

# Adviesrapport strategische koers Ergon

Advies aan Ergon, Eindhoven, Heeze-Leende, Valkenswaard,  
Veldhoven en Waalre

10 OKTOBER 2025

# Inhoudsopgave

## 1 Inleiding

Pagina 3

## 2 Terugblik

Pagina 5

## 3 Verkenning varianten

Pagina 8

## 4 Weging varianten

Pagina 22

## 5 Uitwerking voorkeursvarianten en afspraken

Pagina 29

## 6 Transitieplan

Pagina 40

## 7 Advies Berenschot

Pagina 46

## 8 Bijlagen

Pagina 49



# Inleiding

10 OKTOBER 2025



# Inleiding

Ergon staat voor de uitdaging om een nieuwe strategische koers te bepalen voor de periode vanaf 2027. De ontwikkelingen van de doelgroep in de Participatiewet, het daaropvolgende (financiële) beleid van het Rijk en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zorgen ervoor dat Ergon in een sterk veranderende omgeving zit. De huidige strategische koers loopt eind 2026 af en er is behoefte aan een nieuwe koers die inspeelt op deze transitie. Daarom moet een nieuwe strategische koers worden uitgezet waarbij meerjarige afspraken gemaakt worden over volumes, doelstellingen, financiën, doelgroep etc. Bovendien is deze nieuwe koers van belang voor keuzes ten aanzien van de huisvesting. Berenschot is gevraagd een adviesrapport op te stellen over de nieuwe strategische koers in een gezamenlijk proces met gemeenten en Ergon.

## Proces

De uitvoering van dit project is in vijf fasen opgedeeld:

1. Verkenning: nulmeting Ergon, uitdagingen toekomst (april-mei)
2. Spiegeling gemeenten: wensen en (financiële) mogelijkheden van deelnemende gemeenten (mei-juli)
3. Opstellen en uitwerken van varianten (juli-augustus)
4. Multicriteria-analyse en selectie voorkeursvariant (augustus)
5. Opstellen eindrapportage en voorgesteld besluit (september)

## Leeswijzer

In het voorliggende adviesrapport zijn opgenomen:

- Een **terugblik** op de tussenrapportage van juni 2025. Deze rapportage biedt inzicht in de uitgangspositie van Ergon op dit moment. De kern hiervan is samengevat in hoofdstuk 1 van dit document; de belangrijkste onderdelen van de tussenrapportage zijn opgenomen in de bijlage.
- Advies ten aanzien van de **strategische koers**:
  - Een reflectie op de strategische keuzes die op basis van de uitgangspositie van Ergon voorliggen.
  - Een toelichting op en doorrekening van een basis- en nulsceario, en van drie verschillende varianten voor de toekomstige koers van Ergon.
  - Een weging van de drie varianten in de vorm van een multicriteria-analyse.
  - Een doorvertaling van de twee voorkeursvarianten naar gemeentelijke budgetten
  - Advies over te maken aanvullende afspraken in de strategische koers
  - Voorgestelde besluitvorming ten aanzien van de strategische koers
- Advies ten aanzien van het **transitieplan**.



# Terugblik

10 OKTOBER 2025

# Context en startfoto

## Ontwikkelingen in de Participatiewet

De Participatiewet, ingevoerd in 2015, heeft als doel om iedereen met arbeidsvermogen naar werk toe te leiden, bij voorkeur regulier. De wet vervangt de WWB, Wsw en delen van de Wajong, waarbij toegang tot de Wsw en Wajong voor mensen met verdienvermogen is afgesloten. Hierdoor groeit de nieuwe doelgroep binnen de Participatiewet. Mensen die voorheen in de Wsw en/of de Wajong zouden zijn terechtgekomen, behoren nu tot de doelgroep van de Participatiewet. Deze groep (de zogenoemde nieuwe doelgroep) wordt steeds groter. Gemeenten zijn – naast de klassieke doelgroep van de WWB en de Wsw – verantwoordelijk voor de ondersteuning van de nieuwe doelgroep. Doel is dat de nieuwe doelgroep zo regulier mogelijk aan het werk wordt geholpen. Een deel van de mensen zal niet aan de slag kunnen bij reguliere werkgevers. Er wordt rekening mee gehouden dat in de structurele situatie circa 1/3e van het oorspronkelijk aantal Wsw-ers afhankelijk is van beschut werk. Daarnaast houdt het ministerie van SZW vanaf 2025 er rekening mee dat een groep zonder indicatie beschut tijdelijk ook afhankelijk is van de infrastructuur van het sociaal ontwikkelbedrijf. Deze groep loopt op naar circa 1/3e van het totaal aantal beschut werkers (opstap/vangnetbanen).

De ontwikkelingen in de Participatiewet hebben geleid tot een verschuiving van focus bij sociaal ontwikkelbedrijven zoals Ergon.

De doelgroep verandert, waarbij het aantal Wsw'ers afneemt en het aantal personen met een beperkte loonwaarde toeneemt. Het doel is om deze nieuwe doelgroep zoveel mogelijk regulier te werk te stellen, idealiter in dienst van reguliere werkgevers. Tegelijkertijd wordt Ergon door de veranderende arbeidsmarkt, het financiële beleid van het Rijk en de sociale infrastructuur uitgedaagd om haar werkinfrastructuur aan te passen. Dit vraagt om een transitie naar een ontwikkelbedrijf voor de toekomst.

## Terugblik tussenonderzoek

In ons eerder opgeleverde tussenrapport (zie bijlage) maakten we een 'startfoto' die diende als basis voor verdere analyse en besluitvorming. Deze rapportage bracht de actuele situatie van Ergon in beeld en bood inzicht in hoe Ergon zich verhoudt tot andere gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven. Tevens werden de verwachte ontwikkelingen in de doelgroep en de financiële mogelijkheden onderzocht, evenals de impact hiervan op de bestaande infrastructuur bij ongewijzigd beleid. Daarnaast bood de rapportage een analyse van de positie van de individuele gemeenten, toegespitst op de te verwachten veranderingen. De kern van de uitkomsten, aangevuld met inzichten sindsdien, is weergegeven op de volgende pagina.

# Uitgangspositie Ergon

De betrokken gemeenten zien Ergon als een onmisbaar onderdeel van de uitvoering van de Participatiewet en de Wsw. De organisatie biedt naast werkvoorziening een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, met als doel dat deze doelgroep zo regulier en duurzaam mogelijk kan participeren in werk. Ergon staat bekend om de menselijke benadering van medewerkers; deze kwaliteit wordt geprezen door gemeenten. De regionale bestuurlijke samenwerking binnen de GRWRE wordt tevens positief gewaardeerd.

Op financieel gebied presteert Ergon, zo ligt het operationeel resultaat op het niveau van de 25% best presterende sociaal ontwikkelbedrijven in Nederland. Ergon beschikt over een relatief sterke werkinfrastructuur, met diverse doorontwikkelde interne werksoorten.

Tegelijkertijd worden ook uitdagingen en verbeterpunten zichtbaar. Een deel van de medewerkers met LKS krijgt geen begeleiding en het aantal LKS-medewerkers dat bij reguliere werkgevers werkt, blijft relatief laag. Hoewel Ergon zich richt op ontwikkeling en doorstroom, blijkt uit de praktijk dat de focus op productiedoelstellingen en financieel rendement soms ten koste gaat van de langere termijnontwikkeling van medewerkers. Dit kan de uitstroom naar regulier werk bemoeilijken. De huidige inrichting, waarbij een splitsing wordt ervaren tussen de werkbedrijven (zoals groen, post, de kwekerij, enzovoorts) en het ontwikkelbedrijf (of participatiebedrijf), en waarin verschillende partijen verantwoordelijk zijn voor de werkgeversbenadering, brengt het risico van verkokering en inefficiënte processen met zich mee. Verder wordt door gemeenten gepleit voor meer kritische reflectie vanuit

Ergon richting de bestuurders. Vooral de gevolgen van gemeentelijke ambities en keuzes voor de bedrijfsvoering, dienstverlening en financiële situatie vragen om meer zichtbaarheid en transparantie.

## Kenschets Ergon

Ergon en de betrokken gemeenten kenmerken zich door:

- Een bovengemiddelde inzet van LKS
- Een relatief groot aantal mensen dat in dienst is bij Ergon en relatief weinig mensen met LKS in dienst bij reguliere werkgevers. De mensen die in dienst zijn bij Ergon werken in vergelijking met andere sociaal ontwikkelbedrijf vaak op locatie (met name het groen of de schoonmaak).
- Een relatief beperkte door- en uitstroom naar reguliere werkgevers van mensen vanuit de doelgroep, die in dienst zijn bij Ergon. Ergon probeert de door- en uitstroom wel steeds meer te stimuleren.
- Het operationeel resultaat per fte is bij Ergon (rekening houdend met incidenteel hogere kosten bij de wasserij) fors hoger dan gemiddeld bij andere sociaal ontwikkelbedrijven. Dat leidt tot een jaarlijks relatief gunstig financieel resultaat in vergelijking met andere sociaal ontwikkelbedrijven. Dat wordt waarschijnlijk verklaard doordat Ergon een sterke focus heeft op het realiseren van een goed eindproduct tegen een acceptabele (markt)prijs.
- Ergon is een partieel sociaal ontwikkelbedrijf (en heeft daardoor niet de volledige regie over de doelgroep van de Participatiewet) en is voor het succes van het realiseren van de Pwet-doelstellingen afhankelijk van de ketenpartners (WIJ-Eindhoven, WGT, gemeentelijke afdelingen W&I).





# Verkenning varianten

10 OKTOBER 2025



# Toelichting strategische keuzes

De strategische afweging die sociaal ontwikkelbedrijven moeten maken ten aanzien van de werkinfrastructuur is of de werkplekken vooral dienen als werkvoorziening voor mensen die geen werkplek kunnen vinden bij reguliere werkgevers of dat de werkplekken ook en vooral bedoeld zijn om werknemersvaardigheden aan te leren en een stap richting of naar reguliere werkgevers te maken (werkvoorziening met ontwikkelfunctie).

Aan de andere kant is het de vraag of het sociaal ontwikkelbedrijf stevig inzet op eigen werkplekken en mensen waar mogelijk plaatst bij reguliere werkgevers. Of dat het sociaal ontwikkelbedrijf primair gericht is op het plaatsen en begeleiden van mensen bij reguliere werkgevers en als dat niet lukt mensen plaatst in de eigen, relatief beperkte werkinfrastructuur.

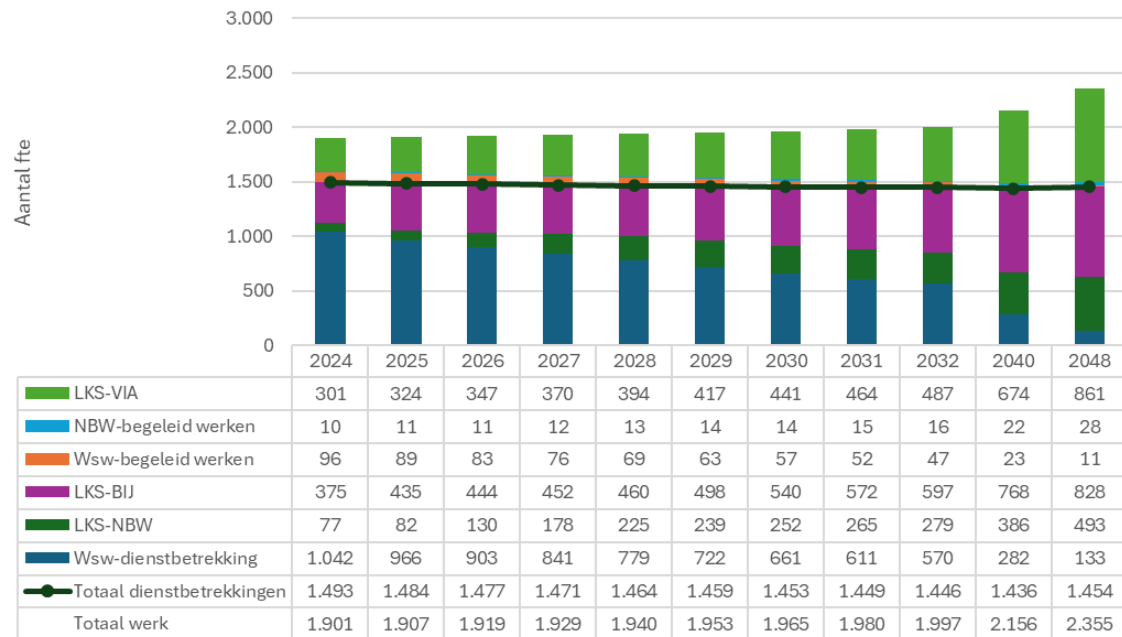
Langs de assen 'van binnen naar buiten' en 'ontwikkeling versus werkvoorzieningsschap' kenmerkt Ergon zich in de praktijk nog vooral als een werkvoorzieningsschap (en minder nadruk op ontwikkeling cq door- en uitstroom naar regulier werk) en het realiseren van werkplekken in de eigen werkinfrastructuur (en minder het realiseren van dienstbetrekkingen bij reguliere werkgevers).

De hierna uitgewerkte varianten adresseren de beweging naar buiten en versterking van de ontwikkelfunctie.

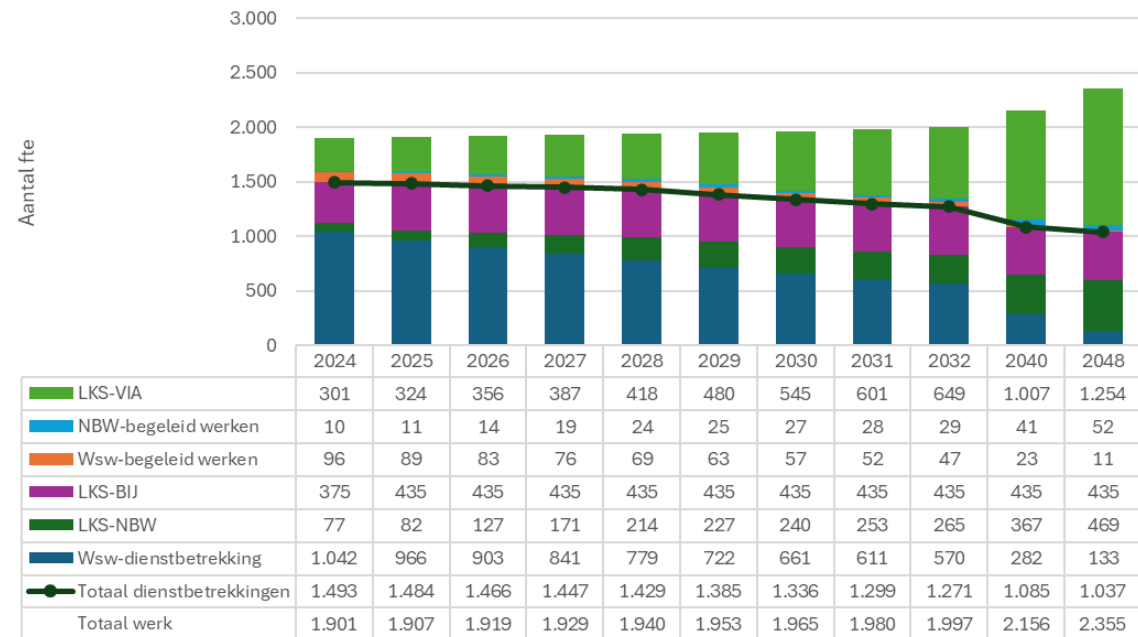
## Inleiding op de uitgewerkte varianten

- Nulvariant: Ergon blijft opereren op de huidige wijze. De doelgroep Wsw wordt steeds kleiner. Daar komt een steeds grotere, nieuwe doelgroep in de plaats. Het beleid wordt niet gewijzigd.
- Variant 1 Van binnen naar buiten: Mensen (nieuwe instroom en bestaande medewerkers bij Ergon) worden ontwikkeld en gestimuleerd om aan het werk te gaan bij reguliere werkgevers. Ergon wordt een meer ontwikkelgerichte organisatie. Meer mensen dan in de nulvariant zullen in dienst komen bij reguliere werkgevers. Ergon begeleidt deze mensen en ontwikkelt hen naar een meer reguliere situatie cq zelfredzaamheid. Daarnaast realiseert Ergon vangnetbanen voor medewerkers uit de doelgroep, als het even niet meer lukt bij reguliere werkgevers.
- Variant 2 Meer LKS: mensen vanuit het zittend bestand bijstand worden actiever gestimuleerd om te starten met een traject naar werk en zo nodig in dienst te treden bij Ergon. De werkwijze is vergelijkbaar met de werkwijze in de nulvariant. Er gaan alleen meer mensen aan de slag. De extra personen betreffen bijstandsgerechtigden.
- Variant 3 Van binnen naar buiten en meer LKS: De werkwijze wordt gelijk aan de werkwijze in variant 1 en mensen in het zittend bestand worden actiever gestimuleerd en toegeleid naar een ontwikkeltraject bij Ergon, waarna zij of bij Ergon of bij reguliere werkgevers aan het werk gaan.

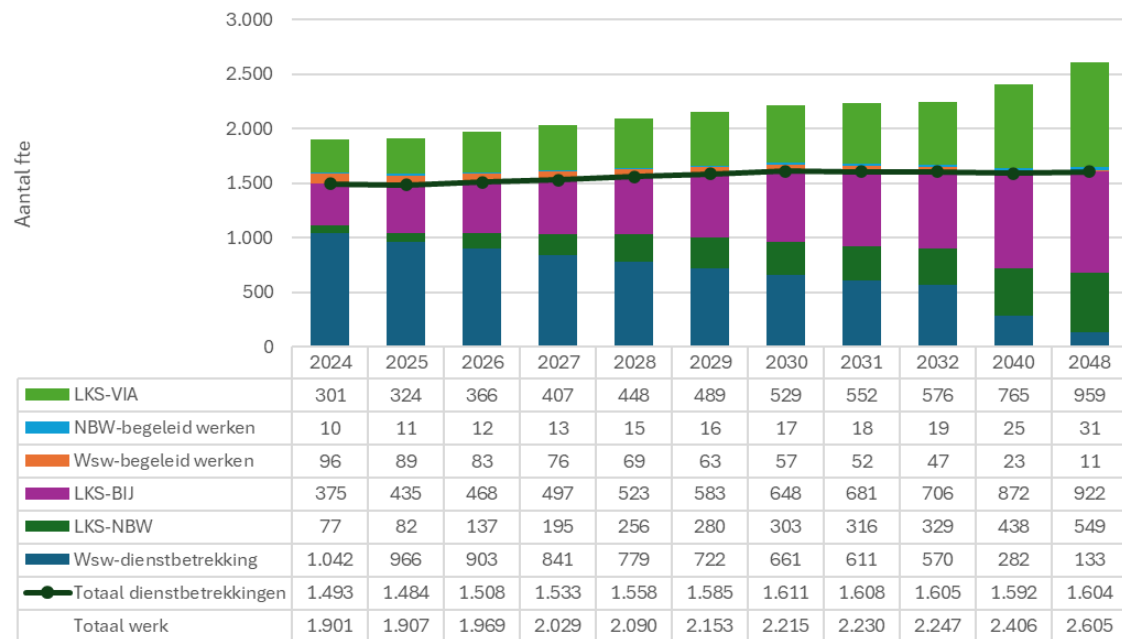
Nulvariant



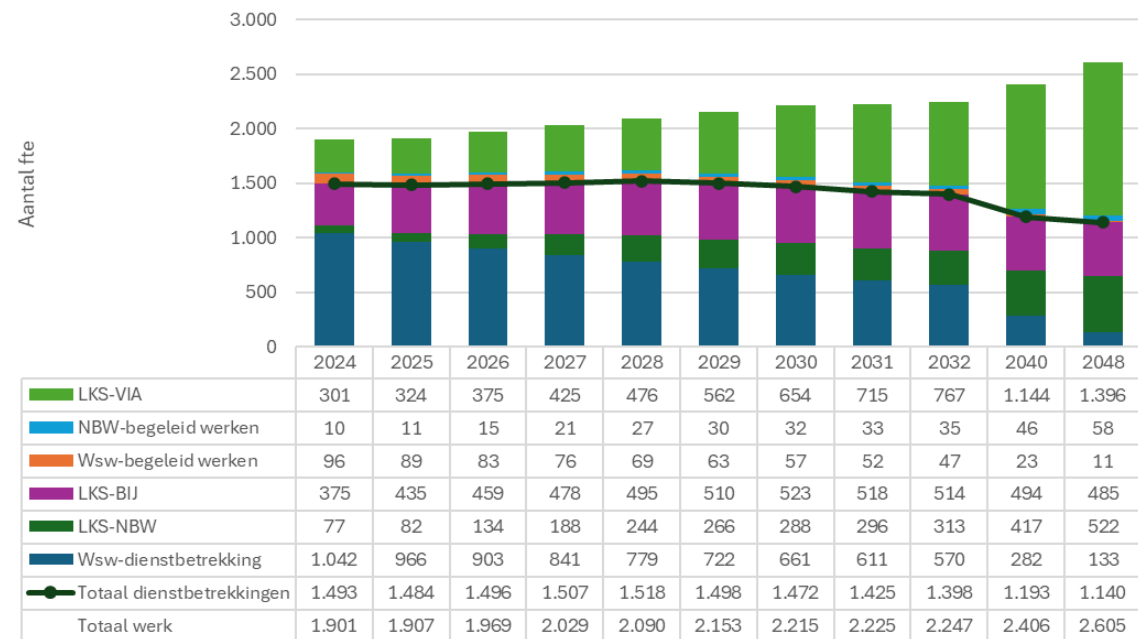
Variant 1: Meer extern



Variant 2: Meer LKS



Variant 3: Meer extern en meer LKS



# Legenda bij grafieken

- LKS-VIA: Dit betreft het aantal personen dat met verminderde loonwaarde aan de slag is in een dienstbetrekking bij reguliere werkgevers. Werkgevers ontvangen voor deze groep een loonkostensubsidie en eventuele begeleiding.
- NBW-Begeleid Werken: Dit betreft het aantal personen met een indicatie nieuw beschut dat aan de slag is in een dienstbetrekking bij een reguliere werkgever en begeleiding vanuit het sociaal ontwikkelbedrijf krijgt.
- Wsw-Begeleid Werken: Dit betreft het aantal personen met een Wsw-indicatie dat aan de slag is in een dienstbetrekking bij een reguliere werkgever en begeleiding vanuit het sociaal ontwikkelbedrijf krijgt.
- LKS-BIJ: Dit betreft het aantal personen vanuit de nieuwe doelgroep, zonder indicatie beschut, dat aan de slag is in een dienstbetrekking bij het sociaal ontwikkelbedrijf. Ook medewerkers die vanuit het sociaal ontwikkelbedrijf gedetacheerd zijn, vallen onder deze subgroep.
- LKS-NBW: Dit betreft het aantal personen met een indicatie nieuw beschut dat aan de slag is in een dienstbetrekking bij het sociaal ontwikkelbedrijf.
- Wsw-dienstbetrekking: Dit betreft het aantal personen met een Wsw-indicatie dat aan de slag is in een dienstbetrekking bij het sociaal ontwikkelbedrijf.
- Totaal dienstbetrekkingen: Dit betreft het totale aantal personen met een dienstbetrekking bij het sociaal ontwikkelbedrijf.
- Totaal werk: Dit betreft het totale aantal personen dat een vorm van dienstverlening ontvangt vanuit het sociaal ontwikkelbedrijf.



# Nulvariant

- De nulvariant is de variant waarbij het beleid niet wordt aangepast.
- Waar mogelijk worden participatiebanen omgezet naar beschutte werkplekken. Deze actie is reeds ingezet. (in de bijlage staat de basisvariant. De basisvariant is de variant waarbij LKS-BIJ banen niet zouden worden omgezet naar LKS-NBW banen).
- Waar mogelijk worden LKS-BIJ banen omgezet naar LKS-NBW banen, omdat vanaf 2028 de financiering van beschut werk mede afhankelijk is van het aantal gerealiseerde werkplekken. Vanaf 2028 wordt een forfaitaire loonkostensubsidie verstrekt van 68% van het minimumloon. Nu wordt de loonkostensubsidie voor een beschutte werkplek bepaald op basis van de gemeten loonwaarde.
- In het nulscenario gaan we ervan uit dat in 2028 voor alle Ergon-gemeenten de taakstelling beschut werk wordt gerealiseerd. In de jaren daarna veronderstellen we het aantal medewerkers met een indicatie beschut werk, gelijk aan de taakstelling. De taakstelling wordt elk jaar groter.
- Het verwachte financieel voordeel van het omzetten naar beschutte werkplekken voor de gezamenlijke Ergon-gemeenten is naar verwachting circa 300 duizend euro in 2028 oplopend tot ruim 600 duizend euro per jaar in de structurele situatie.
- In de nulvariant worden in 2024 ruim 1900 medewerkers begeleid door Ergon. Daarvan heeft circa 1500 fte een dienstbetrekking bij Ergon en is circa 400 fte in dienst bij reguliere werkgevers.
- Het aantal medewerkers bij Ergon laat een licht dalende trend zien. Het aantal medewerkers in dienst bij reguliere werkgevers, dat begeleid wordt door Ergon neemt geleidelijk toe van circa 400 fte in 2024 naar circa 900 fte in de structurele situatie.
- In de structurele situatie is het aantal medewerkers zonder indicatie beschut ongeveer 1,7 keer groter dan het aantal medewerkers met een indicatie beschut werk. In vergelijking met andere sociaal ontwikkelbedrijven realiseert Ergon veel werkplekken voor mensen vanuit de doelgroep zonder indicatie beschut werk. Dat, terwijl het doel van de Participatiewet is dat zoveel mogelijk mensen bij reguliere werkgevers aan het werk worden geholpen.
- Financieel betekent dat, dat gemeenten jaarlijks circa 2,5 mln euro extra betalen ten opzichte van de beschikbare rijksmiddelen (het ministerie stuurt erop dat mensen zonder indicatie beschut werk zoveel mogelijk bij reguliere werkgevers aan het werk worden geholpen; dat is goedkoper).
- Deze kosten worden ruimschoots gecompenseerd door besparingen die Ergon realiseert – mede door verwachte meevallers op het Wsw-budget en efficiënt werken door Ergon - bij de andere taken. Deze besparingen (verschil tussen beschikbare rijksmiddelen en de kosten van Ergon) bedroegen in 2024 circa 5 mln euro en lopen naar verwachting op naar 10 mln euro structureel per jaar.
- Ergon voert ook re-integratietrajecten uit. Jaarlijks gaat het om circa 1395 trajecten (structureel). Deze hebben voor de overzichtelijkheid niet in de grafiek in beeld gebracht.

# Variant 1: Meer extern

- In deze variant verlegt Ergon de focus meer naar het aan het werk helpen en begeleiden van mensen bij reguliere werkgevers. Vanaf 2026 neemt het aantal participatiebanen (LKS-BIJ) bij Ergon niet verder toe. De nieuwe instroom wordt zoveel mogelijk bij reguliere werkgevers aan het werk geholpen. Ook worden medewerkers op bestaande banen bij Ergon ontwikkeld en gestimuleerd om bij reguliere werkgevers aan het werk te gaan.
- In de werkinfrastructuur worden door Ergon meer zogenoemde opstap- en vangnetbanen gerealiseerd (werkplekken als opstap naar regulier werk en als vangnet voor als het even niet lukt bij reguliere werkgevers). Daarnaast realiseert Ergon een grotere begeleidingsorganisatie voor de medewerkers bij reguliere werkgevers, die gericht is op begeleiding, ontwikkeling naar meer regulier werk cq een hogere loonwaarde en het voorkomen van uit-/terugval.
- In deze variant gaat het aantal medewerkers (in fte) met begeleiding in dienst bij reguliere werkgevers omhoog van circa 500 in 2024 naar meer dan 700 in 2032 en 1300 structureel.
- Het aantal medewerkers (fte) in dienst bij Ergon gaat omlaag van circa 1500 in 2024 naar 1270 in 2032 en circa 1000 structureel. Dat betekent dat Ergon op termijn met circa 1/3<sup>e</sup> deel verder krimpt (bij de start van de Participatiewet in 2015 was het aantal fte gelijk aan 2100 fte). Het aantal participatiebanen (LKS-BIJ) is in de structurele situatie naar

verwachting gelijk aan het aantal beschutte werkplekken. Deze verhouding is conform de verhouding in de Sectorinformatie van Cedris (benchmark sociaal ontwikkelbedrijven).

- Jaarlijks gaat het aantal dienstbetrekkingen bij Ergon met circa 30 fte omlaag. Dat vraagt om (verdere) herstructurering en krimp van het bedrijf. De verwachting is dat de bestaande diversiteit in het werk bij Ergon niet meer mogelijk is en dat het aantal werksoorten omlaag moet, om de dienstverlening betaalbaar te houden, bijvoorbeeld door het sluiten van business units. Hieraan zijn mogelijk ook krimpkosten verbonden.
- Een risico van deze variant is dat mogelijk niet meer iedereen aan het werk komt, die wel aan het werk zou zijn gekomen in de nulvariant. Dat risico doet zich vooral voor als het aantal werkplekken/dienstbetrekkingen bij Ergon wordt genormeerd (= er mag maximaal het afgesproken aantal bij Ergon worden ingevuld). Als dit risico zich voordoet, is dit negatief voor de gewenste verlaging van het BUIG-bestand.

## Variant 2: Meer LKS

- In deze variant wordt een extra inspanning gepleegd om meer mensen dan met een begeleidingsbehoefte vanuit het zittend bestand in de bijstand aan het werk te helpen.
- Op basis van plausibiliteit lijkt het vanuit de gemeente Eindhoven mogelijk om 250 fte (330 personen) extra aan het werk te helpen. Het BUIG-saldo verbetert netto (lagere bijstandsuitgaven minus de doorwerking in het BUIG-budget) met circa 3,7 mln euro, waardoor het huidige positieve saldo BUIG van de gemeente Eindhoven verbetert van 4,2% naar 7,0%. De inschatting op basis van de gerealiseerde aantallen en wat de gemeenten zelf aangeven, is dat het lastig realiseerbaar is om vanuit de andere Ergon-gemeenten extra mensen vanuit het zittend bestand bijstand (met een LKS) aan het werk te helpen, omdat daar al relatief veel mensen vanuit de bijstand met LKS aan het werk zijn geholpen (zie tabel). Daarom gaan we ervan uit dat 250 fte extra alleen vanuit het zittend bestand van Eindhoven wordt gerealiseerd. Voor de andere gemeenten verandert er niets ten opzichte van de nulvariant.
- Door deze maatregel neemt het aantal fte mensen dat aan het werk is ten opzichte van de nulvariant, met 250 structureel toe. Deze maatregel leidt er ook toe het aantal medewerkers bij Ergon omhoog gaat van circa 1500 nu naar 1600 fte in 2032 en structureel. In deze variant is evenals in de nulvariant, het aantal participatiebanen (LKS-BIJ) 1,7 keer hoger dan het aantal beschutte werkplekken
- Doordat het aantal personen dat aan het werk geholpen wordt stijgt, moet de re-integratie van Ergon worden geïntensiveerd. We schatten in dat het aantal trajecten in 2026 ten opzichte van de nulvariant stijgt van 1.395 naar 1.545 structureel. De trajecten staan voor de overzichtelijkheid niet in de grafiek.

### LKS als % van het aantal bijstand

|              |     |
|--------------|-----|
| Eindhoven    | 14% |
| Veldhoven    | 30% |
| Valkenswaard | 22% |
| Waalre       | 13% |
| Heeze-Leende | 33% |



## Variant 3: Meer LKS en meer extern

- In deze variant combineren we de varianten 1 en 2. Vanuit de gemeente Eindhoven worden ten opzichte van de nulvariant 250 fte extra vanuit de bijstand (bijstandsgerechtigden) aan het werk geholpen. Daarnaast worden er meer dan in variant 2 mensen bij reguliere werkgevers aan de slag geholpen. In totaal loopt het aantal mensen dat aan het werk wordt geholpen op van circa 1900 fte in 2024 naar 2250 fte in 2032 en 2600 fte structureel. Doordat meer mensen in dienst gaan bij reguliere werkgevers gaat het aantal dienstbetrekkingen bij Ergon omlaag van 1493 fte in 2024 naar 1398 fte in 2032 en 1140 fte structureel. Maar de daling van het aantal dienstbetrekkingen bij Ergon is een stuk minder dan in variant 1.
- Deze variant vraagt evenals bij variant 1 een herstructurering en herinrichting van Ergon. Het aantal dienstbetrekkingen bij Ergon gaat tot en met 2032 met circa 100 omlaag. Aan de andere kant moet de begeleidingscapaciteit bij reguliere werkgevers flink worden uitgebreid. Op de langere termijn gaat het aantal dienstbetrekkingen verder omlaag. In de structurele situatie is het aantal participatiebanen (LKS-BIJ) van dezelfde orde van grote als het aantal beschutte werkplekken (LKS-NBW).
- Doordat het aantal personen dat aan het werk geholpen wordt stijgt, moet de re-integratie van Ergon worden geïntensiveerd. Het aantal trajecten in 2026 zal ten opzichte van de nulvariant naar verwachting stijgen van 1.395 naar 1.545 structureel. De trajecten staan niet in de grafiek.

# Financiële uitkomsten per variant - A

Voor de volgende tabel hebben we de de totale financiële lasten van de gemeenten in 2032 op een rij gezet. De financiële lasten berekenen we door deze te vergelijken met de nulvariant. We kijken in de volgende tabel naar het verschil in de gemeentelijke bijdrage voor het participatiebedrijf, de Wsw en de begeleidingsvergoeding. Voor het participatiebedrijf betalen gemeenten in alle varianten dezelfde bijdrage. Voor de Wsw dragen gemeenten in alle varianten de rijksbijdrage over aan Ergon. De kosten voor LKS worden volledig gecompenseerd door het Rijk. De verandering in rijksbijdrage betreft feitelijk alleen de verandering in de bijdrage voor begeleiding.

|           | 2027        | 2028        | 2029        | 2030        | 2031        | 2032         | 2040         | 2048         |
|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Variant 1 | -€ 268.527  | -€ 321.017  | -€ 533.703  | -€ 781.111  | -€ 933.117  | -€ 1.007.054 | -€ 2.885.913 | -€ 3.559.913 |
| Variant 2 | € 1.417.468 | € 1.919.755 | € 2.567.724 | € 3.221.242 | € 3.224.414 | € 3.221.745  | € 3.188.371  | € 3.112.587  |
| Variant 3 | € 1.122.414 | € 1.554.640 | € 1.942.609 | € 2.283.478 | € 2.042.173 | € 2.032.201  | -€ 87.349    | -€ 849.861   |

## Wat valt op?

- De uitgaven in variant 1 gaan omlaag. Dat komt doordat het aantal dienstbetrekkingen bij Ergon omlaag gaat en er meer mensen bij reguliere werkgevers in dienst treden. Dat betekent dat een aantal medewerkers die eerder in dienst zouden zijn bij Ergon, nu in dienst zijn bij reguliere werkgevers. De kosten per medewerker bij reguliere werkgevers zijn lager dan de kosten als ze in dienst zijn bij Ergon. Dat betekent dat het totaal van de uitgaven van variant 1 lager is dan variant 0.
- Het verschil tussen variant 2 en variant 0 is dat er 250 extra fte bij of via Ergon aan het werk is. Het aantal medewerkers en het aantal trajecten gaan omhoog. De totale uitgaven nemen daardoor toe. De extra medewerkers komen uit de bijstand van de gemeente Eindhoven. De kostenstijging vindt alleen plaats bij de gemeente Eindhoven (dat laatste is niet zichtbaar in deze tabel; daarvoor verwijzen we naar de pagina hierna).
- Bij variant 3 gaan medewerkers van binnen naar buiten en er wordt 250 fte extra aan het werk geholpen. De totale uitgaven nemen daardoor voor de gemeente Eindhoven toe ten opzichte van variant 0. Tegelijkertijd gaan de bijdragen van de andere gemeenten omlaag (zie hierna), omdat van deze gemeenten meer mensen bij reguliere werkgevers aan de slag gaan. Het totaal aantal medewerkers dat bij of via Ergon aan de slag is, blijft voor deze gemeenten gelijk.

# Uitsplitsing naar individuele gemeenten A\*

| Variant 1     | 2027              | 2028              | 2029              | 2030              | 2031              | 2032                | 2040                | 2048                |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Eindhoven     | -€ 209.305        | -€ 265.746        | -€ 459.798        | -€ 686.745        | -€ 812.471        | -€ 858.527          | -€ 2.452.651        | -€ 3.021.348        |
| Heeze-Leende  | -€ 5.495          | -€ 5.218          | -€ 5.552          | -€ 5.886          | -€ 17.054         | -€ 25.513           | -€ 45.185           | -€ 54.244           |
| Valkenswaard  | -€ 11.846         | € 1.965           | -€ 5.363          | -€ 13.966         | -€ 19.068         | -€ 21.305           | -€ 86.437           | -€ 100.490          |
| Veldhoven     | -€ 32.955         | -€ 45.374         | -€ 52.778         | -€ 60.183         | -€ 67.587         | -€ 83.404           | -€ 251.977          | -€ 324.021          |
| Waalre        | -€ 8.925          | -€ 6.644          | -€ 10.212         | -€ 14.330         | -€ 16.937         | -€ 18.306           | -€ 49.663           | -€ 59.809           |
| <b>Totaal</b> | <b>-€ 268.527</b> | <b>-€ 321.017</b> | <b>-€ 533.703</b> | <b>-€ 781.111</b> | <b>-€ 933.117</b> | <b>-€ 1.007.054</b> | <b>-€ 2.885.913</b> | <b>-€ 3.559.913</b> |

| Variant 2     | 2027               | 2028               | 2029               | 2030               | 2031               | 2032               | 2040               | 2048               |
|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Eindhoven     | € 1.417.468        | € 1.919.755        | € 2.567.724        | € 3.221.242        | € 3.224.414        | € 3.221.745        | € 3.188.371        | € 3.112.587        |
| Heeze-Leende  | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                |
| Valkenswaard  | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                |
| Veldhoven     | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                |
| Waalre        | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                |
| <b>Totaal</b> | <b>€ 1.417.468</b> | <b>€ 1.919.755</b> | <b>€ 2.567.724</b> | <b>€ 3.221.242</b> | <b>€ 3.224.414</b> | <b>€ 3.221.745</b> | <b>€ 3.188.371</b> | <b>€ 3.112.587</b> |

| Variant 3     | 2027               | 2028               | 2029               | 2030               | 2031               | 2032               | 2040             | 2048              |
|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| Eindhoven     | € 1.181.635        | € 1.609.912        | € 2.016.514        | € 2.377.845        | € 2.162.819        | € 2.180.729        | € 345.913        | -€ 311.296        |
| Heeze-Leende  | -€ 5.495           | -€ 5.218           | -€ 5.552           | -€ 5.886           | -€ 17.054          | -€ 25.513          | -€ 45.185        | -€ 54.244         |
| Valkenswaard  | -€ 11.846          | € 1.965            | -€ 5.363           | -€ 13.966          | -€ 19.068          | -€ 21.305          | -€ 86.437        | -€ 100.490        |
| Veldhoven     | -€ 32.955          | -€ 45.374          | -€ 52.778          | -€ 60.183          | -€ 67.587          | -€ 83.404          | -€ 251.977       | -€ 324.021        |
| Waalre        | -€ 8.925           | -€ 6.644           | -€ 10.212          | -€ 14.330          | -€ 16.937          | -€ 18.306          | -€ 49.663        | -€ 59.809         |
| <b>Totaal</b> | <b>€ 1.122.414</b> | <b>€ 1.554.640</b> | <b>€ 1.942.609</b> | <b>€ 2.283.478</b> | <b>€ 2.042.173</b> | <b>€ 2.032.201</b> | <b>-€ 87.349</b> | <b>-€ 849.861</b> |

# Financiële uitkomsten per variant - B

In de tabel hiervoor keken we alleen naar het verschil in kosten tussen variant 0 en de andere varianten. We hielden er geen rekening mee dat de kosten die gemeenten maken voor re-integratie en werk voor een belangrijk deel gecompenseerd worden met rijksmiddelen in het gemeentefonds. Als we daar wel rekening mee houden, ziet het beeld er als volgt uit.

|           | 2027       | 2028       | 2029       | 2030       | 2031       | 2032         | 2040         | 2048         |
|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| Variant 1 | -€ 268.527 | -€ 321.017 | -€ 533.703 | -€ 781.111 | -€ 933.117 | -€ 1.007.054 | -€ 2.885.913 | -€ 3.559.913 |
| Variant 2 | € 411.522  | € 427.172  | € 565.435  | € 715.126  | € 718.298  | € 715.629    | € 682.254    | € 606.471    |
| Variant 3 | € 116.468  | € 62.058   | -€ 59.680  | -€ 222.638 | -€ 417.341 | -€ 473.915   | -€ 2.593.465 | -€ 3.355.978 |

## Wat valt op?

- Het totale kostenbeeld van Variant 1 is gelijk aan het kostenbeeld als we alleen naar de kosten (en niet naar de rijksmiddelen in het gemeentefonds) kijken: een daling met ruim 1 mln euro in 2032, oplopend tot – bij de huidige financieringssystematiek van het Rijk – ruim 3,5 mln in 2048. Dat komt doordat gemeenten in variant 1 hetzelfde bedrag in het gemeentefonds ontvangen als in variant 0.
- In variant 2 zien we dat de netto kosten (de gemeentelijke bijdrage minus de compensatie vanuit de rijksbijdragen) toenemen in 2032 met ruim 715 duizend euro en ruim 600 duizend euro structureel vanaf 2048. Dat is minder dan de totale extra bijdrage aan Ergon. Dat komt doordat een belangrijk deel van deze kosten worden gecompenseerd door rijksbijdragen die hieraan kunnen worden toegerekend.
- Als we in variant 3 ook rekening houden met de rijksmiddelen die de gemeenten in het gemeentefonds ontvangen, omdat 250 fte medewerkers aan het werk zijn met een loonkostensubsidie, gaat de totale gemeentelijke bijdrage met ruim 473 duizend euro in 2032 oplopend tot 3,5 mln euro structureel vanaf 2048 euro omlaag. Dat betekent dat de besparingen als gevolg van de van binnen naar buiten beweging groter zijn dan de extra netto kosten (extra kosten minus de extra rijksbijdrage) als gevolg van 250 fte extra bij of via Ergon aan de slag.
- We houden in de berekeningen van variant 2 en 3 nog geen rekening met de besparingen op het BUIG-budget, die ontstaan doordat minder mensen afhankelijk zijn van een uitkering. Dat effect tonen we hierna.



# Uitsplitsing naar individuele gemeenten B\*

| Variant 1     | 2027              | 2028              | 2029              | 2030              | 2031              | 2032                | 2040                | 2048                |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Eindhoven     | -€ 209.305        | -€ 265.746        | -€ 459.798        | -€ 686.745        | -€ 812.471        | -€ 858.527          | -€ 2.452.651        | -€ 3.021.348        |
| Heeze-Leende  | -€ 5.495          | -€ 5.218          | -€ 5.552          | -€ 5.886          | -€ 17.054         | -€ 25.513           | -€ 45.185           | -€ 54.244           |
| Valkenswaard  | -€ 11.846         | € 1.965           | -€ 5.363          | -€ 13.966         | -€ 19.068         | -€ 21.305           | -€ 86.437           | -€ 100.490          |
| Veldhoven     | -€ 32.955         | -€ 45.374         | -€ 52.778         | -€ 60.183         | -€ 67.587         | -€ 83.404           | -€ 251.977          | -€ 324.021          |
| Waalre        | -€ 8.925          | -€ 6.644          | -€ 10.212         | -€ 14.330         | -€ 16.937         | -€ 18.306           | -€ 49.663           | -€ 59.809           |
| <b>Totaal</b> | <b>-€ 268.527</b> | <b>-€ 321.017</b> | <b>-€ 533.703</b> | <b>-€ 781.111</b> | <b>-€ 933.117</b> | <b>-€ 1.007.054</b> | <b>-€ 2.885.913</b> | <b>-€ 3.559.913</b> |

| Variant 2     | 2027             | 2028             | 2029             | 2030             | 2031             | 2032             | 2040             | 2048             |
|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Eindhoven     | € 411.522        | € 427.172        | € 565.435        | € 715.126        | € 718.298        | € 715.629        | € 682.254        | € 606.471        |
| Heeze-Leende  | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              |
| Valkenswaard  | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              |
| Veldhoven     | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              |
| Waalre        | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              | € 0              |
| <b>Totaal</b> | <b>€ 411.522</b> | <b>€ 427.172</b> | <b>€ 565.435</b> | <b>€ 715.126</b> | <b>€ 718.298</b> | <b>€ 715.629</b> | <b>€ 682.254</b> | <b>€ 606.471</b> |

| Variant 3     | 2027             | 2028            | 2029             | 2030              | 2031              | 2032              | 2040                | 2048                |
|---------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Eindhoven     | € 175.689        | € 117.330       | € 14.225         | -€ 128.272        | -€ 296.695        | -€ 325.387        | -€ 2.160.203        | -€ 2.817.412        |
| Heeze-Leende  | -€ 5.495         | -€ 5.218        | -€ 5.552         | -€ 5.886          | -€ 17.054         | -€ 25.513         | -€ 45.185           | -€ 54.244           |
| Valkenswaard  | -€ 11.846        | € 1.965         | -€ 5.363         | -€ 13.966         | -€ 19.068         | -€ 21.305         | -€ 86.437           | -€ 100.490          |
| Veldhoven     | -€ 32.955        | -€ 45.374       | -€ 52.778        | -€ 60.183         | -€ 67.587         | -€ 83.404         | -€ 251.977          | -€ 324.021          |
| Waalre        | -€ 8.925         | -€ 6.644        | -€ 10.212        | -€ 14.330         | -€ 16.937         | -€ 18.306         | -€ 49.663           | -€ 59.809           |
| <b>Totaal</b> | <b>€ 116.468</b> | <b>€ 62.058</b> | <b>-€ 59.680</b> | <b>-€ 222.638</b> | <b>-€ 417.341</b> | <b>-€ 473.915</b> | <b>-€ 2.593.465</b> | <b>-€ 3.355.978</b> |

## Effect op het BUIG-saldo varianten 2 en 3

In de varianten 2 en 3 worden 330 personen (= 250 fte) extra aan het werk geholpen met LKS vanuit de bijstand. Als gevolg daarvan gaan de bijstandsuitgaven omlaag. Er is ook sprake van doorwerking in het BUIG-budget. Dus naast de lagere bijstandsuitgaven, moet met name de gemeente Eindhoven ook rekening houden met een lager BUIG-budget. De financiële effecten laten we zien in de volgende tabel:

|                            |                    |
|----------------------------|--------------------|
| Bespaarde uitkering        | € 5.753.220        |
| Doorwerking in BUIG-budget | -€ 2.019.912       |
| <b>Netto effect</b>        | <b>€ 3.733.308</b> |

We zien dat de bijstandsuitgaven omlaag gaan met ruim 5,7 mln. Doordat er 330 mensen vanuit de uitkering aan het werk gaan met een loonkostensubsidie en doordat het macrobudget omlaag gaat het BUIG-budget voor de gemeente Eindhoven met ruim 2 mln euro omlaag. Per saldo heeft de gemeente Eindhoven structureel een extra financieel voordeel van 3,7 mln euro per jaar, als het bijstandsvolume structureel met 330 personen omlaag wordt gebracht en betrokkenen met een loonkostensubsidie bij of via Ergon aan het werk gaan. Deze besparing op de gemeentebegroting voor de gemeente Eindhoven, doet zich zowel voor in variant 2 als in variant 3. In de varianten 0 en 1 is geen sprake van een (extra) besparing op het BUIG-budget, omdat daar geen extra mensen vanuit de bijstand aan het werk worden geholpen.

# Maatschappelijke kosten en baten variant 2 en 3

Berenschot heeft in opdracht van Cedris en Divosa een rekenmethodiek ontwikkeld waarmee de maatschappelijke kosten en baten kunnen worden berekend van het inzetten van loonkostensubsidies voor mensen met een bijstandsuitkering. We hebben de maatschappelijke kosten en baten berekend van variant 2 en 3. De uitkomsten van deze berekening staan in de tabel hierna.

|                                      |                    |
|--------------------------------------|--------------------|
| Gemeentelijke sector werk en inkomen | € 2.062.013        |
| Overige sectoren gemeente            | € 274.664          |
| Andere gemeenten                     | -€ 3.733.308       |
| Rijksoverheid                        | € 2.904.830        |
| Kandidaten                           | € 1.836.036        |
| Overige                              | € 404.664          |
| <b>Totaal</b>                        | <b>€ 3.748.900</b> |

## Toelichting:

- Gemeentelijke sector Werk en Inkomen: Betreft het saldo van de totale extra kosten en uitgaven van variant 2 en 3 en de doorwerking in de rijksbudgetten. Naast de kosten van werk en re-integratie (van Ergon) zijn hierin ook de bespaarde uitkeringen en de doorwerking in het BUIG-budget meegenomen.
- Overige sectoren gemeente: Mensen die aan het werk zijn maken gemiddeld minder gebruik van voorzieningen in het kader van onder andere de WMO en bijzondere bijstand. Dat leidt tot financiële besparingen bij de gemeenten.

- Andere gemeenten: Doordat met name de gemeente Eindhoven bespaart op de bijstandsuitgaven, gaat landelijk het macrobudget BUIG omlaag. Dat werkt (in negatieve zin) door in de budgetten van de andere gemeenten in Nederland.
- Rijksoverheid: Het lagere macro BUIG-budget is een voordeel voor de rijksoverheid. Het Rijk betaalt in totaliteit een lager BUIG-budget aan gemeenten dan voorheen. Daarnaast heeft het Rijk extra belastinginkomsten, omdat de betrokken medewerkers salaris ontvangen en meer belasting gaan betalen.
- Kandidaten: de kandidaten krijgen salaris in plaats van een uitkering. Daardoor hebben zij meer bestedingsruimte. Ook neemt de algemene kwaliteit van leven van deze groep toe. De algemene kwaliteit van leven is gekwantificeerd en bedraagt circa 1/3<sup>e</sup> deel van de totale netto baten die zij realiseren.
- Overige: Andere besparingen in de samenleving die wij kunnen kwantificeren zijn besparingen op de zorgkosten en de besparingen in de sfeer van veiligheid en overlast.
- Totaal: het maatschappelijk voordeel uitgedrukt in euro's is 3,7 mln euro per jaar bij invoering van variant 2 en 3. Daarvan wordt ruim 2 mln euro gerealiseerd bij de gemeente Eindhoven.





# Weging varianten

10 OKTOBER 2025



# Wegingscriteria varianten

Berenschot heeft voor de drie varianten voor de strategische koers een weging uitgevoerd aan de hand van de volgende wegingscriteria:

## **Gevolgen voor de nieuwe doelgroep**

Dit betreft de mate waarin een variant bijdraagt aan eenvoudige en passende dienstverlening voor de nieuwe doelgroep, bijvoorbeeld in de breedte van het aanbod en de wijze van toegang.

## **Gevolgen voor de bestaande doelgroep**

Dit betreft de mate waarin een variant voor de bestaande doelgroep (m/n huidige medewerkers van Ergon) veranderingen in de huidige werkomstandigheden of onzekerheden over de toekomst met zich meebrengt, bijvoorbeeld door groei of krimp van het bedrijf.

## **Doelmatigheid**

Dit betreft de mogelijkheden die een variant biedt voor de effectieve en efficiënte inzet van middelen, bijvoorbeeld door beperking van overcapaciteit, optimalisatie van bedrijfsprocessen en het vermijden van desinvesteringen.

## **Financiële inpasbaarheid in beschikbare budgetten**

Dit betreft de verhouding tussen de kosten van een variant en de beschikbare (rijks)middelen.

## **(Financiële) risico's**

Dit betreft de mate waarin een variant (financiële) risico's met zich meebrengt en kan meebewegen met onvoorziene ontwikkelingen zoals wijzigingen in budgetten, instroom of prijsstijgingen.

## **Mate van verandering voor Ergon**

Dit betreft de impact van een variant op de interne bedrijfsvoering van Ergon.

## **Aansluiting bij lokale en regionale context**

Dit betreft de mate waarin een variant goed aansluit bij de kenmerken en behoeften van de regionale arbeidsmarkt, en bij de wensen van individuele gemeenten.

## **Waarborgen dat mensen maximaal worden ontwikkeld en geplaatst**

Dit betreft de mate waarin de variant bijdraagt aan het maximaal plaatsen van de doelgroep bij regulier werkgevers en aan de ontwikkeling en participatie van de doelgroep

## **Omvang en variatie in het eigen werkaanbod van Ergon**

Dit betreft de mate waarin de variant een gevarieerd eigen werkaanbod van Ergon mogelijk maakt.

# Wegingscriteria varianten

|                                                                                |     | Variant 1: van binnen naar buiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wegingscriterium                                                               |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>1. Gevolgen voor de nieuwe doelgroep</b>                                    | +/- | <ul style="list-style-type: none"> <li>Minder (diversiteit aan) interne werksoorten</li> <li>Onderdeel uitmaken van bedrijf dat krimpt.</li> <li>Meer kansen voor externe plaatsingen, plaatsingen bij reguliere werkgevers en daarmee voor doorontwikkeling</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>2. Gevolgen voor de bestaande doelgroep (bijv. huidige Wsw-medewerkers)</b> | -   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Minder (diversiteit aan) interne werksoorten</li> <li>Onzekerheid, mogelijk verlies van huidige werksoort</li> <li>Onderdeel uitmaken van bedrijf dat krimpt.</li> <li>Meer kansen en ontwikkelmogelijkheden naar buiten voor het deel van de doelgroep dat daar van kan profiteren</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| <b>3. Doelmatigheid</b>                                                        | +   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inzet LKS-bij conform rijksmiddelen</li> <li>Desinvestering bij krimp of afstoten businessunit(s)</li> <li>Betere aansluiting bij mogelijkheden doelgroep, betere benutting potentieel doelgroep</li> <li>Meer mensen meer regulier aan het werk</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>4. Financiële inpasbaarheid in beschikbare budgetten</b>                    | +++ | <ul style="list-style-type: none"> <li>In deze variant wordt het meeste geld bespaard op de rijksmiddelen.</li> <li>Op taakniveau is er bij LKS-BIJ een negatief saldo dat ruimschoots wordt gecompenseerd door besparingen op de andere onderdelen, op voorwaarde dat Ergon op de andere onderdelen het hoge operationeel resultaat blijft realiseren.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| <b>5. (Financiële) risico's</b>                                                | +/- | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gebrek aan aansluitend intern aanbod en een lager operationeel resultaat, omdat mensen met een hoge loonwaarde naar buiten gaan.</li> <li>Inhoudelijk en financieel risico bij onvoldoende slagen van beweging naar LKS-via</li> <li>Kosten van het ombouwen en herstructureren van de organisatie die meer gericht is op begeleiding bij reguliere werkgevers, ontwikkeling, doorstroom, uitstroom en opvang van medewerkers die het even niet redden bij reguliere werkgevers.</li> </ul> |
| <b>6. Mate van verandering voor Ergon</b>                                      | --  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanzienlijke verandering door wijziging interne werksoorten en werkwijze gericht op beweging naar buiten en meer integratie tussen werk- en ontwikkelbedrijf.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>7. Aansluiting bij lokale en regionale context</b>                          | +   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspelen op regionale arbeidsmarkt lukt beter door beweging naar buiten</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>8. Waarborgen dat mensen maximaal worden ontwikkeld en geplaatst</b>        | +   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meer mogelijkheden voor ontwikkeling bij reguliere werkgevers</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>9. Omvang en variatie in het eigen werkaanbod van Ergon</b>                 | -   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Minder (diversiteit aan) interne werksoorten (krimp), als blijkt dat de schaal te klein wordt om alle werksoorten efficiënt te kunnen blijven uitvoeren.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

# Wegingscriteria varianten

|                                                                                |     | Variant 2: Meer LKS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wegingscriterium                                                               |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>1. Gevolgen voor de nieuwe doelgroep</b>                                    | +/- | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitbreiding interne en externe werksoorten. Groter keuzeaanbod.</li> <li>• Geen aanvullende focus op externe ontwikkelmogelijkheden</li> <li>• Onderdeel uitmaken van bedrijf dat groeit.</li> </ul>                                                                                                                                                              |
| <b>2. Gevolgen voor de bestaande doelgroep (bijv. huidige Wsw-medewerkers)</b> | +/- | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitbreiding interne en externe werksoorten. Groter keuzeaanbod.</li> <li>• Geen aanvullende focus op externe ontwikkelmogelijkheden.</li> <li>• Onderdeel uitmaken van bedrijf dat groeit.</li> </ul>                                                                                                                                                             |
| <b>3. Doelmatigheid</b>                                                        | +/- | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groter deel doelgroep Participatiewet in ontwikkeling.</li> <li>• Risico van behoud fragmentatie doelgroepen en hun behoeften.</li> <li>• Risico op blijvend onvolledige benutting/onderbenutting potentieel kandidaten, integratie werk- en ontwikkelbedrijf uitdagender.</li> <li>• Schaalvoordelen.</li> </ul>                                                 |
| <b>4. Financiële inpasbaarheid in beschikbare budgetten</b>                    | +   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• In deze variant wordt veel geld bespaard op de rijksmiddelen, maar minder dan bij de andere onderdelen.</li> <li>• Op taakniveau is er bij LKS-BIJ een negatief saldo dat ruimschoots wordt gecompenseerd door besparingen op de andere onderdelen, op voorwaarde dat Ergon op de andere onderdelen het hoge operationeel resultaat blijft realiseren.</li> </ul> |
| <b>5. (Financiële) risico's</b>                                                | - - | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onvoldoende kandidaten in het zittend bestand die geschikt is voor de extra geraamde instroom (oplopend tot 250)</li> <li>• Extra instroom heeft een lagere loonwaarde dan de huidige groep medewerkers</li> <li>• Risico: deel doelgroep blijft onnodig (lang) intern.</li> </ul>                                                                                |
| <b>6. Mate van verandering voor Ergon</b>                                      | +   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkt; doelgroep relatief stabiel</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>7. Aansluiting bij lokale en regionale context</b>                          | ++  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogelijkheid grotere instroom uit uitkering te faciliteren (gemeente)</li> <li>• Meer aansluiting bij gemeentelijke contexten in uitvoering werksoorten (schaalvoordeel)</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| <b>8. Waarborgen dat mensen maximaal worden ontwikkeld en geplaatst</b>        | -   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groter deel doelgroep Participatiewet in ontwikkeling.</li> <li>• Minder kansen voor plaatsing bij reguliere werkgevers.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>9. Omvang en variatie in het eigen werkaanbod van Ergon</b>                 | ++  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitbreiding interne en externe werksoorten. Groter keuzeaanbod.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

# Wegingscriteria varianten

| Variant 3: van binnen naar buiten en meer LKS                                  |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wegingscriterium                                                               |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>1. Gevolgen voor de nieuwe doelgroep</b>                                    | +   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Op de middellange termijn beperkte afname diversiteit aan interne werksoorten.</li> <li>Meer kansen voor externe plaatsingen, plaatsingen bij reguliere werkgevers en daarmee voor doorontwikkeling.</li> <li>Meer mensen worden aan het werk geholpen (250 extra)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>2. Gevolgen voor de bestaande doelgroep (bijv. huidige Wsw-medewerkers)</b> | +/- | <ul style="list-style-type: none"> <li>(Beperkte) afname aantal en diversiteit interne werksoorten.</li> <li>Meer kansen en ontwikkelmogelijkheden naar buiten voor het deel van de doelgroep dat daar van kan profiteren</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>3. Doelmatigheid</b>                                                        | ++  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Betere aansluiting bij mogelijkheden doelgroep, betere benutting potentieel doelgroep</li> <li>Groter deel doelgroep Participatiewet in ontwikkeling.</li> <li>Schaalvoordelen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>4. Financiële inpasbaarheid in beschikbare budgetten</b>                    | ++  | <ul style="list-style-type: none"> <li>In deze variant wordt veel geld bespaard op de rijksmiddelen, maar minder dan in variant 1, omdat meer mensen aan het werk worden geholpen.</li> <li>Op taakniveau is er bij LKS-BIJ een negatief saldo dat ruimschoots wordt gecompenseerd door besparingen op de andere onderdelen, op voorwaarde dat Ergon op de andere onderdelen het hoge operationeel resultaat blijft realiseren.</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| <b>5. (Financiële) risico's</b>                                                | -   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onvoldoende geschikte extra instroom (+250), waardoor deel investeringen voor niets worden gedaan</li> <li>Inhoudelijk en financieel risico bij onvoldoende slagen van beweging naar LKS-via</li> <li>Impact risico beweging naar buiten is vergroot tov variant 1 door grotere doelgroep (+250).</li> <li>Kosten van het ombouwen en herstructureren van de organisatie die meer gericht is op begeleiding bij reguliere werkgevers, ontwikkeling, doorstroom, uitstroom en opvang van medewerkers die het even niet redden bij reguliere werkgevers.</li> </ul> |
| <b>6. Mate van verandering voor Ergon</b>                                      | -   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanzienlijke verandering door wijziging interne werksoorten en werkwijze gericht op beweging naar buiten en meer integratie tussen werk- en ontwikkelbedrijf. Groei in omvang beperkt wijziging interne werksoorten.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>7. Aansluiting bij lokale en regionale context</b>                          | +   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspelen op regionale arbeidsmarkt lukt beter door beweging naar buiten</li> <li>Mogelijkheid grotere instroom uit uitkering te faciliteren (gemeente)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>8. Waarborgen dat mensen maximaal worden ontwikkeld en geplaatst</b>        | ++  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meer mogelijkheden voor ontwikkeling bij reguliere werkgevers</li> <li>Groter deel doelgroep Participatiewet in ontwikkeling.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>9. Omvang en variatie in het eigen werkaanbod van Ergon</b>                 | +   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Behoud interne werksoorten</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



# Overzichtstabel

|                                                                                | Variant 1 | Variant 2 | Variant 3 |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Wegingscriterium</b>                                                        |           |           |           |
| <b>1. Gevolgen voor de nieuwe doelgroep</b>                                    | +/-       | +/-       | +         |
| <b>2. Gevolgen voor de bestaande doelgroep (bijv. huidige Wsw-medewerkers)</b> | -         | +/-       | +/-       |
| <b>3. Doelmatigheid</b>                                                        | +         | +/-       | ++        |
| <b>4. Financiële inpasbaarheid in beschikbare budgetten</b>                    | +++       | +         | ++        |
| <b>5. (Financiële) risico's</b>                                                | +/-       | --        | -         |
| <b>6. Mate van verandering voor Ergon</b>                                      | --        | +         | -         |
| <b>7. Aansluiting bij lokale en regionale context</b>                          | +         | ++        | +         |
| <b>8. Waarborgen dat mensen maximaal worden ontwikkeld en geplaatst</b>        | +         | -         | ++        |
| <b>9. Omvang en variatie in het eigen werkaanbod van Ergon</b>                 | -         | ++        | +         |

# Uitkomst multicriteria-analyse

De multicriteria-analyse laat in grote lijnen het volgende zien.

- Variant 1 biedt vooral het voordeel dat de doelgroep meer kan worden ontwikkeld en relatief meer zal worden geplaatst bij reguliere werkgevers. Dit leidt tot goedkopere dienstverlening, het beter benutten van het arbeidspotentieel van de doelgroep, medewerkers die aan de slag zijn in een meer reguliere omgeving en het bieden van arbeidskrachten voor werkgevers. De variant brengt wel krimp bij interne werksoorten met zich mee. Dat geeft onzekerheid voor de huidige doelgroep, vermindering van een divers intern werkaanbod en een risico op desinvesteringen. De variant vraagt om een forse reorganisatie en heroriëntatie van de organisatie, die meer gericht is op begeleiding bij reguliere werkgevers, ontwikkeling, doorstroom, uitstroom en opvang van medewerkers die het even niet redden bij reguliere werkgevers.
- Variant 2 biedt het voordeel dat een groter deel van de doelgroep van de Participatiewet wordt bediend. Er worden 330 personen (250 fte) extra aan het werk geholpen vanuit het zittend bestand bijstand. Rekening houdend met het BUIG-saldo, vallen het effect op de gemeentebegroting en de maatschappelijke kosten en baten positief uit. De regio zou met deze ambitie een notering in de subtop van Nederlandse gemeenten behalen als het gaat om de activering van uitkeringsgerechtigden via loonkostensubsidies. Deze ambitie brengt met zich mee dat een grotere doelgroep dienstverlening moet worden geboden, waarvan gedeeltelijk ook intern.
- Variant 3 combineert de voordelen van beide varianten, maar we zien ook dat de belangrijkste nadelen van variant 1 en 2 hier wegvallen. Variant 3 vereist minder krimp van interne werksoorten, omdat de toename van de doelgroep deels compenseert voor de beweging naar buiten. Die beweging naar buiten betekent ook dat de financiële consequenties beperkter zijn. De risico's van deze variant zijn wel een optelsom van die van beide andere varianten: als de beweging naar buiten onvoldoende slaagt, is er een grotere doelgroep die toch aangewezen raakt op andere, duurdere, vormen van werk. En als de instroom vanuit het uitkeringsbestand achterwege blijft, is mogelijk alsnog afschaling van interne werksoorten nodig.

In het licht van de uitgesproken bestuurlijke wens om de beweging naar buiten te maken en om een stevige basis aan interne werksoorten te behouden lijkt variant 3 het meest aantrekkelijk. Dit vraagt echter wel het omarmen van een uitdagende ambitie om 330 uitkeringsgerechtigden vanuit het zittend bestand, aanvullend in dienstverlening bij Ergon te gaan brengen en een ombouw en herstructureren van de bestaande organisatie van Ergon, voornamelijk in relatie met het traject vernieuwing sociaal domein bij de gemeente Eindhoven.



**Uitwerking  
voorkeursvarianten en  
afspraken**

# Strategische koers (1)

Op basis van de verkenning en weging van varianten zijn in de bestuurscommissie variant 1 en 3 geselecteerd als voorkeursvarianten. In de volgende pagina's adviseren wij over de strategische koers die hieruit volgt en de daarbij behorende (financiële) afspraken.

## **Wat is de betekenis van de strategische koers?**

De gekozen strategische koers vormt de basis voor de wijze waarop Ergon de komende zeven jaar de transitie van de Participatiewet vormgeeft. De koers wordt gebaseerd op inhoudelijke ambities en een financiële doorrekening van de te verwachten effecten hiervan voor de komende zeven jaar. De consequenties van de voorkeursvarianten voor Ergon zijn ingrijpend en vragen een paradigmashift van de organisatie. Het vorm geven hiervan zal tijd vergen. De koers dient dan ook te worden uitgewerkt in een bedrijfsplan. Daarbij hoort ook een portfolioanalyse, waarbij wordt onderzocht welke werksoorten passen bij de gekozen strategie.

Belangrijke kanttekening hierbij is dat de Participatiewet een uitdaging vormt waarin nog veel onzekerheden verscholen liggen. In de praktijk zal blijken of de aannames en verwachtingen ten aanzien van de doelgroep aan wie gemeenten via Ergon dienstverlening willen bieden en ten aanzien van hun mogelijkheden om bij reguliere werkgevers aan de slag te gaan bewaarheid worden. De strategische koers is daarmee een betekenisvolle richting en een uitgangspunt voor vervolgkeuzes, maar zou geen dwingend keurslijf moeten zijn. Gemeenten en Ergon committeren zich met de koers aan een inzet om de getalsmatige basis van de voorkeursvariant te realiseren (aantallen personen en bijbehorende financiën). Tegelijkertijd realiseren zij zich dat de werkelijkheid zich vermoedelijk in een bandbreedte hier omheen zal bevinden. Gaandeweg zullen gemeenten en Ergon daarom moeten blijven toetsen of de afgesproken richting nog altijd wenselijk en haalbaar is en zich volgens het verwachte tempo ontwikkelt.

Een en ander vraagt om flexibiliteit bij de uitwerking van deze koers in concrete (financiële) afspraken tussen gemeenten en Ergon. Dit vraagt ook om een toereikende bekostiging die meebeweegt met de maatschappelijke behoefte en die leidt tot een toekomstbestendige organisatie met voldoende capaciteit om tijdig en adequaat de benodigde ondersteuning te kunnen aan de mensen die dat nodig hebben.

Een goede strategische koers is dus krachtig in zijn ambitie én wendbaar in zijn praktische vertaling.



## Strategische koers (2)

### **Wat is de beweging die gemeenten willen maken?**

Gemeenten willen met Ergon graag de brede doelgroep blijven bedienen en voor alle mensen met een arbeidsbeperking passend aanbod ontwikkelen. Daarbij is de ambitie om mensen zo regulier mogelijk aan de slag te laten gaan, dus waar mogelijk bij reguliere werkgevers.

De gemeenten willen daarom met Ergon een stap maken van (vooral) een werkvoorzieningschap naar een werkontwikkelbedrijf waarin de ontwikkeling van de doelgroep centraal staat. Voorkeursvarianten 1 en 3 sluiten aan bij deze ambitie voor de doelgroep. Met deze varianten wordt het arbeidspotentieel van de doelgroep beter benut. Zo kunnen medewerkers in een meer reguliere omgeving aan de slag en worden aan werkgevers arbeidskrachten geboden door een organisatie die meer gericht is op begeleiding bij reguliere werkgevers en op de opvang van medewerkers die het even niet redden bij reguliere werkgevers. In variant 3 kan een aanvullende groep bijstandsgerechtigden gebruik maken van de infrastructuur.

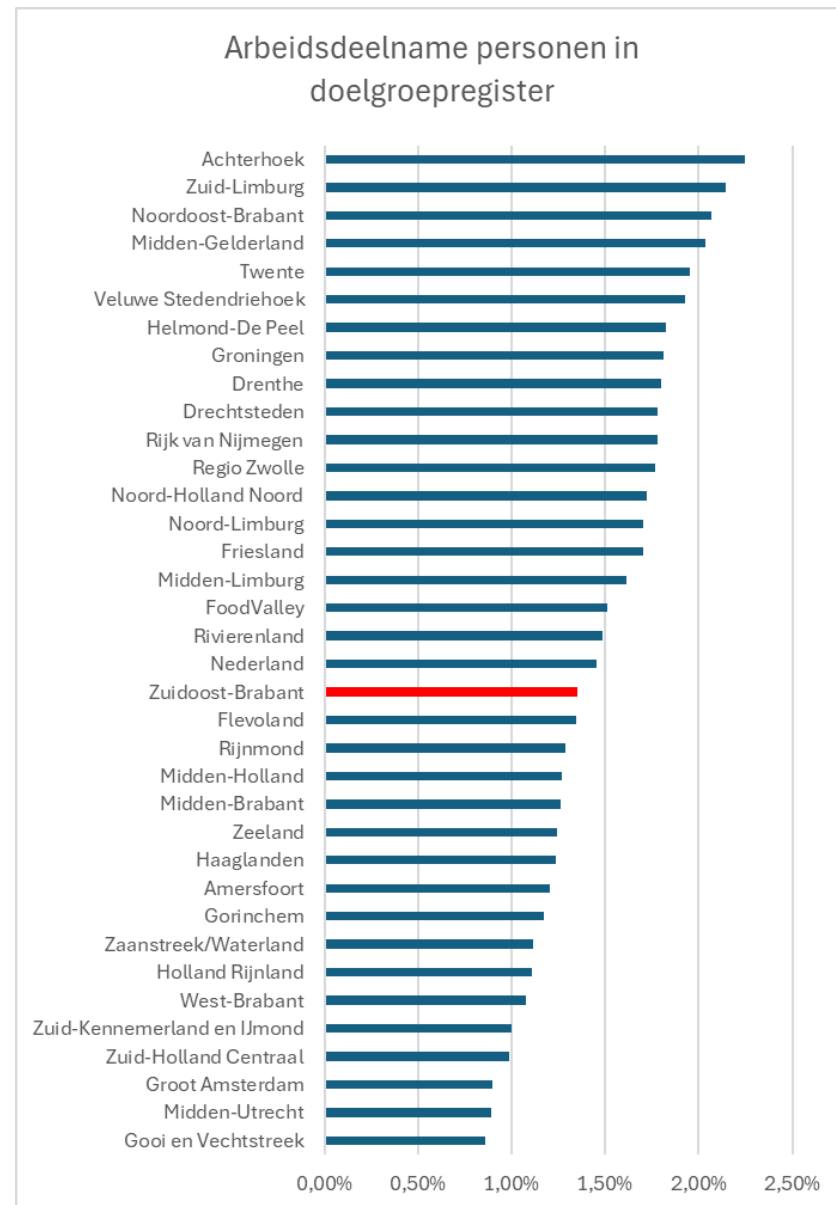
Deze varianten leiden ook tot goedkopere dienstverlening. Dat komt doordat het aantal dienstbetrekkingen bij Ergon omlaag gaat en er meer mensen bij reguliere werkgevers in dienst treden. Dat betekent dat een aantal medewerkers die eerder in dienst zouden zijn bij Ergon, nu in dienst zijn bij reguliere werkgevers. De kosten per medewerker bij reguliere werkgevers zijn lager dan de kosten als ze in dienst zijn bij Ergon. In variant 3 wordt dit effect voor de gemeente Eindhoven gedempt door de toevoeging van een aanvullende groep bijstandsgerechtigden uit Eindhoven. Daar tegenover staan besparingen op het BUIG.

Bovenstaande koers vraagt om een forse reorganisatie en heroriëntatie van de organisatie Ergon. In het hoofdstuk transitieplan wordt de inhoud daarvan nader uiteengezet. Hieraan zijn randvoorwaarden en risico's verbonden, waar we in de volgende pagina's bij stil zullen staan. De koers vraagt ook om het meenemen van werkgevers in deze beweging, zodat medewerkers daadwerkelijk een passende plek kan worden geboden.

# Strategische koers (3)

## Plausibiliteit

Onze inschatting is dat het verandertempo van de voorkeursvarianten haalbaar is, omdat het aanbod bepaald wordt door de instroom van nieuwe doelgroepen in het kader van de Participatiewet en omdat in de bijstand nog sprake is van deels onbenut arbeidspotentieel. Van de totale doelgroep heeft 77% en uitkering en is 23% aan het werk met een LKS of in het kader van de Wsw. Aan de vraagkant van de arbeidsmarkt is op basis van de spanningsindicator van het UWV in de arbeidsmarktregio rond Eindhoven sprake van een zeer grote (bovengemiddelde) arbeidsmarktkrapte. Tegelijkertijd zien we dat de arbeidsmarktregio Zuid-Oost Brabant gemiddeld scoort voor wat betreft het aantal personen dat staat ingeschreven in het doelgroepregister als percentage van de werkzame beroepsbevolking. Dat lijkt erop te wijzen dat er nog voldoende absorptiecapaciteit is in de arbeidsmarkt voor mensen met een arbeidsbeperking. Zie de grafiek hiernaast.



# Extra te reserveren gemeentelijke budgetten variant 1 ten opzichte van de nulvariant

## Mutatie gemeentelijke bijdrage voor begeleiding

|                     | 2027              | 2028              | 2029              | 2030              | 2031              | 2032                |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| <i>Eindhoven</i>    | -€ 209.305        | -€ 265.746        | -€ 459.798        | -€ 686.745        | -€ 812.471        | -€ 858.527          |
| <i>Heeze-Leende</i> | -€ 5.495          | -€ 5.218          | -€ 5.552          | -€ 5.886          | -€ 17.054         | -€ 25.513           |
| <i>Valkenswaard</i> | -€ 11.846         | € 1.965           | -€ 5.363          | -€ 13.966         | -€ 19.068         | -€ 21.305           |
| <i>Veldhoven</i>    | -€ 32.955         | -€ 45.374         | -€ 52.778         | -€ 60.183         | -€ 67.587         | -€ 83.404           |
| <i>Waalre</i>       | -€ 8.925          | -€ 6.644          | -€ 10.212         | -€ 14.330         | -€ 16.937         | -€ 18.306           |
| <b>Totaal</b>       | <b>-€ 268.527</b> | <b>-€ 321.017</b> | <b>-€ 533.703</b> | <b>-€ 781.111</b> | <b>-€ 933.117</b> | <b>-€ 1.007.054</b> |

Negatieve bedragen geven een verlaging van te reserveren budgetten aan ten opzichte van de nulvariant.

NB1: Wsw-rijksbijdrage gaat volledig naar Ergon.

NB2: Loonkostensubsidies worden door het Rijk gecompenseerd.

NB3: de bedragen zijn berekend ten opzichte van de berekende bedragen in de nulvariant.

NB4: de gemeentelijke bijdrage voor het participatiebedrijf is in alle varianten gelijk.

# Extra te reserveren gemeentelijke budgetten variant 2 ten opzichte van de nulvariant

## Mutatie gemeentelijke bijdrage voor begeleiding

|                   | 2027               | 2028               | 2029               | 2030               | 2031               | 2032               |
|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <i>Eindhoven</i>  | € 1.417.468        | € 1.919.755        | € 2.567.724        | € 3.221.242        | € 3.224.414        | € 3.221.745        |
| <i>Heeze-Leen</i> | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                |
| <i>Valkenswaa</i> | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                |
| <i>Veldhoven</i>  | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                |
| <i>Waalre</i>     | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                | € 0                |
| <b>Totaal</b>     | <b>€ 1.417.468</b> | <b>€ 1.919.755</b> | <b>€ 2.567.724</b> | <b>€ 3.221.242</b> | <b>€ 3.224.414</b> | <b>€ 3.221.745</b> |

Negatieve bedragen geven een verlaging van te reserveren budgetten aan ten opzichte van de nulvariant.

NB1: Wsw-rijksbijdrage gaat volledig naar Ergon.

NB2: Loonkostensubsidies worden door het Rijk gecompenseerd.

NB3: de bedragen zijn berekend ten opzichte van de berekende bedragen in de nulvariant.

NB4: de bijdrage voor het participatiebedrijf is in alle varianten gelijk.

# Extra te reserveren gemeentelijke budgetten variant 3 ten opzichte van de nulvariant

## Mutatie gemeentelijke bijdrage voor begeleiding

|                     | 2027               | 2028               | 2029               | 2030               | 2031               | 2032               |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <i>Eindhoven</i>    | € 1.181.635        | € 1.609.912        | € 2.016.514        | € 2.377.845        | € 2.162.819        | € 2.180.729        |
| <i>Heeze-Leende</i> | -€ 5.495           | -€ 5.218           | -€ 5.552           | -€ 5.886           | -€ 17.054          | -€ 25.513          |
| <i>Valkenswaard</i> | -€ 11.846          | € 1.965            | -€ 5.363           | -€ 13.966          | -€ 19.068          | -€ 21.305          |
| <i>Veldhoven</i>    | -€ 32.955          | -€ 45.374          | -€ 52.778          | -€ 60.183          | -€ 67.587          | -€ 83.404          |
| <i>Waalre</i>       | -€ 8.925           | -€ 6.644           | -€ 10.212          | -€ 14.330          | -€ 16.937          | -€ 18.306          |
| <b>Totaal</b>       | <b>€ 1.122.414</b> | <b>€ 1.554.640</b> | <b>€ 1.942.609</b> | <b>€ 2.283.478</b> | <b>€ 2.042.173</b> | <b>€ 2.032.201</b> |

Negatieve bedragen geven een verlaging van te reserveren budgetten aan ten opzichte van de nulvariant.

NB1: Wsw-rijksbijdrage gaat volledig naar Ergon.

NB2: Loonkostensubsidies worden door het Rijk gecompenseerd.

NB3: de bedragen zijn berekend ten opzichte van de berekende bedragen in de nulvariant.

NB4: de bijdrage voor het Participatiebedrijf is in alle varianten gelijk.



# Randvoorwaarden en risico's (1)

Voor Ergon betekenen de voorkeursvarianten een grote omslag. Om deze omslag goed te kunnen maken moet aan de volgende randvoorwaarden worden voldaan:

- Er moet een duidelijk plan met richting zijn geformuleerd, waarin alle medewerkers worden meegenomen.
- Het plan dient niet als keurslijf maar beschrijft een richting. Dat laat onverlet dat er duidelijke doelstellingen worden geformuleerd om de richting te bepalen. Een afrekencultuur wordt voorkomen.
- De Participatiewet is een gezamenlijk project van uitvoering, bestuur en politiek. Er is sprake van een goede en geïntegreerde ketensamenwerking. De uitvoering is onderdeel van het arbeidsmarktbeleid en aangesloten op de regionale werkcentra. Werkgevers worden breed vanuit de gemeenten (W&I, EZ, bestuur, uitvoering) geënthousiasmeerd en aangezet om kansen te bieden aan mensen met een ondersteuningsbehoefte.
- Ontwikkeling en vooruitgang betekent het nemen van risico's. Er zullen ook fouten worden gemaakt. Daarvan moet worden geleerd.

De voornaamste risico's die verbonden zijn aan deze varianten zijn:

- De beschikbare capaciteit wordt niet volledig benut cq er zijn minder mensen die van de ondersteuning en voorzieningen gebruik (kunnen) maken dan verwacht. Beheersmaatregel: adequaat ramen en begroten. Maximale inzet plegen, samen met de ketenpartners, om conform raming mensen te stimuleren aan het werk te gaan en voor zover nodig bij Ergon.
- De rijksoverheid bezuinigt op de beschikbare budgetten, zoals voor de Wsw en beschut werk. Of het verdeelmodel BUIG wordt herijkt, wat negatief uitpakt voor de betrokken gemeenten. Beheersmaatregel: lobby in Den Haag en via Cedris, Divosa en VNG. Indien er bezuinigd wordt snel schakelen en meteen de consequenties voor gemeenten en Ergon in beeld brengen alsmede de te nemen maatregelen.
- De veranderingen leiden tot een andere of verkeerde focus, waardoor de financiële resultaten verslechteren. Beheersmaatregel: goede bedrijfsvoering blijft een noodzakelijke voorwaarde om het gewenste beleid te kunnen blijven uitvoeren.
- Een afrekencultuur in de relatie gemeenten – Ergon en de relatie politiek – bestuur. Beheersmaatregel: goede communicatie richting alle partijen en alle betrokkenen goed in het proces en de beweging meenemen. De verschillende stakeholders deelgenoot maken.

## Randvoorwaarden en risico's (2)

In variant 1 is sprake van forse krimp van het aantal dienstverbanden bij Ergon. Dit brengt de volgende aanvullende risico's met zich mee:

- De gemiddelde loonwaarde van de medewerkers bij Ergon gaat zo ver omlaag dat de financiële resultaten minder worden dan verwacht.
- Relatief veel uitval van medewerkers bij reguliere werkgevers, die vervolgens weer gere-integreerd moeten worden door Ergon.
- Bestaande capaciteit moet worden afgebouwd. Dat kan leiden tot onverwacht hoge kosten.
- De organisatie of werksoorten komen in een krimpsituatie. Mogelijk moeten werksoorten worden afgestoten. Dat kan negatieve impact hebben op de achterblijvende medewerkers.
- Ergon blijft voldoende aandacht houden voor ontwikkeling en innovatie. Zo bieden AI en technologische ontwikkelingen zowel kansen als risico's voor de doelgroep. Innovatie maakt het enerzijds mogelijk dat mensen met een beperking werkzaamheden kunnen verrichten die zij voorheen niet konden verrichten. Anderzijds nemen kansen af, omdat werk dat voorheen door mensen met een beperking kon worden gedaan wordt overgenomen door machines. Ergon moet op dit soort ontwikkelingen blijven inspelen.

In variant 3 wordt de dienstverlening van Ergon uitgebreid met 250 fte ten behoeve van extra instroom vanuit de doelgroep bijstandsgerechtigden. Dit brengt de volgende aanvullende risico's met zich mee:

- De 250 fte wordt gezien als een hard target, waardoor mensen in de bijstand onder druk kunnen komen te staan om aan het werk te gaan op plekken die niet passend of ongeschikt zijn. Oplossing: de nadruk wordt gelegd op de te maken beweging. Hier wordt goed over gecommuniceerd, zowel richting raden, colleges, bestuur, inwoners en uitvoering. Een afrekencultuur wordt voorkomen. Dat laat onverlet dat maximaal erop wordt ingezet dat mensen vanuit de uitkering aan het werk worden geholpen.
- Mensen in de bijstand die al langere tijd in de bijstand zitten worden 'ineens' benaderd om aan het werk te gaan. Dat kan leiden tot onrust en ongemak. Ook hier geldt dat de beweging met grote zorgvuldigheid en voldoende communicatie moet worden ingezet.
- De aantallen worden niet gerealiseerd, waardoor bij Ergon overcapaciteit ontstaat. Dat wordt opgevangen doordat – als de aantallen achterblijven bij de verwachtingen - lopende het jaar geen neerwaartse bijstelling van de budgetten plaatsvindt en als de aantallen achterblijven bij de verwachtingen voor één jaar de bedrijfskosten worden vergoed.

# Positionering van Ergon binnen dienstverlening P-wet

## Uitdagingen bij samenwerken aan de doelen van Participatiewet

Ergon is samen met andere ketenpartners (WIJ, WGT en afdelingen W&I van de gemeenten) binnen de sociale infrastructuur verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet. Er is geen centrale regie op het gehele proces. Dat maakt het lastig om te sturen op het realiseren van de centrale doelstellingen van de Participatiewet: zoveel mogelijk mensen, zo snel mogelijk regulier aan het werk, tegen de laagste kosten. De ketenpartners zijn in de praktijk gefocust op het realiseren van partiële doelstellingen. Zo richt Ergon zich vooral op het realiseren van een goed lopende werkvoorziening en het realiseren van efficiënte re-integratietrajecten binnen de financiële kaders. Het risico bestaat dat de aandacht minder gericht is op uitstroom naar reguliere werkgevers (dat doet met name WGT) en het voorkomen dat mensen in de uitkering komen door hen reeds voor toekenning van de uitkering aan het werk te helpen. (verantwoordelijkheid van WIJ). Daarom zijn gemeenten met geïntegreerde sociaal ontwikkelbedrijven (volledige regie over de sociale infrastructuur) of gecombineerde sociaal ontwikkelbedrijven (naast werk en re-integratie ook verantwoordelijk voor de uitkeringsverstrekking) in de praktijk vaak effectiever in het realiseren van de brede Participatiewet-doelstellingen dan bedrijven waar deze integratie/combinatie niet is gerealiseerd.

## Keuzes in de positionering van Ergon

Met het oog op de bovenstaande uitdagingen, de huidige inrichting van de sociale infrastructuur en de gekozen voorkeursvariant(en) adviseert Berenschot het volgende:

- Gemeenten en Ergon versterken (liefst: integreren) de relatie van Ergon met de poort, waar mensen worden gediagnosticeerd en al zoveel mogelijk naar werk worden toegeleid om uitkeringsafhankelijkheid te voorkomen cq zo snel mogelijk weer betaald aan het werk te gaan.
- Gemeenten en Ergon versterken (liefst: integreren) de relatie van Ergon met de matching bij reguliere werkgevers.
- In voorkeursvariant 3 wordt een extra inspanning gepleegd worden om vanuit het zittend bestand bijstand in de gemeente Eindhoven 330 bijstandsgerechtigden (250 fte) extra te activeren en aan het werk te helpen bij reguliere werkgevers en in de infrastructuur van Ergon. Het is essentieel dat de gemeentelijke uitvoering en Ergon hierbij intensief samen optrekken en gezamenlijk op zoek gaan naar geschikte kandidaten en hen stimuleren om de benodigde stappen te zetten om aan het werk te gaan.

# Evenwichtig sturen

## Schurende doelstellingen: het lock-in effect

Het lock-in effect is het effect dat een sociaal ontwikkelbedrijf – met het oog op de productiekwaliteit en de doelmatigheid – geprikkeld wordt om medewerkers uit de doelgroep die goed presteren, vast te houden in plaats van om hen door te ontwikkelen en te stimuleren om bij reguliere werkgevers aan het werk te gaan. De doelstelling van het doelmatig en effectief presteren als productiebedrijf schuurt daarbij dus met de doelstellingen om medewerkers zo snel en zo regulier mogelijk aan het werk te helpen en te houden.

## Subtiel evenwicht

Belangrijk is dat tussen beide doelstellingen een gezonde verhouding bestaat. Aan de ene kant heeft het sociaal ontwikkelbedrijf de verantwoordelijkheid voor het realiseren van een toekomstbestendige bedrijfsvoering en een plezierig en gezond werkklimaat voor de medewerkers die van de werksoorten afhankelijk zijn. Aan de andere kant moeten mensen die daartoe in staat zijn zo snel en zo regulier mogelijk door- en uitstromen. Dit is een subtiel evenwicht, dat in de praktijk gemakkelijk verstoord kan worden door de nadruk te veel op de ene of op de andere doelstelling te leggen. Mede door de kwetsbaarheid van het evenwicht is het voorstel om niet te strak te sturen (met targets) op de door- en uitstroom uit het sociaal ontwikkelbedrijf.

## Evenwichtig sturen

Hoe kan wel effectief gestuurd worden? Bij het sturen op deze strategische koers adviseert Berenschot om de nadruk vooral te leggen op het eindresultaat, zoals de omvang van de bijstandsafhankelijkheid, het saldo BUIG, het totaal aantal mensen dat met LKS aan de slag is bij Ergon, bij reguliere werkgevers of op een beschutte baan.

Daarnaast adviseert Berenschot om waarborgen in te bouwen in de inrichting van de uitvoering die voorkomen dat mensen onnodig lang op een interne werkplek bij Ergon blijven zitten. Dat kan bijvoorbeeld door consultants nadrukkelijk een re-integratie/ontwikkerverantwoordelijkheid te geven voor de mensen met een dienstbetrekking bij Ergon en hen te stimuleren om mensen met een dienstbetrekking bij Ergon door te ontwikkelen naar meer regulier werk. De positie van de consultant wordt ondersteund als er per medewerker een ontwikkel- en re-integratieplan is opgesteld en periodiek wordt getoetst of hij een stap naar/richting buiten kan zetten. In de driehoek kandidaat-consulent-teamleider wordt dan steeds gestreefd naar verdere doorontwikkeling. Het is helpend om de prestaties voor wat betreft de doorontwikkeling van kandidaten op een dienstbetrekking bij Ergon op consultant- en teamleidersniveau te registreren en met elkaar te delen en successen met elkaar te vieren.

Ook op centraal niveau is het uiteraard belangrijk om het aantal personen dat wordt doorontwikkeld te blijven registreren en in beeld te brengen. Dat – zoals gezegd – zonder hier targets aan te verbinden.





# Transitieplan

10 OKTOBER 2025



# Strategische koers en impulsbudget

## Impulsbudget

Het ministerie van SZW heeft voor het realiseren van de transitie van sociaal ontwikkelbedrijven het zogenoemde impulsbudget beschikbaar gesteld. Hiermee is vanaf 2025 tien jaar lang budget beschikbaar om gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven financieel te ondersteunen bij de noodzakelijke transitie en transformatie van de sociale infrastructuur. Dit impulsbudget moet een belangrijke bijdrage leveren aan het oplossen van een van de knelpunten die Berenschot in 2023 in het onderzoek naar de infrastructuur van sociaal ontwikkelbedrijven identificeerde, namelijk dat gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven vaak nog onvoldoende de beweging maken naar de bedoeling van de Participatiewet (inclusie), waardoor de transitie en transformatie van ontwikkelbedrijven nog onvoldoende van de grond komt. In totaal is er voor de Ergon-gemeenten naar verwachting €5,9 miljoen beschikbaar als impulsbudget. In 2025 betreft dit €692 duizend. De bedragen worden jaarlijks uitgekeerd via een decentralisatie-uitkering (DU). Het impulsbudget wordt beschikbaar gesteld per samenwerkingsverband van gemeenten op het terrein van sociaal ontwikkelbedrijven. Uitkering vindt plaats aan de grootste gemeente binnen het samenwerkingsverband. In het geval van Ergon is dat Eindhoven.

Hieronder is het plan dat Ergon heeft opgesteld voor het realiseren van deze transitie opgenomen op basis van scenario 1 of 3.

## Strategische koers: transitievoorstel van Ergon

### *Ergon als toekomstbestendig werkontwikkelbedrijf*

Gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven krijgen met de stappen van het ministerie van SZW nadrukkelijk de opdracht om in de komende jaren toe te werken naar een toekomstbestendig werkontwikkelbedrijf.

Ergon bouwt de komende jaren verder aan de ontwikkeling tot een werkontwikkelbedrijf dat inwoners actief helpt bij hun groei/ontwikkeling richting duurzaam en regulier werk. De focus ligt op een beweging van instroom tot uitstroom, waarbij mensen via werkplekken en gerichte begeleiding toewerken naar een stevige positie op de arbeidsmarkt. Werkgevers en onderwijsinstellingen zijn strategische partners in deze beweging. Samen zorgen we voor passende werkplekken, leertrajecten en ontwikkelkansen die aansluiten bij de mogelijkheden/kansen van de medewerker én de behoeften van de arbeidsmarkt.

### *Duurzaam werk als uitgangspunt*

De kerntaak is helder: het ontwikkelen, begeleiden en duurzaam aan werk helpen van inwoners met uiteenlopende achtergronden, arbeidsbeperkingen en ondersteuningsbehoeften. Ergon fungeert daarbij als motor voor ontwikkeling en arbeidsparticipatie. Waar voorheen inwoners langere tijd bij Ergon in dienst bleven, transformeert Ergon zich meer en meer als werkontwikkelbedrijf.

# Strategische koers en impulsbudget

De inzet is dat mensen tijdelijk bij Ergon aan het werk gaan om klaargestoomd te worden voor een duurzame werkplek bij een reguliere werkgever. Dit geven we vorm via onze werkleertrajecten zoals de ontwikkelbaan, waarbij gewerkt wordt aan basis-, werknemers- en vakvaardigheden. Voorwaarden hiervoor zijn:

- Focus op ontwikkeling
- Integrale werkgeversdienstverlening
- Opstap en vangnetfunctie van Ergon.

En ook wanneer iemand (nog) niet volledig aan het werk kan of blijvende ondersteuning nodig heeft, blijft werk het uitgangspunt.

## *Focus op ontwikkeling*

Deze transformatie is om een omslag in de manier waarop we onze begeleidingsorganisatie inrichten. Ontwikkeling is niet langer een losse fase, maar verweven in en door onze organisatie en proces: van instroom tot en met duurzame uitstroom. Op het werk (werkvloer) investeren we in ontwikkeling. Ook na plaatsing bij een reguliere werkgever blijven we actief betrokken. We staan naast de werkgever, samen kijken we wat lukt en wat aangepast moet worden, we ondersteunen en zetten extra begeleiding in als dat nodig is om plaatsingen blijvend succesvol te maken. Door betere matching, het meer en eerder inzetten van begeleiding en tijdige interventies voorkomen we uitval en brengen we het ziekteverzuim binnen Ergon structureel omlaag.

Dit betekent een gerichte investering in capaciteit, expertise en samenwerking binnen de begeleidingsorganisatie, zodat we deze nieuwe werkwijze structureel kunnen borgen.

## *Werkgeverspartnership*

Tegen deze achtergrond – en in het licht van een groter wordende, veranderende doelgroep, snelle digitalisering, de schaa sprong in de Brainportregio en de veranderende dynamiek op de arbeidsmarkt – zet Ergon de komende jaren in op een heroriëntatie en herstructurering. Daarmee heeft Ergon een centrale positie in de arbeidsmarkt en wordt werk, het vangnet voor inwoners die (deels) kunnen werken, in plaats van een uitkering. Met Ergon als belangrijke partner in het ecosysteem van de Participatiewet. Zo werken we al aan de voorkant samen met gemeenten, direct bij de start van een uitkering, om snelle toeleiding naar werk en ontwikkeling te realiseren.

Onze integrale samenwerking en dienstverlening aan werkgevers vormt daarbij het fundament: in nauwe samenwerking met gemeentelijke partners en werkgevers bouwen we aan duurzame arbeidsrelaties/partnerships, creëren we samen passende werkplekken en borgen we een sluitende keten van instroom, doorstroom en duurzame uitstroom. Zo verbinden we sociaal beleid met economische kansen en bouwen we aan een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen kan meedoen.

# Strategische koers en impulsbudget

## *Ergon als opstap en vangnet*

Ergon biedt een werkomgeving waar de focus op ontwikkeling ligt. Ergon fungeert als opstap naar externe werkgevers en als vangnet wanneer werk elders (tijdelijk) niet haalbaar is. Daarom investeert Ergon in de begeleiding en ontwikkeling van mensen tijdens de instroom, op de werkplek en na uitstroom richting regulier werk. Zo positioneert Ergon zich als partner op de arbeidsmarkt. Voor wie werken mogelijk is, ook zonder volledige loonwaarde, biedt Ergon het noodzakelijke vangnet. Voor inwoners die nog niet volledig in hun eigen inkomen kunnen voorzien, betekent werk niet alleen persoonlijke groei, maar ook een stevige basis voor sociale en economische participatie.

Ergon geeft dit vorm langs de volgende lijnen:

- **Partners in werk**

Ergon verbindt inwoners en werkgevers in een arbeidsmarkt die snel verandert door economische en technologische ontwikkelingen. In deze context kiest Ergon voor een hybride aanpak: een combinatie van interne ontwikkelplekken en externe werkervaringen bij reguliere werkgevers. Samenwerking met bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden is hierin cruciaal. Door te investeren in opleiden, begeleiding en innovatieve werkvormen vergroten we de kansen op regulier werk. Dit biedt werkgevers de mogelijkheid om inwoners met diverse achtergronden duurzaam in te zetten en te behouden, en versterkt tegelijkertijd de inclusieve arbeidsmarkt.

- **Vangnet**

Ergon borgt en ontwikkelt de huidige infrastructuur als stevige basis voor instroom, ontwikkeling en doorstroom. Deze basis fungeert als opstap naar externe werkgevers, maar biedt ook tijdelijke landingsplekken voor inwoners die (nog) niet regulier geplaatst kunnen worden. Het accent ligt op duurzame plaatsingen en het bieden van ruimte voor verdere groei binnen de werkleerbedrijven.

- **Een beschutte omgeving**

Naast de bestaande beschutte werkplekken verbreedt Ergon het aanbod van passende werkplekken. Hiermee creëren we meer maatwerkoplossingen voor inwoners die blijvend aangewezen zijn op intensieve ondersteuning, zodat meer inwoners op een passende plek aan het werk kunnen met de ondersteuning die zij nodig hebben.

# Strategische koers en impulsbudget

Bij deze transitie wil Ergon de volgende **uitgangspunten** hanteren:

- Regulier werk als norm.  
We ondersteunen inwoners zoveel mogelijk richting regulier werk. Werk is het vangnet én de opstap naar zelfstandigheid.
- Ontwikkeling staat centraal – op de werkvloer en naar het hoogst haalbare.  
Leren en groeien gebeurt in het werk, dicht bij de praktijk. We begeleiden naar het maximaal haalbare per persoon.
- Begeleide doorstroom: van binnen naar buiten.  
Na een ontwikkelfase binnen de werkleerbedrijven bemiddelen we actief naar passende functies bij reguliere werkgevers – met nazorg waar nodig.
- Slimme inzet van loonkostensubsidie.  
We zetten LKS doelgericht en tijdelijk in (bijvoorbeeld via ontwikkelbanen) om instroom en doorstroom te versnellen.
- Partners in werk, Ergon als regisseur.  
Ergon bemiddelt en verbindt: we werken werkgevers als partners om duurzame plaatsingen mogelijk te maken.
- Duurzame arbeidsrelaties en bestaanszekerheid.  
We sturen op stabiele, langdurige dienstverbanden die mensen zekerheid en perspectief bieden.

Met deze transitie wil Ergon de volgende **doelen** bereiken:

- Meer inwoners duurzaam aan het werk, via een continue/doorlopend proces van instroom tot en met duurzame uitstroom.
- Minder uitval en lager ziekteverzuim binnen Ergon, dankzij betere matching, preventieve begeleiding en tijdige interventies.
- Minder uitkeringsafhankelijkheid en meer economische zelfstandigheid voor inwoners.
- Hoger welzijn en meer werkgeluk door passend, betekenisvol werk.
- Lagere kosten in zorg en ondersteuning, door de bewezen waarde van werk voor gezondheid en participatie.
- Sterkere ondersteuning van werkgevers bij het invullen van hun arbeidsvraag met gemotiveerde, goed voorbereide medewerkers.
- Borging van bestaanszekerheid voor kwetsbare groepen door een vangnet én een opstap.

# Strategische koers en impulsbudget

## Randvoorwaarden

- De transformatie is een fundamentele omslag. Om dit succesvol in te zetten moet aan de volgende voorwaarden worden voldaan
- Een helder uitvoeringsplan met richting moet zijn geformuleerd, waarin alle medewerkers worden meegenomen. Het plan dient niet als keurslijf maar beschrijft een richting. Dat laat onverlet dat er duidelijke doelstellingen worden geformuleerd om de richting te bepalen. Een afrekencultuur wordt voorkomen.
- De Participatiewet is een gezamenlijk project van uitvoering, bestuur en politiek. Ontwikkeling en vooruitgang betekent het nemen van risico's. Er zullen ook fouten worden gemaakt. Daarvan moet worden geleerd.
- Investering op de begeleidingsorganisatie is noodzakelijk. De begeleidingsorganisatie wordt anders vormgegeven en dat vraagt inzet op capaciteit en verdere professionalisering
- Het Rijk heeft transformatiemiddelen voor een periode van 10 jaar vastgelegd. Dat is omdat het een grote transformatie behelst en dat kost tijd.

## Risico's

- De voornaamste risico's die verbonden zijn aan de transformatie zijn:
- De beschikbare capaciteit wordt niet volledig benut omdat minder inwoners zijn die van de ondersteuning en voorzieningen gebruik (kunnen) maken dan verwacht.
- Het Rijk bezuinigt op de beschikbare budgetten, zoals voor de Wsw en beschut werk.
- De veranderingen leiden tot een andere of verkeerde focus, waardoor de financiële resultaten verslechteren.
- Op korte termijn een te snelle afbreuk van interne werkbedrijven.

## Inzet impulsbudget voor de transitie in de regio

Berenschot adviseert is om na vaststelling van de strategische koers voor Ergon het impulsbudget in een bestemmingsreserve te plaatsen bij Ergon voor de uitvoering van bovenstaande transitie. Deze transitie is er enerzijds op gericht om de interne organisatie van Ergon te reorganiseren en te herstructureren en anderzijds gericht op het herinrichten van de sociale infrastructuur van de Participatiewet. Voor de uitwerking van de bovenstaande transitie en ontwikkelingen in projecten met een transitieplan wordt een regionale werkwijze ingericht. Het bestuur van de GRWRE beslist over de besteding van middelen vanuit de bestemmingsreserve aan de projecten.





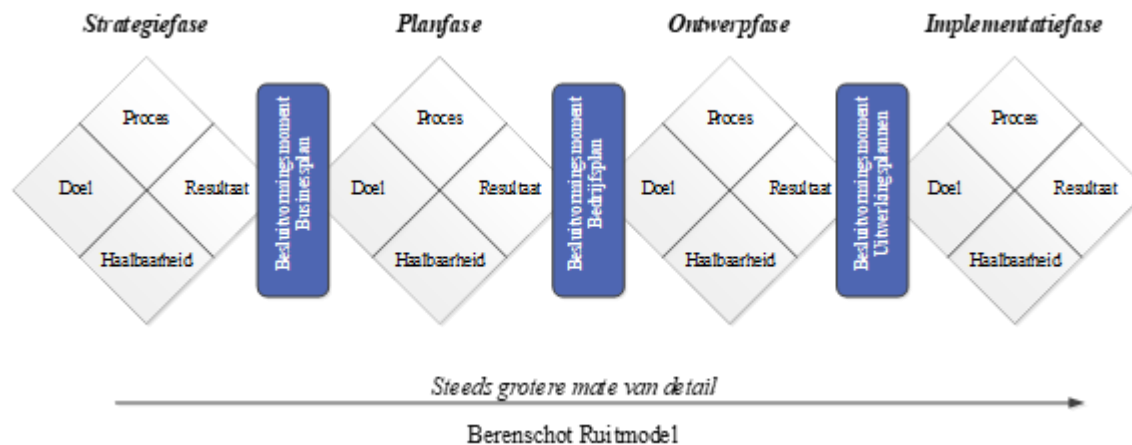
# Advies Berenschot

10 OKTOBER 2025

# Advies Berenschot (1)

Op veel plekken in het land zijn belangrijke stappen gezet bij de combinatie en integratie van taken. Een grote stap die bij veel bedrijven nog genomen moet worden is de beweging van binnen naar buiten, waarbij de nadruk veel meer komt te liggen op het regulier plaatsen van medewerkers en het inrichten van opstap- en vangnetbanen. Deze stap moet in de transitie worden genomen, maar staat bij veel gemeenten en bedrijven nog in de kinderschoenen. Varianten 1 en 3 in dit document sluiten hierbij aan. Bij het nemen van deze stap komen Ergon en de gemeenten in de landelijke koppositie. Uit onze analyse blijkt dat Ergon een mooie uitgangspositie heeft. De verdere verbinding en integratie met het poortproces en de werkgeversbenadering vormen daarbij een belangrijke uitdaging. Dit vraagt om uitwerking door Ergon, gemeenten en partners. De impulsbudgetten zijn nodig om de noodzakelijke investeringen te kunnen doen voor de benodigde beweging en de bijbehorende verbetering van de begeleidingsorganisatie.

Bij grote strategische beslissingen in samenwerkingsverbanden adviseert Berenschot om stapsgewijs aan het werk te gaan. Daarbij biedt het Berenschot Ruitmodel (zie hieronder) een handig hulpmiddel. In het Ruitmodel wordt het businessplan (dat de strategische koers bevat) opgevolgd door de planfase waarin het bedrijfsplan wordt opgesteld. Wij adviseren dan ook om na de vaststelling van de strategische koers een bedrijfsplan op te stellen binnen de vastgestelde kaders. Een belangrijk onderdeel van het bedrijfsplan is een portfolioanalyse en de samenstelling van het portfolio.



# Advies Berenschot (2)

## Inzet impulsbudget voor de transitie in de regio

Ons advies is om na vaststelling van de strategische koers voor Ergon het impulsbudget in een bestemmingsreserve te plaatsen bij Ergon voor de uitvoering van bovenstaande transitie. Deze transitie is er enerzijds op gericht om de interne organisatie van Ergon te reorganiseren en te herstructureren en anderzijds gericht op het herinrichten van de sociale infrastructuur van de Participatiewet. Voor de uitwerking van de bovenstaande transitie en ontwikkelingen in projecten met een transitieplan wordt een regionale werkwijze ingericht. Het bestuur van de GRWRE beslist over de besteding van middelen vanuit de bestemmingsreserve aan de projecten.

## Samenvatting advies

1. Kies in lijn met de gemeentelijke ambitie voor scenario 1 of 3.
2. Spreek commitment uit vanuit gemeenten en Ergon aan de inzet om de voorkeursvariant te realiseren (inclusief aantallen personen en bijbehorende financiën) en geef daar zowel vanuit gemeenten als vanuit Ergon opvolging aan.
3. Spreek af om bijvoorbeeld via een midterm review te toetsen of de afgesproken richting nog altijd wenselijk en haalbaar is en zich volgens het verwachte tempo ontwikkelt, en stuur op basis hiervan zo nodig bij.
4. Neem de geformuleerde adviezen ten aanzien van te creëren randvoorwaarden, de positionering van Ergon en de wijze van sturing (pagina 35-38) over en geef deze een plek in de besluitvorming over de strategische koers en uitwerking van het bedrijfsplan.
5. Verzoek Ergon om bovenstaande lijn om te zetten in een bedrijfsplan inclusief een portfolio-analyse en benodigde/hernieuwde werkgeversbenadering (zowel vanuit de gemeenten als vanuit Ergon en de overige ketenpartners), en om vooruitlopend daarop waar mogelijk en zinvol al stappen te zetten.
6. Plaats het impulsbudget sociale infrastructuur in een bestemmingsreserve bij Ergon voor de uitvoering van de transitie verbonden aan de strategische koers. Richt een regionale werkwijze in voor de uitwerking in projecten en besluitvorming van het bestuur van de GRWRE over besteding van middelen vanuit de bestemmingsreserve aan de projecten.



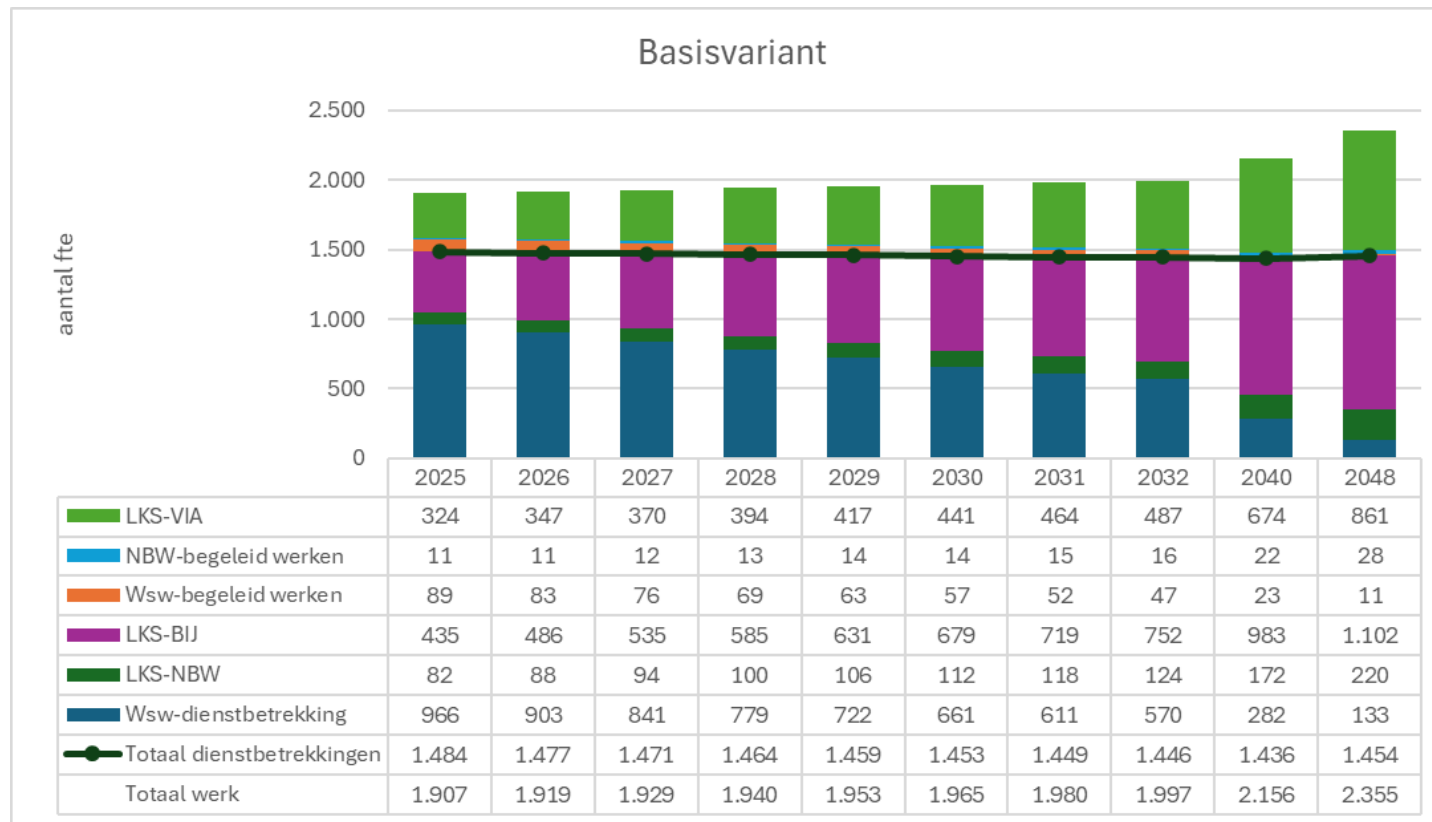


# Bijlagen

10 OKTOBER 2025

# De basisvariant

- De basisvariant is de verwachte ontwikkeling van het aantal kandidaten als er vanaf 2025 geen maatregelen zouden worden genomen.
- In die situatie neemt het aantal participatiebanen (LKS-BIJ) sterk toe. Het aantal mensen met een indicatie beschut werk blijft relatief laag.
- Het aantal medewerkers in dienst bij Ergon vertoont een licht dalende trend.
- Het totaal aantal mensen dat wordt ondersteund neemt toe van 1902 in 2024 naar 2357 in de structurele situatie (vanaf 2048).
- In de hoofdtekst tonen we de nulvariant. In de nulvariant worden participatiebanen (LKS-BIJ) – als de betrokken medewerkers daarvoor in aanmerking komen – omgezet naar beschutte werkplekken (LKS-NBW). Dat, omdat de financiering vanaf 2028 deels afhankelijk wordt van het aantal gerealiseerde beschutte werkplekken.
- De omzetting – waar mogelijk – van LKS-BIJ naar LKS-NBW is reeds door Ergon ingezet.







# Bevindingen kwalitatieve analyse

10 OKTOBER 2025

# Sterke punten in werkwijze Ergon

Ergon zet bewust in op zowel interne doorstroom naast uitstroom. Binnen de interne werksoorten wordt ruimte geboden aan kandidaten die een andere werkplek willen verkennen. Voor uitstroom naar regulier werk zijn diverse manieren ontwikkeld, zoals bemiddeling via Huis naar Werk of plaatsing bij reguliere werkgevers via de bemiddelingsdesk. Bij die laatste gaat het dan om detacheringen of plaatsingen met een LKS-dienstverband.

Daarnaast stimuleert Ergon nieuwe initiatieven en werkwijzen. Zo worden er ontwikkelcoaches ingezet bij de interne werksoort DAF (groepsdetacheringen) om kandidaten beter voor te bereiden op uitstroom naar werk. Hiermee wordt vanuit de interne werksoorten bij Ergon die zich richten op externe plaatsing, meer ingezet op volledig reguliere uitstroom. Een belangrijke verandering is de aanpassing per 1 april in de bemiddelingsprocedure. Voorheen bepaalde de bemiddelingsdesk of een kandidaat werd bemiddeld naar een interne werksoort, zoals Groen, of naar een externe werkgever. Omdat de bemiddelingsdesk niet betrokken is geweest bij het intakeproces, moest deze keuzes maken op basis van overgedragen informatie. In de nieuwe werkwijze wordt deze verantwoordelijkheid gelegd bij de trajectcoach, die vanaf het begin betrokken is bij het ontwikkeltraject van de kandidaat. Hierdoor kan per kandidaat maatwerk worden geleverd in de keuze tussen interne en externe bemiddeling. Hoewel de effecten van deze verandering nog niet

volledig kunnen worden beoordeeld, laat het zien dat Ergon snel inspeelt op signalen en behoeften vanuit de organisatie.

Op het gebied van vangnetbanen worden bewuste stappen gezet. Ergon werkt aan de ontwikkeling van een voorziening waar kandidaten tijdelijk terecht kunnen wanneer regulier werk voor hen niet haalbaar is. Daarnaast is hard gewerkt aan de realisatie van opstapbanen. Dit zijn functies waarin kandidaten met een beperkte ondersteuningsbehoefte worden ontwikkeld richting regulier werk. In het eerste kwartaal van 2024 werden 26 personen aangemeld voor deze banen en inmiddels volgen 175 kandidaten een ontwikkeltraject.

Ergon stimuleert directe ontmoeting tussen kandidaten en werkgevers via activiteiten zoals de Banenbabbel. Tijdens deze ontmoetingen maken kandidaten kennis met potentiële werkgevers en uitzendbureaus. Dit initiatief wordt positief ontvangen en heeft al regelmatig geleid tot plaatsingen bij werkgevers.

Tot slot biedt Ergon met haar diverse interne werksoorten een solide infrastructuur voor kandidaten die (nog) niet succesvol kunnen deelnemen aan de reguliere arbeidsmarkt. Deze benadering zorgt voor een stevig vangnet en perspectief, met als doel kandidaten steeds verder te ondersteunen in hun ontwikkeling richting betaald werk.

# Uitdagingen in werkwijze

- In de praktijk wordt een splitsing ervaren tussen de werkbedrijven (zoals groen, post, de kwekerij, enzovoorts) en het ontwikkelbedrijf (ook wel participatiebedrijf genoemd). Er wordt opgemerkt dat de ontwikkeling grotendeels aan het begin plaatsvindt, dus net nadat een kandidaat bij Ergon is binnengekomen. Als de kandidaat eenmaal aan het werk is bij Ergon, wordt er minder nadruk op ontwikkeling ervaren. Er is veel ervaren focus op productie bij de interne werksoorten, en minder op ontwikkeling.
- Wat betreft daadwerkelijke uitstroom naar externe werkplekken wordt aangegeven dat dit beperkt voorkomt. Dit betreft vooral kandidaten die vanuit de interne werksoorten mogelijkheden hebben om extern geplaatst te worden, bijvoorbeeld via detachering of een LKS-dienstverband bij een externe werkgever. Er worden weinig prikkels ervaren om dergelijke externe plaatsingen te stimuleren. Bij volledig reguliere uitstroom wordt opgemerkt dat een maand nazorg niet altijd volstaat ten behoeve van een duurzaam dienstverband, gezien de complexiteit van het werk bij een externe werkgever en dat strubbelingen zich pas na een maand voordoen.
- Ergon zet wel actief stappen om in te zetten op zowel ontwikkeling als uitstroom zodra kandidaten werken bij Ergon. Dit doen ze bijvoorbeeld door de inzet van de ontwikkelcoaches bij DAF en het organiseren van activiteiten zoals de Banenbabbel om uitstroom te stimuleren. Tevens positioneren zij zich steeds meer als vangnet voor medewerkers die het even niet redden bij reguliere werkgevers en in het kader van Simpel Switchen<sup>1</sup>.
- Er vindt verkokering plaats van taken tussen mensen met verschillende functies in het kader. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de voormannen die betrokken zijn bij de dagelijkse werkpraktijk. Eenmaal aan het werk, is HR verantwoordelijk

voor de kandidaat, en deze gaat ook over herplaatsing en doorstroom. Hier is geen duidelijke richtlijn voor, en gaat vaak op aanvraag van de kandidaat zelf. De trajectoach is dan niet meer in beeld, terwijl trajectcoaches zich bij de intake van de kandidaat meerdere weken hebben beziggehouden met de ontwikkeling van de kandidaat. Niet alleen in functies, maar ook in systemen is een splitsing merkbaar in de organisatie: trajectcoaches werken met CompetenSYS tijdens de intake, terwijl HR binnen de werkbedrijven gebruikmaakt van het systeem AFAS. Ergon is zich bewust van deze scheidingen (tussen functies en systemen), en pleegt inzet om dit aan te pakken.

- Ten aanzien van de werkgeversbenadering wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende betrokken partijen. Binnen het samenwerkingsverband Huis naar Werk werken organisaties zoals het UWV, gemeentelijke teams – waaronder het Werkgelegenheidsteam (WGT) van Eindhoven – en accountmanagers van Ergon samen om werkgevers te benaderen. Tegelijkertijd krijgen werkgevers te maken met meerdere partijen, waarvoor geen integrale afspraken bestaan. Dit kan onduidelijkheid veroorzaken bij werkgevers. Ook zijn er geen duidelijke afspraken over de doorstroom van kandidaten binnen Ergon, na het opdoen van arbeidservaring, naar Huis naar Werk om daar te worden bemiddeld naar een reguliere werkplek.
- In de bredere sociale infrastructuur van de Participatiewet zijn verschillende uitvoeringsorganisaties actief. Er wordt op uitvoeringsniveau geen integrale verantwoordelijkheid voor het realiseren van de Participatiewet-doelstellingen ervaren. Dat leidt tot overdrachtsmomenten en verkokering en daardoor tot een suboptimaal resultaat in het kader van de Participatiewet.



# Bevindingen kwantitatieve analyse

Op basis van gevalideerde cijfers  
aangeleverd door Ergon

10 OKTOBER 2025

# Korte samenvatting

**Uitgangspunt van de analyse is de jaarrekening van 2024**

## Samenvatting resultaten

- Het totale financiële resultaat van Ergon kwam in 2024 uit op een positief bedrag van € 10.175 euro. Dit is het totaal van zowel de werksoorten als het participatiebedrijf. Dit bedrag sluit aan op de jaarrekening 2024 van de GRWRE.
- Het totale operationele resultaat (toegevoegde waarde minus bedrijfskosten) van het werkbedrijf Ergon gedeeld door het aantal fte in de doelgroep levert voor 2024 een positief beeld op. Deze bedraagt namelijk €1.588 euro per fte doelgroep, waarbij in Cedris benchmark uitgegaan wordt van een gemiddelde van €- 2.498 euro. Vooral op de werksoorten Werken op Locatie (Groen en Post) wordt een hoger operationeel resultaat behaald dan verwacht vanuit de Cedris benchmark. Op andere werksoorten is het operationeel resultaat lager dan verwacht. Een voorbeeld is de Wasserij, waarbij sprake is van aanloopkosten voor de nieuwe infrastructuur.
- De omvang van de doelgroep van Ergon aan de slag bij/via het werkbedrijf bedroeg in 2024 circa 1476,6 fte, waarvan bijna 375 fte LKS, 77 fte Beschut en 1025 fte Wsw. Naar verwachting zal de doelgroep Wsw'ers de komende jaren afnemen, maar zullen LKS en Beschut groeien. Via regulier werken (begeleid werken) zijn nog eens 405 fte aan de slag via Ergon.
- Verder valt het op dat er bij een aantal werksoorten ook mensen niet in de doelgroep aan de slag zijn (CNO/Oekraïners en uitzendkrachten). Er worden gesprekken gevoerd met gemeenten over een mogelijke tegemoetkoming in de begeleidings- en loonkosten van de CNO/Oekraïners die niet onder de Participatiewet vallen, maar waarvoor wel kosten worden gemaakt om ze aan de slag te helpen.



# Totaalbeeld

## Uitgangspunt van de analyse is de jaarrekening van 2024

- Voor de financiële analyse zijn **per werksoort van Ergon** de operationele kosten en toegevoegde waarde uitgevraagd. Hierbij is gevraagd om de overheadskosten ook toe te delen aan de verschillende werksoorten, zodat er een totaal beeld ontstaat van het operationeel resultaat (toegevoegde waarde minus bedrijfskosten) per werksoort. Verder zijn de subsidieresultaten en overige bijdragen vanuit de gemeenten uitgevraagd om tot een totaal financieel resultaat te komen per werksoort. Zie de tabel hieronder. Let op: hier valt de categorie Individuele detacheringen (950 Mens en Werk) ook onder.
- Regulier werken** valt onder de categorie Begeleid werken van Cedris, deze laten we voor de analyse van de werksoorten bij Ergon buiten beschouwing. Dit o.a. omdat hier geen toegevoegde waarde bij Ergon wordt gerealiseerd. De doelgroepmedewerkers van regulier werken hebben ook geen dienstverband bij Ergon.
- De afdelingen Bedrijfsbureau (SSC), Mens en Werk (arbeidspool), en Mens en Ontwikkeling (vh participatiebedrijf) maken deel uit van het **participatiebedrijf**. Hierbij worden de kosten volledig vergoed vanuit de re-integratievergoeding en algemene bijdragen vanuit de gemeenten.

|                                                                 | Werksoorten Ergon   | Regulier werken     | Participatiebedrijf | Totaal              |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Toegevoegde waarde                                              | € 30.587.566        | € 0                 | € 89.236            | € 30.676.802        |
| Operationele kosten                                             | -€ 28.286.892       | -€ 2.200.302        | -€ 4.208.841        | -€ 34.696.035       |
| <b>Operationeel resultaat</b>                                   | <b>€ 2.300.674</b>  | <b>-€ 2.200.302</b> | <b>-€ 4.119.605</b> | <b>-€ 4.019.233</b> |
| Subsidieresultaat Wsw                                           | -€ 372.121          | € 2.140.870         | -€ 706.645          | € 1.062.104         |
| Subsidieresultaat Beschut                                       | -€ 684.722          | € 78.518            | € 0                 | -€ 606.203          |
| Subsidieresultaat LKS/Regulier                                  | -€ 3.421.206        | € 2.538.763         | € 86.254            | -€ 796.190          |
| Overige bijdrages (re-integratie vergoeding, algemene bijdrage) | € 1.681.305         | € 502.465           | € 4.715.317         | € 6.899.087         |
| Aanloopkosten nieuwe Wasserij                                   | € -2.400.000        |                     |                     |                     |
| <b>Financieel resultaat</b>                                     | <b>-€ 2.896.070</b> | <b>€ 2.930.924</b>  | <b>-€ 24.679</b>    | <b>€ 10.175</b>     |

# Vergelijking operationeel resultaat

- Het operationeel resultaat is een belangrijke doelmatigheidsindicator van het sociaal ontwikkelbedrijf. De volgende tabellen tonen het operationeel resultaat per fte doelgroepmedewerker (Wsw, beschut en opstap/vangnet), uitgesplitst naar de verschillende type werksoorten (tabel 1) en uitgesplitst naar de doelgroepen (tabel 2). We merken hierbij op dat de verdeling over de doelgroepen een volgens de gangbare manier berekende verdeling is, waarbij er per werksoort vanuit wordt gegaan dat iedereen per fte hetzelfde operationeel resultaat genereert.
- De tabellen schetsen links het beeld bij Ergon (gebaseerd op de jaarrekening 2024), rechts het landelijk gemiddelde vanuit de Cedris benchmark 2023. Ergon presteert op totaal operationeel resultaat per fte doelgroep beter dan landelijk, met 1.588 euro per fte doelgroep positief resultaat, waar dit bij andere SW-bedrijven gemiddeld -2.498 euro verlies is. Dit komt vooral door goed presterende Werken op locatie werksoorten (Groen en Post). Daarnaast wordt op de doelgroep LKS bij Ergon een positief operationeel resultaat behaald, waarvan Ergon een groter aandeel in dienst heeft (25% vs 9% landelijk). In het beeld hierna is gerekend met de structurele kosten van De Wasserij (de incidentele kosten zijn hieruit gelaten)

## Ergon

|                        | Individuele      |                   |                   |          | Totaal   |
|------------------------|------------------|-------------------|-------------------|----------|----------|
|                        | Werken op Intern | Groepsdet locatie | detacherin acheri | g        |          |
| Aandeel                | 28%              | 24%               | 32%               | 16%      | 100%     |
| Bedrijfskosten per fte | € 19.618         | € 33.591          | € 12.088          | € 10.763 | € 19.157 |
| NTW per fte*           | € 10.299         | € 43.641          | € 15.020          | € 15.583 | € 20.716 |
| Operationeel resultaat | -€ 9.319         | € 10.050          | € 2.932           | € 4.820  | € 1.558  |

|                        | Wsw      | LKS      | Beschut  | Totaal   |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Aandeel                | 69%      | 25%      | 5%       | 100%     |
| Bedrijfskosten per fte | € 18.601 | € 18.981 | € 19.374 | € 19.157 |
| NTW per fte*           | € 21.196 | € 16.941 | € 20.823 | € 20.716 |
| Operationeel resultaat | € 2.594  | € -2.040 | € 1.449  | € 1.558  |

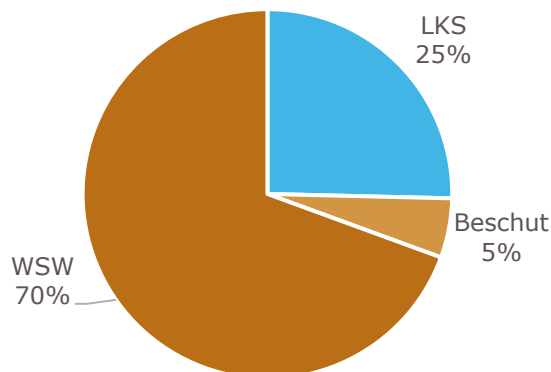
## Landelijk beeld

|                        | Individuele      |                     |                   |             | Totaal   |
|------------------------|------------------|---------------------|-------------------|-------------|----------|
|                        | Werken op Intern | Groepsdetac locatie | detacherin hering | detachering |          |
| Aandeel                | 43%              | 22%                 | 19%               | 17%         | 100%     |
| Bedrijfskosten per fte | € 17.893         | € 19.738            | € 10.738          | € 10.548    | € 15.697 |
| NTW per fte*           | € 7.231          | € 23.807            | € 12.281          | € 15.631    | € 13.199 |
| Operationeel resultaat | € -10.662        | € 4.069             | € 1.543           | € 5.083     | € -2.498 |

|                        | WSW      | LKS      | Beschut  | Totaal   |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Aandeel                | 82%      | 9%       | 10%      | 100%     |
| Bedrijfskosten per fte | € 15.542 | € 15.596 | € 17.095 | € 15.697 |
| NTW per fte*           | € 13.130 | € 15.486 | € 11.696 | € 13.199 |
| Operationeel resultaat | € -2.412 | € -111   | € -5.399 | € -2.498 |

# Vergelijking FTE tov landelijk beeld

**Uitgesplitst per doelgroep, aandeel fte (totaal 1476,6 fte doelgroep), exclusief begeleid werken.**



## Toelichting

- Hieronder wordt de verdeling van de doelgroepmedewerkers in dienst bij Ergon (LKS-BIJ, LKS-NBW en Wsw in dienst bij Ergon) over de type werksoorten getoond, zowel van Ergon (jaarrekening 2024) als het landelijk beeld op basis van de Cedris benchmark (2023). Rechts wordt ook het totale aandeel van alle doelgroepmedewerkers per type werksoort getoond.
- Individuele detacheringen gaat hier specifiek om BU 950 Mens en Werk. Regulier werken (zoals LKS-Via) valt hier buiten.
- Links is de uitsplitsing voor het aandeel LKS ook in een taartdiagram weergegeven.

## Ergon (Jaarrekening 2024)

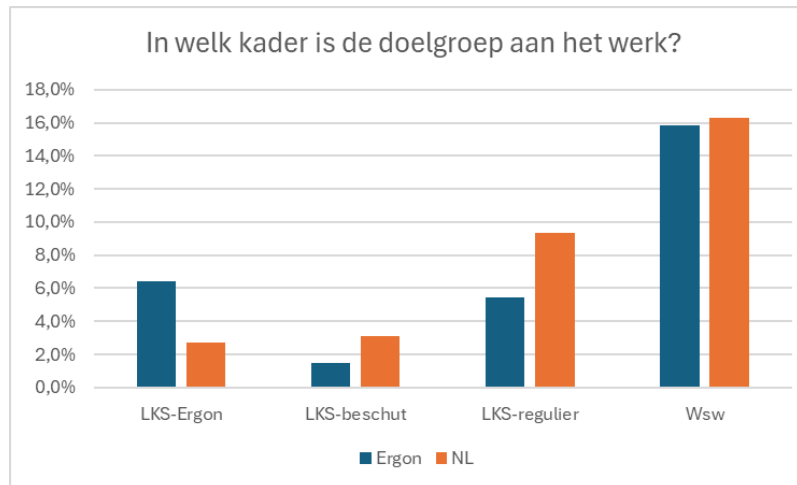
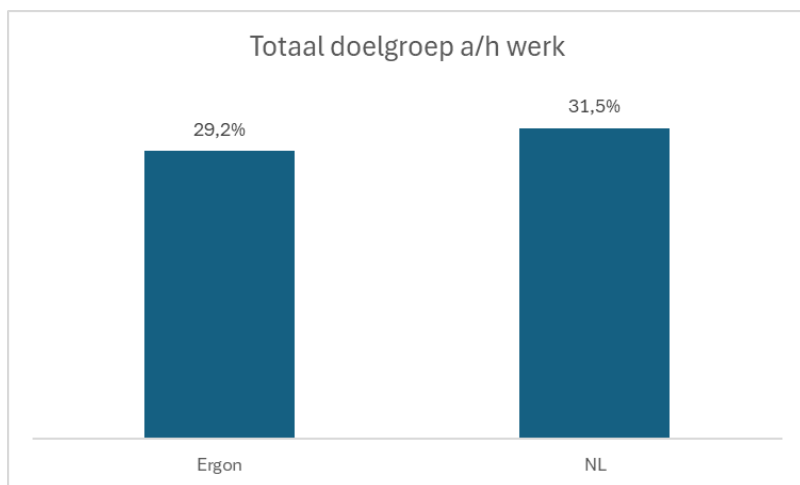
## Landelijk (Cedris 2023)

|                         | FTE LKS | FTE Beschut | FTE WSW |  | FTE LKS | FTE Beschut | FTE WSW |
|-------------------------|---------|-------------|---------|--|---------|-------------|---------|
| Intern                  | 16%     | 55%         | 30%     |  | 26%     | 62%         | 42%     |
| Werken op locatie       | 25%     | 13%         | 25%     |  | 34%     | 21%         | 20%     |
| Groepsdetachering       | 42%     | 22%         | 29%     |  | 23%     | 10%         | 19%     |
| Individuele detachering | 17%     | 10%         | 17%     |  | 17%     | 7%          | 18%     |

## Ergon Landelijk

| Totaal     | Totaal     |
|------------|------------|
| <b>28%</b> | <b>43%</b> |
| <b>24%</b> | <b>22%</b> |
| <b>32%</b> | <b>19%</b> |
| <b>16%</b> | <b>17%</b> |

# Bevindingen uit kwantitatieve analyse



|               |                          |
|---------------|--------------------------|
|               | Aantal personen<br>Ergon |
| LKS-Ergon     | 487                      |
| LKS-beschut   | 113                      |
| LKS-regulier  | 410                      |
| Wsw           | 1.206                    |
| Bijstand      | 7.600                    |
| <b>Totaal</b> | <b>9.816</b>             |

- Als % van het aantal bijstandsgerechtigden zijn in de Ergon-regio iets minder mensen met een arbeidsbeperking (met ondersteuning) aan het werk dan gemiddeld in NL.
- Vwb LKS als % van het aantal inschrijvingen in het doelgroepregister scoren alle Ergon-gemeenten bovengemiddeld.
- We zien vooral een groot verschil tussen waar de mensen werken. In de Ergon-regio werkt de nieuwe doelgroep LKS vooral bij Ergon, terwijl ze in NL vooral bij reguliere werkgevers werken. Aandachtspunt: doel van de Pwet is 'zo regulier mogelijk aan de slag'.
- Vwb bijstandsafhankelijkheid zien we vanaf 2020 bij alle gemeenten een relatief sterke daling. Vwb saldo BUIG scoort Eindhoven structureel positief. Bij de andere gemeenten bewegen de uitgaven zich rond het budget.
- Aandachtspunt: Van LKS-regulier worden 280 personen van de 410 (2/3) door Ergon begeleid. Dat kan worden verklaard doordat niet alle LKS-ers in beeld zijn bij Ergon, omdat zij door andere uitvoeringsorganisaties (WGT en afdelingen W&I) binnen de keten zijn bemiddeld en geplaatst. Mogelijk krijgen ze wel begeleiding door andere partijen. Belangrijk is dat alle LKS-ers begeleiding krijgen, omdat de ervaring leert dat (1) begeleiding voor de meeste LKS-ers nodig is om duurzaam aan het werk te blijven en (2) het doel blijft dat ze zo regulier mogelijk gaan werken cq zonder LKS en begeleiding een stap zetten naar volledig regulier werk.

# Conclusies kwantitatieve analyse

- Operationeel resultaat is aanzienlijk beter dan landelijk gemiddeld (€ 1.558 euro per fte bij Ergon vs € -2.498 euro per fte landelijk). Dit komt voornamelijk door een groter aandeel LKS, en goed presterende Werken op locatie werksoorten (specifiek Groen).
- Op onderdelen is het OR minder (intern en groepsdeta). Dat kan worden verklaard doordat de gemiddelde loonwaarde in beide werksoorten relatief laag is. Echter, doordat Ergon erin slaagt om veel mensen te plaatsen in een groepsdetachering in plaats van intern, ligt het operationeel resultaat op gemiddeld niveau hoger.
- Daarnaast zijn er relatief veel mensen met een loonkostensubsidie (zonder indicatie beschut werk) aan het werk bij Ergon. De gemiddelde loonwaarde van Ergon is daardoor hoger dan landelijk gemiddeld. Dat draagt bij aan een hoger operationeel resultaat.
- De Wasserij heeft een negatief resultaat, wat kan worden verklaard door de incidentele kosten en aanloopkosten van de nieuwe infrastructuur.





# Duiding en vooruitblik

10 OKTOBER 2025

# Gemeentelijke input

Tijdens gesprekken met bestuurders en betrokken beleidsmedewerkers uit de gemeenten van de GRWRE zijn vier belangrijke punten naar voren gekomen: de doelgroepen die gemeenten door Ergon willen laten bedienen (voor wie doet Ergon wat?), de verhouding tussen de focus op werk en ontwikkeling, de interne werksoorten tegenover de externe werksoorten, en de financiële kaders in relatie tot bredere ambities. Daarnaast zijn er ook enkele additionele aandachtspunten.

## Doelgroepen: Voor wie doet Ergon wat?

Gemeenten zijn tevreden over de doelgroepen die nu bij Ergon terecht kunnen, namelijk de Wsw-doelgroep, de Nieuw Beschut medewerkers, mensen met een loonkostensubsidie, en mensen in re-integratietrajecten. Alle gemeenten binnen de GRWRE onderstrepen het belang van (toekomstige) dienstverlening voor een brede doelgroep, waaronder nuggers, statushouders en asielzoekers. Wel bestaan er verschillen in hoe de gemeenten doelgroepen doorverwijzen naar Ergon. Veldhoven is terughoudend met het doorverwijzen van nuggers vanwege de financiële consequenties hiervan. De gemeente verwijst in principe de rest van de doelgroep wel door tenzij ze een heel korte afstand tot de arbeidsmarkt hebben of in uitzonderingssituaties waarin er specialistische kennis nodig is die Ergon niet heeft. Waalre wil in de toekomst ook andere doelgroepen zoals statushouders ondersteunen. Eindhoven maakt straks een ontwikkelplan waarbij wordt gekeken naar

de behoefte van een inwoner op het gebied van zorg, werk en ontwikkeling, en voor uitvoering van die laatste is Ergon niet de enige partij. Veldhoven en Valkenswaard geven aan dat er kansen liggen om het aanbod van gespecialiseerde hulp, zoals ondersteuning bij psychische problematiek of taalgerichte uitdagingen, verder te ontwikkelen. Daarbij wordt wel benadrukt dat het belangrijk is om duidelijkheid te creëren over wat Ergon wel en niet aan dienstverlening kan bieden, zodat verwachtingen helder zijn en optimaal worden afgestemd.

## De verhouding tussen ontwikkeling en werk

Gemeenten verwachten dat Ergon niet alleen fungeert als werkvoorziening, maar ook actief inzet toont op de ontwikkeling van de doelgroep, zowel richting uitstroom als binnen de interne werksoorten. Eindhoven benadrukt een flexibel systeem dat sociaal ondernemerschap ondersteunt en kwetsbare groepen een vangnet biedt. Heeze-Leende wil deze koppeling breder trekken door werk en ontwikkeling te verbinden met maatschappelijke trajecten zoals in de Wmo. Valkenswaard streeft naar ontwikkeling, vooral via externe werkgevers, maar ziet grenzen in de financiering van interne werksoorten. Alle gemeenten onderstrepen het belang van balans tussen ontwikkeling en financiële haalbaarheid. Waalre benoemt de noodzaak om mensen niet alleen werk te bieden, maar ook preventief te ondersteunen.

# Gemeentelijke input

## Interne werksoorten versus externe werkplekken

Eindhoven pleit voor een "mee-ademend" systeem met zowel interne werksoorten als mogelijkheden via externe partners, zoals sociale ondernemingen. Heeze-Leende benadrukt het belang van interne werksoorten zoals de kwekerij en wasserij, maar wil dit flexibeler en beter verdelen via samenwerkingen om niet contracten, maar het doel van Ergon leidend te laten zijn. Valkenswaard waardeert het huidige aanbod van werksoorten als vangnet voor mensen die niet regulier aan de slag kunnen, en pleit ervoor dat er wat te kiezen moet zijn. Wel erkent Valkenswaard dat een brede basis niet altijd praktisch is gezien schaalgrootte en financiën. Voor Valkenswaard wordt de realisatie van werkplekken bij werkgevers belangrijker.

Veldhoven vindt het aanbod aan interne werksoorten belangrijk om te behouden. Wel stelt Veldhoven dat de keuze voor jongeren met een VSO-Pro achtergrond soms te beperkt is, maar merkt op dat de keuze voor tewerkstelling bij extern werkgevers wel breed is. Er wordt volgens hen extern goed samengewerkt met uitzendbureaus en reguliere werkgevers. Een gebalanceerde aanpak blijft van belang. Waalre ziet flexibiliteit en aanpassing van werksoorten als belangrijk. De mogelijkheid om zowel interne werksoorten te behouden en samen te werken met externe partners wordt gezien als een goed model voor de toekomst.

## Financiering en brede ambities

De afspraak in Eindhoven is dat alle rijksmiddelen in principe worden doorgezet. Eventuele inzet van aanvullende middelen is afhankelijk van de inhoudelijke opbrengst. Daar is transparantie op nodig in dit traject. De gemeente Heeze-Leende wil geen afhankelijkheid creëren van het kader van rijksmiddelen, maar zich richten op de inhoudelijke ontwikkeling en het organiseren van de noodzakelijke structurele financiering hiervan. In de financiering van de aanvullende financiering van het participatiebedrijf wordt de verdeelsleutel van het klassieke re-integratiebudget gehanteerd. Hier wordt het solidariteitsprincipe toegepast (de omvang van de rijksmiddelen is de basis voor de verdeling; niet het gebruik van de dienstverlening).

## Aandachtspunten

Een belangrijk aandachtspunt dat naar voren kwam, is de wens voor flexibiliteit van Ergon om zich aan te passen aan toekomstige economische en maatschappelijke ontwikkelingen, zoals het kunnen op- of afschalen van activiteiten. Eindhoven en Valkenswaard pleiten bijvoorbeeld voor een adaptief bedrijfsmodel dat aansluit bij veranderende omstandigheden. Daarnaast is er brede tevredenheid over hoe Ergon met medewerkers omgaat, wat door de betrokken gemeenten als een sterke kwaliteit wordt gezien. Ook wordt de regionale bestuurlijke samenwerking binnen de GRWRE positief gewaardeerd. Ondanks enige spanning op bepaalde onderdelen, lukt

# Gemeentelijke input

het in de regio om een constructief gesprek te voeren waarin alle gemeenten zich gehoord en gezien voelen. Tegelijkertijd is er een behoefte aan meer kritische reflectie vanuit Ergon richting de bestuurders. Er wordt gepleit voor meer zichtbaarheid van de consequenties die gemeentelijke ambities en keuzes hebben voor de bedrijfsvoering, de dienstverlening aan inwoners, en de lange termijnfinanciën van Ergon.

## **Ketensamenwerking Eindhoven**

Eindhoven werkt samen in een netwerk (ook wel keten) met onder anderen Ergon, WIJEindhoven, de gemeente, en het Werkgelegenheidsteam (EZ). Eindhovense inwoners kunnen op verschillende manieren naar Ergon worden doorverwezen, maar het grootste deel komt via WIJEindhoven. Ook bemiddelt WIJEindhoven inwoners uit het zittend bestand. In de toekomst wordt vanuit de Vereenvoudiging Sociaal Domein bij Eindhoven 6500 (2000 per jaar) bijstandsgerechtigden opnieuw opgeroepen. Zij krijgen een ontwikkelprogramma. De inkomensspecialist houdt daarover vanuit Werk en Geld de regie.

# Ondernemingsraad en cliëntenraden

De Ondernemingsraad (OR) en de cliënt- en adviesraden zijn gesproken in het onderzoek en leverden input.

De OR benadrukt het belang van een groeiende instroom van kandidaten bij Ergon, met name degenen die deelnemen aan bijvoorbeeld vrijwilligerswerk. Een belangrijk aandachtspunt is hoe je effectief in kaart kunt brengen wanneer iemand klaar is voor verdere ontwikkeling richting werk. De OR pleit voor een duidelijke keuze en strategie als het gaat om ontwikkeling, zowel voor kandidaten die intern werkzaam zijn als voor hen die door kunnen stromen naar externe kansen. De OR signaleert dat kandidaten vaak langdurig op interne werkposities blijven zonder prikkels om door te stromen. Dit geldt zowel voor de kandidaten zelf, als voor de werkleiding die hen zou kunnen doorverwijzen naar externe trajecten zoals detachering via Mens & Werk of reguliere uitstroom via Huis naar Werk.

Er wordt opgemerkt dat Ergon een positieve cultuurverandering doormaakt. Waar in het verleden veel nadruk lag op targets (zoals begeleidingsdoelen en omzet bij de businessunits), lijkt die focus te zijn verschoven. Ook constateert de OR dat aandacht voor diversiteit in interne werksoorten van grote waarde is. Dit biedt kandidaten mogelijkheden om werknemersvaardigheden in verschillende branches aan te leren en om in te spelen op hun behoeften, bijvoorbeeld door

buitenwerk bij de post aan te bieden.

De OR wijst op de gevolgen van de herstructurering en bezuinigingen binnen Ergon. Er is behoefte aan een concreet plan voor de werkleiding, vooral omdat deze minder tijd heeft om begeleiding te bieden. Dit heeft een negatieve invloed op een juiste opvang van de verhoogde instroom van kandidaten, toenemende diversiteit aan doelgroepen met complexe problematieken, wat een stevige uitdaging vormt. Goede ondersteuning en duidelijke richtlijnen kunnen bijdragen aan een betere begeleiding van kandidaten en een efficiëntere doorstroom.

De cliëntenraden hebben aangegeven het van belang te vinden dat er passende ondersteuning is voor personen met verschillende ondersteuningsvragen, en dat duidelijk moet zijn voor welke doelgroepen Ergon wel en niet passende dienstverlening biedt. De cliëntenraden zien dat mensen in gemeenten op veel manieren aan het werk geholpen kunnen worden (door bijvoorbeeld jobcoaches en uitzendbureaus), en vragen zich af of dat niet leidt tot onduidelijkheid in waar mensen terecht kunnen voor ontwikkeling naar werk. Ze zien kansen in Brainport voor toekomstgericht werk, en kijken naar de kansen voor het tegengaan van tekorten in techniek en zorg, en zijn benieuwd hoe Ergon daar met haar werksoorten op aan kan sluiten. Tenslotte wordt een duidelijk plan vanuit gemeenten en Ergon voor niet-uitkeringsgerechtigden (nuggers) gesuggereerd.



# De context van Ergon

- Ergon is een zogenoemd partieel sociaal ontwikkelbedrijf. Naast beschut werk heeft Ergon ook verschillende re-integratietaken. Maar, in de sociale infrastructuur van de Participatiewet voeren ook het WGT, WIJ Eindhoven en de gemeentelijke afdelingen W&I taken uit.
- Het volgende valt op:
  - De bijstandsafhankelijkheid in de Ergon-gemeenten als percentage van het aantal inwoners in vergelijking met vergelijkbare gemeenten, levert een wisselend beeld op (bijstandsdichtheid ligt niet voor alle gemeenten overtuigend onder het niveau van de referentiegemeenten en BUIG-saldo is niet voor alle gemeenten structureel positief). Op basis hiervan kunnen we niet concluderen dat het re-integratiebeleid leidt tot een significant lager aantal mensen in de bijstand.
  - Beschut werk blijft achter bij het landelijk gemiddelde. De inschatting is dat er mensen in dienst zijn met LKS bij Ergon, die een indicatie beschut zouden krijgen als ze die aanvragen bij UWV. Ons advies is dat die aanvraag wordt gedaan, met het oog op de aanstaande veranderingen in de financiering. Deze exercitie is tamelijk eenvoudig uit te voeren.
  - Er zijn relatief veel mensen met een LKS in dienst bij Ergon en

relatief weinig in dienst bij een reguliere werkgever. Dat levert de volgende vragen op:

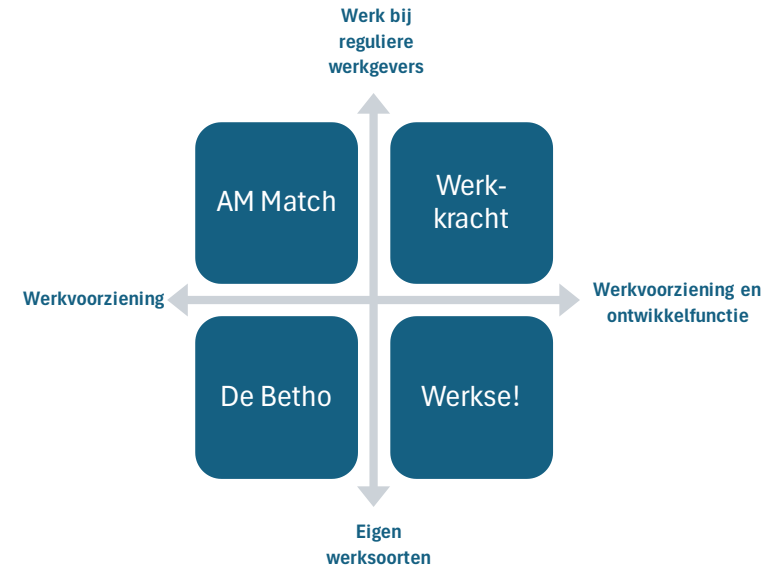
- Kunnen de LKS-ers in dienst bij Ergon regulier aan de slag? Zo ja, dan zou deze stap moeten worden gezet. Zo nee, dan kan deze bevinding positief worden gewaardeerd, omdat een grote groep aan het werk is (bij Ergon) die anders (voor een belangrijk deel) in de uitkering zou zitten. Dat leidt tot hogere kosten, waar in het algemeen echter besparingen (m/n bespaarde uitkeringen) tegenover staan.
- Waarom is het aantal LKS-ers in dienst bij reguliere werkgevers relatief laag? Zitten er groepen in de bijstand die met extra inspanning bij reguliere werkgevers met LKS aan het werk geholpen zouden kunnen worden? Zo ja, dan is dat vanuit sociaal, maatschappelijk en financieel oogpunt aan te bevelen. Als dat niet kan, wijst dat er waarschijnlijk op dat veel LKS-ers bij Ergon in dienst zijn, die in andere gemeenten bij reguliere werkgevers aan het werk zouden zijn geholpen.

# Strategische keuzes

De groep Wsw-ers wordt steeds kleiner en de nieuwe doelgroep wordt steeds groter. Het doel is dat de nieuwe doelgroep zo regulier mogelijk aan het werk wordt geholpen. Wat doe je met de vrijvallende werkplekken door de krimp van het aantal Wsw-ers? Hoe bouw je de werkinfrastructuur om naar een werkinfrastructuur die Participatiewet-proof is?

Gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven moeten de volgende afwegingen maken:

- De strategische afweging die sociaal ontwikkelbedrijven moeten maken ten aanzien van de werkinfrastructuur is of de werkplekken vooral dienen als werkvoorziening voor mensen die geen werkplek kunnen vinden bij reguliere werkgevers of dat de werkplekken ook en vooral bedoeld zijn om werknemersvaardigheden aan te leren en een stap richting of naar reguliere werkgevers te maken (werkvoorziening met ontwikkelfunctie).
- Aan de andere kant is het de vraag of het sociaal ontwikkelbedrijf stevig inzet op eigen werkplekken en mensen waar mogelijk plaatst bij reguliere werkgevers. Of dat het sociaal ontwikkelbedrijf primair gericht is op het plaatsen en begeleiden van mensen bij reguliere werkgevers en als dat niet lukt mensen plaatst in de eigen, relatief beperkte werkinfrastructuur.



**Uitgangspunt is dat Ergon beschikt over een sterke eigen werkinfrastructuur met een stevige ontwikkelcomponent (rechtsonder in de figuur). Dat vertaalt zich in relatief veel eigen goed doorontwikkelde werksoorten. V.w.b. de ontwikkeling wordt gewerkt met ontwikkelcoaches (bv bij DAF) en is de Banenbabbel geïntroduceerd.**

**Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken die we in het kader van het onderzoek voerden, vaak nog gestuurd wordt op het realiseren van de productiedoelstellingen en het rendement, waardoor de ontwikkeling, doorstroom en uitstroom in de praktijk onder druk kunnen komen te staan.**

# Algemene conclusies

- Gemeenten zien Ergon als een belangrijke onmisbare voorziening voor een goede uitvoering van de Participatiewet en de Wsw.
- Naast werkvoorziening heeft Ergon een belangrijke rol in de ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, met als doel dat mensen telkens zo regulier en duurzaam mogelijk aan het werk kunnen gaan.
- Daarnaast is er bij gemeenten brede tevredenheid over hoe Ergon met medewerkers omgaat, wat door de betrokken gemeenten als een sterke kwaliteit wordt gezien. Ook wordt de regionale bestuurlijke samenwerking binnen de GRWRE positief gewaardeerd. Tegelijkertijd is er een behoefte aan meer kritische reflectie vanuit Ergon richting de bestuurders. Er wordt gepleit voor meer zichtbaarheid van de consequenties die gemeentelijke ambities en keuzes hebben voor de bedrijfsvoering, de dienstverlening aan inwoners, en de lange termijnfinanciën van Ergon.
- Financieel presteert Ergon beter dan landelijk gemiddeld. Het operationeel resultaat ligt op het niveau van de 25% best presterende sociaal ontwikkelbedrijven in Nederland.
- Er zijn relatief veel mensen met LKS in dienst bij Ergon en het aantal mensen met een indicatie beschut is relatief laag. Ook is het aantal mensen met LKS in dienst bij reguliere werkgevers relatief laag. In totaal ligt het aantal mensen met LKS in de Ergon-regio – en daarmee het aantal mensen met een arbeidsbeperking dat aan de slag wordt geholpen – op gemiddeld tot bovengemiddeld niveau. Een deel van de LKS-ers krijgt geen begeleiding (van Ergon).
- Ergon is gericht op het realiseren van een relatief sterke eigen werkinfrastructuur met een stevige ontwikkelcomponent. Dat vertaalt zich in relatief veel eigen goed doorontwikkelde werksoorten. V.w.b. de ontwikkeling wordt gewerkt met ontwikkelcoaches (bv bij DAF) en is de Banenbabbel geïntroduceerd. In de uitvoeringspraktijk wordt vaak nog gestuurd op het realiseren van de productiedoelstellingen en het rendement, waardoor de ontwikkeling, doorstroom en uitstroom in de praktijk soms onder druk kunnen komen te staan.
- In de sociale infrastructuur van de Participatiewet zijn meerdere uitvoeringsorganisaties actief. Daardoor ligt het risico van verkokering, overdrachtsmomenten en dubbelingen in het werk en daarmee tot een suboptimale oplossing op de loer. Met name naar de toekomst toe is dat een risico, waarbij een steeds grotere groep met een beperkte loonwaarde zoveel mogelijk bij reguliere werkgevers aan het werk zijn en kunnen terugvallen op het sociaal ontwikkelbedrijf (vangnet) als dat even niet lukt.