



Toelichting op de begroting 2026 van Werkvoorzieningsschap Tomingroep door directie Tomingroep BV

Deze begroting voor 2026 en verder is de zgn. provinciale begroting die vóór 15 september aan de provincie moet worden toegestuurd. Het is dus een zeer vroege inschatting. In het najaar van 2025 (als ook de meicirculaire en de septembercirculaire bekend zijn) stellen wij een aangepaste werkbegroting voor 2026 op.

Wat zegt de begroting van het Schap?

In feite geeft de begroting voor het Werkvoorzieningsschap (Schap) vrij weinig informatie over de ontwikkelingen bij Tomingroep. Dat komt doordat de begroting van het Schap uitsluitend het werkgeverschap voor Wsw-medewerkers en het eigenaarschap en de verhuur van de panden van Tomingroep betreft. Alle overige kosten en opbrengsten worden verantwoord in Tomingroep BV. De Wsw-medewerkers van Tomingroep zijn in dienst van het Schap. Zij worden gedetacheerd naar Tomingroep BV. Verder is het Schap de eigenaar van de panden van de BV. De begroting van het Schap gaat over grote bedragen, maar die zijn dus verdeeld over een beperkt aantal posten van inkomsten en uitgaven.

Inkomsten van het Schap:

- de Wsw-subsidie – dit is een rijkssubsidie die, conform de gemeenschappelijke regeling, door de gemeenten één-op-één wordt doorbetaald aan het Schap;
- de detachingsvergoeding die Tomingroep BV betaalt voor de SW-medewerkers;
- de huur die Tomingroep BV betaalt;

Uitgaven van het Schap:

- de salarissen voor de Wsw-medewerkers;
- de begeleidingsvergoeding aan de BV voor de (extra) begeleiding van de Wsw-medewerkers (incl. financiële- en salarisadministratie, personeelszorg, P&O- en ARBO-diensten, e.d.);
- een deel van het onderhoud van de panden;
- een kleine post advieskosten.

Wanneer de inkomsten en uitgaven met elkaar worden gesaldeerd, sluit het Schap sinds enkele jaren met een overschot. Voorheen was dit altijd een tekort, en gold de afspraak dat dit tekort door de BV (uit de winst of uit het eigen vermogen) werd aangevuld. Sinds 2021 kent het Schap een overschot, onder andere doordat de Wsw-subsidie per SE (voltijdseenheid) steeds verder stijgt. Dit komt doordat het landelijke budget voor de Wsw is 'vastgezet' op een daling van 6% per jaar, terwijl het aantal mensen in de Wsw landelijk sneller afneemt. Het beschikbare bedrag wordt dus over minder Wsw-medewerkers verdeeld. Verder was er in 2021 en 2022 sprake van een extra Rijksbijdrage ter compensatie van de gevolgen van corona. Die extra bijdrage is uitbetaald aan het Schap, terwijl de verliezen werden geleden in de BV.

Om een beter beeld te krijgen van de gehele Tomingroep-organisatie is het van belang om de activiteiten en resultaten van het Werkvoorzieningsschap en de BV samen te bezien. Daarom volgt hieronder, in aanvulling op wat er in de begroting van het Werkvoorzieningsschap is vermeld, een overzicht van wat er in de gehele organisatie gebeurt, dus ook in de BV.

Wat gebeurt er momenteel in Tomingroep

Nieuwe strategie

In 2021 is, in nauwe samenwerking van de deelnemende gemeenten en Tomingroep, een nieuwe strategie voor de keten van gemeenten, Tomingroep en werkgeversdienstverlening (WSP en Baangericht) ontwikkeld. Deze is door het bestuur van het Schap vastgelegd in een bedrijfsplan met de veelzeggende titel “Ketensamenwerking Tomin”. De strategie houdt in dat de vrijvallende capaciteit door de uitstroom uit de Wsw wordt ingezet om doelgroepen in de Participatiewet zo regulier mogelijk aan de slag te helpen en te houden. Daartoe ontwikkelt Tomingroep zich van grote werkgever voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tot werk-leerbedrijf met als doelstelling dat mensen in-, door- én uitstromen en uiteindelijk, indien mogelijk, in de reguliere arbeidsmarkt een plek vinden. Alleen voor wie dat echt niet haalbaar blijkt (deze mensen vallen meestal in de doelgroep ‘Nieuw Beschut’), kan Tomingroep het “eindstation” zijn waarbij langdurig goed passend werk in de eigen organisatie wordt geboden. Het uitgangspunt was dat de totale doelgroep van Tomingroep (het totaal aantal voltijds plaatsen in de Wsw en de mensen vanuit de nieuwe doelgroep) in de periode 2022-2025 gelijk zou blijven (ca. 920 plaatsen). De gemeenten betalen in de genoemde periode elk jaar een lumpsum vergoeding die gelijk is aan het saldo van de in het businessplan geraamde kosten en opbrengsten (exclusief de begeleidingskosten) van de verschillende doelgroepen uit de P-wet. De lumpsum komt dus in de plaats van de begeleidingskosten die de gemeenten zouden betalen aan Tomingroep en is lager dan wat gemiddeld in Nederland aan dit soort organisaties wordt betaald.. In de nieuwe strategie is verder afgesproken dat de governance in de periode 2022-2025 ongewijzigd blijft.

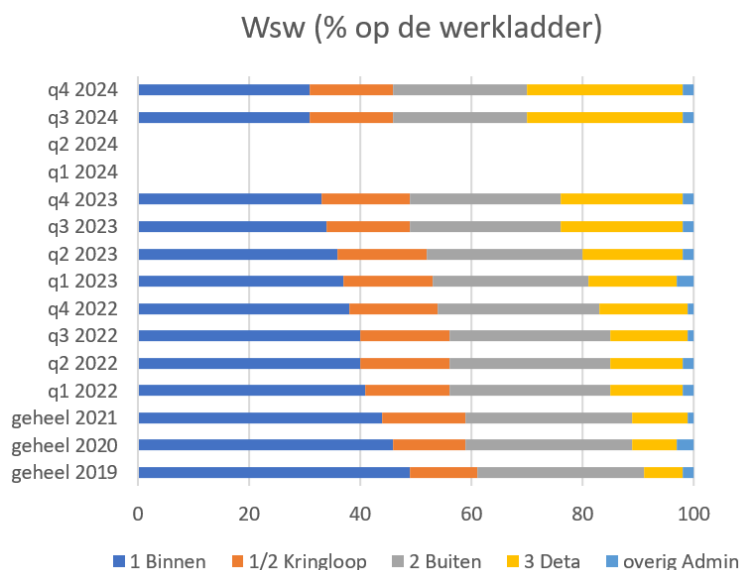
We hebben de afgelopen drie jaar gezien dat het niet is gelukt om in omvang gelijk te blijven: het totaal aantal voltijds plaatsen voor doelgroep-medewerkers bij Tomingroep is afgenomen met ongeveer 235 (-26%). Als gevolg van een snellere uitstroom uit de Wsw dan voorzien (door (vervroegde) pensionering, overlijden, uitstroom naar de WIA etc.) zijn er nu (eind 2024) 138 minder Wsw-plaatsen bij Tomingroep. Er zijn ook 106 minder voltijds plaatsen voor mensen uit de Participatiewet aan de slag bij Tomingroep dan geraamd. Dit heeft er vooral mee te maken dat de instroom van Participatiewet-medewerkers door diverse oorzaken onvoldoende op gang gekomen is. In het afgelopen jaar is dit enigszins verbeterd, maar de achterstand wordt niet ingelopen.. Momenteel (eind '24) telt Tomingroep zo'n 479 voltijdsplaatsen Wsw (-41 in '24), 123 P-wet-Doorstroom (+21 in '24), 81 P-wet Nieuw Beschut (+3 in '24) en 1 werk-leertraject (gelijk gebleven). Totaal 684 voltijdsplaatsen voor 'de doelgroep', een daling van 17 in 2024.

Ontwikkeling naar passend werk

Arbeidsontwikkeling is het leidend principe voor de hele organisatie. We zijn steeds met onze medewerkers in gesprek over vragen als: ‘Wat wil je? Wat kun je? Hoe kom je daar?’ Voor de verschillende doelgroepen in onze organisatie gebruiken we daarvoor verschillende methodieken. In de afgelopen jaren hebben wij hard gewerkt aan de doorontwikkeling van onze medewerkers uit de doelgroep (Wsw en P-wet). En dat blijven we doen. Meer dan voorheen worden zij uitgedaagd om stappen te zetten op de werkladder. En dat doen we met succes!

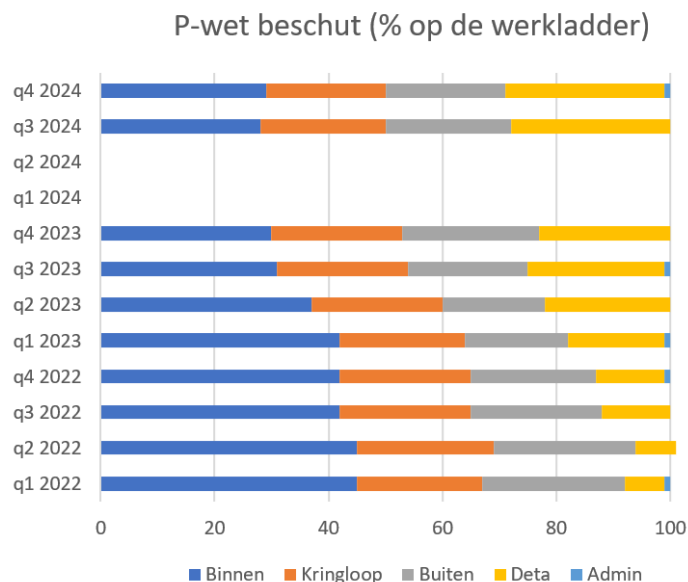
Uit de hierna volgende grafieken blijkt dat met de inzet van arbeidsontwikkeling op de beweging naar zo regulier mogelijk werk (zoveel als mogelijk van binnen naar buiten, en indien mogelijk gedetacheerd) al veel resultaat is geboekt. In 2024 werkten onze doelgroep-medewerkers gedetacheerd in 18 verschillende branches. In 2023 waren dat er nog 14. Hiermee maken we ons werkaanbod steeds diverser en daarmee nóg passender en aantrekkelijker.

Wsw: De groep Wsw-medewerkers die binnen werkt (vooral Verpakken en Montage) is sinds 2019 afgenomen van 49 naar 31 procent, terwijl het percentage gedetacheerde Wsw-medewerkers in dezelfde periode steeg van 7 naar 28 procent. Stappen maken op de werkladder is vrijwel zonder uitzondering goed voor de medewerker, en meestal ook financieel beter voor de organisatie (vooral door hogere opbrengsten en lagere kosten voor begeleiding en infrastructuur).



N.B.: in de kwartalen 1 en 2 van 2024 werden deze cijfers niet gerapporteerd vanwege de implementatie van nieuwe software.

Nieuw Beschut: Ook de inzet op de arbeidsontwikkeling van P-wet-medewerkers met de indicatie Nieuw Beschut laat een forse beweging van binnen naar buiten zien. Ondanks de indicatie Nieuw Beschut, die veronderstelt dat werken bij een reguliere werkgever niet tot de mogelijkheden behoort, hebben we laten zien dat in de afgelopen drie jaren, met de inzet van de juiste ontwikkeling en begeleiding, meer dan een kwart van deze groep toch kon worden gedetacheerd bij een reguliere werkgever. En inmiddels is nog maar 30 procent van deze groep aangewezen op verpakkings- en montagewerk. De overige 'Nieuw-Beschutters' werken vooral bij onze kringloopwinkels, de catering, de groenvoorziening of in de schoonmaak.

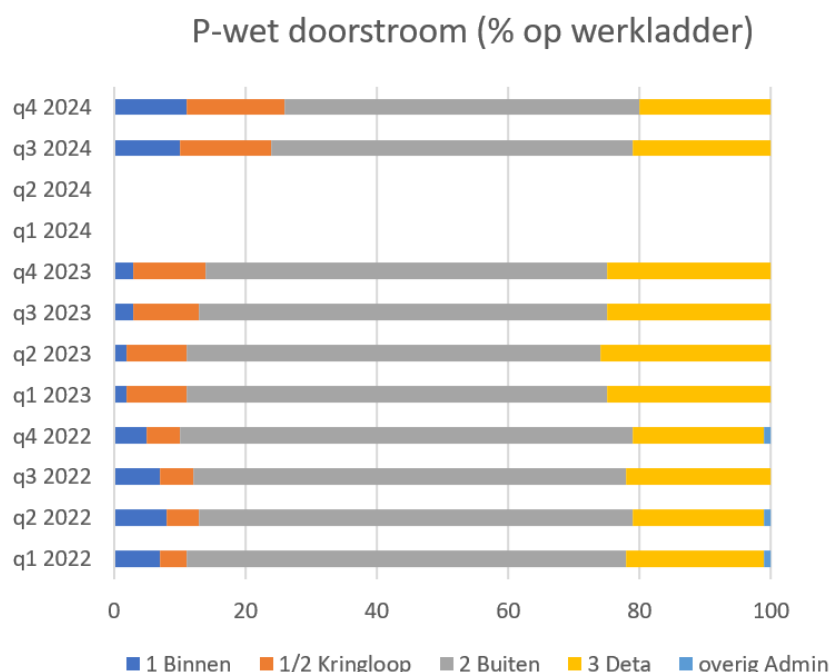


P-wet Doorstroom: Inwoners van onze gemeenten die bij Tominggroep komen werken met de bedoeling dat ze uiterlijk na drie jaar in dienst treden bij een reguliere werkgever (zo nodig met loonkostensubsidie en/of jobcoaching) noemen we de P-wet Doorstroom-categorie. In de businesscase van de huidige bestuursopdracht werd ervan uitgegaan dat alle vrijvallende plaatsen

van uittredende Wsw-medewerkers zouden worden opgevuld door P-wet Nieuw Beschut, P-wet Doorstroom en kortdurende trajecten voor inwoners met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. Er is in de praktijk nauwelijks sprake van die laatste categorie, de kortdurende trajecten (1 plaats i.p.v. 36).

Maar, zoals eerder gezegd, ook de aantallen P-wet-Doorstroom blijven ver achter bij de eerdere ramingen (eind '24 123 i.p.v. 196 voltijdsplaatsen). Van de inwoners van onze gemeenten in deze categorie was de aanname dat tweederde buiten zou werken (Groen, Schoonmaak) en eenderde gedetacheerd. Echter, in 2023 zagen we al dat een steeds groter wordend deel van deze groep binnen start op de onderste trede van de 'werkkladder' (Verpakken, Montage, Kringloop) vanwege een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Deze trend heeft zich in 2024 flink doorgezet. Inmiddels is meer dan een kwart daar werkzaam. Dat is goed voor hun ontwikkeling omdat werken op een hogere trede (nog) niet haalbaar is. Maar omdat de plekken bij deze werksoorten veel begeleiding en infrastructuur vragen en meestal lage opbrengsten kennen, heeft dit een fors negatief effect op de financiële bedrijfsvoering van Tomingroep.

In de onderstaande grafiek is ook te zien dat, doordat de instroom van P-wet Doorstroom vooral bij Verpakken, Montage en Kringloop plaatsvindt, en dat het aandeel van deze groep dat gedetacheerd is, dalende is.



P-wet KorteTrajecten: Er was voor eind '24 geraamd met 36 voltijds plaatsen voor mensen die met behoud van uitkering maximaal 6 maanden bij Tomingroep de ontbrekende werknemersvaardigheden zouden opdoen en dan zouden worden bemiddeld naar een baan bij een reguliere werkgever. 36 voltijds plaatsen x 6 maanden betekent dat jaarlijks minimaal 72 inwoners in zo'n traject zouden moeten starten. In de praktijk zijn er sporadisch aanmeldingen, en die leiden vrijwel niet tot dit soort korte trajecten. Verondersteld wordt dat aanbod van Tomingroep niet nodig is, maar daar is nog geen duidelijkheid over.

De middelen in de lumpsum die voor deze trajecten waren bedoeld worden in nauw overleg met de consultants van de gemeenten ingezet voor andere inwoners, zoals de Z-route (zelfredzaamheid) voor statushouders in Gooi & Vechtstreek en in Almere de MAP (module Arbeidsmarkt en Participatie voor inburgeraars) en het Startpunt, waar inwoners, indien nodig, kunnen starten in een extra beschutte werkomgeving. In het Startpunt kan een eerste diagnosetraject worden uitgevoerd om te bezien of werk voor de betrokkene al tot de mogelijkheden behoort, dan wel dat er eerst (ook) aandacht moet zijn voor problematiek op andere leefgebieden.

Midterm review

Bij de start van de huidige bestuursopdracht (2022) is afgesproken om na twee jaar in de te kijken hoe de voortgang van het bedrijfsplan verliep. Dit is gedaan door een midterm review uit te voeren. De opdracht was: Voer de midterm review uit op de nieuwe koers van de ketensamenwerking Tomingroep, die zich richt op de taken rond de nieuwe doelgroepen. Ga na of realisaties in lijn zijn met de afspraken in het businessplan en welke maatregelen eventueel nodig zijn om de gemaakte afspraken te realiseren.

Het onderzoek is in 2023 uitgevoerd en in 2024 gepresenteerd aan het algemeen bestuur.

Conclusies

De belangrijkste conclusies zijn kort samengevat:

- Tomingroep zit in een ander scenario dan verwacht. De financiële resultaten staan extra onder druk doordat Tomingroep tegelijkertijd de krimp en de omvorming naar werkleerbedrijf moet managen (twee transities tegelijkertijd).
- Tomingroep krimpt harder dan verwacht, waardoor er nu een kleiner en ander bedrijf staat dan in het bedrijfsplan beoogd. Dat komt door de snellere daling van de Wsw en doordat minder mensen door de gemeenten worden aangemeld en minder mensen vanuit de aanmeldingen bij Tomingroep worden geplaatst dan verwacht.
- De doelen van het bedrijfsplan worden bij de huidige ontwikkeling en met de huidige werkwijze niet gerealiseerd. De doelen worden binnen de keten niet ervaren als gezamenlijke doelstellingen.
- Gemeenten en Tomingroep handelen meer als opdrachtgever en opdrachtnemer, op uitvoeringsniveau en op strategisch niveau, dan gezamenlijk op te trekken als samenwerkingspartners.
- Verschillende klantmanagers geven aan dat er meer mensen dan nu met de voorzieningen van Tomingroep geholpen zouden kunnen worden, onder andere door een meer divers aanbod.
- Tomingroep heeft verschillende maatregelen genomen die zijn gericht op behoud van het financieel resultaat en een divers aanbod. Dit zijn de juiste maatregelen, maar deze vormen door de veranderde context (krimp, complexere problematiek, grote afstand tot de arbeidsmarkt) nog geen onderdeel van een samenhangend plan gericht op de verdere doorontwikkeling van de organisatie.

Aanbevelingen uit de midterm review

Het onderzoek van de midterm review heeft de volgende aanbevelingen opgeleverd:

- Trek als gemeenten en Tomingroep meer met elkaar op. Vorm gezamenlijke teams.
- Werk gestructureerd en methodisch samen. Maak een samenwerkingsplan.
- Handhaaf de doelstellingen voor de aantallen P-wet in het bedrijfsplan voor 2025.
- Ga door intensieve samenwerking en afstemming in de gezamenlijke teams na hoe het aanbod van Tomingroep kan worden aangepast aan de mogelijkheden en behoeften van kandidaten die het nu nog niet lukt om aan het werk te komen. Stel een aanjager aan die dit proces begeleidt.
- Maak werk van monitoring en sturing in de keten.
- Houdt de strategische KPI's nog eens goed tegen het licht.
- Licht de bedrijfsvoering door en maak een plan, zodat het bedrijf flexibel en doelmatig kan inspelen op de behoeften, de veranderende doelgroep en de veranderende arbeidsmarkt.
- Start met de voorbereidingen van de besluitvorming over de ketensamenwerking na 2025.

Stuurgroep

Het Algemeen Bestuur heeft een stuurgroep ingesteld en de opdracht gegeven om de aanbevelingen uit de midterm review uit te (laten) voeren. De stuurgroep bestaat uit de directeurs Werk en Inkomen van de deelnemende gemeenten en de algemeen directeur van Tomingroep. De stuurgroep stelt een aanjager aan om de uitvoering van de afspraken naar aanleiding van de midterm review te monitoren en te stimuleren.

Planperiode verlengd

De planperiode uit het businessplan zit in z'n laatste jaar en, zoals de laatste aanbeveling van de midterm review aangeeft, er wordt nagedacht over de samenwerking ná 2025. Dit is een intensief en tijdrovend traject. Op voorstel van de stuurgroep heeft het Algemeen Bestuur besloten de huidige planperiode met een jaar te verlengen, dus tot eind 2026.

Opvolging aanbevelingen

De samenwerking tussen medewerkers van de afdelingen Werk en Inkomen en Tomingroep gaat steeds beter. Ook al zijn er nog geen gezamenlijke teams die de behoefte van de inwoner bepalen opdat Tomingroep daar z'n aanbod op kan aanpassen, toch zien we in de praktijk veel voorbeelden van goede samenwerking, zoals de eerder genoemde Z-route, MAP en Startpunt. Vooralsnog ontbreekt een methodisch kader daarbij. Een aanjager die binnenkort zal starten moet hierin verandering brengen.

Directie en Raad van Commissarissen werken hard aan het beheersen van de (financiële) bedrijfsvoering van Tomingroep. Deze staat fors onder druk. Sinds de start van de huidige bestuursopdracht is, anders dan geraamd, de doelgroep met 26% afgenomen. Vele ingrepen zijn gedaan om deze krimp te beheersen. Volgend uit de midterm review was de opdracht van het Algemeen Bestuur om de doelstellingen van het aantal P-wet plaatsen te handhaven. Dit zou weer tot een groei van 150 plaatsen (+ 22% van de totale doelgroep) tot eind 2025 moeten leiden en daarop heeft Tomingroep zich voorbereid, onder andere door het beschikbaar houden van begeleiding en infrastructuur en door het aannemen van voldoende werk. Echter, in de praktijk is Tomingroep ook in 2024 verder gedaald in aantal doelgroepplaatsen. Recentelijk heeft het Algemeen Bestuur besloten dat Tomingroep in de rest van 2025 uit moet gaan van een stijging van 60 i.p.v. 150 voltijdsplaatsen P-wet. In het eerste kwartaal van 2025 zijn er netto 2 P-wetmedewerkers bij gekomen als gevolg van weer een forse uitstroom Wsw was er feitelijk sprake van een krimp van ca. 15 plaatsen.

Met deze grote krimp, beoogde groei en onzekere uitkomst daarvan, en met de aanloop naar een volgende bestuursopdracht per begin 2027, kan Tomingroep in de bedrijfsvoering niet anders doen dan zo flexibel mogelijk rekening houden met alle mogelijkheden qua aantallen inwoners, hun initiële loonwaarde en daarop aan te passen aanbod. Daarbij worden veel maatregelen genomen, maar geen onomkeerbare zoals het verder afbouwen van werksoorten of het nog meer verkopen van fysieke infrastructuur.

Ook al hoeven de doelgroepmedewerkers zich geen zorgen te maken over het hebben van werk, want dat is immers in alle gevallen een verplichting van de deelnemende gemeenten, toch leidt de huidige situatie tot onrust in de organisatie. Dit geldt ook voor ons reguliere personeel dat in de huidige arbeidsmarkt steeds moeilijker te behouden is. Tegelijkertijd is het mooi om te zien hoeveel medewerkers nog steeds kiezen om te werken bij Tomingroep, vooral vanwege de grote maatschappelijke meerwaarde die de organisatie biedt aan de deelnemende gemeenten en vooral aan de inwoners die afhankelijk zijn van de ondersteuning van Tomingroep bij het vinden van leuk, veilig, passend en zinvol werk.

Financiën

In de voorliggende conceptbegroting zijn de financiën van het Werkvoorzieningsschap Tomingroep opgenomen. Slechts op één plek, namelijk in de verloopstaat van het eigen vermogen op pagina 18, staan gegevens over de financiële resultaten van Tomingroep BV. Voor de jaren 2023 en eerder zijn dat de in de goedgekeurde jaarrekening opgenomen cijfers. Voor 2024 zijn dat de voorlopige cijfers, want de jaarrekening moet nog definitief vastgesteld worden. En voor 2025 en verder zijn het benaderingen van resultaten op basis van een groot aantal aannames. Zolang Tomingroep flexibel rekening moet houden met wisselende aantallen doelgroepmedewerkers, die ook nog een grote variëteit in loonwaarde en benodigde ondersteuning hebben, is het niet mogelijk om de bedrijfsvoering verder te optimaliseren en om gedetailleerde ramingen te maken van financiële resultaten in de komende jaren. Zelfs voor het lopende jaar 2025 moet, nu de opdracht voor het aantal doelgroepmedewerkers recentelijk aanzienlijk verkleind werd, opnieuw een werkbegroting opgesteld worden. Voor 2026 zijn nog geen afspraken gemaakt over de aantallen inwoners die vanuit de P-wet

zullen worden geplaatst, en ook niet over de bekostiging daarvan. En hoe aantallen, niveau en dienstverlening in de nieuwe bestuursopdracht per 2027 zullen zijn is al helemaal giswerk. In de verloopstaat op pagina 18 is te zien dat het financieel resultaat van het Werkvoorzieningsschap de afgelopen jaren steeds verder verbetert, terwijl dat van de BV verslechtert. In het verleden moest de BV het Schap financieel ondersteunen, nu is dat andersom. Dit heeft alles te maken met de eerder genoemde steeds hogere subsidiëring van Wsw-plaatsen in het Schap en de tekorten in de subsidiëring van de P-wet die in de BV vallen. Ook zijn er van oudsher geldstromen voor dienstverlening over en weer tussen Schap en BV die gesaldeerd leiden tot een jaarlijkse betaling van ca. € 1,4 miljoen van BV aan het Schap.

Voor de eerste twee jaren van de bestuursopdracht was een geconsolideerd financieel resultaat (Schap en BV tezamen, over twee jaar) geraamd van € 1 miljoen negatief. In deze jaren was het resultaat € + 0,5 miljoen en € - 0,4 miljoen. Daarmee was het resultaat over deze jaren ruim € 1 miljoen beter dan geraamd.

Voor de volgende jaren ('24 en '25) werd een nul-resultaat geraamd. Maar dat is niet meer te realiseren. De eerder genoemde gunstige subsidiëring van de Wsw-medewerkers geldt voor een steeds kleiner aantal dan geraamd en dat heeft een forse impact. Een effect dat we bij alle 90 collega-bedrijven in Nederland zien.

Ook werd er in de ramingen uitgegaan van de kosten en opbrengsten van P-wet-medewerkers zoals die vóór aanvang van de huidige periode door Tominggroep werden gemaakt. Toen nog waren dat mensen die voor lange tijd bij Tominggroep bleven en die een aanzienlijk hogere loonwaarde hadden. Inmiddels weten we dat de huidige instroom heel anders is en dat brengt veel lagere opbrengsten en hogere kosten met zich mee. En zodra de investeringen in arbeidsontwikkeling gaan leiden tot hogere productiviteit wordt het tijd om de betrokkene door te laten stromen naar een reguliere werkgever. Het geïnvesteerde maatschappelijk kapitaal leidt tot meerwaarde bij die werkgever en tot lagere kosten voor de gemeente.

Ook was in de ramingen geen rekening gehouden met de kosten die de forse krimp met zich meebrengt. Volgens een vuistregel die Berenschot noemt in het rapport van de midterm review, zou de krimp van de afgelopen drie jaren meer dan € 6 miljoen hebben gekost, maar dat werd niet in de ramingen opgenomen omdat verdere krimp vanaf 2022 niet meer aan de orde zou zijn. En ook werd niet gerekend met de hoge kosten die te maken hebben met de inzet van uitzendkrachten die nodig zijn als van opdrachtgevers aangenomen werk niet kan worden uitgevoerd door de verwachte, maar niet geplaatste P-wet medewerkers.

Tot slot

Wij hopen met deze toelichting op de begroting voor het Werkvoorzieningsschap Tominggroep voor 2026 meer inzicht te hebben gegeven in het totaal van de ontwikkelingen in en rond Tominggroep. Uiteraard zijn wij altijd bereid tot het beantwoorden van vragen en staan we open voor opmerkingen. Daarvoor zal ik desgewenst graag aanwezig zijn bij commissievergaderingen, politieke avonden, of hoe zo'n overleg in uw gemeenten ook genoemd wordt.

Met dank voor uw betrokkenheid bij Tominggroep,
en met vriendelijke groet,

Ivo Korte
Algemeen directeur Tominggroep BV