



# Werk uit de tocht

DEEL 3

**Wat is er nodig?**



## Onderzoeksvraag Deel 3

### Wat proberen we op te lossen en waarom?

---

Op basis van de in Deel 1 beschreven energietransitie ambities en de in Deel 2 beschreven werkelijkheid van de uitvoering van lokaal energietransitiebeleid doen we een tweetal hoofdaanbevelingen.

In Deel 3 beantwoorden wij onderzoeksvraag 3:

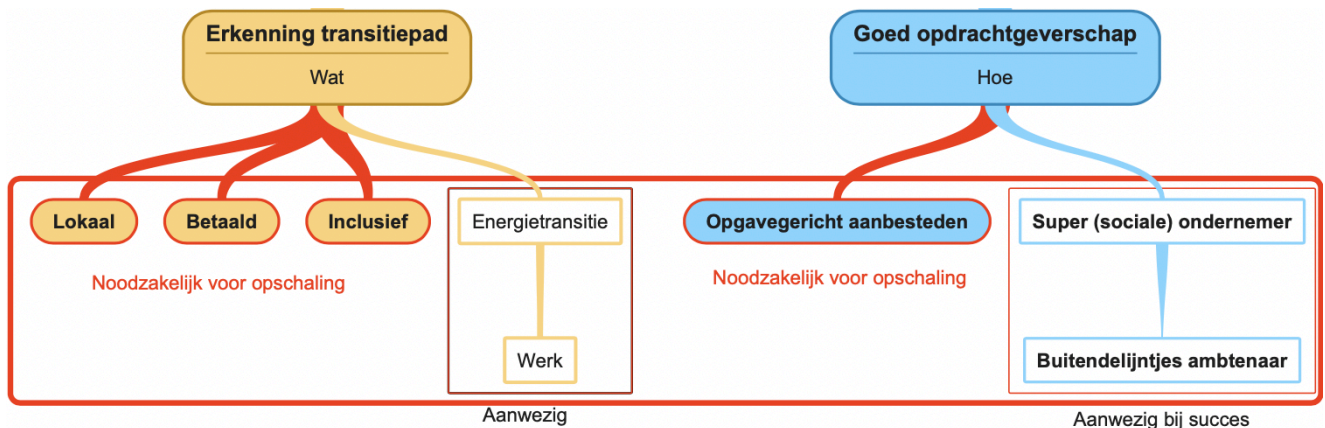
→ Wat is er nodig om cross-sectoraal tot een aanpak te komen waarmee de verschillende doelen bereikt kunnen worden?

Hoe groot de ambities op Europees en nationaal niveau (zoals beschreven in Deel 1) ook moge zijn, lokaal raken ambitieuze en sociale ondernemers verstrikt in marktwerking en slecht opdrachtgeverschap, waardoor de uitvoering moeilijk tot onmogelijk wordt binnen de bestaande verwachtingen en regelgeving.

→ In dit advies breken we een lans voor het meervoudig opgavegericht toekennen van werk, met een centrale rol voor ondernemers en bestaande weefsels in de wijk.

Om lokale en sociale ondernemingen een centrale rol te laten spelen binnen de energietransitie, en daarmee een erkend transitiepad te ontsluiten richting de klimaatberoepen voor mensen waartoe de arbeidsmarkt een afstand heeft is aandacht nodig voor twee thema's;

- 1) De erkenning van het werk als transitiepad
- 2) Goed opdrachtgeverschap dat sociaal ondernemen faciliteert



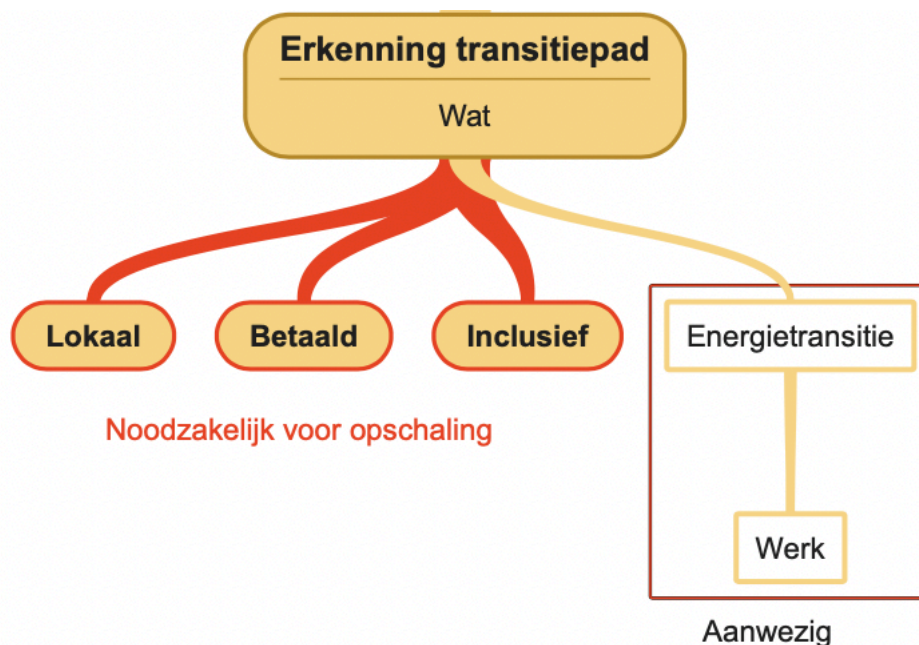
Figuur 5; De voorwaarden voor het succes van een wijkklusbedrijf in de energietransitie. (Wit en omlind; bestaande structuren, Ingevuld; missende randvoorwaarden.)

De barrières die hun oorsprong vinden in deze twee thema's zijn geïllustreerd in Deel 2 van dit advies.

In dit deel 3 identificeren we de oplossingen en aanbevelingen op korte en lange termijn en hoe deze in te weven zijn in bestaande programma's.



## 1) De erkenning van het werk als transitiepad



Figuur 6; De erkenning van het transitiepad naar werk in de energietransitie via het wijkbedrijf. De energietransitie en het werk zijn aanwezig, de geel gekleurde voorwaarden zijn daarbij ook van belang maar nog niet altijd aanwezig of in beeld.

### De energietransitie is werk

---

Als we de media mogen geloven dan wordt energiearmoede opgelost met tochtstrippen en kan de woningvoorraad worden geïsoleerd door vrijwilligers voor 400 euro per huis. De enorme opgave om alle woningen met een laag energielabel comfortabel en energiezuinig te maken en bewoners in (energie)armoede te helpen wordt in deze berichtgeving gereduceerd tot een problematiek die tegen een lage investering met een eenmalige actie opgelost kan worden.

Welwillende burgers en adviseurs zetten zich in voor de buurt met advies over energiebesparing en talloze organisaties zetten zich in om de schrijnende gevolgen van een koude en tochtige woning voor haar bewoners te beperken.

De mensen die de huizen bezoeken doen dit vaak met zeer goede intenties, vaak vrijwillig, vaak op basis van een korte, eenmalige subsidie, soms tegen een kleine vergoeding, zelden met een contract of uitzicht daarop.



Een deel van deze activiteiten wordt uitgevoerd door bevoegen en kundige vrijwilligers, al dan niet georganiseerd in de coöperatieve energietransitie, vaak na de pensioengerechtigde leeftijd of in combinatie met betaald werk.

→ Dit advies richt zich met klem niet op het waarderen, motiveren en faciliteren van de ondernemers en de groepen die ingezet worden voor de uitvoerende taken en voor wie dit werk geen vrijwillige of laagbetaalde bijbaan is of zou moeten zijn.

Het werk dat er is, gedaan moet worden en legio mogelijkheden biedt tot het activeren en opleiden van een grote diversiteit aan mensen, is ogenschijnlijk kosteloos geworden tot een dienst die voor een deel op de schouders ligt van de meest kwetsbare mensen in onze samenleving; onbetaald en zonder garantie op en waardering voor het werk dat ze uitvoeren. Het kansrijke instapwerk in de energietransitie wordt daarmee te vaak gezien als liefdadigheid.

*Het werken in een woning vraagt veel competenties;*

1. Enig technisch inzicht; het juiste lampje voor de juiste fitting, de juiste afmeting radiatorfolie
2. Sociale sensitiviteit; je bent in iemands woning, dan loop je niet zomaar de slaapkamer binnen om op het bed te gaan staan om een lampje te vervangen, je trekt je schoenen uit bij de deur enz.
3. Weerbaarheid; een van onze dames heeft een keer een bewoner achter zich aan gehad in de woning die haar meerdere malen seksueel benaderde. Een aantal van onze mensen is meerdere keren geweigerd voor de deur, vanwege hun culturele achtergrond.
4. Beoordelingsvermogen; er zijn ook schrijnende gevallen, bewoners die zichzelf of hun woning verwaarlozen, dan is het nodig dat je als klusser kunt inschatten of dit jouw eigen mening is of dat het fijn zou zijn als deze bewoner hulp krijgt.
5. Organisatievermogen; afspraken moeten worden gepland, je moet alles administratief goed verwerken, je moet de verwachtingen van bewoners kunnen managen.

## Het werk uit de tocht

---

Om het werk uit de tocht te halen is een nieuw perspectief nodig.



- Instapbanen in de energietransitie, beginnend bij het in lokaal werkverband aanbrenge van laagdrempelige besparingsmaatregelen of het maken en aanbrenge van isolerende raambedekking, zullen allereerst erkend moeten worden als waardevol en hoogwaardig werk.
- Deze instapbanen bestaan al, maar nog minimaal binnen de opgave van de energietransitie; de energiebasisbaan bij het wijk-klusbedrijf.

## Lokaal, inclusief en betaald

---

- Om instapbanen in de energietransitie vorm te geven is het erkennen van de rol van wijkbedrijven instrumenteel.

Wijkbedrijven vormen de omgeving voor lokaal en betaald werk en hebben toegang tot een breed spectrum aan arbeidspotentieel; de wijkbewoners zelf. Dit is een groep die binnen de huidige zoektocht naar arbeidskrachten vaak ongezien blijft, doordat werving en selectie in de energiesector nog vaak gebaseerd is op opleidingsniveau en voltijd beschikbaarheid.



## 2) Goed opdrachtgeverschap



Figuur 7; Het belang van goed opdrachtgeverschap bij het transitiepad naar werk in de energietransitie via het wijkbedrijf. Bij huidige successen zijn de super(sociale) ondernemer en de 'buitendelijntjes ambtenaar' aanwezig, de blauw gekleurde voorwaarde is daarbij ook van belang maar nog niet altijd aanwezig of in beeld.

Om als wijkbedrijf duurzaam te kunnen opereren, nieuwe groepen aan te spreken en mensen waartoe de arbeidsmarkt een afstand heeft te motiveren en te behouden is het van belang om als organisatie duurzaam en met de juiste begeleiding en ondersteuning in samenwerking met bedrijven en organisaties te kunnen werken.

Lokale inzetbaarheid, langdurige financiële zekerheid, solide samenwerkingsverbanden en doorstroommogelijkheden naar groene banen voor werknemers zijn fundamenteel voor een succesvolle aanpak.

In de praktijk gaan deze randvoorwaarden echter moeilijk samen met een sociaal en duurzaam ondernemingsplan dat ook financieel kan concurreren met (kortstondige) initiatieven die deze voorwaarden niet bieden.



## Oog voor de realiteit van de sociale onderneming

---

Goed opdrachtgeverschap is fundamenteel voor het duurzaam inzetten en begeleiden van wijkbewoners in en richting goede en groene banen. Dit betekent dat de opdrachtgever oog heeft voor de kenmerken en behoeftes van een sociale/wijkonderneming en in het belang van de brede welvaart en gemeenschappelijke doelen een ondersteunende rol speelt.

De succesvolle projecten en ondernemers die zich staande weten te houden kenmerken zich allemaal door een combinatie van 2 randvoorwaarden; de super (sociaal) ondernemer en de 'buitendelijntjes ambtenaar'.

→ Op basis van de gevoerde gesprekken met belanghebbenden kan alleen in deze combinatie resultaat bereikt worden. Deze combinatie komt weinig voor en is daarmee zeker geen garantie in alle gemeenten.

## De super (sociaal) ondernemer

---

Onder de super (sociaal) ondernemer verstaan we de eigenaar, directeur, oprichter of aanjager van een lokale (sociale) onderneming.

Deze persoon kenmerkt zich door de ambitie om opgavegericht te kunnen ondernemen, en daarbij een positieve impact te maken op mens en milieu.

Naast de acquisitie en uitvoering is deze ondernemer actief in het werven en begeleiden van medewerkers en de contacten met opdrachtgevers en partners.

Binnen het veranderende en ongelijke speelveld van opdrachtgevers en financiering, gedefinieerd volgens de regels van marktwerking binnen de 'oude economie'<sup>36</sup>, opereert de ze ondernemer met een bedrijfsmodel dat naast financiële winst ook maatschappelijke winst ambieert.

---

<sup>36</sup> In deze tekst wordt **nieuwe economie** gebruikt voor een economie waar niet financiële waarde, maar maatschappelijke waarde centraal staat. Dit staat in contrast met de 'oude economie' waar louter financiële regels gelden.





Deze ondernemer opereert cross-sectoraal binnen verschillende domeinen van gemeenten en zit daardoor met meerdere afdelingen om tafel.

De super (sociaal)ondernemer is weerbaar en communicatief en weet verschillende partijen bijeen te brengen, in combinatie met de onzekerheden van het ondernemerschap.



## De buitendijntjesambtenaar

---

Onder de *buitendijntjesambtenaar* verstaan we een medewerker in overheidsdienst die buiten de eigen afdeling of opdracht weet te opereren om sociale en maatschappelijke impact te versnellen.

Deze persoon kenmerkt zich door een cross-sectorale, beleidsoverstijgende blik en de wil om 'buiten de lijntjes' te kleuren om resultaten te bereiken.

Deze ambtenaar verbindt de verschillende maatschappelijke opgaven die bijdragen aan de brede welvaart aan elkaar en ziet kansen in samenwerking en opgavegericht beleid.

De buitendijntjesambtenaar is weerbaar, bereid om de status quo te doorbreken, risico's te nemen en erkent de realiteit en verschillende behoeftes van belanghebbenden.

Beide personen zijn veel tijd en energie kwijt aan het werken binnen een systeem dat de gedeelde ambitie, en daarmee de route naar brede welvaart, nog niet ondersteunt. Vaak ligt de oorsprong in de beperkte en domein gebonden opdracht die gegeven wordt aan de ondernemer, waardoor het voor de gemeente erg ingewikkeld is de meerwaarde van de dienst te waarderen.

## Opgavegericht toekennen van werk

---

Wanneer de opgave van de gemeente breder gedefinieerd wordt, kan ook sociale en maatschappelijke impact gewaardeerd worden. Een ondernemer wordt dan ingezet om meer te bereiken dan bijvoorbeeld alleen materiaal gebonden resultaten; ook het activeren en mobiliseren van mensen wordt meegewogen als succes.



# Aanbevelingen

De aanbevelingen om te komen tot een omgeving waarin het transitiepad naar duurzaam en hoogwaardig werk in de energietransitie via het wijkbedrijf ontsloten wordt zijn gebaseerd op de ambities uit Deel 1 van dit rapport en de ervaren barrières uit deel 2.

De aanbevelingen zijn gemarkeerd in de kleur van het centrale thema; de erkenning van het transitiepad (geel) of het faciliteren van goed opdrachtgeverschap (blauw).

## ERKENNING TRANSITIEPAD

### Erken de waarde van instapbanen in de energietransitie

---

1. Instapbanen in de energietransitie, beginnend bij het in lokaal werkverband aanbrengen van laagdrempelige besparingsmaatregelen of het maken en aanbrengen van isolerende raambedekking, zullen allereerst erkend moeten worden als waardevol en hoogwaardig werk.
2. Ontwikkel de energiebasisbaan bij het wijk-klusbedrijf; instapbanen bestaan al, maar nog niet binnen de opgave van de energietransitie, al bestaat de mogelijkheid wel binnen de formulering van de SPUK gelden<sup>21</sup>;
  - 2.1. Om instapbanen in de energietransitie vorm te geven is het **erkennen en ondersteunen** van de rol van **wijkbedrijven** instrumenteel.
3. Geef ruimte aan startups<sup>37</sup> en bedrijven die via deze instapbanen mensen opleiden tot duurzaam werk in de energietransitie.

---

<sup>37</sup> Voor beeld van een startup in New York <https://www.blocpower.io/civilian-climate-corps>



## Basisbanen

---

Het scheppen van basisbanen kan een middel zijn om zowel het tekort aan arbeidskrachten als de zorgen rondom toenemende armoede aan te pakken.

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) omschrijft dit in haar rapport "Het betere werk: als volgt: "Basisbanen moeten mensen de zekerheid bieden die op de reguliere arbeidsmarkt ontbreekt. Dat betekent dat ingezet dient te worden op vaste contracten voor de meest kwetsbare burgers en langjarige commitment. Juist mensen die vanuit een uitkeringssituatie komen, hebben op meerdere levensterreinen ondersteuning nodig. Basisbanen bieden dan bescherming tegen de ingewikkeldheid en 'permanente tijdelijkheid' van de reguliere arbeidsmarkt. Dit betekent dat basisbanen niet per se zijn gericht op de uitstroom naar regulier werk. Het beoordelingskader voor het succes van basisbanen moet ook zijn gericht op andere doelen, zoals welbevinden, sociale contacten, erbij horen, gezondheidswinst en zelfrespect.

De Commissie Borstlap <sup>38</sup> roept in haar eindrapportage over de nieuwe regulering van werk ook specifiek op tot een herwaardering en investering in volwaardige participatie aan de basis van de arbeidsmarkt. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (of, omgekeerd, waar de arbeidsmarkt voor bepaalde groepen op te grote afstand staat) krijgen hulp en persoonlijke begeleiding om stapsgewijs te komen tot volwaardige participatie. Om te realiseren dat ook zij de waarden van werk kunnen verzilveren, worden voor hen op of rond de arbeidsmarkt geschikte werkplekken gecreëerd. Een basisbaan zit tussen een baan op de reguliere arbeidsmarkt en een baan bij beschermt werk in. Deze 'tussenpositie' geldt dus ook voor de basisbaner.

---

<sup>38</sup> Borstlap, 'In Wat Voor Land Willen Wij Werken?'



### *Ervaring gemeente Groningen*

*In Groningen is geëxperimenteerd met basisbanen, onder begeleiding van bestaande wijkbedrijven. De medewerkers die drie jaar geleden zijn gestart, krijgen een vast contract en de gemeente breidt het aantal banen de komende jaren uit tot 250. De basisbaan wordt daarmee structureel onderdeel van het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid.<sup>39</sup>*

*De Gemeente Groningen heeft als voorwaarde gesteld dat de taken van de basisbaner niet mogen leiden tot verdringing van reguliere werkzaamheden. Dit zou de marktwerking verstoren. De taken worden aangedragen door (vertegenwoordigers van) de wijk. Het ligt in de lijn van de verwachtingen dat de taken, die bij aanvang zijn aangedragen, gedurende het project zullen veranderen.<sup>40</sup>*

*In Groningen werken basisbaners in dienst van de leefbaarheid van de wijk. De wijk(vertegenwoordigers) stellen op basis van hun kennis en ervaring met de wijk een takenpakket samen dat de leefbaarheid in de wijk ten goede zal komen. Het takenpakket moet vervolgens voldoen aan de voorwaarde dat die taken ook redelijkerwijs uitgevoerd kunnen worden door de basisbaners. Basisbaners hebben een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Door allerlei in en buiten de persoon gelegen oorzaken lukt het hun niet (meer) om een reguliere baan te vinden. De basisbaners worden ondersteund door participatiecoaches van de gemeente Groningen en begeleiders van professionele werk begeleidende organisaties.*

### *Basisbanen lonen*

*Over de gehele experimentele periode is gemiddeld per jaar door 30 fte basisbaners gewerkt. Dit heeft Groningse samenleving € 0,75 miljoen opgeleverd.*

*De studie in Groningen concludeert dat basisbanen lonen; Een basisbaan in een structurele situatie kost de gemeente ongeveer € 4.680 per jaar. Met verrekening van de productiewaarde, de netto kosten voor het Rijk, de verminderde zorgkosten en verbetering van kwaliteit van leven is bij 50 basisbanen een positief resultaat van € 362.000 op jaarbasis. Per basisbaner betekent dit een maatschappelijke meerwaarde van € 7.240 per jaar.*

## Vrijblijvendheid, mythevorming, filantropie en marketing

4. Stuur op brede welvaart op basis van waardig werk en inkomenszekerheid als onderdeel van de aanpak van (energie)armoede.

<sup>39</sup> VNG Magazine, 'Basisbaan wordt structureel onderdeel van Gronings beleid | VNG'.

<sup>40</sup> Mosselman and Polstra, 'De Praktijk van Basisbanen. Monitor van Het Experiment Basisbanen in Groningen'.



5. Zet vanuit **verschillende domeinen** beschikbare gelden in voor het betrekken en opleiden van wijkbewoners in het transitiepad. Zoals mogelijk is binnen de besteding van de SPUK<sup>21</sup> gelden.

6. Zorg voor een omgeving waarbinnen mensen met zekerheid en **langdurig** aan het werk kunnen en blijven.

6.1. Breng de uitvoering onder bij **bestaande** wijkbedrijven of organisaties.

6.1.1. Onderzoek de **samenwerking in kennisoverdracht van experts** uit lopende initiatieven (bijvoorbeeld de coöperatieve energietransitie) maar waak voor vrijblijvendheid.

7. Herken en erken **mythevorming** en **greenwashing**, om vertraging te voorkomen en werkelijke en positieve verandering te bevorderen.

7.1. Erken verschillende **perspectieven**; de energietransitie is niet voor iedereen gratis, leuk en/of populair.

7.2. **Voorkom filantropie** door kortstondig gratis diensten aan te bieden zonder oog voor werkelijke duurzame verandering.

7.3. Herken en voorkom **oneigenlijke duurzaamheidsclaims** over de effecten van laagdrempelige maatregelen op het gebied van isolatie en armoedebestrijding.

7.4. Herken en voorkom **armoedebestrijding vanuit filantropie en marketing** waardoor werkelijke maatschappelijke verandering uitblijft.

## Kies voor meerjarenplanning in plaats van crisisaanpak

---

Keuzes van de (lokale) overheid en fluctuaties in de overheidsfinanciering hebben invloed op de spanning op de arbeidsmarkt.



8. Een goed vestigingsklimaat begint bij de juiste **basiscondities**: een stabiel, voorspelbaar en betrouwbaar overheidsbeleid<sup>41</sup>, 43

De lokale energietransitie en de bestrijding van energiearmoede vallen onder de verantwoordelijkheden van de gemeente en zij kan hierin een activerende en faciliterende rol spelen door opgavegericht beleid te voeren.

9. Integreer de uitvoering van de lokale energietransitie in de **bestaande meerjarenplannen** voor de ontwikkeling van wijken.

## Erken en faciliteer sociale ondernemingen en ondernemers

---

Alleen met een actieve rol van de overheid kunnen sociale ondernemingen een duurzame rol in de wijk vervullen. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid concludeert in haar rapport Goede Zaken<sup>30</sup> dat ondernemingen onmisbaar zijn in de aanpak van de opgaven waarvoor we staan op het gebied van energie en klimaat.

Het rapport pleit voor een actieve rol van de overheid in het ontsluiten van hun maatschappelijke kracht en het erkennen van de zakelijke realiteit van bedrijven.

10. **Faciliteer sociale ondernemingen door de maatschappelijke bijdrage te waarderen.**

10.1. **Maak goede afspraken** waardoor de vaak kleine ondernemingen niet 'aan de markt overgeleverd' worden in aanbestedingstrajecten.

10.2. **Zorg voor goede afstemming** van verwachtingen, wees als organisatie duidelijk wat je wel en niet komt brengen.

10.3. Veel impact impactinitiatieven kunnen met of zonder **professionele bedrijfsvoering** moeilijk op eigen benen blijven staan. Faciliteer en ondersteun deze initiatieven bij het maken van realistische plannen en **erken dat niet alle impactdoelstellingen te factureren zijn.**

---

<sup>41</sup> Putters, 'De toekomst van werk: uitdagingen voor polder en politiek'.



11. Erken dat wat een gemeente zelf niet kan en zet daarvoor als *'launching customer'* de kracht van het bestaande sociale weefsel in de wijk in.

11.1. Overweeg langdurige basisfinanciering als middel om de structuur in de wijk te behouden en het risico van de individuele ondernemer te verlichten.

12. Erken de onderneming en het wijkbedrijf als potentieel werkgever en voorkom mono-focus op doorstroom naar grotere bedrijven.

## Goed werk voor meer mensen

---

Bedrijven en instellingen zijn primair verantwoordelijk voor de kwaliteit van werk, maar ook de overheid kan helpen met het realiseren van goed werk voor meer mensen door goede wet- en regelgeving, toezicht, subsidies, door eisen te stellen bij aanbestedingen en het goede voorbeeld te geven als werkgever.<sup>30 33 35</sup>

13. Stel als beleidsdoel: de omgeving waarin bedrijven opereren zo aanpassen dat ondernemen op een manier die maatschappelijk bijdraagt de meest logische en meest aantrekkelijke manier van ondernemen is.

13.1. De overheid kan deze omgeving aanpassen door te belonen, te beprezen, te normeren en te handhaven.<sup>16</sup>

13.2. Een voorbehouden opdracht (Art. 2.82 Aw) is een aanbesteding waaraan naast sociale ondernemingen, alleen sociale werkplaatsen en programma's voor beschermde arbeid deel kunnen nemen. Voorwaardelijk is dat de sociale onderneming als belangrijkste statutaire doel de maatschappelijke en professionele (her)integratie van gehandicapten en kansarmen opgenomen heeft.

14. Overweeg tijdelijke steun als zij bijdraagt aan de aanpak van grote maatschappelijke opgaven





→ Als een impuls noodzakelijk is om een doorbraak te bewerkstelligen die bijdraagt aan de aanpak van grote maatschappelijke opgaven, kan tijdelijke financiële steun overwogen worden. Bij deze overweging is het bovendien cruciaal om het financiële steun instrument af te wegen tegen andere mogelijke instrumenten, waaronder beprijzen en normering. Belangrijk is vooral dat de oplossing centraal staat, niet het behoud van bedrijfsactiviteiten.<sup>42</sup>

## Ontwikkel opgavegericht aanbestedingsbeleid.

---

In het rapport Goede zaken (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2023) doet de WRR de volgende aanbeveling: Ontketen investeringen voor transitie. Maak aanbestedingsbeleid opgavegericht en vergroot slagvaardigheid investeringen via publiek-private bank.

Het aanzetten van ondernemingen tot het ontwikkelen van producten, diensten en processen die maatschappelijke problemen helpen oplossen en transitie bevorderen kan bevorderd worden door de overheid door opgavegericht inkoop en aanbestedingsbeleid en lange termijn-financiering.

15. Het uitvoeren van de energiebesparing in de gebouwde omgeving en arbeidszekerheid kunnen beide ondergebracht worden in de aanbesteding.

15.1. Kwaliteitseisen moeten breder worden opgevat dan onder de huidige aanbestedingsregels gebeurt.

---

<sup>42</sup> CEDRIS / Van Doorne, 'Aan de Slag Met Een Voorbehouden Opdracht'.



## GOED OPDRACHTGEVERSCHAP

### Ontwikkel een normatief kader voor beleidsmakers

---

Gemeenten missen volgens de onderzoeken van TNO de nationale regie bij de uitvoer van energiearmoedebeleid en kunnen daardoor geen langetermijnbeleid maken.<sup>43</sup>

#### 16. Ontwikkel langetermijnbeleid voor energiearmoede op basis van structurele middelen en voorspelbaarheid

##### 16.1. Help gemeenten in de uitvoering met

16.1.1. Sjablonen voor het opzetten van beleid en processen<sup>43</sup>

16.1.2. Kennisdeling en voorbeelden van effectieve aanpak.<sup>43</sup>

16.1.3. Helderheid en hulp bij frictie met AVG, staatssteun, aanbestedingsregels en soortenmanagementplan.<sup>43</sup>

16.1.4. Samenwerking met andere (lokale) belanghebbenden.

Een normatieve benadering helpt gemeenteambtenaren in het maken van gericht beleid op het gebied van energiebesparing, werkgelegenheid en armoedebestrijding.

#### 17. Ontwikkel een normatief kader voor beleidsmakers in dienst van de brede welvaart.

Erkenning van de waarde van de wijk economie en het wijkbedrijf als spelers en mkb in de energietransitie helpt bewoners en beleidsmakers in het maken van de koppeling tussen energiebesparing, werkgelegenheid en armoedebestrijding.

#### 18. Erken het wijkbedrijf en de sociale ondernemer als mkb en als partner in de energietransitie.

##### 18.1. Bevorder gelijkwaardige samenwerking vanuit gemeenschappelijke doelen.

---

<sup>43</sup> van Tilburg, Schuurman-Hess, and Straver, 'Energiearmoedebeleid bij gemeenten'.



### 19. Stimuleer wijkbedrijven die bijdragen aan de economie en leefbaarheid van de wijk.

Erkenning van de waarde van de dienstverlening binnen de verschillende domeinen betekent dat de behoeftes van zowel de huishoudens en woningen die bezocht worden mits de mensen die de maatregelen uitvoeren onderdeel zijn van de opdracht.

### 20. Ontwikkel cross-sectorale en domein overstijgende doelen zodat het faciliteren van wijkbedrijven niet te ingewikkeld wordt, doordat het niet binnen de kaders van een enkel werkterrein past.

De governance eisen voor stichtingen zoals voorgeschreven<sup>44</sup> en de doelstellingen opgenomen in de statuten van een onderneming of stichting kunnen te complex zijn voor kleine organisaties.

### 21. Ondersteun wijkbedrijven en sociale ondernemingen in hun governance-trajecten wanneer dat gewenst is. Zorg zodat zijn (kunnen) voldoen aan de of pas de regels aan.

→ Goede governance is belangrijk voor ondernemingen en organisaties, maar zal niet voorkomen dat er mensen zijn die kwaadwillend zijn of dat er projecten zijn die anders lopen dan voorzien.

## Faciliteer goed opdrachtgeverschap

### 22. Erken de maatschappelijke waarde die een missie gedreven onderneming toevoegt en verwerk die in de prijs. Voorkom daarmee dat van kleine en sociale ondernemers verwacht wordt meer waarde te leveren voor minder geld.

De angst voor overheidssteun staat het toekennen van opdrachten aan sociale ondernemers in de weg.

<sup>44</sup> Rijksoverheid, 'Gevolgen Wet bestuur en toezicht rechtspersonen voor verenigingen en stichtingen'.



23. Voorkom een 'race to the bottom' via open aanbestedingsregels waarop ook marktpartijen in kunnen schrijven door gebruik te maken van (quasi-) inbesteden<sup>24</sup> of het toekennen van een voorbehouden opdracht<sup>25</sup>.

24. Erken de meerwaarde van wijkbedrijven die deuren open krijgen waar anderen dat niet lukt.

25. Zorg voor een convenant op het hoogste niveau met over een gemeentelijk overstijgend belang.

25.1. Werk vanuit een inspanningsverplichting in plaats van een afrekening aan de uitvoering.

25.2. Neem de inbestedingsplicht als uitgangspunt voor de uitvoering.

26. Verminder de regeldruk voor sociaal ondernemers en voorkom daarmee dat de acquisitie langer duurt dan normaal.

27. Geef mensen met een uitkering en weinig kans op de arbeidsmarkt een basisbaan.

28. Ontlast sociale ondernemers van het werkgeverschap door als gemeente deze rol te vervullen, bijvoorbeeld door het scheppen van basisbanen.<sup>16</sup>

28.1. Ontwikkel een stelsel van contract neutrale basisverzekeringen en voorzieningen voor alle burgers, een stelsel dat past bij de nieuwe wereld van werk.<sup>16</sup>

28.2. Zorg voor langdurige, collectief betaalde verlofregelingen voor zorg en meer zeggenschap over arbeidstijden.<sup>16</sup>

28.3. Ontwikkel een programmatische aanpak voor goed werk binnen bedrijven en instellingen.<sup>16</sup>



## Samenwerkingsverbanden tussen overheid en betrokken partijen

---

De energiesector staat bekend om het gebrek aan flexibiliteit rondom werktijden en korte oplevertijden in de uitvoering<sup>17</sup>

29. Ondersteun vanuit de gemeente een convenant waarin wijkbedrijven, commerciële partners met de wil mensen waartoe zij een afstand hebben aan te trekken en te behouden bij de opgave.

30. Erken en accepteer de flexibiliteit in de planning die nodig is om met deze partners het werk te verzetten.

31. Maak heldere afspraken over de verwachtingen wederzijds; wees helder in wat een wijkbedrijf wel en niet komt brengen.

32. Maak heldere afspraken over de risico's die door de verschillende partijen gedragen worden en zorg voor een rechtvaardige en werkbare verdeling hiervan waarbinnen de sterkste schouders de zwaarste lasten dragen.

33. Integreer de uitvoering van de energietransitie in de meerjarenplanning voor wijkontwikkeling en armoedebestrijding.



## Faciliteer goed werkgeverschap

---

34. Betaal een voorschot aan kleine ondernemingen bij aanvang van de opdracht.

→ Door de aard van de onderneming met een maandelijkse betalingsverplichting, is het van levensbelang (voor de onderneming) om maandelijks of vooruit te kunnen factureren. Opdrachten die alleen na oplevering gefactureerd kunnen worden ondergraven het werkgeverschap van de onderneming.

35. Formuleer de opdracht van de gemeente zodanig dat het werken aan maatschappelijke doelen en de benodigde experimenteer ruimte belangrijker is dan de financiële afrekening.

35.1. De opdracht kan bijvoorbeeld zijn: zorg dat er een team klaar staat om te beginnen zodra er werk is.

36. Erken het wijkbedrijf als mkb in de energietransitie, en daarmee werkgever in de energietransitie.

36.1. Voorkom afrekening op doorstroming. Voor veel mensen is de lokale, veilige en beschermde werkgelegenheid de meerwaarde.

37. Faciliteer ondernemers in het kleine en sociale mkb bij toegang tot herscholing.

37.1. Stel de regels en termijnen voor het volgen van opleidingen voor mensen met een uitkering en/of toeslagen bij in dienst van de te bereiken doelen.

38. Wanneer de basis voor SROI; wanneer de erkenning van de aard en kwetsbaarheid van de onderneming en het daarmee vereiste goed opdrachtgeverschap niet aanwezig zijn kan samenwerking leiden tot mooie woorden op papier maar wordt in werkelijkheid geen positieve vooruitgang geboekt



## Aanbevelingen Vervolgonderzoek

---

In deze studie hebben wij door de ogen van het wijkbedrijf gekeken naar de ambities op nationaal niveau en de realiteit van de uitvoering op lokaal niveau.

Als leidraad hebben we de recente adviezen van de SRE, WRR en klimaatafspraken gebruikt genomen en

Uit deze analyse komen twee hoofdaanbevelingen naar voren die ieder op zich een onderwerp zijn van vervolgonderzoek, beide zijn echter nodig om het transitiepad te kunnen ontsluiten.

39. Hoe zorgen we dat zowel de gemeenten als de sector het beschreven transitiepad kunnen omarmen en waarmaken?

39.1. Wat is ervoor nodig om het transitiepad met een centrale rol voor het wijkbedrijf een solide basis te geven om de komende jaren de weg voor zij-instromers uit ondervertegenwoordigde groepen naar uitvoerend werk in de energietransitie te openen?

39.2. Hoe kunnen bestaande programma's dit transitiepad opnemen in hun aanpak?

40. Hoe zorgen we voor de inbedding van de sociaal-maatschappelijke opgave in het gemeentelijke energietransitiebeleid?

40.1. Welke convenanten en afspraken zijn er op landelijk en lokaal niveau nodig om vanuit een inspanningsverplichting verschillende partijen bij elkaar te brengen?

40.2. Wat is er nodig om als gemeente een sociale onderneming te kunnen ondersteunen en in te zetten als solide basis van lokale werkgelegenheid, armoedebestrijding en wijkontwikkeling?



## Inweving in bestaande structuren

Op nationaal niveau wordt aan de instroom gewerkt via het Actieplan Groene- en Digitale Banen en vanuit de brancheverenigingen is een aanzet gegeven met het Aanvalsplan Techniek.

Het Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie<sup>45</sup> (NPLW) ondersteunt gemeenten in de warmtetransitie met uitleg, praktische voorbeelden en hulpmiddelen. Inhoudelijke ondersteuning wordt geleverd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

Waar de instroom-programma's techniek vooral inzetten op landelijke en regionale opschaling, kijkt het NLWP naar de lokale invulling en uitvoering.

In dit advies komen beide perspectieven bij elkaar, met een centrale rol voor de (sociale) onderneming in de wijk.

- Koppel de nationale instroom-programma's op het gebied van arbeidsmarktinstroom aan de lokale warmtetransitie in de gebouwde omgeving, met de gemeente in de regierol.
- Faciliteer vanuit de regierol de experimenteerruimte en flexibiliteit voor een wijkbedrijf om te kunnen ondernemen en lokaal mensen te werven voor de uitvoerende werkzaamheden in de warmtetransitie.

---

<sup>45</sup> Per 1 januari 2023 is het Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie (NPLW) opgestart. Opdrachtgevers van het NPLW zijn het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Interprovinciaal Overleg (IPO).





## Aanvalsplan Arbeidsmarkttekorten Techniek, Bouw en Energie

---

Het Aanvalsplan Arbeidsmarkttekorten Techniek, Bouw en Energie<sup>46</sup> is een visiedocument van 7 brancheverenigingen om gezamenlijk te werken aan een groter arbeidspotentieel. Binnen dit aanvalsplan is aandacht voor het behouden en werven van ondervertegenwoordigde groepen, zoals vrouwen en mensen met een andere achtergrond. De gezamenlijke techniek- bouw- en energiebrancheorganisaties willen in deze 7 actielijnen (additioneel) investeren, 50 miljoen per jaar. Dat is gedeeltelijk mogelijk vanuit bestaande sectorale middelen, in overleg met de vakbonden. De gezamenlijke brancheverenigingen in dit plan aan de overheid om deze inzet te verdubbelen, zodat daarmee 1 miljard euro in 10 jaar tijd beschikbaar is.

Het aanvalsplan erkent de noodzaak voor modern werkgeverschap om ondervertegenwoordigde groepen aan te trekken. Onderdeel daarvan is het stimuleren van een andere zienswijze en aanpak bij werving en de organisatie van werk door werkgevers, namelijk anders kijken naar 'mensen, taken en tijden'.

Ook erkent is, door middel van de ambitie een Gouden Poort te creëren, de noodzaak om uitzicht op langdurig een stabiel inkomen te realiseren.

- Het transitiepad via het wijkbedrijf, immers ook mkb, sluit goed aan bij de ambities van het plan.
- Sociale ondernemingen en wijkbedrijven worden in het aanvalsplan niet apart vermeld als werkgevers in deze opgave. Dit sluit aan bij de eerste aanbeveling; de erkenning van het transitiepad naar de techniek via het wijkbedrijf.
- Het aanvalsplan noemt de centrale overheid als gewenste investeringspartner maar benoemt geen rol voor de gemeente als opdrachtgever.

41. Een koppeling tussen de ambities van de sector en de brancheverenigingen en de lokale opgave, waar zowel het opdrachtgeverschap als een deel van de oplossingen zal liggen, zal nog gemaakt moeten worden.

42. Sociale ondernemingen en wijkbedrijven worden in het aanvalsplan niet apart vermeld als werkgevers in deze opgave. Dit sluit aan bij de eerste aanbeveling; de erkenning van het transitiepad naar de techniek via het wijkbedrijf.

---

<sup>46</sup> Techniek Nederland et al., 'Aanvalsplan Arbeidsmarkttekorten Techniek, Bouw en Energie'.



## Het Actieplan Groene en Digitale Banen

---

In het Actieplan Groene en Digitale Banen **Error! Bookmark not defined. Error! Bookmark not defined.** worden de noodzaak tot cultuurverandering in de techniek, aantrekkelijke primaire arbeidsvoorwaarden en het ontsluiten van zij-instroomroutes genoemd als aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn meegenomen in de uitgangspunten (Deel 1) van dit advies en onderschrijven bij de rol die het wijkbedrijf hierin op al deze vlakken zou kunnen vervullen.

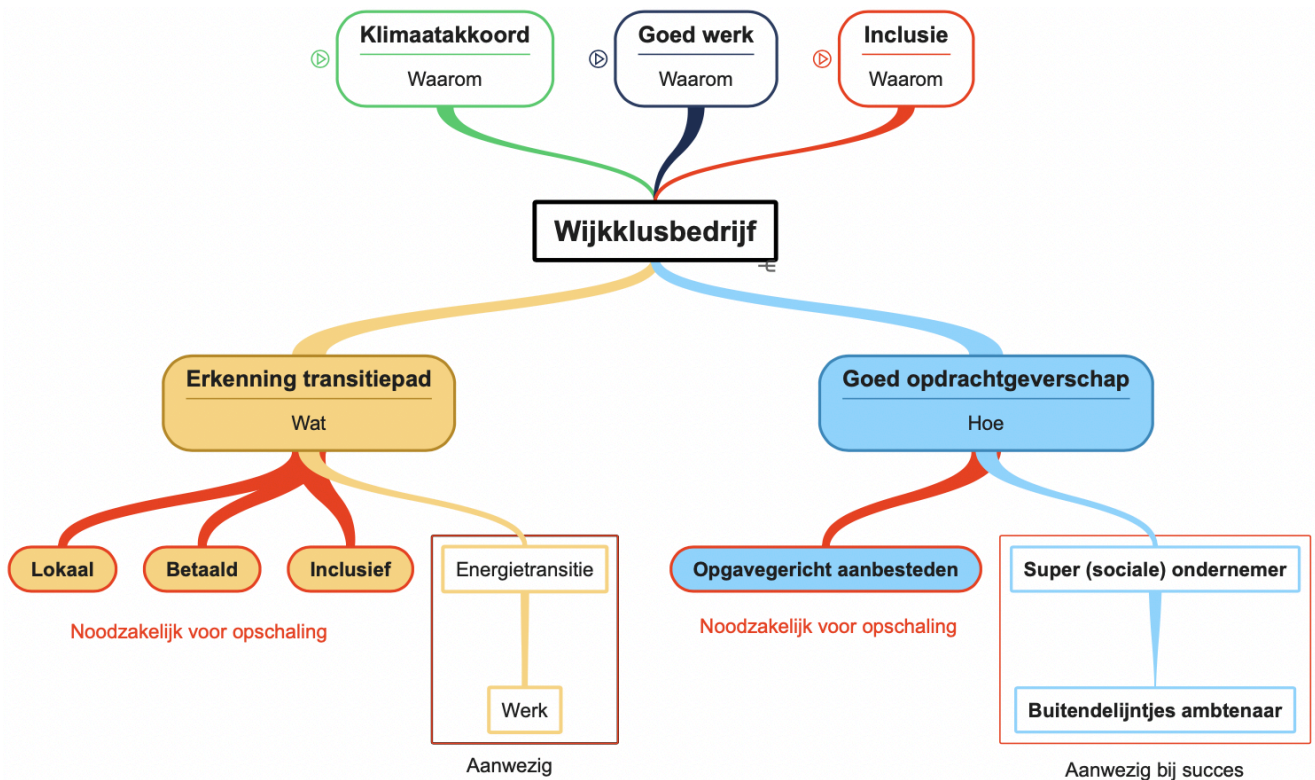
De matchingsopgave wordt in dit plan op regionaal (arbeidsmarktregio's) en nationaal (Gouden Poort) niveau gelegd.

- De lokale energietransitie, uitgevoerd met duurzame en hoogwaardige werkgelegenheid in de wijk en in opdracht van de gemeente, ontbreekt in het Actieplan Groene en Digitale banen.
- Het kabinet ziet een nadrukkelijke rol voor de overheid bij het nemen van coördinatie en regie op de aanpak van arbeidsmarktkrapte bij de klimaat- en digitale transitie. Deze wens wordt bevestigd door de gemeenten.
- Waar het actieplan expliciet benoemt dat versnippering onwenselijk is, is de ervaring van betrokkenen het tegenovergestelde en wordt een 'one size fits all' benadering juist als onwenselijk genoemd.

43. De grote verschillen tussen wijken; in haar bewoners, doekracht, organisatie en draagkracht vereisen experimenteerruimte en flexibiliteit voor een wijkbedrijf om te kunnen ondernemen. Het transitiepad vanuit de wijk zou een onderdeel moeten worden van het actieplan.



# Samenvatting hoofdlijnen



Figuur 8; Samenvatting op hoofdlijnen

## Erkenning Transitiepad

### Wat is er al?

1. Het werk in de energietransitie is er, en zal de komende jaren niet afnemen.
2. Er zijn grote arbeidstekorten en er zijn nationale ambities om deze aan te pakken door de ontwikkeling van nieuwe transitiepaden, met een adaptieve rol van de sector.
3. De uitvoering van de energietransitie is een taak van de gemeente.



## Wat moet er nog gebeuren?

---

4. Instapbanen in de energietransitie, beginnend bij het in lokaal werkverband aanbrenge van laagdrempelige besparingsmaatregelen of het maken en aanbrenge van isolerende raambedekking, zullen allereerst erkend moeten worden als waardevol en hoogwaardig werk.
5. Deze instapbanen bestaan al, maar nog niet binnen de opgave van de energietransitie; de energiebasisbaan bij het wijk-klusbedrijf.
6. Om instapbanen in de energietransitie vorm te geven is het erkennen van de rol van wijkbedrijven instrumenteel.
7. Het inweven van de lokale energietransitie en sociale ondernemingen in de nationale arbeidsmarkt ambities en programma's is nodig om vanuit de branche en nationale overheid te kunnen sturen.

Goed opdrachtgeverschap

## Wat is er al?

---

8. Bij gratie van de uitzonderlijke combinatie van een ambtenaar die buiten de gebaande paden werkt (de buitendijntjesambtenaar) en een zeer weerbare en vasthoudende ondernemer (de super (sociaal) ondernemer) kan een wijkbedrijf duurzaam en hoogwaardig lokaal en betaald werk bieden aan wijkbewoners.

## Wat moet er nog gebeuren?

---

9. De meervoudige opgave is alleen met convenanten op het hoogste niveau uitvoerbaar voor individuele beleidsmakers, gebonden aan aanbestedingsregels en vaak onderdeel van een afrekencultuur die stuurt op financiële resultaten alleen.
10. Opgavegerichte toekenning biedt ruimte aan lokale en sociale ondernemingen om binnen de transitieopgave een centrale rol te vervullen.