

## **DETAILREACTIE OP OPMERKINGEN EN VRAGEN RvC EN DIRECTIE SOWECO**

### **REACTIE OP RAPPORT VAN DE RvC SOWECO NV**

**Ondanks onze verzoeken aan het DB van GR SOWECO om in het kader van uw onderzoek (en als onderdeel daarvan) in de gelegenheid te worden gesteld om onze opvattingen/observaties en ervaringen kenbaar te maken, is hieraan geen gevolg gegeven. Dat is wat ons betreft een omissie bij de uitvoering van uw onderzoek die wij terugzien in uw rapport.**

Reactie: het DB heeft als gevolg van de mail van de RvC van 2 januari jl. IROKO gevraagd een gesprek te voeren met de directie van Soweco en gegevens en informatie van Soweco te gebruiken voor het beschrijven van de context.

**Zo constateren wij in uw rapport dat er sprake is van een onjuiste interpretatie van de door U bij SOWECO opgevraagde informatie.**

Reactie: IROKO heeft het DB toegezegd dat waar zij door SOWECO aangeleverde informatie onjuist heeft geïnterpreteerd, dit te zullen aanpassen in het rapport. Zie hiervoor de reactie op de inhoudelijke reactie van de directie van SOWECO op het rapport van IROKO.

**Naar onze mening is er een te beperkte en onduidelijke onderzoeksopdracht geformuleerd nadat het DB - zo is ons pas later duidelijk geworden - tot de conclusie is gekomen dat er geen draagvlak (meer) is voor de bestaande samenwerking van de deelnemende gemeenten via GR SOWECO. Wij hebben als Raad van Commissarissen onze bezwaren en kritische kanttekeningen reeds kenbaar gemaakt in onze e-mail van 2 januari jl. Naar wij hebben begrepen, hebt U kennisgenomen van deze e-mail, maar blijktbaar heeft dat er bij U als onderzoeker niet toe geleid om ons te consulteren over de thema's die wij in deze e-mail aan de orde hebben gesteld dan wel deze thema's op andere wijze in het onderzoek te betrekken.**

Reactie: Het DB heeft naar aanleiding van uw e-mail de opdracht aan IROKO niet aangepast. De scope van het verkennende onderzoek van IROKO heeft zich beperkt tot verschillende scenario's hoe het eigenaarschap van de uitvoering van de wettelijke taken van de Wsw en Pwet georganiseerd kan worden wanneer de centrumgemeente (Almelo) de regie neemt. In paragraaf 6.8 wijst IROKO erop dat een keuze over hoe het eigenaarschap wordt ingevuld niet los kan worden gezien van beleidsinhoudelijke keuzes rond de uitvoering van de Participatiewet, zoals de verbinding tussen het Werkplein en de op dit moment door Soweco uitgevoerde taken. Ook de vraag of eigenaarschap het aandeelhouderschap of een gemeentelijke dienst betekent, is in deze paragraaf door IROKO benoemd als een belangrijke keuze die nog gemaakt dient te worden.

**Wij realiseren ons dat het de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever is om de onderzoeksopdracht te definiëren. Bij het aanvaarden ervan heeft de onderzoeker evenwel de verantwoordelijkheid zich ervan te vergewissen dat hij niet alleen over alle beschikbare en noodzakelijke informatie beschikt, maar deze ook toepast bij de totstandkoming van zijn rapport. Immers, alleen zo is de onderzoeker in staat een feitelijk compleet en juist rapport op te stellen en alleen zo, stelt hij het Bestuur in staat om tot een weloverwogen besluit te komen. Dat geldt nog sterker in een situatie waarin de onderzoeksopdracht in casu gebaseerd is op een -kennelijk-voorgenomen besluit met grote gevolgen voor de uitvoeringsorganisatie SOWECO NV en de mensen die daar werkzaam zijn, zonder dat er enige relatie is met het functioneren van deze organisatie. De onderzoeker dient te voorkomen dat de uitkomsten van de ingeperkte onderzoeksvraag aangemerkt worden als een bevestiging van dit voorgenomen besluit en de opdrachtgever te wijzen op de risico's en consequentie van een dergelijk besluit.**

Reactie: de vraag aan IROKO was welke scenario's er zijn gegeven een keuze voor een model waarin de gemeente Almelo de regie neemt. Deze scenario's heeft IROKO weergegeven en onderling vergeleken. Dat was hun opdracht. **Het onderzoek van IROKO wordt door het DB niet als een bevestiging voor het voorgenomen besluit gezien. Het onderzoek geeft aan hoe de voorgenomen keuze juridisch ingevuld kan worden, welke keuzes de verschillende gemeenten overwegen wanneer Almelo de regie neemt en geeft op hoofdlijnen een voorzet voor een te doorlopen proces hiervoor. Dit wordt door IROKO explicieter in hoofdstuk 1 opgenomen.**

De verandering naar een model waarin Almelo eigenaar wordt van de uitvoeringsorganisatie geeft natuurlijk risico's. Deze zijn onder andere afhankelijk van de inhoudelijke invulling van de voorgenomen keuze. Aangezien de inhoudelijke invulling geen onderdeel uitmaakte van de opdracht zijn de risico's die gepaard gaan met de voorgenomen keuze en de inhoudelijke invulling daarvan niet in beeld gebracht. **Het DB vraagt IROKO om in hoofdstuk 6 een alinea op te nemen dat gezien de voornemens op hoofdlijnen van de gemeenten (zoals beschreven in hoofdstuk 5) het zeer waarschijnlijk is dat de verandering van eigenaarschap ook tot een grote inhoudelijke verandering leidt in de uitvoering van de Wsw en de Participatiewet en dat de risico's van die keuzes in een verdere uitwerking in beeld gebracht moeten worden.**

**Als het door U uitgebrachte rapport als basis moet dienen voor de besluitvorming over de toekomstige organisatorische invulling van de maatschappelijke taken die SOWECO als sociaal Werkbedrijf in het kader van het participatie domein uitvoert, dan hebben wij daar grote zorgen over. Zowel de sociaal-maatschappelijke als de financiële consequenties zullen groot zijn.**

Reactie: Het DB neemt kennis van uw opmerkingen. Consequenties worden in volgende fasen van het proces in beeld gebracht.

**Het spijt ons dat wij dit zo moeten stellen, maar wij kunnen niet anders concluderen dan dat de diepgang en volledigheid van het onderzoek om te komen tot een 'heroriëntatie' / een voorkeursscenario te wensen overlaat. De thema's waarbij wij kanttekeningen plaatsen, zijn: de definiëring van de probleemstelling, de analyse, een onderzoek naar alternatieve scenario's, het kennisnemen van ervaringen (en onderzoeksrapporten) uit het verleden en van relevante landelijke ontwikkelingen en de onderbouwing van conclusies en aanbevelingen. Een besluit voor een voorkeursscenario gebaseerd op dit rapport is wat ons betreft dan ook onvoldoende onderbouwd en zal in sociaal, maatschappelijk en financieel opzicht schade gaan opleveren.**

Reactie: Het DB neemt kennis van uw opmerkingen. Het onderzoek van IROKO gaat niet over de keuze om af te zien van verdere doorontwikkeling van de MO, noch over de inhoudelijke invulling van de keuze, maar alleen over de vraag of Almelo alleen eigenaar wordt, of Almelo en Twenterand samen eigenaar worden via een lichte GR of dat meerdere gemeenten eigenaar worden. Daar gaan de scenario's over.

**Wij adviseren U als onderzoekers om bij de opdrachtgever te bepleiten om de onderzoeksopdracht te herdefiniëren en hiermee 'terug naar de tekentafel te gaan'. Er kan dan een duidelijker doel- en probleemstelling en definiëring van het referentiekader worden geformuleerd, waarna met gebruikmaking van reeds bestaande onderzoeken en beschikbare relevante andere bronnen het onderzoeksrapport kan worden aangevuld dan wel aangepast. Wij zijn als Raad van Commissarissen en directie van SOWECO NV beschikbaar om onze bijdrage daaraan te leveren. Onze inzet is dat we willen voorkomen dat onomkeerbare besluiten worden genomen die grote consequenties hebben voor de meest kwetsbare groep aan de basis van de arbeidsmarkt. SOWECO NV is een organisatie die bewezen heeft in de afgelopen 50 jaar (!) mee te kunnen bewegen met de**

**veranderende omgeving en die goed in staat is geweest om invulling te geven aan de taak om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt naar werk te begeleiden.**

Reactie: Het DB neemt kennis van uw opmerkingen. Het DB heeft met IROKO besproken wat de scope en de positie van het onderzoek was in het totale proces om tot keuzes te komen. Dit heeft niet geleid tot een verandering van de opdracht aan IROKO om een verkennend onderzoek uit te voeren. Het DB wil in afstemming met de RvC/directie bepalen welke verdere stappen nodig zijn om tot een onderbouwde keuze te komen.

**In het rapport is sprake van een technische analyse die geen recht doet aan de grote maatschappelijke opgave waaraan SOWECO NV werkt. Meer dan 2.100 mensen zijn bij of via SOWECO op de arbeidsmarkt actief. Met behulp van ervaring en deskundigheid die in 50 jaar is opgebouwd, maakt SOWECO voor duizenden mensen het verschil. Door ontmanteling van de NV neemt de werkzekerheid voor de huidige medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt af, worden werkgevers niet meer geholpen bij hun arbeidsmarktvaartstukken en ontstaat grote onzekerheid omtrent de ondersteuning en begeleiding van mensen die nieuw instromen aan de basis van de arbeidsmarkt.**

**Werk is een wezenlijk integratiemiddel in onze samenleving, waardoor maatschappelijke kosten, zoals zorgkosten en schuldhulpverlening, zullen stijgen.**

**Te weinig wordt stilgestaan bij de consequenties van het kiezen voor één van de scenario's voor de meest kwetsbare groep in onze samenleving.**

**Naast de sociaal-maatschappelijke, zullen ook de financiële consequenties fors zijn.**

**Bij de start is er voor gemeenten al een jaarlijks tekort van € 6 mio voor de SW. Daarnaast vervallen schaalvoordelen, waardoor vaste lasten relatief zwaar gaan wegen en minder mensen kunnen worden opgeleid, getraind, geplaatst en begeleid. Ook ontstaan frictielasten naar aanleiding van de ontmanteling van de NV en moeten kosten worden gemaakt voor het opbouwen van nieuwe uitvoeringsorganisaties.**

Reactie: Zie onze reacties hierboven over het kader, de scope en de plaats in het proces van het onderzoek van IROKO. IROKO heeft dus niet gekeken naar eventuele maatschappelijke en financiële gevolgen van een inhoudelijke koersverandering, maar alleen naar de gevolgen die (gegeven de uitgangspunten voor het onderzoek) zouden kunnen optreden bij wijziging in eigenaarschap.

Het, voor zover mogelijk, in beeld brengen van maatschappelijke en financiële consequenties van een eventuele inhoudelijke koerswijziging tov de huidige MO vormen wat het DB betreft een onderdeel van het vervolgproces.

**Wij nemen de vrijheid om een aantal suggesties te doen voor bronnen die naar onze mening alsnog in het onderzoek betrokken dienen te worden**

- **Het rapport Thermometer Wsw van Berenschot, maart 2018**
- **Verslag heisessies/IROKO m.b.t. doorontwikkelen.....**
- **Benchmark WSW**
- **Cedris uitgaven**
- **Systeeminnovatie beschut werken (Politiek beraad 19 april 2016)**
- **Strategie Maatschappelijke onderneming SOWECO NV en bedrijfsplan alsmede**
- **Verslagen AB/DB GR SOWECO**

**Door consultatie van RvC, directie en management van SOWECO NV kan eveneens informatie worden verkregen die behulpzaam zal zijn bij de onderbouwing van conclusies en inzicht zal geven in de financiële en maatschappelijke gevolgen van de verschillende scenario's.**

Reactie: het startpunt van het onderzoek is het besluit van de colleges en het DB om scenario's te onderzoeken waarin de centrumgemeente Almelo de regie neemt. IROKO heeft ons laten weten dat zij binnen die vraag gebruik hebben gemaakt van verschillende door u genoemde bronnen, zoals de Thermometer Wsw, cijfers uit de Cedris Bedrijfsinformatie en de businesscase MO.

**Wij bepleiten verder om de scenario's te benchmarken aan het huidige 'onderhanden' scenario waartoe door de deelnemende gemeenten eerder is besloten en vervolgens uit te breiden met een of enkele alternatieve scenario's die tegemoet kunnen komen aan de wens van gemeenten om de samenwerking binnen GR SOWECO te beëindigen. De scenario's dienen vervolgens op basis van goed onderbouwde criteria en wegingsfactoren te worden beoordeeld. Doelredeneringen moeten daarbij vermeden worden: "geen beelden maar feiten", is al eens eerder namens het Bestuur van GR SOWECO uitgesproken.**

Voor de criteria van beoordeling doen we de volgende suggesties:

- Ondernemerschap in de uitvoering
- Werkgeversgerichtheid / lokale betrokkenheid
- Smart geformuleerde doelstellingen in de uitvoering
- Kosten efficiëntie en financiële opbrengsten
- Rol en regie gemeenten
- Schaalgrootte voordelen
- Sociaal maatschappelijke resultaten
- Integrale aanpak brede doelgroep / voordelen van diversiteit in 'kwaliteit' en ervaring (SW, P-wet en overige doelgroepen)
- Transitiekosten en terugverdientijd van deze kosten

Reactie: Het DB neemt kennis van uw opmerkingen. Een aantal van de door u genoemde criteria en aspecten worden meegenomen in volgende fases in het proces.

## **INHOUDELIJKE REACTIE - FEITEN**

### **Pagina 5**

**In hoeverre is NTW per SW-er als uitgangspunt relevant? Zie tabel 4.1. op pagina**

Reactie: IROKO concludeert dat het operationeel resultaat van SOWECO goed is t.o.v. de benchmarks. Dit staat op pagina 5 ook aangegeven. Het goede operationeel resultaat is het gevolg van een combinatie van een relatief lage NTW en relatief zeer lage kosten voor regulier personeel. IROKO vindt het relevant om aan te geven hoe het operationeel resultaat is opgebouwd. **IROKO heeft toegezegd in een voetnoot op te nemen wat de verklaring is van directie voor de relatief lage NTW per Wsw-plek.**

**Op welke wijze kan volgens IROKO de opbrengst per SW-er worden verhoogd? Kan dit als gevolg van één van de scenario's? Hoe dan? Waarom is dit geen aspect in de scenario's ?**

Reactie: IROKO ziet de volgende mogelijkheden: het bedingen van betere prijzen bij bestaande opdrachtgevers, nieuwe opdrachtgevers te acquireren tegen betere voorwaarden dan bestaande opdrachtgevers, door doorstroom van medewerkers op de werkladder, enzovoort. **IROKO heeft toegezegd dit op te nemen in een voetnoot, waarbij wordt aangegeven dat daarbij rekening moet worden gehouden met lokale/regionale omstandigheden.** Deze mogelijkheden kunnen in ieder scenario worden toegepast. Dat is de reden dat het niet als aspect in de scenario's in meegenomen.

## Pagina 6

### **Bij Fiscaal wordt in de scenario's een voordeel geconcludeerd terwijl in het rapport aangegeven wordt dat veel moet worden onderzocht. Kan de onderbouwing toegevoegd worden?**

Reactie: in alle scenario's wordt de fiscale eenheid tussen de GR en de NV verbroken. In scenario 2 kan een fiscale eenheid worden gevormd tussen Almelo en de uitvoeringsorganisatie. IROKO heeft aangegeven dit duidelijk in de tekst aan te geven. Vandaar het voordeel in scenario 2. In het referentiescenario is voorzien dat de GR en de NV worden ontvoegd doordat de aandelen overgaan van de GR naar de zes gemeenten, waardoor in het referentiescenario de fiscale eenheid wordt verbroken.

### **Waarom is het aspect werkgeversbenadering niet in de scenario's uitgewerkt?**

Reactie: het DB heeft de werkgeversbenadering niet als één van de beoordelingscriteria benoemd.

### **Waarom is het aspect flexibilisering niet in de scenario's uitgewerkt?**

Reactie: het DB heeft flexibilisering niet als één van de beoordelingscriteria benoemd.

### **Waarom worden er bij de uitwerking van de aspecten bij de scenario's geen risico's benoemd?**

Reactie: IROKO heeft in de tekst wel degelijk risico's en aandachtspunten benoemd. Voorbeelden zijn:

- De gevolgen voor de doelgroep wanneer gemeenten de keuze maken om onderdelen van de Wsw zelf te gaan uitvoeren (dit is dus een gevolg van mogelijke inhoudelijke keuzes die worden gemaakt).
- Aandachtspunten op fiscaal en inbestedings/aanbestedingsgebied, welke aandachtspunten overigens ook spelen in het referentiescenario.

### **Op basis waarvan scoren de verschillende scenario's op de criteria?**

Reactie: de kwalitatieve onderbouwing van IROKO staat in hoofdstuk 6 in een aantal paragrafen uitgewerkt.

## Pagina 6 en 7

### **Waarom is geen gebruik gemaakt van deze onderzoeken en wordt geadviseerd om wederom onderzoek te laten uitvoeren? Kan specifieker gemaakt worden waarnaar onderzoek gedaan moet worden?**

Reactie: IROKO heeft ons aangegeven de onderzoeken te hebben bekeken en de conclusie te hebben getrokken dat deze onderzoeken op dezelfde fiscale effecten uitkomen als weergegeven in hun rapport voor het geval dat de GR en de NV worden gescheiden. IROKO zegt niet dat er opnieuw onderzoek nodig is; wel dat er in alle scenario's fiscale aandachtspunten zijn en dat de keuze voor de uiteindelijke juridische vorm een gedegen afweging vergt op grond van onder andere wettelijke, fiscale en juridische aspecten. Dat kan dus deels op basis van de door u genoemde onderzoeken.

## Pagina 22

### **Bij de cijfers in de tabel wordt geen rekening gehouden met de 'Uitruil' waarbij een bruto looncomponent (binnen het subsidieresultaat) leidt tot netto vergoedingen bij de NV. Hierdoor wordt het verschil ten opzichte van landelijk € 0,2K groter.**

Reactie: IROKO is het hiermee eens en neemt dit op in de tekst bij tabel 4.1. Het is volgens IROKO niet duidelijk of dit in de landelijke cijfers uit de Wsw-thermometer van Berenschot/SEO ook is meegenomen.

**Aanvullend draagt de NV het verlies op onroerend goed van de GR. Bij correctie leidt dit tot een hoger operationeel resultaat per SW-er.**

Reactie: IROKO heeft het operationeel resultaat voor de GR en NV samen genomen. **Dit zal IROKO duidelijker aangeven in de titel van de tabel.** Het operationeel resultaat van de NV zou inderdaad hoger zijn wanneer de NV het verlies op het onroerend goed van de GR niet zou dragen.

**Wat is een wsw plek per SE?**

Reactie: IROKO geeft aan dat alle cijfers per Wsw-plek per standaardeenheid (SE), ook wel arbeidsjaar (AJ) Wsw genoemd, zijn. **IROKO zal dit wanneer nodig duidelijker aangeven in het rapport.**

**Alle indirecte kosten SW worden in het model bij het operationeel resultaat genomen. Is dit ook bij de landelijke cijfers het geval?**

Reactie: IROKO geeft aan dat dit ook in de Wsw-thermometer van Berenschot/SEO het geval is en verwijst naar pagina 8 van het Wsw-thermometer rapport:

*Operationeel resultaat:* het saldo van de opbrengsten en de totale kosten van het bedrijf (waarvan de loonkosten regulier personeel de grootste post betreffen), met uitzondering van de sw-loonkosten.

*Loonkosten sw:* het totaal aan salarissen dat aan het zittend bestand Wsw wordt betaald. Wij nemen hier alleen de feitelijke loonkosten mee. Overige sw-kosten zoals kosten voor arbo, opleiding en vervoer zitten hier niet in.

De overige sw-kosten zijn dus in de Wsw-thermometer onderdeel van het operationeel resultaat.

**De financiële doelstelling over 2018 is met € 698.000 verbeterd ten opzichte van de begroting, waarmee het operationele resultaat € 2.178.000 bedraagt.**

Reactie: IROKO stelt dat in de MJP 2018 – 2020 voor 2018 werd uitgegaan van een operationeel resultaat van 959.000 euro. De businesscase MO zou daar 682.000 euro aan netto resultaatverbetering aan toevoegen, wat zou leiden tot een operationeel resultaat van 1.641.000 euro. Het door u genoemde gerealiseerde operationeel resultaat (van de GR en NV samen?) ligt daar inderdaad boven. **IROKO zal dit opnemen in de rapportage onderaan pagina 22.**

**Pagina 23:**

**Dit heeft o.i. te maken met:**

- de hoge vervoerskosten per SW-er vanwege een groot spreidingsgebied. De suggestie in het verleden om dit over te hevelen naar de WMO is niet overgenomen.
  - de volledige kosten voor huisvesting die de NV draagt
  - de rentelasten van de leningen van de GR die in het bedrijfsresultaat van de NV vallen
- Zonder zichtbaar te maken dat deze factoren een rol spelen, geeft de conclusie een verkeerd beeld.**

Reactie: **IROKO heeft toegezegd een alinea op te nemen waarin de verklaring van de directie wordt opgenomen. Daarbij geeft IROKO ook aan dat bij andere SW-uitvoeringsorganisaties ook vaak specifieke zaken spelen, regelmatig ook op het gebied van huisvesting. Rentelasten op leningen kennen veel andere SW-organisaties ook.** IROKO heeft de cijfers van de GR en NV samen genomen. Bij veel andere SW-organisaties is alleen sprake van een GR of een gemeentelijke dienst en vallen alle kosten en baten in één organisatie.

**In het verleden is door Capel onderzoek gedaan naar de afwijking in gemiddelde loonkosten bij SOWECO t.o.v. het landelijk gemiddelde.**

#### **Uitkomsten:**

- 1. Vanaf 2011-2015 is er geen instroom van SW-ers meer geweest. Dus geen instroom van mensen met een jongere leeftijd en minimumloon.**
- 2. De uitvoering en financiële consequenties van Begeleid werken is van SOWECO NV naar gemeenten gegaan.**
- 3. Redenen die liggen in het historische beloningsbeleid (van voor 1998).**

**In vergelijking met geheel Nederland hebben de SW bedrijven langs de oostgrens van Groningen tot en met Limburg te maken met meer zwaardere en grotere groep SW medewerkers per inwoneraantal. Alle SW bedrijven aan de oostkant van Nederland scoren daardoor op dezelfde manier in vergelijking met landelijke gegevens.**

Reactie: IROKO heeft aangegeven punt 1 op te nemen in de rapportage. Punt 2 noemt IROKO al in de rapportage. Het 3<sup>e</sup> punt neemt IROKO ook op in het rapport. Dit laatste is echter niet uniek voor SOWECO. Hierbij kan IROKO verwijzen naar het rapport van Capel, wanneer IROKO de beschikking kan hebben over dit onderzoek.

**Op welke wijze kan volgens IROKO het subsidietekort worden verminderd? Kan dit als gevolg van één van de scenario's? Hoe dan? Waarom is dit geen aspect in de scenario's ?**

Reactie: IROKO zegt niet dat het subsidietekort kan worden verminderd. Maar dat in elk scenario, voor zover dat nog niet is gedaan, maatregelen kunnen worden genomen om het subsidietekort naar de toekomst toe zoveel mogelijk te beperken. Het is volgens IROKO geen aspect in de scenario's aangezien deze maatregelen niet afhankelijk zijn van het te kiezen scenario.

#### **Pagina 26:**

**Is dit in de beoordeling in het rapport betrokken? Zo ja: waar en hoe? Hoe zien de onderzoekers dat betrekken?**

Reactie: het uitgangspunt voor het onderzoek hebben we meermalen weergegeven. Vanuit dat uitgangspunt is een beoordeling van de commerciële activiteiten niet relevant voor de scenario's. Immers, in alle scenario's, inclusief het referentiescenario zijn de wettelijke taken het uitgangspunt. IROKO geeft aan dat de directie van Soweco in het gesprek heeft aangegeven dat het feit dat de commerciële activiteiten ingang geeft bij werkgevers bij de beoordeling van de commerciële activiteiten zou moeten worden betrokken. Deze beoordeling heeft IROKO in het onderzoek niet gemaakt aangezien deze buiten de scope van het onderzoek valt.

#### **Pagina 36:**

**De deconsolidatie leidt niet tot fiscale gevolgen. Eventuele ontvoeging wel. Ontvoeging is een mogelijk gevolg van toekomstige besluitvorming op basis van twee overbruggingsjaren in gedeconsolideerde staat. Wat is de reden waarom deze opmerking wordt gemaakt?**

Reactie: IROKO vervangt in de bewuste zin het woord "gedeconsolideerd" door "ontvoegd".

### **INHOUDELIJKE REACTIE – OPMERKINGEN EN VRAGEN**

#### **Pagina 2:**

**Het is de vraag of deze aanname landelijk juist is. Kan dit onderbouwd worden? Het subsidieresultaat verbetert in de komende jaren bij SOWECO. Zowel absoluut als per FTE. Dit wordt aangetoond in het meerjarenperspectief 2021-2023. Daarmee kan het geen argument zijn.**

Reactie: IROKO heeft dit bedoeld als een constatering voor de periode vanaf 1 januari 2015.

Landelijk verslechtert het subsidieresultaat (per Wsw-plek) tot en met 2020. Na 2020 neemt, volgens thans bekende gegevens, het subsidiebedrag per Wsw-plek, weer toe (zie figuur 3.1 in het rapport) en verbetert het subsidieresultaat per Wsw-plek. Het totale subsidieresultaat in euro's verbetert ook door de afname van het aantal Wsw-medewerkers. De krimp van het aantal Wsw-medewerkers blijft ook na 2020 doorgaan. IROKO heeft toegezegd om in de tekst op te nemen dat na 2020 het subsidietekort per SW-er en in absolute zin gaat dalen. Maar dat de doorgaande krimp van de Wsw-doelgroep doorgaat en het van belang is om de combinatie te maken met de Pwet om tot een houdbare uitvoering te komen.

**De verbinding tussen de SW en de Participatiewet is landelijk een thema. In dit rapport komt dit niet terug. Alleen SW beschut stand-alone komt terug. Wat gebeurt er met de andere onderdelen; wat wordt daarvan verwacht en welke smart geformuleerde doelstellingen zijn er? Is het niet mogelijk en wenselijk om verschillende mogelijkheden die landelijk plaatsvinden in het rapport de revu te laten passeren met voor en nadelen?**

Reactie: De scope van het onderzoek was om te komen tot scenario's over het eigenaarschap wanneer Almelo als centrumgemeente de regie zou nemen. De inhoudelijke uitwerking van de verbinding tussen SW en Pwet uitvoering vormde geen onderdeel van het onderzoek.

Op diverse plekken in het rapport onderstreept IROKO echter het belang om de uitvoering van de Wsw en de uitvoering van de Participatiewet met elkaar te verbinden:

- Door bovengenoemde ontwikkelingen is het stand-alone uitvoeren van de Wsw niet langer toekomstbestendig (pagina 14).
- Wanneer Almelo directe sturing krijgt op de organisatie, dan kan de gemeente Almelo ook zelfstandig de relatie en wisselwerking tussen de organisatie en de afdeling Werk en Inkomen en het Werkplein handen en voeten geven. De gemeente Almelo kan er dan voor zorgen dat processen goed op elkaar aansluiten en overlap wordt vermeden, bijvoorbeeld in de werkgeversbenadering (pagina 35).
- Echter, ook bij een focus op de wettelijke taken is van belang om een heldere integrale visie te ontwikkelen. Het is al eerder aangegeven dat een stand alone uitvoering van Wsw en nieuwe beschut geen toekomstbestendig perspectief geeft (pagina 53).
- De landelijk meest gekozen route, vooral in de scenario's 1 en 2, is om te kijken hoe de uitvoering van de Wsw in meer of mindere mate te integreren met de afdeling(en) Werk en Inkomen van de gemeente(n). Het toeleiden van Wsw-medewerkers naar de arbeidsmarkt en het toeleiden van inwoners uit de Participatiewet bestaan voor een groot deel uit gelijksoortige taken en processen als intake, diagnose, begeleidende ontwikkeling, het zoeken van passende werkplekken, plaatsing, detachering en jobcoaching. Dit geldt zeker voor de in omvang groeiende nieuwe doelgroep in de Participatiewet, dat zijn mensen die voorheen konden instromen in de Wsw en de Wajong. Synergie is bijvoorbeeld te behalen in de werkgeversbenadering voor de Wsw en Participatiewet, het inzetten van een detachingsconstructie voor zowel Wsw-medewerkers als inwoners uit de Participatiewet en gemengde groepsdetacheringen met Wsw-medewerkers en inwoners uit de doelgroep Participatiewet. De expertise en kennis van het huidige Soweco kan dan worden ingezet voor de nieuwe doelgroep.



Tot slot is de efficiënte uitvoering van Wsw en Pwet één van de gebruikte beoordelingscriteria.

**Pagina 3:**

**Welke zijn de bovenwettelijke commerciële activiteiten? Waarom deze keuze gemaakt? Op basis van welke argumenten? Wordt onderkend dat ook bij bijvoorbeeld 'beschut' sprake is van commerciële activiteiten?**

Reactie: het DB vindt Wsw-beschut en nieuw beschut werk wettelijke taken. Andere met de wet verbonden taken kunnen bijvoorbeeld worden geïntegreerd in het Werkplein. De consultancy/adviestaken worden door het DB gezien als bovenwettelijke commerciële activiteiten. Het DB onderkent dat bij uitvoering van de wettelijke taken in het kader van de Wsw en Pwet in meerdere opzichten sprake is van commerciële aspecten.

**Pagina 4:**

**In 2018 heeft SOWECO NV 115 personen van categorie 3 (meest kwetsbare doelgroep) naar de reguliere arbeidsmarkt gebracht met minimaal half jaar contracten. Waaruit blijkt dat door andere keuzes de sociaal-maatschappelijke en financiële resultaten in relatie tot de kosten beter worden bij een ander scenario?**

Reactie: dat blijkt niet uit dit verkennende onderzoek. Het DB heeft de redenen om de keuze voor een ander scenario te maken toegelicht en deze houden geen verband met het presteren van Soweco.

**Pagina 5:**

**Er zijn ongeveer tussen de 800 en 900 mensen geactiveerd en begeleid. Dit sociaal resultaat wordt niet benoemd. Naast een operationeel resultaat ook een sociaal maatschappelijk resultaat. Waar komt dit aspect (consequenties voor sociaal maatschappelijke resultaten) terug in de scenario's?**

Reactie: IROKO geeft aan dat het sociaal resultaat wel degelijk wordt benoemd (pagina 25 bovenaan). **Hieraan zal IROKO toevoegen dat in 2018 115 personen uit categorie 3 naar de reguliere arbeidsmarkt zijn gebracht met minimaal halfjaar contracten.** De scenario's zijn niet beoordeeld op het sociaal maatschappelijk resultaat, wel op criteria als 'maatwerk voor de inwoner' en 'efficiënte uitvoering van de wsw en Pwet'. Er is verder puur gekeken naar eigenaarsscenario's en niet naar de inhoudelijke vorm daarvan.

**In hoeverre is dit nu niet mogelijk? Wat wordt onder de gebruikte begrippen verstaan? In hoeverre zal bij één van de scenario's beter aan de behoefte worden voldaan? Waaruit blijkt dat?**

Reactie: de genoemde behoeften van de gemeenten zijn voor de gemeenten en het DB redenen om af te zien van de doorontwikkeling van de MO. Het zijn geen criteria in de vergelijking van de scenario's.

**Kunnen de onderzoekers een analyse toevoegen inclusief maatregelen en acties waaruit blijkt dat deze conclusie juist is?**

Reactie: IROKO verwijst naar de eerdere reactie onder FEITEN bij pagina 5.

**Pagina 6:**

**In hoeverre kan dit worden geconcretiseerd? En leidt dit tot voordelen ten opzichte van de huidige werkwijze inzake aangaan van groepsdetacheringen? Op welke wijze denkt men de dynamiek en de relatie met uitleen te realiseren? Waarom zijn deze aspecten niet bij het onderzoek**

**meegenomen? Op welke wijze denkt met de dynamiek bij groepsdetacheringen en uitleen te organiseren?**

Reactie: hoe de gemeenten de uitvoering willen organiseren wanneer Almelo de regie neemt is een onderwerp voor een volgende fase in het traject.

**Over welke werkgeverstaken hebben we het? Hoe kan aan iedere gemeente tegemoet gekomen worden wanneer SOWECO NV ontmanteld wordt? Welke financiële consequenties hebben deze keuzes?**

Reactie: Hoe de gemeenten de uitvoering precies willen organiseren wanneer Almelo de regie neemt, is een onderwerp voor een volgende fase in het traject.

**Pagina 7:**

**Wat zijn de voordelen voor gemeenten die via Almelo inkopen wanneer de risico's en onvoorziene kosten alsnog bij hen worden neergelegd?**

**In hoeverre zijn er wel/geen financiële risico's als gemeenten uitvoeringsactiviteiten zelf ter hand nemen? Kunnen ze gekwantificeerd worden?**

Reactie: Voor het DB zijn dit vragen die in een volgende fase van uitwerking aan de orde komen.

**Er wordt gesproken over opheffen van de GR en ontmanteling van de NV. De nieuwe organisatie wordt dus een gemeentelijke afdeling of een BV/NV. Er wordt nergens gesproken over de kosten die het opzetten van een nieuwe uitvoeringsorganisatie per gemeente met zich meebrengt. Is daar een reden voor? Ook wanneer gemeenten diensten bij elkaar gaan inkopen?**

Reactie: IROKO geeft aan dat er uiteraard kosten verbonden zijn aan de opbouw van een nieuw uitvoeringsmodel, voor elke gemeente. IROKO heeft toegezegd dit toe te voegen aan de bewuste alinea op pagina 7 van het rapport.

**Wat is het afwegingskader waarvoor voor een ander model wordt gekozen? In hoeverre wordt ondernemerschap bevorderd door één van de scenario's? Hoe kan de gemeente Twenterand haar contract over 2019 in de toekomst vormgeven?**

Reactie: het DB heeft de redenen waarom voor een ander model wordt gekozen in de bijeenkomst van 25 maart toegelicht. De mate waarin de scenario's ondernemerschap bevorderen is niet zozeer scenarioafhankelijk, maar eerder afhankelijk van de invulling van het gekozen scenario, waaronder de keuze voor de juridische vorm. IROKO zal op pagina 46 van het rapport aangeven dat ondernemerschap ook een belangrijk aspect is bij de keuze voor de juridische vorm. Uw laatste vraag zal door de gemeente Twenterand beantwoord moeten worden in het kader van het nadenken over de toekomstige uitvoering.

**Uit berekeningen blijkt dat Multipack en Groen stand-alone een verlies op gaat leveren van € 1,2 miljoen. Wanneer groen helemaal in een detacheringvorm terechtkomt, is het verlies € 1,7 miljoen. Wanneer SW leidinggevend ingezet worden, beperkt dat het verlies in het begin met € 500.000 en dat wordt ieder jaar minder. Particulier werk verdwijnt. Wat zijn de voordelen en voor wie van directe sturing op de nieuwe uitvoeringsorganisatie en zijn deze sociaal maatschappelijk en financieel vertaald? Kunnen de onderzoekers hier een concreet beeld geven?**

Reactie: De scenario's gaan niet over het stand alone uitvoeren van onderdelen, maar over eigenaarschap en voordelen van het in 1 hand (bij Almelo) beleggen van de regie ten opzichte van bij 6 gemeenten (het referentiescenario).

De gevolgen van de inhoudelijke keuzes die gemeenten (mogelijk) gaan maken over de uitvoering zijn geen onderdeel geweest van het onderzoek en vormen één van de volgende stappen.

### Pagina 8:

**Het bestuur heeft drie scenario's door IROKO laten onderzoeken. Op basis waarvan zijn de criteria vastgesteld? Op basis waarvan wordt gecroord t.o.v. voortzetting huidige beleid? Waaruit blijken de scores? Waar kunnen we de onderbouwing vinden van de scores? Is het niet ook een verantwoordelijkheid van externe adviseurs om in het onderzoek ook aannames te onderzoeken en te waarschuwen voor negatieve effecten van keuzes?**

Reactie: het zijn drie scenario's, uitgaande van de keuze van een model waarbij de centrumgemeente Almelo de regie krijgt. De criteria zijn door het DB vastgesteld. DE criteria zijn door IROKO niet gescoord ten opzichte van voortzetting van het huidige beleid, maar ten opzichte van een referentiescenario waarin 6 gemeenten eigenaar zijn van de uitvoeringsorganisatie. De onderbouwing van de scores is te vinden in hoofdstuk 6 van het IROKO-rapport. **Op een aantal plekken in het rapport staat het referentiescenario verwoord als 'huidige situatie'. Dit wijzigt IROKO in 'referentiescenario'.**

IROKO is niet gevraagd om de keuze voor een scenario waarin Almelo de regie neemt te legitimeren of te vergelijken met de MO. Een aantal uitgangspunten was bestuurlijk bepaald voordat IROKO startte met het onderzoek.

### Algemeen:

**Om een compleet te geven adviseren wij de onderzoekers gebruik te maken van bestaande onderzoeken. Het rapport van Thermometer Wsw van Berenschot (in opdracht van het ministerie, maart 2018) kan behulpzaam zijn. Evenals de brief van Staatssecretaris Van Ark.**

### **Berenschot**

**Enkele conclusies uit het rapport:**

**Uit het rapport blijkt dat bij bedrijven met bovengemiddeld goede operationele resultaten voor invoering van de Participatiewet al forse maatregelen genomen zijn m.b.t. de bedrijfsvoering en sturen gemeenten vaak primair op financieel rendement. Zo ook bij SOWECO NV. Dat is ook een reden waarom SOWECO NV in de benchmark goed naar voren komt. Bij beslissingen over uitplaatsing (groen, detacheren) speelt het financieel effect daarvan een belangrijke rol. Bedrijven die goed presteren, sociaal maatschappelijk en financieel zijn volgens het rapport vaak ondernemend, besteden veel aandacht aan de kwaliteit van bedrijfsprocessen, krijgen marktconforme tarieven, ook van de eigen gemeenten, en een relatief groot deel van het productiewerk is afkomstig van vaste relaties buiten de eigen regio. Soms is het operationeel resultaat mede goed door de hoge kwaliteit van de sw-medewerkers, ingestroomd in de periode waarin arbeidsmarktcriteria mede de toegang tot de sw bepaalden. "Bij bedrijven met bovengemiddeld slechte operationele resultaten sturen gemeenten minder op financieel rendement. Zo ligt bijvoorbeeld de focus op uitplaatsing, ook als dat niet in het belang van het financieel rendement is. Soms zitten gemeenten die de GR vormen niet op één lijn of zijn ze verwickeld in herindelingen. Omzet of tarieven bij de gemeente zijn vaak laag. Bedrijven zijn vaak meer product- dan marktgericht en hebben grote productiefaciliteiten. Soms betreft het gemeentelijke diensten die relatief veel overheadkosten krijgen toegerekend en waarbij meer gestuurd wordt op het gemeentebrede belang dan op het sw-resultaat. Dat kan betekenen dat het financiële effect voor de gemeente positiever is dan weerspiegeld in het operationeel resultaat sw." **Waarom zijn de resultaten van het onderzoek van Berenschot niet bij het IROKO onderzoek betrokken? Wanneer dat alsnog gebeurt, wat zijn dan volgens de onderzoekers de conclusies? Wat****

**betekenen de uitkomsten van het Berenschot onderzoek voor de conclusies die getrokken worden?**

Reactie: Het onderzoek van Berenschot waaraan gerefereerd wordt is IROKO bekend. Zoals reeds verschillende malen hierboven aangegeven dient het onderzoek gezien te worden binnen de juiste scope. Het onderzoek gaat uit van de principekeuze van de deelnemende gemeenten om een model te onderzoeken waarbij de centrumgemeente Almelo de regie krijgt en waarin de uitvoering van de wettelijke taken centraal staat.

Het onderzoek van IROKO doet geen uitspraken over de sociaal maatschappelijke en financiële gevolgen van de principekeuze van de deelnemende gemeenten. Dat is ook niet mogelijk aangezien deze pas kunnen worden gegeven bij een nadere uitwerking van de invulling van het uitvoeringsmodel door de gemeenten. In paragraaf 6.8 wijst IROKO nadrukkelijk op het belang van deze inhoudelijke keuzes. Voor deze inhoudelijke keuzes zijn de conclusies van het Berenschot onderzoek zeker relevant.

**Uit brief staatssecretaris Van Ark 15 juni 2018 zie bijlage**

**Juist de bedrijven die breed inzetbaar zijn, zijn succesvol. Ook landelijk wordt juist de ontwikkeling die is ingezet naar een brede maatschappelijke onderneming omarmd en gestimuleerd. Waarom worden deze zaken niet betrokken? Zijn er volgens de onderzoekers ook andere scenario's die tegemoet kunnen komen aan de bezwaren van gemeenten t.a.v. de huidige situatie? (Het eigenaarschap kan ook elders belegd worden i.p.v. de GR.)**

Reactie: de principekeuze om Almelo de regie te geven en om te focussen op wettelijke taken vormen het uitgangspunt voor het onderzoek van IROKO. De inhoudelijke invulling is een volgende stap in het proces.

**Pagina 11:**

**Waarom wordt niet uitgegaan van de maatschappelijke opgave? Wat zou die zijn en op welke wijze kan in een nieuwe constellatie sociaal maatschappelijke resultaten worden geboekt? Welke resultaten worden voor ogen gehouden?**

Reactie: dit is een onderwerp van gesprek tussen DB en directie/RvC op 13 mei a.s.

**Pagina 16:**

**Wat wordt verstaan onder bovenwettelijke commerciële activiteiten? NB: Zelfs bij beschutte uitvoering is sprake van commerciële activiteit - relaties met marktpartijen. Wordt er gezien dat bij iedere activiteit een relatie is met de markt en commerciële aspecten?**

Reactie: zie de eerdere reactie bij een soortgelijke vraag.

**Pagina 19:**

**Welke doelstellingen worden gezien bij aantal mensen naar reguliere arbeidsmarkt? Waarom wordt deze doelstelling niet als aspect meegenomen in de scenario's?**

Reactie: dat was geen onderdeel van de opdracht. Het is volgens IROKO bovendien niet mogelijk om op voorhand aan te geven welk scenario het meest doeltreffend kan zijn. Dit wordt door vele factoren beïnvloed. Wel is het aspect 'maatwerk voor de inwoner' meegenomen.

**Pagina 20:**

**Verwachte instroom blijft tot op heden achter. Waar in het rapport wordt rekening gehouden met uitvoeringskosten en begeleidingskosten? Gezien de kosten van beschut 'stand a lone' is de verwachting dat bij de instroom van beschut de uitvoeringslasten gaan stijgen. Zijn de onderzoekers eens met deze conclusie? Op welke wijze denkt men hiermee om te gaan? Hoe kunnen die verliezen gecompenseerd worden?**

Reactie: In bijlage 2 van het rapport van IROKO is nader ingegaan op de businesscase voor de uitvoering van Beschut-Nieuw. IROKO is het eens dat Beschut-Nieuw (zonder de huidige bonus) zeer lastig kostendekkend uit te voeren is. In bijlage 2 geeft IROKO tevens aan dat dit ook voor alternatieve uitvoeringsvormen van Beschut Werken zal gelden.

#### **Pagina 30:**

**Er wordt een opmerking gemaakt betreffende de omzetkant. Er zouden nog kansen zijn en potentie om het operationeel resultaat te verbeteren in de scenario's. Waar vinden we de onderbouwing van deze conclusie? Op welke wijze kan de omzet verbeterd worden? Wat is daarvoor nodig? Kan een overzicht toegevoegd worden betreffende kosten en opbrengsten?**

Reactie: zie de reactie op een eerdere vergelijkbare vraag.

#### **Pagina 30:**

**Vervanging van SW leidinggevenden kan leiden tot een verlies van ongeveer € 500.000 wanneer ieder SW-medewerker vervangen wordt. De NV is steeds in staat gebleken om het bedrijf aan te passen aan nieuwe omstandigheden en het operationeel resultaat relatief in stand te houden. Als leer-werkbedrijf passen we het bedrijf ook aan aan de vraag uit de markt. Hebben de onderzoekers een beeld hoe dit vorm krijgt bij de verschillende scenario's?**

Reactie: hoe dat precies vorm kan krijgen binnen de verschillende scenario's zal in een volgende fase moeten worden onderzocht. Daarvoor hebben de gemeenten meer inzicht nodig in de bedrijfsvoering van Soweco. Vanzelfsprekend moet worden geanticipeerd op de uitstroom van Wsw-leidinggevenden.

#### **Pagina 31:**

**De verdien capaciteit bij aanvullende dienstverlening is inderdaad beperkter dan bij de SW. Daarbij zien we grote kansen voor o.a. de detacheringen van doelgroepen voor zowel de doelgroepen die hiermee een overgang hebben naar de reguliere arbeidsmarkt. Bovendien draagt deze activiteit bij aan het financieel resultaat. De reguliere uitzendbranche doet deze detacheringen niet en geeft aan dat ook niet te willen. Op welke wijze wordt deze activiteit gecontinueerd? Kan dit aspect bij het rapport betrokken worden? Waar wordt onderbouwd dat de reïntegratie-activiteiten voor dekking van vaste lasten zorgt? Waaruit zou moeten blijken dat door de reïntegratieactiviteiten voorkomen is dat het operationeel resultaat verslechterd is? Op onderdelen zou het zelf ook andersom kunnen zijn. Doordat activiteiten geïntegreerd uitgevoerd worden, kunnen reïntegratieactiviteiten onder kostprijs uitgevoerd worden. Waaruit blijkt de onderbouwing van de bewering in het rapport? Waar zien de de andere onderdelen van de bedrijfsvoering die van invloed zijn op het operationeel resultaat?**

Reactie: hoe de activiteit wordt gecontinueerd is geen onderdeel van het onderzoek en is onderdeel van het vervolgtraject. IROKO geeft aan dat uit de businesscase MO van Soweco blijkt dat toevoeging van meer re-integratieactiviteiten aan de NV leidt tot een verbetering van het operationeel resultaat t.o.v. de beleidsarme begroting 2017 en het meerjarenperspectief 2018 – 2020. De financiële doelstellingen uit de businesscase MO zijn in 2017 en 2018 behaald. Hieruit leidt IROKO af dat de gewenste financiële effecten van het toevoegen van meer re-integratieactiviteiten zijn behaald.

### Pagina 31:

**Bij de keuze m.b.t. scenario 1 worden de volgende aspecten als criteria benoemd. Flexibilisering, een sterke werkgeversbenadering en lokale organisaties. Waaruit blijkt dat hieraan meer tegemoet komt? Op basis waarvan wordt beoordeeld dat hieraan tegemoet wordt gekomen? Hoe verhoudt zich dat tot het huidige bedrijf?**

Reactie: De genoemde aspecten zijn door de onderzoekers niet gebruikt voor de beoordeling van de scenario's, maar zijn door de gemeenten genoemd als argument voor de principekeuze die als uitgangspunt is genomen voor onze opdracht. **IROKO zal dit duidelijker formuleren op pagina 31.**

### Pagina 32:

**De productiefaciliteiten zijn belangrijke leer-werkbedrijven. Wanneer ze alleen gezien worden als productiefaciliteit is dat een wezenlijke beperking. Uit de reacties vanuit het bedrijfsleven (Port of Twente) wordt de leer-werkmogelijkheid als essentieel gezien als opstap naar regulier werk. Hoe denkt men de activiteiten voor Tubbergen en Twenterand uit te voeren in de voorgestelde keuzes? Door commerciële marktactiviteiten ontstaan goede relaties met de markt en werkgevers waardoor sociaal maatschappelijke doelstellingen gehaald worden. Op welke wijze wordt hieraan vorm gegeven in de gekozen richting? Hoe worden de leer-werkactiviteiten georganiseerd en hoe wordt gescoord t.a.v. de criteria?**

Reactie: dit zijn uitwerkingsvragen in volgende fasen van het proces. De leerwerkmogelijkheden kunnen ook in de verschillende scenario's worden georganiseerd. Tubbergen en Twenterand zullen inderdaad na moeten denken hoe hun activiteiten in de toekomst te gaan organiseren.

### Pagina 35:

**Waaruit blijkt deze bewering? Maatwerk wordt momenteel bij SOWECO NV vormgegeven door middel van bilaterale contracten. Bilaterale en op maat gesneden afspraken maken een wezenlijk onderdeel uit van de strategie die in 2016 is onderschreven en het bedrijfsplan dat in 2017 is geaccordeerd. Op welke wijze wordt het maatwerk vorm en inhoud gegeven voor bijvoorbeeld Twenterand en Tubbergen? Op basis waarvan wordt geoordeeld dat maatwerk meer van toepassing is en mogelijk blijft? Hoe ziet men de conclusie dat de mogelijkheden voor Almelo om maatwerk te leveren aan inwoners onder de Participatiewet vergroot worden danwel aanwezig zijn? Wat is hierbij de verbintenis met 'werk en inkomen'? Wat wordt onder maatwerk verstaan? Hoe kan getoetst worden in hoeverre hier ook sprake is in een van de scenario's?**

Reactie: Het gaat hier niet om maatwerk per gemeente, maar om maatwerk voor de inwoner. Daarmee bedoelt het DB dat vanuit het brede perspectief van de leefdomen de juiste ondersteuning wordt geboden om stappen te zetten richting participatie/betaald werk.

De beoordeling van IROKO is als volgt:

- Almelo maakt in het geval zij alleen eigenaar is van de uitvoeringsorganisatie geheel haar eigen keuzes welke dienstverlening zij organiseert, in het referentiescenario wordt dit bepaald door de 6 gemeenten samen of door de NV.
- Almelo heeft in scenario 1 de meeste ruimte om sociaal domein breed de client te beoordelen en een sociaal domein breed plan voor de client op te stellen, waarin ook inkomen, schulden, wmo en jeugd een rol kunnen spelen. Almelo is niet afhankelijk van andere gemeenten hiervoor.

- De andere gemeenten hebben de vrijheid om in te kopen bij Almelo (als dat tot maatwerk voor inwoners leidt), of zelf hun dienstverlening in te richten, waarbij ook maatwerk het uitgangspunt is.

IROKO beoordeelt niet tov de huidige werkwijze van SOWEDO, maar alleen het verschil tussen een situatie waarin Almelo alleen eigenaar is tov een situatie waarin 6 gemeenten eigenaar zijn.

**Moeten we concluderen dat het hier sec interne processen betreft? Is samenvoeging het antwoord op de vraag naar afstemming volgens de onderzoekers? De werkgeversbenadering is bij SOWECO NV 'breed'. Uitvoering van productieactiviteiten, inleen- en uitleen, detachering, jobcoaching, training en begeleiding van doelgroepen, trainen medewerkers van bedrijven en adviestaken aan werkgevers. Met grote werkgevers worden strategisch partnership gerealiseerd. Op welke wijze wordt gedacht ook in een nieuwe situatie vorm en inhoud te geven? Waaruit zou moeten blijken dat de resultaten verbeteren in een nieuwe situatie? Door te versmallen wordt juist de werkgeversbenadering beperkt. In hoeverre kan een gemeentelijk afdeling de wijze van werkgeversbenadering met dezelfde effectiviteit uitvoeren? Waaruit kan geconcludeerd worden dat werkgevers profiteren van een nieuwe uitvoering d.m.v. een van de scenario's? Is bij de werkgever getoetst op welke wijze zij de dienstverlening het liefste zien? Of wordt er aanbodgericht bedoeld?**

Reactie: IROKO beoordeelt niet tov de huidige werkwijze van Soweco, maar alleen het verschil tussen een situatie waarin Almelo alleen eigenaar is tov een situatie waarin 6 gemeenten eigenaar zijn. Uw vragen hebben betrekking op verdere uitwerkingen die de gemeenten in volgende fasen van het proces moeten maken.

**Wanneer je het goed wilt vergelijken, is een vergelijking van kosten en opbrengsten tussen de werkzaamheden van SOWECO NV en het werkplein noodzakelijk. Is hier aan gedacht?**

Reactie: IROKO beoordeelt in de scenario's niet tov de huidige werkwijze van Soweco, maar alleen het verschil tussen een situatie waarin Almelo alleen eigenaar is tov een situatie waarin 6 gemeenten eigenaar zijn (het referentiescenario). De inhoudelijke uitwerking van een evt. verbinding met het Werkplein dient in een volgende fase uitgewerkt te worden. De door u aangegeven vergelijking behoorde niet tot de scope van het onderzoek.

**Er wordt geconcludeerd dat gemakkelijk financiële resultaten te behalen zijn, omdat Almelo zelfstandig kan besluiten. Op welke wijze wordt dit onderbouwd? Heeft dit alleen te maken met wie besluit? Welke maatregelen en acties worden voorgesteld? In Zwolle is de organisatie onlangs weer op afstand gezet en zijn de ambtelijke posities afgekocht tegen hoge kosten. Waarom zijn de risico's in brede zin niet in beeld gebracht met een afwegingskader? Is het verstandig om eerst de sociaal maatschappelijke en financiële consequenties te onderzoeken voordat principe besluiten worden genomen? Hoe kijken de onderzoekers hier tegenaan?**

Reactie: Almelo kan in scenario 1 zelf besluiten hoe activiteiten in het kader van de Wsw en Pwet met elkaar worden gecombineerd. Dit verhoogt de kans op financieel voordelige effecten t.o.v. het referentiescenario waarin 6 gemeenten eigenaar zijn. De maatschappelijke en financiële consequenties kunnen in dit stadium erg moeilijk worden bepaald. In latere fasen, wanneer de gemeenten weten hoe zij de uitvoering willen inrichten, zijn de financiële consequenties beter in te schatten. Zoals IROKO in paragraaf 6.8 aangeeft, is de keuze voor het juridische model een vervolgstap. Daarin zal inderdaad geleerd kunnen worden van ervaringen elders, zoals in Zwolle.

### **Pagina 36:**

**De bestuurlijke drukte kan ook afnemen wanneer de NV een privaatrechtelijke positie inneemt. Welke zijn de factoren die in de huidige situatie leidt tot bestuurlijke drukte? Wanneer de gemeenten zelf verantwoordelijk worden voor de uitvoering, is dan de veronderstelling dat dit niet gepaard gaat met bestuurlijke drukte? Hoe denken de onderzoekers welke de effecten zijn van direct verantwoordelijk zijn voor de uitvoering in zes gemeenten apart? Neemt de bestuurlijke drukte af of juist toe? Kunnen de onderzoekers in beeld brengen welke consequenties het kiezen voor een scenario in bestuurlijk opzicht heeft?**

Reactie: De bestuurlijke drukte kan inderdaad ook afnemen wanneer de NV wordt overgenomen door private partijen/investeerders.

De factoren die in het referentiescenario leiden tot bestuurlijke drukte zijn volgens IROKO:

- Het overleg tussen de gemeenten in de gremia/met de verschillende bestuurlijke petten: bestuurder GR (DB, AB), Aandeelhouder NV, opdrachtgever NV.
- De moeite die het kost om met 6 gemeenten tot overeenstemming te komen.

In de scenario's 1 en 2 verloopt de besluitvorming grotendeels via de reguliere gremia (college en raad) van de gemeenten. Afstemming met gemeenten die inkopen vindt bilateraal plaats via DVO's. Mocht er voor een NV/BV worden gekozen, dan heeft die uiteraard een AvA, maar met 1 eigenaar is dat overzichtelijker dan met enkele of 6 eigenaren. Er zal wel behoefte blijven aan bestuurlijk overleg, bijvoorbeeld in de arbeidsmarktregio.

In scenario 1 neemt de bestuurlijke drukte af. Vandaar de score '+'. Voor dit scenario kan in beeld worden gebracht wat de consequenties zijn t.o.v. het referentiescenario met 6 gemeenten als eigenaar van de NV. In scenario 3 blijft het ongeveer hetzelfde als in het referentiescenario, vandaar de nul. In scenario 2 is het op voorhand niet duidelijk hoe het uitpakt, vandaar de '+' tot nul.

### **Doelgroepmedewerkers: wat wordt hieronder verstaan?**

Reactie: hieronder wordt verstaan de Wsw-medewerkers.

### **Praktijkvoorbeelden Groepsdetacheringen**

Reactie: het DB onderkent dat het organiseren van de groepsdetacheringen een lastige onderneming met een grote dynamiek. Ook hiervoor geldt dat in volgende fases in het proces de gemeenten moeten uitwerken hoe zij het in de toekomst willen organiseren. Dit punt kan door IROKO in het rapport worden toegevoegd aan de punten waarop keuzes moeten worden gemaakt.