

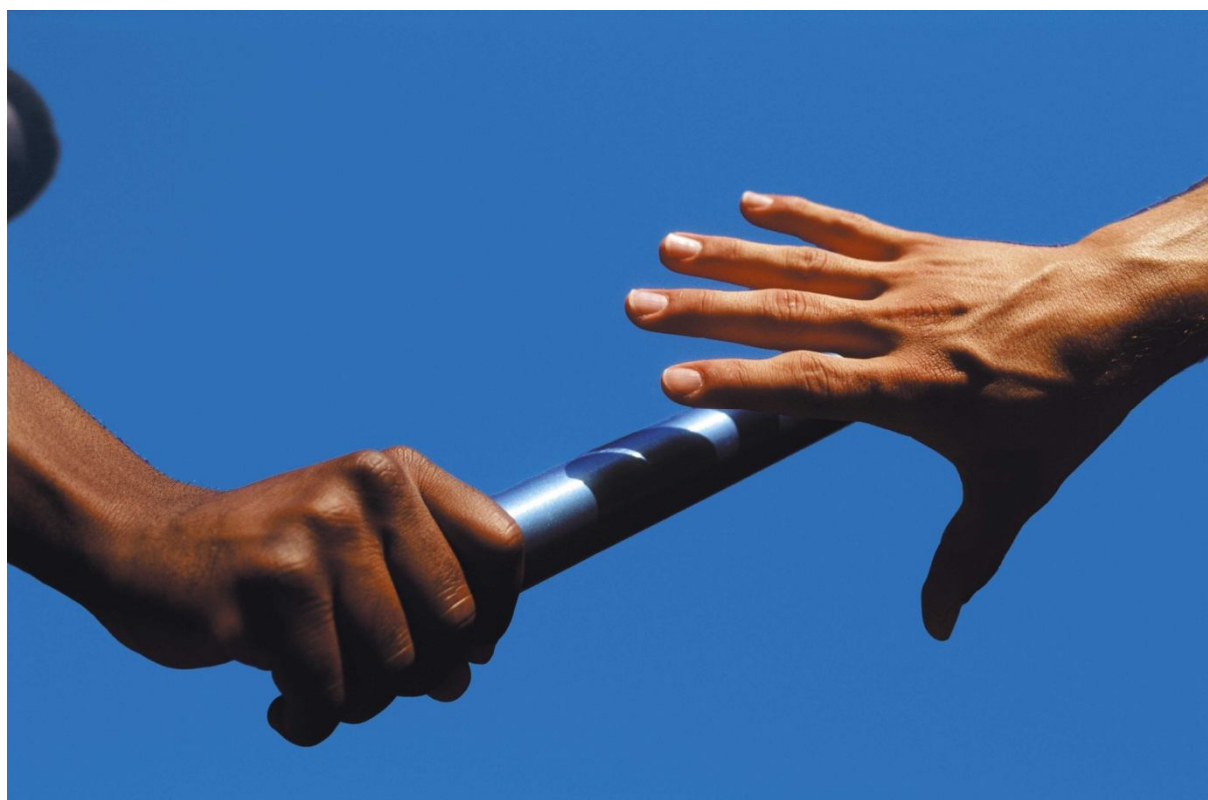
IROKO

Toekomst Sociale Werkvoorziening Reestmond

Gemeenten Meppel, Staphorst, Westerveld en De Wolden

Scenariokeuze

EINDRAPPORTAGE



IROKO
5 oktober 2015

1. Context en aanleiding	4
2. Management samenvatting.....	5
3. De opdracht.....	11
4. Ist-situatie.....	12
4.1 Personele kengetallen	12
4.2 Financiële kengetallen.....	13
4.3 Conclusie IST situatie	16
5. Mogelijkheden tot optimalisatie van het exploitatieresultaat.....	17
6. Beleidsplannen in relatie tot de infrastructuur.....	18
6.1 Gemeentelijke samenwerking binnen sociaal domein	18
6.2 Arbeidsmarktregio en werkbedrijf.....	19
6.3 Toeleiding/ Re-integratie/ visie Participatiewet	19
6.4 Jongeren.....	19
6.5 Tegenprestatie.....	20
6.6 Nieuw Beschut werk	20
6.7 Werkgeversbenadering	21
6.8 Wsw	21
7. Scenario's	23
7.1 Basisscenario.....	25
7.2 Scenario 1: verbinding tussen Wsw en Participatiewet	27
7.3 Beoordeling van scenario 1.....	30
7.4 Scenario 2: Zo snel als mogelijk regulier werken.....	35
7.5 Beoordeling van dit scenario.....	36
7.6 Scenario 3: beschut werkbedrijf	44
7.7 Beoordeling van dit scenario.....	45
8. Huisvesting.....	49
Bijlage 1 Plan van Aanpak	50
Bijlage 2 toelichting IST-situatie.....	69
Bijlage 3 trajecten niet-Wsw:	76

1. Context en aanleiding

De Participatiewet

Met ingang van 1 januari 2015 zijn de doelgroepen van de Wet Werk en Bijstand (Wwb), (een deel van) de Wajong en de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw) opgegaan in de Participatiewet. De gemeenten zijn daarmee verantwoordelijk voor zowel de uitkering als de re-integratie van een grotere en complexere doelgroep. Het kabinet voerde tegelijkertijd met deze wetgeving forse bezuinigingen door op de gecombineerde budgetten voor de uitvoering van de Wsw en de re-integratie van bijstandsgerechtigde burgers. Het kabinet is daarbij van mening dat vooral de huidige sociale werkvoorziening met fors minder geld toe kan. Het relatief kleine budget dat (bij ongewijzigd beleid) resteert voor de bekostiging van toeleiding en plaatsing van de grotere en complexere doelgroep Participatiewet stelt gemeenten voor grote uitdagingen en dwingt gemeenten tot het maken van keuzes.

De centrale doelstelling van de Participatiewet is om zoveel mogelijk mensen met arbeidsvermogen zo regulier mogelijk te laten werken. Hiervoor zijn enkele nieuwe instrumenten en voorzieningen beschikbaar: loonkostensubsidie, garantiebannen, een nieuwe voorziening beschut werken en de vorming van regionale werkbedrijven.

Veranderingen in de Wsw

Vanaf 1 januari 2015 is er ten gevolge van de invoering van de Participatiewet geen instroom meer in de Wsw. Het aantal Wsw-werknemers in de regio zal daardoor vanaf 2015 op basis van natuurlijk verloop gaan dalen.

Rol van Reestmond in de toekomst

De gemeenten Meppel, Staphorst, Westerveld en De Wolden hebben de uitvoering van de Wsw belegd bij de gemeenschappelijke regeling Reestmond. Via de GR Reestmond organiseren zij aangepast werk voor medewerkers met een Wsw-indicatie. Tevens zijn de gemeenten, via de GR Reestmond, formeel werkgever van de Wsw-medewerkers.

Aanleiding voor het onderzoek

De veranderingen ten aanzien van de Wsw en de invoering van de Participatiewet leiden voor de gemeenten tot de vraag wat de financiële en organisatorische consequenties van deze verandering zijn. Daarbij is een belangrijke vraag of de infrastructuur van Reestmond benut kan worden voor de wettelijke taken van de gemeenten en op welke wijze de taken van de Wsw-uitvoering in de toekomst worden vormgegeven.

Het bovenstaande is voor het dagelijks bestuur van de gemeenschappelijke regeling Reestmond de aanleiding geweest voor het laten uitvoeren van een onderzoek naar de huidige en toekomstige uitvoering van de sociale werkvoorziening in relatie tot de uitvoering van de Participatiewet.

2. Management samenvatting

IST-situatie

Reestmond is een Gemeenschappelijke Regeling van 4 gemeenten, Meppel, Westerveld, Staphorst en De Wolden. In deze gemeenschappelijke regeling zijn de dienstverbanden ondergebracht van de medewerkers met een Wsw-indicatie en van de medewerkers met een ambtelijke status.

Reestmond heeft als bedrijf lang de focus gehad op het bieden van werk in de eigen organisatie, met een diversiteit aan werksoorten. Bij Reestmond zijn er relatief minder medewerkers werkzaam bij externe werkgevers en meer Intern. Er is vanaf 2008 meer focus op het naar buiten plaatsen. Een aantal groepsdetacheringen in het bijzonder heeft geleid tot een beter resultaat daarin.

Reestmond is een relatief klein bedrijf, dat door een sterk kostenbewustzijn erin slaagt om de productie met weinig kosten en weinig regulier personeel (met een ambtelijke status) uit te voeren.

Optimalisatiemogelijkheden

De personeelskosten van de Wsw doelgroep zijn relatief erg hoog. Deze kosten zijn slechts minimaal te beïnvloeden. Door het sterke kostenbewustzijn is er op de kosten van de huidige uitvoering weinig verbetering te behalen. Een beperkte verbetering is mogelijk in opbrengsten. Werkzaamheden met weinig toegevoegde waarde vervangen door werkzaamheden met een hoger resultaat. Dat vergt wel inspanning en doorlooptijd. Daarnaast is een verbetering mogelijk door een doorstroom van intern werken naar extern werken.

Beleidskeuzes

Met de komst van de Participatiewet hebben de vier gemeenten beleid ontwikkeld op de doelgroep van de Participatiewet, een doelgroep die voor een deel onder het oude regime een indicatie Wsw zou kunnen aanvragen. De gemeenten kiezen er in hun beleid voor om die doelgroep maatwerk te bieden gericht op zo regulier mogelijk werken. In de beleidsplannen is er geen directe link naar de uitvoering, dus ook niet naar Reestmond. Wel geven de gemeenten aan dat het benutten van bestaande infrastructuren aan de orde is wanneer die een meerwaarde bieden ten opzichte van andere oplossingen. Dat gebruik is dan niet ‘omdat we die organisatie nu eenmaal toch hebben’, maar omdat (delen van) de infrastructuur of kwaliteiten van de organisatie een goed antwoord bieden op de vraag van de klant. De gemeenten geven aan dat in lijn met de Participatiewet ook voor medewerkers met een Wsw-dienstverband het beleid “van binnen naar buiten, zoveel mogelijk plaatsen in de reguliere arbeidsmarkt” moet worden doorgezet.

Omslagpunt

Een omslagpunt waarop de gemeenschappelijke regeling geen toekomst meer heeft hangt sterk samen met een gekozen scenario, maar ook met beleidskeuzes. De uitwerking van deze vraag wordt meegenomen in het plan van aanpak van het gekozen scenario.

Scenario's

Er is een drietal scenario's opgesteld en aan de hand van beslisriteria getoetst. De focus van die scenario's is als volgt:

1. Een verbinding tussen de Wsw en Participatiewet

Naar verwachting zijn veel mensen die onder het regime van de Participatiewet vallen niet direct plaatsbaar en is een traject nodig om die mensen werk-fit te laten worden. De klantregie op werk zal hier ook plaatsvinden.

Dat kan het beste in een echte werkomgeving, met echt werk, maar wel een veilige omgeving waar ruimte is voor ontwikkeling en groei. De trajecten en organisatie worden erop ingericht dat men zo snel mogelijk regulier gaat werken. Alleen mensen die vallen onder de sub-doelgroep 'nieuw beschut' waarvoor geen reguliere plaats wordt gevonden, zullen langere tijd bij Reestmond blijven werken. Door de uitstroom van Wsw medewerkers zal de organisatie in een langzaam tempo kleiner worden.

2. Zo snel als mogelijk regulier werken

In dit scenario gaat iedereen met een Wsw-dienstverband voor wie dat direct of op termijn mogelijk is regulier werken. Trajecten voor de doelgroep Participatiewet worden niet bij Reestmond ondergebracht. Reestmond brengt bedrijfsonderdelen als groen en metaal onder bij de gemeenten zelf of bij samenwerkingspartners. De overige medewerkers gaan in groepjes of individueel bij bedrijven aan de slag. Na het slagen van deze inspanning is de eigen organisatie nog gericht op een veel kleinere groep die arbeid verricht in een beschermde omgeving en op het begeleiden van de (extern) geplaatste medewerkers. De eigen organisatie, inclusief de behoefte aan huisvesting wordt in een snel tempo kleiner. Daarmee komen na afronding van die inspanning verschillende taken in de aansturing en in arbeidsontwikkeling te vervallen.

3. Scenario Beschut Werkbedrijf

De aanpak van dit scenario komt voor een groot deel overeen met scenario 'Zo snel als mogelijk regulier werken'. Als uitgangspunt geldt dat vanuit de Participatiewet de gemeenten de rol hebben om mensen zo regulier mogelijk naar werk te begeleiden. Die taken vervullen ze in dit scenario ook voor mensen met een Wsw-dienstverband. De organisatie Reestmond is verantwoordelijk voor het bieden van werk aan de medewerkers die aangewezen zijn op beschutte arbeid, voor zowel beschut binnen als (een deel van) Nieuw Beschut. De gemeenten zijn naast het ontwikkelen en plaatsen van oud Wsw-medewerkers verantwoordelijk voor de vervreemding van bedrijfsonderdelen.

Vergelijking van de scenario's

Financieel

De scenario's worden op verschillende punten met elkaar vergeleken: Allereerst de onderdelen die behoren bij de normale bedrijfsvoering: de opbrengsten en loongerelateerde kosten behorend bij de SW dienstverbanden (het subsidieresultaat), dan de resultaten van de bedrijfsvoering (het bedrijfsresultaat) en tenslotte de combinatie daarvan (exploitatieresultaat). Aan de scenario's zijn eenmalige kosten verbonden en kan een eenmalig effect optreden ten aanzien van de huisvesting. Deze effecten worden weergegeven.

Subsidieresultaat

De scenario's verschillen niet in het subsidieresultaat (de Rijkssubsidie minus de arbeidskosten). De Rijkssubsidie staat immers vast en de hoogte van de lonen valt nauwelijks te beïnvloeden. Het subsidieresultaat verslechtert van 2,4 miljoen in 2015 naar 2,7 miljoen in 2020. Hierbij is rekening gehouden met een korting van 500 euro per jaar per Arbeidsjaar (ongeveer gelijk aan een fte), cumulatief 2.500 euro per Arbeidsjaar.

Bedrijfsresultaat

De scenario's verschillen wel op het bedrijfsresultaat, dit is het verschil tussen netto toegevoegde waarde (omzet) en kosten voor regulier personeel en materiele kosten. Dit resultaat is wel te beïnvloeden.

Exploitatieresultaat

Dit leidt tot het volgende verschil in exploitatie van de scenario's ten opzichte van het basisscenario, getotaliseerd over een periode van 5 jaar (bedragen x € 1.000) :

	Basis	scen 1	scen 2	scen 3
subsidieresultaat	12.960-	12.960-	12.960-	12.960-
bedrijfsresultaat	1.409	2.374	2.453	1.962
exploitatieresultaat	11.551-	10.586-	10.508-	10.998-
<i>gemeentelijke bijdrage</i>	<i>Basis</i>	<i>scen 1</i>	<i>scen 2</i>	<i>scen 3</i>
Meppel	6.001-	5.500-	5.456-	5.712-
De Wolden	1.949-	1.787-	1.778-	1.859-
Westerveld	2.457-	2.252-	2.236-	2.340-
Staphorst	1.144-	1.048-	1.038-	1.087-

Enmalige kosten en huisvesting

De eenmalige/frictiekosten verschillen ook per scenario. Onderscheid kan gemaakt worden tussen de echte eenmalige kosten (projectkosten, afvloeiingskosten, afboeking activa) en extra ongedekte huisvestingslasten.

In scenario 1 zijn er geen eenmalige kosten voor Reestmond, in scenario 2 en 3 dus wel. Bij scenario 3 zijn de eenmalige kosten het hoogst vanwege afvloeiingskosten, omdat de organisatie van Reestmond een beperkt taakgebied heeft.

Door de krimp van de Wsw zal de behoefte aan huisvesting telkens minder worden. In scenario 1 zullen de vrijkomende ruimtes deels weer ingevuld worden door inzet van personen vanuit de Participatiewet. In scenario 2 en 3 wordt ingezet op vervreemden van werksoorten, waardoor er in eerste aanleg extra ongedekte huisvestingslasten kunnen ontstaan.

In scenario 2 en 3 kunnen er dus ongedekte huisvestinglasten ontstaan omdat in die scenario's bedrijfsactiviteiten afgestoten worden.

Voor deze kosten, alsmede de leegstand die al in alle scenario's optreden kan dekking worden gevonden door verhuur of verkoop. De boekwaarde van de huisvesting is lager dan de verwachte marktwaarde. Hier zijn dus geen kosten te verwachten, maar de huidige vierkante meter prijs is laag zodat de kosten voor de nog wel benodigde huisvesting waarschijnlijk hoger zullen zijn dan nu.

Daarmee komt het totaalbeeld van scenario's er als volgt uit te zien, getotaliseerd over een periode van 5 jaar (bedragen x € 1.000) ¹:

Tabel 2-3 Financiële vergelijking scenario's

	basis	scen 1	scen 2	scen 3
subsidieresultaat	12.960-	12.960-	12.960-	12.960-
bedrijfsresultaat	1.409	2.374	2.453	1.962
exploitatieresultaat	11.551-	10.586-	10.508-	10.998-
Eenmalig			-420	-845
Huisvesting			-371	-255
<i>gemeentelijke bijdrage</i>	<i>basis</i>	<i>scen 1</i>	<i>scen 2</i>	<i>scen 3</i>
Meppel	6.001-	5.500-	5.867-	6.279-
De Wolden	1.949-	1.787-	1.912-	2.044-
Westerveld	2.457-	2.252-	2.404-	2.572-
Staphorst	1.144-	1.048-	1.116-	1.195-

Scenario's 1 en 2 scoren financieel gezien het best.

¹ De vergelijking is gebaseerd op de oorspronkelijke begroting 2015 (in deze begroting is de verlenging van de tijdelijke dienstverbanden niet meegenomen). Er is bezien of de vanwege de verlenging van de tijdelijke dienstverbanden gecorrigeerde begroting 2015 de scenariovergelijking een ander beeld geeft, maar geconstateerd is dat deze cijfers geen wezenlijk ander beeld opleveren.

- In scenario 1 gaat er een positief effect uit van het gunnen van nieuwe werk vanuit de Participatiewet aan Reestmond. Hierdoor worden krimp-kosten voor Reestmond voorkomen.
- In scenario 2 wordt het positieve effect op een geheel andere wijze gerealiseerd, namelijk door het (voordelig) vervreemden van bedrijfsactiviteiten.
- Scenario 3 is slechter dan scenario 1 en 2 omdat verwacht mag worden dat de uitvoering van Detacheringen door de individuele gemeenten met meer kosten uitgevoerd worden, ongeveer gemiddeld 80.000 euro extra kosten per jaar.

Vergelijking van de scenario's op niet financiële onderdelen:

	VERBINDING WSW EN PARTICIPATIEWET	ZO SNEL ALS MOGELIJK REGULIER WERKEN	BESCHUT WERKBEDRIJF
Flexibiliteit	- jaarlijks aantal trajecten aanleveren + altijd tijdelijke achtervang + een extra mogelijkheid voor gemeenten om reïntegratie in te kopen	- t.a.v. nieuwe doelgroep (geen leveringsverplichting, best mogelijk traject)	- t.a.v. nieuwe doelgroep + +
Behouden kwaliteiten	+ bestaande kwaliteiten blijven inzetbaar +/- bij pensionering sleutelfunctionarissen nieuwe 'regulieren' nodig	- deel van de kwaliteit vertrekt, kwaliteit in werk (organiseren) blijft deels behouden + kwaliteit gaat deels mee met vervreemding, minder boventaligheid extra inzet/kwaliteit nodig voor omvorming	- deel van de kwaliteit vertrekt, kwaliteit in werk (organiseren) blijft deels behouden + kwaliteit gaat deels mee met vervreemding
Beperken ondernemersrisico's	- huidige risico's in bedrijfsvoering blijven - uitbreiding taken geeft uitbreiding risico's (bv niet kunnen leveren) + huidige control op bedrijfsvoering blijft gehandhaafd	+ risico's worden verlegd naar samenwerkingspartners - sterke inzet op acquisitie noodzakelijk	+ risico's verlegd naar samenwerkingspartners - gemeenten moeten met nieuw type opdracht aan de slag
Zo regulier mogelijk	- continuïteit in de bedrijfsvoering blijft noodzakelijk (risico van de Wsw spaagt)	+ volledige inzet op zo regulier mogelijk	+ volledige inzet op zo regulier mogelijk
Verantwoordelijkheid naar medewerkers	+ geen risico dat mensen tussen wal en schip vallen - niet per definitie sturen op zo passend mogelijk zo regulier mogelijk	+ juiste persoon op juiste plek - medewerkers (niet beschutte deel vd doelgroep) ervaren druk om te moeten presteren en veranderen	+ juiste persoon op juiste plek - medewerkers (niet beschutte deel vd doelgroep) ervaren druk om te moeten presteren en veranderen
Regie Invloed Zeggenschap	- sturing vanuit gemeenten indirect - vergroting indirecte sturing, naast Wsw ook deel P-wet	- sturing indirect + duidelijke inhoudelijke opdracht	- sturing indirect + directe sturing over groot deel uitvoering
Van bedrijfsvoering naar proces juiste persoon op	-	+ sturing op voorkomen spaagt	+ werkbedrijf is alleen voor beschut
Financieel (exploitatie, frictie, risico)	+ ten dele voorkomen frictiekosten en inefficiency bij krimp - bedrijfsmatig risico bij lagere aantallen vanuit P-wet dan aangenomen - risico dat alsnog aantallen per medewerkers per werksoort te laag zijn voor goede uitstroom van sleutelfunctionarissen maakt (duurder) inhuur noodzakelijk	+ opbrengsten 60 FTE van binnen naar buiten +/- frictiekosten geconcentreerd in korte periode - projectkosten voor beweging van binnen naar buiten	+ opbrengst 60 FTE van binnen naar buiten - frictiekosten afbouw - kosten opbouw uitvoering bij gemeenten +/- frictiekosten geconcentreerd in korte periode - risico: nieuwe uitvoering (andere werksoorten dan beschut) is duurder - kleinere organisatie Reestmond gevoeliger voor hogere uitstroom dan aangenomen
Aansluiting bij P-Wet, 3 D's	+/- duidelijke uitvoeringskeuze voor delen P-wet	+ In lijn met uitgangspunten Participatiewet	+ duidelijke samenhang met lokaal beleid

3. De opdracht

De hoofdvragen van het onderzoek zijn door de gemeenten als volgt geformuleerd:

IST-situatie

1. In kaart brengen gevolgen 'ist'-situatie (afbouwconstructie, zoals input is geweest voor de huidige begroting), zowel qua financiën, qua actuele verdien capaciteit en de actuele uitvoeringskosten per werksoort op basis van de 100% taakstelling van 2014, als ook vrijvallende harde en zachte (zoals kennis, begeleiding en management) infrastructuren als gevolg van de concrete daling van de SW-populatie per gemeente op basis van natuurlijke uitstroom voor de periode tot 2025, waarbij onderscheid wordt gemaakt in verdien capaciteit (onder andere beschut en deta) op basis van aanwezige informatie en getoetst door middel van een financial-audit.

Optimalisatiemogelijkheden

2. In kaart brengen van de kansen voor het optimaliseren van het bedrijfsresultaat en de toegevoegde waarde per SE, inclusief wijze waarop meer ingezet kan worden op begeleid werken, detachering en andere innovatieve vormen, rekening houdend met punt 1.

Omslagpunt

3. In kaart brengen waar binnen de afbouwconstructie het punt ligt waar de GR geen toekomst meer heeft en hoe omgegaan moet worden met bezittingen en schulden om hierover te kunnen besluiten.

Beleid en infrastructuur Reestmond

4. In kaart brengen of en hoe de deelnemende gemeenten naast de uitvoering Wsw, de (vrijvallende) infrastructuur van Reestmond willen benutten voor andere doelgroepen op basis van beleidsplannen, aangevuld met bestuurlijke input.

Scenario's

5. Scenario's in kaart brengen, inclusief gevolgen voor Reestmond en de afzonderlijke deelnemende gemeenten, over het voortbestaan van de GR en het al dan niet benutten van de vrijvallende infrastructuur, inclusief een terugval scenario indien door voorgenomen ambities voor de overige taken binnen de Participatiewet tegenvallen bij één of meerdere gemeenten.

Plan van aanpak

6. Beschrijven plan van aanpak ter uitvoering van het te kiezen scenario, inclusief het beschrijven van de kansen en de stappen die gezet moeten worden om te komen tot het optimaliseren van het bedrijfsresultaat, inclusief schaalgrote, binnen het gekozen scenario.

4. Ist-situatie

In deze paragraaf wordt de uitvoering van de Wsw bij Reestmond geschetst en vergeleken met andere SW-bedrijven. De vergelijking is gebaseerd op het kalenderjaar 2013, omdat er van dit jaar landelijke gegevens bekend zijn.

Reestmond is een Gemeenschappelijke Regeling van 4 gemeenten, Meppel, Westerveld, Staphorst en De Wolden. In deze Gemeenschappelijke Regeling zijn de dienstverbanden ondergebracht van de medewerkers met een Wsw-indicatie en van de medewerkers met een ambtelijke status.

De GR is eigenaar van een tweetal BV's: Reestmond Raat Combinatie-RRC (trajecten en dienstverbanden niet-doelgroepers) en Reestmond Sales en Participatie -RSP.

Reestmond heeft als bedrijf lang de focus gehad op het bieden van werk in de eigen organisatie, met een diversiteit aan werksoorten. De samenwerking die daarbij wordt aangegaan met opdrachtgevers heeft zich in een aantal gevallen ontwikkeld tot een groepsdetachering. Er wordt naar gestreefd om die in eigen huis te organiseren, waarmee leegstand van de infrastructuur zoveel mogelijk wordt voorkomen.

In het bieden van werk aan de Wsw-medewerkers wordt gekeken naar de competenties. Daarbij wordt de werkladderscan gehanteerd, een hulpmiddel om de afstand tot de reguliere arbeidsmarkt in beeld te brengen en waarmee individuele vorderingen kunnen worden gevolgd.

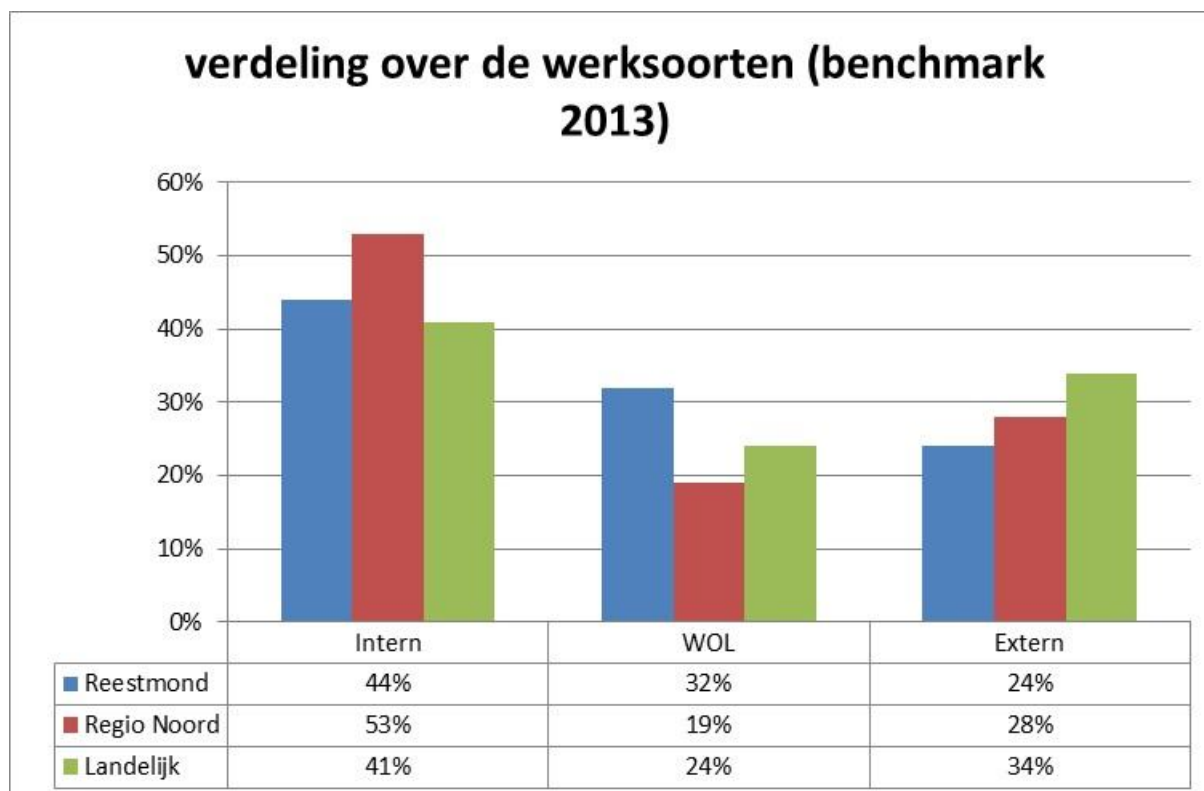
4.1 Personele kengetallen

Grootte

Reestmond is met ruim 650 personen in 2013 een relatief klein SW-bedrijf ten opzichte van het landelijk gemiddelde van ruim 1000 personen.

Verdeling van de medewerkers over de werkladder

Wsw-medewerkers kunnen worden verdeeld over de werkladder, een categorisering van de verschillende vormen waarin Wsw-medewerkers werk kunnen verrichten. Er zijn drie hoofdcategorieën: Intern werken (beschut binnen), Werken op Locatie (WOL) en Detachering (groepsgewijs of individueel) en Begeleid Werken. Bij Intern Werken, werken medewerkers binnen de muren van het SW-bedrijf. Bij Werken op Locatie werken medewerkers in een groep van Wsw-medewerkers buiten de muren van het SW-bedrijf. Bij Detachering en Begeleid Werken, werken de medewerkers bij een reguliere werkgever. In geval van Reestmond is dit ook bij werkgevers die ruimte huren aan de Eekhorstweg. De meest verregaande vorm daarbij is dat de Wsw-geïndiceerde een dienstverband bij de regulier werkgever heeft en dat de werkgever voor de verminderde arbeidsprestatie een vergoeding ontvangt. Dit is het zogenaamde Begeleid Werken.



Uit bovenstaand overzicht blijkt dat er bij Reestmond relatief minder medewerkers werkzaam zijn bij externe werkgevers en meer Intern of in een Wsw-groep buiten werkend in vergelijking tot het gemiddelde van Nederland. Ten opzichte van de Regio Noord heeft Reestmond meer mensen buiten de eigen organisatie aan de slag.

Veel gemeenten en SW-bedrijven (zo ook Reestmond en de aangesloten gemeenten) streven naar het zo regulier mogelijk werken van de Wsw-medewerkers. Qua resultaat scoort Reestmond in de benchmark 2013 dus minder dan gemiddeld in Nederland en beter dan het gemiddelde van de Regio Noord.

4.2 Financiële kengetallen

Gebruikelijk is om ten aanzien van SW begrotingen en realisatie een onderscheid te maken in het subsidieresultaat en het bedrijfsresultaat.

Het subsidieresultaat is het verschil tussen de Rijkssubsidie Wsw en de arbeidskosten van de Wsw (dit zijn voornamelijk loonkosten).

Het bedrijfsresultaat is het verschillen tussen de Netto Toegevoegde Waarde (NTW) en de kosten voor reguliere personeel (niet-gesubsidieerd personeel, de medewerkers met een ambtelijk of privaatrechtelijk dienstverband, werkend in aansturing, begeleiding of staf) en de materiële kosten, bijvoorbeeld huisvesting.

Het exploitatieresultaat is het verschil tussen inkomsten en uitgaven van de totale organisatie, dus subsidieresultaat en bedrijfsresultaat.

Het subsidieresultaat

De loonkosten per arbeidsjaar² (AJ) zijn bij Reestmond in vergelijking met het landelijke gemiddelde erg hoog. Per AJ is dit 2.600 euro hoger. Indien de loonkosten op het landelijk

² Een arbeidsjaar (AJ) is een voltijdsplaats gecorrigeerd voor de mate van handicap. Deze correctie is overigens niet heel erg sterk: slechts voor een zeer beperkt deel van de medewerkers wordt een correctie toegepast. (Reestmond's taakstelling bedroeg 620 AJ (waarvan tbv De Wolden 50 AJ werkzaam zijn bij Alescon) en 652 personen in 2013)

gemiddelde zouden zitten, zouden de loonkosten zo'n 1,5 miljoen euro in totaal per jaar lager zijn. Deze loonkosten zijn nog maar heel beperkt te beïnvloeden.

Subsidieresultaat in cijfers:

Subsidieresultaat per AJ	landelijk	Reestmond	verschil	verschil totaal
Arbeidskosten Wsw	-27.700	-30.306	2.606	-1.497.120
Subsidie per Wsw	26.000	26.097	97	55.600
Subsidieresultaat	-1.700	-4.210	2.510	-1.441.520

Het bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat (NTW minus de kosten voor regulier personeel en de materiële kosten), is duidelijk beter dan landelijk gemiddeld. Landelijk is het bedrijfsresultaat per AJ 200 euro positief. Bij Reestmond is dit (exclusief incidentele lasten) iets meer dan 2.000 euro positief. Dit komt door lagere kosten. Zowel de kosten voor regulier personeel zijn lager, als de materiële kosten. Vergeleken met het landelijk gemiddelde is het bedrijfsresultaat van Reestmond 1.800 euro per AJ per jaar beter dan het landelijk gemiddelde.

Kosten regulier personeel

Om de kosten regulier personeel te kunnen beoordelen wordt een vergelijking gemaakt t.a.v. hoeveel reguliere medewerkers er zijn in verhouding tot de SW-medewerkers. Bij Reestmond zijn de kosten voor regulier personeel aanmerkelijk lager dan gemiddeld:

Tabel 4-1: aantal personen Wsw per reguliere kracht

	Landelijk	Reestmond
aantal personen Wsw	1109	658
aantal overige doelgroepen	171	14
aantal fte regulier personeel	104	33
verhouding 1 op:	12	21

Deze lagere verhouding heeft een sterk positief financieel effect: de kosten voor regulier personeel zijn hierdoor 1,5 miljoen per jaar lager dan wanneer het regulier personeel het landelijk gemiddelde zou volgen.

Achtergrond van dit lage aantal fte regulier personeel is een bewust zuinig beleid van de directie van Reestmond. Hoger gekwalificeerd Wsw-personeel is waar mogelijk ingezet op taken waar in veel Wsw bedrijven regulier personeel werkzaam op is. Zo worden taken op het gebied van KAM coördinatie en Technische Dienst geheel door SW medewerkers uitgevoerd. In 2013 is vanuit een structurele kostenbesparing van vier ton een bezuiniging doorgevoerd op onder meer regulier personeel dat werd ingezet op mensontwikkeling. Tenslotte zijn in een gemiddeld SW-bedrijf relatief meer reguliere productiekrachten werkzaam. Deze productiekrachten, met name in het groen, voeren specialistische taken uit, waardoor beter renderende opdrachten kunnen worden verworven. Zelfs wanneer het voordeel van minder fte reguliere krachten voor dit effect wordt gecorrigeerd, voert Reestmond de werkzaamheden uit met gemiddeld minder regulier personeel en daarmee tegen lagere kosten.

Materiële kosten

De materiële kosten zijn lager dan landelijk gemiddeld, zo'n 15%. Dit levert een voordeel van een kleine 300.000 euro per jaar op.

Netto Toegevoegde Waarde (NTW)

De NTW is per AJ 5% lager dan landelijke gemiddeld. Zoals hierboven is gemeld, is echter het aantal reguliere productiekrachten relatief laag bij Reestmond. De omzet die reguliere productiekrachten maken, wordt meegeteld in de Wsw-omzet. Als de NTW gecorrigeerd wordt voor dit effect, dan is de NTW ongeveer 5% *hoger* dan gemiddeld. De loonkosten Wsw zijn hoog omdat het niveau van de Wsw-medewerkers hoger is dan elders. In die zin zou een hogere NTW ook verwacht kunnen worden.

De NTW voor het gehele bedrijf ligt dus in de lijn met het landelijke gemiddelde. De NTW per werksoort laat wat dat betreft ook een beeld zien dat past in de landelijke gemiddelden. Er zijn dus geen werksoorten waarde de NTW (per medewerker) relatief sterk afwijkend zijn.

De gemiddelde NTW per AJ wordt behoorlijk verhoogd door de bijdrage van Metaal aan de NTW. Hierbij kan bedacht worden dat er relatief veel medewerkers in Beschut werken, waardoor het eenvoudiger wordt om een hogere NTW bij beschut te realiseren, omdat er relatief betere medewerkers intern werken. Daarom lijkt de NTW bij beschut aan de magere kant, maar wel binnen de landelijke bandbreedte.

Bij WOL speelt het effect het sterkst dat de NTW wat lager is, omdat er relatief weinig productiekrachten bij Reestmond werkzaam zijn.

De NTW is bij extern hoger dan gemiddeld. Hier zal meespelen dat er relatief weinig medewerkers extern werken, waarbij aannemelijk is dat hier relatief sterkere medewerkers gedetacheerd zijn dan bij SW-bedrijven waar relatief meer medewerkers gedetacheerd zijn.

Effecten van het stoppen van de instroom in de Wsw

Nu er geen nieuwe medewerkers met een Wsw indicatie meer zullen instromen in de Wsw kan indicatief berekend worden hoeveel Wsw medewerkers nog meetellen voor de (fictieve) taakstelling.

Ontwikkeling bezetting Wsw-medewerkers, in AJ	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meppel	278	264	244	228	216	205
De Wolden	100	93	83	74	69	62
Westerveld	118	111	101	93	88	83
Staphorst	48	48	45	43	42	40
totaal	543	515	473	438	414	390
totaal t.o.v. 2015		-5%	-13%	-19%	-24%	-28%

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
benodigde m2	8.632	7.754	7.119	6.600	6.234	5.867
afname/leegstand in m2	-	879	1.514	2.032	2.399	2.765
regulier personeel fte	32,5	31,8	30,5	29,7	29,0	27,6
regulier personeel afname	-	0,7	2,0	2,8	3,5	4,9

De financiële ontwikkeling van Reestmond is direct gekoppeld aan de aantallen SW medewerkers, vanuit de ontvangsten van Rijksbijdrage en gemeentelijke bijdragen en vanuit de opbrengsten uit werk (NTW).

Een daling van het aantal SW medewerkers betekent (los van eventuele optimalisatiemogelijkheden) een daling van inkomsten. Naast de mogelijkheid om de NTW minder sterk te laten dalen, die in de scenario-uitwerking terug komt, is de meest voor de hand liggende aanpak het zo gelijk mogelijk laten dalen van de bedrijfskosten.

4.3 Conclusie IST situatie

Reestmond is een relatief klein SW-bedrijf. Het bedrijf heeft hogere (maar beperkt beïnvloedbare) loonkosten voor de SW medewerkers dan gemiddeld. De resultaten uit de bedrijfsvoering zijn beter dan gemiddeld, maar niet voldoende om het totale exploitatieresultaat positief te kunnen maken.

Een negatief exploitatieresultaat dat niet (volledig) kan worden opgevangen vanuit het eigen vermogen, komt voor rekening van de deelnemende gemeenten.

Ten aanzien van de ontwikkeling van medewerkers op de werkladder, zijn de resultaten in reguliere plaatsingen in 2013 lager dan gemiddeld.

5 Mogelijkheden tot optimalisatie van het exploitatieresultaat

De effecten van de Participatiewet leiden tot een herbezinning op bestaand beleid en uitvoeringsvormen. Los daarvan kan bezien worden of er mogelijkheden zijn om de effecten van die wet te beïnvloeden, door bijvoorbeeld de financiële resultaten van Reestmond te verbeteren.

De focus op kosten en opbrengsten is bij Reestmond sterk aanwezig, zoals gezien in hoofdstuk 4. Weliswaar is het subsidieresultaat slechter dan gemiddeld, maar dat is lang geleden ontstaan, voor het aantreden van de huidige directie.

De onderwerpen die een positieve invloed op de resultaten kunnen hebben zijn:

Loonkosten Wsw

De loonkosten per arbeidsjaar zijn slechts zeer beperkt te beïnvloeden.

- Nieuw ingestroomde medewerkers kunnen op basis van de CAO maximaal 5 jaar op het minimumloon worden ingeschaald, wanneer er een daarbij passend Individueel OntwikkelingsPlan wordt opgesteld en gedurende die periode wordt bewaakt. Dit betreft dus de medewerkers die vanaf 2010 zijn ingestroomd.
- Medewerkers die vanwege hun beperking op een lager functieniveau aan de slag moeten, kunnen op basis van de laatst afgesloten CAO ook in beloning naar dat niveau worden geplaatst.
- Tenslotte kan voor de overige medewerkers een bevorderingsstop worden ingesteld.

Score op de werkladder

De tabel in hoofdstuk 4.1 toont dat Reestmond lager scoort op de werkladder waar het zo regulier mogelijk plaatsen van medewerkers betreft. In de regel is het zo dat meer regulier plaatsen financiële voordelen heeft, soms in opbrengsten, vaak in vermindering van kosten. Bij de scenario's wordt inzichtelijk welke voordelen hiervan zijn te verwachten.

Netto toegevoegde waarde

De NTW van Reestmond ligt rond het landelijke gemiddelde, maar de lonen Wsw liggen daar boven. Dit zou kunnen duiden op een hogere verdien capaciteit dan gemiddeld.

Er zijn enkele mogelijkheden om de NTW te verbeteren. Het gaat dan om het inwisselen van werk met een lage opbrengst naar werk met een hoge opbrengst. Dat kan door te zoeken naar opdrachtgevers die zelf een hoge marge op hun producten maken. Te denken valt aan auto-onderdelen, electro (van draadstrippen tot solderen en motoren assembleren), kabelbomen in elkaar zetten. Een dergelijke omslag zal wel tijd vergen, eenmalige kosten met zich meebrengen en goed doorgerekend moeten worden. Immers, de gemiddelde netto toegevoegde waarde wordt gerealiseerd tegen een laag kostenniveau. Te verwachten valt dat een hogere toegevoegde waarde alleen gerealiseerd kan worden tegen een hoger kostenniveau.

Conclusie optimalisatiemogelijkheden

Bij Reestmond is er sprake van een gezonde bedrijfsvoering. Op deelonderwerpen zullen optimalisaties mogelijk zijn, maar hiervan zijn geen belangrijke financiële effecten te verwachten.

6. Beleidsplannen in relatie tot de infrastructuur

Het gaat in deze paragraaf om de volgende onderzoeksvraag.

"In kaart brengen of en hoe de deelnemende gemeenten naast de uitvoering Wsw, de (vrijvallende) infrastructuur van Reestmond willen benutten voor andere doelgroepen op basis van beleidsplannen, aangevuld met bestuurlijke input.

Vanuit een aantal thema's die èn actueel zijn èn een mogelijk raakvlak met Reestmond kunnen bieden is in beeld gebracht of en waar de gemeenten raakvlakken zien:

1. Gemeentelijke samenwerking binnen sociaal domein
2. Werkbedrijf/ Arbeidsmarktregio
3. Toeleiding/ Re-integratie/ visie Participatiewet
4. Jongeren
5. Tegenprestatie
6. Beschut werk
7. Werkgeversbenadering
8. Wsw

In de bijlage is een uitgebreide toelichting op dit onderdeel opgenomen.

6.1 Gemeentelijke samenwerking binnen sociaal domein

Algemeen

Gemeenten staan voor de uitdaging de decentralisaties inhoudelijk en qua budget zo goed mogelijk uit te voeren. Ook in de Reestmond regio is sprake van gemeentelijke samenwerking. Meppel, Westerveld en Staphorst werken samen met Steenwijkerland en Zwartewaterland op het gebied van de decentralisaties. Beleidsvoorbereiding heeft gezamenlijk plaatsgevonden en geleid tot een gezamenlijke missie en visie over decentralisaties en de wens de Participatiewet samen vorm te geven.

Beleidsmatig en bestuurlijk

In de beleidsplannen rondom het thema gemeentelijke samenwerking is er geen directe link naar de uitvoering, dus ook niet naar Reestmond.

Er zijn kaders die consequenties zullen hebben, zoals:

- Efficiency en effectiviteit in de uitvoering (geen dubbelingen in het proces)
- Wsw medewerkers in principe op gelijke wijze benaderen als andere doelgroepen

Betrokkenheid bij meerdere samenwerkingsverbanden in het sociaal domein leidt zowel bij De Wolden als Westerveld tot de vraag in hoeverre dat naar de toekomst wenselijk blijft:

- Doordat bij de IGSD Steenwijkerland-Westerveld/NoordWestGroep de re-integratie en de Wsw bij elkaar komen, speelt bij Westerveld de vraag of er door intensieve samenwerking of fusie van de Wsw uitvoeringsbedrijven Reestmond en NoordWestGroep effectiviteits- en/of efficiency voordelen te behalen zijn.
- De Wolden ervaart verschillen in de uitvoering van de bedrijven en een onevenredige druk op de eigen organisatie om de rol naar beide gemeenschappelijke regelingen goed in te kunnen vullen.

6.2 Arbeidsmarktregio en werkbedrijf

Beleidsmatig en bestuurlijk

De sub-regio SSWZM, valt, samen met 9 andere gemeenten, onder de arbeidsmarktregio IJsselvechtstreek (centrumgemeente Zwolle). De Wolden behoort met 5 andere gemeenten tot de arbeidsmarktregio Drenthe (centrumgemeente Emmen). In de beleidsplannen rondom het thema gemeentelijke samenwerking is er geen directe link naar Reestmond.

6.3 Toeleiding/ Re-integratie/ visie Participatiewet

Beleidsmatig en bestuurlijk

De plannen van de vier gemeenten van de GR geven in de volgende kernpunten de doelstellingen weer:

- Integrale dienstverlening in de vorm van maatwerk.
- Uitgaan van eigen kracht.
- Dienstverlening is leidend, niet de huidige organisatiestructuren.
- Op termijn komen tot een nieuwe ondersteuningsstructuur.
- Aansluiting zoeken tussen arbeidsmatige dagbesteding en nieuw beschut.

Ten aanzien van financiën wordt gesproken over 'zo budgettair neutraal mogelijk'. Nog niet duidelijk is of alle gemeenten een precies beeld hebben van de beschikbare budgetten, verplichte uitgaven en het resterend vrij te besteden deel.

Daar waar Meppel, De Wolden en Staphorst de regie op uitvoering van de Participatiewet bij de gemeenten leggen, is de uitvoeringsregie voor Westerveld verlegd naar de IGSD/NWG, binnen gestelde kaders.

Ten aanzien van uitvoeringsvraagstukken geven de gemeenten expliciet aan dat daar waar dienstverlening leidend moet zijn er wel gebruik gemaakt kan worden van (onderdelen van) bestaande infrastructuren/organisaties. Dat gebruik is dan nadrukkelijk niet 'omdat we die organisatie nu eenmaal toch hebben', maar omdat de infrastructuur, delen van de infrastructuur of kwaliteiten van de organisatie of specifieke medewerkers een goed antwoord bieden op de vraag van de klant.

Een structurele rol in de begeleiding van Participatiewet-cliënten vanuit Reestmond (klantregie) wordt door de gemeenten niet gezien. Wel kan het zo zijn dat de beschikbare kennis en kunde kan worden ingezet (vanuit Reestmond of door deze op te nemen in een andere structuur). Er kan in individuele gevallen, bijvoorbeeld in het belang van de ontwikkeling van de betrokken inwoner of op verzoek van een klantmanager, een tijdelijke plaatsing worden gedaan.

6.4 Jongeren

Beleidsmatig en bestuurlijk

De beleidsplannen geven aan dat de gemeenten bijzondere aandacht voor jongeren van belang vinden. Door hen te begeleiden en ondersteunen van de overstap van school naar werk en tijdens de werkende periode wil men uitval voorkomen. Daarbij ziet men geen rol voor Reestmond.

6.5 Tegenprestatie

Algemeen

Wanneer een inwoner een uitkering ontvangt, dan kan de gemeente vragen een tegenprestatie te verrichten. Een tegenprestatie is een onbetaalde maatschappelijk nuttige activiteit van beperkte duur en omvang. De tegenprestatie zijn werkzaamheden die worden verricht naast of in aanvulling op reguliere arbeid. Ze mogen niet leiden tot verdringing op de arbeidsmarkt. Ook mag de tegenprestatie het re-integratiebeleid niet doorkruisen. Het oordeel in hoeverre concrete activiteiten hieraan voldoen ligt bij het college.

Beleidsmatig en bestuurlijk

Alle vier de gemeenten hanteren de tegenprestatie dan wel wederkerigheid. De voorwaarden verschillen per gemeente. Een structurele rol voor Reestmond wordt niet gezien of niet gezien als passend als maatschappelijk nuttige activiteit, en de tegenprestatie kan niet gericht zijn op exploitatiedoelstellingen van Reestmond. Wel kan er in individuele gevallen, bijvoorbeeld op verzoek van de betrokken inwoner of van een klantmanager, een tijdelijke plaatsing worden gedaan.

6.6 Nieuw Beschut werk

Nieuw beschut werk wordt vaak gelijk gesteld aan (beschut binnen in) de Wsw. Het kent echter een aantal belangrijke verschillen: er is bij beschut werk geen sprake van een CAO Wsw. Ook kan de werkplek, net als bij de uitvoering van Wsw overigens, zich bij een reguliere werkgever bevinden. Gemeenten zijn niet verplicht beschutte werkplekken aan te bieden. Hiervoor heeft bijvoorbeeld de gemeente Tilburg gekozen. Als gemeenten hier wel toe besluiten dan mogen zij dit naar eigen inzicht vormgeven. Wel wordt beschut werk gezien als een taak waarover afstemming dient plaats te hebben binnen het werkbedrijf. De eerste ervaringen met het aanvragen van een advies beschut werk bij het UWV geven het beeld van een strengere toepassing van de criteria dan verwacht.

Beleidsmatig en bestuurlijk

De gemeenten willen beschut werk organiseren, eventueel in samenhang met arbeidsmatige dagbesteding en mogelijk zelfs bij organisaties die dit aanbieden. Uitgangspunt is dat mensen dichtbij de eigen woon/ leefomgeving werkzaam zijn. Westerveld en Meppel geven aan dat het uitgangspunt, ook bij beschut, zo regulier mogelijk (en dus een werkplek bij werkgever) werken is. Beschut werk is maatwerk, dat zo lokaal mogelijk, liefst in wijken en buurten tot stand moet komen. De gemeenten zijn allen voornemens aan beschut werk invulling te geven.

De inzet van Reestmond op nieuw beschut wordt gezien in het eerder besproken kader van kwaliteit: niet 'omdat we die organisatie nu eenmaal toch hebben', maar omdat de infrastructuur, delen van de infrastructuur of kwaliteiten van de organisatie of specifieke medewerkers een goed antwoord bieden op de vraag van de klant. Daarbij zal Reestmond niet als formeel werkgever fungeren.

6.7 Werkgeversbenadering

Algemeen

De Participatiewet, die tot doel heeft mensen zo regulier mogelijk te laten werken, is in werking getreden. De teruglopende re-integratiebudgetten, de toenemende publieke en private samenwerking op (sub)regionaal niveau en opkrabbende economie maken dat de prikkel voor gemeenten om te komen tot een aangescherpte gemeentelijke werkgeversbenadering toeneemt. Een werkgeversbenadering die tot doel heeft om daadwerkelijk tot duurzame uitstroom dan wel (tijdelijke) werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te komen. In de werkgeversdienstverlening kijken we ook steeds meer naar mogelijke andere samenwerkingsvormen tussen bedrijven en gemeente die goed zijn voor de kwaliteit van leven en werken in de stad of het dorp.

Beleidsmatig en bestuurlijk

In de Arbeidsmarktregio's zijn afspraken gemaakt over (de ontwikkeling van een gezamenlijke) werkgeversdienstverlening. Tussen Steenwijkerland, Westerveld, Zwartewaterland, Staphorst en Meppel functioneert inmiddels een afgestemde werkgeversbenadering, waarin ook de NoordWestGroep, Reestmond en UWV participeren. De uitvoering hiervan heeft al consequenties gehad voor de uitvoering door de betrokken instanties (zo is bijvoorbeeld een accountmanager van Reestmond gedetacheerd bij de gemeente Meppel), er zal de komende tijd een nog verder integratie plaatsvinden.

6.8 Wsw

Per januari 2015 is er een instroomstop op de Wsw. Iedereen die een vast Wsw dienstverband had op 31 december 2014 behoudt zijn rechten en plichten conform de Wsw en de CAO Wsw. Het aantal mensen dat gebruik maakt van de Wsw zal de komende decennia door natuurlijke uitstroom afnemen. De verwachting is dat dit met een snelheid van zo'n 6% per jaar gebeurt. De Wsw wachtlijst is per januari 2015 opgehouden te bestaan. Diegenen die voldoen aan de voorwaarden krijgen prioriteit bij de instroom op garantiebanen.

De visie op de uitvoering van SW bedrijven het laatste decennium is veranderd. Mensen met een beperking dienen zo regulier mogelijk te werken. Er dient meer gekeken te worden naar wat iemand wel kan in plaats van naar wat iemand niet kan. Het werken in een beschermde omgeving binnen de muren van een SW bedrijf is alleen bedoeld voor diegenen die daar echt op zijn aangewezen en ook dat kan wellicht anders georganiseerd worden.

Beleidsmatig en bestuurlijk

Alle gemeenten geven aan dat het beleid "van binnen naar buiten, zoveel mogelijk plaatsen in de reguliere arbeidsmarkt" moet worden doorgezet.

Daarbij gelden de volgende uitgangspunten:

- Ten aanzien van uitvoeringsvraagstukken geven de gemeenten aan dat dienstverlening leidend moet zijn. Er kan gebruik gemaakt worden van (onderdelen van) bestaande infrastructuren/organisaties. Dat gebruik is dan nadrukkelijk niet 'omdat we die organisatie nu eenmaal toch hebben', maar omdat de infrastructuur, delen van de infrastructuur of kwaliteiten van de organisatie of specifieke medewerkers een goed antwoord bieden op de vraag van de klant.

- Mocht een nieuw besluit over de positionering leiden tot nieuwe taken voor Reestmond en/of toenemende financiële risico's, dan heeft De Wolden de voorkeur om de GR relatie om te zetten naar een inkooprelatie.
- Staphorst ziet veel mogelijkheden binnen de eigen gemeente om nieuwe doelgroepen te plaatsen, maar ook om de Wsw medewerkers die (op termijn) detacheerbaar zijn aan een baan te helpen.
- Westerveld ziet in een samenwerkingsscenario met de NoordWestGroep mogelijkheden om in een toekomstig krimpscenario wat langer armslag te houden om de taken zo goed mogelijk uit te voeren.
- Meppel kiest ervoor om de klantregie zo breed mogelijk over alle domeinen te organiseren vanuit één organisatie.
- Ten aanzien van de spagaat van de Wsw (zo regulier mogelijk plaatsen is sociaal gezien het beste, maar financieel niet altijd) is verbetering van arbeidsmogelijkheden richting de reguliere markt prioritair ten opzichte van het in stand houden van de huidige infrastructuur.
- De verantwoordelijkheid van de gemeenten betreft ook het reguliere personeel.

7. Scenario's

De opdracht is:

"Scenario's in kaart brengen, inclusief gevolgen voor Reestmond en de afzonderlijke deelnemende gemeenten, over het voortbestaan van de GR en het al dan niet benutten van de vrijvallende infrastructuur, inclusief een terugval scenario indien door voorgenomen ambities voor de overige taken binnen de Participatiewet tegenvallen bij één of meerdere gemeenten

Om te komen tot een aantal scenario's is in eerste instantie aandacht besteed aan de vrijvallende infrastructuur.

Om deze vraag te beantwoorden is een aantal bedrijfsbezoeken gepleegd, en is aan de projectgroep en aan Reestmond zelf gevraagd bij welke onderdelen van de huidige dienstverlening zij die meerwaarde zien.

Reestmond kenmerkt zich als een echt werkbedrijf. Er is genoeg werk, dat in een efficiënt en effectief werkende organisatie wordt uitgevoerd. Dat werk wordt uitgevoerd door de huidige Wsw-medewerkers met een dienstverband en zal wanneer de effecten van de stop op de instroom zich doen gelden deels moeten worden uitbesteed of afgestoten. Reestmond kenmerkt zich vooral door de wijze waarop de uitvoering van het werk organisatorisch en financieel beheersmatig is ingericht. Met een kleine begeleidende staf, onder meer door ook SW-medewerkers in te zetten voor de aansturing van het werk, is men in staat om de werkzaamheden uit te voeren tegen lage kosten en om door middel van ontwikkeling, begeleiding en werk mensen arbeidsfit te maken.

De inzet van de infrastructuur aan werkplekken van de GR Reestmond voor de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet is niet aan de orde (zie §6.2 en §6.8) De gemeenten hebben besloten om zelf de Participatiewet uit te voeren (klantregie). Uitgangspunt is ook dat de nieuwe cliënten van de Participatiewet zo veel mogelijk werkzaam moeten zijn bij reguliere werkgevers. Voor "beschut werk nieuwe stijl" moeten nog keuzes worden gemaakt.

De 'harde' infrastructuur bestaat naast de gebouwelijke infrastructuur uit een klein machinepark, met name voor metaal en groen. Daarnaast een zachte infrastructuur van kennis, kunde en ervaring met relaties in het zakelijk netwerk van waaruit de opdrachten en externe werkplekken worden verworven, van waaruit werkvoorbereiding en werkprocessen worden ontworpen en/of ingericht en een bedrijfsmatige beheer- en controlfunctie.

Een infrastructuur om de ontwikkeling van medewerkers te richten en ondersteunen.

De ontwikkeling van medewerkers is een belangrijk onderdeel van het werk van een sociale werkvoorziening. Het gaat dan om competent maken, opleiden en kwalificeren.

De Gemeente Meppel heeft deze faciliteit voor de (oude) doelgroep van de Participatiewet opgebouwd in de vorm van het LeerWerkCentrum. Reestmond heeft die taak onder meer ingevuld door de inrichting van test- en trainingsfaciliteiten, en een arbeidsontwikkelmethodiek gebaseerd op de Werkladder in combinatie met een cliëntvolgsysteem. Er is een eenmalig grootschalig opleidingstraject uitgevoerd onder de noemer Reestmond Academie. Deze infrastructuur bestaat uit een 'hard' deel, het instrumentarium, en een zacht deel, de kwaliteiten van werkleiding en personeelsfunctionarissen.

Met het inzicht in de IST-situatie, het gemeentelijk beleid en de vrijvallende infrastructuur als basis zijn in samenspraak met de werkgroep drie scenario's ontwikkeld.

1. Een verbinding tussen de Wsw en Participatiewet

Naar verwachting zijn veel mensen die onder het regime van de Participatiewet vallen niet direct plaatsbaar en is een traject nodig om die mensen werk-fit te laten worden. De klantregie op werk zal hier ook plaatsvinden.

Dat kan het beste in een echte werkomgeving, met echt werk, maar wel een veilige omgeving waar ruimte is voor ontwikkeling en groei. De trajecten en organisatie worden erop ingericht dat men zo snel mogelijk regulier gaat werken. Alleen mensen die vallen onder de sub-doelgroep 'nieuw beschermt' waarvoor geen reguliere plaats wordt gevonden, zullen langere tijd bij Reestmond blijven werken. Door de uitstroom van Wsw medewerkers zal de organisatie in een langzaam tempo kleiner worden.

2. Zo snel als mogelijk regulier werken

In dit scenario gaat iedereen met een Wsw-dienstverband voor wie dat direct of op termijn mogelijk is regulier werken. Trajecten voor de doelgroep Participatiewet worden niet bij Reestmond ondergebracht. Reestmond brengt bedrijfsonderdelen als groen en metaal onder bij de gemeenten zelf of bij samenwerkingspartners. De overige medewerkers gaan in groepjes of individueel bij bedrijven aan de slag. Na het slagen van deze inspanning is de eigen organisatie nog gericht op een veel kleinere groep die arbeid verricht in een beschermde omgeving en op het begeleiden van de (extern) geplaatste medewerkers. De eigen organisatie, inclusief huisvesting wordt in een snel tempo kleiner. Daarmee komen na afronding van die inspanning verschillende taken in de aansturing en in arbeidsontwikkeling te vervallen.

3. Scenario Beschut Werkbedrijf

De aanpak van dit scenario komt voor een groot deel overeen met scenario 'Zo snel als mogelijk regulier werken'. Als uitgangspunt geldt dat vanuit de Participatiewet de gemeenten de rol hebben om mensen zo regulier mogelijk naar werk te begeleiden. Die taken vervullen ze in dit scenario ook voor mensen met een Wsw-dienstverband. De organisatie Reestmond is verantwoordelijk voor het bieden van werk aan de medewerkers die aangewezen zijn op beschutte arbeid, voor zowel beschermt binnen als (een deel van) Nieuw Beschut. De gemeenten zijn naast het ontwikkelen en plaatsen van oud Wsw-medewerkers verantwoordelijk voor de vervreemding van bedrijfsonderdelen.

In een werkgroep met vertegenwoordigers van de gemeenten en Reestmond is bepaald aan de hand van welke criteria de scenario's worden beoordeeld. De scenario's zijn daarnaast financieel afgezet tegen het basisscenario.

De financiële effecten zijn berekend op basis van het aantal fte zoals dit opgenomen is in de begroting 2016 van Reestmond, exclusief de overplaatsingen die in de begroting voorzien zijn. De kosten en opbrengsten per fte zijn op basis van een opgave over het exploitatieresultaat van de werksoorten in 2014.

7.1 Basisscenario

In dit rapport worden drie scenario's beschreven, waarvan de te verwachten financiële effecten berekend zijn. Die effecten worden vergeleken met een basisscenario. Dit is een referentie-scenario waarin er van uit wordt gegaan dat de GR Reestmond in stand blijft en er alleen uitstroom uit de Wsw plaatsvindt, zonder dat er vanuit de Participatiewet nieuwe instroom is of inkomsten verworven worden door uitvoering van andere taken dan de gedelegeerde Wsw-taken. Dit scenario is gebaseerd op de (primaire) begroting 2016, waarin ook een meerjarenperspectief naar 2019 is aangegeven. Omdat voor dit onderzoek een perspectief van 5 jaar, tot en met 2020, is genomen, heeft Reestmond ook de exploitatie 2020 gemaakt, met de uitgangspunten van de jaren daarvoor. Voor een zuiver beeld zijn de prijsindexaties uit de begroting achterwege gelaten. In de begroting van Reestmond is een doorstroom van binnen naar buiten opgenomen. Omdat het basisscenario bedoeld is als een referentiescenario waarin geen (belangrijke) wijzigingen zijn opgenomen, is de doorstroom (die ook onderdeel uitmaakt van scenario 2 en 3) uit het basisscenario gehaald.³

Uitgangspunt is het aantal Arbeidsjaren (AJ) zoals in de begroting 2016 is opgenomen.

Tabel 7-1 Ontwikkeling aantal AJ Reestmond 2015-2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
blijfkans t.o.v. 2014	95%	90%	82%	76%	72%	68%
Rijkssubsidie per AJ	25,9	25,4	24,9	24,4	23,9	23,4
AJ (totaal Reestmond)	543,4	515,0	472,9	438,4	414,0	389,7

Het aantal arbeidsplaatsen daalt t/m 2020 dus met ongeveer één-derde.

Dit leidt tot het volgende meerjarenperspectief in het basisscenario, het scenario van het handhaven van de huidige Wsw-uitvoeringstaken.

Tabel 7-2 Exploitatie bij basisscenario

Financieel resultaat o.b.v. begroting Reestmond	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Bedragen *1.000 euro</i>					
Rijkssubsidie	13.082	11.774	10.697	9.896	9.119
Arbeidskosten Wsw	-15.428	-14.157	-13.402	-12.648	-11.892
Subsidieresultaat	-2.347	-2.383	-2.706	-2.752	-2.773
NTW	4.405	4.012	3.703	3.484	3.266
kosten regulier personeel	-2.011	-1.930	-1.882	-1.836	-1.743
materiële kosten	-1.719	-1.655	-1.601	-1.562	-1.523
Bedrijfsresultaat	676	427	220	87	0
exploitatieresultaat	-1.671	-1.955	-2.486	-2.666	-2.773

Het subsidieresultaat verslechtert door de afname van de vergoeding per Wsw-plaats met 500 euro per jaar. Ook is het gemiddelde loonkostenniveau van de medewerkers die de

³ Op deze wijze ontstaat een beeld dat vergelijken mogelijk maakt

komende jaren uitstromen hogere dan gemiddeld. Ook daardoor wordt het effect op de korting op de rijksbijdrage wat gedempt.

Het bedrijfsresultaat verslechtert ook. Het blijft in de periode t/m 2020 positief, maar in 2020 is het bedrijfsresultaat inmiddels nul. Naar verwachting zullen de kosten per arbeidsplaats de komende jaren toenemen, omdat de inkomsten sneller dalen dan de uitgaven. Bovendien ontstaan er nadelen door de afnemend schaalgrootte: sommige functies kunnen niet 'meebewegen' met de reductie van het aantal Wsw-medewerkers.

Dit geldt met name voor indirect personeel. Deze verslechtingen heten krimp-inefficiënties. Er zijn twee kostensoorten te onderscheiden: kosten voor regulier personeel en de materiële kosten (huisvesting, machines, diensten e.d.). Het verschil tussen de recht evenredige daling van de kosten en de verwachte werkelijke daling is als volgt.

Tabel 7-3 Krimp-inefficiënties in het basisscenario

<i>Bedragen *1.000 euro</i>	2016	2017	2018	2019	2020	totaal
Krimp-inefficiënties op lonen regulier	-62	-140	-223	-269	-269	-962
Krimp-inefficiënties op materiële kosten	-41	-115	-173	-213	-253	-796
Totaal krimp-inefficiënte	-103	-255	-396	-482	-522	-1.758

Krimp-inefficiënties ontstaan omdat de kosten niet snel genoeg kunnen dalen. In de begroting van Reestmond zijn veel materiële kosten flexibel gesteld. De vervoermiddelen en het werkmaterieel (met name ten behoeve van groen) zijn aangekocht op een flexibele basis en flexibel afstootbaar. Met name de kosten van huisvesting en andere activa zijn minder goed te beïnvloeden.

Ook bij regulier personeel is een afname voorzien (vanwege pensioen e.d.), maar deze uitstroom kan geen gelijke tred houden met de uitstroom van SW medewerkers. Er kan overwogen worden afvloeiingskosten te betalen voor de afvloeiing van het teveel aan personeel. Hiervan is niet uitgegaan in het basisscenario. Het aantal regulier personeel is laag, zoals gezien in hoofdstuk 4, zodat het niet waarschijnlijk is dat dit aantal rechtevenredig kan dalen met de daling van het aantal Wsw-ers. De hoogte van de afvloeiingskosten is afhankelijk van de CAO en het sociaal plan.

In de weergave van krimp-inefficiënties is geen rekening gehouden met beheersmaatregelen. Projectmatig kan worden gestuurd op beperking van de inefficiënties. Daarnaast kan in de GR een afspraak worden gemaakt over de dekking van frictiekosten.

Bij de alternatieve scenario's wordt berekend hoe groot de verandering is ten opzichte van het basisscenario.

In de alternatieve scenario's kan onder andere worden bepaald wat de effecten zijn van het opnieuw benutten van de infrastructuur die vrijvalt door uitstroom van Wsw-medewerkers.

7.2 Scenario 1: verbinding tussen Wsw en Participatiewet

Dit scenario heeft als uitgangspunt dat de inzet van faciliteiten en kwaliteiten van Reestmond toegevoegde waarde biedt voor de processen en doelstellingen van de Participatiewet.

In dit scenario wordt bij Reestmond belegd:

- de volledige uitvoering van de Wsw;
- de uitvoering van trajecten gericht op werkfit maken;
- een gedeeltelijke uitvoering van Nieuw Beschut;
- tijdelijke inzet van werkplekken voor mensen die onder de Participatiewet vallen en waarvoor nog geen passende reguliere plek is gevonden, of mensen voor wie een nieuwe detachingsplek moet worden gevonden.

De overweging bij dit scenario is dat lang niet iedereen uit de doelgroep Participatiewet direct inzetbaar is op de reguliere arbeidsmarkt. Voor sommigen speelt dat ze al lang uit het arbeidsproces zijn en de benodigde vaardigheden ontberen. Daarbij gaat het vooral om persoonlijke vaardigheden als werktempo, flexibiliteit, omgaan met leiding en feedback enzovoorts. In sommige gevallen kan ook ontwikkeling op vakvaardigheden aan de orde zijn, hoewel veel werkgevers aangeven die ontwikkeling zelf te kunnen begeleiden. Dit scenario sluit aan bij de kwaliteiten van Reestmond in het beschikbaar hebben van werk en een werk- en arbeidsontwikkelinfrastructuur. Om deze infrastructuur beschikbaar te blijven houden, zal er jaarlijks een minimum aantal trajecten moeten worden ingekocht. Dat aantal zal door de gemeenten moeten worden bepaald.

Het is in dit scenario niet zo dat het exploitatieresultaat of benutting van productiecapaciteit van Reestmond leidend is. De overweging in dit scenario is dat het inzetten van de huidige infrastructuur zinvol zou kunnen zijn voor een deel van de doelgroep vanuit de Participatiewet.

Welke mensen in aanmerking komen voor een traject wordt door de gemeenten bepaald. Voor de financiële uitwerking zijn de volgende aannames gehanteerd:

Door het Ministerie SZW wordt er van uitgegaan dat een gemeente van 100.000 inwoners een jaarlijkse instroom heeft van 30 personen die voorheen in de Wsw terecht zouden komen en 30 personen vanuit de Wajong. Gezamenlijk hebben de vier gemeenten ten opzichte van het gemiddelde van Nederland een hoger aantal Wsw en Wajong.

Tabel 7-4 Huidig aantal Wsw per 100.000 inwoners⁴

Wsw landelijk	5,7	per 100.000 inwoners
Wsw Reestmond gemeenten	7,2	per 100.000 inwoners
	26%	meer

Tabel 7-5 Huidig aantal Wajong per 100.000 inwoners⁵

Wajong landelijk	21	per 100.000 inwoners
Wajong Reestmond gemeenten	24	per 100.000 inwoners
	13%	meer

Als er van uit wordt gegaan dat de nieuwe doelgroepen in de Participatiewet zich naar verhouding op een zelfde manier ontwikkelen als de Wsw en Wajong nu, dan zal de jaarlijkse instroom als volgt zijn.

⁴ Bron: Cedris bedrijfsvergelijking

⁵ Bron: CBS

Tabel 7-6 Statistisch verwachte jaarlijkse instroom nieuwe doelgroep voor de Reestmond gemeenten

	instroom jaarlijks
Voorheen Wsw	30
Voorheen Wajong	27
Totaal	57

De groep die voorheen onder de Wsw viel, valt vanaf 1 januari onder de Participatiewet. In de Participatiewet kan de gemeente een inwoner die daarvoor geïndiceerd wordt een Nieuw Beschut plaats aanbieden. Landelijk wordt er van uit gegaan dat van de totale uitstroom uit de Wsw, 1/3 weer wordt ingevuld door Nieuw Beschut. Indien de vier gemeenten ervoor kiezen om Nieuw Beschut plaatsen aan te bieden en het aantal de landelijke verwachting volgt, leidt dit tot de volgende ontwikkeling van het aantal Nieuw Beschut.

Aantal Nieuw Beschut	2016	2017	2018	2019	2020
uitstroom oud Wsw	-28,4	-42,2	-34,5	-24,3	-24,3
instroom 1/3 nieuw beschut	9,5	14,1	11,5	8,1	8,1
cumulatief nieuw beschut	9,5	23,5	35,0	43,1	51,2

Er is inmiddels ervaring opgedaan bij o.a. de gemeente Meppel bij de aanvraag van de indicatie 'Nieuw Beschut' van het UWV. In een groot aantal gevallen wordt de indicatie niet toegewezen. Mede op basis van deze ervaring gaan gemeenten uit van een instroom van 5 personen in Nieuw Beschut per jaar.

In het vorige hoofdstuk 'Beleidsplannen in relatie tot de infrastructuur' is aangegeven dat bij alle cliënten van de Participatiewet, ook voor Nieuw Beschut, het uitgangspunt is: zo regulier mogelijk werken. Daarom zal niet iedereen die voor Nieuw Beschut werken in aanmerking komt, naar Reestmond gaan. In scenario 1 zijn verder de volgende aannames gehanteerd:

Tabel 7-7 Plaatsing nieuwe doelgroepen bij Reestmond

	Percentage bij Reestmond geplaatst
Nieuw Beschut	80%
Overig voorheen Wsw	33%
Voorheen Wajong	25%

Tenslotte kunnen de gemeenten ook inwoners vanuit de oude WWB doelgroep bij Reestmond plaatsen. Dit gebeurt op dit moment niet erg veel. Voorlopig en voorzichtigshalve wordt als uitgangspunt genomen dat voor de vier gemeenten samen ongeveer 20 personen per jaar bij Reestmond geplaatst worden.

De vraag is hoeveel arbeidsplaatsen met deze aannames door de nieuwe doelgroepen bezet zullen worden. De deeltijdfactor van Nieuw Beschut wordt aangenomen als vergelijkbaar aan de huidige Wsw. Van de overige groepen is de verwachting dat het deeltijdpercentage lager is: 75%. Verder bij de overige groepen is aangenomen dat de plaatsing maximaal 2 jaar bij Reestmond is en dat er jaarlijks 25% eerder dan twee jaar uitvalt. Bij bovenstaande aannames ontwikkelt het aantal medewerkers vanuit de nieuwe doelgroepen zich als volgt.

Tabel 7-8 Aantal fte vanuit P-wet geplaatst bij Reestmond

	2016	2017	2018	2019	2020
Nieuw Beschut	4,0	8,0	12,0	16,0	20,0
Overige doelgroepen vanuit de P-wet	43,9	43,9	43,9	43,9	43,9
totaal	47,9	51,9	55,9	59,9	63,9

Met deze aantallen vanuit de Participatiewet, neemt het totaal aantal arbeidsplaatsen minder sterk af dan in het geval dat Reestmond alleen de Wsw blijft uitvoeren. Maar alsnog daalt het aantal arbeidsplaatsen.

Tabel 7-9 Verschil Reestmond met of zonder instroom vanuit P-wet

	2016	2017	2018	2019	2020
Alleen Wsw	515,0	472,9	438,4	414,0	389,7
Met instroom P-wet	562,9	524,8	494,3	474,0	453,6

Het uitgangspunt bij dit scenario is dat er meer werkplekken beschikbaar komen voor mensen met een arbeidshandicap bij reguliere werkgevers, en dat er daarnaast behoefte blijft aan een bedrijfsmatig ingerichte publieke infrastructuur voor:

- Detachering
- Beschut werk
- Leerwerk, arbeidsfit
- Conjuncturele schommelingen in de vraag naar personeel
- Werkplekken voor mensen wiens detachering is gestopt.

De doelgroep Participatiewet voor wie de plaatsing een karakter heeft van leerwerk of werkfit krijgt geen dienstverband bij Reestmond.

Zij moeten immers zodra dit mogelijk is met loonkostensubsidie aan het werk bij een reguliere werkgever.

De uitvoeringsverantwoordelijkheid in dit scenario is als volgt:

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de doelgroep Participatiewet en Reestmond voor de doelgroep Wsw. Voor de taakgebieden Nieuw Beschut en Leerwerk/Werkfit kopen de gemeenten een aantal van de trajecten in bij Reestmond.

Scenario	P-Wet regulier (loonk subs garantiebanen)	P-Wet leerwerk (met beh v uitk)	P-Wet nieuw beschut	WSW beschut	Wsw WOL	WSW Deta	WSW BW
WSW oud en deel P-Wet	G	G/R	G/R	R	R	R	R
G- Gemeenten R Reestmond							

7.3 Beoordeling van scenario 1

Flexibiliteit

In dit scenario is er voor de gemeenten een kant en klare faciliteit beschikbaar voor doelgroepen van de Participatiewet die aangewezen zijn op een voorziening voor Beschut Werk, of die pas op termijn inzetbaar zijn bij reguliere werkgevers, omdat er eerst nog een ontwikkeling moet plaatsvinden op werknemersvaardigheden.

Voor gedetacheerde medewerkers van zowel de doelgroep oud-Wsw als van de Participatiewet is er een tijdelijke werkplek beschikbaar wanneer hun detachering wordt beëindigd, bijvoorbeeld omdat de werkgever om economische redenen het contract opzegt, of omdat de plaatsing toch geen goed passende plaatsing bleek te zijn.

Omdat er jaarlijks een minimum aantal trajecten moet worden belegd bij Reestmond kunnen de gemeenten niet per definitie voor alle mensen maatwerk bieden. (Stel dat voor niemand werk bij Reestmond de meest passende aanpak is, dan moet er toch een aantal mensen tijdelijk daar aan de slag).

Behouden kwaliteiten

Reestmond behoudt alle taken ten aanzien van de doelgroep Wsw en krijgt een aantal aanvullende taken, die qua inhoud niet afwijken van het huidig takenpakket. Daarmee blijft de beschikbare kwaliteit van de organisatie behouden.

Reestmond heeft relatief weinig regulier personeel in dienst. Posities als meewerkend voorman, medewerker technische dienst en KAM coördinator (Kwaliteit, Arbo en Milieu) worden bezet door Wsw-medewerkers. Bij uitstroom van deze medewerkers zullen sommige functies moeten worden ingevuld door regulier personeel of worden ingekocht, wat een negatief effect zal hebben op de exploitatiekosten.

Beperken ondernemersrisico

De huidige risico's in de onderneming blijven in dit scenario gehandhaafd. Reestmond blijft voor eigen rekening en risico opdrachten aannemen en uitvoeren. Omdat er geen eigen producten meer worden gefabriceerd, is het ondernemersrisico niet bijzonder hoog, doch hoger dan wanneer uitsluitend gewerkt zou worden vanuit een positie als leverancier van arbeidskracht.

De scherpe focus op kostenbewustzijn in de uitvoering blijft aanwezig omdat in dit scenario er geen sterke krimp van de organisatie wordt voorzien en dus ook geen sterke krimp van het regulier personeel.

Doordat er sprake is van een uitbreiding van taken en een toestroom van trajecten neemt de omvang van het ondernemersrisico iets toe. Zo zal de begroting worden gebaseerd op een minimum aantal trajecten. Wanneer de gemeenten die trajecten niet (in voldoende mate) inkopen, zal dat consequenties hebben voor de financiële realisatie.

Zo regulier mogelijk

De doelstelling van de gemeenten is dat ook mensen met een arbeidsbeperking zo regulier mogelijk werken. Daarbij geldt dat dit passende arbeid moet zijn en dat gestreefd moet worden naar duurzame plaatsingen.

Omdat Reestmond jarenlang de focus heeft gehad op uitvoering van de opdrachten tegen zo laag mogelijke kosten loopt het bedrijf aan tegen de klassieke Wsw-spagaat: kiezen tussen de mensen zo veel mogelijk zo regulier mogelijk laten werken of zorgen dat tegen de huidige kostenstructuur de opdrachten worden afgewerkt. In die afweging tussen regulier plaatsen en de (interne) opdrachten uitvoeren krijgt het plaatsen meestal minder prioriteit.

Opgemerkt moet worden dat het bedrijf de laatste jaren duidelijk meer gericht is op extern plaatsen, met name met een aantal groepsdetacheringen.

Invulling van de verantwoordelijkheid naar de medewerkers

In dit scenario blijft het werken bij Reestmond voor de meeste Wsw medewerkers zoals het was. De organisatie, de leiding, het werk en de collega's, de werkomgeving verandert weinig.

Wat wel verandert is de context van waaruit nieuwe collega's de organisatie binnen komen. Niet meer vanuit vrijwillige aanmelding, maar als onderdeel van een traject. Niet meer vanuit een dienstverband (voor lange tijd) maar vanuit een traject met behoud van uitkering of met een loonkostensubsidie, met als doel zo snel mogelijk een plaatsing bij een reguliere werkgever.

Voor Wsw medewerkers en reguliere medewerkers blijft in dit scenario wel het effect van krimp, maar in een lager tempo.

Regie

De sturing op de uitvoering vanuit de gemeenten is indirect, zoals in de huidige situatie. Omdat een deel van de uitvoering van de Participatiewet bij Reestmond wordt belegd, krijgt het uitvoeringsmandaat van Reestmond hiermee een bredere scope.

Van bedrijfsvoering naar sturing op proces

Omdat de essentie van de Wsw inhield dat geïndiceerden een dienstverband voor onbepaalde tijd kregen, was de bedrijfsvoering in de Wsw lang op continuïteit gericht. Inmiddels, met een beleid op zo regulier mogelijk en een wet met Participatie als filosofie, moet die bedrijfsvoering daarop aangepast worden. Dat betekent dat er steeds minder gerekend kan worden op medewerkers die langdurig hetzelfde werk uitvoeren. Er moet een proces komen waarbij arbeidskrachten tijdelijk in de productie actief zijn, tot het moment dat ze meer regulier geplaatst kunnen worden. Hiermee is door interne doorstroming en tijdelijke trajecten al ervaring opgedaan.

Zoals verwoord bij "Zo regulier mogelijk" is in dit scenario de klassieke Wsw spagaat nog aanwezig en leidt het scenario niet automatisch tot aanpassing van de bedrijfsvoering.

Financieel

Bij de financiële effecten van de scenario's worden de volgende punten nagegaan.

1. De gevolgen voor de jaarlijkse exploitatie
2. De eenmalige kosten die in dat scenario gemaakt moeten worden.
3. De kansen en risico's van het betreffende scenario

De gevolgen van scenario voor de jaarlijkse exploitatie

Het basisscenario toonde dat de exploitatie verslechtert, doordat de kosten niet snel genoeg meedalen met de daling van het aantal Wsw-medewerkers. Dit zijn krimp-inefficiënties. Dit levert een verslechtering van de exploitatie op van 1,75 miljoen cumulatief over 5 jaar. Dit is oplopend van 100.000 euro in 2016 naar ruim 520.000 euro in 2020.

In dit scenario 1 vindt er weer instroom plaats op de vrijgevallen werkplekken. Daarmee worden krimp-inefficiënties voorkomen.

Als uitgangspunt is gehanteerd dat de medewerkers vanuit de Participatiewet dezelfde kostenstructuur met zich meebrengen als de Wsw-medewerkers⁶. Dus de mate van

⁶ Dit geldt niet voor de salariskosten van de betreffende medewerkers, maar alleen de uitvoeringskosten.

begeleiding en de materiele kosten zijn vergelijkbaar. De hoogte van de kosten van de infrastructuur blijft gelijk en de vrijvallende infrastructuur is voor medewerkers vanuit de Participatiewet geschikt. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat een werkleider die nu Wsw-medewerkers aan kan sturen, ook in staat is om medewerkers vanuit de Participatiewet aan te sturen.

De krimp-inefficiënties zijn niet bij alle bedrijfsonderdelen gelijk. beschut werken dat nu 50% van de kosten van het totale bedrijf veroorzaakt 50% van de krimp-inefficiënties.

De verbetering van het exploitatieresultaat door toevoeging van Nieuw Beschut bij Reestmond is cumulatief voor 2016-2020 bijna een kwart miljoen. Per jaar neemt het voordeel toe, omdat in het basisscenario met de jaren ook de krimp-inefficiënties toenemen (zie Tabel 7-3 Krimp-inefficiënties in het basisscenario). Het positief effect in scenario 1 is relatief groot, omdat bij beschut de krimp-inefficiënties in het basisscenario relatief hoog zijn. De krimp-inefficiënties bij beschut zijn ongeveer 4.100 euro per arbeidsplaats per jaar. De krimp-inefficiënties zijn bij WOL het hoogst: gemiddeld over de jaren 4.600 euro per arbeidsplaats per jaar. De krimp-inefficiënties bij detacheringen zijn laag: 1.600 euro. Dit komt omdat er bij detachering relatief weinig kosten gemoeid zijn.

Tabel 7-10 Gemiddelde jaarlijkse krimp-inefficiënties per werkplek per werksoort)

	euro
Beschut	4.102
WOL	4.557
Detacheringen	1.598

Tabel 7-11 Verbetering exploitatie door toevoeging Nieuw Beschut bij Reestmond

<i>Bedragen *1.000</i>	2016	2017	2018	2019	2020	Totaal
voorkoming krimp-inefficiënties Nieuw beschut	16	33	51	67	77	245

Naast de instroom van Nieuw Beschut, vindt er ook instroom plaats van andere medewerkers vanuit de Participatiewet. Die zullen naar verwachting het meest (70%) instromen bij Werken op Locatie. Het is namelijk niet te verwachten dat het voor deze doelgroepen wenselijk is om ze in grotere getalen bij beschut te plaatsen (slechts 10% is de aanname), omdat de plaatsing een tijdelijk karakter heeft. Aan de andere kant ligt detachering ook minder voor de hand (in slechts 20% van de gevallen), omdat gemeenten waarschijnlijk te detacheren personen via andere kanalen aan het werk helpen.

Tabel 7-12 Aantal fte overige medewerkers vanuit de P-wet

	verdeling	Fte jaarlijks 2016-2020
Beschut	10%	4,4
WOL	70%	30,7
Deta	20%	8,8

De verbetering van de exploitatie is als volgt.

Tabel 7-13 Voorkoming krimp-inefficiënties door overige herbezetting vanuit de Participatiewet

<i>Bedragen *1.000</i>	2016	2017	2018	2019	2020	Totaal
voorkoming krimp-inefficiënties Beschut	18	18	19	18	17	90
voorkoming krimp-inefficiënties WOL	41	102	146	144	131	564
voorkoming krimp-inefficiënties Deta	10	14	15	14	13	66
Totaal	69	134	179	177	161	720

De totale besparing op de krimp-inefficiënties is dus (€245.000 plus €720.000) €965.000 in de periode 2016-2020.

Tabel 7-14 Totale verbetering van de exploitatie in scenario 1

<i>Bedragen *1.000</i>	2016	2017	2018	2019	2020	tot
Basisscenario totale krimp-inefficiënties	103	255	396	482	522	1.758
Scenario 1 totale voorkoming krimp-inefficiënties	85	167	230	244	238	964

Eenmalige kosten

Er zijn geen eenmalige kosten die specifiek voor dit scenario gelden. Wellicht dat Reestmond enige kosten moet maken om de organisatie in te werken op de uitvoering van de Participatiewet.

Kansen en risico's

Een *risico* is dat het financieel voordeel kleiner wordt, als de aantallen arbeidsplaatsen vanuit de Participatiewet niet gerealiseerd worden. Bij de gemeenten bestaat in dit model (een zekere) vrijwilligheid t.a.v. het aanleveren van mensen, daardoor kunnen de aantallen tegenvallen. Ook kan het zijn dat er een mismatch is tussen vrijvallende werkplekken en door gemeenten gewenste werkplek, waardoor het financiële effect ook kleiner wordt dan hierboven berekend. Een *kans* is het natuurlijk als de aantallen hoger zijn dan verwacht. Bijvoorbeeld omdat de markt toch niet zo goed personen vanuit de Participatiewet opneemt, of omdat Reestmond goede resultaten boekt met de re-integratie van personen uit de Participatiewet.

Aansluiting bij de Participatiewet

Voor een gedeelte van de opdracht van de Participatiewet wordt de keuze gemaakt om de uitvoering te beleggen bij Reestmond. Omdat keuzes voor de andere delen van de wet in uitvoering nog niet volledig bekend zijn, kan er ten aanzien van samenhang nog geen complete beoordeling plaatsvinden.

Samenvatting beoordeling scenario 1:

	Scenario Verbinding Wsw en Participatiewet
Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - jaarlijks aantal trajecten aanleveren + altijd tijdelijke achtervang + een extra mogelijkheid voor gemeenten om reïntegratie in te kopen
Behouden kwaliteiten	<ul style="list-style-type: none"> + bestaande kwaliteiten blijven inzetbaar +/- bij pensionering sleutelfunctionarissen nieuwe 'reguleren' nodig
Beperken ondernemersrisico's	<ul style="list-style-type: none"> - huidige risico's in bedrijfsvoering blijven - uitbreiding taken geeft uitbreiding risico's (bv niet kunnen leveren) + huidige control op bedrijfsvoering blijft gehandhaafd
Zo regulier mogelijk	<ul style="list-style-type: none"> - continuïteit in de bedrijfsvoering blijft noodzakelijk (risico van de Wsw spagaat blijft)
Verantwoordelijkheid naar medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> + geen risico dat mensen tussen wal en schip vallen - niet per definitie sturen op zo passend mogelijk zo regulier mogelijk
Regie Invloed Zeggenschap	<ul style="list-style-type: none"> - sturing vanuit gemeenten indirect - vergroting indirecte sturing, naast Wsw ook deel P-wet
Van bedrijfsvoering naar proces juiste persoon op juiste plek	<ul style="list-style-type: none"> - risico van de spagaat blijft
Financieel (exploitatie, frictie, risico)	<ul style="list-style-type: none"> + ten dele voorkomen frictiekosten en inefficiency bij krimp - bedrijfsmatig risico bij lagere aantallen vanuit P-wet dan aangenomen - risico dat alsnog aantallen per medewerkers per werksoort te laag zijn voor goede uitvoering - uitstroom van sleutelfunctionarissen maakt (duurdere) inhuur noodzakelijk
Aansluiting bij P-Wet, 3 D's	<ul style="list-style-type: none"> +/- duidelijke uitvoeringskeuze voor delen P-wet

7.4 Scenario 2: Zo snel als mogelijk regulier werken

Dit scenario heeft als uitgangspunt dat de opdracht om medewerkers zo regulier mogelijk op een duurzame passende arbeidsplaats te krijgen centraal staat.

Dat betekent dat er bij iedere medewerker de bestaande beelden ten aanzien van competenties en inzetbaarheid worden her-ijkt. Daarnaast (dit kan deels parallel) zijn de volgende inspanningen nodig

- een plaatsingsinspanning voor detacheringen en Begeleid Werken;
- voor de medewerkers die eerst nog een ontwikkeling moeten doormaken een op maat gesneden arbeidsontwikkeltraject;
- een acquisitie en/of aanbestedingsinspanning voor vervreemding.

Om die inspanningen met de bijbehorende kosten beheersbaar te houden, maar ook om een momentum te creëren in de organisatie verdient het aanbeveling om deze inspanningen in een beperkt aantal jaren (3-5) te plegen.

In dit scenario krijgt het streven naar meer regulier plaatsen vorm in:

- het vervreemden van de afdeling metaal;
- het overplaatsen van een groep medewerkers vanuit Beschut binnen naar een groepsdetachering;
- het vervreemden van Groen.

In dit scenario wordt er gezocht naar partners aan wie de bedrijfsonderdelen metaal en groen kunnen worden vervreemd. Partners, want het gaat hier niet alleen om vervreemden, maar om vervreemden met de grootste kans op succes en duurzaamheid. Partners worden in verband met het overdragen van ondernemersrisico bij voorkeur gevonden in het bedrijfsleven, maar ook bij gemeenten kunnen detacherings- of BW plaatsen worden verworven.

In dit scenario wordt bij Reestmond belegd:

- de volledige uitvoering van de Wsw;
- de projectmatige uitvoering van inspanningen op arbeidsontwikkeling, plaatsing en vervreemding

De overweging bij dit scenario is dat het voldoen aan de beleidskeuzes van de gemeenten om medewerkers zo regulier mogelijk te laten werken, moet prevaleren boven bedrijfsmatige overwegingen. Natuurlijk moet de implementatie ervan goed gemanaged worden, sleutelfunctionarissen moeten niet van de ene op de andere dag uit het productieproces verdwijnen.

Als gevolg van het vervreemdings- en plaatsingsproces zal er overcapaciteit ontstaan in infrastructuur en regulier personeel.

Na realisering van alle mogelijke doorplaatsingen van medewerkers naar meer regulier werk, is er voor de blijvende medewerkers in de eigen organisatie in dit scenario geen verdere arbeidsontwikkeling meer haalbaar, zodat de begeleiding wordt geconcentreerd op het werkproces. Het werk wordt waar mogelijk uitgevoerd voor partnerorganisaties, in een samenwerking met een duurzaam karakter. Met deze insteek wordt de inspanning op acquisitie op werk beperkt.

Voor de medewerkers die werken buiten de eigen organisatie moeten taken worden verricht in begeleiding, maar zal er ook nog in beperkte mate sprake blijven van acquisitie. Want hoewel er sprake is van een eenmalige inspanning (onder meer) om de medewerkers meer regulier te plaatsen, moet er rekening mee worden gehouden dat ook in de toekomst plaatsingen worden beëindigd. Dat kan zijn omdat een bedrijf in moeilijk vaarwater terecht komt, maar ook omdat de match tussen medewerker en bedrijf of functie niet goed blijkt

te zijn, of omdat iemands beperking in de loop van de tijd toeneemt. Ook is het mogelijk dat er voor een bestaande WOL-locatie vervanging gevonden moet worden, bijvoorbeeld omdat de werkgever stopt met een bepaald type producten.

De uitvoeringsverantwoordelijkheid in dit scenario is als volgt:

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de doelgroep Participatiewet en Reestmond voor de doelgroep Wsw.

Scenario	P-Wet regulier (loonk subs garantiebanen)	P-Wet leerwerk (met beh v uitk)	P-Wet nieuw beschut	WSW beschut	Wsw WOL	WSW Deta	WSW BW
Zo snel als mogelijk regulier	G	G	G	R	R	R	R
G - Gemeenten R Reestmond							

7.5 Beoordeling van dit scenario

Flexibiliteit

Voor de vier gemeenten is er in dit scenario een gezamenlijke verantwoordelijkheid ten aanzien van de doelgroep Wsw-medewerkers met een dienstverband, maar volledige flexibiliteit om te komen tot invulling van het beleid op de nieuwe doelgroep Participatiewet.

Behouden kwaliteiten

Reestmond behoudt alle taken ten aanzien van de doelgroep Wsw. Daarmee blijft de beschikbare kwaliteit van de organisatie behouden. Wel gaat dit scenario ervan uit dat in een relatief korte periode er veel mensen vanuit een WOL-, detachings- of Begeleid Werkenplaats bij een regulier bedrijf zullen werken. Dat betekent dat de er in een eigen werkomgeving steeds minder mensen zullen werken. Ook zal het aantal mensen dat door eigen leiding wordt aangestuurd afnemen. De kwaliteiten in jobcoaching en begeleiding zijn in dit scenario essentieel, omdat deze een belangrijk element zijn in het duurzaam kunnen maken van plaatsingen.

Het aantal reguliere medewerkers zal naar verloop van tijd afnemen. Bij vervreemding van onderdelen is het uitgangspunt dat zij meegaan naar de samenwerkingspartner.

Voor de projectfase is naar verwachting aanvullende expertise en of capaciteit nodig, voor het managen van de verandering, voor arbeidsontwikkeling en voor acquisitie op WOL, detachering en Begeleid Werken.

Beperken ondernemersrisico

Het uitgangspunt in dit scenario is dat het aantal activiteiten voor eigen rekening en risico sterk wordt beperkt. Medewerkers werken waar mogelijk voor en bij een inlener. Bij de activiteiten op de eigen locatie wordt zoveel mogelijk gewerkt met samenwerkingspartners die alle "ondernemersactiviteiten" op zich nemen, zodat Reestmond zich slechts hoeft te concentreren op het leveren van de juiste hoeveelheid medewerkers met de passende capaciteiten.

Gedurende de projectfase is er sprake van een verhoogd risico, omdat er extra gelden nodig zijn voor het realiseren van de verandering, omdat de beweging van binnen naar buiten effect heeft op de opdrachtenportefeuille en omdat het risico bestaat dat de verandering meer tijd nodig heeft dan gepland.

Zo regulier mogelijk

De essentie van dit scenario is dat de volledige focus wordt gelegd op het gemeentelijk beleid dat mensen met een arbeidsbeperking zo regulier mogelijk gaan werken.

Invulling van de verantwoordelijkheid naar de medewerkers

Het beleidsuitgangspunt van de gemeenten en ook van het Rijk dat mensen zo regulier mogelijk werken wordt vorm gegeven binnen het kader dat het daarbij moet gaan om een passende plaats, met zoveel mogelijk kans op een duurzame plaatsing. Daarmee wordt een maatwerkoplossing geboden.

Het kleiner worden van de eigen organisatie heeft effect op het aantal dienstverbanden van reguliere medewerkers. Als uitgangspunt wordt hierbij gehanteerd dat bij vervreemding de reguliere medewerkers van het desbetreffende bedrijfs onderdeel hun werk volgen. Voor de andere medewerkers wordt het proces van het sociaal plan gevolgd. Met de gemeenten kan worden overlegd of voor deze medewerkers een voorkeurspositie mogelijk is bij gemeentelijke vacatures.

Veel SW-medewerkers zullen een verandering doormaken, omdat ze zelf elders gaan werken, of collega's hebben die elders gaan werken.

Regie

De sturing op de uitvoering vanuit de gemeenten is indirect, zoals in de huidige situatie. Het bedrijf Reestmond krijgt een duidelijke bestuursopdracht om de verandering vorm te geven op basis van een plan van aanpak.

Van bedrijfsvoering naar sturing op proces

Zoals verwoord bij "Zo regulier mogelijk" is in dit scenario de klassieke Wsw spagaat niet meer aanwezig, de volledige focus is gericht op de juiste persoon op de juiste plek.

Financieel

Gevolgen voor de exploitatie

De exploitatie wijzigt door de volgende zaken.

1. Ontwikkeling of meer directe plaatsing van medewerkers van beschut naar detacheringen. Cedris hanteert een verdeling van 1/3-1/3-1/3 verdeling tussen intern geplaatsten, werken op locatie en extern werken (individuele- en groepsdetacheringen en begeleid werken). De UWV indicaties kennen een gemiddelde van 50% advies Begeleid Werken. Veiligheidshalve wordt de Cedrisindeling aangehouden zodat er van wordt uitgegaan dat het een overplaatsing van 60 fte medewerker betreft. De herijking van competenties en beschikbaarheid zal uitwijzen of dit de juiste verdeling is. Dit betreft de overplaatsing van een kleine 27 fte vanuit metaal. De overige plaatsingen komen van de afdeling Assembleren en Verpakken en overig intern.
2. Het vervreemden van Groen.

Vervreemden van de afdeling Metaal

Bij het vervreemden is een aantal effecten te verwachten.

1. Een lagere Netto Toegevoegde Waarde per medewerker. De verwachting is dat de opbrengst per fte daalt van 14.400 euro (opbrengst uitgevoerde opdrachten) naar 10.000 euro (detacheringsvergoeding). Hierbij wordt uitgegaan van ruim 10% lagere detacheringsvergoeding dan nu bij de metaaldetacheringen gebruikelijk is. Dit is een gemiddeld bedrag voor de gehele groep, daarbij zijn er grote verschillen in verdien capaciteit per medewerker.

2. Lagere kosten. De kosten van het direct regulier personeel worden gedekt door de nieuwe partij (door overname of detachering of anderszins). Wel komen er kosten bij voor een consultant. Daarnaast dalen de materiele kosten.
3. Eenmalige kosten vanwege het afstoten.

Tabel 7-15 Exploitatie Metaal voor vervreemding en exploitatie na vervreemding (Groepsdetachering)

	exploitatie vóór vervreemding		Exploitatie na vervreemding	
	totaal	per fte	totaal	per fte
ntw	386.580	14.442	267.675	10.000
regulier personeel direct	112.564-	4.205-	34.154-	1.276-
regulier personeel overhead	38.515-	1.439-	38.515-	1.439-
materiele kosten	116.000-	4.334-	13.384-	500-
bedrijfsresultaat	119.501	4.464	181.623	6.785

Het verschil tussen de oude en nieuwe exploitatie is dan als volgt.

Tabel 7-16 Effect afstoten Metaal

	totaal	per fte
ntw	118.905-	4.442-
regulier personeel direct	78.410	2.929
regulier personeel overhead	-	-
materiele kosten	102.616	3.834
bedrijfsresultaat	62.122	2.321

Het afstoten van Metaal kan dus met een positief resultaat van 60.000 euro jaarlijks gerealiseerd worden. Dit verschil wordt door uitstroom van Wsw-medewerkers jaarlijks lager. Het realiseren van dit voordeel gaat niet vanzelf. Er zal een externe partij gevonden moeten worden die bereid is het personeel (Wsw en regulier) en materieel tegen gestelde voorwaarden over te nemen.

Eenmalige kosten.

1. Er moet capaciteit en kunde bij Reestmond aanwezig en beschikbaar zijn om een dergelijk project uit te voeren. Te denken valt aan een bedrag van 25.000 euro.
2. Daarnaast zijn er activa met een boekwaarde die wellicht afgeschreven moet worden. Als 75% van de boekwaarde de activa afgeschreven moet worden, is dit een kostenpost van ongeveer 75.000 euro.
3. Ook zijn er wellicht frictiekosten omdat de huisvestingskosten niet direct afgebouwd kunnen worden. Dit wordt toegelicht in hoofdstuk 7.

Overplaatsen van 33 fte medewerker van Assembleren en Verpakken en overig beschut
Aangenomen is dat het hier een mix betreft van medewerkers met wat meer en wat mindere capaciteiten. Deze medewerkers worden overgeplaatst naar detacheringen, in groepsverband of individueel. In de berekening wordt uitgegaan van de plaatsing bij groepsdetachering.

Er is bij het bepalen van het financiële effect een aantal aannames gedaan.

1. De groep die wordt gedetacheerd heeft op dit moment 25% hogere NTW dan de beschutte groep en de huidige begeleiding is 25% minder dan de beschutte groep.
2. De NTW in de nieuwe situatie is voor de vertrekkers 25% hoger dan de huidige situatie en voor de blijvers 5% *lager*. Dit laatste komt omdat als de relatief beteren vertrekken, de samenhang in productielijnen enigszins verstoord raakt.

Op basis van deze aannames is het financiële effect als volgt.

Tabel 7-17 Wijziging van exploitatie door overgang van beschut naar groepsdetachering van 33 fte

	NU		WORDT			
	van alle medew.		vd blijvende medew.		vd over te plaatsen medew.	
	totaal	per fte	totaal	per fte	totaal	per fte
ntw	623.957	2.965	475.316	2.684	154.531	4.633
regulier personeel direct	500.421-	2.378-	559.910-	3.162-	59.489	1.784
regulier personeel overhead	302.790-	1.439-	254.796-	1.439-	47.993-	1.439-
materiele kosten	724.980-	3.445-	610.067-	3.445-	2.153-	65-
bedrijfsresultaat	904.234-	4.297-	949.458-	5.362-	163.874	4.913

Het verschil tussen de oude exploitatie en de som van de nieuwe exploitatie (de blijvers en de vertrekkers) is dan:

Tabel 7-18 Totaal verschil door detachering van 33 FTE

	Na detachering	Voor detachering	Vershil
Ntw	629.847	623.957	5.890
regulier personeel direct	500.421-	500.421-	-
regulier personeel overhead	302.790-	302.790-	-
materiele kosten	612.220-	724.980-	112.760
Bedrijfsresultaat	785.584-	904.234-	118.650

Het voordeel door de overplaatsing van 33 fte is dus bijna 120.000 euro per jaar, ook hier weer jaarlijks afnemend door uitstroom van Wsw-medewerkers.

Een belangrijke randvoorwaarde is een samenwerking die een echte win-win oplevert. Het financiële voordeel kan waarschijnlijk niet gerealiseerd indien bestaande productie en organisatie verder ongewijzigd wordt overgeheveld. Om een partij te vinden wordt 2017 als jaar van overgang gehanteerd.

Ook hier zullen *eenmalige kosten* optreden.

- Projectkosten voor de overgang (selectie van medewerkers, vinden van externe partijen, onderhandeling, uitvoering). Het zal hier gaan om een bedrag van minimaal de kosten zoals die bij Metaal genoemd zijn.
- Afbouw van de materiele kosten. De materiele kosten (exclusief de huisvestingskosten, waarover later meer) zullen in twee jaar afgebouwd kunnen worden.

Tabel 7-19 Friciekosten overplaatsingen

eenmalige kosten overplaatsingen	kosten
projectkosten	25.000-
frictiekosten afbouw materiele kosten, excl huisvesting	113.859-
totaal eenmalige kosten	138.859-

Vervreemden Groen⁷

Voor het vervreemden van Groen zijn twee mogelijkheden.

1. Overdracht naar gemeenten
2. Vervreemding aan een externe partij.

De laatste mogelijkheid is hier doorberekend.

Bij vervreemding ontstaat er een detacheringconstructie voor de groen-medewerkers. De kosten- en opbrengstenstructuur zal vergelijkbaar kunnen zijn met de gedetacheerde metaal-medewerkers. Dit zou het volgende financieel effect kunnen opleveren.

Tabel 7-20 Wijziging van de exploitatie van groen door vervreemding

	exploitatie oud		exploitatie nieuw	
	totaal	per fte	totaal	per fte
Ntw	1.894.079	14.384	1.316.779	10.000
regulier personeel direct	320.673-	2.435-	168.015-	1.276-
regulier personeel overhead	189.465-	1.439-	189.465-	1.439-
materiele kosten	591.600-	4.493-	65.839-	500-
bedrijfsresultaat	792.340	6.017	893.460	6.785

Het verschil tussen de oude en nieuwe exploitatie is als volgt.

Tabel 7-21 Verschil tussen oude en nieuwe exploitatie groen

	totaal	per fte
ntw	577.300-	4.384-
regulier personeel direct	152.658	1.159
regulier personeel overhead	-	-
materiele kosten	525.761	3.993
bedrijfsresultaat	101.120	768

Het voordeel van vervreemding van groen kan dus ongeveer 100.000 euro per jaar zijn. Als uitgangspunt wordt gehanteerd dat de vervreemding in 2018 gerealiseerd is. Het voordeel wordt ook hier jaarlijks kleiner door uitstroom van Wsw-medewerkers.

Risico's.

Er zijn risico's aan overdracht naar gemeenten te benoemen.

Het gaat om een grote groep mensen. Belangrijk is dus een goed vervreemdingstraject met een duidelijke win-win. Daarmee wordt het risico verkleind dat de detachering wordt opgezegd en er nieuw werk moet worden gevonden voor de groep.

⁷ Er lopen besprekingen met de gemeenten over het omzetten van groenopdrachten in groepsdetachering. Deze besprekingen worden naar verwachting in 2015 afgerond.

Wat bij overdracht naar gemeenten meespeelt, is dat het niet zo is dat medewerkers van WOL ook werken in hun eigen woonplaats. Dit kan complicaties geven in de organisatie en/of overdracht.

Tabel 7-22 Percentage medewerkers WOL dat in eigen gemeente werkt

	werkt in eigen woonplaats	# medewerkers
De Wolden	48%	23
Meppel	25%	59
Staphorst	57%	21
Westerveld	89%	63

Een risico van vervreemding is de externe partij failliet gaat. Dit geeft een risico in gedeerde detachingsvergoedingen. Ook zal dan een alternatief gevonden moeten worden. Dit kost tijd en geld.

Als voordelen van vervreemding en overdracht kunnen genoemd worden:

1. Het kwijtraken van een bedrijfsmatig risico op de infrastructuur bij vervreemding.
2. Bij overdracht naar de gemeente kunnen krimp-inefficiënties deels worden voorkomen, omdat de vrijvallende werkplekken bij Groen ingevuld kunnen worden door andere doelgroepen, of regulier ingevuld.

De voordelen van overdracht naar de gemeenten kunnen groot genoeg zijn om toch te kiezen voor de overdracht naar de gemeente. Hierbij gelden ook niet-financiële overwegingen.⁸

Voor de bepaling van de financiële effecten is een business case noodzakelijk. Daarin zal duidelijk moeten worden of er inderdaad sprake zal zijn van een gunstige exploitatie en in hoeverre er sprake is van besparing van krimp-inefficiënties. Ook kan dan blijken of het bedrijfsmatig risico dermate groot is, dat vervreemding gewenst is.

Eenmalige kosten betreffen ook hier de onderzoekskosten/projectkosten (waaronder de business case en aanbesteding) en afboeking van activa. De projectkosten zijn hier hoger omdat het qua aantallen medewerkers en exploitatie een stuk groter is dan metaal bijvoorbeeld.

Afboeking van activa is waarschijnlijk met name op de inventarissen van Groen nodig.

eenmalige kosten vervreemding Groen	
projectkosten	75.000-
activa afboeken	100.000-
totaal	175.000-

Verlaging van krimp-inefficiënties

De medewerkers van metaal, groen en de andere groep overgeplaatsten worden gedetacheerd. Aan detachering zijn weinig kosten verbonden, zowel qua regulier personeel als materiele kosten. Dit betekent ook dat de krimp-inefficiënties door uitstroom van Wsw-medewerkers vanaf dat moment lager zijn. Omdat bij de interne plaatsingen de kosten

⁸ Berekend is het effect van het doorzetten van de groepsdetacheringen Groen bij gemeenten ten opzichte van het vervreemden: Het totale effect hiervan is € 231.000 minder gunstig op de exploitatie 2016-2020. Daar tegenover staan € 175.000 minder eenmalige kosten. Dus per saldo is scenario 2 (en 3) daardoor voor de periode 2016-2020 ongeveer 55.000 euro ongunstiger.

hoger zijn en de kosten veelal niet volledig afgebouwd kunnen worden, scheelt het als de uitstroom vanuit de detacheringen plaats vindt. (Er moeten wel eenmalige kosten gemaakt worden om deze nieuwe situatie te bereiken.)⁹

Tabel 7-23 Voordeel in krimp-inefficiënties

	2016	2017	2018	2019	2020	totaal
totaal overgeplaatst fte	181,8	166,9	154,7	146,1	137,6	
uitstroom overgeplaatsten	10,0	24,9	37,1	45,7	54,2	
krimpkosten-verschil	25.181	62.640	93.245	114.862	136.479	432.408

Totaal financiële effecten van scenario 2

Het financiële effect van vervreemden metaal en overplaatsen van medewerkers van beschut naar Groepsdetacheringen en Groen (bij vervreemding) is:

Tabel 7-24 Voordeel Metaal, overplaatsingen en Groen 2016-2020

	2016	2017	2018	2019	2020	totaal
metaal voordeel	-	54.058	50.118	47.336	44.553	196.065
overplaatsing voordeel	-		95.724	90.409	85.094	271.227
groen voordeel			81.581	77.051	72.522	231.154
voordeel lagere krimp inefficiënties			93.245	114.862	136.479	344.587
	-	54.058	320.669	329.658	338.648	1.043.033

De eenmalige kosten zijn:

Tabel 7-25 Eenmalige kosten scenario 2

	eenmalige kosten
Metaal	106.000-
Overplaatsingen	138.859-
Groen	175.000-
Totaal	419.859-

Aansluiting bij de Participatiewet

Dit scenario is volledig in lijn met de beleidsuitgangspunten van de vier gemeenten.

⁹ De externe partij die de werkzaamheden heeft overgenomen zal niet te maken te krijgen met krimp-inefficiënties. Immers: de externe partij zal vrijgevallene werkplekken door uitstroom van de Wsw weer anders invullen: het gaat deze partij erom de omzet te houden.

Samenvatting beoordeling scenario 2:

	Scenario zo snel als mogelijk regulier werken
Flexibiliteit	+ t.a.v. nieuwe doelgroep (geen leveringsverplichting, best mogelijk traject kiezen)
Behouden kwaliteiten	- deel van de kwaliteit vertrekt, kwaliteit in werk (organiseren) blijft deels behouden + kwaliteit gaat deels mee met vervreemding, minder boventaligheid - extra inzet/kwaliteit nodig voor omvorming
Beperken ondernemersrisico's	+ risico's worden verlegd naar samenwerkingspartners - sterke inzet op acquisitie noodzakelijk
Zo regulier mogelijk	+ volledige inzet op zo regulier mogelijk
Verantwoordelijkheid naar medewerkers	+ juiste persoon op juiste plek - medewerkers (niet beschutte deel vd doelgroep) ervaren druk om te moeten presteren en veranderen
Regie Invloed Zeggenschap	- sturing indirect + duidelijke inhoudelijke opdracht
Van bedrijfsvoering naar proces juiste persoon op juiste plek	+ sturing op voorkomen spagaat
Financieel (exploitatie, frictie, risico)	+ opbrengsten 60 FTE van binnen naar buiten -/+ frictiekosten geconcentreerd in korte periode - projectkosten voor beweging van binnen naar buiten
Aansluiting bij P-Wet, 3 D's	+ In lijn met uitgangspunten Participatiewet

7.6 Scenario 3: beschut werkbedrijf

Dit scenario heeft als uitgangspunt dat de opdracht om medewerkers zo regulier mogelijk op een duurzame passende arbeidsplaats te krijgen centraal staat. De vervreemding van metaal, groen en andere overplaatsing naar een groepsdetachering kunnen in ongeveer 2 jaar gerealiseerd worden en vormen het begin hiervan. Maar tegelijkertijd kunnen medewerkers ook individueel ontwikkeld worden. Daarvoor is een eenmalige inspanning nodig. Die inspanning wordt door de gemeenten geleverd. Reestmond richt zich in dit scenario op de kernkwaliteit om werk te bieden aan dat deel van de Wsw-doelgroep dat langdurig is aangewezen op een werkplek in een beschermde omgeving. De gemeenten voeren de externe plaatsingen zelf uit.

Er komt in dit scenario immers geen nieuwe instroom meer in de organisatie, die een ontwikkeling van binnen naar buiten kan doormaken en dus gaat het om een eenmalige inspanning. Een plaatsingsinspanning voor detacheringen en Begeleid Werken, voor de medewerkers die eerst nog een ontwikkeling moeten doormaken (een op maat gesneden arbeidsontwikkeltraject) en een acquisitie- en/of aanbestedingsinspanning voor vervreemding. Om die inspanningen met de bijbehorende kosten beheersbaar te houden, maar ook om een momentum te creëren in de organisatie verdient het aanbeveling om deze in een beperkt aantal jaren (3-5) te plegen.

De overweging bij dit scenario is dat de gemeenten in het verlengde van hun beleid op de Participatiewet hebben gekozen voor een werkgeversbenadering gezamenlijk met andere gemeenten in hun arbeidsmarktregio. De inspanningen die daar gemaakt moeten worden om competenties van mensen in beeld te krijgen en eventueel verder te ontwikkelen en de inspanning om mensen passend te plaatsen zijn gelijk aan de inspanningen voor de doelgroep Wsw. Door deze activiteiten te beleggen bij de gemeenten wordt een dubbeling in het proces voorkomen en wordt aangesloten bij de uitgangspunten in het gemeentelijk beleid om "Wsw- medewerkers in principe op gelijke wijze te benaderen als andere doelgroepen". Zo ontstaat een maximale mogelijkheid voor gemeenten om deze activiteiten integraal uit te voeren.

Wanneer het vervreemdings- en plaatsingsproces goed op gang is gekomen, zal er overcapaciteit ontstaan in infrastructuur en regulier personeel.

Voor medewerkers in de eigen organisatie van Reestmond is in dit scenario geen verdere arbeidsontwikkeling meer haalbaar, zodat de begeleiding is geconcentreerd op het werkproces. Het werk wordt waar mogelijk uitgevoerd voor partnerorganisaties, in een samenwerking met een duurzaam karakter. Met deze insteek wordt acquisitie op werk tot een minimum beperkt.

Voor de medewerkers die werken buiten de eigen organisatie moeten taken worden verricht in begeleiding, maar zal er ook nog in beperkte mate sprake blijven van acquisitie. Want hoewel er sprake is van een eenmalige inspanning (onder meer) om de medewerkers meer regulier te plaatsen, moet er rekening mee worden gehouden dat ook in de toekomst plaatsingen worden beëindigd. Dat kan zijn omdat een bedrijf in moeilijk vaarwater terecht komt, maar ook omdat de match tussen medewerker en bedrijf of functie niet goed blijkt te zijn, of omdat iemands beperking in de loop van de tijd toeneemt. Ook is het mogelijk dat er voor een bestaande WOL-locatie vervanging gevonden moet worden, bijvoorbeeld omdat de werkgever stopt met een bepaald type producten.

De uitvoeringsverantwoordelijkheid in dit scenario is als volgt:

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de doelgroep Participatiewet en voor de doelgroep Wsw voor zover die bij reguliere werkgevers werkt of gaat werken. Reestmond is verantwoordelijk voor de Wsw medewerkers die beschut blijven werken.

Scenario	P-Wet regulier (loonk subs garantiebanen)	P-Wet leerwerk (met beh v uitk)	P-Wet nieuw beschut	WSW beschut	Wsw WOL	WSW Deta	WSW BW
Beschut werkbedrijf	G	G	R	R	G	G	G

7.7 Beoordeling van dit scenario

Flexibiliteit

Voor de vier gemeenten is er in dit scenario een gezamenlijke verantwoordelijkheid ten aanzien van de doelgroep Wsw-beschut, maar volledige flexibiliteit om te komen tot invulling van het beleid op de nieuwe doelgroep Participatiewet en de doelgroep Wsw die (op termijn) bij reguliere bedrijven werkt.

Behouden kwaliteiten

Reestmond biedt werk aan de beschutte doelgroep Wsw. Daarmee wordt een behoorlijk deel van de huidige doelgroep in verantwoordelijkheid overgedragen aan de gemeenten. Daarnaast gaat dit scenario ervan uit dat in een relatief korte periode er veel mensen vanuit een WOL-, detachings- of Begeleid Werkenplaats bij een regulier bedrijf zullen werken. Dat betekent dat de er in een eigen werkomgeving steeds minder mensen zullen werken. Ook zal het aantal mensen dat door eigen leiding wordt aangestuurd afnemen.

Het aantal reguliere medewerkers zal dus afnemen. Bij vervreemding van onderdelen is het uitgangspunt dat zij meegaan naar de samenwerkingspartner. Bij het overdragen van taken aan de gemeenten is het uitgangspunt dat reguliere medewerkers het werk volgen.

Voor de projectfase is naar verwachting aanvullende expertise en of capaciteit nodig, voor het managen van de verandering, voor arbeidsontwikkeling en voor acquisitie op WOL, detachering en Begeleid Werken.

Beperken ondernemersrisico

Het uitgangspunt in dit scenario is dat het aantal activiteiten voor eigen rekening en risico sterk wordt beperkt. Medewerkers werken waar mogelijk voor en bij een inlener. Bij de activiteiten op de eigen locatie wordt zoveel mogelijk gewerkt met samenwerkingspartners die alle "ondernemersactiviteiten" op zich nemen, zodat Reestmond zich slechts hoeft te concentreren op het leveren van de juiste hoeveelheid medewerkers met de passende capaciteiten.

Gedurende de projectfase is er sprake van een verhoogd risico, omdat er extra gelden nodig zijn voor het realiseren van de verandering, omdat de beweging van binnen naar buiten effect heeft op de opdrachtenportefeuille en omdat het risico bestaat dat de verandering meer tijd nodig heeft dan gepland.

Zo regulier mogelijk

De essentie van dit scenario is dat de volledige focus wordt gelegd op het gemeentelijk beleid dat mensen met een arbeidsbeperking zo regulier mogelijk gaan werken.

Verantwoordelijkheid naar de medewerkers

Het beleidsuitgangspunt van de gemeenten en ook van het Rijk dat mensen zo regulier mogelijk werken wordt vorm gegeven binnen het kader dat het daarbij moet gaan om een passende plaats, met zoveel mogelijk kans op een duurzame plaatsing. Daarmee wordt een maatwerkoplossing geboden.

Het kleiner worden van de eigen organisatie heeft effect op het aantal dienstverbanden van reguliere medewerkers. Als uitgangspunt wordt hierbij gehanteerd dat bij vervreemding de reguliere medewerkers van het desbetreffende bedrijfsonderdeel hun werk volgen. Voor de andere medewerkers wordt het proces van het sociaal plan gevolgd.

Regie

De sturing op de uitvoering vanuit de gemeenten is indirect, zoals in de huidige situatie. Het bedrijf Reestmond krijgt een duidelijke bestuursopdracht om de verandering vorm te geven op basis van een plan van aanpak.

Van bedrijfsvoering naar sturing op proces

Zoals verwoord bij "Zo regulier mogelijk" is in dit scenario de klassieke Wsw spagaat niet meer aanwezig, de volledige focus is gericht op de juiste persoon op de juiste plek.

Financieel

In scenario 3 treden de meeste financiële effecten van scenario 2 ook op.

- Metaal wordt vervreemd.
- Er vindt overplaatsing plaats van een groep medewerkers van Beschut naar detacheringen.
- Groen wordt vervreemd, dan wel aan de gemeenten overgedragen.

Het derde punt is in dit scenario dwingender. Immers de gemeenten willen in dit scenario van Reestmond zuiver een uitvoeringsorganisatie voor Beschut maken.

Daarnaast treedt het effect op dat bij scenario 1 al is beschreven, namelijk:

- toevoeging van Nieuw Beschut

Aanvullend wordt in dit scenario ook nog Extern werken (individuele en groepsdetacheringen en Begeleid werken) niet meer door Reestmond gedaan, maar door de gemeenten. Ook bij deze werksoort zijn de kosten in vergelijking met andere SW-bedrijven laag. Ook hier geldt dus, dat het niet aannemelijk is dat een alternatieve uitvoering door gemeenten goedkoper zal zijn. Eerder zullen kostenverhoging aan de orde zijn. Bij Groen is de redenatie nog dat overdracht naar de gemeenten financieel aantrekkelijk kan zijn, omdat hierdoor krimp-inefficiënties uitgespaard kunnen worden. Omdat bij detacheringen de krimp-inefficiënties gering zijn (166.000 euro in vijf jaar) is dat hier minder een argument.

De caseload bij Reestmond is gemiddeld te noemen (1 consultant op ongeveer 40 fte gedetacheerden, inclusief groepsdetacheringen). De overhead is laag. De verwachting is dat de overhead bij uitvoering door de gemeenten hoger zal zijn dan bij uitvoering door Reestmond. Aannee is dat de overhead 20% bij de gemeente meer zal zijn. Dat levert een nadeel op van ongeveer 80.000 euro per jaar (gemiddeld 2016-2020), over de totale periode ongeveer € 400.000. De reden om alsnog voor dit scenario te kiezen zullen derhalve beleidsmatig moeten zijn.

In dit scenario treden dezelfde financiële positieve effecten op vanwege metaal, overplaatsen en vanuit vervreemden van Groen als in scenario 2.

Daar staat tegenover dat de eenmalige kosten naar verwachting zullen toenemen. De organisatie wordt immers zo klein dat het onhoudbaar wordt om bepaalde functies in stand te houden. De grootte van de organisatie zal in 2020 ongeveer nog 150 fte zijn.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
overblijvend beschut	190,3	180,4	171,0	157,0	145,5	137,5	129,4
nieuw beschut			4,0	8,0	12,0	16,0	20,0
totaal	190,3	180,4	175,0	165,0	157,5	153,5	149,4

Dit betekent dat sommige overhead-functies niet meer houdbaar zijn in deze kleine organisatie. Dat betekent nog een verdere afbouw van de organisatie van Reestmond. Deze functionarissen zouden kunnen worden overgenomen door de gemeenten. Maar de uitvoering in deze variant verdeeld over vier gemeenten. Daarom zullen deze functionarissen naar verwachting niet allemaal over kunnen gaan naar de gemeenten. De afvloeiingskosten worden geschat op één-derde van de functies die geraakt worden door de verdere afbouw van Reestmond. Dit gaat om functies bij ICT, financiën, P&O, Directie, Secretariaat. Uitgegaan wordt van 3,5 fte. Dit levert op basis van gemiddelde afvloeiingskosten een eenmalige kostenpost op van 425.000 euro.

Samenvattend voor dit scenario.

Tabel 7-26 Effecten op exploitatie in scenario 3

	2016	2017	2018	2019	2020	totaal
metaal voordeel	-	54.058	50.118	47.336	44.553	196.065
overplaatsing voordeel	-	-	95.724	90.409	85.094	271.227
Groen	-	-	81.581	77.051	72.522	231.154
Voordeel Nieuw Beschut	16.426	32.694	51.191	67.419	76.791	244.521
Nadeel Deta/BW	90.188-	82.802-	76.767-	72.505-	68.242-	390.503-
Totaal	73.762-	3.950	201.847	209.710	210.718	552.463

Tabel 7-27 Eenmalige kosten scenario 3

Metaal	106.000-
Overplaatsingen	138.859-
Groen	175.000-
Detacheringen	-
Overhead afvloeiingskosten	424.852-
Totaal	844.710-

Risico's

Een risico is als de aantallen voor Nieuw Beschut nog lager wordt dan aangenomen, dan is overblijvende organisatie alleen nog voor een kleinere groep Wsw-medewerkers, die alleen nog maar krimpt.

Aansluiting bij de Participatiewet

Dit scenario is volledig in lijn met de beleidsuitgangspunten van de vier gemeenten.

Samenvatting beoordeling scenario 3:

	BESCHUT WERKBEDRIJF
Flexibiliteit	+ t.a.v. nieuwe doelgroep
Behouden kwaliteiten	- deel van de kwaliteit vertrekt, kwaliteit in werk (organiseren) blijft deels behouden + kwaliteit gaat deels mee met vervreemding
Beperken ondernemersrisico's	+ risico's verlegd naar samenwerkingspartners - gemeenten moeten met nieuw type opdracht aan de slag
Zo regulier mogelijk	+ volledige inzet op zo regulier mogelijk
Verantwoordelijkheid naar medewerkers	+ juiste persoon op juiste plek - medewerkers (niet beschutte deel vd doelgroep) ervaren druk om te moeten presteren en veranderen
Regie Invloed Zeggenschap	- sturing indirect + directe sturing over groot deel uitvoering
Van bedrijfsvoering naar proces juiste persoon op juiste plek	+ werkbedrijf is alleen voor beschut
Financieel (exploitatie, frictie, risico)	+ opbrengst 60 FTE van binnen naar buiten - frictiekosten afbouw - kosten opbouw uitvoering bij gemeenten -/+ frictiekosten geconcentreerd in korte periode - risico: nieuwe uitvoering (andere werksoorten dan beschut) is duurder - kleinere organisatie Reestmond gevoeliger voor hogere uitstroom dan aangenomen
Aansluiting bij P-Wet, 3 D's	+ duidelijke samenhang met lokaal beleid

8. Huisvesting

Bij de vraag naar het (her)gebruik van de infrastructuur is huisvesting een belangrijk aspect. Vandaar dat dit separaat wordt behandeld.

Het gebouw aan de Eekhorstweg in Meppel is ongeveer 11.800 m² groot. Hiervan is 3.200 m² verhuurd. De verhuur is kostendekkend: er wordt niet of nauwelijks winst gemaakt op de huisvesting.

De scenario's verschillen in de mate van behoefte aan ruimte. De ruimtebehoefte in m² in het jaar 2020 is als volgt.

Tabel 0-1 Benodigde ruimte in m² in de scenario's

	nodig m ² in 2020	Leegstand
Basis	5.800	2.800
scenario 1	6.400	2.200
scenario 2	4.100	4.500
scenario 3	4.600	4.000

In scenario 2 en 3 is dus meer dan de helft van gebouw niet meer nodig voor gebruik door de GR Reestmond.

Afstoting van het pand zou kunnen worden overwogen. Hierbij zijn 2 aspecten van belang.

1. Is er een boekverlies of –winst te verwachten bij verkoop.
2. Wat zijn de verwachte kosten per m² in de nieuwe situatie: levert dit een exploitatie voor- of nadeel op?

De aanschafwaarde van het pand en terreinen is 7,4 miljoen. De boekwaarde is 4 miljoen. De WOZ waarde is 5,7 miljoen. De verwachting is dat het pand een marktwaarde heeft van ongeveer de WOZ-waarde. Of er daadwerkelijk een koper gevonden zou worden is natuurlijk de vraag. Maar er is dus eerder een boekwinst, dan een boekverlies te verwachten.

De integrale kosten (inclusief energie, onderhoud, verzekeringen) zijn 42 euro per vierkante meter. Dit is laag. Bij herhuisvesting moet gerekend worden op hogere kosten per vierkante meter.

De twee elementen (verkoopopbrengst en exploitatiekosten) geven met de huidige informatie geen duidelijk beeld of verkoop wenselijk is. Nadat een keuze voor een scenario is gemaakt, zal hier nader onderzoek naar moeten plaatsvinden, waarbij ook de mogelijkheden tot verhuur moeten worden gezien.

Bijlage 1 Plan van Aanpak Reestmond

Inhoud

1. Inleiding	50
2. Korte beschrijving voorkeurscenario	51
3. Hoofdclusters van het Plan van Aanpak	53
3.1 Activiteiten gericht op de Wsw medewerkers	53
3.2 Activiteiten gericht op extern plaatsen	56
3.3 Beheersing van de effecten / organisatiebrede activiteiten.....	58
4. Omslagpunt	59
5. Projectorganisatie en risicobeheersing	62
6. Evaluatie van het scenario	64

1. Inleiding

Het Plan van Aanpak (PvA) vormt een onderdeel van de rapportage Scenariokeuze toekomst GR Sociale Werkvoorziening Reestmond.

De volgende paragraaf beschrijft de uitgesproken voorkeur van het DB.

Voorkeursscenario Dagelijks Bestuur Werkvoorzieningschap Reestmond

Het bestuur van de gemeenschappelijke regeling Reestmond heeft een voorkeur uitgesproken om de uitvoering van de Wsw zoveel mogelijk in de pas te laten lopen met de beleidskeuzes gemaakt in de gemeentelijke beleidsvisies ten aanzien van de Participatiewet. Dat betekent dat de persoonlijke mogelijkheden van de Wsw-medewerkers leidend zijn in de aangeboden ontwikkeling en dat de ontwikkelings- en andere bedrijfsinspanningen als focus moeten hebben het zo regulier mogelijk werken van de medewerkers.

In dit plan van aanpak wordt een nadere invulling gegeven van het voorkeursscenario. Daarbij wordt gezocht naar verdere langdurige samenwerkingen met commerciële marktpartijen waarbij het ondernemersrisico zo veel mogelijk bij de marktpartijen ligt en de rol van Reestmond zich concentreert op het leveren van passende arbeidskracht.

Het beoogde effect is een SW organisatie die vooral haar medewerkers extern heeft geplaatst en zich in huis concentreert op het bieden van passend werk in een productieomgeving. Daarbij wordt intern en extern gestreefd naar een zo hoog mogelijk rendement. Reestmond zal bij de invulling van haar rol naar de medewerkers goed werkgeverschap tonen.

Opgemerkt wordt dat de keuze van het voorkeursscenario zich richt op de inhoudelijke koers van de gemeenschappelijke regeling. Vanuit dat gegeven gaat de voorkeur uit naar scenario 2. Echter is hierbij gesteld dat de 'hybride' uitvoering van dit scenario oog moet hebben voor kansen en mogelijkheden die ook in de scenario's 1 en 3 zijn benoemd. Het doorontwikkelen van de klantregie vanuit één organisatie kan ook positieve effecten hebben op de opdracht van het voorkeursscenario. En omgekeerd kan ook de vrijkomende ruimte aan de Eekhorstweg benut worden voor gemeentelijke taken in het sociaal domein. In de uitwerking van het voorkeursscenario richten we ons primair op de opdrachtformulering van de gemeenschappelijke regeling Reestmond.

2. Korte beschrijving voorkeursscenario 'Zo snel als mogelijk regulier'

De opdracht om medewerkers zo regulier mogelijk op een duurzame passende arbeidsplaats te krijgen staat centraal. Bij iedere medewerker worden de bestaande beelden ten aanzien van competenties en inzetbaarheid herijkt. Daarnaast (dit kan deels parallel) zijn de volgende inspanningen nodig:

- een plaatsingsinspanning voor detacheringen en Begeleid Werken;
- voor de medewerkers die eerst nog een ontwikkeling moeten doormaken een op maat gesneden arbeidsontwikkeltraject;
- een acquisitie en/of aanbestedingsinspanning voor vervreemding.

In dit scenario wordt de volledige uitvoering van de Wsw en de projectmatige uitvoering van inspanningen op arbeidsontwikkeling, plaatsing en vervreemding bij Reestmond belegd.

Om die inspanningen met de bijbehorende kosten beheersbaar te houden, maar ook om een momentum te creëren in de organisatie verdient het aanbeveling om deze projectmatige inspanning in een beperkt aantal jaren (3-5) te plegen. Natuurlijk moet de implementatie ervan goed gemanaged worden, sleutelfunctionarissen moeten niet van de ene op de andere dag uit het productieproces verdwijnen, opdrachtgeversrelaties moeten blijven gekoesterd en ook vanuit deze strategische keuze moet het bedrijfsproces als geheel goed blijven gemanaged.

Er zullen verschillende effecten optreden. Wanneer het vervreemdings- en plaatsingsproces goed op gang is gekomen, zal er overcapaciteit ontstaan in infrastructuur en regulier personeel. Voor de Wsw-medewerkers in de eigen organisatie waar geen verdere arbeidsontwikkeling naar regulier werken meer haalbaar is, wordt de begeleiding geconcentreerd op het werkproces. Het werk wordt waar mogelijk uitgevoerd voor partnerorganisaties, in een samenwerking met een duurzaam karakter. Met deze insteek wordt de inspanning op acquisitie op werk en het ondernemersrisico beperkt.

De medewerkers die werken in detachering of Begeleid Werken hebben begeleiding nodig, en zelfs wanneer iedereen die regulier kan werken geplaatst is, is er nog een beperkte mate van acquisitie nodig. Ook in de toekomst moet er rekening mee worden gehouden dat plaatsingen worden beëindigd. Dat kan zijn omdat een bedrijf in moeilijk vaarwater terecht komt, maar ook omdat de match tussen medewerker en bedrijf of functie niet goed blijkt te zijn, of omdat iemands beperking in de loop van de tijd toeneemt. Ook is het mogelijk dat er voor een bestaande WOL-locatie vervanging gevonden moet worden, bijvoorbeeld omdat de werkgever stopt met een bepaald type producten.

Consequenties van dit besluit:

Reestmond zal doorgroeien naar een organisatie die in de uitvoering van haar Wsw-taken:

- Maximaal inzet op het arbeidsvermogen
- Passende plekken vindt
- Zo regulier mogelijk plekken vindt
- Nauw samenwerkt met klanten

Daarbij maakt Reestmond gebruik van de kerncompetenties gericht op de Wsw-medewerkers: arbeidsvermogen ontwikkelen, werk buiten vinden- begeleiden, maar ook op het blijven sturen op uitvoering van het werk tegen lage kosten.

Het PvA beschrijft de stappen die genomen worden om dit scenario te realiseren. Bij de uitvoering van het plan zullen (elementen uit) reeds bestaande verbeteracties en of deelplannen worden ingebracht. Daarmee wordt geborgd dat de invoering van het scenario vanuit focus en samenhang geschiedt en wordt voorkomen dat goed inzetbare deelplannen opnieuw worden opgesteld.

3. Hoofdclusters van het Plan van Aanpak

De uit te voeren activiteiten zijn te onderscheiden in een aantal hoofdclusters:

1. Activiteiten gericht op de door- en uitstroom van Wsw-medewerkers
2. Activiteiten gericht op extern plaatsen
3. Activiteiten gericht op beheersing van de effecten van dit scenario

3.1 Activiteiten gericht op de Wsw medewerkers

Een deel van de Wsw-doelgroep is in staat om onder begeleiding op basis van individuele detachering of begeleid werken bij een reguliere werkgever aan de slag te gaan. Het gaat hierbij dus niet alleen om de doelgroep die reeds op individuele basis bij werkgevers is geplaatst, maar ook om de medewerkers in beschut werk, werken op locatie of groen die daarvoor de competenties hebben. Deze medewerkers zijn op korte of langere termijn in staat om extern te werken via detachering of begeleid werken. Het kost echter de nodige tijd om deze medewerkers extern te plaatsen. Sommige medewerkers zullen met het oog op externe plaatsing een aantal (basale) werknemerscompetenties verder moeten ontwikkelen. Voor een aantal van deze medewerkers zou dit traject nog wel 2 tot 3 jaar kunnen duren. Voor anderen duurt het langer om een passende plaats te vinden.

De betrokken medewerkers moeten dus de eerste tijd nog een leerwerkplek in beschut werk, WOL of groen hebben. De uitvoerders van beschut werk/WOL/groen zullen dus optimaal moeten meewerken in de ontwikkeling van deze medewerkers. Om medewerkers al zo snel mogelijk in de sfeer te brengen van buiten de muren van Reestmond aan de slag te gaan zullen de leerwerkplekken zoveel mogelijk worden ingericht bij WOL en Groen. Niet omdat er in de eigen locatie geen ontwikkelmogelijkheden zijn, maar vooral om te benadrukken dat de toekomst als dat ook maar enigszins kan buiten gevonden moet worden. De leerwerkomgeving moet, gegeven de mogelijkheden van de Wsw-medewerkers, gericht zijn op zo snel mogelijke doorstroom naar detachering of begeleid werken. Verdere competentieontwikkeling kan dan vanaf de nieuwe werkplek worden begeleid.

Het succes van plaatsingen bij reguliere werkgevers is mede afhankelijk van de persoonlijke relatie met de begeleider/jobcoach. Het is van belang dat de begeleider/jobcoach een vertrouwensrelatie kan opbouwen vanaf de start op de leerwerkplek, waarbij wordt ingezet op het stimuleren en motiveren van de medewerker. Dat heeft niet alleen een positief effect op het vertrouwen bij en daarmee ontwikkelproces van de medewerker, maar ook op de duurzaamheid van de externe plaatsing die daarop volgt. Daarom wordt al vroegtijdig in de transitie de wederzijdse kennismaking vorm gegeven.

Ondanks het feit dat alles gericht moet zijn op een duurzame plaatsing bij een reguliere werkgever zijn er uiteraard situaties waarin de plaatsing voortijdig tot een einde komt. Dat betekent dat de medewerker terug moet kunnen vallen op een plaats. Waar die plaats zal worden gecreëerd moet nog worden bepaald, dit zal tijdig moeten gebeuren, want deze groep behoeft en verdient goede aandacht.

Een verandering moeten doormaken, leidt vaak tot onzekerheid bij mensen. Van praktische vragen als "waar kom ik terecht" en "wat ga ik doen, wat voor baas krijg ik" tot zaken als "kan ik wel ergens anders werken". Tegelijkertijd zijn veel mensen vanuit de SW die gedetacheerd zijn daar enorm blij mee, blij dat ze (weer) meedoen in de maatschappij. In de communicatie over de transitie van Reestmond is aandacht voor dat gevoel en het motiveren voor externe plaatsing een belangrijk onderwerp. Vervolgens kan die onzekerheid voor een deel worden weggenomen door concrete acties als:

- Gedetacheerden op hun 'oude' afdeling laten vertellen over hun ervaringen, vragen laten beantwoorden.
- Mensen laten kijken op verschillende detacheringssplekken, om een beeld te krijgen van mogelijke typen werk, van werkomstandigheden.
- Snuffelstages en proefplaatsingen.

Vorbereidende activiteiten zo regulier mogelijk werken

Herijking van arbeidsontwikkeling

In deze herijking gaat het om proces en inhoud. Is het bestaande proces zoals dat is ingericht voldoende om invulling te geven aan de doelstellingen. Zijn de bijbehorende ondersteunende middelen daarop goed ingericht? Past het huidige beeld van de medewerkers voldoende bij de doelstelling en of moet er voor iedere medewerker, of voor een deel van de medewerkers een nieuw POP dan wel een aangepast POP worden gemaakt.

De herijking omvat dan het proces van diagnose, competentievaststelling en competentieontwikkeling en van iedere medewerker het vastgelegde beeld. Ook de inrichting van Compas wordt hierin meegenomen. In de aanpak moet een keuze worden gemaakt, starten met de mensen die kansrijk geacht worden, of afdeling voor afdeling, of anders. Vervolgens wordt op basis van die keuze een planning gemaakt.

Herijking van het begeleidingsproces

Is de manier waarop Reestmond mensen begeleid bij het proces van binnen naar buiten en de begeleiding buiten nog passend bij de doelstellingen. Dan gaat het ondermeer om de activiteiten om mensen te motiveren, te kijken wat passend werk kan zijn en welke (in- of-externe) doorstroom passend is bij de mogelijkheden van de medewerker.

Ook de begeleiding van de werkgever, en van de medewerker na plaatsing zullen in deze toetsing worden meegenomen.

In beeld brengen van doorstroommogelijkheden:

Een zestigtal FTE zal doorstromen van beschut naar detachering. Voor sommige medewerkers zal die stap zonder verder ontwikkelproces mogelijk blijken, anderen hebben daar meer tijd en een mogelijk gefaseerd ontwikkelproces nodig. Aan de hand van bestaande werksoorten en samenwerkingspartners kan geïnventariseerd worden of is al in beeld welke daarvan zich het beste lenen om leerwerkplekken te creëren. Daarbij moet ook gebruik gemaakt worden van de inzichten vanuit de gezamenlijke werkgeversbenadering over kansen in de markt.

Het getal van 60 is gehanteerd vanuit de Cedris-normen. Uit de herijking van arbeidsontwikkeling en het goed in beeld hebben van alle individuele medewerkers moet blijken in hoeverre de Cedris-uitgangspunten van toepassing zijn.

Doorstroomplanning maken

Wanneer de mensen in beeld zijn, hun ontwikkeltrajecten zijn ingeschat en de doorstroom mogelijkheden zijn in beeld, kan een doorstroomplanning worden gemaakt. Deze moet goed worden voorbereid en beheerst. Onderstaande figuur geeft aan hoe die doorstroom cijfermatig kan gaan lopen. Daarbij kan worden uitgegaan van een doorstroom zoals de werkladder Wsw die laat zien, van beschut binnen naar Werken op Locatie en dan mogelijk doorstromen naar regulier werk. In de praktijk zal dat soms anders zijn. In de beschutte afdeling werken ook mensen die zonder verdere ontwikkeling direct door kunnen stromen naar een reguliere baan. Op persoonsniveau blijft het dus maatwerk. Een doorstroomplanning die in eerste instantie wordt opgezet vanuit doelstellingen die vertaald worden naar de praktijk:

Gemiddeld fte per werksoort		2014	2015	2016	2017
1000	Algemeen	0,8			
1010	Magazijn	14,6			
1015	Technische dienst industrie	7,6			
1018	Kam	1,6			
1130	Assembleren & Verpakken	164,0	-20	-20	-20
1200	Metaal	29,0			
1710	Joustra	15,1			
1720	De Reest Multi Media	8,6			
1730	Cycloon Post	10,5	+2		
1800	Detachering AT	38,9	+2		
1810	Begeleid Werken AT	1,9			
2000	Detachering HB	43,2	+5		
2010	Begeleid Werken HB	6,9			
2040	Facilitair Projecten Catering	10,7			
2050	Facilitair Projecten Schoonmaak	8,7			
2100	Groen Noord	1,0			
2110	Meppel & Omstreken	16,0			
2120	WOL Gemeente Meppel	23,6			
2130	Groen De Wolden	19,4			
2140	Groen Staphorst	20,6			
2210	Groen Diever/Dwingeloo	12,0			
2220	Groen Havelte	16,3			
2230	Havelte stort	16,4			
2240	Vledder	18,4			
2300	Stratenmaken	11,7			
2350	Technische dienst groen	7,8			
2400	Facilitair algemeen	3,6			
2410	Kantine facilitair intern	18,4			
2420	Schoonmaak intern	6,9			
3020	P & O	0,9			
4000	Middelen algemeen	1,0			
4010	Financiële administratie	1,8			
4020	Personeels administratie	1,0			
4030	Salaris administratie	1,8			
4040	Automatisering	1,9			
		562,6			

Bovenstaand schema moet nog specifiek gemaakt en ingevuld worden.

Dat schema wordt daarna uiteraard getoetst en aangepast op de voortschrijdende praktijk.

Daarmee wordt het managen van de doorstroming voor de betrokken werkleiding makkelijker, vooraf is al bekend we op welk moment een leerwerktraject gaat doen en wiens taken dus opgevangen moeten worden. Evenzo kan de ontvangend werkleider of consulent in de planning rekening houden met instroom.

Tenslotte kan met deze planning ook worden geanticipeerd op het moment dat een medewerker beschikbaar komt voor (meer) reguliere plaatsing.

3.2 Activiteiten gericht op extern plaatsen

Daar waar de vorige beschreven activiteiten vooral intern gericht waren, zijn de activiteiten gericht op extern plaatsen vooral naar buiten gericht.

In afstemming met de samenwerkingspartners in het regionaal werkbedrijf wordt een marketingstrategie opgezet gericht op de doelstellingen in (individuele en groeps-) detacheringen. Aangevuld met de doelstellingen op het gebied van WOL en vervreemding wordt de strategie verwerkt in een marktwerkingsplan.

Het marktwerkingsplan moet vooral een praktische en pragmatische insteek kennen: er liggen al veel relaties met bedrijven, er is een beeld van werkgelegenheid en kansen. Het doel van het plan is om daarbij geen mogelijkheden over het hoofd te zien en om een handvat te bieden aan activiteiten en planning, in samenhang met de andere activiteiten.

Daarbij wordt ook rekening gehouden met het netwerk van de SW medewerkers. Onder hen zijn er ook met een werkgeversnetwerk, bijvoorbeeld van familie of vrienden, of vanuit het verenigingsleven, of eerdere werkgevers. Dat benutten kan kansen opleveren om relatief eenvoudig nieuwe opdrachtgevers te verwerven.

Voor de vervreemdingen is een apart plan nodig. Voor de vervreemding van metaal is een specifieke marktverkenning het vertrekpunt. Welke bedrijven hebben activiteiten die aansluiten op de activiteiten, competenties en het werk van de metaalafdeling bij Reestmond. In hoeverre zouden de activiteiten van Reestmond goed daarbij kunnen aansluiten en waar ligt op werk, organisatie en financiën de verwachte win-win.

Voor een vervreemding van groen ligt de eerste stap bij afstemming met de gemeenten over de lange termijnplannen die zij hebben in de uitvoering van groen en eventueel grijs. Is de verwachting dat de huidige en nog overeen te komen groepsdetacheringen van groenmedewerkers gaan leiden tot detachingscontracten voor onbepaalde tijd, of is het verkennen van mogelijkheden om te vervreemden naar een commerciële marktpartij gewenst.

In de plannen voor vervreemding is bijzondere aandacht nodig op juridisch en P&O gebied. Dan gaat het over het uitgangspunt dat reguliere medewerkers overgaan in dienstverband en de Wet Overgang van ondernemingen. Naast communicatie, de juridische elementen is ook pensioen een belangrijk aandachtspunt.

3.3. Beheersing van de effecten / organisatiebrede activiteiten

In het beheersen van de transitie komen een belangrijke operationele en een belangrijke financiële doelstelling samen. De transitie heeft immers een ontvlechting van taken tot doel, maar ook een doelstelling om het takenpakket van de beschutte organisatie Reestmond uit te voeren tegen zulke laag mogelijke kosten en met zo hoog mogelijke opbrengsten.

Er zal op afdelingsniveau strak moeten worden gestuurd op de ontvlechting en doorstroming om de opdrachten in portefeuille goed te kunnen blijven uitvoeren. Dat betekent inzichtelijk hebben waar en wanneer de doorstroming plaats vindt en hoe zich dat verhoudt tot de benodigde menskracht voor opdrachten. Vervolgens zal in samenwerking met andere afdelingen gezorgd moeten worden voor het weer goed inzetten van eventuele overcapaciteit of bijspringen bij ondercapaciteit.

Deze doelstellingen kunnen op basis van de werkelijke transformatie worden aangepast. Dat kan naar aanleiding van het tempo van de transformatie, maar ook naar aanleiding van tussentijdse evaluatie op de inhoudelijke ontwikkelingen.

Bovenstaande aandachtspunten geven aan dat er in deze transitie sprake is van veel meer dan "business as usual" en van meer dan "verbouwen terwijl de winkel open blijft".

Naast het totaal van de verschillende activiteiten en inspanningen die nodig zijn om de doelstellingen te behalen, blijft going concern draaien – en gaat going concern veranderen.

Het beheersen van de transitie omvat onder meer:

- Werk aangepast houden op omvang en niveau bezetting
- Regulier personeel aangepast houden op bezetting
- Huisvesting aanpassen op omvang bezetting
- Financieel herstructureren

Het managen van dit samenspel wordt ondersteund door een aantal organisatiebrede stappen:

1. Opstellen van een communicatieplan
2. Analyse en beheerplan staftaken
3. Het opstellen van een personeelsplan
4. Opzetten projectadministratie
5. Het maken van een huisvestingsplan

Ad 1. Communicatieplan:

- Gericht op extern en intern
- Verklaart de verandering vanuit het aansluiten op de Participatiedoelstellingen van de gemeente en maatwerk voor de medewerkers
- Heeft aandacht voor de motivatie van medewerkers die een verandering tegemoet gaan, SW en regulier.

Ad 2. Analyse en beheerplan staftaken

De analyse en het beheerplan staftaken kent als uitgangspunt een organisatie waar gaandeweg de benodigde competenties in inhoud en omvang zullen veranderen. Daarnaast zal ook een deel van het personeel in de transitiefase en daarna uitstromen door pensionering. De mogelijkheden om de benodigde taken tegen acceptabele kosten te kunnen blijven uitvoeren worden in het beheerplan

weergegeven na analyse van de taken en na inventarisatie van de mogelijkheden voor samenwerking met gemeenten en/of andere SW organisaties.

Ad 3. Personeelsplan

In het personeelsplan worden de effecten van de veranderingen op het reguliere personeel weergegeven, met daarbij een mogelijk voorstel voor herinrichting van de organisatie.

Ad 4. Opzetten projectadministratie

Gedurende de transitie is specifieke aandacht nodig voor het financieel beheer. Aan de verandering zijn financiële verwachtingen gekoppeld en om die te bereiken zijn eenmalige kosten in beeld gebracht. Het volgen van de ontwikkeling hierop vraagt om een daarop aangepaste rapportagemodel, met achterliggende aanpassing van de administratie.

Ad 5. Huisvestingsplan

Ook de organisatie zelf ondergaat veranderingen.

Met steeds minder mensen in de eigen organisatie verandert deze van karakter en mogelijk van cultuur. Dat vraagt om een duidelijke managementaandacht ook voor dit deel van de organisatie. De medewerkers die langdurig aangewezen zijn op beschutte arbeid zijn soms erg gevoelig voor veranderingen in hun omgeving, daarop kan in de begeleiding worden geanticipeerd.

Een onderdeel van die verandering is het versterken van banden met bestaande toeleveranciers voor beschut werk en het vinden van nieuwe samenwerkingspartners daarvoor. In de samenwerking wordt ernaar gestreefd dat de partner de 'ondernemers' activiteiten invult. Die partner zorgt voor infrastructuur, eventueel machinepark en logistiek proces en de acquisitie en relatiebeheer ten behoeve van zijn producten. Reestmond levert (deels) de benodigde arbeidskracht en begeleiding daarop. Om met de beschutte doelgroep toch een redelijke opbrengst te kunnen realiseren wordt bij bestaande en nieuwe partners gericht gezocht naar meer hoogwaardig werk. Die meer hoogwaardige opdrachten kunnen worden uitgevoerd wanneer het werk wordt opgeknipt in kleine delen met een repetitief karakter en een goede kwaliteitscontrole, bijvoorbeeld met maatwerkvoorzieningen. In de omvorming zal daarmee de rol van de werkleider veranderen. Waar dat nu een mix is van werkleiding en ontwikkelingsbegeleiding, met een focus op ontwikkeling zal in de nieuwe situatie de focus moeten liggen op productie en een expertise en creativiteit om 'moeilijk werk makkelijk te maken'. Voor specifieke opdrachten kan het nodig zijn om reguliere vakkrachten in te zetten.

4. Omslagpunt

De organisatie verandert van karakter doordat medewerkers steeds meer gedetacheerd zijn en op een locatie van een andere werkgever werken. Dat heeft ook gevolgen voor de interne organisatie bij Reestmond: minder uren voor werkleiding en meer voor externe begeleiding. Minder uren voor werkvoorbereiding en meer voor (financiële) administratie detacheringen, contractbeheer.

Mogelijkheden om het moment van het omslagpunt te beïnvloeden zijn bijvoorbeeld 'moeilijk werk makkelijk maken' (wanneer het gaat om het niet meer kunnen leveren aan de opdrachtgever) maar ook het terugdringen van ziekteverzuim. Het samen uitvoeren van staftaken met andere SW organisaties, maar ook het inschakelen van collegabedrijven bij opdrachten die te omvangrijk zijn voor de eigen organisatie.

Het bestuur opteert voor scenario 2. In dit scenario is er sprake van het zo snel als mogelijk regulier plaatsen van Wsw-medewerkers en is er geen verplichting voor de gemeenten om personen vanuit de Participatiewet in te laten stromen bij Reestmond. De verwachting is dat gemeenten maar beperkt additionele diensten zullen inkopen bij Reestmond. De vraag is dan hoe lang het nog zinvol is om de Wsw-activiteiten in de vorm van de huidige GR uit te voeren. Er kunnen allerlei redenen zijn om de GR in stand te houden. Bijvoorbeeld:

1. De gemeenten willen zich richten op de uitvoering van de Participatiewet en willen niet de uitvoering van de Wsw, die toch eindig is, zelf uit gaan voeren.
2. De uitvoering van de Wsw is in de GR goedkoper dan het zelf uitvoeren en ook goedkoper dan het laten uitvoeren door een andere uitvoeringsorganisatie.
3. De gemeenten vinden de eenmalige opheffingskosten te hoog, of niet opwegen tegen de jaarlijkse voordelen van een alternatieve uitvoering.
4. De gemeenten willen voor de doelgroep Wsw geen onrust door een compleet andere uitvoering van de Wsw.

Het voordeel van scenario 2 is dat het aantal werksoorten verkleind wordt. Er blijven twee activiteiten over: Intern werken (beschut binnen) en detacheringen. Daardoor wordt minder snel het punt bereikt dat een werksoort te klein wordt om uit te voeren.

Een ander voordeel van scenario 2 is dat met de afbouw van eigen werksoorten (door de overplaatsingen en vervreemdingen) ook al in een vroeg stadium afgerekend wordt ten aanzien van een belangrijk deel van de bezittingen. Dit maakt de (financiële) druk kleiner om tijdig af te rekenen met betrekking tot activa die niet meer gebruikt worden.

Voor een beeld hoe groot de organisatie de komende jaren is, staat hieronder de ontwikkeling van het aantal AJ per trede van de werkladder.

Tabel 2 Ontwikkeling van het aantal AJ 2015-2030

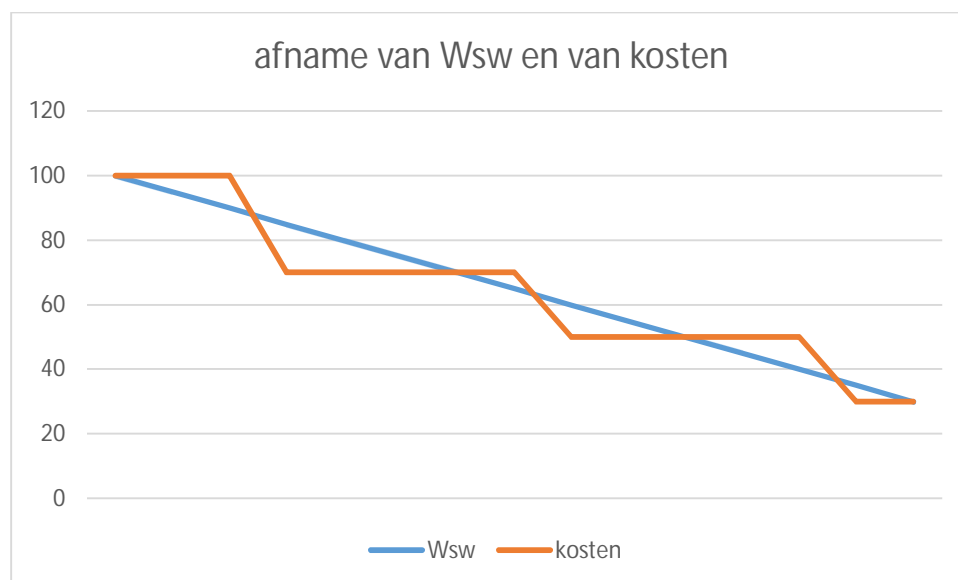
	2015	2020	2025	2030
Beschut	237	129	92	56
WOL	153	- ¹⁰	-	-
Extern (incl BW)	146	258	186	114
totaal	537	385	278	170

¹⁰ Er wordt van uit gegaan dat de groep 'Facilitair' die voor externe klanten werkt (in 2015 ongeveer 20 AJ), ook extern geplaatst wordt.

Beide bedrijfsonderdelen samen: beschut binnen en extern, hebben in 2030 nog een volume dat het mogelijk maakt om een aparte organisatie te hebben. Het zou dan een erg eenvoudige organisatie moeten zijn, met een manager, een commercieel medewerker, administratie en een 3 á 4 fte aan directe begeleiding.

Het punt dat de *huidige* overhead niet meer passend is voor de grootte en complexiteit van de doelgroep is echter al eerder bereikt. In de eerste fase, tot ongeveer 2018/2019 wordt de bedrijfsvoering gedomineerd door de overplaatsingen en de vervreemdingen. Dit vraagt denk- en sturingskracht. Na deze fase is er 'slechts' sprake van onderhoud van de werksoorten. Ruim 5 jaar na de overplaatsingen en vervreemdingen is ook het personeelsbestand (doelgroep) gehalveerd.

Meer algemeen gesteld is het zo dat de krimp van het aantal Wsw-medewerkers lineair verloopt (er stroomt regelmatig een medewerker uit), maar dat de kosten schoksgewijs afgebouwd worden. Een afdelingsmanager kan pas afvloeien als een groter aantal medewerkers is uitgestroomd. Dit geldt ook voor de ruimte waarin een afdeling gehuisvest is.



Elke keer als de kosten aangepast moeten (en kunnen) worden aan het verminderd aantal Wsw is een moment waarop ook overwogen kan worden om niet meer verder te gaan. Er is dus eigenlijk geen sprake van één omslagpunt, maar van meerdere. In hoeverre op een bepaald moment het punt bereikt wordt dat gevonden wordt dat 'het echt niet meer kan', hangt namelijk af van het succes van het doorlopende aanpassen aan het verminderd aantal Wsw-medewerkers. Naarmate dat beter lukt, wordt minder snel het punt bereikt dat 'het niet meer kan'.

Bovendien is afweging per werksoort verschillend. Bij beschut binnen is de begeleidingsintensiteit hoog en is er sprake van hoge inzet van fysieke infrastructuur (huisvesting, machines/installaties). Bij externe plaatsingen is de beleidsintensiteit lager en zijn er weinig fysieke middelen nodig.

Dit maakt dat bij beschut eerder het punt wordt bereikt dat de kosten door kleinere schaalgroottes hoger worden, waardoor de voordelen van integratie van het overblijvende Wsw-beschut en Nieuw Beschut groter worden. Ook neemt bij een kleinere groep

medewerkers voor beschut de flexibiliteit af. Dit is een nadeel bij het werven van opdrachten. Bij een groter aantal medewerkers kan er makkelijker geschoven worden om de klant toch telkens tijdig te bedienen.

Omdat er bij extern weinig materiele kosten zijn is het makkelijker de uitvoeringskosten aan te passen aan het verminderende aantal Wsw. Ook kan de overgang van de GR naar de andere uitvoering vloeiender lopen. De caseloads van de verschillende consulenten/jobcoaches kunnen immers gaandeweg al verdeeld worden op basis van de nieuwe situatie, bijvoorbeeld dat na beëindiging van de GR, de werkzaamheden per gemeentelijke apart wordt uitgevoerd. Bovendien heeft de gemeente tegen die tijd een staande organisatie voor de overige doelgroepen, vanuit de Participatiewet. Het (verminderde) aantal gedetacheerde Wsw-medewerkers kan dan soepel overgenomen worden door de gemeente, maar ook door een andere organisatie die externe plaatsen van personen met een arbeidsbeperking organiseren.

Zoals hierboven gesteld is het niet goed mogelijk om eenduidig op basis van scherpe berekeningen het omslagpunt te bepalen. Vanuit de bedrijfsvoering is het maar de vraag hoe succesvol tussentijds telkens de kosten aangepast kunnen worden aan het verminderde aantal Wsw-medewerkers. Financieel gezien is het de vraag hoe de kosten bij een alternatieve uitvoering, buiten de GR, zullen zijn. *Beleidsmatig* is het de vraag of en wanneer de individuele gemeenten de uitvoering van de Wsw willen en kunnen integreren in de uitvoering van de Participatiewet.

In algemene zin kan gesteld worden dat:

- Er een omslagpunt zou kunnen zijn na de realisatie van de overplaatsingen en vervreemdingen, ongeveer na het jaar 2018/2019. Er is dan een andere type overhead/management nodig.
- Na een jaar of 10 tot 15 is er per werksoort nog maar 2 tot 3 fte nodig voor de begeleiding van de Wsw-medewerkers. Dat lijkt wel een minimum grootte van de organisatie te zijn, gelet op gewenste flexibiliteit en continuïteit.

Gemeenten kunnen verschillen in de visie op het omslagpunt. Daarom is het ook goed om na te gaan hoe de procedure is voor opheffing van de GR. Hierover is een en ander opgenomen in de Gemeenschappelijke Regeling Reestmond. Hierin staat dat de regeling kan worden opgeheven als tenminste 3 van de raden en 3 van de colleges opheffing wenselijk vinden. Ook wordt aangegeven dat het Algemeen Bestuur dan een liquidatieplan opstelt, waarin wordt opgenomen hoe het vermogen vereffend wordt.

Bezittingen en schulden bij het bereiken van het omslagpunt

De gemeenschappelijke regeling zal een besluit moeten nemen over de wijze waarop de bezittingen en schulden worden toegerekend. In algemene zin kan worden gesteld dat bij vereffening het waarschijnlijk is dat op basis het aantal geplaatste personen het vermogen vereffend wordt. Dit is immers ook de verdeelsleutel voor de jaarlijkse gemeentelijke bijdrage. Er is een kans aanwezig dat er bij liquidatie een positieve afrekening komt naar de gemeenten: de boekwaarde van de huisvesting lijkt minimaal een reële marktwaarde en de solvabiliteit is gunstig.

Daarbij kan er een verschil zijn in het moment van vereffening mede in relatie tot de scenariokeuze. Wanneer op latere termijn wordt vereffend en in de tussentijd het pand mogelijk is verkocht kan de verhouding tussen bezittingen en schulden minder gunstig zijn dan wanneer op korte termijn wordt vereffend.

5. Projectorganisatie en risicobeheersing

Reestmond gaat een verandering doormaken die gedurende een aantal jaren specifieke aandacht van directie, management en kader vraagt, waaraan financiële effecten en eenmalige kosten zijn verbonden. Om deze verandering voldoende te kunnen monitoren, en waar nodig bij te stellen is het aan te bevelen om deze projectmatig aan te sturen en daarvoor een projectorganisatie in te richten.

Risico's en risicobeheersing

In de risicobeheersing van dit project is het belangrijk om stil te staan dat er voor het slagen op meerdere vlakken sprake is van verbouwen terwijl de winkel open blijft:

- Personeel

Reguliere taken en daarmee functies komen vanuit door- en uitstroom te vervallen.

Wsw-ers zullen door- en uitstromen en daarmee hun vertrouwde werkplek moeten verlaten. Ze krijgen in sommige gevallen een andere werkleider en zullen van nogal wat collega's afscheid moeten nemen.

Risico:

Onzekerheid bij het personeel ten aanzien van hun positie en/of werkplek. Dit kan zich vertalen in ziekteverzuim, verlies van productiviteit of onrust.

Risicobeheersing:

De overgang van taken en medewerkers moet tijdig geformaliseerd zijn. Mensen moeten ook goed geïnformeerd zijn over het doel en de persoonlijke consequenties. Immers niet alleen organisaties moeten de verandering doen slagen, maar juist hun medewerkers. Daarbij zal speciale aandacht besteed moeten worden aan de doelgroep Wsw. Het betreft dan niet alleen hun positie, maar ook hun werkomgeving. Meer dan nu zullen zij op een andere locatie, met andere collega's werken. Die verandering behoeft een goede begeleiding.

Voldoende informatie en aandacht vertaalt zich zeker ook in een goede regie vanuit de jobcoaches. Het verantwoordelijk management van Reestmond zal uitvoering moeten geven aan een krimp van een organisatie die zij zelf hebben helpen op te bouwen. Dat is geen eenvoudige opgave en aandacht zal nodig zijn om hen te begeleiden in dit proces.

- Lopende opdrachten

De gemeenten hebben de ambitie om in een sneller tempo Wsw-medewerkers te plaatsen in detachering of begeleid werken dan gebruikelijk was bij Reestmond. Er zal op de werkvloer meer doorstroom plaatsvinden dan de organisatie gewend is. Bestaande opdrachtgevers krijgen te maken met een wijziging bij de organisatie waar ze mee samenwerken.

Risico:

Het risico bestaat dat de focus op door- en uitstroom leidt tot verwaarlozing van opdrachten, met als gevolg kwaliteitsverlies, productie verlies en/of late oplevering.

Opdrachtgevers kunnen daardoor, of door angst voor de impact van de transitie hun relatie met Reestmond minder intensief maken of beëindigen.

De keerzijde is dat de opdrachten wel goed blijven lopen maar de door- en uitstroom niet. Dan worden de geprognosticeerde inkomsten door gemeenten niet behaald.

Risicobeheersing:

Op afdelingsniveau moet een goede personeelsplanning worden ingericht om te kunnen voorspellen of er aanvullende maatregelen nodig zijn om opdrachten af te kunnen wikkelen. Op basis van het door- en uitstroomschema moet maandelijks de voortgang worden gemonitord en besproken, zowel binnen Reestmond als tussen Reestmond en gemeenten.

6. Evaluatie van het scenario

Onderstaande onderwerpen zijn gehanteerd in de scenariovergelijking en vormen daarmee de belangrijkste kenmerken van het voorkeursscenario. Naast de basis om de gepleegde inspanningen te kunnen evalueren.

Flexibiliteit

Voor de vier gemeenten is er in dit scenario een gezamenlijke verantwoordelijkheid ten aanzien van de doelgroep Wsw, maar volledige flexibiliteit om te komen tot invulling van het beleid op de nieuwe doelgroep Participatiewet.

Behouden kwaliteiten

Reestmond behoudt alle taken ten aanzien van de doelgroep Wsw. Daarmee blijft de beschikbare kwaliteit van de organisatie behouden. Wel gaat dit scenario ervan uit dat in een relatief korte periode er veel mensen vanuit een WOL-, detachings- of Begeleid Werkenplaats bij een regulier bedrijf zullen werken. Dat betekent dat de er in een eigen werkomgeving steeds minder mensen zullen werken. Ook zal het aantal mensen dat door eigen leiding wordt aangestuurd afnemen. De kwaliteiten in jobcoaching en begeleiding zijn in dit scenario essentieel, omdat deze een belangrijk element zijn in het duurzaam kunnen maken van plaatsingen.

Het aantal reguliere medewerkers zal naar verloop van tijd dus afnemen. Bij vervreemding van onderdelen is het uitgangspunt dat zij meegaan naar de samenwerkingspartner.

Voor de projectfase is naar verwachting aanvullende expertise en of capaciteit nodig, voor het managen van de verandering, voor arbeidsontwikkeling en voor acquisitie op WOL, detachering en Begeleid Werken.

Beperken ondernemersrisico

Het uitgangspunt in dit scenario is dat het aantal activiteiten voor eigen rekening en risico sterk wordt beperkt. Medewerkers werken waar mogelijk voor en bij een inlener. Bij de activiteiten op de eigen locatie wordt zoveel mogelijk gewerkt met samenwerkingspartners die alle "ondernemersactiviteiten" op zich nemen, zodat Reestmond zich slechts hoeft te concentreren op het leveren van de juiste hoeveelheid medewerkers met de passende capaciteiten.

Gedurende de projectfase is er sprake van een verhoogd risico, omdat er extra gelden nodig zijn voor het realiseren van de verandering, omdat de beweging van binnen naar buiten effect heeft op de opdrachtenportefeuille en omdat het risico bestaat dat de verandering meer tijd nodig heeft dan gepland.

Zo regulier mogelijk

De essentie van dit scenario is dat de volledige focus wordt gelegd op het gemeentelijk beleid dat mensen met een arbeidsbeperking zo regulier mogelijk gaan werken.

Invulling van de verantwoordelijkheid naar de medewerkers

Het beleidsuitgangspunt van de gemeenten en ook van het Rijk dat mensen zo regulier mogelijk werken wordt vorm gegeven binnen het kader dat het daarbij moet gaan om een passende plaats, met zoveel mogelijk kans op een duurzame plaatsing. Daarmee wordt een maatwerkoplossing geboden. Het kleiner worden van de eigen organisatie heeft effect op het aantal dienstverbanden van reguliere medewerkers. Als uitgangspunt wordt hierbij gehanteerd dat bij vervreemding de reguliere medewerkers van het desbetreffende bedrijfsdeel hun werk volgen. Voor de andere medewerkers wordt het proces van het sociaal plan gevolgd.

Veel medewerkers zullen een verandering doormaken, omdat ze zelf elders gaan werken, of collega's hebben die elders gaan werken.

Regie

De sturing op de uitvoering vanuit de gemeenten is indirect, zoals in de huidige situatie. Het bedrijf Reestmond krijgt een duidelijke bestuursopdracht om de verandering vorm te geven op basis van een plan van aanpak.

Van bedrijfsvoering naar sturing op proces

Zoals verwoord bij "Zo regulier mogelijk" is in dit scenario de klassieke Wsw spagaat niet meer aanwezig, de volledige focus is gericht op de juiste persoon op de juiste plek.

Financieel

Uitgangspunten bij de meerjarenbegroting:

1. Overplaatsing van 60 Fte van beschut naar detacheringen. Dit betreft de overplaatsing van een kleine 27 fte vanuit metaal. De rest komt uit Assemblage en Verpakken
2. Het afstoten van Groen.
3. Afstoten van de afdeling Metaal
4. Beheersen kosten krimp-inefficiency

Consequenties:

1. Een lagere Netto Toegevoegde Waarde per medewerker
2. Lagere kosten. De kosten van het direct regulier personeel worden gedekt door de nieuwe partij (door overname of detachering of anderszins). Wel komen er kosten bij voor een consultant. Daarnaast dalen de materiele kosten.
3. Eenmalige kosten vanwege het afstoten.
4. Doorlooptijd van de verandering.

Totaal financiële effecten van scenario 2

Het financiële effect van afstoten metaal en overplaatsen van medewerkers van beschut naar Groepsdetacheringen en Groen (bij vervreemding) is:

Tabel -3 Voordeel Metaal, overplaatsingen en Groen 2016-2020

	2016	2017	2018	2019	2020	totaal
metaal voordeel	-	54.058	50.118	47.336	44.553	196.065
overplaatsing voordeel	-		95.724	90.409	85.094	271.227
groen voordeel			81.581	77.051	72.522	231.154
voordeel lagere krimp-inefficienties			93.245	114.862	136.479	344.587
	-	54.058	320.669	329.658	338.648	1.043.033

De eenmalige kosten zijn:

Tabel -4 Eenmalige kosten scenario 2

	eenmalige kosten
Metaal	€ 106.000-
Overplaatsingen	€ 138.859-
Groen	€ 175.000-
Totaal	€ 419.859-

	Scenario snel regulier
Flexibiliteit	+ t.a.v. nieuwe doelgroep (geen leveringsverplichting, best mogelijk traject kiezen)
Behouden kwaliteiten	- deel van de kwaliteit vertrekt, kwaliteit in werk (organiseren) blijft deels behouden + kwaliteit gaat deels mee met vervreemding, minder boventaligheid - extra inzet/kwaliteit nodig voor omvorming
Beperken ondernemersrisico's	+ risico's worden verlegd naar samenwerkingspartners - sterke inzet op acquisitie noodzakelijk
Zo regulier mogelijk	+ volledige inzet op zo regulier mogelijk
Verantwoordelijkheid naar medewerkers	+ juiste persoon op juiste plek - medewerkers (niet beschutte deel vd doelgroep) ervaren druk om te moeten presteren en veranderen
Regie Invloed Zeggenschap	- sturing indirect + duidelijke inhoudelijke opdracht
Van bedrijfsvoering naar proces juiste persoon op juiste plek	+ sturing op voorkomen spagaat
Financieel (exploitatie, frictie, risico)	+ opbrengsten 60 FTE van binnen naar buiten -/+ frictiekosten geconcentreerd in korte periode - projectkosten voor beweging van binnen naar buiten
Aansluiting bij P-Wet, 3 D's	+ In lijn met uitgangspunten Participatiewet

Bijlage 2, toelichting IST-situatie

Het bedrijf Reestmond heeft organisatorisch de focus op een drietal pijlers:
BV's, deelnemingen (momenteel geen actieve) en strategische samenwerkingen:
RRC

RSP
Bestolux
De Reest Multimedia
Stoffeerderij Joustra
Postbezorging Cycloon
Jurenco (deel van de metaal)

Werkbedrijf Industrie:
Assembleren en verpakken
Metaal
KAM en Magazijn
Detacheringen en Begeleid Werken

Werkbedrijf Diensten:
Catering
Schoonmaak
Groen en stratenmaken
Detacheren en Begeleid Werken

Reestmond is een relatief klein bedrijf, met een kleine staf. Met oog op kostenbeheersing om de staf zo klein mogelijk te kunnen houden wordt er samengewerkt met andere SW bedrijven, bijvoorbeeld op het gebied van salarisverwerking, ICT, P&O, maar ook op incidentele activiteiten als functiewaardering.

Financieel

Het subsidieresultaat

De loonkosten per arbeidsjaar¹¹ (AJ) zijn bij Reestmond in vergelijking met het landelijke gemiddelde erg hoog.

De oorzaak voor de hoge loonkosten kunnen tweërlei zijn:

- Voor dezelfde werkzaamheden worden de medewerkers bij Reestmond beter beloond dan medewerkers bij andere SW bedrijven.
- Het niveau van de medewerkers is gemiddeld hoger; dus de medewerkers kunnen meer dan elders en worden daarom beter betaald.

Omdat het relatief hoge beloningsniveau al geruime tijd bestaat, is er geen duidelijke verklaring meer te geven voor dit hoge salarisniveau. Er zijn wel voor een aantal incidentele situaties verklaringen, bijvoorbeeld voor medewerkers bij wie de beperking in de loop van de tijd is toegenomen en die in functioneren zijn beperkt, maar op basis van de toenmalige CAO niet in loon zijn teruggegaan. Daarmee zijn die medewerkers gemiddeld hoger gekwalificeerd dan elders. Dit lijkt ook te zien in het aantal Wsw-medewerkers in hogere loonschalen. Reestmond hanteert geen overall formatiebegroting. Reestmond kan niet

¹¹ Een arbeidsjaar is een voltijdsplaats gecorrigeerd voor de mate van handicap. Deze correctie is overigens niet heel erg sterk: slechts voor een zeer beperkt deel van de medewerkers wordt een correctie toegepast.

meer terughalen hoe de hoge loonkosten zijn ontstaan, waarschijnlijk stamt dit uit de periode voor het jaar 2000.

Het bedrijfsresultaat:

In 2013 zijn er incidentele posten van ongeveer 700.000 euro¹². In de landelijke cijfers is niet te herleiden in welke mate er bij andere bedrijven sprake is van incidentele posten. Daarom is de vergelijking met het landelijk gemiddelde opgesteld met en zonder incidentele posten.

Tabel 0-1: bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten

per AJ	landelijk	Reestmond	verschil
NTW	9.500	9.039	-461
arbeidskosten regulier	-5.900	-4.121	1.779
materiele kosten	-3.400	-2.899	501
bedrijfsresultaat Wsw	200	2.019	1.819

Tabel 0-2: bedrijfsresultaat inclusief incidentele posten

per AJ	landelijk	Reestmond	verschil
NTW	9.500	9.039	-461
arbeidskosten regulier	-5.900	-4.849	1.051
materiele kosten	-3.400	-3.485	-85
bedrijfsresultaat Wsw	200	705	505

Kosten regulier personeel

Bij Reestmond is dit zijn de kosten voor regulier personeel aanmerkelijk lager dan gemiddeld. Deze lagere verhouding heeft een sterk positief financieel effect: de kosten voor regulier personeel zijn hierdoor 1,5 miljoen lager dan wanneer het regulier personeel het landelijk gemiddelde zou volgen.

De achtergrond van dit lage aantal fte regulier personeel is een bewust zuinig beleid van de directie van Reestmond. Hoger gekwalificeerd Wsw-personeel is waar mogelijk ingezet op taken waar in veel Wsw bedrijven regulier personeel werkzaam is. Zo worden taken op het gebied van KAM coördinatie en Technische Dienst geheel door SW medewerkers uitgevoerd. Deze medaille heeft op termijn een keerzijde. Wanneer de SW-medewerkers die nu specialistische of aansturende taken uitvoeren met pensioen gaan, zullen deze taken waarschijnlijk tegen hogere kosten worden uitgevoerd.

Tenslotte zijn in een gemiddeld SW- bedrijf relatief meer reguliere productiekrachten werkzaam. Deze productiekrachten, met name in het groen, voeren specialistische taken uit, waardoor beter renderende opdrachten kunnen worden verworven. Zelfs wanneer het voordeel van minder fte reguliere krachten voor dit effect wordt gecorrigeerd, voert Reestmond de werkzaamheden uit met gemiddeld minder regulier personeel.

Gemeentelijke samenwerking binnen sociaal domein

Algemeen

Gemeenten staan voor de uitdaging de decentralisaties inhoudelijk en qua budget zo goed mogelijk uit te voeren. Een deel van de taken voeren zij op lokaal niveau uit, anderen op (sub)regionaal niveau. Zo goed als alle gemeenten zijn onderdeel van een

¹² Dit zijn kosten voor en voorziening van afvloeiing van personeel en een afwaardering op een BV.

samenwerkingsverband gericht op de decentralisatie van Jeugdzorg en AWBZ-taken. Vanuit het Rijk is hier ook op gestuurd.

Samenwerking tussen gemeentes binnen het sociaal domein was er vooral met betrekking tot uitvoering van de Wsw. Daarnaast zijn er gemeenten die ambtelijk samenwerking hebben gezocht, maar vanuit een lokale wens. De komst van de arbeidsmarktregio's (zie volgende paragraaf) maakt dat deze samenwerking tussen gemeenten zich op een hoger geografisch schaalniveau uitbreidt en richt op alle gemeenten in de arbeidsmarktregio. Vanuit het Rijk is er vooral sturing op de uitvoering van de nieuwe taken rondom jeugd en ondersteuning en minder op de uitvoering van de Participatiewet.

Ook in de Reestmond regio is sprake van gemeentelijke samenwerking. Meppel, Westerveld en Staphorst werken samen met Steenwijkerland en Zwartewaterland op het gebied van de decentralisaties. Beleidsvoorbereiding heeft gezamenlijk plaatsgevonden en geleid tot een gezamenlijke missie en visie over decentralisaties en de wens de Participatiewet samen vorm te geven. Wel geldt dat waar individuele gemeenten afwijkende keuzes willen maken over het inzetten van beleid of uitvoering dit mogelijk moet zijn.

De Wolden maakt deel uit van de arbeidsmarktregio Drenthe en is met betrekking tot de arbeidsmarkt gericht op Hoogeveen. Met deze gemeente is sinds 1 januari 2015 een ambtelijke samenwerkingsorganisatie gevormd.

Westerveld werkt samen (kijkend vanuit de Participatiewet) in een Intergemeentelijke Sociale Dienst (IGSD, één sociale dienst die werkt ten behoeve van meerdere gemeenten) met de gemeente Steenwijkerland. In april 2013 besloot Steenwijkerland deze verregaand te laten samenwerken met het SW-bedrijf NoordWestGroep. Staphorst maakt soms gebruik van Leerwerkcentrum Meppel. (Het Leer Werk Centrum is het re-integratiecentrum voor bijstandsgerechtigden in de gemeente Meppel. Hier doen werkzoekenden arbeidsritme, werkervaring en vakgerichte scholing op, waarbij het accent ligt op individuele en persoonlijke begeleiding). Ook is er samenwerking op het gebied van re-integratie en accountmanagement.

Beleidsmatig en bestuurlijk

In de beleidsplannen rondom het thema gemeentelijke samenwerking is er geen directe link naar de uitvoering, dus ook niet naar Reestmond.

Er zijn kaders die consequenties zullen hebben, zoals:

8. Efficiency en effectiviteit in de uitvoering (geen dubbelingen in het proces)
9. Wsw medewerkers in principe op gelijke wijze benaderen als andere doelgroepen

Betrokkenheid bij meerdere samenwerkingsverbanden in het sociaal domein leidt zowel bij De Wolden als Westerveld tot de vraag in hoeverre dat naar de toekomst wenselijk blijft: Doordat bij de IGSD Steenwijkerland-Westerveld/NoordWestGroep de re-integratie en de Wsw bij elkaar komen, speelt bij Westerveld de vraag of er door intensieve samenwerking of fusie van de Wsw uitvoeringsbedrijven Reestmond en NoordWestGroep effectiviteits- of efficiency voordelen te behalen zijn.

De Wolden ervaart verschillen in de uitvoering van de bedrijven en een onevenredige druk op de eigen organisatie om de rol naar beide bedrijven goed in te kunnen vullen.

Arbeidsmarktregio en werkbedrijf

Algemeen

In de Wet SUWI (Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen) staat dat gemeenten, sociale partners en UWV voor de regionale arbeidsmarkt op bestuurlijk niveau samenwerken. In de 35 arbeidsmarktregio's worden

regionale Werkbedrijven gevormd, waarin sociale partners, gemeenten en UWV afspraken maken en de voortgang monitoren. Een van de doelen van het werkbedrijf is dat er per arbeidsmarktregio één aanspreekpunt komt voor werkgevers, er één registratiesysteem is van vacatures en werkzoekenden, en dat er per regio een arbeidsmarktagenda en afspraken rondom het realiseren van de garantiebanen en beschut werk worden gemaakt. De inrichting van het Werkbedrijf verschilt per regio, afhankelijk van de regionale behoeften. De wethouder van de centrumgemeente heeft als taak om het overleg op gang te brengen.

Beleidsmatig en bestuurlijk

In de beleidsplannen rondom het thema gemeentelijke samenwerking is er geen directe link naar de uitvoering, dus ook niet naar Reestmond.

De sub-regio SSWZM, valt, samen met 9 andere gemeenten, onder de arbeidsmarktregio IJsselvechtstreek (centrumgemeente Zwolle). De Wolden behoort met 5 andere gemeenten tot de arbeidsmarktregio Drenthe (centrumgemeente Emmen).

De vestigingsplaatsen van Reestmond en Alescon zijn respectievelijk de arbeidsmarktregio's IJsselvechtstreek en Groningen en Drenthe.

Beide regio's zullen een eigen aanpak formuleren ten aanzien van de inrichting van het werkbedrijf. Daaruit zullen zeker consequenties volgen voor de uitvoeringsorganisaties Wsw. Te denken valt aan werkgeversbenadering, arrangementen, loonwaardemethodieken. De sub-regio SSWZM van de arbeidsmarktregio IJsselvechtstreek werkt volgens een uniforme werkgeversbenadering waarbij Dariuz wordt gebruikt als loonwaardebepalingssysteem. Er wordt gewerkt aan uniformering van werkprocessen.

Toeleiding/ Re-integratie/ visie Participatiewet

Algemeen

Het uitgangspunt van de Participatiewet is dat iedereen die kan werken, werkt, zo regulier mogelijk. De gemeente kan daarbij ondersteuning bieden zoals een (tijdelijke) werkplek om arbeidsritme op te doen, opleiding of het bieden van ondersteuning bij het vinden van een baan. De re-integratiebudgetten die gemeenten daarvoor beschikbaar hebben, zijn echter de laatste jaren sterk gedaald. Ook is de kijk op re-integratie veranderd. Waar voorheen snelheid om iemand uit de uitkering te helpen meer voorop stond (en de plaatsing op een (tijdelijk) traject bij bijvoorbeeld een SW bedrijf hier al voor zorgde), verschuift het accent meer naar wat nodig is om iemand *duurzaam* uit de uitkering te laten stromen. Dat kunnen ook andere factoren zijn zoals schulden of mantelzorg. De rol van klantmanager verandert meer naar een coach die regie voert op het proces om iemand uit de uitkering te helpen. De klantmanager kijkt meer dan voorheen naar wat iemand wel kan en de verantwoordelijkheid die de inwoner daar zelf in heeft.

Beleidsmatig en bestuurlijk

Er zijn veel overeenkomsten in de plannen van de vier Reestmond gemeenten:

- Integrale dienstverlening in de vorm van maatwerk.
- Uitgaan van eigen kracht.
- Dienstverlening is leidend, niet de huidige organisatiestructuren.
- Op termijn komen tot een nieuwe ondersteuningsstructuur.
- Aansluiting zoeken tussen arbeidsmatige dagbesteding en nieuw beschut.

Ten aanzien van financiën wordt gesproken over 'zo budgettair neutraal mogelijk'. Nog niet duidelijk is of alle gemeenten een precies beeld hebben van de beschikbare budgetten, verplichte uitgaven en het resterend vrij te besteden deel.

Daar waar Meppel, De Wolden en Staphorst de regie op uitvoering van de Participatiewet bij de gemeenten leggen, is de uitvoeringsregie voor Westerveld verlegd naar de IGSD/NWG, binnen gestelde kaders.

Ten aanzien van uitvoeringsvraagstukken geven de gemeenten expliciet aan dat daar waar dienstverlening leidend moet zijn er wel gebruik gemaakt kan worden van (onderdelen van) bestaande infrastructuren/organisaties. Dat gebruik is dan nadrukkelijk niet 'omdat we die organisatie nu eenmaal toch hebben', maar omdat de infrastructuur, delen van de infrastructuur of kwaliteiten van de organisatie of specifieke medewerkers een goed antwoord bieden op de vraag van de klant.

Een structurele rol in de begeleiding van Participatiewet-cliënten vanuit Reestmond wordt door de gemeenten niet gezien. Wel kan het zo zijn dat de beschikbare kennis en kunde kan worden ingezet (vanuit Reestmond of door deze op te nemen in een andere structuur).

Jongeren

Het tegengaan van jeugdwerkloosheid heeft de laatste jaren vanuit het Rijk veel aandacht gekregen. Ook gemeenten hebben geld gekregen om in hun regio jongeren aan werk te helpen. Dit geld is onder andere besteed aan activiteiten als het Jongerenloket. Gemeenten werken in hun regio hiervoor veelal samen met scholen, UWV en andere instellingen. Kijkend naar de uitvoering van de Participatiewet dan geven gemeenten vaak aan dat jongeren voor hen een prioritaire doelgroep zijn. Daarbij is de aansluiting van jongeren afkomstig van bijvoorbeeld VSO scholen naar zo regulier mogelijk werk of andere meer passende voorzieningen een aandachtspunt. Tot en met 2014 was er bij de meeste SW bedrijven, ook Reestmond, een nauwe samenwerking om jongeren die naar verwachting een Wsw indicatie zouden krijgen, zo naadloos mogelijk te laten instromen.

Beleidsmatig en bestuurlijk

De beleidsplannen geven aan dat de gemeenten bijzondere aandacht voor jongeren van belang vinden. Door hen te begeleiden en ondersteunen van de overstap van school naar werk en tijdens de werkende periode wil men uitval voorkomen. Daarbij ziet men geen rol voor Reestmond.

Tegenprestatie

Algemeen

Wanneer een inwoner een uitkering ontvangt, dan kan de gemeente vragen een tegenprestatie te verrichten. Een tegenprestatie is een onbetaalde maatschappelijk nuttige activiteit van beperkte duur en omvang. De tegenprestatie zijn werkzaamheden die worden verricht naast of in aanvulling op reguliere arbeid. Ze mogen niet leiden tot verdringing op de arbeidsmarkt. Ook mag de tegenprestatie het re-integratiebeleid niet doorkruisen. Het oordeel in hoeverre concrete activiteiten hieraan voldoen ligt bij het college.

Beleidsmatig en bestuurlijk

Alle vier de gemeenten hanteren de tegenprestatie dan wel wederkerigheid. De voorwaarden verschillen per gemeente. Een structurele rol voor Reestmond wordt niet gezien of niet gezien als passend als maatschappelijk nuttige activiteit, en de tegenprestatie kan niet gericht zijn op exploitatiedoelstellingen van Reestmond. Wel kan er in individuele gevallen, op verzoek van de betrokken inwoner een tijdelijke plaatsing worden gedaan.

Nieuw Beschut werk

Algemeen

Beschut werk is een voorziening binnen de Participatiewet bedoeld voor inwoners die met behulp van werkplekaanpassing en/of begeleiding arbeidsvermogen hebben. Deze begeleiding en/of werkplekaanpassing is echter dermate groot dat niet van een werkgever kan worden verwacht dat zij deze persoon in dienst neemt. Dit in tegenstelling tot een garantiebaan. Beschut werk gaat gepaard met een (gemeentelijk) dienstverband en (minimaal) minimumloon. Gemeenten ontvangen budget om vanaf 2015 beschutte werkplekken te realiseren. Het ministerie gaat er van uit dat de 30.000 plekken in 2023 zijn gerealiseerd. Financiering van deze plekken komt uit het BUIG budget door middel van loonkostensubsidie en uit het participatiebudget voor begeleiding en werkplekaanpassing. De opbouw van dit nieuw beschut werk gaat geleidelijk en is gekoppeld aan de afbouw van de Wsw. Daarbij denkt het ministerie aan gemiddeld een derde van de uitstroom Wsw per jaar

Beschut werk wordt vaak gelijk gesteld aan (beschut werken in) de Wsw. Het kent echter een aantal belangrijke verschillen: er is bij beschut werk geen sprake van een CAO Wsw. Ook kan de werkplek, net als bij de uitvoering van Wsw overigens, zich bij een reguliere werkgever bevinden. Gemeenten zijn niet verplicht beschutte werkplekken aan te bieden. Hiervoor heeft bijvoorbeeld de gemeente Tilburg gekozen. Als gemeenten hier wel toe besluiten dan mogen zij dit naar eigen inzicht vormgeven. Wel wordt beschut werk gezien als een taak waarover afstemming dient plaats te hebben binnen het werkbedrijf. De eerste ervaringen met het aanvragen van een advies beschut werk bij het UWV geven het beeld van een strengere toepassing van de criteria dan verwacht.

Beleidsmatig en bestuurlijk

De gemeenten willen beschut werk organiseren in samenhang met arbeidsmatige dagbesteding en mogelijk zelfs bij organisaties die dit aanbieden. Uitgangspunt is dat mensen dichtbij de eigen woon/ leefomgeving werkzaam zijn. Westerveld en Meppel geven aan dat het uitgangspunt, ook bij beschut, zo regulier mogelijk (en dus bij werkgever) werken is. Beschut werk is maatwerk, dat zo lokaal mogelijk tot stand moet komen. De gemeenten zijn allen voornemens aan beschut werk invulling te geven, zo budgettair neutraal mogelijk.

De inzet van Reestmond op nieuw beschut wordt gezien in het eerder besproken kader van kwaliteit: niet 'omdat we die organisatie nu eenmaal toch hebben', maar omdat de infrastructuur, delen van de infrastructuur of kwaliteiten van de organisatie of specifieke medewerkers een goed antwoord bieden op de vraag van de klant. Daarbij zal Reestmond niet als formeel werkgever fungeren.

Werkgeversbenadering

Algemeen

De Participatiewet, die tot doel heeft mensen zo regulier mogelijk te laten werken, is in werking getreden, de teruglopende re-integratiebudgetten, de toenemende publieke en private samenwerking op (sub)regionaal niveau en opkrabbende economie maken dat de prikkel voor gemeenten om te komen tot een aangescherpte gemeentelijke werkgeversbenadering toeneemt. Een werkgeversbenadering die tot doel heeft om daadwerkelijk tot duurzame uitstroom dan wel (tijdelijke) werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te komen. Maar wellicht ook steeds meer kijkt naar

mogelijke andere samenwerkingsvormen tussen bedrijven en gemeente die goed zijn voor de kwaliteit van leven in de stad of het dorp.

Beleidsmatig en bestuurlijk

In de Arbeidsmarktregio's zijn afspraken gemaakt over (de ontwikkeling van een gezamenlijke) werkgeversdienstverlening. Tussen Steenwijkerland, Westerveld, Zwartewaterland, Staphorst en Meppel functioneert inmiddels een afgestemde werkgeversbenadering, waarbij ook de NoordWestGroep, Reestmond en UWV participeren. De uitvoering hiervan heeft al consequenties gehad voor de uitvoering door de betrokken instanties (zo is bijvoorbeeld een accountmanager van Reestmond gedetacheerd bij de gemeente Meppel), er zal de komende tijd een nog verder integratie plaatsvinden.

Wsw

Per januari 2015 is er een instroomstop op de Wsw. Iedereen die een vast Wsw dienstverband had op 31 december 2014 behoudt zijn rechten en plichten conform de Wsw en de CAO Wsw. Het aantal mensen dat gebruik maakt van de Wsw zal de komende decennia door natuurlijke uitstroom afnemen. De verwachting is dat dit met een snelheid van zo'n 6% per jaar gebeurt. De Wsw wachtlijst is per januari 2015 opgehouden te bestaan. Diegenen die voldoen aan de voorwaarden krijgen prioriteit bij de instroom op garantiebanen.

De visie op de uitvoering van SW bedrijven het laatste decennium is veranderd. Mensen met een beperking dienen zo regulier mogelijk te werken. Er dient meer gekeken te worden naar wat iemand wel kan in plaats van naar wat iemand niet kan. Het beschutte werk binnen de muren van een SW bedrijf is alleen bedoeld voor diegenen die daar echt op zijn aangewezen en ook dat kan wellicht anders georganiseerd worden.

Beleidsmatig en bestuurlijk

Alle gemeenten geven aan dat het beleid "van binnen naar buiten, zoveel mogelijk plaatsen in de reguliere arbeidsmarkt" moet worden doorgezet.

Daarbij gelden de volgende uitgangspunten:

- Ten aanzien van uitvoeringsvraagstukken geven de gemeenten aan dat dienstverlening leidend moet zijn. Er kan gebruik gemaakt worden van (onderdelen van) bestaande infrastructuren/organisaties. Dat gebruik is dan nadrukkelijk niet 'omdat we die organisatie nu eenmaal toch hebben', maar omdat de infrastructuur, delen van de infrastructuur of kwaliteiten van de organisatie of specifieke medewerkers een goed antwoord bieden op de vraag van de klant.
- Mocht een nieuw besluit over de positionering leiden tot nieuwe taken voor Reestmond en/of toenemende financiële risico's, dan heeft De Wolden de voorkeur om de GR relatie om te zetten naar een inkooprelatie.
- Staphorst ziet veel mogelijkheden binnen de eigen gemeente om nieuwe doelgroepen te plaatsen, maar ook om de Wsw medewerkers die (op termijn) detacheerbaar zijn aan een baan te helpen.
- Westerveld ziet in een samenwerkingsscenario met de NoordWestGroep mogelijkheden om in een toekomstig krimpscenario wat langer armslag te houden om de taken zo goed mogelijk uit te voeren.
- Ten aanzien van de spagaat van de Wsw is verbetering van arbeidsmogelijkheden richting de reguliere markt prioritair ten opzichte van het in stand houden van de huidige infrastructuur.
- De verantwoordelijkheid van de gemeenten betreft ook het reguliere personeel.

Bijlage 3 trajecten niet-Wsw:

traject naam module	Gegevens		
	Aantal van jaar 2012	Aantal van jaar 2013	Aantal van jaar 2014
(leeg)			
WIW WWB - Standaard traject WIW / ID	3	2	
ID	9	6	2
WIW Participatiebaan	1	1	
WWB - Participatiebaan WWB - Participatiebaan	12	6	
Re-integratie inburgering (24 mnd) Re-integratietraject Inburgering (24 mnd)	5	4	
Re-integratie inburgering (12 mnd) Re-integratietraject Inburgering (12 mnd)	13	6	
WSW - Detachering	1		
WWB WWB - Participatiebaan	1		
Traject - 2011 Traject IGSD		2	
Traject - 2011 Traject IGSD Kort traject	11	1	
Traject - 2011 Traject Meppel Kort traject	4		
Traject - 2011 Traject Meppel	2		1
Traject - 2011 Traject Staphorst Voorschakel WSW dvb	5	2	1
Traject - 2011 Traject Meppel Workshops	1		
Traject - 2011 Traject IGSD Voorschakel WSW dvb	2	2	
Traject - 2011 Traject Westerveld Voorschakel WSW dvb	7	6	2
Traject - 2011 Traject Meppel Voorschakel WSW dvb	8	3	2
Traject - 2011 Traject De Wolden Voorschakel WSW dvb	4	1	
Traject - 2011 Traject Meppel Loonk. sub. aanm. gem.	6		
Traject - 2011 Traject IGSD Peilperiode	8		
Traject - 2011 Traject IGSD Intake	11	10	
Traject - 2011 Traject Westerveld Intake	2		
WSW - Detachering WSW - Detachering proefplaatsing		1	
ONBEKEND UWV - Sociale Activering		1	
Traject - 2011 Traject Staphorst Werkstage aanm. gem.	1	1	
Traject - 2011 Traject Staphorst Intake		1	
Verzameltraject (overig) Verzameltraject (overig) IGSD			3
Verzameltraject (overig) Verzameltraject (overig) De Wolden			2
Opleidingen Metaal Opleidingen Metaal Fase 2			6
Traject - 2011 Traject Staphorst Workshops	1		
WWB Voorschakel traject WSW dienstverband	1	1	
Reintegratietraject Reintegratietraject	2	2	
Traject - 2011 Traject Staphorst Fit-test	1		
Werkstage UWV - IRO		1	
Werkstage Werkstage		1	
Traject - 2011 Traject Westerveld Werkstage aanm. gem.		1	
Verzameltraject (overig) Verzameltraject (overig) Meppel		1	1
Verzameltraject (overig) Verzameltraject (overig) UWV			1
Verzameltraject (overig) Verzameltraject (overig) Slager			1
Traject 2014 Traject IGSD 2014 Participatietraject			2
Traject 2014 Traject IGSD 2014 Kort traject			12
Traject 2014 Traject IGSD 2014 Diagnose fase			13
Traject 2014 Traject Meppel 2014 Participatietraject			2
Traject 2014 Traject Meppel 2014 Intake			1
Traject 2014 Traject IGSD 2014 Intake			7
Traject 2014 HKS Metals Diagnose fase			1
Eindtotaal	122	63	60