

# **Toekomst uitvoering Wsw en NBW**

*Achtergrondinformatie bij de verkenning van het  
voorkeurscenario*

WERKDOCUMENT

IROKO  
Hubert Keller en Peter van Nes  
2 september 2019

Opdrachtgever:  
Dagelijks Bestuur GR SOWECO

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding en vraagstelling .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Uitvoering door centrumgemeente of eigen uitvoering .....</b>	<b>7</b>
1.1 Inleiding .....	7
1.2 Werkgeverschap .....	7
1.3 Werksoorten.....	9
1.3.1 Beschut binnen .....	9
1.3.2 Beschut buiten /Werken op locatie.....	10
1.3.3 Werken in het groen bij gemeenten .....	11
1.3.4 Individuele- en groepsdetacheringen.....	12
1.3.5 Overige.....	12
1.4 Re-integratie activiteiten .....	13
1.5 Werkgeversbenadering .....	14
1.6 Conclusie .....	14
1.7 Actiepunten voor de gemeenten.....	15
<b>2 Werkgeverschap WSW-medewerkers .....</b>	<b>16</b>
2.1 Inleiding .....	16
2.2 Formeel werkgeverschap Wsw-medewerkers .....	16
2.2.1 Formeel werkgeverschap gedelegeerd aan de GR van het SW-bedrijf.....	17
2.2.2 Formeel werkgeverschap belegd in een (beperkte) GR.....	17
2.2.3 Formeel werkgeverschap belegd binnen de eigen gemeente .....	18
2.2.4 Formeel werkgeverschap ondergebracht bij een stichting.....	18
2.3 Uitvoering van het formeel werkgeverschap.....	19
2.3.1 Uitvoering door de gemeente .....	19
2.3.2 Uitvoering door een andere gemeente.....	20
2.3.3 Uitbesteden van de uitvoering.....	20
2.3.4 Onderbrengen van de uitvoering in een stichting of (beperkte) GR.....	20
2.4 Afbouw dienstenverlening Wsw of dienstverlening Wsw en P-wet.....	20
2.5 Materieel werkgeverschap .....	21
2.6 Advies ten aanzien van het werkgeverschap .....	21
2.7 Actiepunten voor de gemeenten.....	22
<b>3 Inrichting beschut werken faciliteit .....</b>	<b>23</b>
3.1 Doel van de faciliteit.....	23
3.2 Aantal werkplekken .....	24
3.3 Locatie .....	26
3.4 Aard van de werkzaamheden.....	27
3.5 Organisatie en Begeleiding op de werkplek .....	27
3.6 Activa.....	28
3.7 Kostprijs beschut werk.....	28
3.7.1 Kostprijs beschut werk SOWECO .....	28
3.7.2 Onderzoek Capel, 2015 .....	29
3.7.3 Casussen .....	29
3.7.4 Private partij.....	30

3.8	Kostprijs per werkplek: .....	30
3.9	Doorontwikkeling: .....	31
3.10	Actiepunten voor de gemeenten .....	31
<b>4</b>	<b>Unieke processen SOWECO .....</b>	<b>32</b>
4.1	Inleiding .....	32
4.2	Kandidaat gerelateerde processen .....	32
4.3	Werkgever gerelateerde processen .....	33
4.4	Behoud voor de regio van unieke processen.....	34
4.5	Behoud voor de regio van een unieke aanpak .....	35
4.6	Actiepunten voor de gemeenten .....	36
<b>5</b>	<b>Overname door private partijen .....</b>	<b>37</b>
5.1	Ervaringen vanuit gemeenten en SW-bedrijven .....	37
5.1.1	NLW-groep Venray .....	37
5.1.2	Licom .....	38
5.1.3	IMpact .....	39
5.1.4	Presikhaaf .....	40
5.1.5	Mislukte overname van Presikhaaf Bedrijven (Goed Werk) .....	41
5.1.6	Enschede .....	41
5.2	Sociale ondernemingen .....	42
5.2.1	Sociale onderneming Confed Groep.....	42
5.2.2	Sociale onderneming Visschedijk .....	43
5.2.3	Sociale onderneming BlueView .....	44
5.2.4	Sociale onderneming Larcom .....	45
5.3	Van SW naar Sociale onderneming (Cedris) .....	46
5.4	Huidige activiteiten SOWECO en privatiseringsmogelijkheden .....	48
5.5	Advies .....	48
5.6	Actiepunten voor de gemeenten .....	49
<b>6</b>	<b>Onderbouwde raming van de frictiekosten .....</b>	<b>50</b>
6.1	Inleiding .....	50
6.2	Personele frictiekosten .....	50
6.2.1	Wsw-medewerkers .....	50
6.2.2	Ambtelijk en Soflex-personeel .....	50
6.2.3	Medewerkers met een dienstverband met Soflex .....	51
6.2.4	Flankerend beleid .....	52
6.2.5	Vakantie- en verlofverplichtingen, jubileumverplichtingen .....	52
6.2.6	Totaal personele frictiekosten.....	53
6.3	Activa .....	53
6.3.1	Materiële vaste activa in de GR .....	53
6.3.2	Overige (im)materiële vaste activa (uitsluitend in de NV): .....	54
6.4	Extra risico op oninbare debiteuren.....	55
6.5	Contracten .....	56
6.6	Langlopende leningen .....	56
6.6.1	Leningen vanuit de GR .....	56
6.6.2	Langlopende schulden GR.....	56
6.6.3	Langlopende schulden NV .....	56

6.7	Onvoorziene kosten.....	56
6.8	Proceskosten opheffing GR en NV .....	57
6.9	Eigen vermogen.....	57
6.10	Samenvatting .....	58
6.11	Mogelijkheden om de frictiekosten te beperken .....	58
6.12	Frictiekosten bij doorgaan met SOWECO .....	59
6.13	Actiepunten voor de gemeenten .....	59

## Inleiding en vraagstelling

Het Dagelijks Bestuur (DB) van de gemeenschappelijke regeling (GR) SOWECO oriënteert zich op een alternatieve wijze voor de uitvoering van de Wsw en nieuw beschut werk (NBW). Op 26 maart jl. heeft het Dagelijks Bestuur besloten het voorkeurscenario voor de toekomstige uitvoering van de Wsw verder uit te werken:

- De gemeente Almelo organiseert een faciliteit voor beschut werken. Andere gemeenten kunnen hiervan gebruik maken, op basis van een meerjarige dienstverleningsovereenkomst.
- De focus ligt op uitvoering van wettelijke taken.
- Werkgeversdienstverleningstaken van het huidige SOWECO worden samengevoegd met de uitvoering van de Participatiewet, WMO en Jeugd.
- Er wordt gestreefd naar maximale samenwerking met ondernemers in de verschillende gemeenten.
- Er wordt geanticipeerd op de onvermijdelijke krimp van de Wsw. De doelgroep wordt vaker en meer lokaal opgevangen in bedrijfsleven en lokale infrastructuur.
- Alle gemeenten hebben de mogelijkheid om eigen invulling te geven aan uitvoering van eigen beleid waarbij inkoop van diensten bij de gemeente Almelo mogelijk is.
- Op dit moment zijn alle Wsw medewerkers in dienst bij de GR SOWECO. Op termijn zal de GR ophouden te bestaan. Dat betekent dat nagedacht moet worden over het werkgeverschap voor deze doelgroep.

### *Kader en afbakening*

In dit werkdocument is de achtergrondinformatie uitgewerkt die is verzameld tijdens het onderzoek voor de beantwoording van de vragen van het DB. Dit werkdocument is vertrouwelijk als achtergrondinformatie aan betrokken ambtenaren beschikbaar gesteld. Op basis van deze achtergrondinformatie is een rapport opgesteld voor het DB voor de beantwoording van de gestelde vragen.

Het rapport voor het DB levert de gemeenten bouwstenen voor de verdere uitwerking van het voorkeurscenario. Het primaat voor de uitwerking van het bovenstaande scenario ligt bij de gemeenten zelf. Het gaat in de kern om de optelsom van de plannen van ieder van de zes gemeenten, waarbij zij ieder in hun uitwerking bepalen in hoeverre zij in de toekomst op onderdelen samen willen werken, of zelf de uitvoering willen organiseren.

Voor de uitwerking per gemeente en de verdere besluitvorming zijn vier fasen vastgesteld:

- Fase 1 Beschrijving alternatieve uitvoering (juni /juli 2019)
- Fase 2 Doorrekening en transitieplan (september /oktober 2019)
- Fase 3 Besluitvorming (eind 2019)
- Fase 4 Implementatieplan (1<sup>e</sup> helft 2020)

Aan het eind van de verschillende hoofdstukken in dit rapport zijn actiepunten benoemd die nadere uitwerking vragen. Deze actiepunten zijn onderverdeeld naar bovenstaande vier fasen.

Voor de leesbaarheid is ervoor gekozen om consequent te spreken over SOWECO, dit kan in dit kader de gemeenschappelijke regeling betreffen waarin de gemeenten participeren of de uitvoeringsorganisatie SOWECO NV.

Het onderzoek is uitgevoerd lopende het proces bij de afzonderlijke gemeenten om te bepalen hoe zij de uitvoering vorm willen geven. Dit maakt dat op basis van nieuwe inzichten er andere keuzes gemaakt kunnen worden dan in dit document zijn verwoord.

## *Aanpak*

Voor de beantwoording van de vragen is informatie verzameld door:

- Persoonlijke gesprekken met wethouders en beleidsambtenaren van elke gemeente;
- Het opvragen van relevante informatie van SOWECO over de huidige situatie;
- Telefonische interviews met gemeentelijke vertegenwoordigers van andere gemeenten met ervaring in het invullen van het werkgeverschap voor Wsw-medewerkers;
- Telefonische interviews met vertegenwoordigers vanuit gemeenten, SW-bedrijven en private organisaties met ervaring in de overname van bedrijfsonderdelen van SW-bedrijven;
- Publicaties van Cedris en relevante informatie op websites van organisaties actief in de sector;
- Informatie van collega's binnen Iroko.

## *Onderzoeksvragen*

Bij de uitwerking van de informatie als basis voor de beantwoording van de vragen van het Dagelijks Bestuur van SOWECO, is ervoor gekozen onderstaande volgorde aan te houden. Deze volgorde is gekozen omdat antwoorden op de vragen die als eerste zijn uitgewerkt in de beantwoording van latere vragen terugkomen, tevens sluit deze volgorde aan bij het rapport voor het DB:

1. Uitvoering centrumgemeente of eigen uitvoering,  
Uitwerking van vraag 3: Inventariseer bij de deelnemende gemeenten het voornemen om wel of niet gebruik te maken van een door Almelo georganiseerde faciliteit en/of dienst.
2. Werkgeverschap Wsw-medewerkers,  
Uitwerking van vraag 4, Breng advies uit ten aanzien van het werkgeverschap van de Wsw doelgroep: wie wordt werkgever, eigen personeels- en salarisadministratie voeren versus splitsing formeel en (inkoop van) materieel werkgeverschap;
3. Inrichting nieuw beschut faciliteit,  
Uitwerking van vraag 1: Beschrijf de optimale beschutte faciliteit voor oud-Wsw en Nieuw Beschut Werk (NBW) onder regie van Almelo. Geef daarbij het minimale kader dat nodig is aan onroerend goed, bemensing, activa enz. In dit hoofdstuk is tevens een kostprijsindicatie van de inkoop van een beschutte werkplek, incl. begeleiding, opgenomen.
4. Unieke processen SOWECO,  
Uitwerking van vraag 2, Onderzoek daarnaast welke unieke processen er bij SOWECO plaatsvinden voor de uitvoering van de Participatiewet en welke diensten binnen de subregio wegvallen als ze niet door Almelo georganiseerd zouden worden;
5. Overname door private partijen,  
Uitwerking van vraag 6: De Raad van Commissarissen heeft de optie geopperd dat één of meer sociaal maatschappelijke -private- investeerders het huidige SOWECO (NV met dochters en ambtelijk personeel) overneemt (scenario 2). Zijn er voorbeelden in het land waar we van kunnen leren en wat zijn daarbij de succes- en faalfactoren?
6. Onderbouwing van de raming van de frictiekosten,  
Uitwerking van vraag 5: Breng de financiële gevolgen in kaart:
  - a) Geef een onderbouwde schatting van de frictiekosten.

Onderdeel b) van vraag 5: "Geef een kostprijsindicatie van de inkoop van een beschutte werkplek, incl. begeleiding", is samengevoegd met de uitwerking van vraag 1 in hoofdstuk 3 Inrichting van nieuw beschut faciliteit.

# 1 Uitvoering door centrumgemeente of eigen uitvoering

## 1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is het beeld uitgewerkt zoals gemeenten de uitvoering zien als de gemeenschappelijke regeling SOWECO wordt afgebouwd. Indien de huidige gemeenschappelijk regeling SOWECO wordt afgebouwd, zullen de activiteiten die SOWECO NV uitvoert door de deelnemende gemeenten zelf worden uitgevoerd, elders worden ondergebracht of worden beëindigd. Daarnaast bestaat er de mogelijkheid dat activiteiten van SOWECO NV in een andere zelfstandige vorm doorgang vinden. Het is aan de gemeenten om dit te bepalen en nader uit te werken.

De deelnemende gemeenten geven aan dat de huidige gemeenschappelijk regeling niet voldoende beleidsruimte biedt. Het als gemeente invullen van deze beleidsruimte vraagt van elk van de afzonderlijke gemeenten nog nadere uitwerking. Wat daarbij opvalt is dat:

- Een aantal zaken nog verkend wordt;
- Er afhankelijkheden zijn van wat er wel of niet elders qua diensten georganiseerd gaat worden, en
- Dat consequenties en betekenis voor de gemeenten soms nog niet duidelijk zijn.

Wél hebben enkele gemeenten uitgangspunten geformuleerd die richting geven aan de discussie hoe zaken in een nieuwe context georganiseerd kunnen worden.

Een belangrijk uitgangspunt, dat alle gemeenten gemeen hebben, is dat zij de regie over de uitvoering van de activiteiten rondom de Wsw-medewerkers zelf willen oppakken. Gemeenten willen zelf keuzes kunnen maken ten aanzien van essentiële zaken als werkgeverschap, begeleiding, ontwikkeling en werkgelegenheid. Een belangrijke achterliggende waarde daarbij is de verantwoordelijkheid die gemeenten willen nemen voor deze doelgroep. Zoals gezegd vraagt de invulling van deze regie nog wel verdere uitwerking van beleid en keuzes hoe dit zich vertaalt in de uitvoering.

In dit hoofdstuk wordt eerst stil gestaan bij het werkgeverschap, de voorkomende werksoorten en hoe daar mee omgegaan kan worden, de re-integratieactiviteiten en als laatste de werkgeversbenadering. Het hoofdstuk wordt afgerond met conclusies en aanbevelingen.

## 1.2 Werkgeverschap

Indien de gemeenschappelijke regeling wordt afgebouwd, zijn alle gemeenten zich bewust dat het werkgeverschap voor de doelgroep teruggaat naar de gemeente voor de eigen Wsw-medewerkers. Alle afzonderlijke gemeenten willen het formeel werkgeverschap zelf vormgeven. De gemeente Twenterand en Hellendoorn staan ervoor open om voor het vormgeven van het formeel werkgeverschap een "beperkte" gemeenschappelijke regeling in stand te houden of op te zetten. Als het formeel werkgeverschap niet via een GR vorm krijgt, zullen ook zij het formeel werkgeverschap zelf vormgeven. Gemeente Rijssen-Holtten wil expliciet niet een GR voor het werkgeverschap, zij willen zelf het formeel werkgeverschap vormgeven.

Voor de Wsw-medewerkers hebben de gemeenten nog geen personeelsbeleid ontwikkeld ten aanzien van de inzet op ontwikkeling, employability en arbeidsmobiliteit. Ook onderwerpen als medezeggenschap, het opzetten van een personeelsvereniging of hoe om te gaan met personeelsbijeenkomsten als de Wsw-medewerkers bij de gemeente in dienst zijn vraagt nog nadere uitwerking.

Bij de uitvoering van het formeel werkgeverschap horen verschillende taken. Hierbij kan gedacht worden aan:

- Ontslag en aanname van medewerkers;
- Nemen van disciplinaire maatregelen;
- Personeelsmutaties;
- Beheer personeelsdossiers;
- Salarisverwerking en salarisbetaling;
- Aangifte loonheffingen;
- Afdrachten loonbelasting, premies volks- en werknemersverzekeringen en pensioenpremies;
- Rapportages, w.o. mutaties, signaleringslijsten en rapportages voor de Wsw-statistiek;
- Verzuimbegeleiding (Wet poortwachter);
- Contracteren arbodienst en borgen arbeidsomstandigheden;
- HRM-advies.

Voor de uitvoering van deze taken behorende bij het formeel werkgeverschap zijn de gemeenten unaniem in de wens om deze taken bij voorkeur gezamenlijk centraal te organiseren om daarmee specifieke kennis van de SW, daaraan gerelateerde arbeidsvoorwaarden en specifieke verantwoordelijkheden te borgen. Dit organiseren kan vanuit de centrumgemeente plaatsvinden waarbij de gemeenten via een dienstverleningsovereenkomst deze diensten afnemen, via gezamenlijke inkoop of vanuit bestaande samenwerkingen op het gebied van salaris- en personeelsadministratie.

Aandachtspunten bij de verdere uitwerking voor de inrichting van de gezamenlijke personeelsdienstverlening zijn:

- Concretisering van de benodigde personeelsdiensten;
- Bepalen van de kosten die daaraan zijn verbonden;
- Het inregelen van de autorisatie (mandaten, machtigingen en volmachten) ten aanzien van personeelsbesluiten zoals arbeidsvoorwaarden en promotie, disciplinaire maatregelen en ontslag;
- Het aansluiten van deze personeelstaken op gemeentelijke processen zoals de salarisbetaling.

De betekenis van het invullen van het materieel werkgeverschap van Wsw-medewerkers die nu nog bij SOWECO werken maar in de nieuwe situatie voor de gemeente werken, is bij gemeenten nog niet concreet uitgewerkt. Zeker bij de gemeenten waar SOWECO het groenwerk uitvoert vraagt dit nog afstemming met de eigen gemeentelijke groenafdeling.

Onderwerpen die in dit kader nog nadere uitwerking behoeven zijn het:

- Meenemen van de afdelingen waar de Wsw-medewerkers eventueel komen te werken;
- Maken van een plan om de integratie vorm te geven;
- Maken van keuzes ten aanzien van integratie, medezeggenschap en arbeidsvoorwaarden;
- Voldoen aan wettelijke verplichtingen door verzuim, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden goed in te regelen zowel qua uitvoering als wie daar verantwoordelijk voor is.



### 1.3 Werksoorten

De Wsw-medewerkers van SOWECO werken in verschillende werksoorten. Met de afbouw van SOWECO zullen deze werksoorten een plekje moeten krijgen binnen de nieuwe opzet en de samenwerkingsvormen die daarbij ontstaan. Werksoorten die daarbij onderscheiden worden zijn:

- Beschut binnen
- Beschut buiten /Werken op Locatie (WOL)
- Groenwerk voor gemeenten
- Individuele en groepsdetacheringen

Deze verschillende werksoorten worden in onderstaande paragrafen nader uitgewerkt. Begeleid werken is hierin niet meegenomen aangezien de Wsw-medewerkers die nu begeleid werken al door de gemeenten zelf begeleid worden.

In onderstaand overzicht is het aantal Wsw-medewerkers uitgedrukt in fte vanuit de verschillende gemeente per werksoort weergegeven (7-6-2019):

Werksoort	Almelo	Hellendoorn	Rijssen-Holten	Tubbergen	Twenterand	Wierden	TOTAAL
Beschut binnen	146	63	36	25	43	21	333 (35%)
Beschut buiten (WOL)	39	23	2	21	54	3	141 (15%)
Groepsdetachering	160	17	56	18	33	49	334 (35%)
Individuele detachering	41	17	11	10	16	6	100 (11%)
Interne plaatsing	18		3	5	7	5	37 (4%)
TOTAAL	404 (43%)	119 (13%)	108 (11%)	78 (8%)	153 (16%)	83 (9%)	944

\*door afrondingsverschillen kan het zijn dat optellingen niet geheel overeenkomen met de afzonderlijke aantallen per gemeente.

#### 1.3.1 Beschut binnen

De gemeente Almelo wil als centrumgemeente een faciliteit organiseren voor beschut werk voor haar eigen medewerkers. Deze faciliteit zal zo mogelijk geprivatiseerd worden of belegd worden bij een externe partij of partijen. Andere gemeenten uit de gemeenschappelijke regeling kunnen hiervan gebruik maken. De mate waarin dat gebeurt is vooral afhankelijk van hoe deze faciliteit wordt ingericht en de kosten per werkplek.

In het algemeen willen de andere gemeenten gebruik maken van de beschut werken faciliteit georganiseerd door Almelo. De belangrijkste aandachtspunten vanuit de andere gemeenten die bepalen of zij wel of niet gebruik hiervan zullen maken, zijn:

##### Twenterand

De gemeente maakt bij voorkeur gebruik van de beschut werken faciliteiten die centraal georganiseerd worden door de centrumgemeente Almelo. Belangrijkste aandachtspunten zijn de passendheid voor de doelgroep en de prijs. Indien deze voorwaarden akkoord zijn, wil de gemeente Twenterand zich langjarig via een dienstverleningsovereenkomst committeren aan deze faciliteit.

Het volledig privatiseren heeft niet de voorkeur van Twenterand, onderdelen in samenwerking met werkgevers organiseren is eventueel wel een optie.

#### Hellendoorn

Voor de gemeente Hellendoorn is het behoud van de huidige beschut werkplekken binnen de eigen gemeente een belangrijke voorwaarde om aan te sluiten op een centrale beschut werken faciliteit. Indien deze lokale werkplekken niet overgaan naar deze nieuwe faciliteit en de werkplekken bij onder andere Multipack in Nijverdal komen te vervallen, dan zal de gemeente Hellendoorn zelf de organisatie van beschut werk oppakken met lokale partijen en bedrijven en Multipack Nijverdal zelf overnemen;

#### Wierden

De gemeente Wierden wil gebruik maken van de door Almelo georganiseerde beschut werken faciliteit. Deze faciliteit kan regionaal maar bij voorkeur ook lokaal werkplekken organiseren.

#### Rijssen-Holten

Verschillende Wsw-medewerkers van de gemeente Rijssen-Holten zijn werkzaam in het groen bij de gemeente. Daarnaast wil de gemeente gebruik blijven maken van de Multipack locatie in Rijssen. Afhankelijk van of de centrale beschutwerken faciliteit deze locatie ook overneemt en faciliteert zal de gemeente Rijssen-Holten bij de beschut werken faciliteit werkplekken afnemen. Het behoud van lokale werkplekken is voor de gemeente een belangrijk aandachtspunt.

#### Tubbergen

Zowel Tubbergen als de gemeente Dinkelland hebben Wsw-medewerkers op beschutte werkplekken bij SOWECO. De gemeente Tubbergen zal in afstemming met Dinkelland kijken hoe zij beschutte werkplekken wil organiseren. Afhankelijk van de invulling van de beschut werken faciliteit door de centrumgemeente zal Tubbergen daar gebruik van maken. Het alternatief is dat zij dit zelf met Dinkelland organiseert.

Alle gemeenten geven aan dat als het aanbod aansluit op de wensen en een passende kostprijs kent, zij niet alleen voor de Wsw-medewerkers gebruik zullen maken van deze beschut werken faciliteit maar ook voor kandidaten uit de Participatiewet met een nieuw beschut werken indicatie.

#### 1.3.2 Beschut buiten /Werken op locatie

SOWECO heeft naast beschut binnen ook beschut buiten. Dit zijn in hoofdzaak de medewerkers werkzaam in het groen. Deze medewerkers werken vanuit verschillende locaties in de regio. Zij voeren vooral groenwerkzaamheden uit. Vanuit deze locaties worden tevens opdrachten uitgevoerd voor niet gemeentelijke organisaties, zoals voor de ziekenhuizen in Almelo en Enschede en winterwerk voor de provincies. Indien deze Wsw-medewerkers werkzaam in het groen overgaan naar de gemeenten, is het aan de gemeenten om te bepalen of zij een deel van de opdrachten van niet gemeentelijke opdrachtgevers vanuit haar eigen groenploeg wil blijven bedienen. Als deze opdrachten vervallen zullen gemeenten zelf hiervoor in de plaats eigen groenwerk in moeten brengen om jaarrond werk te hebben voor de doelgroep. Een deel van de Wsw-medewerkers is soms tijdelijk werkzaam voor regionale groenbedrijven. Hoe hiermee om te gaan in de nieuwe situatie is een aandachtspunt.

Naast beschut werk op een locatie van de centrumgemeente en het groenwerk bij de gemeenten zelf, hebben alle gemeenten een voorkeur dat er ook beschutte werkplekken lokaal georganiseerd worden. Het heeft de voorkeur dat dit bij werkgevers wordt vormgegeven.

Enkele van de huidige beschutte werkzaamheden van SOWECO die hiervoor mogelijk in aanmerking komen zijn:

- Zagen en afbraamwerk
- In- en ompakwerk
- Schoonmaak
- Facilitair

Mogelijk dat schoonmaak en facilitair ook geprivatiseerd kunnen worden, dit zal in een vervolgfase nader bepaald moeten worden. Het organiseren van het Werken op Locatie is aan de centrumgemeente vanuit de faciliteit beschut werken, zij heeft daarvoor de benodigde faciliteiten in begeleiding en ondersteuning.

### 1.3.3 Werken in het groen bij gemeenten

Het werken in het groen is binnen verschillende gemeenten een vorm van Werken op locatie. SOWECO neemt het werk aan en voert dit uit met eigen leiding en materiaal op de locatie van de klant. Alleen bij de gemeenten Rijssen-Holten en Wierden zijn de Wsw-medewerkers gedetacheerd in de groenafdeling van de gemeenten, waardoor deze gemeenten zelf materieel werkgever zijn voor deze Wsw-medewerkers.

De gemeenten Almelo, Twenterand en Tubbergen geven aan dat zij deze Wsw-medewerkers ook over willen overnemen via een groepsdetachering in hun eigen groenafdeling. De gemeente Hellendoorn heeft de voorkeur om de huidige constructie te handhaven door deze medewerkers mee te laten gaan naar de centrale faciliteit voor beschut werken, indien dat niet past zal de gemeente Hellendoorn eveneens kijken of deze Wsw-medewerkers gedetacheerd kunnen worden binnen de eigen gemeentelijke groenafdeling. Gezien de omvang van de groep Wsw-medewerkers die werkzaam is in het groen, ligt het voor de hand om deze niet mee te nemen naar de nieuw beschut faciliteit. Voor de gemeente Hellendoorn zou dit betekenen dat ook zij moet kijken hoe zij deze Wsw-medewerkers in het groen binnen de eigen gemeentelijke groenafdeling aan het werk houdt.

Overigens worden bij de gemeenten in het groen Wsw-medewerkers gedetacheerd uit de eigen gemeente maar ook vanuit andere gemeenten. Gemeenten staan open om dit te continueren in de nieuwe situatie. Onderling kan dit op basis van (gemiddelde) loonwaarde verrekend worden.

Het omzetten van Werken op locatie (groenwerk) naar een groepsdetachering bij de gemeenten Almelo, Twenterand, Hellendoorn en Tubbergen, maakt dat voor veel Wsw-medewerkers een passende oplossing wordt geboden voor werkzekerheid. Aangezien daarbij een groot deel van het werk hetzelfde blijft en ook de aansturing over kan gaan naar de gemeente, is dit een belangrijk onderdeel in de afbouw van de SOWECO. In totaal gaat het daarbij om meer dan 140 fte Wsw-medewerkers die momenteel in het groen werkzaam zijn.

Aandachtspunten bij het invullen van het materieel werkgeverschap in het groen zijn:

- Het slim organiseren van het werk om daarmee de werkplekkosten in relatie tot de productiviteit van medewerkers beheersbaar te houden;
- Het organiseren van voldoende winterwerk, daar waar SOWECO nu zorgt dat medewerkers een jaarrond werk hebben en ook in de winter inkomsten gegenereerd worden, zal met het overnemen van deze medewerkers door de gemeente de gemeente zelf dit werk moeten organiseren. Voor deze doelgroep is continuïteit in het werk van groot belang.
- Het bieden van passende werkplekken in de winter voor medewerkers die onvoldoende weerbaar zijn. Een aantal medewerkers zijn fysiek onvoldoende in staat of weerbaar om ook in de winter buiten te werken. Voor deze medewerkers zal een passende "winter" werkplek beschikbaar moeten zijn, bijvoorbeeld in de beschutte faciliteit.

#### 1.3.4 Individuele- en groepsdetacheringen

Alle gemeenten zien zelf mogelijkheden om individuele en groepsdetacheringen vanuit de gemeenten te organiseren en de gedetacheerde medewerkers te begeleiden. Het gaat daarbij om de huidige gedetacheerde Wsw-medewerkers en de Wsw-medewerkers die bij de groenafdelingen van de gemeenten komen te werken. De werkzaamheden qua acquisitie van werk, het plaatsen en begeleiden willen de gemeenten integreren met de werkzaamheden rondom kandidaten uit de Participatiewet. Gemeenten vinden het daarbij belangrijk dat werkgevers met deze inrichting één aanspreekpunt krijgen als het gaat om het invullen van werkplekken met kandidaten vanuit de brede doelgroep. Overigens zijn de gemeenten nog niet ingericht op de gevraagde taken of benodigde capaciteit. Het is daarbij de vraag of de begeleidingsbehoefte van met name groepsdetacheringen van Wsw-medewerkers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt inzichtelijk is. Het is zaak dat gemeenten zich verder verdiepen wat de uitvoering van hen verlangt en hun organisatie daarop inrichten.

Aandachtspunten bij het vormgeven van de organisatie en begeleiding rondom groepsdetacheringen:

- Het begeleiden van de Wsw-medewerkers is voor de duur van de arbeidsovereenkomst. Dit wijkt af van kandidaten vanuit de Participatiewet waar begeleiding veelal voor kortere tijd is ingericht;
- De gemeente zal na moeten denken hoe zij om wil gaan met het werken naar vermogen en de ontwikkelingsactiviteiten die zij voor deze medewerkers wil inzetten;
- Het vraagt een actieve benadering van de arbeidsmarkt om altijd over passend werk te beschikken voor de doelgroep, ook als iemand terugkomt of terugvalt is opvang essentieel om te voorkomen dat iemand thuis komt te zitten;
- Het detacheren van medewerkers vraagt het inregelen van contractmanagement, urenregistratie en facturatie. Deze "back-office"-activiteiten zijn veelal geen activiteit die aansluiten op de huidige inrichting van de afdeling Werk & Inkomen. Deze activiteiten kunnen gekoppeld worden aan de uitvoering van taken in verband met het formeel werkgeverschap (voorbeeld Westelijk deel van Utrecht);
- Om de meest passende werkplek voor Wsw-medewerkers te kunnen bieden en huidige teams zoveel mogelijk in stand te houden, is het belangrijk dat Wsw-medewerkers bij andere gemeenten of bedrijven in die gemeenten gedetacheerd kunnen worden. Dit vraagt flexibiliteit, maar ook onderlinge afspraken over de voorwaarden waaronder dit gebeurt.
- Afspreken welke gemeente verantwoordelijk wordt voor welke groepsdetachering en welke gemeente verantwoordelijk voor welk account.

#### 1.3.5 Overige

Bij de inrichting van de nieuwe opzet is het naast de werksoorten tevens van belang om te kijken naar opdrachten die SOWECO nu aanneemt van gemeenten en private partijen en hoe deze zich verhouden met bovenstaande werksoorten. Zo voert SOWECO ook groenopdrachten uit voor private opdrachtgevers (anders dan gemeenten). Hiervoor zal een oplossing moeten worden gevonden, bijvoorbeeld door de opdrachten inclusief een aantal Wsw-medewerkers te laten overnemen door een private partij of deze onder te brengen bij gemeenten. Een andere optie is dat gemeenten zelf meer groenwerk voor deze Wsw medewerkers zoeken. Ook het werk in schoon en facilitair biedt mogelijkheden voor privatisering.

Door opdrachten anders in te richten of activiteiten te privatiseren kan het mogelijk zijn dat ze binnen een andere werksoort komen te vallen. Er is daarbij een aantal opties om dit werk en deze opdrachten voor de doelgroep te behouden:

- Het omzetten naar (groeps-)detacheringen;
- Het privatiseren van activiteiten waarbij Wsw-medewerkers bij de overnemende partij gedetacheerd worden;
- Onder te brengen bij de beschut werken faciliteit, of;
- Te integreren binnen gemeenten.

Gezien het grote aantal groepsprojecten waarbij SOWECO voor een vast tarief werkt en in sommige gevallen ook de werkleiding levert, zal onderzocht moeten worden in welke mate deze alsnog omgezet kunnen worden naar groepsdetacheringen of uiteindelijk Werk op locatie betreft.

Een laatste aandachtspunt zijn de Wsw-medewerkers die intern geplaatst zijn binnen SOWECO. Dit betreft momenteel 37 Wsw-medewerkers. Mogelijk dat een deel van deze medewerkers over kunnen gaan met activiteiten die elders bij gemeenten georganiseerd worden. In andere gevallen zal ander werk gevonden kunnen worden bij reguliere werkgevers.

## 1.4 Re-integratie activiteiten

De gemeenten binnen de gemeenschappelijke hebben zelf de regie op de re-integratie van kandidaten uit de Participatiewet. Zij willen zelf hun burgers kennen en daarop die activiteiten inzetten die nodig zijn voor de re-integratie van een kandidaat. Zij zoeken daarin flexibiliteit en expertise bij verschillende partners. Hiermee ontstaat er een breed pallet van mogelijkheden voor de re-integratie van een kandidaat.

Enkele gemeenten hebben de uitvoering van de re-integratie activiteiten uitbesteed aan Almelo of aan SOWECO. Zo hebben de gemeente Twenterand en Tubbergen re-integratie activiteiten uitbesteed aan zowel Almelo en SOWECO en Rijssen-Holten alleen aan SOWECO. Met de afbouw van de gemeenschappelijke regeling zal Rijssen-Holten deze samenwerking met SOWECO afbouwen. Zij wil graag flexibel zijn in de partijen waarmee wordt samengewerkt met duidelijke en zakelijke afspraken.

De gemeente Tubbergen besteedt de re-integratie activiteiten uit aan Almelo voor kandidaten met een afstand korter dan 12 maanden tot de arbeidsmarkt. Voor kandidaten met een afstand langer dan 12 maanden tot de arbeidsmarkt gelooft de gemeente in een sluitende en activerende aanpak vanuit werk. Zij heeft deze trajecten uitbesteed aan SOWECO en ziet dat deze aanpak met de afbouw van SOWECO komt te vervallen. De gemeente Tubbergen zoekt dan ook mogelijkheden om deze wijze van re-integratie voor de toekomst te behouden.

De ontwikkeling bij gemeenten naar meer eigen regie, maatwerk, flexibele samenwerking met meerdere partners en in samenwerking met lokale ondernemers maakt dat er minder behoefte is aan de integrale dienstverlening vanuit SOWECO. Overigens zijn de gemeenten daar nog alle goed op ingericht.

Ten aanzien van de Wsw-medewerkers hebben de gemeenten nog geen beleid ten aanzien van de inzet op ontwikkeling, employability en arbeidsmobiliteit. Op dit moment verzorgt SOWECO dit als onderdeel van haar eigen personeelsbeleid. Met het overnemen van de begeleiding van verschillende Wsw-medewerkers zullen de gemeenten ook invulling moeten geven aan dit onderdeel van het personeelsbeleid.

De gemeenten zien wel dat SOWECO specifieke kennis en expertise heeft opgebouwd in de begeleiding en ontwikkeling van de doelgroep. De gemeente Almelo, Twenterand, Wierden en Tubbergen zien graag dat deze expertise behouden blijft voor de regio. De gemeente Hellendoorn en Rijssen-Holten verwachten dat dit ook afdoende door de markt kan worden ingevuld.

De gemeente Almelo wil kijken of de specifieke kennis die SOWECO heeft op het gebied van begeleiding en ontwikkeling van de doelgroep zoals diagnose, job-carving, job-coaching, e.a. geïntegreerd kan worden binnen het Werkplein van Almelo. Andere gemeenten zouden daarvan ook gebruik kunnen maken.

## 1.5 Werkgeversbenadering

De gemeenten hechten er grote waarde aan dat ondernemers integraal bediend kunnen worden. Niet alleen vanuit economische zaken of openbare ruimte maar ook vanuit sociale zaken. Verschillende gemeenten uit de gemeenschappelijke regeling zoeken daarin verbinding met het bedrijfsleven om samen te werken op het gebied van re-integratie en scholing. Zij spreken bedrijven aan op hun verantwoordelijkheid en willen daarin het goede voorbeeld geven. De gemeente Almelo geeft daarbij aan dat zij maatschappelijke organisaties wil committeren om kandidaten te laten re-integreren. Het zoeken van werkplekken voor zowel Wsw-medewerkers als kandidaten uit de Participatiewet vanuit één gemeentelijk loket wordt gezien als een belangrijk voordeel.

De gemeente Tubbergen is hierin een uitzondering, temeer daar zij de re-integratie inclusief het zoeken van passend werk bij werkgevers heeft uitbesteed aan de gemeente Almelo en SOWECO. Om invulling te geven aan de werkgeversbenadering zal zij moeten investeren in capaciteit, mogelijk door overname van medewerkers van SOWECO.

De gemeenten zijn het erover eens dat het acquireren van opdrachten voor beschut werk niet een gemeentelijke taak is maar een taak moet zijn van de nieuwe beschut werken faciliteit. Aangezien het hier gaat over het binnenhalen van opdrachten in plaats van het aanbieden van medewerkers wordt verwacht dat dit ook goed naast de eigen werkgeverbenadering plaats kan vinden.

Het regionale werkbedrijf Twente, van waaruit nu al afspraken zijn gemaakt voor de arbeidsmarkt benadering, is voor de gemeenten de plaats om ook toekomstige afspraken met de uitbreiding van de Wsw-doelgroep af te stemmen.

Aandachtspunten bij de inrichting van de toekomstige werkgeversbenadering:

- Het jaarrond continu kunnen bieden van een werkplek voor de eigen Wsw-medewerkers is een belangrijke opgave wat commitment en een goed samenspel met werkgevers vraagt.

## 1.6 Conclusie

De belangrijkste conclusie is dat er op hoofdlijnen consensus is over de invulling van de verschillende activiteiten die naar de gemeenten toekomen. De gemeenten hebben daarbij eveneens een beeld over het gebruik van de dienstverlening van de centrumgemeente, het uitbesteden of zelf uitvoeren. Deze uitgangspunten moeten in een volgende fase nader worden uitgewerkt, bijvoorbeeld in beleid en een implementatieplan.

## 1.7 Actiepunten voor de gemeenten

Het doorgronden van de betekenis van de ontbinding van de gemeenschappelijke regeling in de verdere uitwerking aandacht vraagt in met name de doorvertaling van uitgangspunten naar beleid (bijvoorbeeld ten aanzien van het werkgeverschap en de begeleiding), organisatie, processen en uitvoering. Hiervoor worden de volgende stappen geadviseerd:

### Fase 1 Beschrijving alternatieve uitvoering:

- Expliciet maken uitgangspunten, uitwerken principekeuzes in een plan op hoofdlijnen voor organisatie en uitvoering;

### Fase 2 Verdieping, doorrekening en transitieplan:

- Verkenning van een aantal zaken die nog onvoldoende helder zijn zoals de begeleiding van Wsw-medewerkers in groepsdetachering, medezeggenschap, werkleertrajecten met werkgevers en arbeidsactivering van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt;
- Verdieping van het plan op hoofdlijnen op basis van de verdere verkenning en doorvertaling naar organisatie en financiële consequenties;
- Nader onderzoek naar de mogelijkheden om groepsdetacheringen ook zuiver als groepsdetachering in te richten en daarmee onder de verantwoordelijkheid van gemeenten te brengen;

### Fase 3 Besluitvorming:

- Besluitvorming op hoofdlijnen

### Fase 4 Implementatieplan:

- Omzetten van het plan naar implementatie in de uitvoering inclusief bijbehorende organisatie inrichting;

### Overige:

- Zomer 2020: besluitvorming implementatieplan;
- Tweede helft 2020: voorbereiding implementatie;

## 2 Werkgeverschap WSW-medewerkers

### 2.1 Inleiding

De deelnemende gemeenten in SOWECO hebben het formeel werkgeverschap overgedragen aan de gemeenschappelijke regeling voor de Wsw-medewerkers werkzaam bij SOWECO. De uitvoering van alle activiteiten gerelateerd aan de rol van formeel werkgever is gedelegeerd aan SOWECO NV.

Wanneer de GR wordt opgeheven vervalt het formeel werkgeverschap automatisch aan de colleges van de deelnemende gemeenten voor de Wsw-medewerkers uit hun gemeenten die bij de GR in dienst waren. De gemeenten worden daarmee verantwoordelijk voor het formeel werkgeverschap. De deelnemende gemeenten zullen dan keuzes moeten maken ten aanzien van de invulling van het formeel werkgeverschap en de uitvoering daarvan. Het aangaan van het formeel werkgeverschap is een verantwoordelijkheid van de gemeente wat niet wil zeggen dat de uitvoering daarvan ook automatisch door de gemeente zelf moet worden ingevuld. Dit kan ook gemeenschappelijk vanuit de centrumgemeente worden ingevuld of aan een derde partij worden uitbesteed. Dit onderzoek geeft de gemeenten handvatten en kaders waarmee rekening moet worden gehouden bij de invulling van het werkgeverschap. Voor dit onderzoek en advies zijn door IROKO diverse functionarissen en adviseurs benaderd om hun ervaringen te vernemen rondom de invulling en uitvoering van het formeel werkgeverschap voor de Wsw-medewerkers.

### 2.2 Formeel werkgeverschap Wsw-medewerkers

Verschillende gemeenten hebben in de afgelopen jaren nagedacht over de invulling van het formeel werkgeverschap voor haar Wsw-medewerkers als gevolg van de afbouw van gemeenschappelijke regelingen voor de Wsw. Gemeenten geven daarbij verschillende argumenten aan die zij hebben meegenomen in de gemaakte keuze rondom het formeel werkgeverschap:

#### Verantwoordelijkheid voor de eigen Wsw-medewerkers

Verschillende gemeenten hebben ervoor gekozen om zelf Wsw-medewerkers in dienst te nemen. Enerzijds omdat zij formeel verantwoordelijk zijn, maar ook omdat zij de verantwoordelijkheid voor de doelgroep tot uitdrukking willen laten komen in een directe relatie met de Wsw-medewerkers door het aangaan van een dienstverband tussen gemeente en Wsw-medewerkers. Tevens zien gemeenten dat hiermee de aanpak voor de ontwikkeling van Wsw-medewerkers en kandidaten en medewerkers uit de Participatiewet meer eenduidig kan worden ingeregeld.

#### Ruimte om te sturen op ontwikkeling en doorstroom

Een aantal gemeenten kiest er bewust voor om het werkgeverschap niet binnen de eigen gemeente te beleggen. Argumenten daarbij zijn dat zij Wsw-medewerkers willen stimuleren om zich te ontwikkelen, waarbij het werk vooral ook bij reguliere werkgevers plaats vindt. Door het formeel werkgeverschap extern te beleggen (via een mandaat bij een GR of stichting; het college blijft verantwoordelijk) wordt meer ruimte ervaren om te sturen op ontwikkeling en doorstroom naar zo regulier mogelijk werk en het werken naar vermogen.

#### Het niet toepassen van twee Cao's binnen een gemeente

Een aantal gemeenten waren onzeker of het toepassen van de Cao-SW naast de CAR-UWO binnen de gemeente mogelijk was. Het betreft vooral gemeenten die kort na de komst van de Participatiewet hiermee bezig zijn geweest. Ondanks dat duidelijk is geworden dat het mogelijk is om zowel de CAR-UWO als de Cao-SW binnen één gemeente toe te passen zijn er nog steeds gemeenten die SW-gerelateerde personeelszaken gescheiden willen houden van ambtelijke personeelszaken en daarbij de uitvoering en benodigde expertise niet binnen de eigen gemeente willen beleggen.



## Gemeenschappelijk organiseren van het formeel werkgeverschap

Er zijn nog steeds verschillende gemeenten die gezamenlijk optrekken bij het vormgeven van het formeel werkgeverschap via een gemeenschappelijke regeling. De belangrijkste overwegingen hierbij zijn:

- Het samenwerken tussen de gemeenten in het organiseren van de personeelsdienstverlening voor de doelgroep voor het realiseren van schaalvoordelen en behouden van expertise;
- Het samen voor de regio eenduidig willen inregelen van het formeel werkgeverschap voor de Wsw-medewerkers;

Het formeel werkgeverschap voor Wsw-medewerkers is een gemeentelijke taak die alleen overgedragen kan worden aan een gemeenschappelijke regeling. In enkele gevallen is er sprake van een stichting waar het formeel werkgeverschap is ondergebracht, dit is alleen mogelijk als de stichting namens de gemeente het formeel werkgeverschap aangaat. De dienstverbanden worden dan namens de gemeente aangegaan.

Voor de invulling van het formeel werkgeverschap van Wsw-medewerkers komen de volgende vormen voor:

- Formeel werkgeverschap gedelegeerd aan de gemeenschappelijke regeling van het SW-bedrijf;
- Formeel werkgeverschap belegd in een (beperkte) Gemeenschappelijke regeling gericht op alleen de dienstverbanden van Wsw-medewerkers;
- Formeel werkgeverschap belegd binnen de eigen gemeente;
- Formeel werkgeverschap (via een mandaat) ondergebracht bij een stichting.

### 2.2.1 Formeel werkgeverschap gedelegeerd aan de GR van het SW-bedrijf

Deze vorm komt nog steeds veelvuldig voor bij verschillende gemeenten die deelnemen aan een gemeenschappelijke regeling voor de uitvoering van de taken gerelateerd aan de Wet Sociale werkvoorziening via het SW-bedrijf. Dit is de huidige situatie bij SOWECO.

In deze constructie is de uitvoering van de personeelstaken gerelateerd aan het formeel werkgeverschap belegd bij het SW-bedrijf. Het SW-bedrijf is daarmee formeel maar ook materieel werkgever voor de Wsw-medewerkers. Zij stuurt de Wsw-medewerkers dagelijks aan. Het is veelal aan het SW-bedrijf om te bepalen hoe zij omgaat met de ontwikkeling en doorstroom van Wsw-medewerkers naast het sturen op productiviteit en bedrijfsresultaat. Met de komst van de Participatiewet zijn gemeenten ook ten aanzien van de Wsw-medewerkers meer gericht op ontwikkeling en het werken naar vermogen. Daar waar nu het SW-bedrijf bepaalt in welke mate ontwikkeling van Wsw-medewerkers plaatsvindt zijn er steeds meer gemeenten die dit als gemeentelijke taak zien waarop zij zelf direct willen kunnen sturen.

Het grote voordeel van deze constructie is dat gemeenten alle taken gerelateerd aan het werkgeverschap, de ontwikkeling en het organiseren van het werk voor de Wsw-medewerkers bij elkaar overzichtelijk georganiseerd hebben. Echter, nu passend werk steeds meer bij werkgevers plaatsvindt en de regie op ontwikkeling voor de brede doelgroep bij de gemeenten ligt, neemt dit voordeel af; het beperkt de beleidsruimte die gemeente ervaren om zelf regie te hebben op haar eigen medewerkers.

### 2.2.2 Formeel werkgeverschap belegd in een (beperkte) GR

Gemeenten hebben de mogelijkheid om het formeel werkgeverschap van de Wsw-medewerkers gezamenlijk te organiseren in een gemeenschappelijke regeling. Daarbinnen kunnen zij eventueel ook (delen van) de uitvoering organiseren of deze gezamenlijk vanuit de GR uitbesteden.

In deze situatie is het wel van belang om goed na te denken over wie verantwoordelijk is voor de aan het formeel werkgeverschap gerelateerde keuzes. Daar waar in een GR van een SW-bedrijf veelal de directeur van het SW-bedrijf gemandateerd is voor het werkgeverschap is het de vraag hoe dit georganiseerd wordt in een beperkte gemeenschappelijke regeling die alleen gericht is op de organisatie van het werkgeverschap.

### Ervaringen Presikhaaf

In de regio Presikhaaf Bedrijven is er een Modulaire gemeenschappelijke regeling opgezet waarbinnen vier samenwerkingsmodules zijn ondergebracht:

- Inkoop Jeugdwet, maatwerkvoorzieningen en WMO;
- Onderwijszaken;
- Werkgeversservicepunt
- Werkgeverschap SW

In de samenwerkingsmodule werkgeverschap SW is het formeel werkgeverschap belegd en vinden de personeelstaken plaats voor de deelnemende gemeenten. Hier vindt de personeelsadministratie plaats, de berekening van loonkosten, verrekening van subsidies, jubilea e.a. De kosten hiervan à € 850 per medewerker worden aan de gemeenten doorbelast. Deze constructie bevat de gemeenten goed.

Voor de verloning van Participatiewet kandidaten tijdens re-integratie trajecten van maximaal 6 maanden, is een aparte stichting opgezet: stichting Aan de slag, deze valt buiten de gemeenschappelijke regeling.

### 2.2.3 Formeel werkgeverschap belegd binnen de eigen gemeente

Elke gemeente is verantwoordelijk voor het organiseren van het formele werkgeverschap van de Wsw-medewerkers uit haar gemeente. De meest zuivere vorm daarin is het zelf als gemeente aangaan van dienstverbanden met Wsw-medewerkers. Als gemeente toon je daarmee je (maatschappelijke) verantwoordelijkheid. Hier tegenover staat dat de gemeente daarbij ook direct aangesproken kan worden als er zaken niet goed lopen tussen werkgever en werknemer. Verantwoordelijkheden die eerst via een GR "weg" georganiseerd waren liggen dan direct op het bordje van de gemeente. Dit vraagt beleid van de gemeente op de invulling van het formeel werkgeverschap zoals arbeidsvoorwaarden, ontwikkeling, verzuim en arbeidsomstandigheden. Vooral specifieke arbeidsregelingen die vanuit het verleden zijn ontstaan vanuit het SW-bedrijf vragen aandacht, zoals bedrijfsfitness, werktijden of fietsprivéplan.

### 2.2.4 Formeel werkgeverschap ondergebracht bij een stichting

In dit geval krijgen de Wsw-medewerkers een dienstverband dat de stichting namens de gemeente aangaat. De stichting is daarbij verantwoordelijk voor de uitvoering van het formeel werkgeverschap. Een stichting kan als niet publieke organisatie zelf niet een Wsw-dienstverband aangaan met een Wsw-medewerker onder de Cao-SW. Feitelijk komt het er hierbij op neer dat de gemeente alsnog formeel werkgever is.

Het voordeel van deze situatie is dat het werkgeverschap separaat georganiseerd is en daarmee de zaken die daarbij komen kijken voldoende aandacht krijgen. Nadeel is dat het een wat gekunstelde situatie is waarbij het instandhouden van een stichting kosten met zich mee brengt en bestuurlijk aandacht vraagt.

Doordat dienstverbanden namens de gemeenten worden aangegaan vraagt dit goede afspraken over het delen van informatie met de gemeenten vanuit de AVG, het goed inregelen van de afdracht van belastingen en regelen van de pensioenverzekeringen.

### 2.3 Uitvoering van het formeel werkgeverschap

Naast het beleggen van het formeel werkgeverschap is het van belang om te bepalen hoe de verantwoordelijkheden en uitvoering van alle taken en activiteiten verbonden aan het formeel werkgeverschap worden georganiseerd. De uitvoering vraagt specifieke kennis van de SW-wetgeving en de doelgroep, welke veelal niet binnen de gemeente zelf aanwezig is.

Voor het goed beleggen van de verantwoordelijkheden zal bepaald moeten worden wie er verantwoordelijk is voor bijvoorbeeld disciplinaire maatregelen, promotie en voor ontslag. Als de volledige mandatering bij de gemeente ligt, is het risico dat beslissingen vertraagd worden en er geen eigenaarschap wordt ervaren. Ligt de verantwoordelijkheid te laag in de lijn dan kan het zijn dat de gemeente onvoldoende haar verantwoordelijkheid kan nemen.

Belangrijke aandachtspunten die gemeenten meenemen in het komen tot de organisatie van de uitvoering van het formeel werkgeverschap zijn het realiseren van schaalvoordelen en organiseren van specifieke kennis. Voor het uitvoeren van de taken gerelateerd aan het formeel werkgeverschap is expertise nodig. Als elke gemeente dit voor zichzelf organiseert is het de vraag of de benodigde expertise efficiënt georganiseerd kan worden. Met de terugloop van het aantal Wsw-medewerkers wordt deze vraag steeds relevanter. Het toekomstbestendig inregelen van de uitvoering van de uitvoering van het werkgeverschap is dan ook een belangrijk aandachtspunt.

Voor de uitvoering van het formeel werkgeverschap zijn er verschillende mogelijkheden:

- Uitvoering door de gemeente
- Uitvoering door een andere gemeente
- Uitbesteden van de uitvoering
- Onderbrengen van de uitvoering in een stichting of (beperkte) GR

Bij al deze opties is het goed te bedenken dat door de afbouw van de Wsw de omvang van de werkzaamheden afneemt. Deels kan dit gecompenseerd worden door de verloning van medewerkers vanuit de Participatiewet waaronder medewerkers met de indicatie nieuw beschut hierin onder te brengen. Op dit moment hebben de meeste gemeenten binnen de gemeenschappelijke regeling hier nog geen behoefte aan.

#### 2.3.1 Uitvoering door de gemeente

Gemeenten met een groot aantal Wsw-medewerkers hebben de mogelijkheid zelf de uitvoering van het werkgeverschap ter hand te nemen. Deze gemeenten kunnen deze taken onderbrengen bij haar eigen personeelsafdeling. Het is verstandig om binnen de personeelsafdeling een team te vormen die specifiek werkt voor de Wsw-medewerkers om daarmee voldoende kennis en expertise te kunnen borgen. Een aandachtspunt daarbij is de kostentoerekening per Wsw-medewerker voor deze dienst. Aangezien er veelal een verschil zit in kosten gerelateerd aan ambtelijke medewerkers en Wsw-medewerkers is het goed om te bepalen hoe daarmee wordt omgegaan en wat dat betekent voor de kosten per Wsw-medewerker. Een belangrijk voordeel van het in huis organiseren van de personeelstaken zijn de korte lijnen met andere afdelingen zoals de financiële administratie en sociale zaken en het voor lange tijd in kunnen richten van de processen en autorisaties.

### 2.3.2 Uitvoering door een andere gemeente

Via een Dienstverleningsovereenkomst (DVO) kan een gemeente de uitvoering van de formele werkgeverstaken uitbesteden aan een andere gemeente. Deze andere gemeente voert dan de taken uit. Belangrijk daarbij zijn de afspraken die gemaakt worden in relatie tot mandatering en de afstemming van de personeelstaken door de gemeente die de personeelstaken uitvoert en de eigen gemeentelijke afdelingen zoals financiën en sociale zaken. Voor de gemeente die de personeelstaken uitvoert ligt er het risico dat bij het aflopen van dienstverleningsovereenkomsten met een andere gemeenten, de interne kosten daaraan gerelateerd niet meer kunnen worden doorbelast en voor rekening van deze uitvoerende gemeente komen.

### 2.3.3 Uitbesteden van de uitvoering

Het uitbesteden van de uitvoering van de werkgeverstaken kan zowel aan een SW-bedrijf als aan een private organisatie. Beide komen in de praktijk voor. Bij uitbesteding aan een SW-bedrijf heeft dat het voordeel voor het SW-bedrijf dat zij beter de specifieke expertise voor deze doelgroep op peil kan houden, eventueel voor een grotere regio. Bij een SW-bedrijf kan er daarnaast gewerkt worden met een Dienstverleningsovereenkomst waardoor er meer ruimte is om langjarige afspraken te maken.

Bij een private partij zal er sprake zijn van aanbesteding voor een bepaalde periode. De processen van de werkgeversdienstverlening door een externe partij dienen goed aangesloten te zijn op de gemeentelijke organisatie. Bij aanbesteding voor een beperkte periode brengt deze afstemming extra kosten met zich mee als de contractperiode afloopt en overgaat op een nieuwe aanbieder. Het uitbesteden aan een SW-bedrijf of private partij biedt wel meer flexibiliteit ook in relatie tot het afnemende aantal Wsw-medewerkers. Tevens kan ook de verloning van medewerkers vallend onder de Participatiewet verzorgd worden.

### 2.3.4 Onderbrengen van de uitvoering in een stichting of (beperkte) GR

Een laatste optie is om de uitvoering van verschillende gemeenten onder te brengen in een (beperkte) gemeenschappelijke regeling of een stichting. Het voordeel is dat de benodigde personeelsdiensten langjarig ingeregeld kunnen worden. Een extra dienst die van hieruit tevens georganiseerd kan worden zijn de backoffice taken rondom detacheringen. Het betreft hier taken rondom de uren- en verzuimregistratie en contracten van gedetacheerde medewerkers. Dit zijn specifieke taken die meestal niet direct binnen de huidige gemeentelijke organisatie zijn onder te brengen, maar wel essentieel zijn voor de dienstverlening naar werkgevers.

Het nadeel van een stichting of GR is de bestuurlijke last en de jaarlijkse kosten van onder andere de jaarstukken en bestuurlijke drukte.

## 2.4 Afbouw dienstenverlening Wsw of dienstverlening Wsw en P-wet

Door de afname van het aantal Wsw-medewerkers zal de benodigde capaciteit voor de uitvoering in de tijd afnemen. Aangezien de afbouw van capaciteit nooit recht evenredig plaatsvindt parallel aan de terugloop van het aantal Wsw-medewerkers, brengt dit extra kosten met zich mee. Tevens is het in de tijd afbouwen van de capaciteit een lastig te managen proces waarbij vaak inefficiënties of kwaliteitsproblemen ontstaan. Het management van inefficiënties of kwaliteitsproblemen is gemakkelijker als de totale groep waarvoor het werk wordt uitgevoerd groter is.

Als de personeelstaken niet alleen voor de Wsw-medewerkers maar ook voor Participatie-wet kandidaten uitgevoerd kunnen worden die gedetacheerd worden vanuit de gemeente of bij de gemeente in dienst zijn en werken binnen beschut werk, dan ontstaat er lange termijn continuïteit. De deelnemende gemeenten hebben momenteel geen eenduidige behoefte in de uitvoering van personeelstaken rondom de verloning van Participatiewet-medewerkers en hebben dit in sommige gevallen al elders ondergebracht. Aan het aanbieden van personeelstaken voor Participatiewetkandidaten is dan ook geen brede behoefte bij de deelnemende gemeenten.

Het afbouwen van de capaciteit parallel aan de afbouw van het aantal Wsw-medewerkers geldt niet alleen voor de personeelstaken, maar ook voor de backoffice gerelateerd aan detacheringen. Ook deze backoffice taken vragen een kwalitatief goede inrichting die met het afnemen van het aantal Wsw-medewerkers afgebouwd zal moeten worden. Ook hierbij geldt dat dit gemakkelijker is bij een grotere groep dan bij een beperkt aantal medewerkers.

Bij de keuze voor uitbesteden of zelf organiseren is de schaalgrootte bij aanvang en het wel of niet aanwezig zijn van lange termijn continuïteit door inzet voor Participatiewet kandidaten een belangrijk element om in de afweging mee te nemen.

## 2.5 Materieel werkgeverschap

Het materieel werkgeverschap ligt bij de werkgever die dagelijks de leiding verzorgt van de Wsw-medewerkers. Voor de Wsw-medewerkers werkzaam op detachingsbasis is dit de werkgever bij wie zij gedetacheerd zijn. Dit verandert niet met het opheffen van de gemeenschappelijke regeling. Voor de medewerkers werkzaam in het groen waarbij SOWECO nu nog het werk aanneemt gaat het materieel werkgeverschap over naar de gemeente als deze medewerkers bij de gemeente gedetacheerd worden. Voor de medewerkers aangewezen op een beschutte werkplek gaat het materieel werkgeverschap over naar de beschutte faciliteit van de centrumgemeente (Almelo). Zij zal voor de groep medewerkers die gebruik maken van de faciliteit beschut werken het materieel werkgeverschap invullen. Ook is het mogelijk dat Almelo de uitvoering van deze faciliteit uitbesteedt aan een externe partij. Deze wordt dan materieel werkgever van de betrokken Wsw-medewerkers.

Naast de personeelstaken is het belangrijk om tevens de backoffice taken gerelateerd aan de detachering van medewerkers, goed in te regelen. Dit is een aandachtspunt dat afhankelijk van de vorm waarin één en ander georganiseerd wordt binnen de gemeente of bij een andere partij ingeregeld moet zijn.

## 2.6 Advies ten aanzien van het werkgeverschap

Met de afbouw van de gemeenschappelijke regeling SOWECO wordt elke gemeente afzonderlijk verantwoordelijk voor het invullen en organiseren van het formeel werkgeverschap. Aangezien de deelnemende gemeenten zelf direct verantwoordelijk willen zijn en daar in de praktijk ook geen grote nadelen aan verbonden zijn, is ons advies dat het formeel werkgeverschap voor de eigen Wsw-medewerkers bij elke gemeente zelf belegd wordt. Dit sluit aan bij:

- De eigen verantwoordelijkheid die elke gemeente voor de Wsw-medewerkers ervaart;
- Het signaal dat de gemeente hiermee naar de Wsw-medewerkers, maatschappij en het bedrijfsleven wil geven;
- De mogelijkheden om eigen beleid te voeren.

Voor de uitvoering van de personeelstaken is ons advies om dit uit te besteden aan de centrumgemeente of aan een externe partij. Het is aan Almelo als centrumgemeente om te bepalen of zij de dienstverlening rondom de personeelstaken zelf wil organiseren of (op termijn) wil uitbesteden. Indien zij deze zelf wil organiseren zullen de andere gemeenten op basis van het aanbod van Almelo kunnen bepalen of zij daar gebruik van willen maken of hiervoor een externe partij willen inschakelen. Vanuit de situatie dat Almelo deze dienstverlening eerst zelf organiseert, is altijd nog de overweging te maken om dit later bij een externe partij onder te brengen. Het voordeel is dan dat voor de korte termijn de expertise vanuit de huidige GR behouden blijft en mogelijke frictiekosten beperkt worden.

Het (op termijn) uitbesteden is van belang om de schaalvoordelen en organisatie van de benodigde expertise bij een afnemende populatie SW-medewerkers te kunnen blijven realiseren. Temeer omdat op basis van de huidige reacties van de gemeenten zij geen of slechts beperkt personeelstaken zullen afnemen voor het verlonen van Participatiewet-kandidaten. Dit zou er voor pleiten om de personeelstaken direct uit te besteden aan een derde partij. In de daarvoor uit te voeren aanbesteding zou het overnemen van personeel van SOWECO een criterium kunnen zijn.

Voor het inrichten van de uitvoering is het belangrijk dat elke gemeente haar eigen beleid, de daarbij behorende KPI's en de mandatering ten aanzien van personeelsbesluiten heeft vastgesteld.

Het materieel werkgeverschap ligt bij de faciliteit beschut werken of de inlener van gedetacheerde Wsw-medewerkers. Daar waar de gemeente de inlener is, zoals voor medewerkers in het groen, is ons advies om plannen te gaan maken om deze integratie vorm te geven.

## 2.7 Actiepunten voor de gemeenten

Voor de uitwerking van het werkgeverschap zijn onderstaande actiepunten van belang:

Fase 1 Beschrijving alternatieve uitvoering:

- Principe keuze maken voor invulling van het formeel werkgeverschap;
- Keuze maken voor de hoofdrichting voor de uitvoering van de bijbehorende personeelstaken

Fase 2 Verdieping, doorrekening en transitieplan:

- Nadere uitwerking op hoofdlijnen van deze keuzes in de betekenis daarvan voor de organisatie
- Uitwerking van de kaders voor het invullen van het materieel werkgeverschap voor Wsw-medewerkers in het groen;

Fase 3 Besluitvorming:

- Besluitvorming op hoofdlijnen

Fase 4 Implementatieplan:

- Opstellen personeelsbeleid, vaststellen mandaatregeling met mandaten, machtigingen en volmachten

Overige:

- Wsw-medewerkers uit buitengemeenten bij SOWECO evenredig verdelen over de deelnemende gemeenten
- Bij uitbesteding uitvoering personeelstaken: Europese aanbesteding uitzetten.

### 3 Inrichting beschut werken faciliteit

De voorziening beschut werk is bedoeld voor mensen die door hun lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking een zodanige mate van begeleiding en aanpassing van de werkplek nodig hebben, dat van een reguliere werkgever niet mag worden verwacht dat hij/zij deze mensen in dienst neemt. Met de voorziening beschut werk kan de gemeente mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt toch in een dienstbetrekking laten werken. De gemeente is verantwoordelijk voor de uitvoering.

Van de huidige beschut werken faciliteit van SOWECO wordt gebruik gemaakt door Wsw-medewerkers die door hun begeleidingsbehoefte en benodigde aanpassing van de werkplek niet bij reguliere werkgevers uitgeplaatst kunnen worden en medewerkers vanuit de Participatiewet met de indicatie beschut werken. Tevens wordt deze faciliteit ingezet voor de ontwikkeling van kandidaten uit de Participatiewet (werkfit-trajecten), voor Wsw-medewerkers die terugkomen uit een detachingsplek om arbeidsritme te houden of om tijdelijk aan de eigen ontwikkeling te werken en voor een aantal Wsw-medewerkers werkzaam in het groen ter overbrugging van de winterperiode.

Hoewel beschut werk vooral plaatsvindt binnen een faciliteit van de gemeente of daaraan gelieerde organisatie zijn er ook voorbeelden dat medewerkers aangewezen zijn op een beschutte werkplek bij werkgevers.

De ervaring van SOWECO en van andere SW-bedrijven is dat de medewerkers vanuit de Participatiewet met een indicatie nieuw beschut werken, meer begeleiding en aanpassing van de werkplek nodig hebben dan Wsw-medewerkers die gebruik maken van een beschutte werkplek. Dit zou betekenen dat medewerkers met een indicatie beschut werk minder snel bij een werkgever geplaatst kunnen worden en meer dan Wsw-medewerkers aangewezen zullen zijn op een door de gemeente georganiseerde werkplek.

Voor het invulling geven van een nieuwe faciliteit voor beschut werk is gekeken naar de volgende zaken:

- Doel van de faciliteit
- Aantal werkplekken
- Locatie
- Werkzaamheden
- Organisatie en Begeleiding
- Inrichting en productiemiddelen
- Kostprijs

Deze onderdelen zijn in de volgende paragrafen nader uitgewerkt.

#### 3.1 Doel van de faciliteit

Het doel van de faciliteit beschut werk is het bieden van passend werk voor medewerkers met een arbeidsbeperking in een dienstbetrekking waarbij loon wordt betaald. Beschut werk zegt daarbij niets over de productiviteit van de medewerkers die daarop zijn aangewezen. Bij beschut werk gaat het om een aangepaste werkplek en begeleiding waarbij de mate van aanpassing en/of de mate van begeleiding normaal gesproken niet van reguliere werkgever verwacht mag worden. Dit wil niet zeggen dat beschut werken niet bij werkgevers mogelijk is. Medewerkers kunnen zich daarnaast ontwikkelen vanuit beschut werk naar een detachering, een dienstverband vanuit de baanafpraak of naar een regulier dienstverband.

Het doel dat de gemeenten nastreven met de faciliteit beschut werk bepaalt mede de inrichting van deze faciliteit. Naast het bieden van werk zullen gemeenten keuzes moeten maken ten aanzien van:

- Het inrichten van beschut werk als opvang of als springplank;
- Het wel of niet inzetten op ontwikkeling van medewerkers;
- Het sturen op mobiliteit waardoor in- door- uit- en terugstroom mogelijk is, onder andere jongeren, waaronder jongeren vanuit Pro/VSO-opleidingen, kunnen op termijn mogelijk alsnog doorstromen;
- De mate van diversiteit in werkzaamheden en uitdaging in het werk aansluitend op de motivatie van medewerkers en mogelijkheden in de regionale arbeidsmarkt;
- Het behouden van arbeidsritme voor medewerkers die (tijdelijk) terugvallen vanuit een detachingsplek;
- Het wel of niet bieden van werkfit-trajecten voor mensen uit de Participatiewet.

Het mag duidelijk zijn dat ontwikkeling, een grotere diversiteit in werk en mobiliteit extra kosten met zich mee brengen. Echter als de motivatie van medewerkers afneemt door de eentonigheid van het werk, of als medewerkers terugvallen als gevolg van het niet sturen op ontwikkeling, zullen in de toekomst de begeleidingskosten toenemen en/of de opbrengsten dalen, waardoor de kosten per werkplek eveneens stijgen.

Met de afbouw van SOWECO verdwijnt een regionale faciliteit waarbinnen een divers pakket aan werk, in huis en bij werkgevers en activiteiten rondom re-integratie, integraal worden aangeboden. Vooral voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, die niet via detachering of met loonkostensubsidie bij werkgevers geplaatst kunnen worden, is het de vraag hoe ook voor deze mensen perspectief op werk geboden kan worden. Verschillende gemeenten die hun eigen SW-bedrijf hebben afgebouwd, zoeken naar nieuwe mogelijkheden in samenwerking met het bedrijfsleven om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt naar werk te krijgen. Het ontwikkelen van praktijkleren, leerlijnen en het opzetten van leerwerkbedrijven die aansluiten op de beschut werkactiviteiten zijn hier voorbeelden van. Daarbij wordt de samenwerking gezocht met het bedrijfsleven en het onderwijs.

Het is mogelijk om de faciliteit beschut werk méér te laten zijn dan een plek waar enkel eenvoudig werk wordt aangeboden. Door verbinding met het bedrijfsleven en onderwijs kunnen activiteiten ontplooid worden voor werk en ontwikkeling bij- en uitstroom naar werkgevers. Hierdoor ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor het faciliteren van mobiliteit van medewerkers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Dit wil overigens niet zeggen dat beschut werken ook een re-integratie faciliteit voor de brede doelgroep is.

### 3.2 Aantal werkplekken

Van het totaal van 944 fte Wsw-medewerkers (cijfers juni 2019) maken 333 fte medewerkers (35%) gebruik van een beschutte werkplek binnen de faciliteiten van SOWECO. Doordat de instroom in de SW is gestopt, zal dit aantal op langere termijn teruglopen naar 0. Daarnaast maken op dit moment 28 medewerkers (22 fte) uit de Participatiewet met de indicatie nieuw beschut gebruik van een beschutte werkplek, op basis van de taakstelling van de Rijksoverheid zouden dat er eind 2018 64 moeten zijn. Totaal komt het huidige aantal medewerkers dat gebruik maakt van een beschutte werkplek uit op circa 355 fte.

Het aantal medewerkers uit de Participatiewet met de indicatie beschut werk zal naar verwachting oplopen naar uiteindelijk 423 voor de gemeenten die deelnemen in SOWECO. Gerekend wordt met nieuw beschut banen van gemiddeld 31 uur per week. De 423 medewerkers zouden dan overeenkomen met circa 365 fte.



Er is bij het bepalen van het aantal werkplekken voor beschut werk uitgegaan dat de Wsw-medewerkers werkzaam in het groen die nu vallen onder de werksoort 'beschutte werkplek buiten' door de gemeenten worden overgenomen.

Of het aantal nieuw beschutte werkplekken daadwerkelijk gerealiseerd gaat worden, is afhankelijk of alle gemeenten op langere termijn de verwachte aantallen voor medewerkers uit de Participatiewet aangewezen op beschut werk gaan halen. Verder is de vraag of alle zes gemeenten gebruik gaan maken van de beschutte werkfaciliteit georganiseerd vanuit de centrumgemeente Almelo. De gemeenten Hellendoorn, Rijssen-Holten en Tubbergen zijn het meest kritisch in het afnemen van werkplekken van de faciliteit beschut werk. Indien deze gemeenten niet meedoen aan de beschutte faciliteit georganiseerd door Almelo dan betekent dit het aantal benodigde werkplekken op korte termijn teruggaat naar ongeveer 230 fte beschutte werkplekken (circa 210 beschutte plekken voor Wsw en circa 20 voor nieuw beschut werk). Wanneer de drie genoemde gemeenten niet meedoen, maar nieuw beschut werk zelf gaan organiseren, daalt het aantal werkplekken voor medewerkers met de indicatie nieuw beschut naar 331 medewerkers van gemiddeld 31 uur is 285 fte.

De opbouw van deze aantallen is weergegeven in onderstaand overzicht.

Werksetting	Almelo	Hellen- doorn	Rijssen- Holten	Tub- bergen	Twente- rand	Wierden	Totaal
Wsw-beschut binnen (fte, juni 2019)	146	63	36	25	43	21	333
Aandeel nieuw beschutte werkplekken (banen van gem. 31 uur)	261	40	39	13	55	15	423
Invulling Nieuw beschut per april 2019 (fte)	8,2	2,3	1,3	1,9	7,6	0,9	22,2

Het benodigde aantal werkplekken voor Wsw-medewerkers komt min of meer overeen met het toekomstige aantal beschutte werkplekken dat nodig is voor kandidaten uit de Participatiewet met de indicatie nieuw beschut. Een belangrijk voordeel hiervan is dat de capaciteitsbehoefte relatief stabiel kan zijn, wanneer de instroom nieuw beschut werk vanaf nu gelijke tred gaat houden met de uitstroom uit de Wsw-beschut.

Naast de basis capaciteit op korte termijn is het de vraag of er aanvullende werkplekken ingezet worden voor werkfit-trajecten en test & training voor kandidaten uit de Participatiewet of opvang van Wsw-medewerkers die terugvallen vanuit detachingsplekken. De mate waarin gemeenten hier gebruik van zullen maken is nog niet geheel duidelijk.

Voor de uitwerking is een inschatting gemaakt op basis van onderstaande uitgangspunten:

- 20 Werkplekken voor Wsw-medewerkers die (tijdelijk) terugvallen vanuit een detachingsplek. Begroot verloop 20%, van de gedetacheerde medewerkers (ervaringscijfer SOWECO) met een gemiddelde termijn tussen twee detacheringen van 2 maanden. Bij 600 gedetacheerde medewerkers zijn hiervoor  $(600 \times 20\% \times 2 / 12)$  20 werkplekken nodig;
- 15 Werkplekken voor diagnostisch- en praktijkonderzoek voor kandidaten uit de Participatiewet (trajectduur praktijkonderzoek van 6 weken in te zetten voor 100 kandidaten per jaar);
- 50 Werkplekken beschikbaar te hebben voor arbeidsactivering en werkfit-trajecten (maximale duur van 6 maanden voor 100 kandidaten per jaar);

Vanuit het voorkeursscenario zullen gemeenten meer werkplekken bij werkgevers moeten organiseren voor de activering van kandidaten uit de Participatiewet kandidaten.

Als we kijken naar het aantal groepsdetacheringen dan heeft een aantal van hen de aard van werken op locatie. In de komende tijd is het goed om te onderzoeken of deze alsnog om te zetten zijn naar een daadwerkelijke groepsdetachering. Het zou kunnen dat een aantal alsnog onder de nieuwe faciliteit beschut werk komt te vallen. Het aantal benodigde werkplekken zou daardoor kunnen stijgen. Hiertegenover staat dat er ook gekeken kan worden naar de huidige activiteiten van beschut binnen, zoals schoonmaak of catering die mogelijk omgezet kunnen worden naar een detachering bij een private partij, waardoor het aantal benodigde werkplekken weer zal dalen. De huidige aangegeven werkplekken is in onze ogen op basis van de beschikbare informatie een reële inschatting.

### 3.3 Locatie

Het ligt voor de hand dat er gewerkt wordt met één centrale vestiging van waaruit alle activiteiten georganiseerd /gecoördineerd worden. Vanuit de deelnemende gemeenten is er de vraag om ook lokaal werkplekken te organiseren. Deze wens bestaat vooral in Rijssen-Holten, Hellendoorn en Wierden. Dit kan door middel van satellietlocaties of door werkplekken in te richten bij werkgevers. Feitelijk ontstaan daarmee de volgende opties voor het organiseren van werkplekken:

- Centrumlocatie
- Centrumlocatie met satellietlocaties
- Centrumlocatie en werkplekken bij lokale werkgevers (via Werken op Locatie)
- Centrumlocatie met satellietlocaties en werkplekken bij lokale werkgevers

#### Centrumlocatie

De centrum locatie (met eventueel satelliet locaties) zal vooral gericht zijn op het opvangen van de 'zwakste' groep medewerkers en het realiseren van werkcontinuïteit voor medewerkers die tijdelijk terugvallen. Binnen deze locatie is de begeleiding en inrichting van de werkplekken meer nog dan bij werkgevers het geval is, afgestemd op de doelgroep. Daar de toegevoegde waarde per medewerker zeer laag is, is een efficiënte inrichting essentieel.

#### Satellietlocaties

Het werken met satellietlocaties versterkt de lokale verbinding, maar brengen tevens additionele kosten met zich mee. Op dit moment zijn er twee satellietlocaties binnen SOWECO in Nijverdal en Rijssen waar beschut werkplekken aanwezig zijn. Voor de gemeente Rijssen-Holten en Hellendoorn is het handhaven van deze locaties een randvoorwaarde om werkplekken af te nemen van de faciliteit beschut werk. Indien deze locaties niet meegaan willen zij zelf deze locaties in stand houden en de organisatie van beschutte werkplekken zelf verzorgen. Doordat de locatie Rijssen per september wordt omgezet naar een groepsdetachering zou het in de nieuwe situatie alleen nog gaan om de satellietlocatie Hellendoorn.

#### Werkplekken bij lokale werkgevers

Het creëren van werkplekken bij lokale werkgevers draagt bij aan meer inclusiviteit, het realiseren van meer toegevoegde waarde en maakt het mogelijk om werkplekkosten (deels) voor rekening te laten komen van werkgevers. De begeleiding van de medewerkers zal veelal plaats vinden vanuit de faciliteit beschut werken. De vorm waarin gewerkt wordt is Werken Op Locatie (WOL), waarbij leiding vanuit de beschut werk faciliteit wordt geboden. Door de beperkingen van de doelgroep en de lage productiviteit zal er vaak gewerkt worden op basis van stuksprijs.

Ons advies is om maximaal in te zetten op het realiseren van werkplekken bij werkgevers om daarmee een gevarieerd en uitdagend werkaanbod te creëren en tevens ontwikkeling en mobiliteit te blijven faciliteren. Dit is een voorwaarde voor het realiseren van een werkaanbod dat aansluit op de mogelijkheden en behoefte van medewerkers en bijdraagt aan het realiseren van toegevoegde waarde. Door maximaal in te zetten op het extern realiseren van werkplekken zijn de benodigde investeringen in eigen vastgoed en productiefaciliteiten beperkt. Er moet echter rekening worden gehouden met het feit dat voor lang niet alle beschutte medewerkers Werken op Locatie mogelijk en passend is.

Als maximaal ingezet wordt op werkplekken bij werkgevers dan is het de vraag of met het handhaven van de huidige satellietlocaties het aantal werkplekken per locatie niet te laag wordt om deze efficiënt te kunnen organiseren.

### 3.4 Aard van de werkzaamheden

De huidige werkzaamheden binnen beschut werk binnen zijn vooral:

- In- en ompakwerk
- Sorteerkwerk
- Bundelen en sealen
- Zagen en afbraamwerk
- Montagewerk
- Wassen, vouwen en bundelen wasgoed

Dit betreft vooral activiteiten met een lage toegevoegde waarde. De overige beschutte activiteiten van SOWECO zoals schoonmaak en catering zullen indien mogelijk geprivatiseerd worden en Groen en landschapsonderhoud gaat over naar de gemeenten.

Voor het kunnen blijven bedienen van werkgevers bij het invullen van werkplekken, in de vorm van werken op locatie, is het nodig dat er voldoende potentiële medewerkers beschikbaar zijn. Vanuit dit oogpunt is het van belang dat zoveel mogelijk gemeenten samen optrekken in de organisatie van beschut werken.

### 3.5 Organisatie en Begeleiding op de werkplek

Het is voor werkgevers van belang om een duidelijk onderscheid te hebben in wat zij mogen verwachten van (groeps-) detacheringen (aanbod gemeenten) en het Werken op Locatie (aanbod vanuit de faciliteit beschut werken). Het onderscheid zit er vooral in:

- Dat de begeleiding, de aansturing en organisatie van het werk bij het Werken op Locatie gebeurt vanuit de faciliteit beschut werk, terwijl bij detachering de werkgever hiervoor zelf verantwoordelijk is. Feitelijk wordt het werk aangenomen door de beschut werk faciliteit en uitgevoerd op locatie.
- De afrekening vindt bij Werken op Locatie plaats op basis van stuksprijs of een vast tarief. Bij detacheringen wordt op basis van uur- of maandtarieven afgerekend.

Vanuit dit onderscheidende aanbod zal de begeleiding op de werkplek georganiseerd worden vanuit de gemeente in het geval van (groeps) detachering en vanuit de faciliteit beschut werken in het geval van aangenomen werk op locatie. Dit onderscheid is in de verdere uitwerking van de organisatie als uitgangspunt genomen. Overigens is dit onderscheid in de opdrachten die SOWECO voor klanten uitvoert in groepsdetachering of WOL niet duidelijk. Dit vraagt aandacht doordat in de huidige opzet SOWECO ook bij verschillende groepsdetacheringen een deel van het ondernemersrisico in relatie tot de productiviteit voor eigen rekening neemt en ook in sommige gevallen zelf de werkaansturing verzorgt. Feitelijk is er dan geen sprake van een groepsdetachering.

## Begeleiding

Gemeenten worden zelf verantwoordelijk hun eigen Wsw-medewerkers en voeren daar regie op. Voor elke Wsw-medewerker van de gemeente zal daarbij een consultant beschikbaar moeten zijn die de sociale begeleiding van deze medewerker verzorgt. Hierbij valt te denken bewaken van de ontwikkeling, begeleiding bij doorstroom, inregelen van sociaal maatschappelijke ondersteuning, organiseren van te nemen personeelsbesluiten.

## Organisatie

Naast de consultant heeft de Wsw-medewerker binnen de faciliteit beschut een leidinggevende die de dagdagelijkse aansturing verzorgt. Dit betekent de aansturing in het werk, maar ook het inplannen van verlof en begeleiding bij verzuim. Voor de begeleiding wordt uitgegaan van een groepsgrootte van 1 op 25. Dit betekent dat bij 450 fte aan werkplekken er 18 fte aan werkleiding (teamleiders) nodig is. We gaan er daarbij vanuit dat de voorwerkers uit de doelgroep zelf komen.

Daarnaast gaan we uit van de volgende staffuncties:

- 1 fte directie
- 1 fte financiën
- 1 fte commercie
- 2 fte werkvoorbereiding
- 1 fte facilitaire ondersteuning

Met de overgang van Groen naar de gemeenten en de voorziene privatisering van facilitair betreft is er slechts managing director nodig voor de aansturing van de werkzaamheden.

## 3.6 Activa

De activa behorend bij de Multipack activiteiten gaan mee over naar de faciliteit beschut werk. Op basis van de huidige activa van SOWECO is gekeken welke activa is toe te rekenen aan beschut werken activiteiten. De inschatting is dat voor beschut werken de aanschafwaarde van de activa ongeveer € 2 miljoen bedraagt. De jaarlijkse kosten hiervan zijn € 80.000 aan rente en € 285.000 aan afschrijvingen.

## 3.7 Kostprijs beschut werk

In deze paragraaf geven we een kostprijsindicatie van de inkoop van een beschutte werkplek, inclusief begeleiding (vraag 5b). Dit doen we op basis van:

1. Huidige kostprijs SOWECO
2. Berekening Capel
3. Aantal casussen in het land

### 3.7.1 Kostprijs beschut werk SOWECO

SOWECO heeft eerder aangegeven dat het 'stand alone' uitvoeren van Multipack en Groen een verlies op gaat leveren van € 1,2 miljoen. Aangetekend moet worden dat groen bij de meeste SW-uitvoeringsorganisaties een onderdeel is waarop een relatief goed operationeel resultaat wordt gemaakt. Dit zou betekenen dat het verlies op de beschut werkactiviteiten binnen groter is dan het genoemde bedrag.

Aangezien SOWECO vanuit haar integrale bedrijfsvoering niet het resultaat per werksoort kan uitsplitsen is het werkelijke resultaat van de 'beschut werk activiteiten binnen' niet bekend. Als gekeken wordt naar de opdrachten van Multipack dan is de omzet ongeveer € 1,1 miljoen, bij 333 wsw-medewerkers is dit € 3.300 per medewerker aan baten. Aangezien een deel van deze omzet tevens gemaakt is door re-integratie kandidaten ligt de werkelijke opbrengst per Wsw-medewerker lager. De baten per Wsw-medewerker zijn hiermee laag in verhouding tot andere SW-bedrijven.

Als werkruimte wordt uitgegaan van 20m<sup>2</sup> per medewerker, dit is inclusief de eigen werkplek, facilitaire ruimte, kantoor en ruimte voor opslag en logistiek. De benodigde ruimte bedraagt dan 6000m<sup>2</sup>. Hierbij wordt gerekend met een huurprijs van € 85 per vierkante meter.

Als we deze uitgangspunten vertalen naar een exploitatie komen we tot de volgende kostprijs in €:

Omzet	1.100.000
Directe inkoop (inschatting)	100.000
NTW	1.000.000
Personeelskosten	-1.560.000
Huur bedrijfspand	-510.000
Activa	-365.000
Overige bedrijfskosten (30%)	-900.000
Resultaat	-2.335.000

Op basis van bovenstaande uitgangspunten is de kostprijs per werkplek binnen de faciliteit beschut € 5.200 bij 365 werkplekken voor beschut en 85 aanvullende werkplekken.

### 3.7.2 Onderzoek Capel, 2015

Robert Capel heeft in 2015 onderzoek gedaan naar beschut werk<sup>1</sup>. Daarin is ook gekeken naar de kosten voor beschut werk in de Wsw.

Capel geeft aan dat er sprake is van een operationeel tekort in de bedrijfsvoering op een Wsw-beschutte werkplek dat varieert tussen € 2.000 en € 9.000 per werknemer. Gemiddeld zou het gaan om een operationeel tekort van circa € 4.000 per werknemer (€ 9.000 uitvoeringskosten en € 5.000 baten uit omzet). In de uitvoeringskosten zijn ook de kosten voor overhead/staftaken opgenomen. Dit tekort weerspiegelt voor gemeenten de kosten die, naast de loonkosten van de Wsw-medewerkers, minimaal gemaakt moeten worden om beschut werk te organiseren. Eventuele risico-opslagen kunnen er toe leiden dat de inkooptarieven kunnen uitkomen op € 5.000 per werkplek. De bandbreedte is echter groot en voor sommige gemeenten kunnen de kosten veel hoger zijn.

Wij concluderen dat een inkooptarief van beschut werk Wsw in de range van € 5.000 tot € 7.000 uiteindelijk mogelijk zou moeten zijn. Dit is dus exclusief de loonkosten van de Wsw-medewerkers en de rijksbijdrage Wsw oftewel het subsidieresultaat.

### 3.7.3 Casussen

We gaan tot slot in op drie casussen waarin beschut werk Wsw anders is georganiseerd doordat de SW-uitvoeringsorganisatie is opgeheven. Voor alle gevallen geldt dat de loonkosten van de Wsw-medewerkers en de Rijksbijdrage Wsw niet zijn opgenomen in de genoemde bedragen.

#### Casus A

In deze regio hebben de gemeenten beschut werk via een aanbesteding ondergebracht bij een derde partij. De kosten hiervoor waren circa € 3.000 per fte. Dit is inclusief de kosten voor huisvesting die door de gemeente zelf wordt betaald. De uitvoerder van beschut werk maakt van deze huisvesting gebruik. Het genoemde bedrag is exclusief de kosten van staftaken als HRM, arbodienstverlening, personeels- en salarisadministratie en trajectbegeleiding/jobcoaching. Wel zijn kosten voor staftaken in de beschutte omgeving (bijvoorbeeld accountmanagement en bedrijfsbureau) in de kostprijs opgenomen.

<sup>1</sup> Robert Capel, Beschut werk, een voorziening met beperkingen, 2015.

### Casus B

In deze regio hebben de gemeenten een stichting opgericht om beschut werk uit te voeren. Het inkooptarief voor de gemeenten ligt op circa € 6.200 per fte. Dit is met inbegrip van de kosten van een boventallige werkleider die tijdelijk in de stichting is geplaatst. In dit inkooptarief zijn de kosten van staftaken als HRM, arbodienstverlening, personeels- en salarisadministratie en trajectbegeleiding/jobcoaching niet inbegrepen. Wel zijn kosten voor staftaken binnen de stichting opgenomen, bijvoorbeeld voor directeur, financiële administratie en bedrijfsbureau.

### Casus C

In deze regio is een BV opgericht voor de uitvoering van beschut werk. De gemeenten zijn aandeelhouder van de BV. In 2018 hebben de gemeenten een bedrag van circa € 4.000 per fte bijgedragen in de exploitatie. Ook hier geldt dat de kosten van staftaken niet zijn inbegrepen in deze kosten.

#### 3.7.4 Private partij

Een externe partij heeft een deel van de interne productieactiviteiten van het SW-bedrijf overgenomen en zijn de Wsw-medewerkers die hierop werkzaam zijn bij deze partij gedetacheerd. Deze partij betaalt zelf de huisvestingskosten en een lage niet nader gespecificeerde vergoeding voor de Wsw-medewerkers en heeft zelf de werkleiding in dienst. Het betreft hier een groep wsw-medewerkers die bovengemiddeld presteren ten opzichte van de totale groep beschut. Voor het Leerwerkbedrijf komt de vergoeding op een kleine plus per medewerker.

In een andere situatie heeft de gemeente een externe partij gevraagd om de beschut werkzaamheden over te nemen. Daarmee is de externe partij verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering. De gemeente betaalt zelf de huisvestingskosten en begeleidingskosten van het personeel. De exacte kosten voor de gemeente zijn hierbij niet benoemd maar zijn beperkt tot de huisvestingskosten en de kosten van werkbegeleiding. Bij een begeleidingsintensiteit van 1 op 25 ligt de kostprijs hier op ongeveer € 3.000.

### 3.8 Kostprijs per werkplek:

In onderstaand overzicht is de kostprijs per werkplek weergegeven in €:

	Per fte	Kosten voor staftaken
SOWECO	5.200	Inbegrepen
Onderzoek Capel <sup>2</sup>	2.000 tot 9.000	Inbegrepen
Casussen a, b en c	3.000 tot 6.200	Niet inbegrepen
Casus d, private partij	+ 0 tot 3.000	Inbegrepen

Een bedrag van € 3.000 tot € 6.200 per fte beschut werk lijkt een goede eerste indicatie voor de inkoop van beschutte werkplekken. Dit is inclusief staftaken binnen de beschutte werkomgeving en de werkleiding op de werkvloer. Het beeld is dat qua kosten per werkplek het voordeliger is om aan een juiste derde partij uit te besteden dan om als gemeente(n) zelf een beschutte faciliteit te organiseren in een gemeentelijke afdeling, stichting of BV.

<sup>2</sup> Robert Capel, Beschut werk, een voorziening met beperkingen, 2015.

### 3.9 Doorontwikkeling:

- Onderzoek de mogelijkheden met werkgevers om te komen tot ontwikkeltrajecten gericht op doorstroom naar kansrijke sectoren (praktijkleren) voor mensen waarvoor dit mogelijk is.
- De ambitie is dat wordt toegewerkt naar een situatie waarbij
  - o 1/3 van de werkplekken bij werkgevers georganiseerd worden (inclusief privatisering van een deel van de huidige schoonmaak en cateringactiviteiten;
  - o 1/3 van de werkplekken wordt gerealiseerd bij een sociale ondernemer die gebruik maakt van de eigen beschut werken locatie, en;
  - o 1/3 van de werkplekken (voor de medewerkers met een zeer grote begeleidingsbehoefte onder eigen regie wordt georganiseerd).

### 3.10 Actiepunten voor de gemeenten

Voor de verdere uitwerking zijn er actiepunten voor de gemeenten afzonderlijk met name gericht op de wensen en behoefte aan werkplekken bij de faciliteit nieuw beschut en voor de centrumgemeente voor de uitwerking van de opzet van de faciliteit:

Fase 1 Beschrijving alternatieve uitvoering:

- Principe keuze maken ten aanzien van de invulling van beschut werk door gemeenten voor medewerkers die zijn aangewezen op een beschutte werkplek, voor werkfit trajecten en voor onderzoek;
- Principe keuze voor de opzet van de faciliteit beschut werk door Almelo.

Fase 2 Verdieping, doorrekening en transitieplan:

- Verdere uitwerking op hoofdlijnen en verkenning ten aanzien van het onderbrengen van groenmedewerkers bij de gemeenten, het privatiseren van schoonmaak en catering en de mogelijkheden overname van de bedrijfsvoering van beschut werk door een externe partij;
- Verdere verkenning van de mogelijke inrichting van de faciliteit nieuw beschut en de samenwerking daarin met lokale ondernemers en of private partijen binnen de eigen locatie;
- Organisatie van nieuwe werkplekken bij werkgevers voor re-integratie van Participatiewet kandidaten die niet meer ingezet worden bij SOWECO.

Fase 3 Besluitvorming:

- Besluitvorming op hoofdlijnen.

Fase 4 Implementatieplan:

- Omzetten van het plan op hoofdlijnen in een implementatie- of inrichtingsplan, waarin ingegaan wordt op organisatie, beleid, processen en uitvoering.

## 4 Unieke processen SOWECO

### 4.1 Inleiding

Vanuit specifieke kennis, het netwerk, de eigen faciliteiten en activiteiten biedt SOWECO-diensten aan in de begeleiding van kandidaten uit de Participatiewet. SOWECO biedt deze diensten integraal aan en onderscheid zich daarmee in de regio. Dit betekent niet dat de afzonderlijke processen die onderdeel zijn van deze integrale dienstverlening uniek zijn. In andere regio's worden door gemeenten en private aanbieders, vergelijkbare diensten aangeboden. Van belang is dat een integrale aanpak en enkele onderscheidende processen die SOWECO nu in de regio aanbiedt, geborgd worden in een nieuwe uitvoeringsopzet. Bij de analyse van de unieke processen is vooral gekeken welke processen dit betreft.

Bij de analyse van de unieke processen binnen SOWECO is in de uitwerking onderscheid gemaakt in kandidaat- en werkgever gerelateerde processen.

### 4.2 Kandidaat gerelateerde processen

De activiteiten rondom de re-integratie van kandidaten uit de Participatiewet lopen van instroom, ontwikkeling naar uitstroom. Binnen SOWECO zijn daarbij de volgende processen of activiteiten te onderscheiden:

#### Instroomproces

SOWECO heeft een netwerk met organisaties waar Participatiewet kandidaten vanuit instromen. Door de verbinding met deze organisaties en afspraken rondom de instroom kunnen kandidaten snel en efficiënt instromen binnen SOWECO. Zij heeft daarbij afspraken gerelateerd aan onder andere kandidaten vanuit VSO-Pro scholen/ Wajong en UWV kandidaten, vluchtelingen en dergelijk.

#### Diagnostisch onderzoek

SOWECO heeft een uitgebreide set van testmethode om de mogelijkheden en de fysieke en sociaal /psychische belastbaarheid van kandidaten in kaart te brengen. Deze methoden zijn door de jaren heen ontwikkeld waarmee unieke kennis is over de doelgroep. Door dit onderzoek is goed vast te stellen welke mogelijkheden kandidaten hebben, welke aanpassingen nodig zijn op de werkplek en welke begeleiding nodig is.

#### Praktijkonderzoek

Door kandidaten in korte tijd op verschillende werkplekken in te zetten wordt snel een breed inzicht verkregen in de werksoorten die bij een kandidaat passen en de kwaliteiten van een kandidaat.

#### Arbeidsactivering en Werkfit

Het opdoen van werkritme en het ontwikkelen van werknemersvaardigheden voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Door de combinatie en diversiteit in beschikbare werksoorten is mogelijk om kandidaten met weinig tot geen arbeidsritme en werknemersvaardigheden via diverse werksoorten te activeren en werknemersvaardigheden aan te leren.

#### Werkplek inrichting

Bij het plaatsen van medewerkers uit de doelgroep gaat het om het vinden van passend werk. Om het werk passend te maken verstaat SOWECO de kunst om functies op te knippen in taken die passen bij de Wsw-medewerkers. Dit doet zij zowel voor het inrichten van de eigen werkprocessen binnen de eigen locatie als bij beschut werkplekken bij werkgevers (WOL) waar Wsw-medewerkers in groepsverband worden uitgeplaatst.



## Werkbegeleiding

SOWECO is ingericht op de begeleiding in het werk van diverse doelgroepen zoals SW, statushouders, jongeren, Wajong, WIA, Nieuw Beschut, Wwb, etc. De aanpak in de begeleiding zijn door de jaren heen ontwikkeld. Daarbij hebben de reguliere medewerkers kennis van de verschillende doelgroepen en weten zij hen op een juiste manier te benaderen en in het werk te begeleiden. Vooral bij het werken bij werkgevers via WOL, groepsdetachering en individuele detachering vraagt dit speciale aandacht.

Naast de bovenstaande voor de regio unieke of onderscheidende processen, kent SOWECO ook processen die door de GR-gemeenten of regionale private partijen nu reeds worden uitgevoerd. Hierbij valt te denken aan:

- Intake en arbeidsdeskundig onderzoek: basis voor het bepalen van het perspectief voor de kandidaat;
- Jobhunting: het zoeken van passend werk bij bedrijven en organisatie;
- Matching: koppelen van kandidaat /medewerker en bedrijf;
- Jobcarving: opknippen van functies in deeltaken die passen bij de competentie van een medewerker;
- Plaatsen: het plaatsen en inregelen van de kaders en ondersteuning;
- Jobcoaching: begeleiding van werknemer en werkgever voor het optimaal functioneren van de medewerker;
- Loonwaardemeting: bepalen van de verdien capaciteit van de medewerker.

Deze processen zijn niet uniek of onderscheidend, de kennis en brede ervaring die SOWECO hierin heeft opgebouwd maakt dat SOWECO in staat is om hierin een goede kwaliteit te leveren. Deze kennis en ervaring kan met de overname van personeel door gemeenten geborgd blijven binnen een nieuwe uitvoeringsopzet.

## 4.3 Werkgever gerelateerde processen

### Proces van promoten en adviseren in inclusief ondernemerschap

Met een eigen adviesdienst heeft SOWECO een unieke dienstverlening ontwikkeld in de begeleiding van ondernemers die zich willen oriënteren en ontwikkelen als sociaal /inclusief ondernemer. Onderdeel van deze dienstverlening is:

- Het adviseren bij het behalen van het PSO-certificaat;
- Ondersteuning bij aanbestedingen voor het realiseren van Social Return On Investment;
- Advies voor het inrichten van inclusief HR-beleid,
- Analyse van bedrijfsprocessen om werknemers uit de doelgroep daarin te kunnen laten deelnemen;
- Trainingen voor leidinggevenden over hoe om te gaan met de doelgroep;
- Subsidie advies o.a. gerelateerd aan Loonkostensubsidie en Lage Inkomens voordeel;
- Advisering in de uitvoering HR-taken.

Het doel van deze dienstverlening is om meer werkplekken te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### Detachering en verloning

Namens verschillende gemeenten en voor verschillende bedrijven verzorgt SOWECO de verloning en /of detachering van medewerkers uit de Participatiewet die niet direct bij een werkgever in dienst komen. SOWECO heeft hiervoor Perspect BV opgezet voor nieuw beschut kandidaten, Djopzz en Extend voor Participatiewet kandidaten en verzorgd daarnaast de verloning en HR-dienstverlening voor doelgroep medewerkers van Dinkelland.

#### 4.4 Behoud voor de regio van unieke processen

Met de afbouw van SOWECO is het de vraag wat dat betekent voor de unieke processen van SOWECO en de begeleiding van de brede doelgroep. Voor alle processen geldt dat het goed is om de opgedane kennis, ervaring en werkwijzen van SOWECO te behouden voor de toekomstige uitvoering. Dit kan door zoveel mogelijk reguliere medewerkers met kennis en ervaring in de uitvoering in de nieuwe opzet terug te laten komen en kennis te delen.

Voor de processen die ook nu al door gemeenten en/of private partijen uitgevoerd worden is het delen van de kennis van SOWECO met de gemeenten en het inbedden van belangrijke kennis en methoden in bestaande werkwijzen belangrijk. Van de kandidaat- en werkgevers gerelateerde processen is het belangrijk dat processen voor de regio behouden blijven.

Daarbij zijn er vier opties:

- Inbedden binnen de werkwijzen van de diverse gemeenten;
- Regionaal organiseren bij de centrumgemeente;
- Integreren in de faciliteit beschut werk;
- Privatiseren.

In sommige gevallen zal voor het behoud van de processen deze op meerdere plaatsen ingebed moeten worden of vanuit een onderlinge samenwerking.

In onderstaand overzicht is aangegeven hoe de verschillende unieke processen voor de regio behouden kunnen blijven:

	Inbedden in gemeentelijke werkwijzen	Organiseren in de centrumgemeente	Integreren in beschut werken faciliteit	Privatiseren/ van de markt betrekken
<b>KANDIDAAT-PROCESSEN</b>				
Instroom	Organiseren	Afstemming (evt. binnen werkplein Twente)		
Diagnostisch onderzoek	Beschikbaar stellen werkplekken groen e.a.	Organiseren	Beschikbaar stellen werkplekken	
Praktijkonderzoek	Beschikbaar stellen werkplekken groen e.a.	Organiseren	Beschikbaar stellen werkplekken	
Arbeidsactivering en werkfit	Organiseren en beschikbaar stellen werkplekken groen e.a.		Beschikbaar stellen werkplekken	
Jobcarving en werkplekinrichting	Organiseren		Organiseren	
Werkbegeleiding	Organiseren		Organiseren	
<b>WERKGEVER-PROCESSEN</b>				
Promoten en adviseren inclusief werkgeverschap	Organiseren			Privatiseren /inkopen
Detachering en verloning		Organiseren		Privatiseren /inkopen

#### Kandidaat gerelateerde processen

De specifieke aanpak en kennis die bij het diagnostisch onderzoek en het praktijkonderzoek zijn opgebouwd zijn belangrijk om ook in de toekomst in te kunnen blijven zetten voor de brede doelgroep. Het onderbrengen van dit proces bij de centrumgemeente, bijvoorbeeld bij het Werkplein van de gemeente Almelo lijkt daarbij een logische keuze. Belangrijk aandachtspunt daarbij is de beschikbaarheid van fysieke werkplekken. De verbinding met de faciliteit beschut werk biedt hierin mogelijkheden.

Daarnaast is het behouden van arbeidsactivering en werkfit trajecten gewenst. Het is aan de gemeenten om te kijken hoe zij dat willen organiseren. Echter het realiseren van werkfit trajecten bij alleen werkgevers blijkt vaak lastig omdat zeker bij de start de omgeving bij een werkgever zich daarvoor minder leent. Het hiervoor beschikbaar hebben van werkplekken bij beschut werken is hiervoor gewenst.

Gemeenten zullen zelf het netwerk en de werkafspraken rondom het instroom proces vorm moeten geven. Het is daarbij goed om te kijken welke gemeentelijke afspraken er al zijn met partijen uit dit netwerk en welke aanvullende afspraken SOWECO daar heeft gemaakt. Aangezien een deel van de afspraken van SOWECO voor de regio gemaakt zijn is ons advies om de centrumgemeente hierin een coördinerende rol te geven. Als SOWECO hierin geen partij meer is, zijn de gemeenten zelf in de lead waarbij het gewenst is dat organisaties één aanspreekpunt hebben binnen de regio.

Voor wat betreft de overige processen is het vooral van belang om te kijken welke specifieke kennis daarbinnen aanwezig is en hoe en waar deze in de nieuwe situatie binnen gemeenten kan worden belegd.

#### Werkgever gerelateerde processen

Hoewel SOWECO het proces van promoten en adviseren van inclusief werkgeverschap als belangrijk onderdeel ziet in het realiseren van werkplekken bij werkgevers, is het de vraag of de gemeenten deze activiteit zelf moeten organiseren. Er zijn vele regio's waarin deze activiteiten niet door SW-bedrijven of gemeenten georganiseerd worden waarbij er wel inclusieve ondernemers zich ontwikkelen en werk bieden aan de doelgroep. Deze activiteit zou mogelijk geprivatiseerd kunnen worden waardoor de opgebouwde expertise en dienstverlening behouden blijft. Aangezien deze activiteit een positief rendement kent liggen er mogelijkheden voor privatisering.

Voor wat betreft de detachering en verloning, is het aan de gemeenten om eerst zelf te bepalen hoe zij dit in de nieuwe situatie vorm willen geven. Indien de gemeente Almelo zelf de personeelsdienstverlening voor de Wsw-medewerkers invult is het te overwegen om de verloning van de brede doelgroep of nieuw beschut daarin te integreren. Er zijn overigens ook marktpartijen die hierin diensten aanbieden.

### **4.5 Behoud voor de regio van een unieke aanpak**

Doordat de processen binnen één organisatie georganiseerd zijn, zijn de lijnen kort, kan er afhankelijk van de behoefte van een kandidaat snel geschakeld worden en is er een breed pakket van diensten intern beschikbaar. Deze integrale aanpak is een belangrijke waarde van SOWECO binnen de regio. Door deze integrale aanpak realiseert SOWECO voor de brede doelgroep de in-, door- en uitstroom van kandidaten maar ook de terugstroom van kandidaten of medewerkers die terugvallen

Voor wat betreft het unieke karakter van SOWECO is het de vraag in welke mate de gemeenten zelf in staat zijn een integrale aanpak voor de doelgroep te organiseren. Vanuit de eigen regie is het aan de gemeenten om tot een integrale aanpak te komen. Het gaat daarbij vooral om het netwerk met werkgevers en betrokken organisaties, het goed inregelen van samenwerkingen en daarin snel kunnen schakelen. Het voordeel van de nieuwe situatie is dat het speelveld verbreed wordt. Er ontstaat een breder speelveld waarin ook private partijen meer ruimte krijgen om zich hierin te ontwikkelen. Het beschikbaar hebben van een diversiteit aan werkplekken en werksoorten is hierbij een belangrijk aspect evenals de faciliteit van beschut werk voor opbouw of behoud van arbeidsritme.

## 4.6 Actiepunten voor de gemeenten

Bij de verdere uitwerking is het aan de gemeenten om te bepalen de mate waarin de unieke processen geïntegreerd worden binnen hun eigen integrale aanpak en aan de centrumgemeente om te bepalen of en zo ja welke unieke processen overgenomen worden:

Fase 1 Beschrijving alternatieve uitvoering:

- Principe keuze maken ten aanzien van de inzet van de unieke processen binnen de integrale aanpak per gemeente;
- Principe keuze voor de overname, afbouw of privatisering van unieke processen door de centrumgemeente.

Fase 2 Verdieping, doorrekening en transitieplan:

- Verdere uitwerking op hoofdlijnen van de integrale aanpak en inzet van de unieke processen;
- Verdere verkenning van de mogelijke inrichting van het overnemen of bij private partijen onderbrengen van de unieke processen door de centrumgemeente.

Fase 3 Besluitvorming:

- Besluitvorming op hoofdlijnen.

Fase 4 Implementatieplan:

- Omzetten van het plan op hoofdlijnen in een implementatie- of inrichtingsplan, waarin ingegaan wordt op organisatie, beleid, processen en uitvoering.

## 5 Overname door private partijen

In het verleden waren SW-bedrijven vooral gericht op resultaatoptimalisatie. Het versterken van het ondernemerschap, het creëren van toegevoegde waarde vanuit een brede product portfolio en het versterken van de commercie. Daarnaast hebben verschillende SW-bedrijven re-integratie activiteiten ontwikkeld dit een aanvullende geldstroom genereerde. Door veranderende wetgeving, dalende budgetten, het wegvallen van nieuwe instroom in de SW en veranderingen in de economie en arbeidsmarkt, zijn verschillende SW-bedrijven genoodzaakt zich te heroriënteren op hun rol.

Eenzijds werd en wordt ervaren dat het in standhouden van een eigen brede en diverse producten portfolio met daarbij behorende product- en marktontwikkeling in deze tijd steeds lastiger wordt.

Anderzijds ontstaat er meer behoefte aan focus op arbeidsontwikkeling en begeleiding in het werk. Deze behoefte komt voort doordat na 1998 de kwaliteit van de instroom van SW-medewerkers beperkt is, de zittende SW-medewerkers ouder worden en nieuwe doelgroepen vooral moeten doorstromen naar reguliere werkgevers.

Een gevolg van deze ontwikkeling is dat een aanzienlijk aantal SW-bedrijven eigen bedrijfsactiviteiten hebben afgestoten. De achterblijvende organisatie heeft daarmee meer focus gekregen op arbeidsontwikkeling /re-integratie, begeleiding in het werk, personeelsvoorziening of personeelsdienstverlening.

Aan de hand van een aantal voorbeelden worden de mogelijkheden en onmogelijkheden van privatisering (van onderdelen van SW-bedrijven) in kaart gebracht. Deze zijn in de volgende paragrafen uitgewerkt.

### 5.1 Ervaringen vanuit gemeenten en SW-bedrijven

Als eerste wordt ingegaan op de ervaringen vanuit gemeenten en SW-bedrijven met het privatiseren van bedrijfsonderdelen. Aansluitend is meer specifiek gekeken naar sociale ondernemingen vooral in de organisatie van beschut werk.

#### 5.1.1 NLW-groep Venray

De NLW-groep in Venray heeft verschillende bedrijfsonderdelen geprivatiseerd. De belangrijkste redenen daarvoor waren:

- De toenemende druk op organisatie om in een breed pakket aan bedrijfsactiviteiten te excelleren.
- Het daarbij concurreren met ondernemers die daarbij tevens afnemer zijn van gedetacheerde medewerkers.
- Het beperken van het bedrijfsrisico en afbouwen van de kosten om daarmee meer beleidsvrijheid te creëren naar de toekomst
- Het teruggaan naar de kerntaak: het zoeken van passend werk, dit aanpassen en medewerkers daarop ontwikkelen en begeleiden.

Het resultaat is dat zes bedrijfsonderdelen geprivatiseerd zijn. Het betreft de onderdelen metaal, groenvoorziening, multicopy, post, schoonmaak en stekkekerij. Voor elk bedrijfsonderdeel zijn private ondernemers gevonden die bereid waren deze activiteiten volledig over te nemen, zowel Wsw-medewerkers, regulier personeel, activa, werkopdrachten en in sommige gevallen huur van het vastgoed.

Met deze ontwikkeling zijn de bedrijfskosten met 5 miljoen gedaald en het resultaat € 1 miljoen gestegen. De huidige organisatie bestaat nu nog uit de begeleiding van individueel en groepsdetacheringen, het werken op locatie (WOL) bij logistieke bedrijven en een interne afdeling voor montage en ompak werk. Op de WOL en interne afdeling werken medewerkers aangewezen op beschut werk.

Daarnaast biedt NLW-diensten voor deelnemende gemeenten als vangnet en als diagnose en testcentrum. Aangezien deelnemende gemeenten veel zelf doen is de rol van het SW-bedrijf in de dienstverlening rondom re-integratie beperkt. Op dit moment loopt de discussie met de deelnemende gemeenten of bepaalde re-integratie taken niet beter centraal uitgevoerd kunnen worden en of NLW daarin dan een rol heeft.

Een belangrijk resultaat voor NLW is dat zij nu niet langer concurrent is met regionale werkgevers maar zuiver in haar rol kan acteren vanuit personeelsvoorziening en personeelsdienstverlening. De achtergebleven organisatie heeft nu meer focus op de core-business. Daarnaast werken de Wsw-medewerkers in een meer reguliere omgeving.

De ervaring van NLW is dat de nieuwe samenwerking met de overnemende partijen ook uitdagingen kent:

- Ondernemers zoeken soms de scherpe randjes op;
- Afspraken zijn gemaakt maar marktomstandigheden maken dat deze soms weer bespreekbaar worden gemaakt;
- Gedetacheerde medewerkers komen terug, deels door vergrijzing, maar ook doordat ondernemers aan 'cherry picking' doen.

Door de inkrimping van de eigen organisatie is NLW op een aantal onderdelen ook kwetsbaarder geworden, vooral in stafdiensten als ICT, HRM en Financieel. Om daar de juiste expertise te behouden is een uitdaging. NLW onderzoekt nu de mogelijkheden met andere partijen om te komen tot een Shared Service Centrum.

Om succesvol onderdelen te privatiseren geeft NLW de volgende succesfactoren aan:

- Ken de markt en marktpartijen waarmee je zaken wil doen;
- Zorg dat de Wsw-medewerkers maar ook de leiding als geheel overgaat;
- Zorg dat de arbeidsvoorwaarden goed geregeld zijn, dit is een belangrijke basis om onrust te voorkomen;
- Reken je niet rijk, de business zal niet direct veranderen als een onderdeel geprivatiseerd is.

Terugkijkend is NLW blij met de gemaakte beweging, de focus die dit heeft gegeven op de huidige bedrijfsvoering en de zuivere rol richting werkgevers. NLW geeft aan dat zij zelf niet in staat zou zijn geweest om de geprivatiseerde bedrijfsonderdelen nog langjarig in stand te houden.

### 5.1.2 Licom

Bij Licom in Limburg zijn verschillende bedrijfsactiviteiten geprivatiseerd. De wijze waarop dit tot stand is gekomen wijkt af van andere SW-bedrijven. De aanleiding was het verschil in inzicht tussen bestuur en de directie over de te voeren beleid. Door de subsidie te stoppen is het bedrijf failliet gegaan waarna gemeenten bepaalde onderdelen hebben teruggekocht en andere delen geprivatiseerd zijn door overname door externe partijen. De onderdelen die zijn teruggekocht zijn ondergebracht in gemeenschappelijke regeling Werkvoorziening Zuid-Oost Limburg (WOZL) dat recent is samengegaan met WSP-Parkstad.

De bedrijfsonderdelen die geprivatiseerd zijn onder andere Emma Veiligheidschoenen en Balanz Facilitair dienstverlening. Deze privatisering is door de curatoren begeleid.

Belangrijke aandachtspunten bij de privatisering van bedrijfsactiviteiten zijn:

- Bepaal goed de doelstellingen van de overnemende partij voor de lange termijn, gaat het om de business en klanten of gaat het ook om sociale doelen;
- Ga voor langjarige detachering, dit geeft naar beide kanten zekerheid en beperkt de invloed van de politiek op de toekomstige samenwerking;
- Zorg dat het werk lokaal of regionaal georganiseerd blijft worden;
- Zorg voor bekendheid bij de overnemende partij met de doelgroep en oprechte interesse in sociaal ondernemen, als het fout gaat krijg je wel de medewerkers terug maar niet het werk.

Na de overname van Emma is de omzet verdubbeld en is de werkgelegenheid gegroeid van 100 naar 180 medewerkers. Bij Balanz facilitair werken momenteel 800 medewerkers en is het onderdeel van de Vebego groep. Hier is het aantal medewerkers ongeveer gelijk gebleven.

De wijze waarop Licom ontbonden (een hard faillissement) is, heeft veel onrust veroorzaakt bij de medewerkers en in de regio en heeft de gemeenten uiteindelijk veel geld gekost.

### 5.1.3 IMpact

IMpact is het SW-bedrijf van de gemeente Dronten en Kampen. Naast het bieden van werk voor Wsw-medewerkers bieden zij kandidaten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek voor activering, waarbij deze Participatiewet kandidaten eventueel ook tijdelijk in dienst komen bij het SW-bedrijf voor maximaal 5 jaar.

IMpact heeft 8 jaar geleden hun drukkerij geprivatiseerd met het doel om zich meer te kunnen richten op arbeidsontwikkeling. Daarnaast hebben zij een langjarige productieopdracht van Webasto voor de montage van dakramen teruggegeven en omgezet in een groepsdetachering. De reden hiervoor was dat het voor IMpact steeds lastiger werd om aan de toenemende eisen te voldoen, zoals ISO-certificering en te blijven investeren in productiemiddelen. Bij de groepsdetachering is nu een leidinggevende vanuit IMpact verantwoordelijk voor de begeleiding van de Wsw-medewerkers en een medewerker van Webasto voor de coördinatie van de productie en kwaliteitsbewaking.

Met deze ontwikkeling is de rol van IMpact zuiverder geworden, minder gericht op bedrijfsvoering, logistiek en productie en meer op begeleiding en arbeidsontwikkeling. Overigens is IMpact ook in de rol van arbeidsontwikkeling nog steeds ondernemend. Zo verhuurt zij delen van haar locatie aan partijen die ook met de doelgroep willen werken en is zij creatief met werkgevers om te komen tot een passende inrichting om het werk met de doelgroep uit te voeren.

Bij de privatisering van de drukkerij is ervoor gekozen om het Wsw (42 totaal) en regulier personeel (1 totaal), de activa en de opdrachten als geheel te privatiseren. De overeenkomst is door middel van een huurkoopovereenkomst tot stand gekomen. IMpact heeft er daarnaast bewust voor gekozen om niet te participeren in de organisatie om een zuivere rol in te kunnen nemen als detacheerder. De belangrijkste succesfactoren die IMpact ziet bij privatisering van bedrijfsactiviteiten zijn:

- Het achterhalen van de juiste onderliggende intenties van de overnemende partij en het wederzijdse vertrouwen dat er moet zijn om tot overeenstemming te komen;
- Vooraf goed vaststellen wat een en ander betekent voor het personeel, maar ook wat de overnemende partij van het personeel mag verwachten. Arbeidsvoorwaarden als seniorenverlof en pensioendata hebben effect voor de overnemende partij.

Om een privatisering succesvol te maken is het advies om:

- Over en weer het personeel met elkaar kennis te laten maken;
- Vragen en onzekerheden bespreekbaar te maken;
- Aandacht te besteden ook aan de kleine dingen als bedrijfskleding. Dit betekent veel voor medewerkers;
- Betrokkenheid op te bouwen en successen te delen;
- De OR vroegtijdig te informeren en mee te nemen in de ontwikkelingen.

De ervaring leert dat uitval van gedetacheerde medewerkers beperkt is en dat uitval vooral te maken heeft met het ouder worden van het SW-personeel waardoor deze mensen niet meer mee kunnen in hun functie. Het effect van de privatiseringen op het exploitatie resultaat is gering geweest, maar was ook niet het primaire doel voor deze beweging.

#### 5.1.4 Presikhaaf

Presikhaaf Bedrijven, het SW-bedrijf in gemeente Arnhem, heeft in de periode 2012-2015 verschillende bedrijfsonderdelen geprivatiseerd. Aanleiding daarvoor waren de veranderende wetgeving (komst Participatiewet), de negatieve financiële resultaten en de afnemende loonkostensubsidie. De belangrijkste beleidsuitgangspunten daarbij waren:

- Focus aanbrengen op arbeidsontwikkeling en begeleiding;
- Ondernemerschap vooral beleggen en overlaten aan het bedrijfsleven;
- Reduceren van het bedrijfsrisico voor de gemeenten.

Voor het realiseren van deze uitgangspunten is ingezet op het privatiseren van bedrijfsonderdelen en het detacheren van de daarin werkzame Wsw-medewerkers en het ontwikkelen van arbeidsontwikkeling voor de brede doelgroep. De volgende bedrijfsonderdelen zijn geprivatiseerd:

- Delen van de groenvoorziening
- Plantenkwekerij
- Koffers
- Post
- Schoolmeubelen

De grote omvang van de bedrijfsonderdelen kwekerij en schoolmeubelen en de marktontwikkelingen in deze branches vereisten toenemende investeringen en brachten hoge bedrijfsrisico's met zich mee. De organisatie van deze bedrijfsonderdelen kende daarnaast specifieke kenmerken. Het heeft dan ook veel tijd gekost om partijen te interesseren voor de overname waarbij tevens de bedrijfsvoering sterk is aangepast door de overnemende partij.

De delen van de groenvoorziening die geprivatiseerd zijn, waren gericht op de uitvoering van bestekken die door gemeente marktconform zijn aanbesteed en private opdrachten. Daarvoor zijn twee ondernemers gevonden die deze onderdelen hebben overgenomen. Bij twee gemeenten zijn de Wsw-medewerkers gedetacheerd naar de gemeente waarin zij werkzaam waren en geïntegreerd in de groenafdeling van deze gemeenten. Daarnaast is een deel van het groen behouden als beschutte werkplek.

De privatisering van de activiteiten gerelateerd aan de uitvoering van gemeentelijke bestekken is na de overname onder druk komen te staan door bezuinigingen door gemeenten op het groenonderhoud. Dit heeft geresulteerd in beëindiging van deze privatisering waarbij verschillende Wsw-medewerkers terug zijn gegaan naar het SW-bedrijf of alsnog over zijn genomen door de opdrachtgevende gemeenten.



De belangrijkste leerpunten vanuit deze privatiseringen zijn:

- Besteed aandacht en wees zorgvuldig in de selectie van een overnemende partij dit vraagt vaak meer tijd met vallen en opstaan;
- Met de overname verandert niet ineens de doelgroep, een private partij heeft tijd nodig om daarmee te leren omgaan. Gemeenten dienen hier ook rekening mee te houden;
- Voor de begeleiding van gedetacheerde medewerkers is het belangrijk om de business te kennen en daarop in te spelen.

De succesfactoren zijn vooral gericht op het creëren van draagvlak en meekrijgen van eigen medewerkers, klanten en gemeenten:

- Wees duidelijk en open in de communicatie naar de eigen organisatie, medewerkers en OR. Maak ook concreet wat het betekent voor de medewerkers;
- Zorg dat gemeenten goed worden meegenomen in de privatisering en wat dat voor hen betekent;
- Informeer klanten en neem ze waar nodig tijdig mee in het proces.

Eén van de belangrijkste effecten van de privatiseringen is geweest dat de aandacht is verschoven van ondernemen naar de (begeleiding van de) medewerkers. Dit heeft in verschillende onderdelen meer rust gegeven. Daarnaast heeft het ruimte gegeven voor de verdere doorontwikkeling van Presikhaaf in Scalabor.

#### 5.1.5 Mislukte overname van Presikhaaf Bedrijven (Goed Werk)

Presikhaaf Bedrijven is langere tijd in gesprek geweest met Goed Werk om te komen tot overname van productieactiviteiten. Er is in de onderhandelingen veel tijd besteed aan de business case om te kijken hoe deze rond gezet kon worden. Ook heeft Goed Werk een eigen afdeling aangestuurd van 125 medewerkers om te laten zien wat zij zouden kunnen betekenen voor Presikhaaf Bedrijven. Uiteindelijk is er geen overeenstemming bereikt doordat:

- Er onvoldoende initiatief kwam vanuit Goed Werk om zelf met andere werkwijzen, commerciële activiteiten of anderszins meer waarde toe te voegen;
- Zij zeer sterk wilde snijden in de reguliere bezetting /leiding, om tot een acceptabel resultaat te komen waarbij er vraagtekens waren over de realiteitswaarde daarvan;
- De resultaten van de afdeling die door Goed Werk werd aangestuurd niet goed waren, waarbij het aantal Wsw-medewerkers is gekrompen van 125 naar 100;
- Er veel garanties van de gemeente werden gevraagd zonder daartegenover bepaalde bedrijfsrisico's zelf te accepteren.

#### 5.1.6 Enschede

In Enschede zijn dienstverlenende activiteiten zoals groen en schoon al langere tijd geprivatiseerd. Hiermee zijn goede ervaringen. Daarnaast zijn er medewerkers in het groen bij de gemeente werkzaam via een stichting Onderhoud Enschede. De SW-medewerkers zijn hier via een groepsdetachering geplaatst. Voor beschut werk is er een eigen afdeling die als Cluster binnen het sociaal domein binnen de gemeente is ingebed, hier werken ongeveer 350 SW-medewerkers. De leiding en begeleiding wordt door het cluster zelf ingevuld, zij heeft een eigen Personeelsafdeling die voor het cluster en voor gedetacheerde SW-medewerkers de personeelszaken afhandelt. Het cluster beschut werken heeft een OC gelieerd aan de OR van de gemeente. Deze OC behartigt de belangen van alle SW-medewerkers welke in dienst zijn bij de gemeente. Vanuit het cluster Werk & Inkomen vindt de begeleiding plaats van de gedetacheerde medewerkers (inclusief groepsdetacheringen). Dit betreft ongeveer 550 SW-medewerkers.

Er zijn geen plannen om beschut werk te privatiseren. Wel zoekt de gemeente naar mogelijkheden om meer beschutte medewerkers via groepsdetachering bij werkgevers te detacheren. De gemeente loopt er tegenaan dat de beschut werk-afdeling verder van de gemeente af staat, dat er een meer eigen cultuur is die deels nog voortkomt uit het oude SW-bedrijf en dat dit de samenwerking tussen detacheringen en beschut belemmert. Dit wordt versterkt doordat dit cluster een eigen locatie heeft. Soms is er daarnaast sprake van tegenstrijdige belangen bij het detacheren van medewerkers omdat dit de bedrijfsvoering bemoeilijkt en het bedrijfsresultaat van beschut werk drukt. Dit is een aandachtspunt. Door het organiseren van een gezamenlijk management team binnen het sociaal domein met gezamenlijke doelen willen ze de verbinding tussen de clusters versterken. Vanuit detacheringen zien ze een aandachtspunt dat daar waar de begeleiding van de Wsw-medewerkers is uitbesteed aan de werkgever er meer medewerkers uitvallen en er dan weinig of te laat mogelijkheden zijn om een SW-medewerker de juiste begeleiding te bieden om uitval te voorkomen.

## 5.2 Sociale ondernemingen

In toenemende mate zijn er bedrijven die vanuit verantwoordelijkheid voor hun omgeving zich als Maatschappelijk Verantwoorde Organisatie (MVO) profileren. Bij veel van deze organisaties is het bieden van werk voor de doelgroep een belangrijk onderdeel in de bedrijfsvoering. Zij zien daarin kansen doordat enerzijds SW-bedrijven zich terugtrekken en omdat er werksoorten zijn waarop de doelgroep goed ingezet kunnen worden. Een aantal voorbeelden van sociale ondernemingen is hieronder uitgewerkt.

### 5.2.1 Sociale onderneming Confed Groep

Naast de ervaringen vanuit gemeenten en SW-bedrijven is er ook gekeken naar een succesvolle sociale onderneming. De oorsprong is gelegen in de overname van de technische assemblage afdeling van het SW-bedrijf in Dordrecht. Deze afdeling is verder gegaan onder de naam van Assembly Partners. Aansluitend is de technische afdeling van de Inclusief Groep in Nunspeet overgenomen met productielocaties in Nunspeet en Amersfoort.

De ondernemer achter de Confed groep, Peter Hobbelen, ziet dat er binnen SW-bedrijven niet meer geïnvesteerd wordt in kennis en technologie van de producten en productieprocessen. Activiteiten die overblijven zijn vooral verpakken en assemblage, die weinig marge opleveren. Daardoor ontstaat er een sterfhuisconstructie waarbij klanten weg gaan, het werkaanbod verschaalt en de marges teruglopen. Peter Hobbelen vraagt zich daarbij af wat dit betekent voor:

- Passend werk;
- Het opvangen van Wsw-medewerkers die nu gedetacheerd zijn maar door leeftijd op termijn mogelijk terugkomen;
- Het behouden van arbeidsritme voor medewerkers die terugkomen, werknemers- en vakvaardigheden lopen snel terug als deze medewerkers thuis stil zitten;
- De opleiding van medewerkers op werknemers- en vakvaardigheden.

Hij is van mening dat de afbouw van SW-bedrijven relatief eenvoudig is, maar dat het opbouwen van activiteiten zoals leerwerkplekken bij werkgevers veel inspanning vraagt.

Peter Hobbelen speelt vanuit de De Confed groep in op deze ontwikkeling en heeft naast overname van SW-afdelingen tevens geïnvesteerd in de overname van een bedrijf met een eigen R&D en prototype afdeling. Hiermee kunnen nieuwe producten en oplossingen voor klanten ontwikkeld worden welke vervolgens door de productielocaties gemaakt worden. Met deze constructie worden de lange termijn doelen op sociaal, financieel en markt geborgd.

De Confed groep wil graag haar activiteiten verder uitbreiden door technische afdelingen van andere SW-bedrijven over te nemen. Het gaat daarbij om lokale units van minimaal 125 medewerkers.

Het advies van Peter hobbelen in relatie tot privatisering is:

- Borg langjarig de sociale doelen;
- Zorg voor commitment van de overnemende partij.

In relatie tot de afbouw van het SW-bedrijf geeft hij aan vooral te kijken naar de doelen op lange termijn en borg diversiteit in het werk, opvang van medewerkers die terugvallen en ontwikkelingsplekken voor mensen met een grote afstand.

### 5.2.2 Sociale onderneming Visschedijk

Visschedijk is een onderneming die diensten aanbiedt op het gebied van schoonmaak, catering & horeca en facilitair. Zij hebben in het verleden meerder onderdelen van verschillende SW-bedrijven overgenomen. Daarbij hebben zij deze activiteiten volledig overgenomen:

- Wsw-personeel
- Regulier personeel
- Activa
- Opdrachten

Het als bedrijf werken met deze doelgroep vraagt extra aandacht in de aansturing en de begeleiding. De werksetting is afgestemd op de doelgroep. Vooral voor medewerkers die aangewezen zijn op beschut werk, werkzaam binnen catering en in enkele gevallen op specifieke schoonmaak opdrachten vraagt extra aandacht. Voor deze medewerkers zijn vaak extra afspraken gemaakt over extra begeleiding vanuit de gemeente. Het inzetten van medewerkers die aangewezen zijn op een beschutte werkplek is echter alleen mogelijk voor de betere medewerkers waarbij de begeleiding optimaal is ingeregeld. De opbrengst die gegenereerd wordt is minimaal.

Voor Visschedijk is het realiseren van een succesvolle overname afhankelijk van:

- Het werk en de continuïteit van het werk dat overgaat om tot een sluitende business case te komen. Veelal zijn de gemeenten gelieerd aan het SW-bedrijf een belangrijke opdrachtgever waardoor met de overname er ook afspraken gemaakt moeten worden over toekomstige opdrachten;
- Een tweede punt is de behoefte aan instroom ter vervanging van Wsw-medewerkers die uitvallen of met pensioen gaan. Aangezien dat instroom veelal niet meer vanuit de Wsw mogelijk is, is het belangrijk om daarover met de gemeenten afspraken te maken in relatie tot Participatiewet kandidaten;
- Als laatste wordt aangegeven dat de continuïteit op langere termijn door wisselende politieke keuzes soms in het geding is. Lange-termijn afspraken zijn dan ook belangrijk.

De overwegingen die Visschedijk ziet bij gemeenten en SW-bedrijven om te komen tot privatisering is de insteek om meer aan de markt over te laten, hetgeen ook de insteek is van de Participatiewet. Overigens ziet Visschedijk nog genoeg SW-bedrijven die deze beweging nog niet of beperkt maken. Een andere belangrijke reden is de afbouw van gemeenschappelijke regelingen doordat financiële risico's en /of matige financiële resultaten in combinatie met de beperkte invloed daarop voor gemeenten niet langer acceptabel zijn. Als laatste zijn er gemeenten die vanuit de kerntaak discussie komen tot afbouw van het SW-bedrijf.

Een aandachtspunt dat daarnaast wordt gezien, is dat er bij overname het SW-bedrijf en gemeenten (politiek en ambtelijk) betrokken zijn. Om daarin één lijn te hebben qua aanpak vraagt aandacht maar is essentieel om tot succes te komen.

### 5.2.3 Sociale onderneming BlueView

BlueView is opgericht in 2012 in aanloop op de Participatiewet met als doel productie en montage werkzaamheden uit te voeren met medewerkers uit de doelgroep. Zij voeren deze werkzaamheden als "social firm" uit voor diverse gemeenten/SW-bedrijven. Ondertussen zijn zij actief in Nijmegen, Ede, Apeldoorn en Zutphen. Zij zijn in deze plaatsen gestart door overname van bestaande productieafdelingen van SW-bedrijven. BlueView neemt daarbij de bedrijfsmatige activiteiten over, waarbij de sociale begeleiding van medewerkers bij het SW-bedrijf of gemeente ligt.

De kracht van BlueView zit in de kennis van en betrokkenheid bij de doelgroep, het commerciële netwerk en de kennis van bedrijfsvoering. Bij een overname doorlopen zij een drietal fasen van: Landen, Optimaliseren en Vitaliseren, gericht op het realiseren van een meer bedrijfsmatige cultuur, optimalisatie van de processen en versterking van de commercie. Essentieel in elk traject is het meekrijgen van de medewerkers waarbij betrokkenheid bij de doelgroep een belangrijke voorwaarde is om echt oprechte aandacht aan medewerkers te kunnen geven. Als een SW-onderdeel is overgenomen zoekt het bedrijf naar mogelijkheden om de opbrengsten te verhogen, waar mogelijk worden inpakwerkzaamheden omgezet naar productie en montage werkzaamheden met meer toegevoegde waarde. Hiermee creëert het bedrijf tevens aantrekkelijk werk voor de doelgroep en ziet zij dat medewerkers zich ontwikkelen en soms zelfs uitstromen.

De medewerkers uit de doelgroep werkzaam bij BlueView zijn:

- SW-medewerkers die gedetacheerd worden;
- Participatiewet medewerkers die gedetacheerd worden (waaronder Nieuw Beschut);
- Participatiewet medewerkers die in dienst zijn;
- Medewerkers die tijdelijk geplaatst worden op een werkplek waaronder ook stathouders.

De medewerkers vanuit de doelgroep worden door de gemeenten bij BlueView geplaatst. De gemeenten betalen de loonkosten. Daarnaast worden er afspraken gemaakt die per situatie kunnen verschillen, afhankelijk van het niveau en productiviteit van de medewerkers en toegevoegde waarde van de over te nemen activiteit. Zo betaalt BlueView in Apeldoorn een bedrag per medewerker, terwijl in Zutphen geen vergoeding betaald wordt voor het personeel en de gemeente een korting geeft op de huurprijs van de locatie. In Zutphen is er een aanwijzingsbesluit vastgesteld door de gemeente dat Blue View aanwijst als organisatie voor de begeleiding van deze doelgroep. De hoogte van een fee of tegemoetkoming in kosten is afhankelijk van de businesscase. In sommige gevallen is er sprake van een ingroei-model waarbij de bijbetaling afneemt met de toename van het bedrijfsresultaat. De ervaring van Blue View is dat medewerkers beter tot hun recht komen doordat er meer gekeken wordt naar de mogelijkheden van de medewerkers voor het bedrijf en hoe zij daarin kunnen groeien. Daarnaast ziet zij dat door scheiding van bedrijfsvoering en begeleiding er een meer zakelijke cultuur ontstaat die medewerkers begrijpen, effect heeft op productiviteit en ziekteverzuim en leidt tot een beter resultaat.

Het voordeel voor gemeenten is dat het bedrijfsrisico bij BlueView ligt, er meer mensen zijn uitgeplaatst (inclusieve arbeidsmarkt) en dat de bedrijfsvoering buiten de gemeente ligt. In totaal werken er nu ruim 500 medewerkers bij BlueView waarbij het aantal medewerkers in elke locatie sinds de start gestegen is.

### Ervaringen Breed:

Bij Breed was de doelstelling om alle bedrijfsactiviteiten bij werkgevers onder te brengen. Ondertussen werken er geen SW-medewerkers meer bij Breed en zijn zij allen gedetacheerd. Door het privatiseren van bedrijfsonderdelen is het financieelresultaat verbeterd en komen medewerkers beter tot hun recht:

- Er is sprake van een zakelijke, bedrijfsmatige cultuur;
- Medewerkers zijn meer trots op het 'reguliere' bedrijf waar ze voor werken;
- Medewerkers komen beter tot hun recht doordat ondernemers kritischer kijken naar de mogelijkheden van medewerkers en hoe dat bij kan dragen aan hun onderneming;

Het grote verschil tussen een SW-bedrijf en een onderneming is dat het bij een SW-bedrijf gaat om medewerkers aan het werk te hebben terwijl het bij een bedrijf gaat om optimalisatie van het resultaat. Deze optimalisatie is alleen mogelijk als medewerkers optimaal worden ingezet.

De ervaringen met BlueView zijn goed, zij zijn in Nijmegen in de loop der jaren verdubbeld in aantal medewerkers. Bij de keuze is vooral gelet op enerzijds de oprechte betrokkenheid bij de doelgroep en anderzijds het commerciële netwerk dat BlueView heeft.

### Ervaringen Lucrato (voorheen Felua):

De Felua groep heeft jaren geleden besloten dat zij zich wil focussen op de arbeidsontwikkeling en begeleiding van de brede doelgroep en dat bedrijfsactiviteiten daarvoor zoveel mogelijk bij werkgevers ondergebracht worden. Na succesvolle privatisering van diensten en productieactiviteiten met onderscheidende producten bleven er vooral beschutte inpak en productiewerkzaamheden over. BlueView heeft een deel van deze activiteiten overgenomen, het eerste half jaar door samenwerking om te zien hoe BlueView zaken op zou pakken, maar vervolgens door definitieve afspraken waarbij de middelen, opdrachten en medewerkers zijn overgenomen. De bestaande werkzaamheden zijn ondertussen gewijzigd, van minder inpak naar meer productiewerkzaamheden. Doordat BlueView op de locatie van Lucrato werkt zijn de lijnen kort.

Na de overname is BlueView gegroeid van 35 naar nu 89 Wsw-medewerkers. Daarnaast is het ziekteverzuim gedaald van 16% naar nu 4%, is er meer doorstroom en komen medewerkers beter tot hun recht door verbreding van de productiewerkzaamheden. Lucrato begeleidt de medewerkers. Na de overname was de begeleidingsbehoefte 1 op 30, nu is deze teruggebracht naar 1 op 50. Lucrato is op basis van de resultaten zeer tevreden met de overname en samenwerking met BlueView.

### 5.2.4 Sociale onderneming Larcom

Larcom is een organisatie die actief is in de uitvoering van de SW en activiteiten rondom de Participatiewet. Zij brengt mensen van A naar B, "van afstand naar bijdrage". Het is georganiseerd vanuit een onafhankelijke stichting. Afhankelijk van de behoefte van gemeenten kan Larcom een passend dienstverleningspakket aanbieden. De afspraken worden in een overeenkomst vastgelegd evenals de financiële vergoeding. Daarnaast heeft Larcom ook enkele opdrachten verworven door middel van aanbesteding. Enkele voorbeelden van opdrachten die Larcom uitvoert voor gemeenten zijn:

- Uitvoering van de Wsw voor de gemeenten Ommen en Hardenberg;
- Organisatie van beschut werk in de gemeente Brummen: "Werkfit Brummen";
- Verloning van SW-medewerkers voor de gemeente Dalfsen;

Bij het door gemeenten wegzetten van de uitvoering van activiteiten zoals beschut werk, detachering of verloning van Wsw-medewerkers, is het volgens Larcom van belang na te denken over de juridische structuur. Als er gekozen wordt om activiteiten binnen de gemeente te laten vallen zijn de besturingsmogelijkheden beperkt en wordt een eventuele derde partij in de uitvoering beperkt doordat bepaalde systemen niet toegankelijk zijn. Als activiteiten in een stichting vallen is de besturing beter te organiseren met meer specifieke KPI's en kan een derde partij zijn eigen systemen daarvoor inzetten waarbij koppeling met de gemeenten op basis van journaalposten georganiseerd wordt.

Naast de juridische structuur is het de vraag welke activiteiten gewenst zijn. Larcom heeft daarbij een aantal bouwblokken, waarbinnen specifieke afspraken te maken zijn. Deze bouwblokken zijn gerelateerd aan werk of aan dienstverlening rondom medewerkers:

- Werk gerelateerde bouwstenen zijn o.a. Beschut werk, Detacheringen, Groenwerk
- Persoon gerelateerde diensten zijn o.a. Verloning, HR (incl Arbo), Re-integratie

Daarnaast kan Larcom de werkgeversbenadering verzorgen, hoewel veel gemeenten dit zelf willen organiseren. Per bouwblok worden er afspraken gemaakt en vergoedingen vastgesteld. Gemeenten zijn vrij om de kiezen welke bouwblokken zij willen afnemen.

Tussen de bouwblokken onderling vindt geen verrekening plaats zodat er altijd een duidelijke afrekening en beoordeling van resultaten per bouwblok mogelijk is. De ervaring leert dat door de bedrijfsmatige aanpak van Larcom de uitvoeringskosten ten opzichte van SW-bedrijven veelal lager zijn.

### 5.3 Van SW naar Sociale onderneming (Cedris)

Het verzelfstandigen van SW-activiteiten tot een sociale onderneming is een interessante optie om werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te behouden en mogelijk uit te breiden. Steeds meer ondernemers zien hierin kansen of zetten een sociale onderneming op vanuit persoonlijk motivatie en betrokkenheid bij de doelgroep. Ook vanuit de wetgeving heeft de sociale onderneming status gekregen doordat bij aanbestedingen opdrachten voorbehouden mogen worden aan sociale ondernemingen. De verzelfstandiging van activiteiten van SW-bedrijven is overigens geen doel op zich, maar een middel om structurele en zinvolle werkgelegenheid te behouden en te creëren voor de doelgroep die toekomstbestendig is.

Cedris heeft onderzoek gedaan naar het verzelfstandigen van SW-activiteiten<sup>3</sup>. In deze paragraaf zijn belangrijke aandachtspunten verwerkt.

#### Aard van de activiteiten

Niet alle activiteiten komen in aanmerking voor privatisering. Een sluitende businesscase is een absolute voorwaarde, wat niet altijd te realiseren is. Vooral bij meer beschutte activiteiten is dit een aandachtspunt. Vanuit het onderzoek van Cedris bieden onderdelen/ afdelingen vooral kansen als er sprake is van:

- Een afgebakend geheel met eigen profiel, markt en marktpotentie met voldoende omvang, bijvoorbeeld groter dan 15 fte;
- Een gezond financieel perspectief, zowel met betrekking tot de rentabiliteit van het product/de markt als ook de prijsstelling van detachering/ begeleid werken;
- Een goede product/dienstverlening en personele bezetting die berekend is op haar taak, met zekerheid van herbezetting bij uitstroom;
- Optimaliseringsmogelijkheden in de bedrijfsvoering, vaak is door een strakkere aanpak en een meer resultaatgerichte bedrijfscultuur een (forse) verhoging van de productiviteit te bereiken;
- Synergie met reeds bestaande bedrijfsvoering van de investeerder en geografische aansluiting;

---

<sup>3</sup> Bron: Cedris en SBCM, Van SW naar sociale firma, Handreiking voor transitie van SW-activiteiten naar privaat ondernemerschap, oktober 2015.

- Vertrouwen in het SW-bedrijf als toekomstige samenwerkingspartner en in de gemeente zowel in de rol van aandeelhouder in het SW-bedrijf als in de rol van toeleverancier van medewerkers uit de doelgroep;
- In voorkomende gevallen de omzetgarantie van werk door de gemeenten, in omvang, duur, kwaliteit en tarief.

Activiteiten die zich goed lenen voor privatisering betreffen de dienstverleningsactiviteiten zoals de groenvoorziening, schoonmaak, postbezorging, grafisch werk, kringloopactiviteiten en food /-cleanroom verpakkingsactiviteiten. Over het algemeen is bij deze activiteiten een deel van het werk ook afkomstig van de gemeenten die deelnemen in het SW-bedrijf.

Kwekerij activiteiten, Metaal /Industriële productie en technische assemblage zijn mogelijk te privatiseren maar sterk afhankelijk van het kunnen realiseren van een sluitende businesscase. Dit is in grote mate afhankelijk van het specifieke product dat geproduceerd wordt en de markt waarin het wordt afgezet.

Activiteiten die zich niet of zeer beperkt lenen voor privatiseren zijn eenvoudige assemblage en verpakkingsactiviteiten. Hierbij is vooral het prijsniveau te laag en de markt te vluchtig om tot een duurzame business case te komen.

Een belangrijk element in het succes van een privatisering is de intrinsieke motivatie van de ondernemer die de activiteit overneemt. Affiniteit met de doelgroep, sociale betrokkenheid en oprechte intentie om met de doelgroep te willen werken zijn daarbij van essentieel belang. Ook het personeel van de ondernemer moet open staan voor het samenwerken met de medewerkers uit de doelgroep. Naast dit specifieke element gelden ook hier meer algemene zaken die van belang zijn zoals betrouwbaarheid, ondernemerschap, reputatie en financiële positie. Een goede selectie aan de voorkant draagt bij aan het slagen van de overname.

In het traject en ook na de overname zijn er verschillende valkuilen die de overname of de samenwerking na overname onder druk zetten. De belangrijkste volgens Cedris zijn:

- Een te groot cultuurverschil tussen SW-bedrijf en de sociale firma waardoor de verandering voor betrokkenen te abrupt is;
- Onvoldoende ervaring bij de nieuwe leiding van de externe ondernemer in het omgaan met de doelgroep;
- Onvoldoende aandacht voor het proces en de medewerkers in de beginfase;
- Tegenvallende resultaten waardoor druk op de medewerkers wordt gelegd en discussie over tariefstelling ontstaat;
- Wijzigende inzichten bij het SW-bedrijf/de gemeenten, bijvoorbeeld het streven om loonwaardemeting als systematiek in te voeren;
- Onduidelijkheid tussen SW-bedrijf en sociale firma over gebieds- of productafbakening;
- Terugtrekkende beweging bij gemeenten inzake toegezegde omzetgaranties en/of instroom medewerkers;
- Interpretatieverschillen over gemaakte afspraken.

In een aanvullend gesprek met Cedris is er aangegeven dat bij veel privatiseringen gemeenten een belangrijke rol blijven houden. Enerzijds doordat zij het werk, bijvoorbeeld bij groen en schoon, voorbehouden aan de doelgroep anderzijds door de betaling van een vergoeding bij beschut om de businesscase van de private partij sluitend te maken. Cedris heeft geen voorbeelden waarbij alle Wsw-medewerkers gedetacheerd zijn bij derden. Zij ziet dat de 'zwakste' doelgroep veelal toch aangewezen blijft op een eigen voorziening. Privatisering van beschut kan bestuurlijke rust geven maar de gemeentes blijven zelf verantwoordelijk voor het bieden van passend werk voor haar Wsw-medewerkers.

Als een gemeente zelf geen faciliteit meer heeft om Wsw-medewerkers op te vangen en een samenwerking met een private partij eindigt dan is het de vraag hoe een gemeente passend werk kan blijven bieden. Cedris is daarnaast van mening dat een eigen faciliteit ook goed ingezet kan worden bij de ontwikkeling van andere doelgroepen. Doordat Cedris geen verbinding heeft met bedrijven die activiteiten van SW-bedrijven hebben overgenomen hebben zij geen beeld hoe succesvol deze privatiseringen na verloop van tijd zijn.

## 5.4 Huidige activiteiten SOWECO en privatiseringsmogelijkheden

SOWECO kent verschillende werkzaamheden die voor en bij werkgevers worden uitgevoerd in groeps- of individuele detachering. Zodra ook de groenactiviteiten bij gemeenten zijn ondergebracht komen alleen de beschut binnen werkzaamheden nog in aanmerking voor privatisering. Het betreft hier activiteiten zoals:

- In- en ompakwerk
- Sorteerkwerk
- Bundelen en sealen
- Zagen en afbraamwerk
- Montagewerk
- Wassen, vouwen en bundelen wasgoed

Dit zijn in het algemeen werkzaamheden waarbij er geen sprake is van een eigen product of onderscheidende propositie in de markt. Tevens zijn deze activiteiten op dit moment verlieslatend wat maakt dat een businesscase na overname vaak niet (direct) sluitend is. Dit maakt overname door een private partij op voorhand lastig, maar niet onmogelijk. Bij overname zal vooral gezocht moeten worden naar een partij die meerwaarde kan toevoegen.

Naast bovenstaande activiteiten zijn er ook nog werkzaamheden in de schoonmaak en facilitair. Deze werkzaamheden zijn gemakkelijker te privatiseren, hiervoor zal een geschikte partij gezocht kunnen worden.

## 5.5 Advies

Er is geen voorbeeld van een SW-bedrijf dat in zijn geheel is overgenomen door één of meer private partijen. Larcom is in 6 jaar wel omgevormd tot een private stichting die los staat van de gemeente. Maar ook in deze situatie is het zo dat Larcom en de gemeenten elkaar hard nodig blijken te hebben.

Wat betreft succes- en faalfactoren kan worden geleerd van privatiseringen van onderdelen van SW-bedrijven.

Zowel vanuit het onderzoek van Cedris<sup>4</sup> als vanuit de SW-bedrijven en gemeenten die in het kader van dit onderzoek zijn benaderd, blijkt dat het goed mogelijk is om onderdelen van SW-bedrijven te privatiseren. Het gaat daarbij vooral om dienstverleningsactiviteiten zoals schoonmaak, groenvoorziening, post en grafisch werk.

Tevens zijn er verschillende voorbeelden van industriële afdelingen met onderscheidende producten een goede marktposities. Voor al deze activiteiten geldt dat er sprake is van een sluitende businesscase na overname. Daarnaast is het succes van deze overnames vooral afhankelijk van de mate waarin de overnemende partij intrinsiek gemotiveerd is om met de doelgroep te willen werken /te ondernemen.

Wat ook blijkt uit alle praktijkvoorbeelden, is het belang van een zorgvuldig proces om te komen tot de selectie van de juiste partner en om te komen tot goede afspraken. Belangrijk onderdeel in het overname proces is de communicatie met de medewerkers, de medezeggenschap en het goed regelen van de afspraken rondom de overgang van het personeel.

---

<sup>4</sup> Cedris, Van SW naar Social Firm, Handreiking voor transitie van SW-activiteiten naar privaat ondernemerschap, oktober 2015



Een belangrijk leerpunt is om ook na de overname goed met elkaar in gesprek te blijven, aandacht te houden voor de cultuurverschillen en hoe daarmee om te gaan.

Voor de overname van werkzaamheden waarin de marges laag zijn, zijn er minder succesvolle voorbeelden. De successen die er zijn, zijn vooral van bedrijven die na de overname de positionering van de organisatie versterken en toegevoegde waarde genereren. Voor wat betreft beschut werk zijn er verschillende voorbeelden waarbij er wordt samengewerkt met werkgevers. Waarbij groepen medewerkers op locatie bij werkgevers productiewerkzaamheden uitvoeren.

Ons eindadvies is:

- Kijk of de beschutte faciliteit door een derde partij kan worden georganiseerd. Ga niet zomaar met de eerste de beste partij in zee, maar leer elkaar goed kennen. Het lastige hierbij is dat het uitbesteden van de beschutte faciliteit in principe aanbestedingsplichtig is.
- Gezien de voorkeuren van de gemeenten ligt het erg voor de hand de groenactiviteiten te integreren in de gemeentelijke organisaties en deze niet bij een private partij onder te brengen.
- Onderzoek de komende tijd welke werken op locatieprojecten kunnen worden omgezet in groepsdetacheringen. Dit is weliswaar geen privatisering, maar zorgt er wel voor dat de leiding in het werk door het inlenende bedrijf wordt verzorgd.

## 5.6 Actiepunten voor de gemeenten

Ten aanzien van het privatiseren van bedrijfsonderdelen is het aan de gemeenten om te bepalen hoe zij dit onderdeel laten zijn van het plan op hoofdlijnen.

Fase 1 Beschrijving alternatieve uitvoering:

- Principe keuze maken ten aanzien van het privatiseren van onderdelen van SOWECO.

Fase 2 Verdieping, doorrekening en transitieplan:

- Verdere verkenning en doorrekening van de betekenis van de privatisering van bedrijfsonderdelen.

Fase 3 Besluitvorming:

- Besluitvorming op hoofdlijnen.

Fase 4 Implementatieplan:

- Plan van aanpak om bepaalde onderdelen (op termijn) te privatiseren.

## 6 Onderbouwde raming van de frictiekosten

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een onderbouwde raming gegeven van de frictiekosten wanneer SOWECO, zowel de GR als de NV, wordt opgeheven. Voor het opstellen van een dergelijke raming is het nodig om aannames of veronderstellingen te maken. We verstaan onder een onderbouwde raming dat de aannames en veronderstellingen waarop de raming is gebaseerd helder en transparant zijn. De aannames blijven altijd (deels) subjectief.

De frictiekosten van het opheffen van SOWECO bestaan in hoofdzaak uit de volgende onderdelen:

1. Frictiekosten personeel
2. Frictiekosten materiële vaste activa en debiteuren
3. Kosten verbonden aan de beëindiging van contracten
4. Kosten vervroegde aflossing langlopende leningen
5. Kosten verbonden aan het proces van opheffing

De frictiekosten zijn per onderdeel uitgewerkt waarbij is aangegeven of ze toebehoren aan de GR of SOWECO NV.

### 6.2 Personele frictiekosten

#### 6.2.1 Wsw-medewerkers

De Wsw-medewerkers zijn verzekerd van hun Wsw-dienstverband. Dit dienstverband wordt overgenomen door de gemeente (of wellicht een beperkte gemeenschappelijke regeling). We gaan ervan uit dat de dienstverbanden onder dezelfde voorwaarden worden voortgezet. Hieraan zijn geen frictiekosten verbonden, anders dan kosten om de omzetting van de dienstverbanden te implementeren. Deze kosten zijn onderdeel van de proceskosten (paragraaf 6.7).

#### 6.2.2 Ambtelijk en Soflex-personeel

SOWECO kent twee typen regulier (niet-doelgroep) personeel:

1. Personeel met een ambtelijke aanstelling
2. Personeel met een dienstverband bij Soflex BV

Het aantal ambtenaren en het aantal Soflex-medewerkers bij SOWECO bestaat uit 93 personen. Dit is gelijk aan bijna 86 fte. Ambtelijk zijn er 32 medewerkers, dit is circa 30 fte. De overige 56 fte is in dienst bij Soflex, dit zijn 61 medewerkers.

Verdeling in fte (jaarverslag 2018):

- Lijnmanagement en primair proces incl. backoffice	43,6
- Staf (incl. R&D)	27,4
- Productie (meewerkend voorman/machinist/etc.)	8,0
- Oud ID-banen	5,0
- Gedetacheerd	2,0
- Totaal	86,0

#### Ambtenaren

Per eind 2018 is er circa 30 fte kaderpersoneel met een ambtelijke aanstelling. Alle ambtenaren hebben een aanstelling voor onbepaalde tijd.

We hebben aangenomen dat:

- Alle ambtelijke medewerkers met een directe functie (bijvoorbeeld teamleiders, consultants, medewerkers in cleanteams, voormalig ID-banen) een plek kunnen krijgen in de nieuwe uitvoering;
- De ambtelijke medewerkers met een uitvoerende staffunctie (bijvoorbeeld P&O-consultent, medewerker financiële administratie, salarisadministratie, werkvoorbereider) voor 80% een functie kunnen krijgen in de nieuwe uitvoering;
- Ambtelijke medewerkers met een hogere management- of beleidsfunctie voor 50% een plek kunnen krijgen in de nieuwe uitvoering.

Deze aannames houden in dat naar boven afgerond 6 fte ambtelijk personeel boventallig zou worden. De gemiddelde loonkosten voor een ambtelijk medewerker liggen op circa € 61.000 (2018: loonkosten € 1,88 miljoen met circa 30 fte ambtelijke medewerkers). De veronderstellingen impliceren dat de boventalligheid vooral ontstaan in hoger betaalde functies. Daarom gaan we uit van gemiddelde loonkosten van € 90.000 per fte.

We gaan voor de boventallige ambtelijke medewerkers uit van:

- 2 jaar van werk naar werk traject met loondoorbetaling
- daarna gemiddeld 1 jaar WW, dit is voor eigen risico omdat ambtenaren niet verzekerd zijn voor werkloosheid.

De berekening van de frictiekosten komt dan uit op:

- Van werk naar werk traject:  $6 \text{ fte} * 2 \text{ jaar} * € 90.000 = € 1.080.000$
- Werkloosheidsuitkering:  $6 \text{ fte} * 1 \text{ jaar} * € 90.000 * 90\% \text{ (WW, ruim genomen)} = € 486.000$

Totaal raming frictiekosten ambtelijke medewerkers: € 1.566.000. De kosten vallen binnen de GR.

### 6.2.3 Medewerkers met een dienstverband met Soflex

Per mei 2019 waren er 61 medewerkers (56 fte) met een dienstverband bij Soflex BV.

We hebben aangenomen dat:

- Alle Soflex-medewerkers met een directe functie (bijvoorbeeld teamleiders, consultants, medewerkers in cleanteams) een plek kunnen krijgen in de nieuwe uitvoering;
- De Soflex-medewerkers met een uitvoerende staffunctie (bijvoorbeeld P&O-consultent, medewerker financiële administratie, salarisadministratie, werkvoorbereider) voor 80% een functie kunnen krijgen in de nieuwe uitvoering;
- De medewerkers met een hogere management of beleidsfuncties voor 50% een plek kunnen krijgen in de nieuwe uitvoering.

Dit zou inhouden dat (naar boven afgerond) 9 fte Soflex-medewerkers boventallig kan worden. Ook hier gaan we uit van gemiddelde loonkosten van € 90.000 per fte omdat boventalligheid in de hoger betaalde functies meer voor zal komen dan onder lager betaalde (directe en uitvoerende staf) functies.

Aannames:

- Soflex-medewerkers hebben eveneens recht op een van 'werk naar werk'-traject van maximaal 2 jaar met loondoorbetaling in plaats van een transitievergoeding (vanwege toepassing gelijkheidsbeginsel ambtenaren en privaat aangesteld personeel)
- De Soflex-medewerkers zijn jonger dan de ambtelijke medewerkers: daarom aangenomen een gemiddelde duur van de van werk naar werk periode van 1 jaar.

De berekening van de frictiekosten komt dan uit op:

- Van werk naar werk traject: 9 fte \* 1 jaar \* € 90.000 = € 810.000. Deze kosten vallen binnen SOWECO NV.

Een aantal Soflex-medewerkers heeft een tijdelijk contract. Wanneer deze tijdelijke contracten niet worden omgezet in een dienstverband voor onbepaalde tijd, kan een klein deel van deze frictiekosten worden voorkomen.

#### 6.2.4 Flankerend beleid

Verder zullen er kosten moeten worden gemaakt om boventallige medewerkers te ondersteunen en te begeleiden naar ander werk. Het gaat volgens bovenstaande raming in totaal om 17 medewerkers.

Aanname:

- Per boventallige medewerker een gemiddeld bedrag van € 15.000 voor flankerend beleid
- Voor de andere medewerkers een gemiddeld bedrag van € 3.000 om voor te bereiden op mogelijk (iets) andere functie, taken, etc.

Berekening:

- 17 medewerkers \* € 15.000 = € 255.000 (7 ambtelijk = € 105.000 en 10 Soflex = € 150.000)
- 76 medewerkers \* € 3.000 = € 228.000 (25 ambtelijk = € 75.000 en 51 Soflex = € 153.000)
- Totaal raming kosten flankerende maatregelen: € 483.000 (Voor de ambtelijk medewerkers vallend onder de GR is dit € 180.000 en voor de Soflex medewerkers vallend onder de NV is dit € 303.000)

#### 6.2.5 Vakantie- en verlofverplichtingen, jubileumverplichtingen

De opgebouwde verlofrechten in de GR (ambtenaren en Wsw-medewerkers)

vertegenwoordigen per ultimo 2018 een waarde van circa € 1,3 miljoen.

Daarnaast is er in de GR sprake van een verplichting wegens opgebouwd vakantiegeld van circa € 1 miljoen en opgebouwde jubileumrechten van € 286.000.

Vanwege de voorschriften in de BBV zijn deze verplichtingen niet opgenomen op de balans van de GR. Het zijn niet uit de balans blijvende verplichtingen.

	Bedrag in €
Opgebouwde verlofrechten ambtenaren	97.000
Verlofrechten Wsw-medewerkers	1.210.000
Vakantiegeldrechten ambtenaren en Wsw	1.000.000
Jubileumrechten	286.000
<b>Totaal in GR SOWECO</b>	<b>2.594.000</b>

Wanneer de GR SOWECO wordt opgeheven, zullen deze verplichtingen moeten worden uitbetaald aan de betrokken medewerkers of moeten worden overgenomen door de nieuwe werkgever(s) van de Wsw- en ambtelijke medewerkers.

Uitgangspunt is dat de GR-gemeenten werkgever worden voor hun eigen Wsw-medewerkers en dat een deel van de ambtelijke medewerkers zoals aangegeven in paragraaf 6.2.2. een plek krijgen in de nieuwe uitvoering. De gemeenten zullen daarbij de opgebouwde verlofrechten van de eigen Wsw-medewerkers en ambtelijke medewerkers en de opgebouwde vakantiegeldrechten<sup>5</sup> van de Wsw-medewerkers die bij de gemeenten in dienst komen overnemen en niet uitkeren. Volgens de regels van de BBV zullen de gemeenten op dat moment daarvoor een voorziening moeten vormen (er is op dat moment geen sprake van een jaarlijks terugkerend en vergelijkbaar volume). Het jaar daarna valt deze voorziening weer vrij omdat deze dan wel jaarlijks terugkerend en van een vergelijkbaar volume is. Per saldo is er wat dit betreft geen sprake van extra kosten en daarom zijn deze niet als frictiekosten opgenomen. Daarbij is tevens het uitgangspunt dat ambtelijke medewerkers maximaal gestimuleerd worden hun verlofgoeden op te nemen voordat de GR SOWECO wordt opgeheven. Voor die uitzonderingssituaties waarin het toch tot uitbetaling komt is een bedrag van € 100.000 aan frictiekosten voorzien.

In Soflex BV is per ultimo 2018 sprake van opgebouwde verlofrechten ter waarde van € 143.000. Deze verplichting is al opgenomen op de balans van Soflex BV.

#### 6.2.6 Totaal personele frictiekosten

Onderstaande tabel geeft inzicht in de geraamde personele frictiekosten. Het totaal komt uit op een bedrag van bijna € 3 miljoen. Met een marge van min en plus 20% gaat het om een bedrag van € 2,4 miljoen tot € 3,6 miljoen.

#### **Raming personele frictiekosten (In €)**

	Onderbouwde raming	Marge - 20%	Marge + 20%
Van werk naar werk periode ambtenaren	-1.080.000	-864.000	-1.296.000
Werkloosheidsuitkering ambtenaren	-486.000	-389.000	-583.000
Van werk naar werk Soflex personeel	-810.000	-648.000	-972.000
Flankerend beleid	-483.000	-386.000	-580.000
Voorzieningen voor uitkering van verlofgoeden, vakantiegeld en jubileumrechten GR	-100.000	-80.000	-120.000
<b>Totaal</b>	<b>-2.959.000</b>	<b>-2.367.000</b>	<b>-3.551.000</b>

## 6.3 Activa

### 6.3.1 Materiële vaste activa in de GR

Per ultimo 2018 hebben de materiële vaste activa in de GR een boekwaarde van € 4,67 miljoen, waarvan € 3,81 miljoen aan gebouwen en terreinen en € 0,84 miljoen aan installaties.

Wanneer het streven is om per 1 januari 2021 de nieuwe uitvoering van de Wsw operationeel te hebben, dan is de boekwaarde per eind 2020 bepalend. Het is aannemelijk dat de boekwaarde van de gebouwen/terreinen en de installaties in 2019 en 2020 lager is dan per ultimo 2018. De boekwaarde zou per eind 2020 op ongeveer € 3,8 miljoen liggen, gegeven de begrote afschrijvingen in de begroting van de GR voor de jaren 2019 en 2020.

<sup>5</sup> Het vakantiegeld voor ambtelijke medewerkers wordt sinds de invoering van het IKB per kalenderjaar afgerekend, zodat de opgebouwde rechten per einde jaar nihil zouden moeten zijn.

De vier gebouwen zijn in 2019 getaxeerd op een verkoopwaarde van € 6,67 miljoen. In 2013 werd de verkoopwaarde getaxeerd op € 6,79 miljoen. Dit betekent dat mogelijk een boekwinst kan worden gerealiseerd van om en nabij € 3 miljoen ten opzichte van de verwachte boekwaarde per 31 december 2020.

Aannames:

- We gaan uit van een behoedzaam scenario en nemen aan dat de boekwinst die op de panden zou kunnen worden gerealiseerd voor een deel nodig is om (tijdelijke) leegstand van panden te bekostigen.
- We gaan ervan uit dat er potentieel € 2,0 miljoen beschikbaar moet zijn om kosten van leegstand te dekken. Dit zou overeenkomen met een leegstand van circa 1,5 tot 2 jaar.
- Doordat de panden van SW-bedrijven veelal een specifieke inrichting kennen ligt er een risico in het kunnen realiseren van de getaxeerde verkoopprijzen. Voorzichtigheidshalve gaan we ervan uit dat de verkoopprijs € 1,0 miljoen lager ligt dan getaxeerd.
- Er is op basis van deze aannames sprake van een boekwinst van € 2 miljoen, die wegvalt tegen de kosten van leegstand. Het saldo bedraagt dus € 0.

Wanneer de gemeente Almelo, andere gemeenten of partijen die worden ingeschakeld in de toekomstige uitvoering van de Wsw voor of op de transitiedatum de panden tegen taxatiewaarde overnemen, dan wordt de volledige boekwinst van circa € 3 miljoen gerealiseerd. Deze boekwinst kan in dat geval worden gebruikt om andere frictiekosten te dekken.

#### **Raming frictiekosten gebouwen en terreinen (In €)**

	Onderbouwde raming	Marge - 20%	Marge + 20%
Boekwinst gebouwen en terreinen	2.000.000	2.400.000	1.600.000
Kosten leegstand	-2.000.000	-1.600.000	-2.400.000

#### **6.3.2 Overige (im)materiële vaste activa (uitsluitend in de NV):**

De boekwaarde van de (im)materiële vaste activa van de NV bedraagt per ultimo 2018 € 971.000. In april 2019 was dat € 986.000. Het gaat vooral om machines, inventarissen en immateriële activa en in mindere mate om vervoermiddelen en installaties. De immateriële activa hebben vrijwel uitsluitend betrekking op investeringen in ICT-systemen, infrastructuur en software. Ongeveer de helft van immateriële activa is eind 2020 volledig afgeschreven. Installaties betreft zaken die onlosmakelijk verbonden zijn met de gebouwen (verbouwingen en bijvoorbeeld airco's).

We hebben de raming van de frictiekosten gebaseerd op de volgende aannames:

- De materiële vaste activa hebben eind 2020 een zelfde waarde en samenstelling als per eind 2018.
- De aanname is dat 75% van de machines en de vervoermiddelen door de nieuwe uitvoering (gemeente(n) of derden) minimaal tegen boekwaarde wordt overgenomen.
- Bij de inventaris is aangenomen dat 25% wordt overgenomen.
- De boekwaarde van de immateriële activa zal bij opheffing van SOWECO in één keer moeten worden afgeboekt. We gaan uit van de huidige boekwaarde, maar wanneer er de komende jaren geen nieuwe ICT-zaken worden geactiveerd kan dit bedrag met ongeveer de helft worden verlaagd.
- Installaties vormen onderdeel van de gebouwen. Deze zijn verdisconteerd in de taxatiewaarden van de gebouwen. Hier gaan we daarom uit van 100% boekverlies op de installaties.

- Daarnaast zijn er activa die nog in gebruik zijn maar economisch zijn afgeschreven en dus geen boekwaarde meer vertegenwoordigen. Hier zou in theorie nog een boekwinst op te behalen zijn. Deze hebben we niet meegenomen in de berekening.

#### **Onderbouwing boekverlies activa (In €)**

	Boekwaarde ultimo 4/2019	Aanname % boekverlies	Boekverlies
Machines	638.000	25%	-160.000
Inventarissen	160.000	75%	-120.000
Installaties	25.000	100%	-25.000
Vervoermiddelen	29.000	25%	-7.000
Immateriële activa	134.000	100%	-134.000
Totaal	986.000		-436.000

#### **Raming frictiekosten overige materiële vaste activa (NV) (In €)**

	Onderbouwde raming	Marge - 20%	Marge + 20%
Boekverlies materiële vaste activa	-436.000	-349.000	-523.000

Onderstaande tabel vat de frictiekosten in verband met de (im)materiële vaste activa samen. Er is dus sprake van een positief saldo dat nog positiever kan zijn wanneer nieuwe uitvoerders (gemeente of derden) de panden direct tegen taxatiewaarde overnemen.

#### **Samenvatting frictiekosten (im-)materiële vaste activa (In €)**

	Onderbouwde raming	Marge - 20%	Marge + 20%
Saldo tussen boekwinst gebouwen en terreinen en kosten leegstand	0	800.000	-800.000
Boekverlies materiële vaste activa	-436.000	-349.000	-523.000
Totaal	-436.000	451.000	-1.323.000

Een belangrijk uitgangspunt bij het beperken van de frictiekosten van de (im-) materiele vaste activa is een terughoudend beleid ten aanzien van de investeringen en het aangaan van verplichtingen ten aanzien van de verhuur van panden in de periode van afbouw.

#### **6.4 Extra risico op oninbare debiteuren**

SOWECO NV heeft per eind 2018 vorderingen op debiteuren ter waarde van € 2,69 miljoen. Wanneer de NV wordt opgeheven, bestaat het risico dat een groter deel van de vorderingen uiteindelijk oninbaar blijkt te zijn. Om dit risico te ondervangen is het van belang dat de NV haar debiteuren beheer in de periode van afbouw goed bewaakt en accuraat reageert op betalingsachterstanden. Bij een goed debiteurenbeheer worden er geen extra frictiekosten als gevolg van oninbare debiteuren voorzien boven de € 64.000 die daarvoor nu reeds in de balans van SOWECO NV is opgenomen.

## 6.5 Contracten

Er zijn bij SOWECO 13 contracten die een einddatum hebben die na 31 december 2020 liggen. Het gaat in ongeveer de helft van de gevallen om contracten voor leaseauto's en voor een ander deel om contracten die te maken hebben met ICT. De kosten (per jaar dan wel over de gehele looptijd) zijn relatief beperkt. Het afkopen van deze contracten zal, ten opzichte van de andere posten in de frictiekosten, relatief weinig kosten.

Verder zijn er vier huurcontracten die jaarlijks kunnen worden opgezegd. Wanneer deze contracten tijdig worden opgezegd, zijn er geen frictiekosten aan verbonden.

Eén huurcontract loopt tot en met 2027. Het gaat om een pand dat in aanbouw is voor zowel de groenploeg, Multipack afdeling als alle andere kandidaten uit verschillende doelgroepen uit Hellendoorn en omgeving. De huursom voor de gehele looptijd van het contract bedraagt € 680.000. Vanaf 1-1-2021 is de huursom voor de resterende looptijd circa € 600.000. Dit nemen we mee in de frictiekosten.

Daarnaast heeft SOWECO verschillende huurcontracten met huurders. Deze contracten zullen tijdig moeten worden opgezegd of over worden genomen door de nieuwe eigenaar/eigenaren van de panden. Wanneer dat gebeurt, is er geen sprake van frictiekosten op dit punt.

## 6.6 Langlopende leningen

### 6.6.1 Leningen vanuit de GR

De GR heeft een lening afgesloten met de NV. Dit is een achtergestelde lening aan de NV voor onbepaalde tijd, zonder rente- en aflossingsverplichtingen. Verder zijn er langlopende leningen aan het personeel inzake het fietsproject.

### 6.6.2 Langlopende schulden GR

De GR heeft langlopende leningen van € 2,5 miljoen per ultimo 2017. Per ultimo 2018 is er sprake van € 3,6 miljoen aan langlopende leningen.

Wanneer er geen nieuwe leningen worden aangegaan en op tijd wordt afgelost, dan zullen de nu bestaande langlopende leningen per ultimo 2020 nog een schuld inhouden van € 2,44 miljoen. Deze leningen zouden (bij verkoop van de panden) vervroegd moeten worden afgelost.

De boeterente voor het vervroegd aflossen is berekend aan de hand van de resterende looptijd en het verschil tussen het rentepercentage van de leningen en de actuele rentestand. De boeterente komt dan uit op € 220.000.

Daarnaast is er per eind 2018 sprake van een rekening courant positie met de NV van € 3,83 miljoen.

### 6.6.3 Langlopende schulden NV

De NV heeft één langlopende lening, namelijk de lening die vanuit de GR aan de NV is verstrekt. We gaan ervan uit dat deze lening zonder extra kosten vervroegd kan worden afgelost.

## 6.7 Onvoorziene kosten

Onvoorziene frictiekosten zijn onderdeel van de gehanteerde marge van plus 20%. Wanneer in plannen en beleidsdocumenten niet met deze marge wordt gewerkt, zal er een post onvoorziene frictiekosten (bijvoorbeeld ter hoogte van 10% van de geraamde kosten) apart moeten worden opgenomen.



## 6.8 Proceskosten opheffing GR en NV

De opheffing van de GR en de NV zal moeten worden uitgevoerd. Voor een deel kan dit door bestaande bezetting gebeuren. Voor een ander deel leidt het tot extra proceskosten, bijvoorbeeld voor de projectleiding van de opheffing, de onderhandelingen met de vakbonden over sociale plannen en externe advieskosten (juridisch, notariaat, etc.).

In drie vergelijkbare situaties waren de kosten voor opheffing van SW-organisaties € 0,6 miljoen tot € 0,8 miljoen. Omdat bij SOWECO sprake is van zowel een NV en een GR wordt gerekend met een bedrag van € 1,2 miljoen.

## 6.9 Eigen vermogen

### GR:

Eigen vermogen per 31-12-2017: € 1,95 miljoen

Eigen vermogen per 31-12-2018: € 2,17 miljoen

In het eigen vermogen van de NV zit een bedrag van ruim € 1,1 miljoen verdisconteerd als aandelenkapitaal vanuit de GR. Hierop is het vermogen van de NV aangepast.

### NV:

Eigen vermogen per 31-12-2017: € 1,84 miljoen

Eigen vermogen per 31-12-2018: € 2,96 miljoen

We gaan ervan uit dat het eigen vermogen van de GR en de NV per ultimo 2020 dezelfde omvang heeft als per ultimo 2018. Dit betekent dat de gemeenten in 2019 en 2020 de tekorten in de GR moeten blijven aanvullen. Het gaat in totaal om circa € 5,1 miljoen. Dit is dus onder de aanname dat het resultaat van de GR en de NV per saldo nihil is over de jaren 2019 en 2020 en dat er geen onttrekkingen worden gedaan ter dekking van kosten in 2019 en 2020. Omdat de NV veelal een operationele winst maakt, kan het eigen vermogen per eind 2020 nog hoger uitvallen.

Het eigen vermogen van zowel de NV als de GR kan worden benut ter dekking van een deel van de opheffingskosten. Boekverliezen op activa en kosten voor het vervroegd aflossen van leningen gaan bijvoorbeeld direct ten koste van het eigen vermogen van de GR en de NV. Wanneer dan nog sprake is van een positief eigen vermogen, dan kan dit als dekking dienen voor andere opheffingskosten. Voor alle duidelijkheid: de feitelijke hoogte van de opheffingskosten wordt hierdoor niet lager, wel het bedrag waarvoor gemeenten aanvullende dekking moeten vinden.

## 6.10 Samenvatting

Hieronder volgt de samenvatting van een eerste raming van de frictiekosten als gevolg van de opheffing van de GR SOWECO en SOWECO NV (met haar dochter-BV's). De frictiekosten worden op dit moment geraamd op € 5,4 miljoen. Plus en min een marge van 20% moet gerekend worden op frictiekosten van € 4,3 tot € 6,5 miljoen.

Dit bedrag zal door de in SOWECO deelnemende gemeenten moeten worden opgebracht. Het eigen vermogen van de GR en de NV bedraagt eind 2020 naar verwachting minimaal € 5,1 miljoen en kan als (gedeeltelijke dekking) voor de frictiekosten dienen. De frictiekosten zelf worden daardoor natuurlijk niet minder.

### Raming totale frictiekosten (In €)

	Onderbouwde raming	Marge - 20%	Marge + 20%
Frichtiekosten personeel	-2.959.000	-2.367.000	-3.551.000
Frichtiekosten gebouwen en terreinen	0	800.000	-800.000
Frichtiekosten overige (im)materiële vaste activa			
Frichtiekosten contracten	-600.000	-480.000	-720.000
Frichtiekosten langlopende leningen	-220.000	-176.000	-264.000
Proceskosten opheffing GR en NV	-1.200.000	-960.000	-1.440.000
<b>Totaal</b>	<b>-5.415.000</b>	<b>-3.532.000</b>	<b>-7.298.000</b>
<b>Dekking frictiekosten door Eigen Vermogen Soweco</b>	<b>5.100.000</b>	<b>5.100.000</b>	<b>5.100.000</b>
<b>Benodigde extra dekking</b>	<b>315.000</b>	<b>Nihil Er blijft een bedrag over uit het EV</b>	<b>2.198.000</b>

## 6.11 Mogelijkheden om de frictiekosten te beperken

De personele frictiekosten vertegenwoordigen het grootste deel van de geraamde frictiekosten, circa 55% van het totaal. In de frictie is uitgegaan van een aantal fte dat mogelijk boventallig zal worden. De gemeenten kunnen frictiekosten beperken door medewerkers van SOWECO die in het proces boventallig worden met voorrang te plaatsen op vacatures binnen de gemeentelijke organisaties.

Anderzijds kunnen de personele frictiekosten ook groter worden wanneer onderdelen van de uitvoering van de Wsw wordt ondergebracht bij derde partijen die al een staande organisatie hebben. Bij het uitbesteden/aanbesteden van onderdelen van de uitvoering zou als criterium de overname van regulier personeel van SOWECO kunnen worden opgenomen.

Verder kunnen de geraamde frictiekosten worden beperkt wanneer de gemeente(n) of derde partijen die worden ingeschakeld voor de uitvoering van de Wsw de panden van SOWECO voorafgaand aan of per datum overdracht (1 januari 2021) tegen taxatiewaarde overnemen. Hierdoor worden kosten van leegstand ernstig beperkt.

Een derde mogelijkheid om de kosten te beperken is dat de gemeente Hellendoorn (alleen of samen met een andere gemeente) het huurcontract overneemt voor het pand dat in aanbouw is.

### 6.12 Fricatiekosten bij doorgaan met SOWECO

Ook wanneer wordt doorgegaan met SOWECO moet met frictiekosten rekening worden gehouden. De omvang van de Wsw-populatie neemt steeds verder af. Op een bepaald moment zal de afname van het aantal Wsw-medewerkers bij SOWECO in de praktijk niet meer kunnen worden gecompenseerd door instroom van nieuw beschut medewerkers en/of dienstverlening aan re-integranten.

Dit betekent dat de organisatie op enig moment zal moeten gaan krimpen en dat personeelskosten voor ambtelijke en Soflex-medewerkers en overige bedrijfskosten teruggebracht moeten worden. Dit zal leiden tot frictiekosten op het gebied van personeel (kosten voor van 'werk naar werk-trajecten', werkloosheidsuitkeringen aan ambtenaren) en huisvesting. Ook zal de exploitatie (verder) onder druk komen te staan. De hoogte van de mogelijke frictiekosten in dit scenario is vrijwel niet te berekenen omdat het zich uitstrekt over een periode van tientallen jaren.

Daar staat tegenover dat wanneer de gemeenten de uitvoering per 1 januari 2021 anders gaan organiseren, er ook effecten zijn van de krimp van de Wsw-populatie. De capaciteit aan regulier (leidinggevend en begeleidend) personeel dat daardoor vrijkomt, zal moeten worden ingezet voor andere doelgroepen. Gebeurt dat niet, dan zullen er ook in dit geval toekomstige personele frictiekosten ontstaan. Deze frictiekosten kunnen lager zijn dan in het scenario 'doorgaan met SOWECO' wanneer bijvoorbeeld beschut werk en/of de uitvoering van de personeelstaken worden uitbesteed aan een derde partij.

### 6.13 Actiepunten voor de gemeenten

Fase 1 Beschrijving alternatieve uitvoering:

- Mening vormen over werk naar werkgarantie of werkgarantie voor ambtelijk en Soflex-medewerkers;
- Mening vormen over overname van gebouwen of huurcontract.

Fase 2 Verdieping, doorrekening en transitieplan:

- Keuzes in relatie tot garanties ambtelijk en Soflex-medewerkers;
- Keuzes m.b.t. overname panden, c.q. huurcontract;
- Berekenen gevolgen van deze keuzes voor de frictiekosten.

Fase 3 Besluitvorming:

- Besluitvorming ten aanzien van beperking en dekking van de frictiekosten: uitgangspunten en spelregels.

Fase 4 Implementatieplan:

- Implementeren van de gemaakte keuzes;
- Bewaken van de uitgangspunten en spelregels om de frictiekosten te beperken.