



**Hanzehogeschool  
Groningen**

University of Applied Sciences

Kenniscentrum Arbeid

# ARBEIDSPOOLS DOOR ONDERNEMERS: JURIDISCHE VORMGEVING EN ERVARINGEN IN DE PRAKTIJK

Petra Oden, Monique Beukeveld en Suzanne van der Woude



Nationaal Regieorgaan  
Praktijkgericht Onderzoek

**share** your talent. **move** the world.

**Arbeidspools door ondernemers:  
juridische vormgeving en ervaringen in de praktijk**

Petra Oden, Monique Beukeveld en Suzanne van der Woude

Februari 2015



[www.hanze.nl/socialreturn](http://www.hanze.nl/socialreturn)

## Colofon

Titel	Arbeidspools door ondernemers: juridische vormgeving en ervaringen in de praktijk
Auteurs	Petra Oden, Monique Beukeveld en Suzanne van der Woude
Uitgever	Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen 2015
Reeks	Kennisproducten Kenniscentrum Arbeid, nr. 6
In opdracht van	Lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt
Voorkant	Hanzehogeschool Groningen
ISBN/EAN	978-90-79371-16-7
Grafische verzorging	Canon Nederland N.V.
Druk	1 <sup>e</sup> druk 250 exemplaren



Kenniscentrum Arbeid  
Postbus 30030  
Groningen  
Nederland

[kca@hanze.org](mailto:kca@hanze.org) [www.hanze.nl](http://www.hanze.nl)

© 2014 Hanzehogeschool Groningen, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting pro (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)). All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without prior written permission of the publisher.

# Inhoud

<b>HET ONDERZOEK IN HET KORT</b>	<b>5</b>
<b>1. INLEIDING</b>	<b>7</b>
<b>2. ONDERZOEKSOPZET</b>	<b>9</b>
<b>3. DE JURIDISCHE ASPECTEN VAN HET INRICHTEN VAN EEN ARBEIDSPOOL</b>	<b>11</b>
3.1 Inleiding	11
3.2 Verschillende rechtsvormen	12
3.2.1 Vereniging	13
3.2.2 Coöperatie	15
3.2.3 Stichting	17
3.2.4 BV	19
3.2.5 Voor- en nadelen van de verschillende rechtsvormen	20
3.3 Rechtspositie werknemers in een arbeidspool	21
3.4 Participatiewet en quotumregeling	23
3.4.1 Participatiewet	23
3.4.2 Quotumregeling	24
3.5 Conclusie	28
<b>4. SAMENWERKENDE ONDERNEMERS IN DE PRAKTIJK</b>	<b>29</b>
4.1 Ontstaan van de samenwerking	29
4.2 Reden tot samenwerking	30
4.3 Samenwerkingsvorm	31
4.3.1 Keuze voor stichting	31
4.3.2 Keuze voor een coöperatie	33
4.4 Inzet en begeleiding van doelgroepen vanuit een arbeidspool	35
4.4.1 Begeleiding	36
4.5 Arbeidsovereenkomst	36
4.6 Samenwerking met gemeente	37
4.7 Rol Participatiewet en social return in samenwerkingsverband	38
4.8 Successen en verbeteringen	38
4.8.1. Succesfactoren	38
4.8.2 Knelpunten	39
4.9 Inspiratiesessie Arbeidspools	40
<b>5. SAMENVATTING EN CONCLUSIE</b>	<b>43</b>
<b>BIJLAGE</b>	<b>49</b>





# HET ONDERZOEK IN HET KORT

Uit het project Sociaal in het bestek blijkt dat MKB'ers de behoefte hebben om samen op te trekken bij de invulling van social return. Ze verwachten dat ze zich dan minder intensief bezig hoeven te houden met de manier waarop social return in een specifieke aanbesteding ingevuld moet worden. En ze willen op die manier bijdragen aan een duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Dit onderzoek geeft inzicht in de juridische aspecten van de inrichting van een arbeidspool en bevat een beschrijving van de ervaringen van ondernemers in de praktijk. Voordat we een beschrijving van het onderzoek geven volgen eerst de belangrijkste punten die aandacht verdienen bij het opzetten van een arbeidspool door ondernemers.

## 7-puntenlijst inrichting arbeidspool door ondernemers

### 1. Juridische vorm van een arbeidspool:

- a. Een **stichting** is slagvaardig, doordat er geen leden zijn. Maar doordat bedrijven geen lid zijn is er minder betrokkenheid en kunnen zij zich terugtrekken als zij dat willen. **Als teveel bedrijven zich terugtrekken kan de continuïteit binnen de arbeidspool in gevaar komen.** De aangesloten bedrijven zorgen namelijk voor de extra werk(ervarings-)plekken en als die er niet meer zijn kunnen de werknemers in de arbeidspool niet ingezet worden en bestaat het risico dat zij weer in een uitkeringssituatie terecht komen, waarmee het doel van de arbeidspool niet wordt bereikt.
- b. Een **coöperatie** kan winst maken en die **winst uitkeren aan de leden bijvoorbeeld in de vorm van verzekeringen, opleidingen en pensioengelden voor de werknemers.** Ook kunnen tegenvallers worden gefinancierd met de winst, bijvoorbeeld als er een periode weinig projecten zijn waar werknemers op gezet kunnen worden. Bedrijven hebben als lid zeggenschap over de inrichting en de bedrijfsvoering van de coöperatie. Belangrijk is wel om vast te leggen wanneer leden mogen in- en tuitreden.

Hiermee kan de continuïteit van de werk(ervarings-)plekken gewaarborgd blijven.

2. **Het inrichten van een arbeidspool vraagt veel uithoudingsvermogen van ondernemers** naast de bedrijfsvoering van hun eigen bedrijf. Het is belangrijk dat er een leading ondernemer is, die andere ondernemers kan binden en boeien.
3. **Werknemers komen in dienst van de arbeidspool op basis van een arbeidsovereenkomst.** Vervolgens kunnen zij uitgeleend worden aan de bij de arbeidspool aangesloten bedrijven. Vanuit de arbeidspool wordt de begeleiding en aansturing geregeld. Werkgevers betalen een tarief waarin zowel het loon als de opleidings- en begeleidingskosten zijn verdisconteerd.
4. **De begeleiding van werknemers wordt verricht vanuit de arbeidspool.** De begeleiding kan zowel gericht zijn op de vaktechnische begeleiding als op werknemersvaardigheden, zoals op tijd komen.
5. **Voor een goede matching is het cruciaal dat er commitment is van gemeenten met de arbeidspool.** Bij arbeidspools in dit onderzoek waar gemeenten bij betrokken zijn verloopt de matching beter. Arbeidspools waarin alleen werkgevers participeren ervaren dat het lastig kan zijn om ingang te vinden in gemeenten. Voorkomen moet worden dat arbeidspools als een eiland opereren zonder commitment van gemeenten en UWV.
6. **De continuïteit van werk(ervarings-)plaatsen is afhankelijk van de projecten die bedrijven inbrengen** en daarmee van gegunde aanbestedingen. Inzicht in de planning van aanbestedingen maakt dat bedrijven daar beter op voorbereid zijn. Als gemeenten zijn aangesloten bij de arbeidspool kunnen goede afspraken gemaakt worden over de planning van aanbestedingen.
7. **Banen in arbeidspools, ook langdurige detacheringen, gaan meetellen** bij het vaststellen of aan de banenafspraken in de Participatiewet is voldaan. Door mee te doen aan een arbeidspool kunnen werkgevers **de quotumheffing voorkomen.**

# 1. INLEIDING

Het RAAK-MKB project Sociaal in het bestek (looptijd 1 maart 2012 – 1 maart 2014) leverde een toolbox op voor MKB'ers waarmee zij beter kunnen voldoen aan social return voorwaarden in aanbestedingen, namelijk door werk (ervarings-) plaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Uit het project Sociaal in het bestek blijkt dat MKB'ers de behoefte hebben om samen op te trekken bij de invulling van social return. Eén van de aanbevelingen in de toolbox is:<sup>1</sup>

'Werk mee aan het inrichten van een arbeidspool die bij verschillende aanbestedingen ingezet kan worden. Werk samen met andere MKB'ers voor de invulling/inrichting van social return.'

Uit de interviews bleek dat de individuele MKB'er zich minder intensief hoeft bezig te houden met de manier waarop social return in een specifieke aanbesteding ingevuld moet worden als er wordt samengewerkt met andere MKB'ers. Daarnaast gaven MKB'ers aan dat ze werknemers niet alleen op projectbasis willen aantrekken, maar dat ze vooral behoefte hebben aan duurzame inzetbaarheid van werknemers. Ook gaven MKB'ers aan: "We zijn te klein om het allemaal zelf te doen". Bovendien is aangegeven dat MKB'ers voor de inrichting van een arbeidspool samenwerking kunnen zoeken met MKB'ers die bij hen in de omgeving gevestigd zijn en waarmee een keten gevormd kan worden (bijvoorbeeld een schilder met een loodgieter, een bouwbedrijf en een verhuizer). Zij kunnen ook de samenwerking zoeken met bedrijven in hun branche. Voor de MKB'ers die zich verbinden aan een arbeidspool wordt het eenvoudiger om passende werknemers in te zetten.

---

1 P.A.T. Oden & M.T.G. Beukeveld (red.), *Social return in aanbestedingen: it takes two to tango!* Onderzoeksverslag Sociaal in het bestek, Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen, 2014, p. 41.



In de praktijk blijkt dat ondernemers zich ook gaan bundelen in samenwerking met gemeenten om te voldoen aan de Participatiewet. Zo kwam van een MKB'er het verzoek bij het Kenniscentrum Arbeid om hem te ondersteunen bij de inrichting van een arbeidspool, niet alleen om te kunnen voldoen aan de verplichtingen in aanbestedingen, maar ook aan die in de Participatiewet, die immers eveneens vraagt om werkplekken te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast is het Kenniscentrum Arbeid benaderd door de regiomanager Bouwend Nederland regio Noord die een arbeidspool wil opzetten met een aantal aannemers uit het Noorden. Deze verzoeken waren aanleiding voor het Lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt van het Kenniscentrum Arbeid om een vervolgonderzoek op te zetten.

Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA (Stichting Innovatie Alliantie) heeft een subsidie beschikbaar gesteld om dit vervolgonderzoek te doen. Het betreft een verkennend onderzoek naar de implementatie van een van de aanbevelingen uit deze toolbox, namelijk dat MKB'ers via het inrichten van een arbeidspool gezamenlijk invulling kunnen geven aan social return. Dit kleinschalige vervolgproject beoogt bij te dragen aan de inrichting van arbeidspools door werkgevers. Het onderzoek sluit aan op de onderzoekslijn Arbeidsmarkt Energiport Groningen van het Kenniscentrum Arbeid en op de speerpunten Ondernemerschap en Energie van de Hanzehogeschool Groningen.

## 2. ONDERZOEKSOPZET

De bedoeling van dit onderzoek is kennis te leveren aan de praktijk zodat een arbeidspool kan worden ingericht waarmee ondernemers kunnen voldoen aan social return voorwaarden in aanbestedingen en aan de Participatiewet, waarmee hun concurrentiepositie verbetert.

### **Vraagstelling:**

**Wat zijn de succesfactoren en knelpunten bij de (juridische) vormgeving van arbeidspools door MKB'ers?**

### **Deelvragen:**

- Welke juridische (ondernemingsrechtelijke) criteria gelden er voor rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid, te weten de vereniging, coöperatie, stichting en bv?
- Hoe ziet de rechtspositie van een werknemer in een arbeidspool eruit?
- Welke verplichtingen stelt de Participatiewet en de hiermee verband houdende quotumregeling aan MKB-bedrijven gericht op het creëren van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
- Hoe zien de '(best) practices' van samenwerkende organisaties eruit?
- Wat leert ons de vergelijking van deze '(best) practices' met de theorie met het oog op het doen van aanbevelingen aan MKB'ers voor het inrichten van een arbeidspool om zodoende te kunnen voldoen aan de social return voorwaarden in aanbestedingen en aan de verplichtingen van de Participatiewet?

Het onderzoek bestaat uit twee delen:

1. Juridisch deel: een literatuuronderzoek naar de juridische aspecten van de vormgeving van arbeidspools door werkgevers en naar de rechtspositie van de werknemers die rouleren in arbeidspools;
2. Sociaalwetenschappelijk deel: interviews met ondernemers en sleutelfiguren over hun ervaringen met verschillende arbeidspools in de praktijk.

Via het netwerk van het lectoraat en via internet is gezocht naar samenwerkende ondernemers die een arbeidspool hebben ingericht. Voor het onderzoek zijn uiteindelijk zeven practices van samenwerkende ondernemers in Nederland geselecteerd. Vier van deze practices hebben een arbeidspool ingericht. Er zijn interviews gehouden met negen betrokken ondernemers en sleutelfiguren over hun ervaringen met het opzetten van het samenwerkingsverband en het inrichten van een arbeidspool. De meeste arbeidspools zijn in een stichting ondergebracht. Omdat een ondernemer ons benaderd had met het verzoek of een coöperatie een goede vorm is voor een arbeidspool hebben wij ook deze rechtsvorm onderzocht. In de praktijk bleek dat er nog nauwelijks arbeidspools zijn die in een coöperatievorm zijn ondergebracht.<sup>1</sup> Om toch informatie uit de praktijk te verkrijgen hebben wij twee andere coöperaties onderzocht, namelijk een werknemerscoöperatie en een coöperatie die gericht is op het verstrekken van kredieten, met als nevendoel het stimuleren van werkgelegenheid in de regio.

Op 12 februari 2015 is in het kader van het onderzoek een inspiratiesessie Arbeidspools gehouden. In deze inspiratiesessie zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd aan een gemêleerde groep genodigden, waaronder ondernemers, gemeenten en UWV uit Noord-Nederland, jobcoaches, reïntegratiebedrijven, de FNV, MKB-Nederland Noord, VNO-NCW Noord, Bouwend Nederland Regio Noord en ZorgpleinNoord. Het doel was om op basis van de onderzoeksresultaten elkaar te inspireren door kennis te delen en te discussiëren. De belangrijkste opbrengst is in het onderzoek meegenomen.

### Leeswijzer

In hoofdstuk 3 worden eerst de juridische aspecten van het inrichten van arbeidspools besproken. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de ervaringen uit de praktijk en de opbrengst van de inspiratiesessie Arbeidspools weergegeven. Ten slotte volgen in hoofdstuk 5 de conclusies waarbij juridische aspecten en de praktijk verwerkt zijn.

---

<sup>1</sup> In de zorgsector zijn wel coöperaties ontstaan. In de bijlage staat hiervan een overzicht.



## 3. DE JURIDISCHE ASPECTEN VAN HET INRICHTEN VAN EEN ARBEIDSPOOL

### 3.1 Inleiding

Een arbeidspool is een organisatie die is opgericht om wisselingen in de personeelsbehoefte bij meerdere bedrijven binnen een sector, branche of keten op te vangen. Een arbeidspool kan bijvoorbeeld worden opgericht door een aantal samenwerkende bedrijven met het doel personeel met de vereiste werkervaring te kunnen inlenen.

Ondernemers die gezamenlijk een arbeidspool willen oprichten, moeten nadenken over de juridische vorm, de rechtsvorm, waarin ze deze arbeidspool willen gieten. Er bestaan in Nederland meer dan tien verschillende rechtsvormen met elk hun eigen juridische en fiscale aspecten. Een belangrijk begrip hierbij is 'rechtspersoon'. Het recht onderscheidt natuurlijke personen en rechtspersonen (organisaties bijvoorbeeld). Een rechtspersoon is net als een natuurlijk persoon drager van rechten en plichten, dat wil zeggen dat hij zaken in eigendom kan hebben, schulden kan hebben, overeenkomsten kan sluiten, etc. In Nederland zijn er zes soorten (privaatrechtelijke) rechtspersonen. Dit zijn:

- de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (bv);
- de naamloze vennootschap (nv), de vereniging;
- de stichting;
- de onderlinge waarborgmaatschappij (OWM) en
- de coöperatie.

Daarnaast zijn er personenvennootschappen, dit zijn rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid, zoals de vof, de maatschap en de commanditaire vennootschap (cv). En tot slot bestaat nog de eenmanszaak. Deze is niet in de wet

geregeld. Bij deze laatste vier rechtsvormen zijn het de natuurlijke personen zelf (de eigenaar, respectievelijk vennoten en maten) die dragers zijn van de rechten en plichten en in het maatschappelijke verkeer optreden.

Het al dan niet hebben van rechtspersoonlijkheid heeft een aantal voordelen. Het grootste voordeel is gelegen in het beperken van de persoonlijke aansprakelijkheid. De rechtspersoon is zelf aansprakelijk en de bestuurders (in beginsel) niet. Dit is het grootste verschil met de rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid. Daar zijn het de bestuurder(s)/eigenaar(s) die zelf aansprakelijk zijn, ook met hun privévermogen. Dit maakt de rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid (eenmanszaak, vof, maatschap en cv) tot minder geschikte rechtsvormen om een arbeidspool in te richten. In het onderzoek zal dan ook alleen worden ingegaan op de rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid, waarbij de nv en de O.W.M. eveneens buiten beschouwing zullen worden gelaten. De O.W.M. sluit verzekeringsovereenkomsten met haar leden en is in dit kader niet relevant, terwijl de nv voor het oprichten van een arbeidspool eveneens geen geschikte vorm is (onder andere vanwege het hoge startkapitaal en de overdraagbaarheid van aandelen). Omdat we ons in dit onderzoek vooral richten op MKB'ers met maximaal 50 werknemers zal ook niet worden ingegaan op Europeesrechtelijke ondernemingsvormen.

In de volgende paragraaf zullen vier rechtsvormen worden besproken die kunnen worden gebruikt om een arbeidspool juridisch vorm te geven. Dit zijn de vereniging, de coöperatie, de stichting en de bv.

Daarna zal worden bekeken wat de rechtspositie is van werknemers die werkzaam zijn in zo'n arbeidspool.

Tot slot zullen we ingaan op de verplichtingen die de Participatiewet en de hiermee verband houdende quotumregeling stelt aan MKB-bedrijven die een arbeidspool willen inrichten om werkplekken te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### **3.2 Verschillende rechtsvormen**

Zoals in de inleiding al is besproken, komen er in Nederland verschillende rechtsvormen voor. In Nederland is de eenmanszaak verreweg de meest voorkomende rechtsvorm. De eenmanszaak wordt op de voet gevolgd door de bv, een rechtsvorm met rechtspersoonlijkheid.

Hieronder volgt een overzicht van de aantallen van de in Nederland meest voorkomende rechtsvormen bijgewerkt tot september 2014.

Eenmans-zaak	Maatschap, samenwerking	Vennootschap onder firma (VOF)	Commanditaire vennootschap (CV)	Besloten vennootschap (BV)	Naamloze vennootschap (NV)	Coöperatieve vereniging	Vereniging of stichting	Overheid
864.160	44.975	155.320	6.695	311.060	1.050	1.815	38.200	1.000

© Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen 10-12-2014<sup>1</sup>

Hieronder bespreken we vier rechtsvormen die relevant kunnen zijn bij de inrichting van arbeidspools. De ondernemers die wij gesproken hebben richten zich op de stichting en de coöperatie. De coöperatie is een bijzondere vereniging, daarom bespreken we ook de vereniging. Omdat de bv ook een laagdrempelige mogelijkheid is voor de inrichting van een arbeidspool bespreken we ook deze rechtsvorm.

### 3.2.1 Vereniging

Een vereniging is net als een stichting in beginsel **niet commercieel**, dus niet hoofdzakelijk gericht op winst. De winst van de vereniging en stichting mag ook niet worden uitgekeerd aan de leden. Toch zijn beiden wel geschikt als rechtsvormen voor het inrichten van een arbeidspool.

#### Doel

Er is sprake van een vereniging als een aantal mensen (minimaal twee) door samen te werken een bepaald doel wil bereiken volgens bepaalde regels. Anders gezegd: de vereniging is een rechtspersoon met leden die gericht is op een bepaald doel. Dit doel moet anders zijn dan het doel van de coöperatie (hierover meer in paragraaf 3.2.2). Het doel van de vereniging kan van alles zijn en is bij een vereniging vaak een maatschappelijk, ideëel of cultureel doel. Het doel mag niet het verdelen van winst onder de leden zijn. Er mag wel winst worden gemaakt, maar die moet worden gebruikt voor het bereiken van het doel.

Bekende verenigingen zijn bijvoorbeeld de ANWB, de FNV (en andere werknemers- en werkgeversorganisaties), de Consumentenbond, politieke partijen, sportverenigingen. Er zijn verenigingen met heel veel leden, maar ook bestaan er hele kleine verenigingen.

<sup>1</sup> <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication>

### Wettelijke eisen

Er worden weinig eisen aan een vereniging gesteld. Wel zijn drie punten van belang: oprichting, het hebben van leden en het hebben van een bepaald doel. Is hieraan voldaan dan is volgens de wet sprake van een vereniging. De vereniging is dan een rechtspersoon met eigen rechtsbevoegdheid.

Er zijn twee soorten verenigingen: de **formele vereniging** en de **informele vereniging**. Wordt de vereniging met een notariële akte opgericht, dan is er sprake van een **formele** vereniging (ook wel de volledig rechtsbevoegde vereniging genoemd). De bestuursleden zijn nu niet hoofdelijk aansprakelijk, dat is de vereniging (als rechtspersoon). Overigens moet de vereniging wel worden ingeschreven in het Handelsregister, anders zijn de bestuursleden alsnog hoofdelijk aansprakelijk. In de notariële akte zijn de statuten van de vereniging opgenomen. Deze statuten zijn de grondregels van de vereniging.

Een vereniging hoeft niet met een notariële akte te worden opgericht. Is dit niet gebeurd, dan gaat het om een **informele** vereniging. Dit is een vereniging waarvan de statuten niet in een notariële akte zijn opgenomen. Twee of meer personen richten dan helemaal vormvrij een vereniging op. Deze vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid heeft wel minder bevoegdheden dan een formele vereniging. Deze vereniging mag bijvoorbeeld geen onroerende zaken kopen (gebouw of grond) kopen. Bovendien zijn de bestuursleden van deze informele vereniging allemaal zelf hoofdelijk aansprakelijk naast de informele vereniging. Deze informele vereniging hoeft ook niet te worden ingeschreven in het Handelsregister.

### Organen

De vereniging kent een bestuur en een algemene ledenvergadering. Alle leden vormen samen de algemene ledenvergadering en hebben hierin allemaal één stem. De leden hebben invloed op het beleid van de vereniging via deze algemene ledenvergadering. De vergadering wordt ten minste eenmaal per jaar gehouden.

De vereniging wordt dus gevormd door haar leden. De leden betalen meestal contributie om de vereniging draaiend te houden. De leden zijn privé niet aansprakelijk voor schulden van de vereniging.

Een vereniging heeft naast de ledenvergadering een bestuur. Het bestuur wordt door de algemene ledenvergadering benoemd en wordt vaak ook uit de leden gekozen, maar dit laatste hoeft niet. Het bestuur (gezamenlijk) vertegenwoordigt de vereniging. Het bestuur moet uit minstens drie personen bestaan. De

bestuursleden besturen de vereniging en zij bepalen het dagelijkse beleid van de vereniging.<sup>2</sup>

#### Aansprakelijkheid

De bestuurders van een informele vereniging zijn, naast de vereniging zelf, allemaal hoofdelijk aansprakelijk voor schulden. Bij een formele vereniging is de vereniging zelf aansprakelijk en de bestuurders in beginsel niet. Soms kan een bestuurder ook bij een formele vereniging toch persoonlijk aansprakelijk worden gesteld. Als de vereniging bijvoorbeeld niet is ingeschreven in het Handelsregister zijn de bestuursleden allemaal zelf (hoofdelijk) aansprakelijk. Ook zijn bestuurders wel aansprakelijk bij bijvoorbeeld onbehoorlijke taakvervulling (en faillissement), door een misleidende voorstelling van zaken in de jaarrekening en dergelijke (als de vereniging vennootschapsbelastingplichtig is) of op grond van een onrechtmatige daad.

### 3.2.2 Coöperatie

Zoals gezegd is de coöperatie een bijzondere vereniging met dat belangrijke verschil dat een coöperatie wel **winst** mag uitkeren aan de leden. Dit maakt de coöperatie tot een geschikte ondernemingsvorm.

De coöperatie verschilt op drie belangrijke punten met de vereniging:

1. De coöperatie is commercieel;
2. Deze wordt opgericht met een specifiek wettelijk omschreven doel;
3. Oprichting met behulp van een notariële akte is vereist.

#### Doel

Een coöperatie moet een stoffelijk doel hebben. Dit doel kan bijvoorbeeld zijn kostenbesparing, het delen van aansprakelijkheid of het gezamenlijk doen van grote investeringen. Het middel om dit doel te bereiken is het afsluiten van overeenkomsten met de leden. Deze leden zijn vaak zelf ook bedrijven of zzp'ers die samenwerken om het doel van stoffelijk voordeel met elkaar te bereiken. 'Coöperatie' is in het Latijn 'samenwerken'.<sup>3</sup> De kracht van de coöperatie is gelegen in deze samenwerking.

De coöperatie is een onderneming die wordt bestuurd en gefinancierd door leden die gebruik maken van die onderneming. De coöperatie bestaat dan uit twee partijen: **de leden en het bedrijf**. Tussen deze twee partijen bestaat dus een

2 S.S.M. Rutten, *Praktisch ondernemingsrecht*, Noordhoff Uitgevers 2014.

3 Ibidem.



lidmaatschapsrelatie en een contractuele relatie (in tegenstelling tot de vereniging die alleen een lidmaatschapsrelatie heeft).

De wet over de coöperatie is erg **flexibel**. Over de doelen van een coöperatie wordt niets gezegd. Zo kunnen ondernemers die allen zelfstandig een bedrijf uitoefenen een samenwerking aangaan. Dat wordt een ondernemerscoöperatie genoemd. In een ondernemerscoöperatie kunnen afspraken worden gemaakt over de verkoop van producten of diensten, transport, verwerking en export. Daarnaast zijn er bedrijfscoöperaties (FrieslandCampina, Rabobank), consumentencoöperaties, werknemerscoöperaties en gecombineerde coöperaties.

Het doel van de coöperatie moet in de statuten worden vastgelegd die weer in de notariële akte zijn opgenomen. Net als bij de vereniging moet de coöperatie worden ingeschreven in het Handelsregister.

#### Organen

Een coöperatie kent net als de vereniging twee organen: het bestuur en de algemene ledenvergadering (alv). Alle leden hebben in de alv elk één stem. De leden kunnen makkelijk toe- en uittreden, omdat sprake is van een lidmaatschap (in tegenstelling tot een bv waar eerst aandelen moeten worden overgedragen). Aan het toetreden en uittreden kunnen wel eisen worden gesteld.

Het bestuur van de coöperatie vertegenwoordigt de coöperatie en houdt zich bezig met de dagelijkse gang van zaken. Hiervoor gelden dezelfde regels als bij de vereniging.

#### Aansprakelijkheid

Bij de ontbinding van de coöperatie kunnen de leden aansprakelijk zijn voor de tekorten bij ontbinding. Dit geldt ook voor oud-leden (minder dan één jaar geleden lid). Er kan op grond van de wet gekozen worden uit drie regelingen voor aansprakelijkheid van de leden van de coöperatie:

1. De wettelijke aansprakelijkheid (WA);
2. De beperkte aansprakelijkheid (BA);
3. De uitgesloten aansprakelijkheid (UA).

Tenzij de statuten anders bepalen zijn de leden en oud-leden (minder dan een jaar geleden lid) ieder voor gelijke delen aansprakelijk voor het tekort. Dit is de *wettelijke aansprakelijkheid* (achter de naam van de coöperatie zelf staat dan verplicht WA).

De aansprakelijkheid van leden en oud-leden kan in de statuten worden beperkt dan wel uitgesloten. In die gevallen staat BA (beperkte aansprakelijkheid) dan wel UA (uitgesloten aansprakelijkheid) achter de naam van de coöperatie. Is de aansprakelijkheid volledig uitgesloten dan is alleen de rechtspersoon (dus de coöperatie zelf) nog aansprakelijk. De leden zijn dan alleen aansprakelijk tot het bedrag dat zij hebben ingebracht.

De bestuurders van een coöperatie zijn in beginsel niet aansprakelijk, dat is de coöperatie zelf. Maar er zijn verschillende gronden waarop bestuurders toch persoonlijk aansprakelijk kunnen worden gesteld. Zo zijn de bestuurders bij ernstig verwijtbare onbehoorlijke taakvervulling toch (intern) hoofdelijk aansprakelijk. Andere gronden waarop bestuurders persoonlijk aansprakelijk kunnen worden gesteld zijn bijvoorbeeld bij een onbehoorlijke taakvervulling en faillissement, als de loonbelasting en sociale premies niet zijn afgedragen, bij een misleidende voorstelling van zaken in de jaarrekening, als de vennootschap niet is ingeschreven in het Handelsregister, etc.

### 3.2.3 Stichting

De stichting ziet er anders uit dan de andere rechtspersonen. De stichting wordt als rechtsvorm vaak in verband gebracht met ideële doelen, zoals de Hartstichting, voor goede doelen, etc. De stichting is een rechtsvorm die voor veel verschillende maatschappelijke activiteiten wordt ingezet: sportclubs, omroepen, zorginstellingen, ziekenhuizen, musea, scholen, fondsen, etc. Maar het is ook mogelijk om de stichting als commerciële rechtsvorm te gebruiken.

#### Doel

Uit de wet blijkt dat de stichting een rechtspersoon is **zonder leden**, opgericht om een (in de statuten genoemd) doel te bereiken. Het doel van de stichting staat centraal. Net als bij de vereniging mag het doel van de stichting niet zijn het doen van winstuitkeringen aan de oprichters en personen die deel uitmaken van de stichting. Ondanks dit **verbod van winstuitkeringen** kan een onderneming wel in een stichting worden ondergebracht. De stichting mag namelijk wel winstgericht zijn, maar de winst die met de onderneming wordt behaald, moet dan worden gebruikt voor uitkeringen van **ideële of sociale strekking** aan anderen zoals omschreven in het doel van de stichting.

#### Wettelijke eisen

Het doel van de stichting moet in de statuten staan die weer in de notariële akte zijn opgenomen. Een stichting kan door één persoon of door meerdere personen worden opgericht. De stichting moet worden ingeschreven in het Handelsregister.

De wet stelt verder drie belangrijkezeisen aan de stichting:

- Het eerder genoemde winstuitkeringsverbod. Op dit verbod bestaan twee uitzonderingen:
  - toelaatbare uitkeringen: dit kunnen uitkeringen zijn met een ideële of sociale strekking aan anderen dan oprichters of personen die deel uitmaken van een van de organen van de stichting;
  - toelaatbare betalingen: dit kan zijn een redelijke onkostenvergoeding of reële arbeidsbeloning aan bestuurders of aan personen in dienst van de stichting;
- Ledenverbod: de stichting heeft geen algemene vergadering van leden, zoals de vereniging bijvoorbeeld wel kent;
- Het vermogen van de stichting mag niet onvoldoende zijn voor het realiseren van het doel van de stichting.

Bij overtreding van één van bovenstaande verboden kan de stichting worden ontbonden.

#### *Organen*

De stichting kent maar één verplicht orgaan: het bestuur. De bestuurders van een stichting kunnen in loondienst zijn van de stichting. Dit komt niet vaak voor. Meestal krijgen de bestuurders alleen een vergoeding voor gemaakte onkosten. Een stichting kan wel personeel in dienst nemen.

Het bestuur is weer belast met het besturen van de stichting en zij vertegenwoordigt de stichting.

Bij veel stichtingen is het bestuur het enige orgaan. Er is dan geen controlerend orgaan. Het is toegestaan om een raad van toezicht in te stellen. Deze heeft als taak om het bestuur te controleren. Het is niet toegestaan om een orgaan in te stellen met bevoegdheden die vergelijkbaar zijn met de bevoegdheden van een algemene vergadering bij bijvoorbeeld een vereniging. Bij een stichting zonder controlerend orgaan wordt er toezicht op de activiteiten van de stichting uitgeoefend door het Openbaar Ministerie en de rechter.

#### *Aansprakelijkheid*

Een stichting is een rechtspersoon. Dit betekent dat de bestuurders in principe niet aansprakelijk zijn voor de schulden. Er zijn wel uitzonderingen op deze regel. Bestuurders zijn bijvoorbeeld wel aansprakelijk als de stichting niet is ingeschreven in het Handelsregister. Ook zijn bestuurders wel aansprakelijk bij onbehoorlijke taakvervulling (en faillissement), door een misleidende voorstelling van zaken in

de jaarrekening en dergelijke (als de stichting vennootschapsbelastingplichtig is) of op grond van een onrechtmatige daad.

### 3.2.4 BV

Een bv is, net als de nv, een zogenaamde kapitaalvennootschap. De bv moet verplicht eigen kapitaal hebben, verdeeld in aandelen. De **aandeelhouders** zijn dus de kapitaalverschaffers van de bv. De bv is ‘besloten’ doordat er alleen aandelen op naam mogen worden uitgegeven (in tegenstelling tot de nv). Bij de bv zijn dus alle aandeelhouders met naam bekend. Op de eenmanszaak na is de bv de meest voorkomende rechtsvorm in Nederland. Sinds de flexibilisering van de bv per 1 oktober 2012 is het nog eenvoudiger een bv op te richten.<sup>4</sup>

#### Doel

De bv is een commerciële rechtsvorm, gericht op **winst**. Het doel van de bv is winst behalen. De winst wordt verdeeld over de aandeelhouders, afhankelijk van de grootte van het aandeel, soort aandeel, etc.

#### Wettelijke eisen

Een bv moet worden opgericht met een notariële akte waarin de statuten zijn opgenomen. Deze notariële akte is de enige wettelijke eis om een bv op te richten. Daarnaast moeten er wel andere zaken worden geregeld. Zo moet iedere oprichter minimaal één aandeel kopen. De bv moet ook worden ingeschreven in het Handelsregister. Gebeurt dit laatste niet, dan zijn de bestuurders hoofdelijk aansprakelijk voor alle verplichtingen.

Zoals gezegd zijn sinds 1 oktober 2012 de regels voor de bv versoepeld. Zo heeft de bv **geen minimumkapitaaleis meer** (voorheen was deze gesteld op € 18.000,-). Eén eurocent is al voldoende om een bv op te richten.

#### Organen

Een bv heeft twee verplichte organen: een bestuur en een algemene vergadering van aandeelhouders (AvA).

Binnen de AvA heeft elke aandeelhouder tenminste één stem (afhankelijk hoeveel aandelen hij heeft). Jaarlijks moet minstens één AvA worden gehouden. In de praktijk zijn de meeste bevoegdheden aan het bestuur toegekend. De AvA heeft nog wel belangrijke bevoegdheden ten aanzien van het benoemen en ontslaan van bestuurders, het vaststellen van de jaarrekening, het fuseren, etc.

<sup>4</sup> <https://www.ikgastarten.nl/bedrijf-starten/rechtsvorm/aantal-bvs-flink-gestegen-sinds-invoering-flex-bv>

Het bestuur heeft de dagelijkse leiding en vertegenwoordigt de bv. Elk bestuurslid is zelfstandig vertegenwoordigingsbevoegd. Het bestuur hoeft geen instructies te aanvaarden van de AvA. De bevoegdheden van het bestuur worden verder in de statuten vastgelegd. De AvA benoemt de bestuurders. De bestuurders hebben vaak een arbeidsovereenkomst met de bv.

De winst van de bv komt volgens de wet toe aan de aandeelhouders, tenzij de statuten anders bepalen. Een afwijkende bepaling komt heel vaak voor.

#### *Aansprakelijkheid*

De bestuurders van de bv zijn zelf niet aansprakelijk, dat is de vennootschap. Maar bestuurders kunnen wel persoonlijk aansprakelijk worden gesteld. Er zijn verschillende gronden waarop dit mogelijk is. Kort gezegd bij ernstig verwijtbare onbehoorlijke taakvervulling is het bestuur (intern) hoofdelijk aansprakelijk. Andere gronden waarop bestuurders persoonlijk aansprakelijk kunnen worden gesteld zijn bijvoorbeeld bij een onbehoorlijke taakvervulling en faillissement, als de loonbelasting en sociale premies niet zijn afgedragen, bij een misleidende voorstelling van zaken in de jaarrekening, als de vennootschap niet is ingeschreven in het handelsregister, etc.

### **3.2.5 Voor- en nadelen van de verschillende rechtsvormen**

Zowel de vereniging als de stichting kennen een verbod om winst uit te keren aan de leden. Dit kan voor beide rechtsvormen als nadeel worden gezien voor het uitoefenen van een onderneming. Beide rechtsvormen kunnen wel als commerciële rechtsvorm worden ingezet, maar onder voorwaarden. Zowel de bv als de coöperatie kennen geen beperkingen ten aanzien van de winst, wat beide rechtsvormen op dit punt flexibel maakt. Hierbij kan nog worden genoemd dat de winst bij een coöperatie flexibel kan worden verdeeld, terwijl hiervoor bij de bv striktere regels gelden, namelijk gekoppeld aan de aandelen. De coöperatie heeft een minder winstgericht imago dan de bv, doordat de leden die de zeggenschap hebben over de coöperatie ook de klanten zijn: het beleid van de coöperatie heeft direct invloed op hen als klant. De coöperatie kan wel een sterk wisselend kapitaal hebben, doordat de leden vrij mogen in en uittreden. De bv wordt op dit punt als bestendiger gezien, omdat het toetreden als aandeelhouder minder eenvoudig is dan bij de coöperatie. Er moeten eerst aandelen worden uitgegeven dan wel overgedragen middels een notariële akte. Voordeel hiervan is dat dit de rechtszekerheid ten goede komt.

Een sterk punt van de vereniging en de coöperatie is dat elk lid een stem heeft in de ledenvergadering, waardoor het democratisch gehalte hoog is. Alle leden hebben evenveel zeggenschap/stemrecht. Een knelpunt hiervan kan zijn dat

met name bij de grotere coöperaties en verenigingen de ledenbetrokkenheid en interne democratie kan verminderen. De stichting kent geen ledenvergadering. Dit kan een voordeel zijn van de stichting, vanwege het hiervoor genoemde knelpunt dat een ledenvergadering slecht kan functioneren ten gevolge van een geringe belangstelling dan wel afwezigheid van de leden. Bij afwezigheid van een ledenvergadering kan binnen een stichting slagvaardig worden opgetreden door het bestuur. Nadeel van de afwezigheid van leden bij een stichting is uiteraard dat het minder democratisch is.

Voor de coöperatie geldt bovendien als extra voordeel dat er een grote betrokkenheid is van leden. Leden zijn niet alleen lid en financier, maar hebben ook zeggenschap.<sup>5</sup> Dit is de enige rechtsvorm waarin dit terugkomt.

Een nadeel van de coöperatie is dat de leden in beginsel (op grond van de wet) aansprakelijk kunnen worden gesteld bij tekorten. Zoals hiervoor is beschreven kan deze aansprakelijkheid gedeeltelijk (BA) dan wel geheel (UA) worden weggeschreven (en worden beperkt tot ieders inleg). Bij de vereniging zijn de leden niet aansprakelijk. Ook bij de bv is aansprakelijkheid bij de aandeelhouders beperkt tot ieders aandeel. Bij alle rechtsvormen zijn de bestuurders in beginsel niet aansprakelijk voor schulden, dat is de rechtspersoon zelf. Uitzondering hierop vormt de informele vereniging, waarbij de bestuurders –naast de vereniging – wel hoofdelijk aansprakelijk zijn. Zoals gezegd in beginsel, want op deze regel bestaan uitzonderingen, zoals het niet inschrijven in het Handelsregister, onbehoorlijk bestuur, etc.

### 3.3 Rechtspositie werknemers in een arbeidspool

De hiervoor besproken rechtsvormen kunnen worden gebruikt als rechtsvorm om een arbeidspool in te richten. Een arbeidspool wordt opgericht door verschillende samenwerkende organisaties, vaak in dezelfde branche (maar dit hoeft niet). Hier gaat het om het oprichten van een arbeidspool door verschillende werkgevers met als doel om werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt in te kunnen zetten om hiermee te voldoen aan de social return voorwaarden in aanbestedingen en aan de verplichtingen die voortvloeien uit de Participatiewet en quotumregeling. In deze paragraaf zal worden ingegaan op de rechtspositie van een werknemer die in zo'n arbeidspool zit.

In dit onderzoek gaat het om het inzetten van werknemers uit een arbeidspool die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Deze groep van werknemers

---

5 <http://www.cooperatie.nl/wat-cooperatie>

kan binnen een bepaalde branche bij diverse, bij de arbeidspool aangesloten, ondernemingen worden ingezet. Vaak is het zo geregeld dat de werknemers in dienst komen van de arbeidspool. De werknemers zijn dan werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst (vast of tijdelijk) naar burgerlijk recht. Werkgever is dan dus de arbeidspool. Vanuit de arbeidspool vindt veelal ook de begeleiding en/of opleiding plaats. Ook toezicht en leiding kan plaatsvinden vanuit de arbeidspool. Hiervoor gelden overigens geen wettelijke eisen. Partijen kunnen hier zelf invulling aan geven.

De werknemers worden vervolgens uitgeleend aan de bij de arbeidspool aangesloten bedrijven. Dit kan zijn voor een bepaald project, of in verband met het opvangen van pieken, etc. Het uitlenen gebeurt vaak in de vorm van detachering. Bij een detachering wordt een werknemer voor een bepaalde tijd uitgeleend aan een andere werkgever (de inlener), waarbij de werknemer de arbeidsovereenkomst met - in dit geval - de arbeidspool behoudt. Bij detacheren betaalt de inlener als regel een vergoeding aan de werkgever. In een arbeidspool kan dit natuurlijk op verschillende manieren worden geregeld.

Bij detacheren gaat het altijd om drie partijen: de werknemer, de werkgever (in dit geval de arbeidspool) en de inlener (die het werk aanbiedt aan de werknemer). De wet kent het begrip detachering niet. Er bestaan verschillende vormen van detacheringen. Regelmatig wordt de term detachering gebruikt in gevallen waarin eigenlijk sprake is van uitzending. Daarnaast wordt de term detachering gebruikt voor collegiale in- en uitlening, intra-concern in- en uitlening en arbeidspools. Grofweg kan gezegd worden dat wanneer het werk onder toezicht en leiding blijft van de werkgever (hier arbeidspool) er sprake is van detachering. De uitzendovereenkomst is overigens wel in de wet geregeld (artikel 7:690 BW). Hiervoor geldt bovendien een aantal bijzondere regels, onder andere bij ontslag. Een nadeel van detachering vanuit de arbeidspool met behulp van een uitzendbureau is dat de ondernemer geconfronteerd wordt met twee juridische constructies: 1. het samenwerkingsverband met de andere ondernemers in de arbeidspool en 2. de driehoeksrelatie met de werknemer en het uitzendbureau. Detachering van werknemers rechtstreeks vanuit de arbeidspool is eenduidiger.

Tot slot kan in een arbeidspool ook gebruik worden gemaakt van jongeren die een BBL (beroepsbegeleidende leerweg) volgen. In dit geval is de arbeidsovereenkomst gekoppeld aan een opleidingsplaats. De arbeidspool is weer de officiële werkgever. Vanuit de arbeidspool wordt vaak de begeleiding en aansturing geregeld.

### 3.4 Participatiewet en quotumregeling

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de verplichtingen die uit de Participatiewet voortvloeien ten aanzien van het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Van belang hierbij is ook het wetsvoorstel Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten, ook wel quotumregeling genoemd.

#### 3.4.1 Participatiewet

##### Doel

Per 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden. Het doel van deze wet is om meer mensen, ook mensen met een arbeidsbeperking, aan de slag te krijgen. De gemeente is vanaf deze datum verantwoordelijk voor mensen met arbeidsvermogen die ondersteuning nodig hebben. De gemeente heeft voor de nieuwe doelgroep dezelfde taken als voor mensen met een bijstandsuitkering, namelijk om deze mensen ondersteuning te bieden gericht op arbeidsinschakeling en waar nodig, inkomensondersteuning.<sup>6</sup>

Om dit doel te realiseren zijn afspraken gemaakt door de sociale partners over de vorming van één regeling via de Participatiewet en over de invoering van een quotumregeling. De Participatiewet bevat het wettelijk kader waarbinnen gemeenten beleid kunnen maken en uitvoeren gericht op participatie. Uitgangspunt van de Participatiewet blijft om bestaande regelingen voor mensen met arbeidsvermogen die zijn aangewezen op ondersteuning op te nemen in één regeling.<sup>7</sup>

##### Doelgroep

De doelgroep van de Participatiewet bestaat uit mensen met arbeidsvermogen die zijn aangewezen op, al dan niet tijdelijke, ondersteuning om in hun bestaan te voorzien en/of op ondersteuning om aan het werk te komen. De Participatiewet vervangt de Wajong, de Wsw en de WWB<sup>8</sup>. Er is nu nog één regeling voor mensen met arbeidsvermogen. Oude Wajongers behouden hun Wajong-uitkering. Per 1 januari 2015 hebben alleen jongeren die nooit meer kunnen werken nog recht op een Wajong-uitkering. De Wsw is met ingang van 1 januari 2015 afgesloten voor nieuwe instroom. De Wsw blijft bestaan voor de mensen die vóór 1 januari 2015 al in een Wsw- dienstbetrekking werkzaam waren. Mensen die op 31 december 2014 in een Wsw-dienstbetrekking werkten, houden hun wettelijke rechten en plichten op grond van die wet.<sup>9</sup>

6 <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wajong/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-de-participatiewet.html>

7 <http://www.internetconsultatie.nl/quotumwet>

8 Wajong: Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten, WWB: Wet werk en bijstand, Wsw: Wet sociale werkvoorziening.

9 <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wajong/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-de-participatiewet.html>



### Nieuwe re-integratievoorzieningen

De Participatiewet kent verschillende nieuwe re-integratievoorzieningen die specifiek in de wet worden benoemd. Het gaat hier om: beschut werk, een loonkostensubsidie, ondersteuning bij leer-werktrajecten en persoonlijke ondersteuning bij het verrichten van aan een persoon opgedragen taken. Naast de nieuwe in de Participatiewet geregelde re-integratievoorzieningen blijven gemeenten beschikken over alle bestaande instrumenten en voorzieningen, zoals re-integratietrajecten en proefplaatsingen.

Eén van de instrumenten die gemeenten kunnen inzetten is de nieuwe voorziening beschut werk. Gemeenten kunnen met deze voorziening mensen in een dienstbetrekking laten werken. Het betreft mensen die door een lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking een zodanige mate van begeleiding op en aanpassingen van de werkplek nodig hebben dat van een reguliere werkgever redelijkerwijs niet kan worden verwacht dat hij deze in dienst neemt. Mensen die (nog) niet in een reguliere baan kunnen werken, kunnen op basis van de Participatiewet in een beschutte werkomgeving aan de slag.

Ook kan de gemeente met een werkgever een gedeelte van het loon meebetalen (in de vorm van een loonkostensubsidie). Bijvoorbeeld 20% voor een werknemer die door een arbeidshandicap 20% langzamer werkt dan een ander. De werknemer zelf krijgt het cao-loon of het minimumloon. Een gemeente kan ook werkplekaanpassingen voor een werkgever betalen. Of met een zogenoemde no-risk polis het mogelijke risico voor de werkgever wegnemen.<sup>10</sup>

### 3.4.2 Quotumregeling

Werkgevers hebben zich in het sociaal akkoord verbonden aan een baanafspraak die ervoor zorgt dat zij olopend tot 2026, 100.000 extra banen in de marktsector creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Daarnaast stelt de overheid zich garant voor 2.500 extra banen per jaar vanaf 2014, tot een maximum is bereikt van 25.000 extra banen. Deze afspraak vergroot de kansen op een baan voor mensen met een arbeidsbeperking. Bij de extra banen gaat het om reguliere banen bij bedrijven en bij overheden. Doelgroep voor de extra banen zijn Wajongers, mensen met een Wsw-indicatie en mensen uit de doelgroep van de Participatiewet die niet in staat zijn het wettelijk minimumloon te verdienen. Deze doelgroep telt mee voor het quotum. Via een amendement is door de Tweede Kamer geregeld dat ook mensen met een handicap, die met wat ondersteuning wél in staat zijn het minimumloon te verdienen, meetellen bij een eventuele quotumheffing. Het aangenomen

<sup>10</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wajong/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-de-participatiewet.html>

amendement regelt dat bij het bepalen van de hoogte van de quotumheffing ook wordt gekeken naar (veelal hoger opgeleide) werknemers met een handicap, die buiten de doelgroep van de banenafpraak vallen. Het kabinet is gevraagd om de Kamer jaarlijks te laten weten of het aantal banen voor deze mensen toeneemt.<sup>11</sup>

Het UWV beoordeelt uiteindelijk op verzoek van gemeenten of iemand tot de doelgroep behoort.<sup>12</sup>

De baanafpraak is niet vrijblijvend. De regering zal dit nauwlettend monitoren. Als uit de monitoring blijkt dat werkgevers de afgesproken aantallen banen niet realiseren, neemt de regering alsnog wettelijke maatregelen. Deze maatregelen zijn neergelegd in het wetsvoorstel Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Dit wetsvoorstel introduceert een quotumheffing waarmee werkgevers gestimuleerd worden om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Als blijkt dat het afgesproken aantal banen<sup>13</sup> voor gedeeltelijk arbeidsongeschikten achterblijft bij de afspraken die daarover zijn gemaakt, dan kan de staatssecretaris van Sociale Zaken besluiten een wettelijk quotum in werking te stellen. Werkgevers die dan nog niet voldoende banen hebben gecreëerd betalen een quotumheffing.

Het wetsvoorstel van 1 juli 2014 is op 16 december 2014 door de Tweede Kamer aangenomen. Het voorbereidend onderzoek door de Eerste Kamercommissie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft plaatsgevonden op 10 februari 2015. De bedoeling is dat de wet op 1 april 2015 in werking zal treden.<sup>14</sup>

In 2016 controleert het kabinet voor het eerst of de afgesproken aantallen extra banen (over het jaar 2015) zijn gehaald. Als dat niet zo is, treedt het quotum na overleg met de sociale partners en de VNG in werking. In dat geval worden alle individuele werkgevers, uitgezonderd kleinere werkgevers met minder dan 25 werknemers, verantwoordelijk om een bepaald percentage van hun arbeidsplaatsen (in verlonde uren) door mensen uit de doelgroep te laten invullen. Indien zij niet aan dit quotum voldoen, bedraagt de heffing € 5.000,- per niet ingevulde arbeidsplaats. Bij de behandeling van het wetsvoorstel in de Tweede Kamer is in een motie aan het kabinet gevraagd om de quotumheffing van € 5.000,- te verhogen als duidelijk wordt dat werkgevers in overwegende mate besluiten de heffing te

11 <http://www.awvn.nl/actueel/nieuws/wetsvoorstel-quotumregeling-aangenomen-door-tweede-kamer>

12 <http://www.gemeenteloket.minszw.nl/dossiers/werk-en-inkomen/participatiewet-en-quotumregeling/participatiewet.html>

13 Een 'normbaan' voor de banenafpraak en de quotumheffing bestaat uit 25,5 uur.

14 [http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33981\\_wet\\_banenafpraak\\_en\\_quotum](http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33981_wet_banenafpraak_en_quotum)

betalen en geen mensen uit de doelgroep in dienst te nemen.<sup>15</sup> De berekening van een eventuele heffing wordt uitgevoerd door het UWV en de uitkomst wordt via een beschikking van de Belastingdienst aan de werkgever bekend gemaakt. Het quotum wordt op zijn vroegst per 1 januari 2017 geactiveerd.<sup>16</sup>

#### Inlenen

Inleenverbanden (detacheringen en uitzendkrachten) gaan meetellen om te bepalen hoeveel extra banen werkgevers hebben gerealiseerd. De detacheringen tellen mee bij de inlenende werkgever (dus niet bij de formele werkgever, in dit geval de arbeidspool). Nu deze banen meetellen, ook als er sprake is van langdurige inleenverbanden, vergroot dit de mogelijkheden van werkgevers om de banenafpraak na te komen en daarmee de quotumregeling te voorkomen. Staatssecretaris Klijnsma heeft in de memorie van antwoord aangegeven dat mocht eind 2016 blijken dat de quotumregeling toch ingevoerd moet worden, het afhankelijk is van de vorm van de arbeidspool of de arbeidsbeperkte(n) wordt c.q. worden meegeteld bij de desbetreffende individuele werkgever.<sup>17</sup> Dit lijkt een extra argument om werknemers uit de arbeidspool rechtstreeks te detacheren bij een werkgever en niet bij een uitzendbureau, omdat in dat geval het uitzendbureau de formele werkgever is.

Bedrijven, werkgeversorganisaties en organisaties zoals De Normaalste Zaak<sup>18</sup> willen dat arbeidsplaatsen voor arbeidsbeperkten ook meetellen als bedrijven werk uitbesteden aan sociale ondernemingen die wél voldoende arbeidsgehandicapten in dienst hebben. Deze laatste bedrijven moeten hun ‘rechten’ kunnen overdragen aan hun klanten die niet aan de wet voldoen. Dit bepleiten bedrijven en werkgeversorganisaties, omdat zij op een reële wijze willen bijdragen aan de banenafpraak. Hoe en waar deze banen dan gevormd worden, moet, zo vinden zij, niet de boventoon voeren.

In de memorie van antwoord geeft de staatssecretaris aan dat voor de banenafspraken alle banen meetellen waarop mensen uit de doelgroep zijn geplaatst na de peildatum 1 januari 2013. De banen worden op landelijk niveau gemeten en niet

15 <http://www.awvn.nl/actueel/nieuws/wetsvoorstel-quotumregeling-aangenomen-door-tweede-kamer>

16 <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/arbeidsvoorwaarden-en-personeelsbeleid/werk-voor-arbeidsbeperkten/nieuws/szw-factsheet-banenafpraak-en-quotumwet-voor-werkgevers>

17 *Kamerstukken I* 2014/2015, 33 981, D (MvA).

18 De Normaalste Zaak is een netwerk van MKB-ondernemers en grote werkgevers die het ‘de normaalste zaak’ vinden dat iedereen de kans krijgt om naar vermogen deel te nemen aan de arbeidsmarkt. (‘Inclusief ondernemen’).

op het niveau van de individuele werkgever. Dit geeft werkgevers volgens de staatssecretaris de ruimte om rekening te houden met verschillen tussen branches, sectoren, organisaties, grote en kleine werkgevers en de arbeidsmarktregio's. Zo kunnen sectoren, werkgevers en arbeidsmarktregio's naar mogelijkheid en draagkracht bijdragen. Ook opdrachten aan bedrijven die werken met doelgroepen (onderleveranciers) tellen mee bij de vaststelling of de banenafspraken zijn nagekomen.

Als werkgevers onvoldoende banen realiseren, kan de quotumheffing worden geactiveerd en ontstaat een andere situatie. Werkgevers moeten dan individueel aan een quotumpercentage voldoen. Voor iedere werkgever met 25 of meer werknemers berekent UWV of de werkgever aan het quotumpercentage voldoet. Banen die via detachering of inleenverbanden ontstaan zullen meetellen. Maar bijvoorbeeld het aankopen van producten die onder andere door mensen uit de doelgroep zijn vervaardigd, tellen niet mee. Omdat er geen registratie bestaat die aangeeft welke werknemer precies, en voor hoeveel uur, bij welk product betrokken was, of welke werknemer het werk voor welke ingekochte dienst feitelijk heeft uitgevoerd, is het voor UWV niet mogelijk om bij de quotumheffing de inkoop bij bedrijven, waar mensen uit de doelgroep werken, toe te rekenen aan de werkgever die de opdracht plaatst.<sup>19</sup>

Eind vorig jaar rekte staatssecretaris Klijnsma de Wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten al zo op dat ook hogeropgeleide / beter productieve arbeidsgehandicapten meetellen als de quotumheffing wordt geactiveerd. Voor het inkopen van diensten ligt dat volgens haar anders. Op verzoek van de Tweede Kamer zoekt zij hiervoor nog een oplossing.<sup>20</sup>

#### *Uitvoering*

Een andere afspraak in het sociaal akkoord is de vorming van 35 regionale Werkbedrijven. Deze Werkbedrijven zorgen ervoor om de mensen en de werkplekken die beschikbaar komen bij elkaar te brengen. De regionale Werkbedrijven vormen de schakel tussen de werkgever en de mensen met een arbeidsbeperking die aan de slag worden geholpen.<sup>21</sup>

19 *Kamerstukken I* 2014/2015, 33 981, D (MvA).

20 <http://www.divosa.nl/actueel/nieuws/bedrijven-willen-overdraagbaar-quotum-arbeidsgehandicapten>

21 <http://www.gemeenteloket.minszw.nl/dossiers/werk-en-inkomen/participatiewet-en-quotumregeling/participatiewet.html>

### 3.5 Conclusie

Bij dit onderzoek gaat het om MKB-bedrijven, die willen samenwerken om zodoende mensen in te zetten met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor deze samenwerkingsverbanden van MKB'ers zijn alle vier in dit hoofdstuk besproken rechtsvormen geschikt. In hoofdstuk 4 zal worden weergegeven welke voorbeelden er al zijn van dergelijke samenwerkende organisaties. Er zal hierbij onder andere worden gekeken naar de rechtsvorm waarin deze samenwerking is gegoten, hoe deze rechtsvorm/samenwerking is opgericht, wat het doel is van de samenwerking, welke organen de samenwerkingsvorm heeft, hoe de afstemming tussen de betrokkenen is geregeld en hoe de rechtspositie van de werknemer eruit ziet. Daarnaast zal worden bekeken in hoeverre de Participatiewet en social return in aanbestedingen een rol speelt bij de samenwerking. Hierbij zal ook worden ingegaan op de doelgroep uit de Participatiewet en de begeleiding van deze doelgroep.

## 4. SAMENWERKENDE ONDER- NEMERS IN DE PRAKTIJK

In het theoretisch kader hebben we besproken welke juridische vorm arbeidspools van samenwerkende MKB'ers kunnen hebben. In dit hoofdstuk gaan we in op de samenwerkingsvormen die we in de praktijk zijn tegengekomen. Hiervoor zijn uiteindelijk zeven practices in Nederland in het onderzoek meegenomen. Met negen betrokken ondernemers en sleutelfiguren zijn interviews gehouden over hun ervaringen ten aanzien van: het ontstaan van het samenwerkingsverband, de juridische vorm waarin de samenwerking is vormgegeven, het doel van de samenwerking, inzet van doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt en de begeleiding daarvan, de rol die de Participatiewet en social return in de samenwerking spelen en de samenwerking met gemeenten. Hieronder worden op basis van deze onderwerpen de resultaten van de interviews uiteengezet.

### 4.1 Ontstaan van de samenwerking

Uit de interviews blijkt dat de samenwerking tussen ondernemers voornamelijk door ondernemers zelf is geïnitieerd en dat één van de samenwerkingsvormen bestaat uit een samenwerkingsverband van gemeenten. Het blijkt dat de ene samenwerking nog in de kinderschoenen staat terwijl de andere al enige tijd ervaring heeft. De ondernemers hebben voor het opzetten van een samenwerkingsverband hun eigen netwerk aangeboord. Het netwerk bestaat vooral uit ondernemers. In sommige gevallen maken naast ondernemers ook gemeenten deel uit van de samenwerking. De ervaring leert dat het veel tijd en overtuigingskracht vergt om daadwerkelijk ondernemers te binden om samen te werken, ondanks de positieve geluiden van ondernemers. Een van de geïnterviewden geeft aan:

“Wat je tegenkomt is dat ondernemers het idee prachtig vinden, maar op het moment dat je concreet vraagt of ze willen instappen, dan moeten ze nog even nadenken en willen ze nog van alles weten.”

Dat kunnen de geïnterviewden goed begrijpen. Ze geven hierbij wel aan dat wanneer de eerste ondernemers zich binden er meer ondernemers volgen. Voor het werven van ondernemers die willen samenwerken worden door de initiators dan ook meerdere bijeenkomsten georganiseerd voor belangstellenden. Tijdens deze bijeenkomsten wordt het doel van de samenwerking uitgelegd en wat daarin de voordelen voor ondernemers kunnen zijn. Ook organisaties en bedrijven die ‘naam’ hebben gemaakt zetten zich tijdens de bijeenkomsten hiervoor in. Dit zorgt er volgens een van de geïnterviewden voor dat ondernemers meer vertrouwen krijgen in het nut en de noodzaak om zich te committeren.

#### 4.2 Reden tot samenwerking

De samenwerkingsverbanden spelen allen in op de maatschappelijke en economische ontwikkelingen, zoals arbeidsparticipatie, het creëren van werkgelegenheid en het anticiperen op de aankomende vergrijzing. De doelstelling van het opzetten van een arbeidspool is meestal:

1. leerlingen opleiden in leerwerktrajecten en inzetten op werk ter vervanging van de vergrijzing;
2. mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan het werk te helpen.

De samenwerkingsverbanden beogen continuïteit van de inzet van doelgroepen, doordat deze kunnen rouleren over meerdere werkgevers. Het doel is om de afstand tussen kandidaten en het werkaanbod te verkleinen. Aan de andere kant is het doel van de samenwerking om ondernemers te ontzorgen, zodat zij aan de social return verplichting in een aanbesteding kunnen voldoen. Een van de geïnterviewden geeft aan:

“Aannemers liepen er tegenaan dat zij iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk moeten zetten. Maar waar halen ze die mensen vandaan? Een gemiddelde werkgever is daar niet op ingericht.”

De samenwerkingsverbanden beogen met het inrichten van een arbeidspool de afstand tussen de ondernemers en de overheid te verkleinen. Het samenwerkingsverband fungeert daarmee als schakel tussen ondernemers en overheid en beoogt door vroegtijdig contact met de gemeente en UWV, invloed uit te oefenen op de juiste match van kandidaten die in het kader van social return op projecten worden ingezet. Hiermee wordt volgens geïnterviewden niet alleen de ondernemer ontzorgd, maar ook de gemeente en UWV.

Een andere invalshoek waardoor een samenwerkingsverband is ontstaan is het bieden van kansen aan ondernemers om hun bedrijf te versterken en daarmee de werkgelegenheid in de betreffende regio te bevorderen.

### 4.3 Samenwerkingsvorm

In het theoretisch kader zijn de vier rechtsvormen besproken die gebruikt kunnen worden om een arbeidspool juridisch vorm te geven. Dit zijn de vereniging, de coöperatie, stichting en de bv. In deze paragraaf worden de rechtsvormen besproken die we in de praktijk zijn tegengekomen. Om de samenwerkingsverbanden vorm te geven hebben de samenwerkende ondernemers gekozen voor de juridische vorm van een stichting of een coöperatie. Zoals boven is uiteengezet zijn de twee coöperaties uit ons onderzoek geen arbeidspools, maar ze zijn wel gericht op het creëren van werkgelegenheid en voor het duurzaam inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De andere samenwerkingsverbanden in ons onderzoek die een arbeidspool hebben ingericht hebben als rechtsvorm een stichting gekozen. Redenen hiervoor zullen in onderstaande worden beschreven.

#### 4.3.1 Keuze voor stichting

Uit de interviews blijkt dat een van de redenen om te kiezen voor een stichting is dat deze geen financiële bijdrage vraagt van de ondernemers die zich aan de doelstelling van de stichting committeren. Men wilde een samenwerkingsverband van ondernemers aangaan zonder winstoogmerk en zonder kosten. Ondernemers betalen alleen aan de stichting de loonkosten van werknemers die ze uit de arbeidspool afnemen. Een van de geïnterviewden geeft aan:

“Binnen de stichting werken mensen pro deo. Daarmee wordt het uurtarief van leerlingen zo laag mogelijk gehouden. De financiële drempel blijft voor bedrijven laag, waardoor er een breed draagvlak bij bedrijven ontstaat.”

De ondernemers die betrokken zijn bij een stichting zijn geen lid van de stichting. De stichtingen hebben wel allemaal commitment van de ondernemers gevraagd. Geïnterviewden geven aan dat hiervoor een convenant of intentieverklaring is opgesteld waarmee de bedrijven uitdrukken dat ze bereid zijn om samen te werken en werk beschikbaar willen stellen. Bij een van de stichtingen hebben ongeveer 40 bedrijven op vrijwillige basis het convenant getekend. Bedrijven die bijvoorbeeld aan een social return verplichting moeten voldoen kunnen vrijblijvend gebruik maken van de arbeidspool van die stichting. Er worden geen voorwaarden gesteld aan ondernemers die zich committeren. Dit werkt volgens de geïnterviewden drempelverlagend voor het commitment van ondernemers en daarom kan een zo breed mogelijk draagvlak ontstaan. Als keerzijde van deze vrijblijvendheid



wordt aangegeven dat de ondernemers niet verplicht zijn om werknemers uit de arbeidspool te putten, wat invloed kan hebben op de continuïteit van de inzet van deze werknemers. Terwijl dit juist het doel is van het opzetten van een arbeidspool. Aan de andere kant kan iedere ondernemer, ook al heeft deze zich niet aan de stichting geëngageerd, gebruik maken van de diensten van de stichting. Een van de geïnterviewden geeft aan:

“Iedereen die een project heeft van de overheid waar een SROI verplichting op zit kan zich melden voor personeel uit de arbeidspool van de stichting, die voldoet aan de eisen van de doelgroep van de SROI verplichting van de opdrachtgever.”

Een van de stichtingen bestaat uit een samenwerkingsverband dat tot stand is gekomen uit overleg tussen gemeenten en ondernemers. Het is een samenwerkingsverband tussen ongeveer veertien gemeenten die zich hebben geëngageerd aan de stichting. Hieruit is een arbeidspool ontstaan die dient als instrument om social return vorm te geven. Ondernemers kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit de arbeidspool inzetten om aan de social return voorwaarde te voldoen. De stichting heeft daarbij de functie om gemeenten en ondernemers te ontzorgen. De stichtingen zorgen allen voor de inrichting van de arbeidspool waaraan de gemeenten kandidaten kunnen leveren en waaruit ondernemers kandidaten kunnen putten.

#### *Toetreden en uittreden*

Iedere ondernemer kan tot de stichting toetreden. Bij een enkele stichting uit het onderzoek wordt een convenant of intentieverklaring opgesteld, zoals hiervoor omschreven. Ondernemers die dit convenant of deze verklaring tekenen, zijn hier echter niet toe verplicht.

#### *Orgaan*

De stichtingen binnen het onderzoek hebben conform de wet een bestuursorgaan. Dit bestuur bestaat vaak uit drie ondernemers die initiator zijn van de stichting en/of zich hebben geëngageerd aan de stichting. Het bestuur gaat over de dagelijkse gang van zaken van de stichting en over de financiën.

#### *Financiering*

De loonkosten voor de werknemers worden door de ondernemers betaald aan de stichting. De stichting betaalt het loon aan de werknemers. De ondernemers betalen een tarief waarin naast het loon van de werknemers ook de opleidings- en begeleidingskosten zijn verdisconteerd.

### 4.3.2 Keuze voor een coöperatie

De coöperaties binnen het onderzoek verschillen van elkaar. Bij de ene coöperatie zijn ondernemers de leden en de andere coöperatie is een werknemerscoöperatie. De geïnterviewde van de ondernemerscoöperatie geeft aan dat deze is gekozen met de gedachte om zoveel mogelijk ondernemers bij elkaar te brengen om gezamenlijk te investeren in regionale werkgelegenheid. Om dit te kunnen realiseren wordt gestreefd naar zoveel mogelijk leden die een financiële bijdrage leveren aan de coöperatie. Van belang is dat alle leden stemrecht hebben over besluiten die genomen worden ten aanzien van ieders investering. De geïnterviewde geeft aan dat de coöperatie daarnaast streeft naar diversiteit in leden. Dit brengt de coöperatie diversiteit in kennis en biedt haar uitbreiding van het netwerk, waar haar leden weer gebruik van kunnen maken.

Binnen de werknemerscoöperatie zijn de werknemers de leden. Het UWV en gemeenten leveren kandidaten aan de werknemerscoöperatie. Er is gekozen voor een coöperatie zodat alle werknemers gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor de diensten die ze aan klanten leveren en alle leden stemrecht hebben over de inrichting en de bedrijfsvoering van de coöperatie.

Een geïnterviewde ondernemer, waarbij de oprichting van een samenwerkingsverband van ondernemers nog in de kinderschoenen staat, verwacht ook te kiezen voor de coöperatie vorm. Reden hiervoor is dat ondernemers lid zijn van de coöperatie en daarmee verantwoordelijkheid nemen waardoor betrokkenheid ontstaat. Een andere reden is dat binnen een coöperatie winst gemaakt kan worden waarbij de leden gezamenlijke beslissingsbevoegdheid hebben over de bestemming ervan.

#### *Toetreden en uittreden*

De leden van coöperaties kunnen makkelijk toe- en uittreden, omdat sprake is van een lidmaatschap. Aan het toetreden wordt binnen de betrokken coöperaties wel een aantal eisen gesteld. Binnen de coöperatie van ondernemers kan een ondernemer toetreden wanneer deze een financiële investering doet en daarmee een bijdrage levert aan regiostimulering en een gezond bedrijf is. Dat betekent dat het bedrijf geen geschiedenis heeft met faillissementen en/of criminele activiteiten. Binnen de werknemerscoöperatie bepalen de leden via een sollicitatieprocedure of de kandidaat geschikt is om toe te treden. De coöperaties hebben gekozen voor de wettelijke regeling van uitgesloten aansprakelijk (UA). In de ondernemerscoöperatie zijn de leden slechts aansprakelijk voor hetgeen zij hebben ingebracht. Binnen de werknemerscoöperatie wordt er geen financiële investering van de leden gevraagd.

Wanneer een lid wil uittreden wordt er een opzegtermijn afgesproken, waarna men zonder consequenties kan uittreden.

#### *Besluitvorming*

Wanneer gekozen is voor een coöperatie vinden de betreffende geïnterviewden het een groot voordeel dat alle leden evenveel stemrecht hebben. Dat betekent in de besluitvorming dat ‘de meeste stemmen gelden’. Hiervoor zijn conform de wet algemene ledenvergaderingen ingesteld. Binnen de ondernemerscoöperatie zijn dit de ondernemers, binnen de werknemerscoöperatie hebben werknemers evenveel stemrecht. Beide coöperaties hebben een dagelijks bestuur. Dit bestuur bestaat uit ondernemers, dan wel werknemers. De rol van het bestuur is toezicht houden op de financiën.

#### *Financiering*

De werknemerscoöperatie wordt gefinancierd door de klanten waar de leden in de schoonmaak werken. Zij betalen aan de coöperatie het loon van de werknemers. In de ondernemerscoöperatie wordt een financiële bijdrage geleverd door de ondernemers die lid zijn. Deze financiering is niet bedoeld om winst te maken, maar om ondernemers in de regio een krediet te verstrekken, waarmee zij zich kunnen versterken en waardoor de werkgelegenheid in de regio behouden blijft of kan worden uitgebreid.

#### *Als lid van een coöperatie*

Geïnterviewden van de ondernemerscoöperatie geven aan dat een van de voordelen voor de leden van de coöperatie de kracht van de samenwerking is. Het belang van deze coöperatie is om met de onderlinge samenwerking te komen tot regio stimulering. Bovendien zorgt de samenwerking voor nieuwe klanten voor de individuele ondernemer. De samenwerking biedt de mogelijkheid om van elkaar te leren, personeel uit te wisselen en samen in te kopen. Daarnaast kan de coöperatie haar leden faciliteren. Er wordt aangegeven:

“Als coöperatie kunnen we faciliteren dat ondernemers meer kennis krijgen van ondernemen en van goed functioneren van personeel en van zichzelf als werkgever.”

Volgens de geïnterviewden van de coöperaties is een ander voordeel van een coöperatie dat een deel van de winst naar rato verdeeld kan worden onder de leden. Doordat het salaris binnen de werknemerscoöperatie marktconform is omdat ze cao gebonden zijn, wordt er winst gemaakt. Deze winst dient voor een deel als reservekapitaal. De geïnterviewde geeft aan dat reservekapitaal nodig is om als

coöperatie gezond te blijven. Een klant kan bijvoorbeeld failliet gaan waardoor er minder loon wordt betaald aan de coöperatie. Daarnaast is het mogelijk om pensioengeld voor de leden te reserveren. De beslissingsbevoegdheid over de bestemming voor de rest van de winst ligt bij de leden van de coöperatie. De werknemerscoöperatie streeft er naar om zo onafhankelijk mogelijk te zijn van regelgeving door zaken in eigen beheer te regelen, zoals het eerder genoemde pensioengeld. Deze onafhankelijkheid is ook een reden om niet mee te dingen in aanbestedingen.

#### 4.4 Inzet en begeleiding van doelgroepen vanuit een arbeidspool

De samenwerkende ondernemers richten zich voornamelijk op doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt waarvoor ze een arbeidspool hebben ingericht. Het gaat dan om mensen met een bijstandsuitkering, Wajongers, Wsw-ers, maar ook WW-ers en leerlingen. De grootte van de arbeidspool hangt onder meer samen met de hoeveelheid werk die de overheid vanuit aanbestedingen biedt in het kader van social return en de mate waarin ondernemers, die gebruik maken van een arbeidspool, aanbestedingen gegund krijgen of op een andere wijze werk inbrengen.

Geïnterviewden verwachten dat wanneer werknemers in een arbeidspool zijn opgenomen de kans op uitstroom naar een reguliere werkgever wordt vergroot. Vooral vanwege het werkleeraanbod en de begeleiding op werknemersvaardigheden. De geïnterviewden geven aan dat stichtingen echter geen baangarantie kunnen bieden. Dit is afhankelijk van het vacatureaanbod bij werkgevers die zich al dan niet gecommitteerd hebben aan de stichting.

De werknemerscoöperatie heeft eigen klanten waar de werknemers als schoonmaker werkzaam zijn. De werknemers creëren daarmee hun eigen werk. Er wordt aangegeven dat er gekozen wordt voor klanten die bij hen passen. Klanten die de werkwijze en de inrichting van de coöperatie toejuichen. Deze klanten binden zich aan de coöperatie en zijn tevreden over de diensten die geleverd worden. Zij kiezen bewust voor de doelgroepen van de coöperatie. De doelgroepen breiden zich steeds meer uit zoals de doelgroep uit de geestelijke gezondheidszorg. De geïnterviewde geeft aan:

“Daar zijn genoeg mensen die te goed zijn voor dagbesteding in de instelling, maar niet goed genoeg voor de reguliere arbeidsmarkt. We willen die mensen tegen gereduceerde tarieven ook inzetten.”

#### 4.4.1 Begeleiding

Begeleiding van de doelgroepen binnen de stichtingen die arbeidspools hebben ingericht en de werknemerscoöperatie vindt plaats of zal plaatsvinden in de vorm van scholing en jobcoaching. Deze begeleiding wordt geboden door leermeesters, docentbegeleiders, jobcoaches of een mentor, die in dienst zijn van de stichting of coöperatie of door hen worden ingehuurd.

Kandidaten worden binnen de stichtingen vaktechnisch opgeleid en worden begeleid in werknemersvaardigheden, zoals op tijd komen. De begeleiding is gericht op duurzame inzet van kandidaten. Er wordt aangegeven dat de kandidaten worden gemotiveerd om goede inzet te tonen, zodat zij zich ontwikkelen tot een werknemer die kan uitstromen naar reguliere arbeid. Het opleidingsprogramma van de werknemerscoöperatie is volgens de geïnterviewde minder gericht op vaktechnische scholing op het gebied van schoonmaak, en meer op ethiek, waarden en normen, gezondheid en communicatie.

#### 4.5 Arbeidsovereenkomst

Dewerknemersdiedeelnemenaan een arbeidspool hebben een arbeidsovereenkomst bij de stichting. Bij de een is dat voor de duur van de opleiding die door de stichting wordt verzorgd, bij de ander worden werknemers eerst twee maanden met behoud van uitkering door middel van bijvoorbeeld een proefplaatsing in de arbeidspool opgenomen en krijgen daarna een arbeidsovereenkomst aangeboden bij de stichting of coöperatie. De werknemers binnen de arbeidspool vallen onder de cao van de branche waarin zij te werk worden gesteld. Een van de geïnterviewden ervaart hierbij dat ondernemers in de huidige economische tijd de loonkosten van de kandidaten uit de betreffende arbeidspool te duur vinden. Er wordt aangegeven dat geëngageerde ondernemers vanwege deze loonkosten buiten de arbeidspool om (weer) rechtstreeks contact opnemen met gemeenten voor de invulling van social return in aanbestedingen. Dit heeft volgens de geïnterviewde nadelige gevolgen voor de continuïteit van de inzet van werknemers vanuit de arbeidspool op werk in het kader van social return en het aantal werknemers dat in de arbeidspool opgenomen kan worden.

Binnen de werknemerscoöperatie wordt eerst een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd aangeboden. Wanneer de werknemer geschikt wordt geacht wordt de arbeidsovereenkomst omgezet naar een overeenkomst voor onbepaalde tijd. Werknemers die lid zijn van de coöperatie hebben beslissingsbevoegdheid over het aannamebeleid. Ook binnen de werknemerscoöperatie vallen de werknemers onder de cao van de branche waarin zij werkzaam zijn. De geïnterviewde geeft

aan dat zij alleen in zee gaan met bedrijven die de vastgestelde loonkosten willen betalen.

#### 4.6 Samenwerking met gemeente

De samenwerkingsverbanden, in dit geval de stichtingen, die doelgroepen inzetten vanuit de bijstand hebben allen contacten met de gemeente in hun regio. Deze contacten bestaan vooral uit het aanleveren van kandidaten uit onder meer de bijstand en Wajong. Er wordt aangegeven dat de gemeente een voorselectie maakt van eventueel geschikte kandidaten voor het werk. De stichtingen en werknemerscoöperatie verrichten de daadwerkelijke selectie. Dit doen ze door middel van een sollicitatiegesprek.

De meeste geïnterviewden ervaren bij het leveren van kandidaten aan de arbeidspools door gemeenten diverse knelpunten. Hierbij gaat het in de eerste plaats om de snelheid van selectie en het aanleveren van kandidaten. Om bijvoorbeeld te kunnen voldoen aan social return in aanbestedingen hebben ondernemers vaak op korte termijn kandidaten nodig. Ervaren wordt dat het aanleveren van kandidaten niet altijd synchroon loopt met de termijn waarop kandidaten ingezet moeten worden. In de tweede plaats gaat het om de mate van geschiktheid van de kandidaten. De juiste matching van kandidaten laat volgens de geïnterviewden nog wel eens te wensen over. Een voorbeeld dat genoemd wordt is dat een kandidaat met verslavingsproblemen werd geselecteerd, terwijl dit niet verantwoord was voor het werken met machines, wat bij de werkzaamheden hoorde. Als derde knelpunt wordt het aantal kandidaten genoemd die aangeleverd worden. Een van de geïnterviewden geeft aan:

“Ik weet dat er heel veel mensen in de bakken zitten bij de UWV en gemeente en dan wordt er maar een enkele kandidaat aangeboden. Daar verbaas ik me over.”

Geïnterviewden vinden goede selectie aan de voorkant zeer belangrijk. Deze selectie is volgens hen in de eerste plaats een taak van de gemeenten, omdat zij verantwoordelijk zijn voor de begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk. Geïnterviewden geven aan dat de eerdergenoemde knelpunten die zij (nog steeds) ervaren hiermee in conflict staan. Juist vanwege deze knelpunten zijn arbeidspools ingericht waarvan een doel is te ontzorgen bij onder meer de begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De geïnterviewde van de stichting die is ontstaan door samenwerking met gemeenten en ondernemers ervaart juist dat er wel een match bestaat tussen het

werkaanbod met een social return voorwaarde en het aantal en soort kandidaten die in de arbeidspool geplaatst zijn. Aan deze stichting hebben gemeenten zich gecommitteerd om zich bij de genoemde knelpunten te laten ondersteunen en ontzorgen.

#### **4.7 Rol Participatiewet en social return in samenwerkingsverband**

Uit de interviews blijkt dat ten behoeve van de invulling van social return samenwerkingsverbanden zijn ontstaan en arbeidspools zijn ingericht om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten op werk. Zoals in het theoretisch hoofdstuk is beschreven zijn sinds 1 januari 2015 de regelingen Wajong, de Wsw en de Wwb vervangen door één regeling voor mensen met arbeidsvermogen: de Participatiewet. De geïnterviewden is gevraagd in hoeverre de Participatiewet een rol speelt in het samenwerkingsverband. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat de Participatiewet wel een aanleiding is om na te denken op welke wijze hierop ingespeeld kan worden, maar dat ze nu nog niet zover zijn.

Een andere geïnterviewde geeft aan dat de Participatiewet zich richt op een andere doelgroep: namelijk arbeidsgehandicapten en niet de werklozen waar de arbeidspool zich op richt. Er wordt aangegeven dat de huidige werknemers in de arbeidspool bij hen een dienstverband hebben conform de cao en werkervaring opdoen waardoor zij kunnen uitstromen naar regulier werk. De geïnterviewde ziet bij de Participatiewet een ander doel:

“...om mensen met beperkingen aan het werk te krijgen en voor die beperkingen word je als werkgever gecompenseerd”.

#### **4.8 Successen en verbeteringen**

Aan de geïnterviewden is gevraagd wat volgens hen succesfactoren en knelpunten zijn van de samenwerkingsvormen gericht op de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

##### **4.8.1. Succesfactoren**

Een van de succesfactoren die wordt aangegeven is dat de ondernemers door de stichting worden ontzorgd. Deze ontzorging is gericht op de selectie van de juiste werknemer op de juiste plek. Daarnaast is deze ontzorging gericht op scholing aan de werknemers op het gebied van vaktechnische kennis- en vaardigheden en de begeleiding op werknemersvaardigheden die door jobcoaches geboden wordt aan de werknemers in de arbeidspool.

De geïnterviewde van de werknemerscoöperatie geeft aan dat een belangrijke succesfactor ligt in de gezamenlijke verantwoordelijkheid die werknemers hebben om kwaliteit te leveren aan klanten. Hierdoor voelen de werknemers zich verantwoordelijk voor de eigen coöperatie.

#### 4.8.2 Knelpunten

Aan de geïnterviewden is gevraagd welke knelpunten zij tegenkomen in de samenwerkingsverbanden. De volgende verbeterpunten worden aangegeven:

##### *Binden en boeien van ondernemers*

De geïnterviewden van stichtingen en coöperaties geven aan dat veel tijd en overtuigingskracht nodig is om ondernemers te binden. De initiatiefnemers organiseren bijeenkomsten en stoppen veel tijd in acquisitie. Dit allemaal naast hun eigen bedrijfsvoering. Wanneer ondernemers zich binden aan de stichting of coöperatie is het vervolgens een uitdaging om ze te blijven boeien.

##### *Commitment*

De geïnterviewden vinden dat als de branche vooral te maken heeft met overheidsopdrachten de overheid ook gevraagd moet worden voor commitment aan de stichting. De wens van de geïnterviewden is dat de gemeente vroegtijdig aan de stichting aangeeft hoeveel werk vanuit aanbestedingen eraan komt, zodat zij hierop kunnen anticiperen qua aantallen en soort geschikte kandidaten. Dit blijkt ook uit het onderzoek Sociaal in het bestek.<sup>1</sup> Een van de geïnterviewden geeft aan:

“Wanneer de gemeenten de stichting een warm hart toedraagt en daarbij de aannemers vraagt of zij deelnemen aan de stichting en gebruik maken van de diensten van de stichting, kan dit een duurzame oplossing voor SROI zijn.”

Volgens een van de geïnterviewden ligt hierbij een knelpunt. Gemeenten voeren ieder hun eigen beleid, waardoor diversiteit ontstaat en commitment wordt bemoeilijkt.<sup>2</sup>

##### *Continuïteit inzet van doelgroepen*

Geïnterviewden geven aan dat ze worstelen met de vraag: *hoe zorg je voor continuïteit van de inzet van doelgroepen*. Terwijl het aanbieden van continuïteit nu juist een belangrijke reden is waarom arbeidspools worden ingericht. De stichting is afhankelijk van het werkaanbod van ondernemers die zich hebben gecommitteerd. En de ondernemers zijn afhankelijk van de gunning van aanbestedingen waarbij ze

1 Oden & Beukeveld 2014, p. 24 ev.

2 Dit gaven MKB'ers ook aan in het project Sociaal in het bestek.



kandidaten kunnen inzetten. Om de continuïteit te waarborgen en de loonkosten voor de werknemers niet te hoeven verlagen worstelt een van de geïnterviewde met de volgende vraag: “Hoe krijg je subsidies binnen om de kostprijs van leerlingen naar beneden te krijgen?” Aangegeven wordt dat als de overheid in de arbeidspool een rol krijgt bij het aantrekken van subsidies en het beheer daarvan, de arbeidspool financieel kan worden versterkt, waarmee meer begeleiding kan worden geboden en de continuïteit gewaarborgd blijft.

#### 4.9. Inspiratiesessie Arbeidspools

Op 12 februari 2015 is in het kader van het onderzoek een inspiratiesessie Arbeidspools gehouden. In deze inspiratiesessie zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd aan een gemêleerde groep genodigden, waaronder ondernemers, gemeenten en UWV uit Noord-Nederland, jobcoaches, reïntegratiebedrijven, de FNV, MKB-Nederland Noord, VNO-NCW Noord, Bouwend Nederland Regio Noord en ZorgpleinNoord. Het doel was om op basis van de onderzoeksresultaten elkaar te inspireren door kennis te delen en te discussiëren. De opbrengst vindt u hieronder.

##### *Opbrengst van de inspiratiesessie*

Waar genodigden van de inspiratiesessie het vooral over eens zijn is dat de continuïteit van de inzet van doelgroepen geborgd moet worden. Dat betekent ook dat de kandidaten perspectief geboden moet worden gericht op duurzame uitstroom naar een reguliere werkgever. Ook is aangegeven dat daarvoor opleiding en begeleiding cruciaal zijn. Er wordt aangegeven dat werkgevers op zoek zijn naar goed geschoold personeel en dat dit ook een arbeidsgehandicapte kan zijn. De doelgroep is volgens een van de genodigden geen criterium, maar de kwaliteit en de motivatie van de kandidaat.

Een knelpunt is volgens genodigden de matching van geschikte kandidaten met het werk. Door de ondernemers wordt onder meer aangegeven dat de gemeenten en ondernemers vanuit een andere invalshoek zoeken naar geschikte kandidaten voor het werk. De gemeente zoekt kandidaten die passen bij de gestelde eisen van de vacature, terwijl de ondernemer vooral kijkt naar de inhoud van het werk en de potentie (competenties) van de kandidaat. Ondernemers denken dat mede hierdoor een matchingsprobleem ontstaat. Ook menen ondernemers dat in de kaartenbakken meer geschikte kandidaten aanwezig zullen zijn. Er wordt voorgesteld dat zij als ondernemer toegang krijgen tot de kaartenbakken van de gemeente omdat zij zelf goed weten wat ze zoeken en op deze wijze de matching beter tot stand kunnen brengen. Gemeenten zullen volgens genodigden meer

moeten inzetten op de mogelijkheden van de kandidaten zodat deze kandidaten beter aan werkgevers kunnen laten zien wat zij kunnen.

De reactie van enkele aanwezige gemeenten is dat een juiste match soms moeilijk is. Er wordt aangegeven dat kandidaten in de bijstand vaak de nodige teleurstellingen te verwerken hebben gehad waardoor het voor hen lastig is te ontdekken waar ze goed in zijn. De kunst van de werkcoach is dan ook om deze kracht naar boven te halen. Om de juiste kandidaat te vinden voor het werk wordt bovendien aangegeven dat werkgevers hun behoeften en wensen niet altijd goed kenbaar maken.

Daarnaast is het volgens genodigden van belang om eenduidigheid te creëren voor zowel ondernemers als gemeenten over wat wordt verstaan onder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit kan de kwaliteit van het inrichten van een arbeidspool ten goede komen.



## 5. SAMENVATTING EN CONCLUSIE

Dit onderzoeksverslag bevat de beschrijving van het verkennend onderzoek naar arbeidspools die zijn ingericht door werkgevers en waarmee zij voorzien in duurzame extra werk(ervarings-)plaatsen. Een arbeidspool kan worden opgericht door een aantal samenwerkende bedrijven met het doel personeel met de vereiste werkervaring te kunnen inlenen of om leerlingen naast scholing ook werkervaring te laten opdoen. Dit onderzoek vloeit voort uit een van de aanbevelingen van het project Sociaal in het bestek, namelijk dat individuele MKB'ers zich minder intensief hoeven bezig te houden met de manier waarop social return - het creëren van werk(ervarings-)plaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt - in een specifieke aanbesteding ingevuld moet worden als er wordt samengewerkt met andere MKB'ers.

In dit onderzoek was de stichting de meest voorkomende vorm om een arbeidspool in te richten. Een andere aantrekkelijke vorm om een arbeidspool in te richten is de coöperatie. Wij hebben geen arbeidspools gevonden in de vorm van een coöperatie. Omdat MKB'ers aangaven graag meer informatie te willen hebben over de coöperatie vorm hebben wij twee coöperaties onderzocht die weliswaar geen arbeidspool zijn, maar wel gericht zijn op het creëren van werkgelegenheid: een ondernemerscoöperatie en een werknemerscoöperatie.

Hieronder volgt een overzicht van de voor- en nadelen van de stichting en de coöperatie waar het de oprichting van een arbeidspool betreft.

### **Voordelen van de stichting:**

- De stichting heeft geen leden en het bestuur kan daardoor slagvaardig optreden.
- Een stichting is laagdrempelig voor bedrijven om zich aan te sluiten.

### Nadelen van de stichting:

- Er mag geen winst worden uitgekeerd aan degenen die deel uitmaken van de stichting.
- Er zijn geen leden, dus aangesloten bedrijven hebben formeel geen stem in de besluitvorming.
- Doordat bedrijven geen lid zijn is er minder betrokkenheid en kunnen zij zich terugtrekken als zij dat willen. Als teveel bedrijven zich terugtrekken kan de continuïteit binnen de arbeidspool in gevaar komen. De aangesloten bedrijven moeten namelijk zorgen voor de extra werk(ervarings-)plaatsen. Als die er niet meer zijn kunnen de werknemers in de arbeidspool niet ingezet worden en bestaat het risico dat zij weer in een uitkeringssituatie terecht komen, waarmee het doel van de arbeidspool niet wordt bereikt.

### Voordelen van coöperatie:

- Er kan winst gemaakt worden en die winst kan ten goede komen aan de leden, bijvoorbeeld in de vorm van verzekeringen, opleidingen en pensioengelden voor de werknemers (in een werkgeverscoöperatie) en de leden (in een werknemerscoöperatie). Ook kunnen tegenvallers worden gefinancierd met de winst, bijvoorbeeld als er een periode weinig projecten zijn waar werknemers op gezet kunnen worden.
- Leden zijn niet alleen lid en financier, maar hebben ook zeggenschap over de inrichting en de bedrijfsvoering van de coöperatie. In een werkgeverscoöperatie hebben de bedrijven zeggenschap. In een werknemerscoöperatie hebben de werknemers zeggenschap.
- De leden mogen vrij in- en uittreden. Doordat de leden gebonden zijn aan de regels binnen de coöperatie kan vastgelegd worden wanneer leden mogen in- en uittreden. Hiermee kan de continuïteit van de werk(ervarings-)plaatsen gewaarborgd blijven.
- Alle leden hebben evenveel zeggenschap/stemrecht. Hierdoor is het democratisch gehalte hoog en is er een grote betrokkenheid van de leden mogelijk.

### Nadelen van een coöperatie:

- Met name bij de grotere coöperaties kan de ledenbetrokkenheid en interne democratie verminderen.
- De leden mogen vrij in- en uittreden. Dat kan invloed hebben op de hoogte van het kapitaal. Zonder regels over het in- en uittreden van bedrijven in werkgeverscoöperaties kan de continuïteit van de arbeid in gevaar komen.

- De leden kunnen in beginsel (op grond van de wet) aansprakelijk worden gesteld bij tekorten. Deze aansprakelijkheid kan gedeeltelijk (BA) dan wel geheel (UA) worden weggeschreven (en worden beperkt tot ieders inleg).

### **Opzetten van een arbeidspool vraagt veel inzet van individuele ondernemers:**

Zoals we ook in het project Sociaal in het bestek hebben gezien vinden MKB'ers het belangrijk om samen op te trekken. Toch blijkt dat het veel tijd en overtuigingskracht vergt om daadwerkelijk ondernemers te binden om samen te werken. Het oprichten van een arbeidspool vraagt veel uithoudingsvermogen van ondernemers naast de bedrijfsvoering van hun eigen onderneming. Het is belangrijk dat er een leading bedrijf is. Een bedrijf met een bekende naam geeft vertrouwen en trekt andere ondernemers vaak over de streep.

### **Doel van een arbeidspool:**

Het doel van het samen inrichten van een arbeidspool is voor de deelnemers aan dit onderzoek in de eerste plaats het bieden van continuïteit in de werk(ervarings-) plekken. De ondernemers willen dat werknemers goed begeleid worden en dat ze aan het werk blijven. Door ze bij meerdere werkgevers in te kunnen zetten kan die continuïteit gegarandeerd worden. Door over geschoolde en ervaren arbeidskrachten te beschikken verwachten de werkgevers beter voorbereid te zijn op de toekomstige arbeidskrapte als gevolg van de vergrijzing.

Ze hebben daarnaast behoefte aan een samenwerkingsverband dat als schakel kan dienen richting de overheid. Door een arbeidspool wordt het eenvoudiger om vroegtijdig contact te hebben met de gemeente en het UWV. Hierdoor kan er invloed worden uitgeoefend op de matching, waardoor ook de gemeente en het UWV ontzorgd kunnen worden.

### **Rol van de gemeente:**

Uit het onderzoek blijkt dat een goede verbinding met gemeenten cruciaal is voor het succes van de arbeidspool. Arbeidspools waarin alleen werkgevers participeren ervaren dat het lastig kan zijn om ingang te vinden in gemeenten. Voorkomen moet worden dat arbeidspools als een eiland opereren zonder commitment van gemeenten en UWV. Ook voor de continuïteit van de arbeid in arbeidspools is de gemeente een belangrijke schakel. De arbeidspool is namelijk afhankelijk van de werk (ervarings-) plekken van de aangesloten bedrijven. De arbeidspool is daarmee ook afhankelijk van gegunde aanbestedingen. Inzicht in de planning van aanbestedingen maakt dat bedrijven daar beter op voorbereid zijn. Het is dan ook van belang dat gemeenten transparant zijn in de planning van hun

aanbestedingen.<sup>1</sup> Als gemeenten zijn aangesloten bij de arbeidspool kunnen goede afspraken hierover gemaakt worden.

### **Werknemers in de arbeidspool: detachering:**

De werknemers komen in de arbeidspool via een voorselectie van de gemeente. Uit het onderzoek blijkt dat die voorselectie niet altijd optimaal is. Ondernemers geven aan nog te vaak geconfronteerd te worden met kandidaten die niet beschikken over de juiste competenties. Zij vinden dat er nog veel schort aan de matching tussen kandidaten en bedrijven. Het liefst zouden ze zelf toegang willen krijgen tot de kaartenbakken van de gemeenten, omdat ze goed weten wat ze willen en denken op deze wijze de matching beter tot te kunnen brengen.

Ook voor de matching blijkt het cruciaal dat er commitment is van gemeenten met de arbeidspool. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat in arbeidspools waar gemeenten bij betrokken zijn de matching beter verloopt.

De werkgevers betalen een bepaald tarief aan de arbeidspool. In dat tarief zijn het loon en de opleidings- en begeleidingskosten van de werknemers verdisconteerd.

De werknemers komen in dienst van de arbeidspool op basis van een arbeidsovereenkomst. Vervolgens kunnen zij uitgeleend worden aan de bij de arbeidspool aangesloten bedrijven. Het uitlenen gebeurt vaak in de vorm van detachering. In een arbeidspool kunnen ook jongeren worden geplaatst die een BBL (beroepsbegeleidende leerweg) volgen. In dit geval is de arbeidsovereenkomst gekoppeld aan een opleidingsplaats. Bij zowel de werknemer als de BBL'er is de arbeidspool de officiële werkgever. Vanuit de arbeidspool wordt vaak de begeleiding en aansturing geregeld.

De begeleiding van werknemers wordt verricht vanuit de arbeidspool. De begeleiding is voornamelijk gericht op de vaktechnische begeleiding. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers behoefte hebben aan werknemers die beschikken over werknemersvaardigheden, zoals op tijd komen.

### **Arbeidspool als middel om te voldoen aan de Participatiewet:**

Vanaf 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden. De Participatiewet vervangt de Wajong (Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten), de Wsw (Wet sociale werkvoorziening) en de WWB (Wet werk en bijstand). Er is nu nog één regeling voor mensen met arbeidsvermogen. Onderdeel van deze wet is de Wet

---

1 Zie ook Oden & Beukeveld, 2014, p. 44.

banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten, ook wel quotumregeling genoemd. Als blijkt dat in 2015 onvoldoende extra werkplekken zijn gecreëerd bij reguliere werkgevers dan treedt deze regeling in werking en moeten bedrijven met meer dan 25 werknemers een bepaald percentage mensen met een arbeidsbeperking in hun organisatie opnemen op straffe van een boete. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers nog nauwelijks rekening houden met deze regeling.

Meedoen aan een arbeidspool is van belang voor werkgevers die willen voldoen aan de afspraken in het kader van de Participatiewet. Detacheringen tellen namelijk ook mee bij het bepalen of ondernemers voldaan hebben aan de baanafspraken. ***Banen in arbeidspools tellen dus mee bij de quotumregeling.*** Nu deze banen meetellen, vergroot dit de mogelijkheden voor werkgevers om aan de banenafpraak te voldoen en de quotumheffing te voorkomen.

### Randvoorwaarden voor succes van arbeidspools:

#### 1. Commitment van voldoende bedrijven die werk aanbieden

Het is van belang dat voldoende ondernemers zich committeren aan de doelstelling van de arbeidspool. Het is cruciaal dat ondernemers werk aanbieden waardoor zij kandidaten zullen putten uit de arbeidspool. Hierdoor kunnen ze op den duur gecertificeerde werknemers in dienst nemen die matchen bij het werk en die werknemersvaardigheden hebben ontwikkeld.

#### 2. Commitment van gemeenten

Daarnaast is goede samenwerking en commitment van gemeenten nodig die de doelstelling van de stichting ondersteunen. Hierdoor kunnen zij de arbeidspool vroegtijdig informeren over bijvoorbeeld werk vanuit aanbestedingen zodat zij tijdig de juiste werknemers kunnen matchen.

De resultaten van het onderzoek werden bevestigd door de experts, op het terrein van de inclusieve arbeidsmarkt<sup>2</sup>, waarmee wij spraken over dit onderzoek. Vooral de knelpunten die ondernemers ondervinden in de samenwerking met gemeenten werden benadrukt. Als interessante aanvulling is aangegeven dat arbeidspools goed kunnen werken voor doelgroepen uit de bijstand, maar dat het de vraag is of arbeidsgehandicapten, met name die met een psychische beperking, de belastbaarheid van werken bij verschillende werkgevers in een arbeidspool altijd aankunnen.

2 Inclusieve arbeidsmarkt wil zeggen: een markt waaraan ook mensen met beperkingen duurzaam deelnemen. Definitie uit: G. Jehoel-Gijsbers (red.), *Op weg naar een inclusieve arbeidsmarkt*, Sociaal en Cultureel Planbureau Den Haag, 2011, p. 7.





## BIJLAGE

De coöperatie biedt goede mogelijkheden voor het inrichten van een arbeidspool. Wij hebben nog geen voorbeelden gevonden van arbeidspools in de vorm van een coöperatie. Om toch een beeld te geven van deze rechtsvorm volgen hieronder enkele voorbeelden van andere coöperaties.

### **Ondernemerscoöperatie: Kredietunie Eemsregio u.a.**

Het doel van deze coöperatie is onderlinge kredietverlening, voor en door ondernemers uit het MKB. Zij vormen een coöperatie kredietvereniging waarbinnen zij via een gemeenschappelijke kas geld aan elkaar beschikbaar stellen en van elkaar lenen. Een oud idee dat opnieuw in de belangstelling is komen te staan doordat de grote banken het steeds vaker laten afweten bij de kredietverlening aan het midden- en kleinbedrijf.

Leden binnen de kredietvereniging kunnen als coach fungeren voor ervaren of beginnende collega-ondernemers, de kredietnemers. Zij zetten zich in voor het succes van de ondernemer en vergroten daarmee de kans op het welslagen van zijn of haar onderneming.

De kredietunie bevordert de onderlinge solidariteit tussen kredietgevers en kredietnemers, heeft geen winstoogmerk en is op democratische leest geschoeid. Zowel kredietgevers als kredietnemers zijn lid en mede-eigenaar van de coöperatie. Een eventueel positief saldo aan het eind van het jaar komt ten goede aan de leden.

Het werkgebied van Kredietunie Eemsregio u.a. bestaat uit: de gemeenten Delfzijl, Appingedam, Loppersum en Eemsumond.

Zie: <http://www.kredietunie-eemsregio.nl>

### Werknemerscoöperatie: Schoongewoon

Deze coöperatie wordt gevormd door de werknemers zelf. Zij besturen hun eigen bedrijf en zijn zo meer betrokken. Er zijn meerdere vestigingen verspreid over Nederland. Door per vestiging bewust klein te blijven, kunnen keuzes gemaakt worden in opdrachten en kunnen de leden selectief zijn in de keuze van medeleden. Er is een moederbedrijf dat zorgt voor een organisatie met één identiteit naar buiten. Hierdoor blijven de organisatiekosten laag en dat zien opdrachtgevers weer terug in een goede overeenkomst. De werknemers hebben allemaal een vast dienstverband (arbeidsovereenkomst). Er is 1 unit-coördinator die ook in dienst is van de coöperatie, deze doet de acquisitie. Het gaat om teams van 25 tot 30 werknemers. Het ziekteverzuim is 0%. De werknemers zijn verplicht om scholing te volgen.

De structuur van Schoongewoon:

- Centrale Coöperatie; schoongewoon Nederland U.A. ‘Eén voor allen’:
  - Begeleidt, adviseert en ondersteunt de zelfstandig opererende locaties in voor- en tegenspoed middels een overeenkomst.
- Lokale schoongewoon Coöperaties ‘Allen voor één’:
  - Dragen jaarlijkse contributie af aan de centrale coöperatie;
  - Is beperkt in omvang met als primair doel de organisatie klein/goedkoop te houden en de onderlinge relaties tussen opdrachtgevers en leden te optimaliseren;
  - Werknemers met een vaste aanstelling in de lokale coöperaties kunnen lid worden met stemrecht;
  - Leden en medewerkers krijgen een marktconform salaris en goede arbeidsvoorwaarden;
  - Stemgerechtigde leden krijgen jaarlijks een winstdeling naar rato van wat in een jaar als salaris is ontvangen.

Zie: <http://www.schoongewoon.com/>

### Coöperaties in de zorg

Op verzoek hebben wij een verkenning gedaan naar coöperaties in de zorgsector. Wij voegen de bevindingen uit dat verkennende onderzoek toe.

Door middel van een verkenning via internet hebben wij een aantal voorbeelden gevonden waaruit lering zou kunnen worden getrokken bij het opzetten van een coöperatie in de zorg. Nadrukkelijk vermeld moet worden dat dit onderzoek een eerste verkenning is.

De verkenning op internet heeft in het kort het volgende opgeleverd:

- Een van de coöperaties is gestart op initiatief van een gemeente;
- Drie initiatieven zijn gestart vanuit gebruikers, waarbij één 25 werknemers in dienst heeft;
- Vijf coöperaties zijn gestart door zorgaanbieders, waarbij de zorg wordt geleverd vanuit deze organisaties.

Hieronder volgt een weergave van de informatie die we op internet hebben gevonden. De initiatieven zijn in de meeste gevallen van recente datum, ervaringen worden niet gemeld. Nader onderzoek is noodzakelijk om een goed beeld te krijgen van de coöperaties en de ervaringen die zijn opgedaan. Door een verdiepend onderzoek kunnen knelpunten en succesfactoren gefundeerder in beeld worden gebracht.

## **1. Coöperaties op initiatief van de gemeente**

### **1.1. IVT Thuiszorg**

De gemeente Den Bosch startte in 2013 een proef met een zorgcoöperatie om zo de huishoudelijke hulp via de WMO bereikbaar te houden voor een grote groep en de werkgelegenheid in de zorg te waarborgen. De beoogde coöperatie bestaat uit gebruikers die contributie betalen, zelf of via het persoonsgebonden budget WMO. In de coöperatie zitten ook de zorgaanbieders IVT thuiszorg en Pantein-Vivent, die nu al de bulk aan huishoudelijke hulp in de gemeente leveren. De gemeente sluit voor de proef aan bij nieuwe zorgnetwerken in de stad: ZonMW en Zorgzaam Netwerk Rosmalen.

Zie: <http://www.ivtthuiszorg.nl/gemeente-wil-met-cooperatie-hulp-huishouden-banen-veilig-stellen>

## **2. Coöperaties op initiatief van gebruikers/dorpsgenoten**

### **2.1. Hoogeloon**

In Zuidoost-Brabant zijn in een aantal kleine kernen de afgelopen jaren kleinschalige zorgcoöperaties van de grond gekomen. Door het werk van die coöperaties wordt geprobeerd om de dorpen leefbaar houden voor iedereen.

Tien jaar geleden vonden Hoogelooners het onacceptabel dat ze voor zorg niet terecht konden in het ‘eigen dorp’ en namen het heft in eigen hand. Het begon met een eetgroep en in de afgelopen jaren is dat uitgebreid met dagbesteding, zorg thuis, tuinonderhoud, ondersteuning van vrijwilligers, spreekuur (ook voor de WMO) ‘wijkzuster’ en 24-uurszorg in twee villa’s.

Hoogeloon is een dorp met 2200 inwoners in de Brabantse Kempen. In het verleden kochten hier de arme boeren samen landbouwmachines om hun land te bewerken. Die solidariteitsgedachte ligt ook ten grondslag aan de zorgcoöperatie met inmiddels 240 leden, 60 vrijwilligers en zo'n 25 medewerkers.

De leden van de coöperatie hebben het voor het zeggen en voelen zich ook verantwoordelijk. Zelfzorg en hulp van de familie vormen de basis en de coöperatie ondersteunt aanvullend. Niet de geïndiceerde uren en het geld zijn leidend bij de zorgverlening, maar dat wat de betrokkene en zijn familie nodig vindt. De ervaring leert dat met minder zorg en minder duur kan worden volstaan. Hoogeloonse senioren zijn beschikbaar om kwetsbare ouderen een handje te helpen bij klussen, vervoer, etc. De ouderen kunnen in het dorp blijven wonen en dat geeft een gerust gevoel. De coöperatie draagt bij aan de leefbaarheid en is er van overtuigd dat de zorgkosten fors lager zijn, misschien wel zo'n dertig procent.

Terugblikkend constateren de initiatiefnemers dat het in die eerste fase essentieel is de inwoners zelf aan het woord te laten en met hen te blijven communiceren. Ook is het samenwerken met de organisaties die er zijn belangrijk. En dat geldt ook voor het doen van de boodschappen bij de middenstand in het dorp. De gemeente weet inmiddels de zorgcoöperatie op waarde te schatten en ondersteunt het initiatief.

Tips uit Hoogeloon:

- De coöperatie is van de leden en die hebben het eerste en het laatste woord.
- Behoud je identiteit en onafhankelijkheid ook financieel.
- Er is geen blauwdruk voor een coöperatie.
- Samenwerken is belangrijk, maar met inachtneming van de eigen visie.
- De overheid kan faciliteren en ruimte bieden, maar moet geen invloed willen hebben.
- Coöperaties willen verantwoordelijk nemen, maar dan moet de overheid ook loslaten.

Vergelijkbare initiatieven in:

- De Brabantse dorpen Elsendorp, Laarbeek, en Schaijk
- Amsterdam, Apollobuurt & Prinses Irenebuurt de coöperatie Stadsdorp Zuid

De zorgcoöperatie in Hoogeloon was landelijk koploper van deze ontwikkeling. De coöperaties uit Hoogeloon, Helenaveen, Laarbeek, Mariahout, Elsendorp en Heusden komen inmiddels samen in het Platform Coöperatieve

Zorgontwikkelingen, waarin zij kennis uitwisselen en ook beschikbaar willen stellen voor andere dorpen.

Zie: [www.zorgcooperatie.nl](http://www.zorgcooperatie.nl) en <http://www.skipr.nl/blogs/id1421-zorgcooperatie-doet-solidariteit-herleven-.html>

## 2.2. Austerlitz zorgt

Eind 2012 is deze coöperatie opgericht. De coöperatie heeft tot doel oudere inwoners van Austerlitz zo lang mogelijk zo zelfstandig mogelijk in het dorp te laten wonen. De coöperatie organiseert de nodige steun, zorg en hulp voor ouderen en andere zorgbehoefte in het dorp. De bedoeling is om in een later stadium ook te voorzien in de zorgbehoefte van gezinnen en jongeren. Inmiddels is een derde van de volwassen bewoners lid van Austerlitz Zorgt. De uitgangspunten van Austerlitz Zorgt zijn o.a.:

1. Zorg- en welzijnsvoorzieningen worden aangeboden via preferente aanbieders die door de coöperatie worden ingehuurd.
2. De coöperatie dient te kunnen bogen op een breed draagvlak binnen de bevolking. Diensten worden dan ook aangeboden naar behoefte op basis van een regelmatige dialoog met de bevolking.
3. Zoveel mogelijk diensten worden in en door het dorp zelf aangeboden, met gebruikmaking van lokale professionals en vrijwilligers.
4. Bewoners zijn altijd vrij in hun keuze en mogen altijd hun eigen voorzieningen regelen en behouden.
5. Er is een dorpsondersteuner waar bewoners met al hun vragen rond zorg en welzijn terecht kunnen, o.m. door een telefonisch spreekuur. Deze rol is gecombineerd met het fungeren als WMO-loket van de gemeente.
6. Door de dorpsondersteuner wordt de indicatiestelling voor WMO, AWBZ, PGB en andere wettelijke voorzieningen voorbereid en kunnen deze snel en efficiënt worden geregeld, middels korte lijnen met deze instanties.
7. Door goede coördinatie en een efficiënte ondersteuning door vrijwilligers uit het dorp kan Austerlitz uitstekende zorg- en welzijnsvoorzieningen aanbieden tegen lagere kosten dan gebruikelijk. De besparingen daarvoor zijn in het voordeel van de gemeente. In ruil daarvoor worden de kosten van dorpsondersteuner en zorgcoördinator door de gemeente vergoed.
8. Bestaande activiteiten voor ouderen zoals de ouderen soos, de maaltijd, de koffieochtenden etc. worden gestimuleerd en gekoesterd.
9. Bestaande faciliteiten zoals de apotheekbezorgdienst, het bloedlab in het dorps huis op maandag, de fysiotherapeut, de extra bezoeken van de praktijkondersteuners van de huisarts etc. worden in ere gehouden.

10. De coöperatie neemt vooralsnog geen medewerkers in loondienst, maar werkt met zzp-ers en medewerkers van geschikte organisaties, die de aanpak van Austerlitz Zorgt onderschrijven, lokale medewerkers in dienst willen nemen, bereid zijn samen te werken met ZZP-ers en bereid zijn de overheadkosten te reduceren tot de diensten die daadwerkelijk worden verricht.

Zie: <https://www.austerlitzzorgt.nl>

### **2.3. Zorg coöperatie Loppersum**

Een groep ouderen uit Loppersum nam in 2012 het initiatief. De reden om een coöperatie op te richten:

- We zijn democratisch: de leden bepalen wat er gebeurt
- Onderlinge solidariteit tussen de leden
- De coöperatie kan ook ondernemen voor de leden
- We kunnen samenwerken bijvoorbeeld met zorgaanbieders
- We kunnen een vuist maken als het moet
- We hebben duidelijke doelen: goed wonen, voldoende welzijn en uitstekende zorg in Loppersum

De volgende dienstverlening wordt geboden:

- Eenvoudige technische hulp in en om het huis.
- Administratieve klussen.
- Onderlinge aandacht
- Huishoudelijke hulp

## **3. Coöperaties op initiatief van zorgaanbieders**

### **3.1. Zorg coöperatie Noord UA (Het Friese model)**

In deze coöperatie hebben kleinschalige zorgaanbieders en zzp'ers zich verenigd ten behoeve van het leveren van een divers en kwalitatief zorgaanbod in de provincies Friesland, Groningen en Drenthe. De coöperatie biedt o.a.: ambulante zorg, woonbegeleiding, begeleid en beschermd wonen, dagbesteding, logeeropvang, training en behandeling. Het gaat om kleinschalige zorg. Ze vormen samen een van de grotere zorgaanbieders in de drie noordelijke provincies, met ondernemers in elke regio, stad en elk dorp.

Zie: <http://www.zorgcooperatienoord.nl>

Nieuw gestarte initiatieven naar het voorbeeld van het zogenaamde Friese model:

### **3.1.1. Een West-Friese coöperatie**

Het gaat om de zorgboerderijen De Elsenburg en De Steenuil, logeerhuis Merakel en een instelling voor begeleid wonen: Jij en Ik-support. De samenwerkende zorginstellingen verwachten in de coöperatie efficiënter te kunnen werken en deel te nemen aan gemeentelijke aanbestedingen na de invoering van de nieuwe Jeugdwet.

### **3.1.2. Zorgcoöperatie West Veluwe**

Vijf kleinschalige zorgorganisaties uit Ermelo en Zeewolde gaan samenwerken in de coöperatie ‘Zorgaanbieders Noord-Veluwe en Zeewolde’. Ze zijn de eerste in de regio die deze oplossing hebben bedacht om hun cliënten te kunnen behouden na de overheveling van de gelden in het kader van de WMO per 1 januari 2015.

De organisaties die de coöperatie oprichten zijn Stichting Dagbesteding Smart, Stichting Ateliers en Galerie Leonardo da Vinci, Zorgboerderij Stal van Zundert en Zorg & Ondersteuning a uit Ermelo en stichting SternZorg uit Zeewolde.

Deze coöperatie wil zorg op maat bieden. De coöperatie staat open voor nieuwe leden die zich kunnen vinden in de doelen van de coöperatie, een psycholoog bijvoorbeeld. Ze willen ook van elkaar kunnen leren. De leden van de coöperatie zien ook mogelijkheden voor samenwerking op andere onderwerpen die overkoepelend efficiënter in coöperatief verband kunnen worden opgepakt. Zoals een klachtenregeling, kwaliteitscriteria, financiën en contact met gemeente.

### **3.1.3. Eerstelijns coöperatie Leeuwarden**

Vorbereidingen zijn eind 2013 gestart. De bedoeling is zeven wijkteams en een dorpenteam onder te brengen in een coöperatie.

## **3.2. We helpen**

Deze coöperatie is opgericht door Achmea, BureauVijftig, CZ, Menzis, PGGM, Rabobank, The Caretakers en VitaValley. De bedoeling is een nationale beweging op gang te brengen rondom informele zorg en burgerparticipatie.

Zie: <http://www.cooperatiewehelpen.nl/cooperatie/>







**Hanzehogeschool  
Groningen**

University of Applied Sciences

Kenniscentrum Arbeid

Het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen levert via toegepast onderzoek een bijdrage aan de kenniscirculatie en innovatie op en rond de Noordelijke arbeidsmarkt, en helpt zo arbeidsparticipatie en/of arbeidsproductiviteit te verhogen, en discrepanties tussen vraag en aanbod te voorkomen.

Het Kenniscentrum Arbeid bestaat uit vijf samenwerkende lectoraten:

- Flexicurity
- Arbeidsparticipatie
- Arbeidsorganisatie en Arbeidsproductiviteit
- Duurzaam HRM
- Juridische Aspecten van de arbeidsmarkt

Reeks Kennisproducten Kenniscentrum Arbeid nr. 6

ISBN 978-90-79371-16-7



**share your talent. move the world.**