

Nieuwe wegen naar ondernemerschap

Een overzicht van de 'best practices' uit de eerste tranche
EQUAL projecten Ondernemerschap

Eindrapport

EQUAL Nationaal Thematisch Netwerk Ondernemerschap
Rapportage best practices en mainstreaming
Maart 2005

Opgesteld door NTN Ondernemerschap

Auteurs:
Brigitte van der Burg
Maureen Pepping
Thelma Dorsman
Julie McCreedy

Inhoud

Samenvatting	3
I Inleiding	5
2 Doelstelling NTN ondernemerschap	6
3 Werkwijze NTN ondernemerschap	7
3.1 Bijeenkomsten met projecten	7
3.2 Indicatoren om best practices te bepalen	7
3.3 Toetsing indicatoren aan projecten	8
4 Best practices en valkuilen	9
4.1 Inleiding	9
4.2 Beter bereiken, begeleiden en ondersteunen (meer maatwerk)	9
4.3 Verbetering van de cultuur rond ondernemerschap	11
4.4 Aandacht voor ondernemerschap in het onderwijs	11
4.5 Beschikbaarheid van kapitaal	12
4.6 Succesvolle combinatie van diensten voor ouderen en nieuwe werkgelegenheid	13
4.7 Valkuilen	13
5 Plan van aanpak beleidsbeïnvloeding (mainstreamingstrategie)	15
5.1 Inleiding	15
5.2 Verdeling beleidsbeïnvloeding netwerk en projecten	15
5.3 Inhoud beleidsbeïnvloeding	16
5.4 Werkwijze beleidsbeïnvloeding	17
Bijlage 1 Leden NTN ondernemerschap	20
Bijlage 2 Indeling projecten ondernemerschap	20
Bijlage 3 Interessante websites	20

Samenvatting

Dit document biedt een overzicht van de best practices en de valkuilen uit de projecten van de eerste EQUAL tranche binnen de pijler ondernemerschap. In deze projecten is geëxperimenteerd met vernieuwende manieren om personen met een achterstand op de arbeidsmarkt te reactiveren en toe te leiden naar ondernemerschap. Het uiteindelijke doel van EQUAL is om de best practices uit de projecten te ‘mainstreamen’, d.w.z. om werkwijzen te integreren in het reguliere beleid van organisaties en instanties. Derhalve wordt in dit rapport ook ingegaan op de mainstreamingstrategie van het NTN Ondernemerschap.

12 best practices in het kort

Starten vanuit een uitkering

- Innostart heeft een workshop ontwikkeld waarin klantmanagers (GSD, CWI, UWV) wordt geleerd zelfstandig ondernemerschap als reële optie voor uitkeringsgerechtigden en herintreedsters te (h)erkennen. De methodiek kan relatief eenvoudig door andere uitvoeringsorganisaties worden ingezet.
- Het (al dan niet fysiek) samenbrengen van alle diensten en organisaties waar starters mee te maken krijgen werkt goed. Hierbij lijkt een beperkte focus op een groep ondernemers in een bepaalde levensfase van hun bedrijf (bijvoorbeeld toegespitst op starters) kansrijker dan een focus op ondernemers in het algemeen (ongeacht de levensfase waarin hun bedrijf zich bevindt).
- Empowerment van cliënten, door het positioneren van een traject als aantrekkelijk, regulier werk en het maken van afspraken op maat over het opdoen van kennis en vaardigheden in samenspraak met de doelgroep, werkt goed. Het leidt tot werkervaring bij de cliënten en daarnaast blijken sommige bedrijven levensvatbaar genoeg om ook zonder EQUAL middelen voort te bestaan. Het gebruikmaken van bestaande structuren bij het vormgeven van een nieuw project werkt hierbij goed.

Ondernemerschap bepaalde groepen

- De focus op bestaande ondernemers (doorstarters) die in groei stagneren of andere problemen hebben, de totale ketenbenadering in de uitvoering en het niet vrijblijvende karakter van de aanpak is succesvol en leidt tot voortzetting van het eigen bedrijf.
- Er zijn verschillende projecten die ondernemerschap in zg. ‘nieuwe sectoren’ hebben ontwikkeld, zoals hulp en adviesdiensten op ICT gebied en administratieve dienstverlening voor ouderen, wonen zorg en welzijn. Gezien de toenemende vergrijzing bieden deze projecten interessante aanknopingspunten voor de maatschappelijke participatie van ouderen in combinatie met het creëren van werkgelegenheid via ondernemerschap voor kansarme groepen op de arbeidsmarkt.
- Ook projecten gericht op zelfstandig ondernemerschap van andere groepen zoals kunstenaars en gastouders zijn succesvol gebleken. Door middel van maatwerk zijn kunstenaars begeleid bij het opzetten van een eigen bedrijf. De gekozen aanpak kan door andere (ambachts)musea en/of groepen kunstenaars worden gevolgd. Het professionaliseren van gastouderopvang kan in andere sectoren en voor andere beroepen worden overgenomen. Hierbij kan gedacht worden aan het ontwikkelen van competentieprofielen, het opzetten van een franchiseconstructie, het zoeken naar aansluiting met vereisten binnen de reguliere opvang en het ontwikkelen van een keurmerk.

Krediet faciliteiten

- Extra investeren in de voorbereiding van potentiële aanvragers (ondernemingsplan) en extra investeren in de relatie met de reguliere bank blijkt goed te werken, ook voor kleinere starterskredieten.
- Na onderzoek in het project ‘Van achterstander naar middenstander’ blijkt een markt voor micro-kredieten te bestaan. Er is ook een nieuw financieel produkt ontwikkeld dat bestaat uit een mengvorm van publieke en private middelen.
- Ook blijken ‘informal investors’ warm te kunnen lopen voor kleinschalig ondernemerschap.

Kleine kernen

- Stimuleren van kleinschalig ondernemerschap op het platteland levert gelijktijdig werkgelegenheid en behoud van voorzieningen op. Dit komt de leefbaarheid in kleine kernen ten goede. Voorbeelden van projecten op dit terrein zijn interessant voor navolging in andere regio's.

Cultuurverandering/ondernemerschap in het onderwijs

- Een aanpak waarbij een mentor uit het bedrijfsleven wordt gekoppeld aan een VMBO leerling leidt tot verminderde uitval bij VMBO-ers en brengt ondernemerschap als reële optie onder de aandacht van jonge mensen. De ontwikkelde mentoraanpak kan in diverse steden en in samenwerking met diverse (MKB) bedrijven worden toegepast.
- De begeleiding die vanuit de universiteit van Leiden aan starters is geboden zou als vast onderdeel van het curriculum (lesprogramma) aan universiteiten kunnen worden aangeboden.

5 valkuilen

Naast de positieve leereffecten heeft het netwerk ondernemerschap ook een aantal problemen en valkuilen in de projecten geïdentificeerd. Dit is net zo leerzaam voor beleidsmakers en toekomstige projectaanvragers als de positieve leerelementen.

- De aandacht voor de *resultaatgerichtheid* van projecten kan beter. Aan de *effectiviteit* en *doelmatigheid* van projecten wordt in de hectiek van de uitvoering nogal eens minder prioriteit gegeven. Een vraag als 'hoeveel (extra) zelfstandig ondernemers heeft het project daadwerkelijk opgeleverd?' kan vaak nauwelijks worden beantwoord. Hoewel het aantal extra zelfstandige ondernemers uiteraard niet het enige doel is dat gemeten zou kunnen worden, is een kosten-batenanalyse wel een noodzakelijk onderdeel van de beoordeling van een project.
- Veel projecten benadrukken het *belang van netwerken en het in een té laat stadium aandacht hieraan besteden*. Dit vergroot de mogelijkheden voor mainstreaming en daarmee de continuering van de aanpak na EQUAL.
- Projecten blijken ook op nationaal niveau vaak sterk '*naar binnen*' gericht. Bij vroegtijdig en veelvuldig contact zouden projecten veel meer van elkaar kunnen leren (zowel best practices als valkuilen).
- Ook de aandacht voor de *levensvatbaarheid* van projecten na afloop van de EQUAL financiering is een belangrijk aandachtspunt. Het succes van projecten wordt mede bepaald door de vraag of projecten of onderdelen structureel en zonder externe financiering blijven te kunnen voortbestaan.
- Bij een aantal projecten is onduidelijk wat de *toegevoegde waarde* van de EQUAL financiering is. Wordt er echt iets vernieuwends ontwikkeld? Is er mogelijk sprake van het ondersteunen van een doelgroep die niet echt een achterstandsgroep is? Ook het andere uiterste geldt: worden er soms mensen richting ondernemerschap (of activering) gestimuleerd die eigenlijk geen ondernemer kunnen of willen zijn?

Mainstreamingstrategie van het NTN Ondernemerschap

De projecten hebben een schat aan informatie en ervaringen opgeleverd, die het NTN graag met mensen wil delen. Het NTN heeft drie kanalen gekozen om de mainstreamingstrategie vorm te geven.

Ten eerste is het zaak om de ervaringen van de projecten te delen met een breed publiek van beleidsmakers en –uitvoerders, die zowel publieke als private organisaties vertegenwoordigen. Dit wordt gedaan door middel van een interactieve mainstreamingsconferentie, waarvoor mensen van verschillende niveaus uit organisaties en netwerken zowel lokaal, regionaal als nationaal, zijn uitgenodigd. Daarnaast wordt per NTN per project de output in termen van resultaten, best practices en valkuilen op de website van het Agentschap SZW geplaatst. Dit gebeurt zowel voor de eerste als voor de tweede tranche projecten zodat dit voor een ieder toegankelijk is.

Ten tweede worden vier executive dinners georganiseerd. Dit zijn besloten bijeenkomsten waar een aantal beleidsbeslissers met elkaar kunnen discussiëren over de best practices en een mogelijke versterking van het reguliere beleid.

Als laatste zijn ook individuele gesprekken met politieke figuren een mogelijkheid om de best practices onder de aandacht te brengen en commitment te creëren om daadwerkelijk de resultaten te gebruiken om het algemene beleid te versterken.

I Inleiding

De subsidieregeling EQUAL is een communautair programma van het Europees Sociaal Fonds (ESF) gericht op het bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt. Eind 2001 zijn in Nederland 17 EQUAL-projecten van start gegaan gericht op het stimuleren van ondernemerschap onder met name achterstandsgroepen. Het gaat om samenwerkingsverbanden die experimenteren met innovatieve methodes, instrumenten of werkwijzen. De projecten hebben naast een nationaal ook een transnationaal samenwerkingsverband. Het uiteindelijke doel van EQUAL is het verspreiden (ofwel dissemineren) en het inbedden (ofwel mainstreamen) van lessen geleerd uit de projecten in beleid en uitvoering. Bij de projecten wordt in brede partnerschappen vanuit verschillende beleidsvelden samengewerkt, te weten zorg, onderwijs, economie en arbeidsmarkt. Deze samenwerking versterkt de communicatiestructuur tussen alle betrokken organisaties en instellingen in de verschillende regio's. Ook bieden deze brede partnerschappen een basis voor de verankering van goede resultaten uit de praktijk.

Op nationaal niveau is het Nationaal Thematisch Netwerk (NTN) Ondernemerschap opgericht om het ministerie van SZW en de Equal projecten te ondersteunen bij het proces van 'disseminatie en mainstreaming'. Het NTN Ondernemerschap bestaat uit onafhankelijke deskundigen, vertegenwoordigers van betrokken overheidsorganisaties en landelijke belangenorganisaties, waaronder het ministerie van SZW, het ministerie van EZ, VNO NCW, EIM, de Kamers van Koophandel en 2 ervaringsdeskundigen op projectniveau. Het NTN heeft als opdracht uit de projectresultaten succesvolle methoden en leerervaringen te selecteren en hierover aanbevelingen te doen voor een bredere implementatie. In deze eindrapportage worden respectievelijk het doel en de werkwijze van het NTN, de good practices en de valkuilen van de verschillende projecten, en de gehanteerde strategie voor de mainstreaming van de interessante leerelementen gepresenteerd.

2 Doelstelling NTN Ondernemerschap

Eén van de belangrijkste doelstellingen van het Europese EQUAL programma is mainstreaming: welke lessen kunnen worden getrokken uit de vernieuwingen die in de EQUAL-projecten worden opgedaan? En welke gevolgen zou dit kunnen of moeten hebben voor het reguliere beleid? Het NTN Ondernemerschap ziet hierbinnen voor zichzelf de volgende doelen:

- Het realiseren van een netwerk rond het thema ondernemerschap met betrokkenheid van voor Nederland relevante organisaties (inclusief beleidsmakers) en hun kennis op dit terrein. *Informatie uitwisseling* binnen het netwerk en met de projecten binnen de pijler ondernemerschap (of daarbuiten, indien relevant) staat hierbij voorop.
- Het bestuderen en beoordelen van de projecten binnen de Nederlandse pijler ondernemerschap op *best/bad practices* voor leereffecten tussen projecten en op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau.
- Het bepalen van een *mainstreaming* strategie waarmee de leereffecten en de hieruit volgende beleidsbeïnvloeding (vertalen best practices in *beleidsaanbevelingen*) zo optimaal mogelijk worden bereikt.

3 Werkwijze NTN Ondernemerschap

3.1 Bijeenkomsten met projecten

In het voorjaar van 2003 is het Nationaal Thematisch Netwerk (NTN) Ondernemerschap voor de eerste maal bijeengekomen. Middels vergaderingen en projectbijeenkomsten is een beeld verkregen van de projecten.

Het netwerk ondernemerschap heeft veel tijd geïnvesteerd in de contacten met projecten. Hierbij werd direct voldaan aan de eerste doelstelling, te weten kennis- en informatie uitwisseling binnen het netwerk en met en tussen de projecten binnen de pijler ondernemerschap. In de praktijk heeft dit geresulteerd in een eerste uitwisselingsbijeenkomst met alle projecten in juni 2003 in Utrecht. De contacten zijn tijdens de EQUAL mainstreamingconferentie in november 2003 in Rotterdam verder verdiept.

3.2 Indicatoren om best practices te bepalen

Op basis van de opgedane kennis over projecten heeft het netwerk vervolgens indicatoren opgesteld waarmee kon worden vastgesteld of er sprake is van best practices en/of valkuilen binnen projecten en, zo ja, welke dit zijn. Een complicerende factor hierbij is de diversiteit van de projecten. Hierdoor is het lastig om algemene indicatoren te benoemen die voor alle projecten gelden. Zeker als het gaat om de identificatie van best practices lijkt het bijna noodzakelijk om indicatoren op projectniveau te bepalen. Om dit probleem op te lossen zijn alle projecten geclusterd naar een vergelijkbaar thema (4 in totaal). Vervolgens is per cluster projecten een aantal indicatoren bepaald.

In onderstaande box volgt de gehanteerde indeling. De indeling is gebaseerd op de vraag in welke mate projecten gericht zijn op het daadwerkelijk toeleiden naar zelfstandig ondernemerschap. Voor de deelnemers hebben we als beeldspraak de 'trampoline' gebruikt die ook in de discussies rond het stelsel van sociale zekerheid regelmatig terugkomt.

Groep I

- Projecten die rechtstreeks toeleiden naar ondernemerschap;
- Deelnemers zijn de mensen die zelf op de trampoline kunnen springen om de sprong naar ondernemerschap te maken.

Groep II

- Projecten die wel gericht zijn op ondernemerschap, maar minder direct, bijvoorbeeld omdat men zich richt op een doelgroep met grote afstand tot de arbeidsmarkt, of omdat ondernemerschap één van de mogelijke opties is (naast bijvoorbeeld werknemerschap).
- Deelnemers zijn de mensen die we vanuit een 'hangmat' naar de trampoline proberen te bewegen.

Groep III

- Niet gericht op toeleiding naar ondernemerschap, maar wel op bewustwording van de mogelijkheden van zelfstandig ondernemerschap door bijvoorbeeld het verzamelen van informatie of ontwikkelen van producten ten behoeve van ondernemerschap.
- Resultaten zijn de producten, diensten, concepten die de 'randvoorwaarden' (kleur, vering etc.) van de trampoline beïnvloeden en bepalen.

Groep IV

- Meer in de lijn van sociale activering, mogelijk als voortraject naar ondernemerschap.¹
- Deelnemers zijn de mensen die we uit de 'hangmat' proberen te krijgen.

¹ Dergelijke projecten worden ook wel als 'sociale economie' projecten aangeduid. Het gaat hierbij om initiatieven waarin maatschappelijk zinvolle arbeid gecombineerd wordt met leer/werktrajecten voor langdurig werklozen en arbeidsgehandicapten. Zelfstandige arbeid is daarbij niet als einddoel geformuleerd.

De volgende *algemene indicatoren* zijn voor alle projecten opgesteld.

- Welke *resultaten* heeft men bereikt (beoogde doel), zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin, en wat is hieraan *vernieuwend/onderscheidend*?
- Hoe *succesvol* is het project(onderdeel)? En wat heeft men al gedaan om het resultaat te verspreiden?
- Zijn de resultaten (deels) *overdraagbaar* (in hoeverre contextgebonden), en onder welke randvoorwaarden?
- Zijn de resultaten (deels) *opschaalbaar*, en zo ja, op welke schaal (naar andere sectoren, doelgroepen, regio's, landen)?
- Welke *valkuilen*, problemen heeft men ervaren, hoe heeft men dit opgelost en/of hoe zou men dit een volgende keer anders doen?
- Is er sprake van meer of beter ondernemerschap dankzij EQUAL na dit project (*toegevoegde waarde* EQUAL financiering)?
- Is het bereikte effect structureel, ofwel hoe *levensvatbaar* is het project of resultaat na afloop van de EQUAL financiering?

3.3 Toetsing indicatoren aan projecten

Na het opstellen van de indicatoren zijn alle projecten hierop getoetst tijdens drie bijeenkomsten tussen het netwerk en alle projecten. Deze bijeenkomsten zijn gehouden op 10 februari en 9 en 30 maart 2004. Hierbij hebben projecten eerst een korte presentatie gegeven rond de volgende drie vragen:

- Welke vernieuwende elementen heeft het project?
- Welke concrete resultaten zijn bereikt (of worden verwacht)?
- Welke activiteiten gericht op het verspreiden van deze elementen en resultaten (mainstreaming) zijn voorzien of al ondernomen?

Vervolgens is op basis van een gedegen voorbereiding door één van de netwerkleden een aantal aanvullende vragen gesteld. Het doel van de gecombineerde presentatie en aanvullende vragen was om van ieder project zo goed mogelijk in beeld te krijgen hoe het op de verschillende indicatoren scoorde. Voor de meeste projecten heeft dit in ieder geval geleid tot een vrij betrouwbaar inzicht in de meest/minst succesvolle elementen en knelpunten. Op basis van deze drie bijeenkomsten is in paragraaf 4 een overzicht gegeven van de meest interessante leer-elementen (best practices) uit de huidige EQUAL tranche binnen de pijler ondernemerschap.

4 Best practices en valkuilen

4.1 Inleiding

Uit de bijeenkomsten en de onderliggende projecten is een grote diversiteit aan interessante elementen (succesfactoren en valkuilen) naar voren gekomen. Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de best practices en de valkuilen uit de projecten van de eerste Equal tranche binnen de pijler ondernemerschap. In deze paragraaf willen we een aantal hoofdlijnen schetsen. In paragraaf 3.2 zijn de projecten ingedeeld naar de mate van toeleiding naar zelfstandig ondernemerschap. Dit is een indeling die door het netwerk zelf is gebruikt om meer inzicht te krijgen in de diverse projecten (zie voor de concrete uitwerking bijlage 2). Als kader voor het weergeven van de best en bad practices willen we de bestaande knelpunten rond zelfstandig ondernemerschap als kapstok gebruiken omdat dit goed aansluit bij (mogelijke aanpassing van) bestaand beleid.

In het algemeen gelden de volgende belemmeringen rond ondernemerschap:

- Het bereiken, begeleiden en ondersteunen van starters en ondernemers kan beter. Er is meer behoefte aan maatwerk;
- Er treden hoge kosten op als gevolg van administratieve lasten en sociale verzekeringen;
- Een cultuur rond ondernemerschap die te wensen overlaat;
- Er is onvoldoende aandacht voor ondernemerschap in het onderwijs;
- Een gebrek aan (start)kapitaal.

Een aantal van de huidige EQUAL projecten biedt aanknopingspunten voor het oplossen van deze knelpunten. Deze zijn in de paragrafen 4.1 tot en met 4.4 weergegeven. Wat betreft het tweede knelpunt, hoge kosten door administratieve lasten en sociale verzekeringen, heeft de huidige EQUAL tranche géén innovaties opgeleverd. Dit punt is door het netwerk dan ook aangemerkt als één van de 'witte vlekken' in het huidige beleid. Nieuwe projecten zijn uitgenodigd om met name hiervoor oplossingen te ontwikkelen. In paragraaf 4.5 zijn succesvolle innovaties genoemd die niet direct onder één van de bovengenoemde knelpunten vallen. In paragraaf 4.6 wordt tot slot ingegaan op de valkuilen.

Hierna volgt in paragraaf 4.1 tot en met 4.5 per bovengenoemd knelpunt een aantal interessante aandachtspunten en succesvolle innovaties uit de huidige EQUAL projecten. De valkuilen komen in paragraaf 4.6 aan de orde.

4.2 Beter bereiken, begeleiden en ondersteunen (meer maatwerk)

Project Medina (2001/EQC /0002), Groep I

Succesvolle innovatie: Algemene en specifieke aanpak van de doelgroep.

Aandachtsgebied: De vraag hoe maatwerk per doelgroep het beste kan worden ingevuld blijft lastig. Heeft iedere groep ondernemers (vrouwen, allochtonen, ouderen) een specifieke aanpak nodig of voldoet het algemene beleid, mogelijk met wat kleine aanpassingen? Binnen het project Medina dat zich richt op het begeleiden van allochtone vrouwen naar ondernemerschap is voor het bereiken van de doelgroep allochtone vrouwen zowel een specifieke als een algemene aanpak gevolgd. De specifieke aanpak bestond uit het inschakelen van allochtone media, netwerken en contactpersonen, terwijl de algemene aanpak zich richtte op de landelijke en regionale dagbladen. Beide trajecten leverden een vrijwel gelijke respons op.

Aanbeveling: Zowel een algemene als een specifieke aanpak lijkt succesvol in het bereiken van een (allochtone) doelgroep.

Project Direct Access To Work (2001/EQD/0002), Groep III/IV

Project Consumer Run Businesses in Nederland en Europa (2001/EQC/0003), Groep III/IV

Succesvolle innovatie: Bereiken moeilijke doelgroep en gebruikmaken van bestaande structuren.

Aandachtsgebied: Het project DATW heeft een aantal interessante elementen die een maatwerk aanpak voor de groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt weerspiegelen. Het project richt zich weliswaar primair op sociale activering ofwel het 'voortraject' op weg naar eventueel ondernemerschap, maar bevat ook voor andere doelgroepen en projecten een aantal interessante elementen. Ten eerste is de kern van hun succes 'empowerment'. De speciale empowerment strategie zorgt ervoor dat veel deelnemers uit de 'moeilijke doelgroep' zichzelf

aanmelden en zelf hun vaardigheden en kennis op peil brengen. Deze strategie bestaat uit een aantal onderdelen:

- Het bieden van aantrekkelijk werk (onder meer restaureren oldtimers);
- Het adverteren als gewoon, regulier werk;
- Het behandelen als gewone werknemers (inclusief bijvoorbeeld een sollicitatie, afspraken maken over opleiding e.d.);
- Het stellen van voorwaarden aan het werk (doelstellingen betreffende op peil brengen van kennis en vaardigheden, bedrijfsmatige aanpak).

Ook de empowerment strategie van het project Consumer Run Business in Nederland en Europa is succesvol gebleken. Dit project richt zich op een doelgroep met grote afstand tot de arbeidsmarkt, namelijk met langdurige psychosociale, danwel psychiatrische beperkingen. Consumer Run betekent vrij vertaald ‘cliënt zelfsturing’. De doelgroep is dus zelf direct betrokken **bij en?** verantwoordelijk voor het beleid, de sturing en de uitvoering van de op te zetten bedrijven. Enerzijds blijken enkele bedrijven levensvatbaar genoeg om ook zonder EQUAL middelen voort te bestaan. Anderzijds doen deelnemers voldoende werkervaring op om door te kunnen stromen naar een reguliere baan.

Een tweede interessant element uit het DATW project is de projectuitvoerder De Schalm die duidelijk kennis van zaken heeft over de te volgen aanpak en het omgaan met de doelgroep. Gecombineerd met de reeds bestaande (infra)structuur, kunnen ze daarom relatief snel tot goede resultaten komen. Dit pleit voor het inschakelen van bestaande organisaties bij het vormgeven van een nieuw project in plaats van het opzetten van een geheel nieuwe structuur.

Aanbeveling: Empowerment door het positioneren van een project als aantrekkelijk, regulier werk en het maken van afspraken op maat over het opdoen van kennis en vaardigheden in samenspraak met de doelgroep werkt goed. Hetzelfde geldt voor het gebruikmaken van bestaande structuren bij het vormgeven van een nieuw project.

Project Stimulering Ondernemerschap Twente (2001/EQC/0005), Groep I

Succesvolle innovatie: Eén loket voor starters met een beperkte invulling (focus).

Aandachtsgebied: Om de informatie richting starters enigszins te stroomlijnen (probleem is eerder teveel dan te weinig aanbod van informatie), heeft het project Stimulering Ondernemerschap Twente één loket opgezet voor starters. Volgens de organisator is het opzetten van de ‘papieren procedure’ belangrijker dan het fysiek samenbrengen van relevante partijen. Het ROC heeft bijvoorbeeld altijd op de eigen locatie gezeten, maar dit is geen belemmering geweest voor de samenwerking en informatievoorziening via het loket. Verder wordt het succes verklaard door het kiezen van een beperkte focus voor het ene loket: alleen gericht op starters (dus geen informatie voor doorgroeiers, ondernemers in het algemeen, over bouwvoorschriften, etc.).

Aanbeveling: Het (al dan niet fysiek) samenbrengen van alle diensten en organisaties waar starters mee te maken krijgen werkt goed. Hierbij lijkt een beperkte focus op een groep ondernemers in een bepaalde levensfase van hun bedrijf (bijvoorbeeld toegespitst op starters) kansrijker dan een focus op ondernemers in het algemeen (ongeacht de levensfase waarin hun bedrijf zich bevindt).

Project: Ondernemerschap als een reëel alternatief (2001/EQC/0008), Groep I

Succesvolle innovatie: Ondersteuning van bestaande ondernemers.

Aandachtsgebied: Binnen het project Ondernemerschap als een reëel alternatief richt één van de deelprojecten (Procoach) zich op kwaliteitsverbetering van bestaande ondernemers. Ondernemers krijgen advies en een uitgebreide quickscan van hun bedrijf. Op basis hiervan wordt een actieplan opgesteld waaraan de ondernemer zich committeert en wat binnen een half jaar tot verbetering moet leiden. Als het actieplan is uitgevoerd, krijgt de ondernemer verdere ondersteuning van de Stichting Ondernemersklankbord.

Aanbeveling: De focus op bestaande ondernemers (doorstarters) die in groei stagneren of andere problemen hebben, de totale ketenbenadering en het niet vrijblijvende karakter van de aanpak voor de ondernemer maken dit project interessant voor verdere implementatie.

4.3

Verbetering van de cultuur rond ondernemerschap

Project Innostart (2001/EQC/0010), Groep I

Succesvolle innovatie: Ondernemerschap als reële optie voor uitkeringsgerechtigden.

Aandachtsgebied: Uitkeringsgerechtigden en herintreders die nadenken over het starten van een eigen bedrijf ondervinden vaak knelpunten. Zo kan er sprake zijn van een gebrekkige afstemming tussen uitvoeringsorganisaties en hebben klantmanagers vaak te weinig kennis van ondernemerschap om te kunnen beoordelen of dit een reële optie is. Het project Innostart heeft daarom een workshop ontwikkeld voor klantmanagers waarin hen wordt geleerd zelfstandig ondernemerschap te (h)erkennen als reële optie voor uitkeringsgerechtigden of herintreders.

Aanbeveling: De door Innostart ontwikkelde workshop gericht op klantmanagers kan relatief eenvoudig door andere uitvoeringsorganisaties (CWI, gemeenten, UWV) worden ingezet.

Project Zakelijke Zorgnetwerken (2001/EQC/0004), Groep II

Succesvolle innovatie: Ondernemerschap op het platteland (verbetering leefbaarheid).

Aandachtsgebied: Het project Zakelijke Zorgnetwerken heeft succes in het stimuleren van ondernemerschap op het platteland. De wensen en behoeften van lokale kernen (in Brabant) zijn onderzocht. Vervolgens zijn startende ondernemers begeleid in het opzetten van een eigen bedrijf dat in deze lokale behoeften voorziet. Dit project combineert de leefbaarheid op het platteland met ondernemerschap. Bovendien wordt hiermee een dubbele doelstelling gehaald. Enerzijds is sprake van behoud van werkgelegenheid op het platteland doordat werkloosheid wordt voorkomen door bijvoorbeeld een niet langer rendabel boerenbedrijf om te zetten in een zorgboerderij, en doordat (kleinschalig) ondernemerschap wordt gestimuleerd. Anderzijds blijft een aantal belangrijke voorzieningen behouden voor het platteland wat de leefbaarheid vergroot.

Aanbeveling: De combinatie van het behoud van werkgelegenheid door het stimuleren van kleinschalig ondernemerschap en van een aantal belangrijke voorzieningen op het platteland maken dit project interessant voor navolging in andere regio's.

Project Bedrijfsverzamelgebouw Textiel (2001/EQD/0005), Groep III

Succesvolle innovatie: Ondernemerschap in de cultuursector.

Aandachtsgebied: De aanpak van het project Bedrijfsverzamelgebouw Textiel kan ondernemerschap binnen musea en onder kunstenaars bevorderen. Binnen dit project wordt door het textielmuseum een aantal startende ondernemers begeleid bij het opzetten van een eigen bedrijf rond het thema textiel. De ondernemers krijgen een maatwerk begeleiding en cursussen, kunnen gebruik maken van de machines en apparatuur van het museum zelf, en van een fysieke locatie op het museumterrein. Uiteindelijk zal een aantal ondernemers zich ook zelfstandig en financieel onafhankelijk in het museum vestigen.

Aanbeveling: De hier gekozen aanpak kan door andere (ambachts)musea en/of groepen kunstenaars worden gevolgd. Hierbij kan al dan niet worden gekozen voor een combinatie met het aanbieden van fysieke infrastructuur vanuit een museum zoals in Tilburg gebeurt.

Project Vernieuwing kinderopvang aan huis (2001/EQD/0006), groep IIIIII

Succesvolle innovatie: Ondernemerschap in een nieuw beroep (gastouder).

Aandachtsgebied: Het project Vernieuwing kinderopvang aan huis biedt ook een aantal interessante aspecten die de cultuur rond ondernemerschap positief kunnen beïnvloeden. Binnen dit project worden vrouwen begeleid in het opstarten van een eigen bedrijf als gastouder. Het project richt zich op het professionaliseren van de gastouderopvang door bijvoorbeeld een keurmerk te ontwikkelen. Verder worden competentieprofielen voor de (zelfstandige) gastouder ontwikkeld waarbij aansluiting wordt gezocht bij de vereisten binnen de reguliere kinderopvang, zodat doorstroom (o.a. via EVC) mogelijk wordt.

Aanbeveling: De hier gevolgde aanpak voor gastouderschap kan in andere sectoren en voor andere beroepen worden overgenomen.

4.4

Aandacht voor ondernemerschap in het onderwijs

Project Maatschappelijk Ondernemen (2001/EQD/0003), Groep IIIIII

Succesvolle innovatie: Combinatie van beroepsonderwijs en ondernemerschap.

Aandachtsgebied: Het project Maatschappelijk Ondernemen koppelt binnen één van de deelprojecten (Onderwijs & Bedrijf) een mentor uit het bedrijfsleven aan een VMBO leerling. De resultaten zijn positief: er is sprake van verminderde uitval onder de VMBO'ers en

bovendien worden jongeren in het beroepsonderwijs via deze weg attent gemaakt op ondernemerschap als reële optie naast werknemerschap. De overdraagbaarheid van dit project is groot: de aanpak wordt inmiddels in diverse steden en in samenwerking met diverse bedrijven toegepast. Een aandachtspunt blijft de betrokkenheid van het MKB bij deze (en andere) MVO projecten. Aangezien VMBO leerlingen juist voor het MKB de groep potentiële werknemers vormt, is hun betrokkenheid hierbij van belang.

Aanbeveling: De ontwikkelde mentoraanpak kan in diverse steden en in samenwerking met diverse (MKB) bedrijven worden toegepast.

Project Vrouwelijke Ondernemers in ICT (2001/EQC/0014), Groep I

Succesvolle innovatie: Ondernemerschap in het hoger onderwijs.

Vanuit het project Vrouwelijke Ondernemers in ICT zijn aanknopingspunten te vinden voor het structureel verankeren van aandacht van vrouwen voor ondernemerschap binnen het hoger onderwijs. Het gaat om maatwerk begeleiding en cursussen (ook op ICT gebied), gecombineerd met beoordeling van de ondernemingsplannen door een ‘Capital Forum’ en het gebruik van een sterk netwerk van bestaande ondernemers die als vraagbaak kunnen dienen en de vrouwelijke ondernemers zelf. Dankzij dit project kan bovendien een wisselwerking plaatsvinden tussen universiteiten en het MKB (netwerken, kennisuitwisseling) wat tot op heden als knelpunt geldt.

Aanbeveling: De begeleiding die vanuit de universiteit van Leiden aan starters wordt geboden zou als vast onderdeel van het curriculum (lesprogramma) aan universiteiten kunnen worden aangeboden.²

4.5 Beschikbaarheid van kapitaal

Project Van achterstander naar middenstander (2001/EQC/0012), Groep IIIII

Project Medina (2001/EQC/0002), Groep IIIII

Project Vrouwelijke Ondernemers in ICT (2001/EQC/0014), Groep IIIII

Succesvolle innovatie: Aparte kredietfaciliteiten en regulier aanbod.

Aandachtsgebied: Het project Van achterstander naar middenstander heeft in samenwerking met een marktpartij onderzoek laten verrichten naar de haalbaarheid van microleningen voor vrouwelijke en allochtone ondernemers. Hieruit blijkt dat er een markt voor dergelijke kleinschalige leningen bestaat. Door een marktpartij bij dit onderzoek te betrekken hoopt men direct de interesse van de markt voor een eventueel nieuw financieel product te wekken. In een vervolgtraject binnen EQUAL wil men het nieuwe financiële product daadwerkelijk in de markt zetten.³

Het project Medina heeft voor de doelgroep allochtone vrouwen ook speciale aandacht aan het starterskrediet gegeven. De starters werden intensief begeleid bij de kredietaanvraag. Bovendien is voorafgaand geïnvesteerd in een goede relatie met de reguliere financiële instellingen (in dit geval de Rabobank). Dit bleek het succes van de kredietaanvragen door deelnemers te vergroten.

Tenslotte is binnen het project Vrouwelijke Ondernemers in ICT gekozen voor een zware beoordeling van de ondernemingsplannen door marktpartijen. Sommige partijen uit dit ‘Capital Forum’ hebben starters, mede op basis van hun plannen, krediet verleend (‘informal investors’). Ook deze aanpak lijkt een succesvolle mogelijkheid voor starters om aan startkapitaal te komen. Bovendien hebben enkele starters ook opdrachten kunnen verwerven bij de leden van het Capital Forum.

Aanbeveling: De drie beschreven projecten hebben een eigen aanpak gekozen om de problemen ten aanzien van de beschikbaarheid van kapitaal voor starters het hoofd te bieden. Afhankelijk van de wensen en eisen zijn alle aanpakken mogelijk geschikt voor andere projecten en organisaties.

² Overigens is de Universiteit Leiden inmiddels met het project gestopt.

³ Het model dat de aanvrager nu voor zich ziet is een fonds gevuld met publieke en private middelen.

4.6 Succesvolle combinatie van diensten voor ouderen en nieuwe werkgelegenheid

Project Administratieve dienstverlening (2001/EQD/0001), Groep IIIIIIV

Project Wonen, Zorg en Service in de Wijk (2001/EQD/0004), Groep IIIIIIV

Project Ondernemerschap als een reëel alternatief (2001/EQC/0008), Groep I

Succesvolle innovatie: Combinatie van diensten voor ouderen en nieuwe werkgelegenheid.

Aandachtsgebied: Het project Administratieve dienstverlening is interessant omdat het twee belangrijke doelstellingen verenigt die in de toekomst gezien de vergrijzende samenleving nog aan belang zouden kunnen winnen. Binnen dit project is een nieuwe dienst ontwikkeld, namelijk het ondersteunen van ouderen bij administratieve zaken. Om deze nieuwe dienst aan te bieden is een groep langdurig werklozen opgeleid. Er is dus enerzijds sprake van arbeidstoeleiding van langdurig werklozen via een intensief traject en een maatwerk opleiding die speciaal voor dit doel is ontwikkeld. Anderzijds biedt het project verbreding van het zorgaanbod waarmee het goed inspeelt op de toenemende behoefte aan zorg en specifieke diensten voor ouderen.

Ook het project Wonen, Zorg en Service in de Wijk richt zich op het bieden van nieuwe diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn. De diensten worden wijkgericht aangeboden door mensen uit de wijk zelf. Er wordt dus een verbinding gemaakt tussen ontwikkeling van nieuwe dienstverlening en het toeleiden van (kansarm) arbeidspotentieel naar werk.

Binnen het project Ondernemerschap als een reëel alternatief richt het deelproject ‘Medioren maken het verschil’ zich op ‘medior’ (45+) ondernemers met computerkennis die worden getraind en gestimuleerd om zich te richten op hulp- en adviesdiensten aan 60-plussers op het gebied van ICT. Hiermee krijgen 60-plussers tegelijkertijd de mogelijkheid om te leren omgaan met de computer waardoor ze langer maatschappelijk kunnen participeren. Voor de groep medioren die soms in loondienst moeilijker aan de slag komen, is dit een prima mogelijkheid om een zinvolle betaalde bijdrage te leveren in de vorm van een eigen bedrijf.

Aanbeveling: Gezien de toenemende vergrijzing bieden deze projecten interessante aanknopingspunten voor de maatschappelijke participatie van ouderen in combinatie met het creëren van werkgelegenheid via ondernemerschap voor kansarme groepen op de arbeidsmarkt.

4.7 Valkuilen

Naast de positieve leereffecten heeft het netwerk ondernemerschap de projecten ook altijd gevraagd naar de negatieve ervaringen binnen een project. De problemen waar men tegenaan is gelopen, hoe men dit heeft opgelost en/of men dit een volgende keer anders zou aanpakken zijn minstens zo leerzaam voor beleidsmakers en toekomstige projectaanvragers als de positieve leerelementen.

Hieronder willen we kort ingaan op een aantalesignaleerde valkuilen en de daarbij behorende aandachtspunten. Het gaat hierbij zowel om valkuilen die door de projecten zelf zijn aangedragen als om valkuilen die het netwerk heeft geconstateerd.

- De aandacht voor de *resultaatgerichtheid* van projecten kan beter. Aan de *effectiviteit* en *doelmatigheid* van projecten wordt in de hectiek van de uitvoering nogal eens minder prioriteit gegeven. Een vraag als ‘hoeveel (extra) zelfstandig ondernemers heeft het project daadwerkelijk opgeleverd’ kan vaak nauwelijks worden beantwoord. Mede in dit kader heeft het netwerk ondernemerschap inzicht gevraagd in de kosten (hoogte subsidie aanvraag) en baten van de projecten. Hoewel het aantal extra zelfstandigen uiteraard niet het enige doel is dat gemeten zou kunnen worden, is een kosten-batenanalyse (wat heeft het project gekost en wat heeft het aan resultaten opgeleverd) een noodzakelijk onderdeel van de beoordeling van een project. Uiteraard dient dit beoordeeld te worden in samenhang met de opschaalbaarheid en de overdraagbaarheid van een project. Met name als het gaat om de opschaalbaarheid van de good practices kan bekeken worden hoe de baten zich verhouden tot de gemaakte kosten. In de uiteindelijke mainstreaming zal het netwerk hier ook aandacht aan besteden.⁴ Bovendien zal het Agentschap van het Ministerie van SZW vragen hierover gaan stellen bij de

⁴ Overwogen kan worden hiervoor een externe partij in te schakelen.

tweede tranche Equal projecten die binnenkort starten. Dat zal gebeuren tijdens de monitor-bezoeken en verantwoordingsrapportages.

- Veel projecten benadrukken het *belang van netwerken en het in een té laat stadium aandacht hieraan besteden*. In de eerste plaats gaat het om de netwerken die *in de vorm van een ontwikkelingspartnerschap* worden samengesteld (zijn alle relevante partijen vertegenwoordigd; is iedereen overtuigd van het belang en de doelstelling van het project). Een goed samengesteld partnerschap scheelt in positieve zin veel in de uitvoering. Ook het opnemen van markt-partijen en/of beleidsmakers in dit partnerschap is wenselijk, omdat dit de mogelijkheden voor mainstreaming vergroot en daarmee de continuering van de aanpak na Equal. In de tweede plaats geldt met name voor ondernemerschap dat *netwerken tussen ondernemers* bijdragen aan het succesvol opstarten van een bedrijf. In de praktijk blijken binnen projecten veel netwerken bottom-up te ontstaan (o.a. vrouwelijke ondernemers in Leiden, allochtone vrouwelijke ondernemers in Groningen en Noord-Holland). In de derde plaats zijn ook de *Europese netwerken* met transnationale partners van belang. Projecten kunnen in een vroeg(er) stadium van elkaar leren. De vraag is of de Europese mainstreaming optimaal wordt benut. De indruk bestaat dat hier nog veel aan verbeterd kan worden. Tenslotte is ook de uitwisseling van nationale ervaringen en kennis tussen de Equal-projecten van groot belang. Bij de eerste tranche projecten bleek dit de facto in een relatief (té) laat stadium plaats te vinden, mede vanwege de late instelling van de NTN's. Het NTN en het Agentschap SZW zullen uitwisseling tussen eerste en tweede tranche projecten en tussen tweede tranche projecten al voor de daadwerkelijke start van de tweede tranche Equal-projecten gaan ondersteunen.
- Projecten blijken ook op nationaal niveau vaak sterk *'naar binnen' gericht*. Bij vroegtijdig en veelvuldig contact zouden projecten veel meer van elkaar kunnen leren (zowel best practices als valkuilen). Zie ook het voorgaande punt.
- Ook de aandacht voor de *levensvatbaarheid* van projecten na afloop van de EQUAL financiering is een belangrijk aandachtspunt. Het succes van projecten wordt mede bepaald door de vraag of projecten of onderdelen structureel en zonder externe financiering blijken te kunnen voortbestaan. Dit aspect krijgt bij een aantal van de huidige projecten (te) weinig aandacht. In het kader van mainstreaming zullen zowel de projecten zelf als het netwerk hier aandacht aan besteden.
- Bij een aantal projecten is het de vraag wat de *toegevoegde waarde* van de EQUAL financiering is. Wordt er echt iets vernieuwends ontwikkeld? Is er soms geen sprake van het ondersteunen van een doelgroep die niet echt een achterstandsgroep is? Ook het andere uiterste geldt: worden er soms mensen richting ondernemerschap (of activering) gestimuleerd die eigenlijk geen ondernemer kunnen of willen zijn?

In de aanloop naar de tweede tranche van EQUAL (start medio 2005) zullen nieuwe projecten door het Agentschap SZW uitdrukkelijk op deze valkuilen gewezen worden. Daarnaast ontwikkelt het Agentschap een 'handleiding' voor het in beeld brengen van de kosten en baten van mainstraming van de projectresultaten.

Het NTN Ondernemerschap zal expliciet aandacht aan de best practices en de valkuilen van de eerste tranche Equal-trajecten besteden tijdens een interactieve conferentie in maart 2005. Bij deze bijeenkomst zullen deelnemers van de eerste en de tweede tranche Equal-projecten worden uitgenodigd, evenals beleidsmakers.

5 Plan van aanpak beleidsbeïnvloeding (mainstreamingstrategie)

5.1 Inleiding

Alle NTN's binnen EQUAL hebben de opdracht meegekregen om de best practices uit de projecten te mainstreamen. Mainstreaming is er op gericht om de leeropbrengst van individuele projecten te ontdoen van gevalsspecifieke situaties, zodat de leeropbrengst kan worden toegepast in een nieuwe context. De lessen die kunnen worden geleerd uit de tijdelijke en innovatieve initiatieven moeten -idealerweise- op termijn opgaan in het algemene beleid, of het algemene beleid versterken. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop het NTN Ondernemerschap de opgedane ervaringen, zowel de best practices als de valkuilen, uit de EQUAL projecten wil verspreiden.

Mainstreaming is een continue, procesgeoriënteerde strategie, want het beleid is zelden 'af'. Het gaat verder dan het verspreiden van een boodschap; het gaat bij mainstreaming om het hebben van invloed op beleid en uitvoering, het bewerkstelligen van verandering. In het geval van EQUAL betekent dit dat innovatieve werkwijzen die binnen projectorganisaties zijn ontwikkeld, worden toegepast en uiteindelijk worden geïntegreerd in het reguliere arbeidsmarktbeleid. Daarnaast signaleren de EQUAL projecten valkuilen, knelpunten en institutionele belemmeringen die de toepassing van nieuwe werkwijzen belemmeren. Ook deze informatie dient verspreid te worden om oplossing van knelpunten te bevorderen en herhaling in de toekomst te voorkomen.

Mainstreaming kan op verschillende niveaus plaatsvinden. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden in horizontale- en verticale mainstreaming. Bij horizontale mainstreaming draait het om het verspreiden en overnemen van leeropbrengsten naar andere praktijksituaties en bij het project betrokken- en/of vergelijkbare organisaties, die er een structureel karakter aan geven. Horizontale mainstreaming vindt meestal plaats op lokaal of regionaal niveau met een focus op de uitvoeringspraktijk, maar kan ook gerealiseerd worden op beleidsniveau. Bijvoorbeeld bij gemeenten, lokale/regionale werkgevers- en werknemers(organisaties) en maatschappelijke organisaties. Bij verticale mainstreaming gaat het meer om de inbedding in het algemene (landelijke) beleid. De succesvolle praktijk wordt overgenomen door beleidsmakende instanties die het regionale niveau overstijgen. Hiermee wordt de praktijk geïntegreerd in het reguliere beleid. Verticale mainstreaming is gericht op beleidsmakers en uitvoerders op (inter)nationaal niveau.

Niet alle projectuitkomsten lenen zich voor verticale mainstreaming, maar bijna altijd zijn de projecten innovatief voor de eigen werkgemeenschap, bijvoorbeeld door de andere manier van samenwerken. De EQUAL projecten hebben een eigen verantwoordelijkheid als het gaat om het uitdragen van lessen gebleken uit hun innovatieve aanpak en streven naar verankering van hun goede resultaten. Zij hebben een disseminatie- en mainstreamplan opgesteld en gedurende de looptijd van hun project uitgevoerd. Vaak zijn de mainstreamplannen van de projecten gericht op horizontale mainstreaming. Het ontbreekt veel projecten aan de juiste ingangen op nationaal niveau om succesvol verticale mainstreaming na te streven. Het NTN Ondernemerschap ziet op beide terreinen (zowel horizontale –als verticale mainstreaming) een taak voor zichzelf weggelegd. Met betrekking tot de horizontale mainstreaming vindt het NTN Ondernemerschap transparantie en het overdragen van goede praktijken naar andere regio's, locaties en uitvoerders belangrijk. Met name de uitvoerders in de tweede tranche Equal projecten en beleidsmakers kunnen baat hebben bij de opgedane kennis en ervaring uit de eerste tranche. Maar daarnaast kunnen ook gemeenten, provincies, uitvoeringsinstellingen en scholen profiteren. Het NTN Ondernemerschap heeft met projectuitvoerders gesproken over de ideeën die aan beide kanten leven over het vervolgetraject, namelijk de beleidsbeïnvloeding op basis van de best practices. De mainstreamingstrategie is hieronder weergegeven. De daadwerkelijke uitvoering van de beoogde beleidsbeïnvloeding is gestart in het najaar van 2004.

5.2 Verdeling beleidsbeïnvloeding netwerk en projecten

Gezien de expertise van zowel het netwerk als de projecten zelf is in het algemeen de volgende werkverdeling afgesproken:

- De focus van het netwerk is (inter)nationale beleidsbeïnvloeding.
- De focus van de projecten is lokale/regionale beleidsbeïnvloeding.

Binnen (inter)nationaal beleid onderscheidt het netwerk de volgende onderdelen die voor beleidsbeïnvloeding in aanmerking komen:

- Departementen (EZ, SZW,VWS, BZK, OCW, FIN)
- Organisaties (VNO NCW, MKB, FNV, CNV, Kamers van Koophandel, UWV, DIVOSA, CWI's, gemeenten, provincies, reïntegratiebedrijven en Task Force Jeugdwerkloosheid)
- Grote steden (G4 en G30)
- Politiek: Bewindspersonen en Tweede Kamer
- EU (DG Enterprise)

5.3 Inhoud beleidsbeïnvloeding

Op basis van de eerder beschreven bijeenkomsten met projecten zijn de best practices en valkuilen geïdentificeerd. In onderstaande opsomming wordt hierop ingegaan. In overleg met de projecten zelf zet het netwerk zich in voor het beïnvloeden van beleid op basis van de volgende gesignaleerde succesvolle elementen:

I 2 best practices in het kort

Starten vanuit een uitkering

- Innostart heeft een workshop ontwikkeld waarin klantmanagers (GSD, CWI, UWV) wordt geleerd zelfstandig ondernemerschap als reële optie voor uitkeringsgerechtigden en herintreedsters te (h)erkennen. De methodiek kan relatief eenvoudig door andere uitvoeringsorganisaties worden ingezet.
- Het (al dan niet fysiek) samenbrengen van alle diensten en organisaties waar starters mee te maken krijgen werkt goed. Hierbij lijkt een beperkte focus op een groep ondernemers in een bepaalde levensfase van hun bedrijf (bijvoorbeeld toegespitst op starters) kansrijker dan een focus op ondernemers in het algemeen (ongeacht de levensfase waarin hun bedrijf zich bevindt).
- Empowerment van cliënten, door het positioneren van een traject als aantrekkelijk, regulier werk en het maken van afspraken op maat over het opdoen van kennis en vaardigheden in samenspraak met de doelgroep, werkt goed. Het leidt tot werkervaring bij de cliënten en daarnaast blijken sommige bedrijven levensvatbaar genoeg om ook zonder EQUAL middelen voort te bestaan. Het gebruikmaken van bestaande structuren bij het vormgeven van een nieuw project werkt hierbij goed.

Ondernemerschap bepaalde groepen

- De focus op bestaande ondernemers (doorstarters) die in groei stagneren of andere problemen hebben, de totale ketenbenadering in de uitvoering en het niet vrijblijvende karakter van de aanpak is succesvol en leidt tot voortzetting van het eigen bedrijf.
- Er zijn verschillende projecten die ondernemerschap in zg. ‘nieuwe sectoren’ hebben ontwikkeld, zoals hulp en adviesdiensten op ICT gebied en administratieve dienstverlening voor ouderen, wonen zorg en welzijn. Gezien de toenemende vergrijzing bieden deze projecten interessante aanknopingspunten voor de maatschappelijke participatie van ouderen in combinatie met het creëren van werkgelegenheid via ondernemerschap voor kansarme groepen op de arbeidsmarkt.
- Ook projecten gericht op zelfstandig ondernemerschap van andere groepen zoals kunstenaars en gastouders zijn succesvol gebleken. Door middel van maatwerk zijn kunstenaars begeleid bij het opzetten van een eigen bedrijf. De gekozen aanpak kan door andere (ambachts)musea en/of groepen kunstenaars worden gevolgd. Het professionaliseren van gastouderopvang kan in andere sectoren en voor andere beroepen worden overgenomen. Hierbij kan gedacht worden aan het ontwikkelen van competentieprofielen, het opzetten van een franchiseconstructie, het zoeken naar aansluiting met vereisten binnen de reguliere opvang en het ontwikkelen van een keurmerk.

Krediet faciliteiten

- Extra investeren in de voorbereiding van potentiële aanvragers (ondernemingsplan) en extra investeren in de relatie met de reguliere bank blijkt goed te werken, ook voor kleinere starterskredieten.

- Na onderzoek in het project ‘Van achterstander naar middenstander’ blijkt een markt voor micro-kredieten te bestaan. Er is ook een nieuw financieel produkt ontwikkeld dat bestaat uit een mengvorm van publieke en private middelen.
- Ook blijken ‘informal investors’ warm te kunnen lopen voor kleinschalig ondernemerschap.

Kleine kernen

- Stimuleren van kleinschalig ondernemerschap op het platteland levert gelijktijdig werkgelegenheid en behoud van voorzieningen op. Dit komt de leefbaarheid in kleine kernen ten goede. Voorbeelden van projecten op dit terrein zijn interessant voor navolging in andere regio's.

Cultuurverandering/ondernemerschap in het onderwijs

- Een aanpak waarbij een mentor uit het bedrijfsleven wordt gekoppeld aan een VMBO leerling leidt tot verminderde uitval bij VMBO-ers en brengt ondernemerschap als reële optie onder de aandacht van jonge mensen. De ontwikkelde mentoraanpak kan in diverse steden en in samenwerking met diverse (MKB) bedrijven worden toegepast.
- De begeleiding die vanuit de universiteit van Leiden aan starters wordt geboden zou als vast onderdeel van het curriculum (lesprogramma) aan universiteiten kunnen worden aangeboden.

5 valkuilen in het kort

- De aandacht voor de *resultaatgerichtheid* van projecten kan beter. Aan de *effectiviteit* en *doelmatigheid* van projecten wordt in de hectiek van de uitvoering nogal eens minder prioriteit gegeven. Een vraag als ‘hoeveel (extra) zelfstandig ondernemers heeft het project daadwerkelijk opgeleverd?’ kan vaak nauwelijks worden beantwoord. Hoewel het aantal extra zelfstandige ondernemers uiteraard niet het enige doel is dat gemeten zou kunnen worden, is een kosten-batenanalyse wel een noodzakelijk onderdeel van de beoordeling van een project.
- Veel projecten benadrukken het *belang van netwerken* en *het in een té laat stadium aandacht hieraan besteden*. Dit vergroot de mogelijkheden voor mainstreaming en daarmee de continuering van de aanpak na EQUAL.
- Projecten blijken ook op nationaal niveau vaak sterk ‘*naar binnen*’ gericht. Bij vroegtijdig en veelvuldig contact zouden projecten veel meer van elkaar kunnen leren (zowel best practices als valkuilen).
- Ook de aandacht voor de *levensvatbaarheid* van projecten na afloop van de EQUAL financiering is een belangrijk aandachtspunt. Het succes van projecten wordt mede bepaald door de vraag of projecten of onderdelen structureel en zonder externe financiering blijken te kunnen voortbestaan.
- Bij een aantal projecten is onduidelijk wat de *toegevoegde waarde* van de EQUAL financiering is. Wordt er echt iets vernieuwends ontwikkeld? Is er mogelijk sprake van het ondersteunen van een doelgroep die niet echt een achterstandsgroep is? Ook het andere uiterste geldt: worden er soms mensen richting ondernemerschap (of activering) gestimuleerd die eigenlijk geen ondernemer kunnen of willen zijn?

5.4

Werkwijze beleidsbeïnvloeding

Het NTN ondernemerschap heeft gezien haar samenstelling goed zicht op wat er beleidsmatig speelt op het terrein van ondernemerschap en sociale economie. Belangrijke stukken hierbij zijn bijvoorbeeld de beleidsbrief van het Ministerie van EZ (‘In actie voor ondernemers’, december 2003) en het vervolg daarop (‘Meer actie voor ondernemers’, juli 2004), de monitor etnisch ondernemerschap uit 2000 en 2004, alsmede de beleidsmatige aandacht vanuit de betrokken departementen voor het stimuleren van ondernemerschap onder aandachtsgroepen.

Het NTN Ondernemerschap ziet allereerst een faciliterende rol voor zichzelf weggelegd, waarbij het erom gaat dat de omstandigheden worden gecreëerd waaronder de uitwisseling, op zowel horizontaal als verticaal niveau, kan plaatsvinden. Daarnaast kan het NTN ook in gesprek gaan met beleidsbeslissers over de ervaringen in EQUAL. Het NTN ziet een drietal wegen om het proces van beleidsbeïnvloeding concreet vorm te geven. Dit varieert van een interactieve conferentie via besloten bijeenkomsten met een kleine groep beslissers tot gesprekken met individuele beslissers. Daarnaast wordt ook op de website van het Agentschap SZW aandacht besteed aan de best practices.

Schieten met hagel: Mainstreamingconferentie 21 maart 2005

Het NTN Ondernemerschap geeft haar faciliterende rol in de eerste plaats vorm door een *mainstreamingconferentie* te organiseren. De ervaringen, best practices, valkuilen en samenwerkingsrelaties zitten op lokaal niveau. Om zowel aan horizontale als verticale mainstreaming tegemoet te komen, moet een relatief breed publiek van beleidsmakers en – uitvoerders geïnformeerd en beïnvloed worden om in de toekomst rekening te houden met de best practices en valkuilen. Kortom: schieten met hagel. Op de interactieve mainstreamingconferentie (maart 2005) wordt een overzicht gepresenteerd van alle best practices uit de huidige projecten waardoor optimale kennisuitwisseling tussen eerste en tweede tranche Equalprojecten en beleidsmakers kan plaatsvinden. Door de aanwezigheid van beleidsmakers op zowel rijks-, regionaal- als lokaal niveau kan dit op diverse niveau's tot beleidsbeïnvloeding en –aanpassing leiden. Bovendien kan door de aanwezigheid van nieuwe projectaanvragers alle informatie over ‘do’s and don’ts’ worden uitgewisseld. Indien mogelijk zou voor het maximale effect moeten worden aangesloten bij Europese initiatieven.

Website www.agentschap.szw.nl

Om de door de 5 NTN's geselecteerde best practices van de 1^e tranche EQUAL projecten inzichtelijk te maken voor geïnteresseerde beleidsmakers, maar ook voor 2^e tranche projecten, wordt de *website* van het Agentschap verder uitgebreid. De best practices worden geclusterd naar thema gepresenteerd met een korte beschrijving van de innovatie/good practices en eventuele aanbeveling. Concrete producten die gedownload kunnen worden zullen op de website te vinden zijn. Relevante links naar andere websites worden opgenomen. Ook kan doorgeklikt worden binnen de website voor meer informatie over elk project. Voor de tweede tranche projecten wordt beknopte informatie over voornemens en beoogde resultaten op de website geplaatst en periodiek (na de jaarrapportage) aangevuld. Aan het einde van de looptijd zullen ook voor de 2^e tranche projecten de good practices op de website worden gepresenteerd.

Schieten met scherp: executive dinners

Op sommige thema's zijn duidelijke knelpunten of witte vlekken in het beleid geconstateerd. Het NTN organiseert daarover een viertal besloten bijeenkomsten met een kleine groep beslissers in de vorm van *executive dinners* rond een specifiek thema. Belanghebbende partijen (beleidsbeslissers met inhoudelijke kennis) worden samengebracht om op een informele manier te bespreken wat geleerd kan worden van de huidige projecten en hoe eventuele knelpunten in de toekomst kunnen worden opgelost of voorkomen. Doel is om bewustwording te laten ontstaan bij partijen over de knelpunten en de consequenties daarvan, maar ook tot daadwerkelijke oplossingen komen voor problemen. Concreet wordt gedacht aan besloten bijeenkomsten met als thema 'starten vanuit een uitkering' (begin maart 2005), 'ondernemerschap en de rol van het onderwijs' (april 2005), 'allochtonen en ondernemerschap' (juni 2005) en 'vitaal platteland, steden en zorgconcepten' (tweede helft 2005).

Individuele gesprekken

Ook gerichte gesprekken met *bewindspersonen* en betrokken beleidsmedewerkers over een bepaald thema behoren tot de mogelijkheden. De gesprekken zijn er op gericht om best practices en valkuilen onder de aandacht te brengen van de verantwoordelijke (bewinds)personen en hen bewust te maken van hun eigen rol en mogelijkheden hierin.

Gesprekspartners en thema's zijn:

- Staatssecretaris Van Gennip van EZ over (o.a.) ondernemerschapsbeleid in het algemeen en etnisch, vrouwelijk en senior ondernemerschap in het bijzonder. Interessante concrete aanknopingspunten vanuit EQUAL zijn de één-loketaanpak voor starters en de verschillende opties als het gaat om kredietfaciliteiten voor verschillende groepen starters. Staatssecretaris Van Gennip heeft onlangs nog aangegeven ook het hoger onderwijs te willen aanspreken op het stimuleren van ondernemerschap. Hierbij kan worden aangesloten bij de ervaringen van de Universiteit van Leiden en het project Vrouwelijke ondernemers in ICT.
- Staatssecretaris Van Hoof van SZW over (o.a.) de zuilen tussen werknemerschap en ondernemerschap in het sociaalezekerheidsbeleid, reïntegratie en activering in relatie tot ondernemerschap, de communicatie en de uitvoering met betrekking tot starten met een uitkering en knelpunten in wet- en regelgeving op deze terreinen. Vanuit de huidige EQUAL projecten zijn ook de ervaringen met een algemene of specifieke aanpak van achterstandsgroepen interessant. Ook de aanpak van het project dat gastouderopvang wil professionaliseren kan gezien de mogelijke overdraagbaarheid naar andere beroepen of sectoren onder de aandacht worden gebracht. Overigens is dit project zelf al succesvol geweest in de mainstreaming van

de resultaten door hun kennis aan te wenden voor aanpassing van de nieuwe Wet Kinderopvang. Gezien de toenemende vergrijzing is ook de aanpak van de projecten die nieuwe diensten voor ouderen bieden (administratief, op het gebied van zorg, welzijn, wonen en ICT) interessant. Deze projecten stimuleren niet alleen de maatschappelijke participatie van ouderen maar bieden ook (kansarme) groepen een nieuwe kans op de arbeidsmarkt. Het NTN zal met instemming van de staatssecretaris samen met de SZW-projectgroep ondernemerschap een lijst opstellen van mogelijke acties op het SZW terrein om ondernemerschap te faciliteren.

- Ook de departementen van BZK (integratie, grote stedenbeleid) en OC&W (aandacht voor ondernemerschap in het onderwijs en ondernemerschap in de cultuursector, zoals bijvoorbeeld in het textielmuseum) zijn potentieel interessante gesprekspartners.

Tenslotte ziet het netwerk nog enkele concrete aanknopingspunten bij andere organisaties:

- *Provincies, Kamer van Koophandel en regionale samenwerkingsverbanden zoals RPA's* kunnen voor de regio een rol spelen in de transparantie en ketenaanpak en kunnen worden gewezen op de succesvolle aanpak van ondernemerschap op het platteland die ook leidt tot een verbetering van de leefbaarheid (Project Zakelijke Zorgnetwerken).
- Mogelijk dat de aanpak tot verbetering van de leefbaarheid ook werkt in achterstandwijken en dus interessant is voor de *grote(re) gemeenten (G30)*. De doelgroep en resultaten van het DATW project zijn ook voor deze groep interessant. Gezien de problematiek van het voortijdig schoolverlaten kunnen gemeenten ook op het VMBO mentorproject Onderwijs en Bedrijf worden gewezen.
- Het MKB tenslotte kan gezien de voor hen potentiële groep werknemers (VMBO leerlingen) mogelijk meer worden betrokken bij het eerder genoemde mentorproject. Ook de netwerken van starters die gelieerd zijn aan het hoger onderwijs kunnen voor het MKB een bron van kennis zijn.

Bijlage I

Leden NTN Ondernemerschap

• Brigitte van der Burg (voorzitter)	BritBurg Advies BV	info@BritBurg.nl
• Thelma Dorsman (secretaris)	Ministerie van SZW	tdorsman@minszw.nl
• Maureen Pepping (tot 1-10-2004)		
• Sacha van den Heuvel (technisch secretaris)	Agentschap SZW	svdheuvel@minszw.nl
• Sandra de Wit (tot 1-11-2004)		
• Aukje Visser	Ministerie van EZ	a.w.visser@minez.nl
• Heleen Stigter	EIM	hst@eim.nl
• Merdan Yagmur	VNO NCW	yagmur@vno-ncw.nl
• Rob Kauffman	Provincie Noord-Holland	kauffmanr@noord-holland.nl
• Henk-Jan Bustraan (tot 1-7-2004)	Nederlands Rode Kruis	-
• Frans Huissen (m.i.v. 1-7-2004)	De Schalm	f.huissen@de-schalm.nl
• Marion Hendriks (m.i.v. 1-7-2004)	Kamer van Koophandel	mhendriks@arnhem.kvk.nl

Bijlage 2

Indeling projecten Ondernemerschap

Titel	EQUAL nummer	NTN indeling	Paragraaf
Medina	2001/EQC/0002	I/III	4.1, 4.4
Stimulering Ondernemerschap Twente	2001/EQC/0005	I	4.1
Ondernemerschap als een reëel alternatief	2001/EQC/0008	I	4.1, 4.5
Innostart, ondernemerschap vanuit een achterstandssituatie	2001/EQC/0010	I	4.2
Van achterstander naar middenstander	2001/EQC/0012	I/III	4.4
Stimulating female entrepreneurship in ICT	2001/EQC/0014	I/III	4.3, 4.4
Consumer Run Business in Nederland en Europa	2001/EQC/0003	II/IV	4.1
Zakelijke Zorgnetwerken in en voor kleine woonkernen	2001/EQC/0004	II	4.2
Project Samenwerking Maatschappelijke Partners	2001/EQC/0016	II	-
Direct Access To Work (DATW)	2001/EQD/0002	II/IV	4.1
Vernieuwing Kinderopvang aan Huis	2001/EQD/0006	II/III	4.2
Allochtoon Ondernemerschap	2001/EQC/0018	III	-
Oprichting bedrijvenverzamelgebouw voor textiel	2001/EQD/0005	III	4.2
Administratieve dienstverlening	2001/EQD/0001	III/IV	4.5
Maatschappelijk Ondernemen	2001/EQD/0003	II/III	4.3
Wonen, Zorg en Service in de Wijk	2001/EQD/0004	III/IV	4.5
Vrijwilligerswerk en Sociale Activering	2001/EQD/0007	IV	-

Bijlage 3

Interessante websites

www.agentschapszw.nl
www.eim.nl
www.minszw.nl
www.hbo-raad.nl
www.minez.nl
www.uwv.nl
www.mkb.nl
www.lto.nl
www.vno-ncw.nl
www.cwinet.nl
www.minocw.nl
www.ipo.nl