KokxDeVoogd

De staat van morgen. Start vandaag.



Toekomstscenario De Bolder

Eindrapportage

20 oktober 2023

Norbert de Blaay & Matthias Blankesteijn

Inhoud

1. Inleiding en vraagstelling 2

1.1 Inleiding 2
1.2 Vraagstelling 2
1.3 Werkwijze 3
1.4 Leeswijzer 3

2. Nadere beschrijving huidige situatie 4

2.1 Inleiding 4
2.2 Maatschappelijk doel De Bolder 4
2.3 Samenstelling personeelsbestand 5
2.4 Omvang personeelsbestand 6
2.5 Investeringen kapitaalgoederen 6
2.6 Financiële effecten 7

3. Toekomstscenario's De Bolder 8

3.1 Inleiding 8
3.2 Toekomstscenario's De Bolder 8
3.2.1 De Bolder maximaal zichtbaar op Texel 8
3.2.2 De maatschappelijke doelstelling en financiële effecten voor De Bolder in balans 8
3.2.3 Minimaal scenario 9

4. Advies 10

4.1 Inleiding 10
4.2 Advies 1: voorkeurscenario 2 10
4.3 Advies 2: aanpassing directiestatuut (korte termijn) 11
4.4 Advies 3: aanpassing governance (langere termijn) 11

Bijlage 1 – Beschrijving productielijnen De Bolder 12

1. Inleiding en vraagstelling

1.1 Inleiding

Al jaren is De Bolder het leer- werkbedrijf op het eiland Texel. De Bolder werkt daarbij vanuit haar missie: het bieden van werkplekken aan inwoners van de gemeente Texel die het (nog) niet lukt om op eigen kracht een passende werkplek te vinden. De Bolder is dus *van,* en werkt *voor* de Texelse samenleving.

Bij De Bolder staan (het recht op) participatie en de daaruit voortvloeiende leer-werktrajecten van de medewerkers centraal. De Bolder biedt onder andere werkervaringstrajecten, beschut werken, re-integratietrajecten en detacheringen bij externe werkgevers. Niet als concurrent van externe werkgevers en met als uitgangspunt dat 'regulier' werk bij een externe werkgever altijd voorrang krijgt boven de werkzaamheden die een persoon bij De Bolder kan uitvoeren.

Het doel van De Bolder is hierbij niet om winst te maken: de gegenereerde inkomsten dragen bij aan een duurzame en financieel-economisch verantwoorde instandhouding van het productiebedrijf als leer-werkomgeving.

In december 2021 stelde de gemeenteraad van Texel de visie sociaal domein 'Wij zijn Texel, Sociaal en Gezond' en het uitvoeringsprogramma Werk en Zekerheid vast. Onderdeel van het uitvoeringsprogramma is onder andere een onderzoek naar de toekomst van leer-werkbedrijf De Bolder (hierna: De Bolder). Dit werd ingegeven door een voorspelde significante afname van het totale personeelsbestand, en daarmee een verwachte afname van de productiecapaciteit van De Bolder.[1][2]

Voor het onderzoek naar de toekomst van De Bolder geldt het uitgangspunt zoals de gemeenteraad deze in december 2021 heeft geuit: De Bolder moet op Texel behouden blijven als beschutte werkplek voor mensen die dit (tijdelijk) nodig hebben. Het onderzoek naar de toekomst van De Bolder is door KokxDeVoogd uitgevoerd. In deze beknopte rapportage gaan wij in op de resultaten van ons onderzoek.

1.2 Vraagstelling

Op basis van bovenstaande zijn voor het onderzoek de volgende vragen geformuleerd:

Werk een toekomstscenario uit voor De Bolder, rekening houdend met de financiële situatie van De Bolder, de veranderingen in de omvang en samenstelling van het personeelsbestand en de staat van het machinepark.

[1] Gemeente Texel, *Uitvoeringsprogramma Werk en Zekerheid, inclusief inburgering,* p.3.
[2] Gemeente Texel, *Tussentijdse rapportage Huis van Ontwikkeling inclusief toekomst de Bolder,* 2022, p.11, p.32.

1.3 Werkwijze

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van documenten en data die De Bolder heeft verzameld. Het betreft onder andere jaarcijfers, prognoses uitstroom van WSW-ers en prognoses van in- en uitstroom van medewerkers uit de Participatiewet. Verder is gebruik gemaakt van investeringsramingen die De Bolder heeft opgevraagd bij organisaties en bedrijven.

Verder zijn gesprekken gevoerd met de directeur en het managementteam van De Bolder, de gemeentesecretaris en de manager sociaal domein. Vanzelfsprekend is ook gesproken met de verantwoordelijke wethouder vanuit het college van B&W.

1.4 Leeswijzer

De eindrapportage van het onderzoek is als volgt opgebouwd: allereerst lichten wij de aanleiding om over de toekomst van De Bolder na te denken nader toe. Vervolgens beschrijven wij verschillende toekomstscenario's voor De Bolder, en geven wij op basis van een analyse een voorkeursscenario weer.

2. Nadere beschrijving huidige situatie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat een beschrijving van de huidige situatie van De Bolder.

In paragraaf 2.2. is de maatschappelijke doelstelling van De Bolder beschreven. Het betreft de doelstelling die door de gemeenteraad ondersteund wordt. In paragraaf 2.3 staan de ontwikkelingen in het personeelsbestand. De komende jaren zal de trend - een verschuiving van Wsw-ers naar Pw-ers – doorzetten. Verder staat in paragraaf 2.4 de ontwikkeling van de omvang van het personeel bij De Bolder. Dat loopt de komende jaren langzaam naar beneden dat komt door de uitstroom van de Wsw-ers en de lagere netto instroom van Pw-ers. In paragraaf 2.5 en 2.5 staat respectievelijk een korte beschrijving van de kapitaalgoederen en de financiële effecten.

2.2 Maatschappelijk doel De Bolder

De Bolder heeft als doel om werkplekken te bieden aan inwoners van de gemeente Texel die het (nog) niet lukt om op eigen kracht een passende werkplek te vinden. De Bolder is dus *van,* en werkt *voor* de Texelse samenleving.

Het Leer-werkbedrijf De Bolder levert daarvoor een passende, waardevolle en duurzame bijdrage aan trajecten van Texelaars, die een steuntje in de rug nodig hebben bij het vinden én behouden van (een vorm van) arbeidsmatige deelname aan de samenleving.

Bij De Bolder staan (het recht op) participatie en de daaruit voortvloeiende leer-werktrajecten van de medewerkers centraal. Participatie draagt bij aan het vergroten van de zelfstandigheid van Texelaars. Leerwerken bij of via De Bolder is zowel doel als middel. De Bolder biedt (korte of langere) werkervaringstrajecten, stages, beschut werken, re-integratietrajecten en begeleiding bij werken op locatie, begeleid werken en detacheringen bij externe werkgevers. Niet als concurrent van externe werkgever en met als uitgangspunt dat ‘regulier’ werk bij een externe werkgever altijd voorrang krijgt boven de werkzaamheden die een persoon bij De Bolder kan uitvoeren.

Het doel van De Bolder is hierbij niet om winst te maken: de gegenereerde inkomsten dragen bij aan een duurzame en financieel-economisch verantwoorde instandhouding van het productiebedrijf als leer-werkomgeving.

Daarbij is ieder mens is uniek en zijn de leer-werktrajecten dus altijd maatwerk, gericht op het verbeteren van de arbeidsmarktpositie. De Bolder denkt daarbij zo veel mogelijk in mogelijkheden, kansen en oplossingen. Daarbij zoekt De Bolder actief naar verbinding met andere partijen, organisaties en maatschappelijke opgaven om haar missie vorm te geven. Daarbij werkt men binnen De Bolder continue aan verbetering van hun prestaties en dienstverlening.

Vanuit dit maatschappelijke doel is voorliggende businesscase dan ook benaderd. Daarom is verder gekeken dan slechts de economische resultaten van verschillende productielijnen, en is in het komen tot een keuze welke productielijnen te continueren en welke stop te zetten het hogere, maatschappelijke doel van De Bolder uitdrukkelijk meegewogen.

2.3 Samenstelling personeelsbestand

Per 1 januari 2015 is de Participatiewet (Pw) in werking getreden. Deze is (onder andere) ter vervanging gekomen van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw). Dit betekent concreet dat er na die datum geen nieuwe medewerkers met een Wsw-indicatie (hierna Wsw'ers) bij De Bolder instromen. Hierdoor zal het aantal mensen met een Participatiewet-indicatie (hierna: Pw'ers) verhoudingsgewijs toenemen.

Dit heeft voor De Bolder in ieder geval drie consequenties:

1. *Daling productiviteit en inzetbaarheid*
   De productiviteit van de medewerkers neemt af door uitstroom van Wsw-ers en instroom van Pw-ers. De medewerkers met een Wsw-indicatie stromen uit. Dit zijn juist vaak medewerkers met een hogere productiviteit en brede inzetbaarheid. Onder de instromende medewerkers met een Pw-indicatie bestaat een aanzienlijk deel uit medewerkers met een indicatie 'beschut werk'. Deze medewerkers hebben een lagere productiviteit dan Wsw-ers, vergen meer begeleiding en zijn minder breed inzetbaar binnen De Bolder. Als gevolg hiervan daalt de productiviteit van De Bolder.[3]
2. *Financiële consequenties daling productiviteit – daling opbrengsten of hogere kosten* Bovengenoemde afname in productiviteit heeft financiële consequenties. Het betekent immers dat ofwel a) met eenzelfde aantal medewerkers minder geproduceerd kan worden (daling opbrengsten), of b) dat meer medewerkers nodig zijn om eenzelfde productiviteit te realiseren (stijging kosten). In alle gevallen levert dat voor De Bolder een minder gunstig financieel resultaat (lagere winst of hoger tekort) op.
3. *Financiële consequenties : hogere exploitatiekosten De Bolder*
   De gemeentelijke bijdragen per Wsw'er[4] zijn op dit moment hoger dan de loonkosten per Wsw'er.[5] Voor de gemeentelijke bijdragen in het kader van de Participatiewet geldt dit niet: de gemiddelde loonkosten per Pw'er zijn voor De Bolder hoger dan de gemeentelijke bijdrage per PW'er.[6] Doordat de instroom van Wsw'ers is afgesloten, neemt het aantal Pw'ers verhoudingsgewijs toe. Per saldo betekent dat voor De Bolder dat medewerkers met een lagere productiviteit hogere exploitatiekosten met zich meebrengen. In beperkte mate kunnen deze kosten in hogere tarieven aan de klanten worden verwerkt. Waar dit niet lukt zal deze stijging in kosten leiden tot een hogere gemeentelijke exploitatie bijdrage (bij gelijkblijvende omvang van de medewerkers).

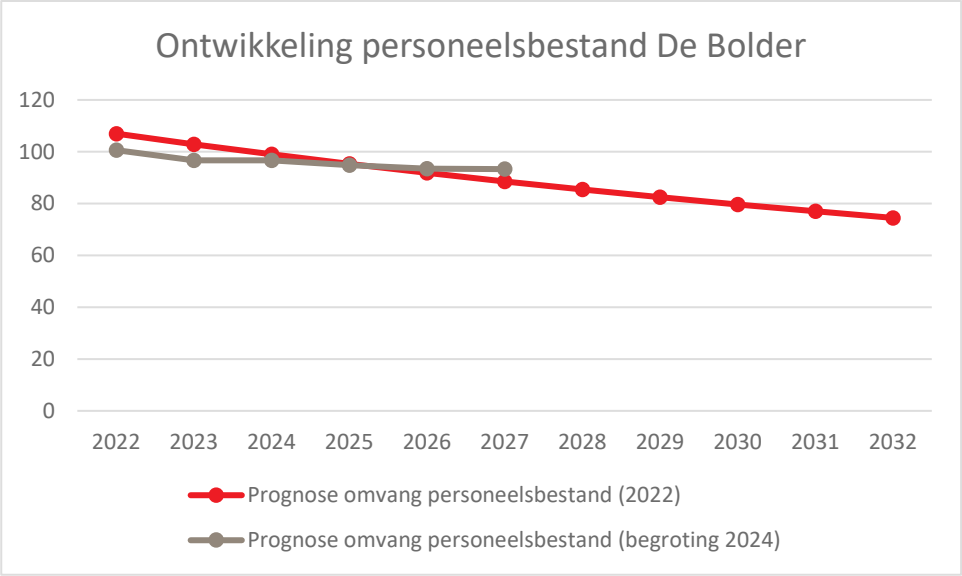
[3] Begroting De Bolder 2024, p. 3
[4] Gebaseerd op de Rijksbijdrage voor Wsw-ers
[5] Begroting De Bolder 2024, p. 16
[6] Begroting De Bolder 2024, p. 16

2.4 Omvang personeelsbestand

Over wat bovengenoemde ontwikkeling betekent voor de totale omvang van het personeelsbestand van De Bolder zijn in de loop van de tijd verschillende beelden ontstaan. In eerste instantie werd een forse afname van het personeelbestand voorspeld.[7][8] Op basis van managementinformatie van De Bolder is dit beeld echter gedurende het onderzoek gewijzigd. Na 2022 is nog steeds sprake van een afname, maar deze is beperkter dan eerder voorspeld.[9]

Waar in eerste instantie voor de periode 2022-2027 een afname in het personeelsbestand van 17,2% werd voorspeld, is dit in de begroting 2024 bijgesteld tot een afname van 7,3% voor de periode 2022-2027. Voor de periode na 2027 bevat de begroting 2024 geen verdere prognoses.

In het onderstaande overzicht is de ontwikkeling van de omvang van het personeel schematisch aangegeven.



Figuur 1: Ontwikkeling totaal aantal fte De Bolder 2022-2027

2.5 Investeringen kapitaalgoederen

Sinds 2015 hebben er niet of nauwelijks investeringen bij De Bolder plaatsgevonden in de kapitaalgoederen (machinepark). Het gevolg daarvan is dat het gehele machinepark nagenoeg economisch is afgeschreven. Veel machines zijn tevens aan het einde van de technische levensduur.

[7] Gemeente Texel, *Uitvoeringsprogramma Werk en Zekerheid, inclusief inburgering,* p.3.
[8] Gemeente Texel, *Tussentijdse rapportage Huis van Ontwikkeling inclusief toekomst de Bolder,* 2022, p.11, p.32.
[9] Begroting De Bolder 2024, p. 10, p. 17

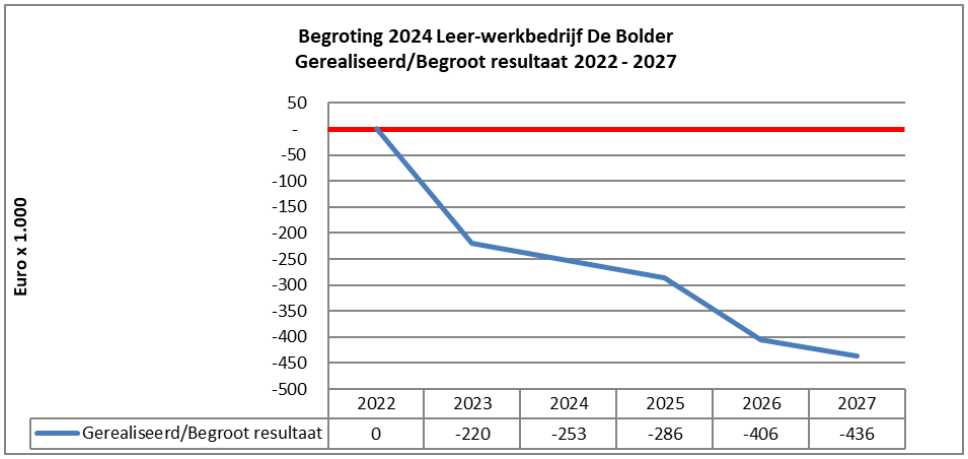
Op korte termijn zijn in elk van de productielijnen relatief grote investeringen noodzakelijk. De totale omvang van de investering bedraagt tussen de € 2,0 en 2,6 miljoen. De omvang van de investeringen is afhankelijk van welke productielijnen worden behouden en welke (als gevolg van de daling van het personeelsbestand) gesloten of afgestoten worden.

Een beschrijving van de productielijnen bij De Bolder is opgenomen in bijlage 1.

2.6 Financiële effecten

Het lukt De Bolder naar verwachting niet langer om de meerjarenbegroting sluitend te krijgen. De meerjarenbegroting 2024-2027 van De Bolder laat een structureel negatief resultaat zien, van €-253.000 in 2024, oplopend tot €-436.000 in 2027. Dit is exclusief grootschalige investeringen die nodig zijn in de verschillende productielijnen.

Dit leidt ertoe dat er voor de verliezen vanaf het jaar 2023 een aanspraak moet worden gedaan op de reserves van De Bolder. Vanaf 2027 lukt dit niet meer, en moet in de huidige situatie een beroep worden gedaan op de gemeente Texel.[10]



(fig. 1: Ontwikkeling resultaat 2022-2027[11])

[10] Begroting De Bolder 2024, p. 18, p. 23
[11] Begroting De Bolder 2024, p. 9

3. Toekomstscenario's De Bolder

3.1 Inleiding

Om te komen tot een uitwerking van een passend toekomstscenario voor De Bolder hebben wij verschillende toekomstscenario's opgesteld. Deze scenario's zijn gebaseerd op drie criteria:

1. **Het maatschappelijke doel van De Bolder:** het bieden van werkgelegenheid aan inwoners van de gemeente Texel die het (nog) niet lukt om op eigen kracht een passende werkplek te vinden. De Bolder is hierbij *van*, en werkt *voor* de Texelse samenleving.
2. **Het voldoen aan het wettelijk kader van de Participatiewet**: het bieden van voldoende plekken voor inwoners met een indicatie *beschut werk.*
3. **Een gezonde, op langere termijn houdbare financiële situatie van De Bolder**: er voor zorgen dat de continuïteit van de bedrijfsvoering geborgd wordt zodat met de activiteiten ook inkomsten worden gegenereerd.

Op basis van deze criteria zijn drie mogelijke toekomstscenario's voor De Bolder onderscheiden.

3.2 Toekomstscenario's De Bolder

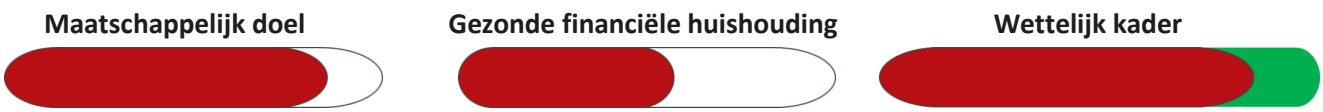
Onderstaand zijn de drie mogelijke toekomstscenario's voor De Bolder uitgewerkt. Per scenario is aangegeven hoe deze zich verhoudt tot de opgestelde criteria.

3.2.1 De Bolder maximaal zichtbaar op Texel

Productieactiviteiten die niet leiden tot een bijdrage aan het eiland, of niet leiden tot zichtbaarheid van De Bolder op het eiland worden op termijn afgeschaald. In dit scenario is De Bolder maximaal zichtbaar op het eiland.

Concreet betekent dit dat de wasserij, varia fijnwerk, buitendienst en detachering als productielijnen blijven. De productielijnen vloerplaten en de houtzagerij worden zo snel als mogelijk worden afgeschaald.

Het bieden van werk aan zowel Wsw'ers als Pw'ers (beschut werk en praktijkroute) is hierbij mogelijk. In dit scenario doet De Bolder dus meer dan alleen het bieden van *beschut werk.*



3.2.2 De maatschappelijke doelstelling en financiële effecten voor De Bolder in balans

Zichtbaarheid op het eiland blijft in dit scenario belangrijk, maar in de keuze voor productieactiviteiten wordt een balans gezocht tussen zichtbaarheid en de financiële effecten die het voortzetten van productieactiviteiten met zich meebrengt.

In dit scenario wordt De Bolder zo ingericht dat De Bolder kan blijven voorzien in leer- werktrajecten voor zowel Wsw'ers als Pw'ers (beschut werk en praktijkroute).

Concreet betekent dit dat de productielijnen houtzagerij en de buitendienst zo snel als mogelijk worden afgeschaald. De productielijn vloerplaten wordt gecontinueerd, aangezien de positieve financiële effecten een bijdrage leveren aan de minder renderende productielijnen, zoals varia/fijnwerk. Daarnaast blijft de wasserij open.

Ook in dit scenario doet De Bolder meer dan alleen het bieden van *beschut werk,* en doet het dus meer dan het wettelijk kader.



3.2.3 Minimaal scenario

In dit scenario biedt De Bolder op termijn alleen nog leer- werktrajecten aan de doelgroep *Beschut Werk.* Dit is de zwakste doelgroep. Dit scenario heeft als gevolg dat, op enkele productieactiviteiten na (wasserij en varia/fijnwerk), de werkzaamheden van De Bolder worden afgebouwd. Pw'ers die buiten de doelgroep *beschut werk* vallen zullen leer- werktrajecten bij andere opdrachtgevers op het eiland moeten vinden.

Ook productielijnen die op dit moment positief bijdragen aan het financieel resultaat van De Bolder worden (op termijn) ook afgeschaald, zoals de productielijn vloerplaten. Deze blijven open zoalng er genoeg Wsw-ers zijn. De Bolder voldoet in dit scenario dus aan het wettelijk kader, en voorziet niet in aanvullende diensten buiten dit kader.

Het afschalen van alle productielijnen - behalve de lijnen die bijdragen aan beschut werk (wasserij en varia/fijnwerk)- kost echter wel tijd. De Bolder heeft immers de komende jaren nog een breder personeelsbestand dan alleen de groep met een indicatie *beschut werk.*



4. Advies

4.1 Inleiding

Om te komen tot een advies over een voorkeursscenario is de maatschappelijke doelstelling van De Bolder door ons als vertrekpunt genomen: het bieden van werkplekken aan inwoners van de gemeente Texel die het (nog) niet lukt om op eigen kracht een passende werkplek te vinden. De Bolder is dus *van,* en werkt *voor* de Texelse samenleving. Dit vormt het uitgangspunt voor ons advies.

4.2 Advies 1: voorkeurscenario 2

Vanuit deze maatschappelijke doelstelling geredeneerd adviseren wij om scenario 2 te kiezen: de maatschappelijke doelstelling en financiële effecten voor De Bolder in balans. In dit scenario staat de maatschappelijke doelstelling van De Bolder centraal en is er oog voor het realiseren van een gezonde, op langere termijn duurzame financiële huishouding.

Met scenario 2 gaat de gemeente Texel verder dan de wettelijke kaders uit de Participatiewet (Pw). De Pw gaat er immers vanuit dat leer-werkbedrijven als De Bolder zich ontwikkelen naar bedrijven waar werkplekken zijn voor een dalend Wsw-bestand en werkplekken worden aangeboden voor *beschut werk.* Alles wat meer dan de doelgroep van Wsw en *beschut werk* wordt aangeboden is extra.

Gezien de positie van Texel zijn er naar onzes inziens goede argumenten om te kiezen voor een bredere doelgroep. Op Texel is er veel arbeid in de toeristische sector en de agrarische sector. Er is echter niet veel productiewerk op het eiland. Daarin verschilt Texel van veel andere regio's waar productiewerk wel beschikbaar is in de omgeving. Dat maakt dat De Bolder met haar productielijnen een bijzondere rol speelt in het aanbod van werk dat minder snel door reguliere werkgevers op het eiland kan worden overgenomen. Daarmee biedt De Bolder belangrijk werk aan een groep van Pw-ers die naar verwachting anders moeilijk aan de slag zal komen.

Desalniettemin is onvermijdelijk dat De Bolder in scenario 2 deels met reguliere werkgevers gaat concurreren om mensen met een indicatie Pw te verwerven. Als dat zo is dan is het ook belangrijk dat De Bolder daar niet een specifieke voorkeurspositie in krijgt maar juist gelijk wordt geschakeld met andere werkgevers. In onze ogen maakt De Bolder straks dan ook geen onder deel meer uit van de gemeente Texel. Wij denken dat (op termijn) een 100% deelneming van de gemeente Texel in De Bolder een logische keuze zou zijn. Oftewel een andere governance dan nu.

In scenario 2 is het belangrijk dat er binnen De Bolder een maatschappelijk ondernemende houding is. Nog meer dan dat nu al is.

4.3 Advies 2: aanpassing directiestatuut (korte termijn)

Verder is ons advies om het directiestatuut aan te passen. Voor de korte termijn is het belangrijk dat het directiestatuut zodanig wordt aangepast dat de verantwoordelijkheden transparant zijn. Verder dient duidelijk te zijn welke producten en diensten van de gemeentelijke organisatie worden ingekocht en welke door de eigen ambtelijke staf van De Bolder wordt uitgevoerd.

4.4 Advies 3: aanpassing governance (langere termijn)

Voor de langere termijn adviseren wij – nadat de investeringen zijn gedaan - om naar een andere governance structuur over te gaan. Op basis van de huidige wetgeving (en de huidige taken van De bolde) zouden wij daarbij adviseren om over te gaan naar een overheids BV.

De keuze om een grotere doelgroep te bedienen en maatschappelijk te ondernemen vraagt in onze ogen niet alleen om investeringen maar ook op termijn om een andere governance. Immers: het belang van een gelijk speelveld tussen De Bolder en andere aanbieders van werk voor de niet-primaire doelgroep van De Bolder weegt dan zwaarder dan wanneer De Bolder ‘slechts’ beschut-werkplekken zou bieden.

De ondernemingsrisico’s nemen toe. Voor de bredere doelgroep zullen ook nieuwe producten en markten moeten worden verkend om tijdig op de veranderingen in de markt in te kunnen spelen. Dat brengt ook grotere ondernemingsrisico’s met zich. Althans groter dan dat deze er nu zijn.

Dit rechtvaardigt in onze ogen een andere governance structuur. Aan de ene kant om ruimte te geven aan het ondernemerschap en aan de andere kant ook om de politieke verantwoordelijkheid voor een productiebedrijf te beperken.

Bijlage 1 – Beschrijving productielijnen De Bolder

Wasserij

Analyse doelgroep
Doordat de afdeling voor een brede groep medewerkers toegankelijk is, geeft deze lijn de mogelijkheid om een brede groep van medewerkers met zowel een Wsw als een Pw-indicatie een werkplek te geven. Het betreft ook werknemers met een indicatie beschut werk. Het is daarbij een productielijn die redelijk arbeidsintensief is en (niet geheel onbelangrijk) werkt voor de toeristische sector die erg belangrijk i voor Texel. Deze afdeling past daarmee goed in de missie van De Bolder.

Personeel
De productielijn Wasserij betreft een relatief grote afdeling van De Bolder, met 24 medewerkers (opgebouwd uit WSW 17,94 fte/ PW 2,68 fte). Het werk is voor het overgrote deel van de medewerkers goed uit te voeren, echter niet voor de zwakste groep.

Het aantal Wsw-ers loopt terug van 17,94 fte naar ongeveer 12 fte in 2030. Het aantal PW-ers blijft naar verwachting constant. Uit de doelgroep van Pw praktijkroute zullen ongeveer 5 fte moeten worden aangetrokken.

Activa
Het volledige machinepark voor de afdeling Wasserij is economisch afgeschreven. Als machines stil komen te staan dan wordt gepoogd deze te repareren. Dit wordt echter steeds lastiger. Al snel dient dan de vraag of vervanging (investeringen) mogelijk is. Om een indicatie te geven van benodigde investeringen zijn reeds enkele offertes om de Wasserij te vernieuwen opgevraagd.

In het scenario dat de Wasserij gemoderniseerd zou worden (uitgaande van een capaciteit van 500.000 kg per jaar) zouden de investeringskosten voor de gemeente uitkomen op zo'n €1.915.000.[12] Het betreft niet een investering in één keer maar een investering die gefaseerd zal gaan plaatsvinden.

Markt
Het huidige potentieel van wasvolume op het eiland Texel bedraagt zo'n 90 tot 100 ton per week vanuit de toeristische sector. Dit is berekend op basis van één wissel van een hotelkamer of een andere toeristische verblijflocatie. Dat is c.a. 6x meer aan potentiële markt dan het huidige deel van de markt van de wasserij van De Bolder. Kortom: er is meer vraag op het eiland dan dat De Bolder capaciteit in de wasserij heeft.

Er is op Texel sprake van een stabiel toeristisch ondernemingsklimaat, ondanks de situatie in de wereld, maar wel sterk seizoen afhankelijk. De vraag piekt in de zomer en is flink lager in de periode daarbuiten.

[12] Presentatie Wasserij voor- en nadelen, 21 maart 2023.

Daarnaast is er een economisch potentieel voor De Bolder door – net als andere aanbieders- te investeren in het linnenverhuur.

Een grote professionele wasserij op Texel zal het totale volume van 100 ton per week aankunnen. Echter is het niet te verwachten dat alle ondernemers op het eiland naar één wasserij zullen gaan. Verder is het zo dat er voor de piekbelasting ook landelijke wasserij ketens zijn. De Bolder kan daar vanuit de maatschappelijke doelstelling ook voor ondernemers een zeer aantrekkelijke partner zijn.

SWOT wasserij en textiel

Sterkte	• Aantrekkelijke afdeling, geschikt voor bijna de gehele doelgroep van Wsw en Pw
	  ○ Lichte, repeteerbare werkzaamheden
	  ○ Gevarieerde taken
	• Gemakkelijk op- of af te schalen (zomerpiek/winterdip, in combinatie met andere afdelingen en/of werkzaamheden

Zwakte	• Bij een modernisering is een grote gemeentelijke investering van € 1.915.000 nodig die gefaseerd zal plaatsvinden.
Kansen	• Bij een modernisering blijft het mogelijk om voldoende wasvolume te genereren van het eiland, onder de voorwaarde dat de klanten dit door De Bolder willen laten uitvoeren. Dit vraagt binnen de maatschappelijke doelen van De bolder wel een commerciële insteek. De Bolder wordt als maatschappelijke verantwoorde partner gezien en beperkt de ecologische footprint van een opdrachtgever.
Bedreigingen	• Bij vergroting van aantal wasklanten en/of wasvolume neemt de verwachting van leveringsbetrouwbaarheid van De bolder toe. Dat zal uiteraard voor De Bolder een uitdaging zijn met de doelgroep van Wsw en Pw. Dat zal moeten worden bewezen. • Wsw en Pw is slecht bestand tegen hoge prestatiedruk (bij toenemende verwachtingen ten aanzien van de leveringsbetrouwbaarheid)

Houtzagerij

Analyse doelgroep
Het feit dat het werk bij de houtzagerij maar door een relatief kleine groep kan worden uitgevoerd, maakt dat deze productielijn minder goed past in de missie van De Bolder.

Personeel
De productielijn Houtzagerij betreft een relatief kleine afdeling, met negen medewerkers (opgebouwd uit WSW 4,74 / PW 1,49).Het werk is slechts voor een kleine doelgroep WSW-ers goed uit te voeren. Het is voor Pw-ers minder geschikt vanwege techniek en fysieke kenmerken van het werk. Dat betekent dat er geen plaats is voor beschutte werkplekken.

De uitstroom van personeel vraagt binnen deze productielijn specifieke aandacht: In 2025 gaan twee ervaren Wsw medewerkers, waar de productielijn erg van afhankelijk is, met pensioen. De verdere instroom vanuit Pw is minimaal, waardoor aannemelijk is dat de productielijn niet gecontinueerd kan worden wanneer deze twee ervaren Wsw medewerkers uitstromen.

Het aantal Wsw-ers loopt terug van 4,73 fte naar ongeveer 3,3 fte in 2030. Het aantal PW-ers daalt van 1,49 naar 0,5 fte. Als deze productielijn in stand gehouden wordt dan betekent dat 2,5 fte vanuit de praktijkroute moeten worden aangetrokken.

Machinepark

Alle machines van de houtzagerij zijn economisch afgeschreven. In het scenario dat de productielijn Houtzagerij gecontinueerd wordt is er een gemeentelijke investering benodigd van €415.000.[13]

Markt
Op de houtafdeling staan twee grote CNC-aangestuurde zaagmachines, die grotendeels zagen voor de afdeling vloerplaten. De inzet van deze twee zagen is gekoppeld aan de marktvraag van de vloerplaten afdeling. Voor de ene afnemer kan het grillig zijn en voor andere afnemer is dit stabieler. Zoals gezegd, lastig voorspelbaar.

Er staan ook houtbewerkingsmachines, waarmee De Bolder houten zomerartikelen en onderdelen maakt voor speelgoedartikelen. Een deel van de artikelen wordt verder bewerkt en of verpakt op de afdeling Varia/fijnwerk. De producten zijn voor een klein deel bestemd voor de toeristenindustrie op het eiland, maar worden vooral buiten het eiland afgenomen. Bijvoorbeeld tentharingen, snijplanken, drooglijnsets, garnalennetten, productstalen voor afnemers vloerplaten en bierproeverij plankjes.

[13] Kopie van calculatiemodel hout uv.xlx

SWOT hout en zagerij

Sterkte	• Het zagen van grote vloerplaten realiseert een goed rendement op de afdeling vloerplaten (interne logistiek) • In winterperiode biedt de houtafdeling voldoende alternatieve werkplekken voor andere afdelingen die het dan minder druk hebben. • In Europa is De Bolder het enige bedrijf dat houten tentharingen maakt.
Zwakte	• Economisch en deels technisch afgeschreven machinepark waar een gemeentelijke investering van € 415.000 nodig is • Vraagt veelal fysiek fitte medewerkers; geen werkplekken voor medewerkers met de indicatie beschut werk • Vraagt vooral medewerkers met technisch inzicht die de machines kunnen bedienen (o.a. softwarematig aangestuurde zaagmachines) aan invoerzijde van machines • Bij het kort- en langdurig in stand houden van deze afdeling dienen preventiemaatregelen in het kader van de veiligheid van medewerkers te worden genomen die relatief grote investeringen vragen
Kansen	• Gevraagd zaagwerk is afhankelijk van de afzet vloerplaten (en dus met lastige forecast)Uitbreiden van klein zaagwerk kan pas na investeringen in de machines en de acquisitie van de bijbehorende werkzaamheden
Bedreigingen	• Bij keuring van de machines kunnen deze mogelijk stilgelegd worden omdat deze economisch en technisch afgeschreven zijn. • Na pensionering van één (Wsw) voorman wordt de aansturing door een werkleider (met een indicatie Pw) lastiger • Snel afnemende arbeidspopulatie van Wsw-ers

Vloerplaten

Analyse doelgroep
Doordat de afdeling voor een brede groep medewerkers toegankelijk is, geeft deze lijn de mogelijkheid om een brede groep van medewerkers met zowel een WSW als een PW-indicatie een werkplek te geven. Deze afdeling past daarmee goed in de missie van De Bolder.

Hierbij zijn wel een aantal kanttekeningen te maken:

- De afzetmarkt voor vloerplaten heeft een volatiel karakter. Dat betekent afhankelijk van conjunctuur. Dit heeft De Bolder recent met een terugvallende vraag door de bouwcrisies en de oorlog in de Oekraïne. ondervonden. De doelgroep van medewerkers van De Bolder heeft baat bij een meer stabiel karakter.
- De toekomstbestendigheid van de afdeling Vloerplaten wordt betwijfeld. De vraag is hoelang er nog vraag van consumenten is naar het product vloerplaten.

Personeel
De productielijn Vloerplaten betreft een grote afdeling, met 28 medewerkers (opgebouwd uit WSW 12,87 fte/ PW 8,28 fte). Het werk is voor het overgrote deel van de medewerkers (zowel Wsw als Pw) goed uit te voeren, echter niet voor de zwakste groep (vanuit het beschut werk). Ook met de verdere uitstroom van medewerkers met een Wsw-indicatie is deze productielijn dus nog handhaafbaar. Het betreft dan vooral mensen met een indicatie Pw praktijkroute.

Het aantal Wsw-ers loopt terug van 12,87 fte naar ongeveer 10,5 fte in 2030. Het aantal PW-ers daalt van 8,5 naar ongeveer 8 fte. Als deze productielijn in stand gehouden wordt dan betekent dat 3 fte vanuit de praktijkroute moeten worden aangetrokken.

Activa
Het volledige machinepark voor de afdeling vloerplaten is economisch afgeschreven. De machines zijn ook technisch verouderd. Wanneer een machine er mee stop wordt gepoogd deze te repareren. Dit wordt echter steeds lastiger.

In het scenario dat de productielijn Vloerplaten wordt gecontinueerd is er sprake van een benodigde investering van €457.000.[14]

Markt
De vloerplaten afdeling van De Bolder bedient twee klanten, namelijk Unifloor en Forbo. Dit zijn de enige afnemers in de Europese markt; monopolisten. De Bolder levert meer dan 70% van het totale marktvolume. De omvang van de vraag is afhankelijk van de behoefte uit in de markt.

[14] Kopie van calculatiemodel hout uv.xlx

Tot 2022 was het werkaanbod stabiel, maar de situatie van vandaag is veranderd naar een moeilijk te voorspellen marktvraag afhankelijk van de conjunctuur. De klanten geven een verwachting voor 2023 met een afname van de vloerplatenproductie van gemiddeld 10-15% over de gehele productenrange. Een verwachting voor 2024 is lastig te maken. Het is echter wel duidelijk dat de afname van dit product volatiel is in een onzekere markt en dat de vraag is hoe bestendig het product op langere termijn is qua toepassing.

SWOT - vloerplaten

Sterkte	• Twee trouwe afnemers • Meer dan 70% marktaandeel • Goed rendement
Zwakte	• Economisch en technisch verouderd machinepark waarin een gemeentelijke investering van € 457.000 nodig is. • Vraagt veelal fitte medewerkers; geen werkplekken voor medewerkers met de indicatie beschut werk • Gedeelde risicospreiding doordat de twee monopolisten worden bediend. • Geen acquisitie van nieuwe klanten mogelijk • Forecast productie blijft moeilijker vanwege conjunctuur • Producten gaan van het eiland af (zelfs naar het buitenland). Alleen als werksoort een binding met de Texelse bevolking
Kansen	• De ene afnemer is stabieler dan de andere. Er zijn mogelijkheden om varianten op de vloerplaten te ontwikkelen
Bedreigingen	• Afzet is afhankelijk van de conjunctuur

Buitendienst

Analyse doelgroep
Het werk in de buitendienst is zichtbaar werk richting de Texelse samenleving. Wanneer begeleiding door voormannen kan worden geborgd, is dit een productielijn die goed in de missie van De Bolder past.

Personeel
De afdeling Buitendienst bestaat op dit moment uit 13 medewerkers (opgebouwd uit: Wsw 10,23 fte / Pw 2,25 fte). De productielijn kent echter een beperkte doelgroep: het werk vereist fysiek fitte medewerkers die redelijk zelfstandig kunnen erken met een uitvoerder (begeleider) op afstand. Daarnaast zijn de voormannen veelal aangesteld vanuit de doelgroep. Op dit moment zijn dit voornamelijk medewerkers met een WSW-indicatie. Continuering van deze productielijn vraagt dus dat voor de rol van de voormannen op termijn vervanging van buiten de Wsw-doelgroep moet worden gevonden. Als dat niet kan met de mensen met een Pw indicatie dan betekent dat deze werkzaamheden niet meer door De Bolder kunnen worden uitgevoerd. Het is namelijk geen beleid van De Bolder om medewerkers die 'regulier' aan het werk kunnen aan te trekken voor De Bolder.

Het aantal Wsw-ers loopt terug van 10,23 fte naar ongeveer 6,6 fte in 2030. Het aantal PW-ers blijft naar verwachting constant. Als deze productielijn in stand gehouden wordt dan betekent dat 4,5 fte vanuit de praktijkroute moeten worden aangetrokken.

Activa
De machines (o.a. auto's) en het gereedschap van de productielijn Buitendienst zijn volledig economisch afgeschreven. Wanneer hier investeringen in moeten worden gedaan, zal de afdeling Gemeentewerken, waarvoor De Bolder werkt, de investeringen in auto's doen. De overige investeringen doen moeten door De Bolder zelf worden gedaan.[15] De hoogte van de benodigde gemeentelijke investering is onbekend.

Markt
De buitendienst van De Bolder bedient één klant, namelijk Gemeentewerken van de Gemeente Texel.
Het werkaanbod kan door de opdrachtgever afgestemd worden op de beschikbare formatie van De Bolder.
Door de buitendienst wordt groenonderhoud uitgevoerd van plantsoenen in Den Burg en wordt ook maaiwerk uitgevoerd. Tevens wordt de algemene begraafplaats in Den Burg bijgehouden. Daarnaast legen zij in kader van dienstverlening de openbare vuilnisbakken op het eiland.

In de centra van de dorpen worden door de medewerkers prikrondes uitgevoerd, waarbij het zwerfafval wordt opgepikt met de prikstok en daarna afgevoerd. Daarnaast worden de verwijsborden door de buitendienst geplaatst en onderhouden.

[15] Logboek businesscase de Bolder, nr. 24

SWOT buitendienst - groen

Sterkte	• Stabiele en betrouwbare afnemer waar medewerkers gedetacheerd worden • Zichtbaar werk vanuit De Bolder voor de Texelse bevolking • Draagt maximaal bij aan de maatschappelijk doelstelling van De Bolder – van en voor Texel.
Zwakte	• Economische afgeschreven machinepark waar gemeentewerken in auto's wil investeren. De overige investeringen zijn aan De Bolder zelf. De hoogte van de gemeentelijke investering is onbekend. • Vraagt veelal fysiek fitte medewerkers die redelijk zelfstandig kunnen werken met een uitvoerder (begeleiding) op afstand; geen werkplekken voor medewerkers met de indicatie beschut werk
Kansen	• Voldoende werk vanuit gemeente Texel beschikbaar • Uitbreiden van werk mogelijk
Bedreigingen	• Na pensionering van twee Wsw voormannen wordt de aansturing (op afstand) door een werkleider vanuit de doelgroep Pw naar verwachting onmogelijk • Snel afnemende arbeidspopulatie WSW en instroom vanuit PW qua eisen lastig.

Varia/fijnwerk

Analyse doelgroep
De productielijn Varia/fijnwerk is noodzakelijk om te handhaven om op langere termijn werk te kunnen bieden aan de groep met de grootste ondersteuningsvraag. Het betreft medewerkers die niet plaatsbaar bij reguliere werkgevers en aangewezen op beschut werk. . Daarmee past deze productielijn goed in de missie van De Bolder.

Personeel
De productielijn Varia/fijnwerk betreft een relatief kleine afdeling met 14 medewerkers (opgebouwd uit: 6,7 WSW fte / 0,88 PW fte). Het is werk wat iedereen in de doelgroep uit kan voeren, maar voor meer capabele medewerkers is het werk niet uitdagend genoeg. De doelgroep is daarmee beperkt.

Het aantal Wsw-ers loopt terug van 6,7 fte naar ongeveer 4,6 fte in 2030. Het aantal PW-ers blijft naar verwachting gelijk. Voor het in stand houden van deze productielijn is ongeveer 2,3 fte vanuit het Pw beschut werk nodig.

Activa
In het scenario dat de productielijn Varia/fijnwerk wordt gecontinueerd is er sprake van een verwaarloosbare benodigde investering.

Markt
Op deze afdeling werkt een groep medewerkers waarbij extra intensieve begeleiding gevraagd wordt. In samenwerking met de werkleider worden hier wasserij-, verpakkings- en eenvoudige montagewerkzaamheden uitgevoerd.

De producten die worden samengesteld zijn garnaalnetten, kleine sjoelbakken en stalen t.b.v. afnemers vloerplaten afdeling. Verder worden er bedrukkingswerkzaamheden, verpakkingswerkzaamheden en het samenstellen van servicesets voor lokale afnemers uitgevoerd.

SWOT varia/fijnwerk

Sterkte	• Draagt maximaal bij aan de missie van De Bolder (hier werkt de groep met de laagste loonwaarde); werkplekken voor medewerkers met de indicatie beschut werk. • Door uitbreiding met verpakkingswerkzaamheden een onderdeel met een stabiele werkvoorraad en werkzaamheden • Nieuwe opdrachten kunnen veelal zonder dure investeringen worden uitgevoerd • Ideale afdeling voor “stopwerk” van andere afdelingen • Werksoort verpakkingswerkzaamheden sluit goed aan in de gedachte om lokaal dienstbaar te zijn.
Zwakte	• Laag productierendement • Bezetting op dit moment alleen in de ochtend, beperkt aantal werkplekken en uitbreidingsmogelijkheden voor productie voor klanten
Kansen	• Afdeling verricht ook eenvoudig montage werk . Hieronder kunnen eenvoudig verpakkings- en montage werkzaamheden worden verstaan, zonder kapitaal intensieve investeringen. Hier liggen kansen voor de afdeling op extra werkzaamheden
Bedreigingen	• De opbrengsten zijn door de werksoortwaarde laag en kunnen van invloed zijn op het financiële resultaat van de afdeling/werksoorten