensen die als het ware nog aan het oefenen zijn met hun onderneming, terwijl ze *niet vrijgesteld* zijn van solliciteren. Ze moeten dan op twee borden tegelijk schaken en dat pakt veelal niet gunstig uit voor het kwetsbare proces van een onderneming starten.

Een soortgelijke belemmering komt naar voren uit het gesprek met Gidelab: mensen participeren in dit project en gelden tegelijk als uitkeringsgerechtigden met de bijbehorende plichten zoals solliciteren.

4.1.3 Stimuleringen

Wanneer we de initiatieven die bijdragen aan economische en maatschappelijke participatie evalueren vanuit de vraag wat dit participatie nu stimuleert, zien we een aantal punten:

- betrokkenheid en compassie;
- preferred suppliers;
- training en coaching;
- voorzieningen;
- regelgeving en rol van de overheid;
- bekendheid.

In het onderzoek hebben we gevraagd in welke mate de respondenten zich *betrokken* voelen bij het stadsdeel. Voor zover ze zich niet betrokken voelen, duiden we dit als een belemmering. In ieder geval geldt het omgekeerde: bij een hoge mate van betrokkenheid proberen mensen hun bijdrage te leveren aan het stadsdeel. Zie de voorbeelden uit de modebranche en de betrokkenheid op het stadsdeel van TSI.

Een daarmee samenhangende stimulerende factor die we in het onderzoek tegenkwamen, is samen te vatten in het woord *compassie*. Eén ondernemer ziet diefstal door de vingers en een ander is begaan met een verstandelijk beperkte bewoner en biedt die een baantje. Compassie en medemenselijkheid doen er dus blijkbaar toe.

Wat zeker als stimulerend gezien kan worden is het werken met zogeheten *preferred suppliers*: de overheid als opdrachtgever van werkzaamheden heeft een voorkeur (preferred) voor bepaalde bedrijven of dienstverleners (suppliers). Een aantal onderzochte bedrijven vraagt daar expliciet om (zonder de term te gebruiken).

Een interessante vorm van stimulering zagen we bij het bedrijf Startupbootcamp dat startende ondernemers traint (onder andere) op voorwaarde een aantal jaar in Amsterdam te blijven. *Training en coaching* kan dus als stimulerend worden gezien. Tegelijk geldt hier wel dat dit specifieke bedrijf wereldwijd opereert en daarmee dan juist weer niet maatschappelijke en economische participatie in *Nieuw-West* stimuleert.

Ook door het Gildelab wordt training en coaching genoemd. Soms blijkt dat mensen vaardigheden te kort komen. Bij Gildelab vangt men dit op door mensen te coachen en te trainen.

We zagen een aantal interessante stimulerende factoren langs komen die zijn samen te brengen onder de noemer *voorzieningen*, onder andere bij de bedrijven in de bedrijfsverzamelgebouwen. Dat de bedrijven in de bedrijfsverzamelgebouwen economische en maatschappelijke participatie stimuleren blijkt betrekkelijk, zoals hier te lezen valt. Daarentegen kan worden opgemerkt dat de bedrijfsverzamelgebouwen zelf wel stimulerend werken. Ze bieden faciliteiten voor startende ondernemers. Daarbij worden leegstaande gebouwen over het algemeen als schadelijk voor leefbaarheid gezien.

Ook Combiwel biedt, met haar Huizen van de Wijk voorzieningen die als stimulerend zijn aan te merken. De Huizen bieden namelijk een infrastructuur waarbinnen professionals actief zijn die een duidelijke agenda hebben: activeren, niet overnemen.

Dit alles kan plaatsvinden door overheidssteun en subsidie dat ook als stimulerende voorziening kan worden aangemerkt.

Een geringe afstand woon-werkverkeer blijkt vaak als stimulerende factor te worden ervaren. Dat blijkt ook uit het feit dat één bedrijf zegt zich in Nieuw-West gevestigd te hebben omdat veel personeel in de buurt woont. Daarbij merkt de respondent op dat ook het feit dat je makkelijk en gratis kunt parkeren mee speelde bij de afweging om zich in Nieuw-West te vestigen. Parkeergelegenheid blijkt dus een voorziening te zijn die er toe doet.

In het interview met Gildelab komt *regelgeving* naar voren als stimulerende factor. Zo noemt de respondent het fenomeen 'free zones': regellose situaties waarin ondernemers de kans krijgen te experimenteren. Daarvan is in Amsterdam nog niet echt sprake, maar zou zeker helpen. Wat wel bestaat en helpt is de ondersteuning vanuit de gemeente voor administratieve zaken.

In een ander interview wordt opgemerkt dat de overheid niet alleen bedrijvigheid zou moeten stimuleren, maar ook *sturing* zou moeten geven. Soms zitten verschillende initiatieven elkaar immers in de weg. In dat geval worden bestaande en nieuwe initiatieven in goede banen worden geleid.

Tot slot vermelden we een zeer voor de hand liggende stimulerende factor; deze komt expliciet aan de orde in het gesprek met Gildelab: *bekendheid*. Wanneer er initiatieven zijn en het is de bedoeling dat mensen daarbij aanhaken, moeten de mensen er ook van weten. Bij het Gildelab is dat heel concreet uitgewerkt door zich te vestigen op een goed zichtbare plaats. Daarnaast is publiciteit essentieel. Bij het Huis van de Wijk gaat de publiciteit via bekendmaking van activiteiten.

4.1.4 MVO

De Jong onderscheidt verschillende arrangementen en we merkten eerder op dat dit onderscheid zinvol is, omdat het hier over de kwaliteit van werk gaat. Voor we op dit punt conclusies trekken, moet nog wel worden opgemerkt dat we met een 'lichte operationalisatie' van het model van De Jong werkten en de conclusies alleen tendensen aanduiden in plaats van harde gevolgtrekkingen. Uit de verschillende onderzoeksgegevens trekken we de volgende conclusies.

- Binnen de zorgsector zagen we (nogmaals: op grond van ónze uitwerking van het model van De Jong) het *paternalistische* of *employee-oriented CSR* arrangement.
- Binnen de modebranche zagen we vooral het *lagelonenstelsel* op grond van de voorhanden gegevens. Daarbij merkten we op dat laag loon en laag inkomen mogelijk de context van de ondernemers zelf is.
- Binnen de assessmenttraining constateerden we een *paternalistisch* arrangement.

- Binnen de categorie Start-ups en zzp'ers zien we het lagelonenstelsel en paternalisme, waarbij ook het employee-oriented CSR-arrangement mogelijk is.
- Binnen het Gildelab zijn we de arrangementen *paternalisme* en de contouren van *employee-oriented CSR*.
- Bij Peer zien we het *paternalistische* arrangement.

Wat opvalt bij deze inventarisatie is dat we paternalisme als het vaakst geconstateerde arrangement tegen komen. Wellicht is dat gegeven met het feit dat 'andere instanties' iets willen stimuleren: dan moet er blijkbaar iets van bevoogding optreden.

Wanneer we employee-oriented CSR als het meest optimale arrangement beschouwen en het lagelonenstelsel als het minst wenselijke, moeten we constateren dat we dit minst wenselijke zeker ook tegen komen en het meest optimale slechts in geringe mate.

De conclusie ligt voor de hand dat stimuleren van maatschappelijke en economische participatie wel mogelijk is, maar dat de kwaliteit van arbeid en arbeidsomstandigheden dan op z'n minst een punt van zorg blijken te zijn en wellicht op het tweede plan komen.

4.2 Discussie

In de voorgaande paragraaf is een aantal conclusies getrokken. Uit die conclusies zijn diverse vragen of overwegingen af te leiden. Ze worden hier min of meer puntsgewijs genoemd als bijdrage aan de voorgaande discussie over maatschappelijke en economische participatie in stadsdeel Nieuw-West. Daarbij is dit lijstje vragen en discussiepunten zeker niet uitputtend: we stippen slechts een aantal onderwerpen aan.

4.2.1 Extra werk

In dit onderzoek werd gepeild wat bedrijven in Nieuw-West kunnen bijdragen aan maatschappelijke en economische participatie. Het werd door een aantal (met name mkb-bedrijven) opgevat als taken die er nog bij moeten. Daar heeft men geen tijd voor en/of geen zin in want dat belemmert de bedrijfsvoering.

Nu is het ook logisch dat men allereerst naar de bedrijfsvoering kijkt. Zelfs bij wat we hier sociale ondernemingen noemen, gaat het allereerst om de bedrijfsvoering. Sociale ondernemingen omschreven we immers als instellingen die geld willen/moeten verdienen. Dan is omzet en daarmee concentratie op kerntaken essentieel. Blijkbaar hoort de bijdrage aan maatschappelijke en economische participatie daar voor veel ondernemers maar in beperkte mate bij.

Iets soortgelijks vertelde een informant aan een van de afstudeerstudentes. Ze moest niet expliciet over MVO beginnen, want dat wordt gezien als iets dat ook nog moet. Er wordt dus veelal gedacht in termen van 'extra werk' als het de thematiek van dit onderzoek betreft.

Dat roept de vraag op of het mogelijk is om te laten zien dat het niet om extra taken gaat. Voor een deel zijn de antwoorden op die vraag te halen uit de stimulerende factoren. Daarnaast liggen ze ook op meer abstract niveau. Wanneer participatie van bewoners van Nieuw-West op een hoger plan komt zal dit de leefbaarheid van de buurt en de koopkracht van de bewoners positief beïnvloeden. Daar heeft iedereen baat bij, ook de kleine ondernemers. Het punt van zorg zal echter zijn dat dit nu juist afgeleide, abstracte of indirecte voordelen zijn. Hoe worden mensen, ondernemers, bedrijven gestimuleerd om zich voor die indirecte voordelen in te zetten? Dat dit niet onmogelijk is, blijkt daarbij uit de opmerkingen uit de modebranche die we hier onder andere noemden onder het kopje 'wel bijdrage'.

4.2.2 Rol van de overheid

Het blijft een interessante constatering dat ondernemers soms om een stimulerende rol van de overheid vragen. Ondernemers hebben de naam dat ze juist wat afwerend staan tegen te veel sturing vanuit de overheid. Verwachten ze dan ook echt actief overheidsbeleid of bedoelen ze meer te zeggen dat maatschappelijke en economische participatie liever niet op hun bordje komt te liggen en 'de overheid het maar moet opknappen'? Dat zou in ieder geval passen bij de opmerking dat men het soms te druk heeft om te werken aan participatie (hiervoor uitgewerkt onder het kopje Extra werk). In dat geval moet een andere instantie (lees: 'de overheid') daar dan dus voor zorgen.

Er zit nog een ander aspect aan de sturende rol van de overheid waar om gevraagd wordt, namelijk coördinatie. Er vinden veel initiatieven plaats die elkaar soms in de weg zitten en/of die elkaar soms kunnen versterken. Het geheel is meer dan de som der delen, is dan de gedachte van dat laatste. Het is daarbij een punt van discussie of de overheid deze rol wil nemen. Het vraagt in ieder geval een verdere inventarisatie van de initiatieven tot maatschappelijke en economische participatie, maar tegelijk geldt dat dit project daar nu net voor bedoeld is. In zekere zin zou gesteld kunnen worden dat de

roep om een sturende overheid ons weer terug bij af brengt. Of dat – positiever geformuleerd – die sturende overheid nu net zichtbaar is in het initiëren van projecten als dit.

4.2.3 Participatie: maatschappelijk versus economisch

Vanuit Combiwel worden Huizen van de Wijk beheerd en het project U-turn opgezet. Dat laatste is een interessante casus als het om de rol van subsidie gaat. Er gebeuren daar dingen die alleen plaats kunnen vinden met financiële ondersteuning. Uit het onderzoek komt daarbij naar voren dat de periode waarin subsidie wordt verstrekt als te kort wordt ervaren. Langer en meer subsidie verstrekken lijkt dan de remedie.

Maar zo eenvoudig is het niet. Binnen U-turn worden ook activiteiten ontplooid die concurrerend zijn met niet-gesubsidieerde activiteiten, of blijken mensen een onderneminkje op te zetten, zonder dat ze daar de benodigde vaardigheden voor hebben. Vanuit dit perspectief zou je kunnen stellen dat de subsidie de mogelijkheid van initiatieven schept die er misschien beter niet hadden moeten komen. Dan was er immers geen valse concurrentie geweest en was de starters een teleurstelling onthouden. Een bijna soortgelijke discussie toont zich bij het Gildelab. Ook dit initiatief zou een langere opstarttijd willen met financiële steun. Maar als het zonder die steun niet kan functioneren, is het vanuit 'marktperspectief' dan wel een levensvatbaar idee?

Het lijkt er alleszins op dat we met de discussie over de rol van subsidie op een splitsing staan tussen maatschappelijke participatie en economische participatie. Met subsidie en steun is er zeker sprake van maatschappelijke participatie. Wanneer dat waardevol wordt gevonden, zijn veel en/of langdurige subsidiëringen gelegitimeerd. Met subsidie treedt echter niet de gewenste economische participatie op. Als dat gewenst wordt, zou subsidie moeten worden geminimaliseerd.

4.2.4 Schaalgrootte

Naar aanleiding van het Startupbootcamp kan worden geconstateerd dat er een zekere paradox, of misschien wel gewoon een tegenstelling, in de gedachte achter dit onderzoek zit. Enerzijds wil het stadsdeel maatschappelijke en economische participatie stimuleren binnen Nieuw-West, maar anderzijds wil Amsterdam zich als metropool (wat volgens Van Dale onder andere wereldstad betekent) profileren. Wanneer de wereld het podium is, waarom dan nog een focus op stadsdelen? Andere respondenten merkten dit ook op. Zij formuleerden hun bezwaar op geografisch kleinere schaal door een onderscheid te maken tussen Amsterdam binnen en buiten de ring, maar de strekking blijft gelijk: er zit een ongelijksoortigheid in de omgang met schaalgrootte in het Amsterdamse beleid.

4.2.5 Kwaliteit van arbeid

In de conclusies werden de arrangementen volgens de indeling van De Jong reeds genoemd. Juist omdat we dit model op bescheiden schaal hebben geoperationaliseerd en op bescheiden schaal hebben meegenomen in het onderzoek, zijn stellige conclusies niet op z'n plaats. Er worden door dit model echter wel vragen gethematiseerd. Die vragen zijn al eerder genoemd in dit rapport en kunnen op grond van dit onderzoek niet worden beantwoord, maar ze zijn belangrijk genoeg om in deze discussieparagraaf nogmaals te thematiseren. Kort en goed luidt die vraag: welke voorwaarden aan de kwaliteit van arbeid (betaald en vrijwillig) stellen we als we spreken over bijdragen aan maatschappelijke en economische participatie?

In de media wordt vaak gesproken over de *race to the bottom* als het over salariering en arbeidsvoorwaarden gaat. We noemden hier ook al de rol van de zzp'ers. In het onderzoek constateren we dat lagelonen systemen en paternalisme zeker niet uitgesloten zijn. Kortom: de kwaliteit van arbeid en arbeidsomstandigheden is in het geding. In het kader van dit onderzoek houden we het bij de oproep dat de genoemde vraag een punt van aandacht zal moeten blijven.

5 Bijlagen

In de bijlagen zijn verslagen van de gevoerde gesprekken terug te lezen. Deze verslagen geven de informatie zoals ze in de lopende tekst van het rapport wordt gepresenteerd, wat meer achtergrond en context. De relevante conclusies uit het onderzoek zijn, zoals vermeld, in het rapport zelf opgenomen.

5.1 Combiwel: Huizen van de wijk en U-Turn

5.1.1 Activiteiten van Combiwel

Op haar website beschrijft Combiwel zichzelf als volgt:

Combiwel is een maatschappelijke onderneming met een breed scala aan diensten voor inwoners van Amsterdam met uiteenlopende sociaal-economische achtergronden. Vanuit talloze locaties worden mensen op wijkniveau ondersteund bij het bouwen en onderhouden van netwerken zodat zij actief aan de samenleving kunnen en willen deelnemen. Combiwel werkt in opdracht van overheden of neemt zelf initiatieven tot het ontwikkelen van nieuwe projecten en het aanboren van nieuwe markten. Combiwel werkt hierbij actief samen met partners op het gebied van onderwijs, zorg, woningbouw en overheid. Kernwaarde voor de functies van de circa 600 medewerkers van Combiwel is maatschappelijk ondernemerschap. (Combiwel, 2015)

In Nieuw-West zijn er drie soorten activiteiten op negen locaties (het bedrijfsbureau niet meegerekend). Eén van die activiteiten is het zogenoemde Huis van de Wijk. In de volgende tabel is te zien dat Combiwel vijf Huizen van de Wijk heeft. Voor dit onderzoek is gesproken met Eefke Wesdorp, medewerker participatie & activering in Slotervaart Zuid. Zij is actief in het Huis van de Wijk Het Anker en de min of meer als satellietlocaties te beschouwen, Buurtontmoetingsruimtes (BOR) Einstein en Fiep. In de Huizen van de Wijk in Slotervaart Zuid, waar Wesdorp actief is, werken 2,5 fte beroepskrachten.

Tabel 5.1 Overzicht van soorten locaties en activiteiten van Combiwel in Nieuw-West (bron: www.combiwel.nl/locaties?reg_6=on)

Locatiennaam	Soort locatie
Bedrijfsbureau Combiwel	Bedrijfsbureau
Brede school Louis Bouwmeester	Brede school
Activiteitencentrum de Hood	Huis van de Wijk
Huis van de wijk – BOR Einstein	Huis van de Wijk
Huis van de wijk – BOR Fiep	Huis van de Wijk
Huis van de Wijk Blommetje	Huis van de Wijk
Huis van de Wijk Het Anker	Huis van de Wijk
Jongerencentrum Matrixx	Tiener / Jongerencentrum
Kamers met Kansen Osdorp	Tiener / Jongerencentrum

In de terminologie van dit onderzoek ligt de nadruk bij de Huizen van de Wijk vooral op *maatschappelijke participatie*.

Naast het werk in de Huizen van de Wijk is Eefke Wesdorp betrokken bij het project U-turn, ook in Nieuw-West (Delflandplein 17). De opzet en activiteiten van U-turn zijn anders dan die van de Huizen van de Wijk.

U-Turn omschrijft zich als “dé oefenplek voor startende ondernemers alsook een plek waar maatschappelijke activiteiten plaatsvinden”. Er is onder andere speelgoeduitleen en verkoop van tweedehands kinderkleding, er zijn diepvriesmaaltijden te koop en er is een kinderatelier waar onder leiding van een kunstenaar kinderen met creatieve werkvormen bezig zijn.

Het U-Turn team is momenteel met verschillende maatschappelijke partners en buurtondernemers in gesprek om de winkel met nog meer initiatieven te vullen.

De huidige locatie heeft een tijdelijk karakter. U kunt U-Turn zien als een pop-up buurtonderneming die op een andere plek in de wijk weer terugkomt op het moment dat een locatie komt te vervallen.

U-Turn geeft bewoners de kans om het pad van het ondernemerschap te verkennen. Op de website wordt dit als volgt beschreven:

“Heeft u altijd al gedroomd van een eigen bedrijfje, maar is de stap naar het huren van een eigen plek te groot? Omdat u bijvoorbeeld geen startfinanciering heeft, in een uitkeringstraject zit of eerst gewoon ervaring wilt opdoen met het ondernemerschap voordat u de echte serieuze stap gaat wagen? U-Turn biedt u de kans om uw talenten te ontplooiën en te oefenen met het ondernemerschap.” (U-Turn, 2015)

In terminologie van dit onderzoek is het project U-Turn te duiden als een combinatie van *economische en maatschappelijke participatie*; economische participatie is daarbij zeker een doel.

5.1.2 Interview en evaluatie

Combiwel legt bij haar activiteiten nadruk op bewonersparticipatie, de organisatie wil met haar inzet in de buurt stimuleren dat bewoners actief worden. Informant Wesdorp noemt dit dat bewoners wel ondernemend zouden moeten zijn, maar geen ondernemers hoeven te worden. Vanouds waren activiteiten in buurthuizen nogal aanbod gericht, nu gaat er juist om mogelijkheden te bieden waarin de bewoners zelf aanbod komen. Combiwel en de *Huizen van de Wijk* zijn daarin faciliterend. Tijdens het bezoek aan het Huis van de Wijk Het Anker was een kleine groep bewoners aanwezig om te kaarten. Ze hebben elkaar getroffen en zochten gelegenheid om elkaar met regelmaat te treffen. In Het Anker vonden ze die plek. Ook zijn er mensen actief als gastvrouw en gastheer. Tijdens de rondleiding door het gebouw toonde Wesdorp de zalen waarin talencursussen worden georganiseerd door bewoners en diverse creatieve activiteiten plaatsvinden – een aantal werken hingen aan de muur. In totaal zijn er zo'n negentig groepen buurtbewoners die voor activiteiten als tekenen, schilderen, yoga, bridge, kinderballet en Zumba gebruik maken van Het Anker.

Achter de activiteiten zit de gedachte dat bewoners worden gestimuleerd tot talentontwikkeling en zelfredzaamheid. Met name onder (allochtone) vrouwengroepen is dit een item. Soms betreft het heel kleinschalige en laagdrempelige activiteiten, zoals het initiatief van een (Marokkaanse) vrouw die vanuit Het Anker met andere vrouwen gaat wandelen in de buurt. Veel vrouwen komen betrekkelijk weinig buiten en bewegen voor het mooi te weinig. Met deze wandelingen weet de initiatiefneemster deze vrouwen te activeren. Het is een project dat door haar kleinschaligheid zonder enige kosten of subsidie kan worden georganiseerd.

Doordat de activiteiten door en uit de buurt worden georganiseerd, stimuleren bewoners elkaar om elkaar te activeren. Voor zover bewoners een drempel ervaren, proberen de beroepskrachten deze drempels weg te nemen. Mensen met initiatieven zijn daarbij welkom. Er wordt niet gewerkt met een vacaturebank waarin klussen staan: er worden mogelijkheden gecreëerd voor mensen die wat willen. Voor activiteiten zijn subsidiegelden beschikbaar, namelijk een buurtbudget van 45 duizend euro per jaar. Dit kan zeker als stimulerende factor voor participatie worden gezien. De beoordeling van de subsidieaanvragen gebeurt door een regiegroep van buurtbewoners die hun eigen criteria hebben opgesteld.

Wat gemist wordt en daarom ook als belemmerend kan worden ervaren is het feit dat er geen evaluatie naar resultaten wordt uitgevoerd. De uitgevoerde activiteiten en initiatieven willen een bijdrage leveren aan participatie in en door de buurt en activering van buurtbewoners. Het ene initiatief zal hier beter in slagen dan het ander. Welke dat zijn kan voor de activiteiten in Slotervaart te weinig worden onderbouwd met gegevens.

Gedegen evaluaties zijn dus niet te geven en daarmee is lastig in kaart te brengen welke initiatieven nu structureel maatschappelijke participatie stimuleren. Wel kan Wesdorp kleine successen melden over een man die komt melden dat hij juist door het Huis van de Wijk zijn leven weer op orde heeft gekregen, of het verhaal van een autistische jongen die wat uit zijn schulp durft te komen. Denk ook aan het hiervoor genoemde verhaal over de wandelgroep.

Wesdorp wijst ook op de mogelijkheid om projectsubsidie aan te vragen. Anderzijds bestaat de mogelijkheid dat de financiering een keer ophoudt en dat na een jaar Combiwel zich moet terugtrekken.

In welke mate het Huis van de Wijk bijdraagt aan economische participatie is niet te onderbouwen. Het is ook niet de taak van de Huizen, zij zijn er voor activering en niet zo zeer voor toeleiding naar de arbeidsmarkt.

U-Turn is een ander initiatief dan het Huis van de Wijk. *U-Turn* heeft als doel zelfvoorzienend te zijn. Daartoe worden diverse initiatieven ontplooid, waardoor uiteindelijk de eigen schoorsteen rokend gehouden kan worden. In de opbouwfase is er subsidie.

U-Turn beschrijft zichzelf als een oefenplek voor ondernemers. Voor sommigen blijkt dan dat in het ondernemen niet hun kracht ligt. Ondernemen is immers niet alleen activiteiten ontplooiën die je graag wil doen, maar ook de bijbehorende administratie voeren en dat is voor sommigen niet passend.

Daarnaast zijn er mensen die wel willen ondernemen, maar U-Turn bleek belemmeringen op te leveren. Zo is er een ondernemer die graag horeca-activiteiten wil ontplooiën maar de plek binnen U-Turn is daarvoor niet optimaal. Voor een deel overlappen de activiteiten vanuit U-Turn met wat er al op het Delflandplein gebeurt (hoewel er veel rekening wordt gehouden met bestaande activiteiten en geen concurrerende prijzen voor consumpties worden gerekend), maar activiteiten van iemand die vijf dagen per week roti's wil verkopen (het voorbeeld kwam in het interview ter sprake) laten zich slecht verenigen met een plek waar ook een kinderatelier is waar kinderen onder leiding van een kunstenaar met creatieve werkvormen bezig zijn. De horeca-activiteiten binnen U-Turn zullen dan ook worden afgebouwd.

Wesdorp noemt ook nog twee andere belemmeringen (naast het feit dat sommige activiteiten soms lastig te combineren zijn). Allereerst merkt ze op dat Amsterdam in tegenstelling tot bijvoorbeeld Breda geen ontheffing van solliciteren heeft. Mensen zonder werk hebben een sollicitatieplicht en dat kan hen belemmeren om binnen een experimenteerruimte te onderzoeken of en hoe ze zelf ondernemer kunnen worden. Ten tweede is de termijn waarin iemand de eigen onderneming zelfvoorzienend moet zien te krijgen betrekkelijk kort; voor sommigen te kort.

Hoewel het stimuleren van het ondernemerschap dus van belang is, blijkt dit lastig. Eén persoon heeft zich zelfstandig kunnen vestigen maar andere initiatieven komen lastiger van de grond. Hier zou meer coaching gewenst zijn, meer dan het daarvoor bedoelde Ondernemershuis kan bieden.

Ook komen cultuurverschillen te sprake. Er komen wel vrouwen die enerzijds aangeven veel te willen, maar anderzijds gemaakte afspraken niet nakomen, bijvoorbeeld omdat ze van hun echtgenoten niet weg mogen, zich te moe voelen of andere sociale verplichtingen hebben die voorrang krijgen op de afspraken die ze met anderen hebben gemaakt. Er is blijkbaar nog een kloof te overbruggen in de gebruikelijke aanpak en de benodigde aanpak om zelfstandig ondernemer te kunnen zijn.

Hoewel er dus veel activiteiten voor en door kinderen worden georganiseerd, met name op het vlak van kunst is het lastiger om de rol van oefenplaats voor ondernemers te vervullen. De organisatie van U-Turn blijft echter wel zoeken naar mogelijkheden om los van gemeentelijke ondersteuning te kunnen draaien. Daarom wordt overwogen om een andere organisatievorm te kiezen (bijvoorbeeld stichting) die eigen financiers zoekt. Gedacht wordt aan winkels in de buurt, zoals Albert Heijn. Aanwezige winkels hebben er immers ook belang bij dat er geen leegstand is en dat mensen graag naar het plein komen. In de kinderactiviteiten, zoals het organiseren van kinderfeestjes zit wel een verdienmodel in. Je kunt de ruimte dan verhuren waarbij mensen een deel van de inkomsten zelf mogen houden.

Kortom: er vinden in zowel de Huizen van de Wijk als in U-Turn verschillende activiteiten plaats die bijdragen aan sociale cohesie: mensen ontmoeten elkaar en worden geactiveerd. De bijdrage aan maatschappelijke participatie lijkt daarmee aangetoond.

De bijdrage aan de economische participatie is minder. Vanuit de Huizen van de Wijk is dat niet het doel, vanuit U-Turn zijn er belemmeringen te melden. Die liggen zowel inde deelnemers als in de organisatie/context. Wat de ondernemers in spe betreft: de stap naar ondernemerschap kan door sommige mensen soms niet worden gemaakt of er is een langere aanlooptijd (en dus geld) nodig. Wat de organisatie betreft blijkt het maar in beperkte mate mogelijk om een plek te creëren die als opstap dient om "om uw talenten te ontplooiën en te oefenen met het ondernemerschap" (U-Turn, 2015) terwijl er tegelijkertijd andere activiteiten vanuit en in de omgeving de locatie plaatsvinden.

5.2 GildeLab

Interview met Ulrike Bartels, (mede)oprichter en coördinator-eigenaar

Het GildeLab is een bedrijf dat als het ware productie en ontwerp koppelt. In Amsterdam zijn veel mensen met bijzondere vaardigheden op het gebied van textiel, ze kunnen goed naaien, breien, haken, borduren of weven. Deze mensen doen dat veelal voor zichzelf of voor kleine kring. Daarnaast zijn er ontwerpers die zoeken naar productieateliers, maar te weinig budget hebben om hun ontwerpen op grote schaal te laten produceren. Het GildeLab wil deze twee zaken bij elkaar brengen. Ontwerpers kunnen bij het GildeLab als opdrachtgever hun ontwerpen laten maken, zo is de opzet. De aldus geproduceerde artikelen kunnen dan worden verkocht. Het bedrijf is in september 2014 operationeel geworden, maar de eerste concrete plannen stammen uit 2013 en komen onder op uit initiatieven rondom zogeheten community art: lokale initiatieven waarbij kunstenaars werk maken. Het GildeLab wordt geleid door een kernteam van creatieve ondernemers (Fara Biervliet, Douwe Atsma en Ulrike Bartels) met mevrouw Ulrike Bartels vond het interview plaats.

GildeLab stimuleert op die manier lokale productie en huisnijverheid, omdat mensen die zelf handwerk verrichten worden gestimuleerd dit op grotere schaal te doen. (Je zou zelfs kunnen zeggen dat dit een vorm van behoud van immaterieel erfgoed is, namelijk het (re)activeren van huisnijverheid.)

Op haar website omschrijft de onderneming zich onder andere als volgt: "Het GildeLab bouwt aan een makers-community en productieplek op het gebied van textielbewerking. Het brengt ontwerpers, makers en modelabels bij elkaar die kennis willen delen en samenwerkingsverbanden aan willen gaan. Het GildeLab stelt ruimtes, machines en kennis beschikbaar, faciliteert op het gebied van creativiteit, talentontwikkeling en professionalisering en stimuleert ondernemerschap en werkgelegenheid in de Kolenkitbuurt."

De locatie van het GildeLab ligt op de grens van Amsterdam West en Amsterdam Nieuw-West; het krijgt ondersteuning van het stadsdeel West, maar ligt (vanuit het centrum gezien) buiten de ring van de A10, dus binnen het gebied van Nieuw-West.

Het GildeLab bestaat nu als stichting en is opgericht met subsidie als startkapitaal. Het is een onderneming in de zin dat het op termijn in de eigen inkomsten moet voorzien. Daarom wordt ook op zakelijke / commerciële basis gewerkt. Tegelijk is GildeLab ook een sociale onderneming in de zin dat het aanwezig potentieel in Amsterdam benut en stimuleert. Na de fase van stichting, is de bedoeling dat het via een BV tot een coöperatie kan uitgroeien. Op dit moment zijn ZZP'ers verbonden aan het GildeLab; ieder die werkzaamheden voor GildeLab verricht, doet dit als zelfstandige en factureert bij het GildeLab. Er werken zo'n tien mensen, daarnaast zijn er de opdrachtgevers en specialisten binnen het netwerk van het GildeLab zoals patroontekenaars.

De productie bleek in het begin lastig. Er zijn veel mensen die betrekkelijk goed kunnen naaien, breien of haken voor eigen kring, maar voor wie het lastiger bleek dit in een productielijn te doen. Dat vraagt onder andere verdeling van taken en afstemming van de productie. Daarnaast moet het werk voldoen aan zekere kwaliteitseisen die nu door externen worden gesteld. GildeLab moest daarom in het begin mensen verder trainen, coachen en opleiden om in de productie te kunnen werken. Die scholing is van belang want GildeLab wil kwalitatief hoogwaardig produceren en commercieel interessant zijn.

De keuze voor de locatie is voor een deel bepaald vanuit eerdere ervaringen rondom community-art projecten; de indruk bestond dat er voldoende potentieel in de wijk aanwezig zou zijn. Belangrijker nog is dat het GildeLab op een goed zichtbare locatie aanwezig wil zijn. Het ligt aan een doorlopende weg waar veel mensen langs komen. Er zijn ook veel winkels in de buurt. Het pand heeft veel glas, zodat voorbijgangers aan de (professionele) naaimachines en andere machines kunnen zien wat er in het gebouw gebeurt; het laten zien wat er gebeurt is daarmee als het ware de reclame voor het bedrijf. Hierdoor raken mensen geïnteresseerd en wordt via mond-tot-mondreclame verdere ruchtbaarheid aan het bestaan van het GildeLab gegeven. Deze manier van presentatie is veel effectiever dan bijvoorbeeld flyeren, geeft mevrouw Bartels aan.

De mensen die meewerken in het GildeLab kunnen in zekere zin overal vandaan komen; het wervingsgebied voor medewerkers (gezien de opzet van het GildeLab is er geen sprake van personeel) is niet specifiek op (Nieuw) West gericht. Vanwege de locatie zal GildeLab daar wel meer bekend zijn. Omdat GildeLab een onderneming is, moet het commerciële eisen aan de productie stellen: (potentieel) vakmanschap is daarom belangrijker dan het feit of men buurt- of wijkbewoner is. Men zoekt naar mensen met kwaliteit en mensen die de juiste instelling of *mindset* hebben. Kwaliteit is bij de werving primair, de buurt secundair.

Tegelijk bleek ook dat de werving lastiger was dan gehoopt. De mensen die meedoen in de productie beschikken weliswaar over textiele vaardigheden, maar een training bleek nodig om op professionele wijze te werken. Het is in zekere zin pionierswerk dat GildeLab opzet en dat vraagt tijd, geld en energie. Dat heeft ook consequenties voor de bedrijfsvoering. Het GildeLab heeft als subsidie een startkapitaal ontvangen van twee jaar (€ 25.000). Dat zal vermoedelijk te kort blijken te zijn om een onderneming als deze zelfvoorzienend te laten zijn; vijf jaar is reëler.

Tevens blijkt dat de prijzen van de producten wat hoger liggen dan voor massaproductie. GildeLab produceert op kleine schaal en bij voorkeur met duurzame materialen. En lokaal en duurzaam is wat duurder, geeft mevrouw Bartels aan. Consumenten weten dat meestal wel, maar als het erop aankomt kiezen veel mensen toch (te) vaak voor goedkoop. Iets dergelijks geldt ook voor opdrachtgevers, geeft ze aan. Er is een *mental shift* nodig om in te zien dat en te handelen naar het feit dat duurzaam en lokaal produceren een ander prijskaartje heeft.

De werkzaamheden kunnen als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen worden aangemerkt, gezien de voorkeur voor werken met duurzaam materiaal. GildeLab stimuleert opdrachtgevers ook om daarmee te werken. Daarnaast let het bedrijf op energieverbruik en afval scheiden.

Een andere belemmering die GildeLab tegenkomt is de samenwerking met UWV en DWI. Goede samenwerking met deze instanties is cruciaal als het gaat om het vinden van juist personeel dat kan werken op een leerplek. De regels die DWI heeft ten aanzien van leerplekken, passen niet bij de aanpak van GildeLab en dus wordt het werk gezien als vrijwilligerswerk (je moet b.v. cliënten binnen 6 maanden een baan in loondienst in het GildeLab kunnen bieden en dat is bij het GildeLab niet mogelijk. En met veel vrijwilligerswerk zijn mensen niet beschikbaar voor de arbeidsmarkt. Werk- en zienswijze

van UWV en DWI acht mevrouw Bartels dan ook te weinig passend bij specifieke situaties. En veelal vinden ontwikkelingen op de arbeidsmarkt plaats in specifieke situaties. Meer moed tot experiment bij de instanties zou wenselijk zijn maar daarvoor zijn ze vaak nog te log of huiverig en lopen zo achter de ontwikkelingen in de nieuwe economie aan i.p.v. mee te helpen met b.v. nieuwe gemeenschapseconomie te ontwikkelen.

Er wordt tegenwoordig wel gewerkt met zogenaemde *free zones*, regelluwe situaties waarin ondernemers de kans krijgen om te experimenteren. Het GildeLab heeft dergelijke ruimte om haar pilot op te zetten nodig, want experimenteren vraagt tijd, ruimte en geld.

Tegelijk meldt mevrouw Bartels dat er vanuit het stadsdeel ondersteuning is voor de administratie, branding, fondswerving en acquisitie. Dat is zeer behulpzaam voor startende ondernemingen, omdat dit veel werk en zorg wegneemt en de onderneming zich kan richten op dat wat ze primair wil doen. De ondersteuning kun je zien als een coaching in het begin en dat de wijkonderneming het na de startfase zelf verzorgt en betaalt.

Tot slot geeft mevrouw Bartels aan dat ze graag op de verzendlijst van het zogeheten Leernetwerk wil. In dat leernetwerk kunnen ondernemers overleggen over kansen en belemmeringen voor de onderneming en ervaringen uitwisselen, terwijl ze dicht tegen support vanuit de HvA aanzitten.

5.3 TTI Success Insights Benelux

Interview met mevrouw Susie Basant

TSI is een bedrijf dat assessments levert (en dus niet zelf afneemt). Het bedrijf traint daarbij consultants die assessment; TSI is een zogenaemd Business to Business bedrijf. Mevrouw Basant is de kantoorregisseur (office manager).

Het bedrijf is eind jaren negentig in Amsterdam Zuid Oost gestart. Door uitbreiding moest een andere locatie worden gezocht. Veel medewerkers woonden in of bij Nieuw-West, daarom is toen voor een vestiging in Nieuw Sloten in Nieuw-West gekozen. Een belangrijk voordeel van de locatie is dat er gratis kan worden geparkeerd. De wijk heeft nog andere voordelen, namelijk dat het een kindvriendelijke en unieke locatie is.

Het personeel bij TSI heeft hbo-werk- en denkniveau. Er werken tien medewerkers, waarvan 2 mannen. Vier van de medewerkers komen uit Nieuw-West. Wanneer nieuw personeel moet worden geworven, wordt naar dat niveau gekeken. Niet zozeer of men uit Nieuw-West komt.

Het vignetonderzoek onderstreept dat. In de eerste drie rondes werden drie duo's aan de informant voorgelegd¹²:

- G en E;
- B en H;
- F en C.

In tweede instantie werden de drie uitgekozen kandidaten voorgelegd: E, H en F. Daaruit koos de informant Persoon E.

In de eerste ronde kon twee keer een keuze gemaakt worden voor iemand van uit Nieuw-West ten voordele van iemand van buiten Nieuw-West. Bij de keuze tussen G en E was die mogelijkheid er niet. Telkens werd aangegeven dat wijkbewoner wel werd overwogen, maar niet de doorslag gaf. In de eerste ronde was het geslacht en de flexibele inzetbaarheid en voorkeur voor afwisselend werk doorslaggevend. In de tweede ronde gaf geslacht en leeftijd de doorslag, terwijl in de derde ronde de afwisseling van het werk en de leeftijd een rol speelde.

Eenmaal de keuze tussen E, F en H werd gekozen voor E vanwege het feit dat die persoon werkervaring heeft, vrouw is en zowel flexibel inzetbaar, als voorkeur voor afwisselend werk heeft. De informant geeft wel aan dat wijkbewoners als voordeel hebben dat ze weinig reiskosten hebben. Ze woont zelf ook in de wijk en kan in voorkomende gevallen snel op kantoor zijn. Maar meer dan wijkbewoner-zijn speelt de kwaliteit van de werknemer een rol. TSI is een commercieel bedrijf dat haar productie moet draaien en omzet moet halen. Dat stelt eisen aan het personeel. Daarbij is het zo dat de aard van het werk een eigen opleiding vraagt. Kandidaten moeten aangeven te willen en te kunnen leren.

Wat dit betreft is TSI ook niet specifiek betrokken op de buurt. Een jongste sollicitatieronde leverde ook weinig kandidaten uit Nieuw-West op. Dat komt deels omdat via Linked In is geworven. Dat is een relatief goedkope manier van personeel werven. En, zoals vermeld, er waren geen inwoners van Nieuw-West onder de kandidaten.

¹² Zie voor de profielen en de toelichting op het vignetonderzoek pagina 23.

Mevrouw Basant geeft desgevraagd toe dat de werknemers in zekere zin een zwakke positie hebben. Wanneer men hbo-werk- en denkniveau heeft en bereid is intern bij te leren, kan men voor de functie in aanmerking komen. Er worden dus geen specifieke KSA's gevraagd. Er is binnen het bedrijf noch sprake van een CAO, noch is iemand lid van een vakbond voor zover ze weet.

Daar staat tegenover dat ze de sfeer als plezierig schetst met ruimte voor zelfstandig werken. Mensen blijven ook lang weken, sommigen al 10 à 15 jaar. Hoewel het werk soms wel stress geeft, omdat er gewoon voldoende omzet moet worden gedraaid, wordt dit volgens de informant toch niet als al te belastend gezien door de medewerkers. Naast periodes met werkdruk is er ook ruimte voor minder stressvol werk.

Wat volgens haar stimulerend zou werken is als het stadsdeel zou werken met wat wel genoemd wordt *preferred suppliers* (de term gebruikt zij niet¹³). Als het stadsdeel belang hecht aan werkgelegenheid in de wijk, zou het stadsdeel zelf mee moeten doen aan werk creëren en dus gevestigde bedrijven opdrachten moeten gunnen.

Tevens wijst ze op wat ze noemt de Wet van de Aantrekking. Dat wil zeggen dat het zowel voor bedrijven als bewoners prettig is als er veel diversiteit is. Bedrijven kunnen dan hun krachten bundelen en dat is weer goed in het aantrekken van bewoners en consumenten. In een stad als Amsterdam is een dynamische plek waar veel te doen is altijd wel in trek. De Gemeente Amsterdam kan dit faciliteren, en voor een deel doen ze het al heel goed. Maar als bewoner/consument van Nieuw-West denkt ze dat er momenteel gebrek is aan diversiteit (van vooral leuke bedrijven en winkels). Er is een overschot aan hetzelfde soort winkels. Zoals op de Vluchtlaan in Nieuw-West zijn alleen al vijf groentewinkels, slaggers, Turkse restaurants. "Ik vind dat leuk dus heb daar verder geen moeite mee. Maar daardoor wordt de buurt aantrekkelijk voor bepaalde groepen mensen. Waardoor het minder divers wordt en misschien minder aantrekkelijk voor andere groepen. Ik denk dat het zou helpen als de Gemeente Amsterdam hier meer op inspeelt omdat op deze manier een win-win situatie gecreëerd kan worden, voor zowel bedrijven (bijv. door minder concurrentie) als ook voor bewoners/consumenten. Met als einddoel een positief effect op de economie!"

Er liggen dus kansen in het creëren van werkplekken met diversiteit.

5.4 Vignetonderzoek¹⁴

In deze vragenlijst is een aantal vragen opgenomen die gebruikt kunnen worden bij de interviews met bedrijven. Het betreft vragen over voorkeuren voor bepaald type werknemers en vragen die het model van employee-oriented CSR weerspiegelen (zoals uitgewerkt door DJ de Jong (2011, 2014)).

Het onderzoek richt zich met name op participatie van buurtbewoners. Bij bedrijven moet dan ook informatie worden verzameld in welke mate ze bereid zijn om bewoners van Nieuw-West (betaalde) werkgelegenheid te bieden plus wat hen daarbij helpt en belemmert. Die vraag kan rechtstreeks worden gesteld en is als zodanig dan ook in de vragenlijst opgenomen.

In de praktijk zal bij het aannemen van personeel/medewerkers echter nooit uitsluitend naar het al of niet bewoner van Nieuw-West zijn worden gekeken. Daarom wordt aanvullend een (zeer bescheiden) vignetonderzoek opgenomen waarin diverse profielen van mogelijke werknemers worden voorgelegd. Het feit of men buurtbewoner / bewoner van Nieuw-West of van buiten Nieuw-West komt is daarbij een van de mogelijkheden.

1. Wanneer u de mogelijkheid heeft om nieuw personeel aan te trekken, zou u dan mensen uit Nieuw-West voorrang geven? (plus toelichting)
2. Wat zou u helpen om juist wel mensen uit Nieuw-West voorrang te geven? Wat heeft u daarvoor nodig of is voor u van belang?
3. Wat maakt dat u juist niet kiest voor buurtbewoners?
4. Ik heb hier een aantal kaartjes met wat omschrijvingen van eventueel nieuw personeel. Stel u heeft een vacature en u kunt telkens kiezen tussen twee mensen op de verschillende kaartjes. Kunt u aangeven wie van de twee u dan zou kiezen?

In totaal zijn er acht kaartjes met beschrijvingen. Geef telkens twee kaartjes, bijvoorbeeld A en B; schrijf op wat de respondent kiest. Geef vervolgens twee nieuwe kaartjes. Dat mag de combinatie C en D zijn, maar ook A en F, zolang er maar niet eerdere combinaties (in dit geval A en B, want die is al geweest)

¹³ Deze is ontleend aan (Verloop & Hillen, 2014, p. 67).

¹⁴ De tekst van deze toelichting is min of meer letterlijk overgenomen uit een instructie voor de genoemde afstudeerstudentes.

worden gemaakt. Schrijf op welke combinatie wordt voorgelegd. Herhaal dit tot vijf keuzemomenten. Schrijf dus zowel de voorgelegde combinatie als de gemaakte keuze op.

- Vraag per keuze om een toelichting op de keuze: waarom kiest men juist voor deze persoon uit het tweetal. Wanneer zich een combinatie van kaartjes voordoet waarbij gekozen kan worden tussen 'buurtbewoner' en 'van buiten Nieuw-West' hier expliciet naar vragen. Bijvoorbeeld: u kiest nu iemand die in Nieuw-West woont. Heeft dat een belangrijke rol gespeeld bij uw keuze? Of: u kiest nu iemand van buiten Nieuw-West; kunt u aangeven waarom u juist die kiest en niet een buurtbewoner?

De kaartjes bevatten de volgende profielen.

Tabel 5.2 Profielen van potentiële nieuwe arbeidskrachten ten behoeve van het vignetonderzoek

Persoon G	Persoon E	Persoon B	Persoon H	Persoon F	Persoon C
man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
jonger dan 35	komt vanaf andere baan	voorkeur voor vaste werktijden	tussen 35-50	houdt van afwisselend werk	jonger dan 35
(zeer) laag opgeleid	houdt van afwisselend werk	korter dan één jaar werkloos	schoolverlater	andere etnische groep	langer dan drie jaar werkloos
voorkeur voor vaste werktijden	andere etnische groep	ouder dan 50	andere etnische groep	<i>van buiten Nieuw-West</i>	houdt van afwisselend werk
<i>van buiten Nieuw-West</i>	jonger dan 35	sterke behoefte aan duidelijke taken	sterke behoefte aan duidelijke taken	voorkeur voor vaste werktijden	<i>buurtbewoner</i>
eigen etnische groep	flexibel inzetbaar	andere etnische groep	voorkeur voor vaste werktijden	jonger dan 35	eigen etnische groep
korter dan één jaar werkloos	<i>van buiten Nieuw-West</i>	<i>buurtbewoner</i>	<i>van buiten Nieuw-West</i>	korter dan één jaar werkloos	voorkeur voor vaste werktijden

5.5 Employee-oriented CSR¹⁵

De Jong (2014) bouwt in zijn studie een matrix op met verschillende 'arrangements' voor werknemers. Die matrix ziet er als volgt uit.

		<i>Ander gerichtheid</i>	
		Laag	Hoog
<i>Macht van werknemer</i>	Laag	Lage lonen systeem	Paternalisme
	Hoog	HRM	Employee-oriented CSR

5.5.1 Macht van werknemers

De mate van macht van werknemers hangt volgens De Jong af van:

- aanwezigheid KSA's (= Knowledge, Skills and Abilities, Kennis, Kunde en Vaardigheden);
- vakbondslidmaatschap;
- medezeggenschapsraden of andere internet werknemersorganen ('work council power');
- regelgeving (government regulation and enforcement).

In de vragenlijst zullen we de eerste drie items opnemen. De vierde kan als constante worden gezien voor alle bedrijven in Nieuw-West.

¹⁵ De tekst van deze toelichting is min of meer letterlijk overgenomen uit een instructie voor de genoemde afstudeerstudentes.

De antwoorden op de vragen leveren een aantal punten op en op grond van die punten duiden we de mate van macht van werknemers.

5.5.2 Ander gerichtheid

De ander gerichtheid wordt door De Jong in vier punten uiteengelegd:

1. beschouwt de behoeften en interesse van werknemers niet alleen maar als een middel tot een doel, maar als een doel in zichzelf (considers employee needs and interests not only as a means to an end but also as an end in itself);
2. aanwezigheid van een morele verantwoordelijkheid voor het welzijn van de werknemers (professes to possess a moral responsibility for their employees' well-being);
3. vertrouwen in de werknemer dat deze hart voor de zaak heeft (assumes mutual trust in interactions between firm and employees);
4. maakt alleen een functioneel onderscheid tussen verschillende groepen werknemers (makes only functional distinctions between the various categories of employees).

In de vragenlijst brengen we die terug tot een schaal waarop we de respondenten laten scoren.

5.5.3 Vragen

Een en ander is uitgewerkt in de volgende vragen die tijdens het interview kunnen worden voorgelegd.

1. Vraagt het werk dat uw personeel doet speciale kennis of vaardigheden of een bijzondere opleiding?
2. Zijn uw werknemers lid van een vakbond? (ja, nee, weet ik niet)
3. Vind u het een voordeel (als ja) of zou u het een voordeel vinden (als nee of weet niet) als uw personeel lid is van een vakbond?
4. Is er een medezeggenschapsraad of ondernemingsraad binnen uw bedrijf?
5. Als u beslissingen moet nemen over uw bedrijf kunt u op verschillende dingen letten. Ik wil u vragen aan te geven in welke mate de belangen van medewerkers / personeel een rol spelen? Kies daartoe een nummer (1 = helemaal geen rekening; 5 = heel veel rekening).

6 Literatuur

- Bossink, B., & Masurel, E. (2013). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen* (Vol. 1). Groningen: Noordhoff.
- Caupain, C. (2015). *Sociaal ondernemen in Amsterdam Nieuw-West. De bereidheid van de MKB modesector om een bijdrage te leveren aan de economische en maatschappelijke participatie van de bewoners in Amsterdam Nieuw-West*. (Bachelor), Hogeschool van Amsterdam.
- Chavannes, M. (2014, 12 april). Opklaringen: Menselijk verstand vs. tirannieke technocratie. *NRC Handelsblad*, p. 7 (Opinie & Debat).
- Chavannes, M. (2015, 13-14 juni). Weg met de wegwerparbeid; I want you!, Opiniebijdrage. *NRC Handelsblad*, p. O&D4.
- Doorewaard, H., Kil, A., & van de Ven, A. (2015). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek: een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Gemeente Amsterdam. (2015). Verordening Tegenprestatie Participatiewet. geconsolideerde versie, geldig vanaf 1-1-2015. Retrieved 2015, 25 juni from http://www.regelgeving.amsterdam.nl/verordening_tegenprestatie_participatiewet
- de Gier, E. (2007). *Overpeinzingen bij een activerende participatiemaatschappij*. Nijmegen: radboud Universiteit.
- de Gier, E. (2010). Activering van langdurig werklozen in de bijstand. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26(3), 306-315.
- de Gier, E., Miedema, F., Vrieze, G., Grevel, S., Hendriks, Y., & Boven, J. (2008). "Onder druk wordt alles vloeibaar": onderzoek naar activering van de granieten kern in de bijstand op de stedelijke arbeidsmarkt. Den Haag: Nicis Institute.
- Hollanders, C. S. (2015). *Maatschappelijke en economische participatie in Amsterdam Nieuw-West. Onderzoeksrapport met betrekking tot maatschappelijke en economische participatie van midden- en kleinbedrijven in de zorgsector, in Amsterdam Nieuw-West*. (Bachelor), Hogeschool van Amsterdam, Amsterdam.
- Informatie over het MKB (midden- en kleinbedrijf) in Nederland. (z.j.). Retrieved 2015, 28 september from <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm>
- de Jong, D. J. (2011). International transfer of employee-oriented CSR practices by multinational SMEs. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(2), 123-139. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17538351111143303>
- de Jong, D. J. (2014). *Mission Impossible? Introduction and Transfer of Employee-oriented CSR in Multinational SMEs*. (Proefschrift), Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Kampen, T. (2013, 2 juli). Misverstanden over de geluksmachine in de activeringsfabriek. Retrieved 2015, 25 juni from <http://www.socialevraagstukken.nl/site/2013/07/02/misverstanden-over-de-geluksmachine-in-de-activeringsfabriek/>
- Lijst van postcodes 1000-1999 in Nederland. (z.j.,). Retrieved 2015, 28 september from https://nl.wikipedia.org/wiki/Lijst_van_postcodes_1000-1999_in_Nederland
- Meerman, M., Ballafkih, H., Bay, N., Zinsmeister, J., & De Graaf, F. J. (2014). Collectief aan de slag met participatie in Amsterdam Nieuw-West: de bijdrage van bewoners en arbeidsorganisaties. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Peattie, K., & Morley, A. S. (2008). Social enterprises: diversity and dynamics, contexts and contributions.
- Putters, K. (2014). *Rijk geschakeerd: Op weg naar de participatiesamenleving* (Vol. 2014-20). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Rijksoverheid. (2015a). Gevolgen Participatiewet. Retrieved 2015, 15 juni from <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet/gevolgen-participatiewet>
- Rijksoverheid. (2015b). Wat is de tegenprestatie in de bijstand? Retrieved 2015, 25 juni from <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bijstand/vraag-en-antwoord/wat-is-de-tegenprestatie-in-de-bijstand.html>
- Social Enterprise NL, & McKinsey & Company. (2013). *Social Enterprise monitor 2013. Een rapport over de Social Enterprise NL survey 2012* Retrieved from
- Verloop, W., & Hillen, M. (2014). Benut de social enterprise. In M. v. Twist, N. Chin-A-Fat, J. Scherpenisse, & M. van der Steen (Eds.), 'Ja, maar...': reflecties op de participatiesamenleving (pp. 63-73). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- PSO-Nederland (2015). Retrieved 26 juni 2015 from: www.pso-nederland.nl/