Berenschot

Toekomstbestendige Leerwerkbedrijven

Eindrapport

Vraagstelling

De vragen die u aan Berenschot heeft meegegeven voor dit onderzoek waren:

- *Breng de uitdagingen voor de leerwerkbedrijven van Werksaam voor de komende vijf jaar in kaart*
- *Verken de ideeën (bouwstenen) waarmee Werksaam in kan spelen op deze uitdagingen*
- *Cluster deze ideeën in een overzichtelijk aantal scenario's en werk deze scenario's inhoudelijk en financieel uit, inclusief de risico's en randvoorwaarden voor de invoering van elk scenario.*

Aanleiding

Zowel interne als externe ontwikkelingen vormden de aanleiding voor dit onderzoek:

- *Intern* is er sprake van een continu veranderende samenstelling van de doelgroep (sw-medewerkers, medewerkers nieuw beschut en cliënten met een Participatiewetuitkering), wat om aanpassingen vraagt in de aansluiting van persoon en werk en om aanpassingen in de vorm(en) van begeleiding.
- *Extern* is er sprake van een veranderende vraag van werkgevers, veranderingen op de arbeidsmarkt en veranderende wettelijke en financiële kaders (een recent voorbeeld hiervan is de voorgenomen aanpassing van de financiering van loonkostensubsidies door het Rijk).

Aanpak: de bouwstenen, de aanvulling, de indeling in denkrichtingen

- Er zijn in totaal drie werksessies gehouden en 10 interviews afgenomen.
- Berenschot heeft halverwege de 10 interviews een analyse gemaakt van de bouwstenen die tot dan toe waren aangedragen. In de tweede helft van de interviews hebben wij deze analyse voorzien van denkrichtingen en getoetst. Dit heeft onze analyse nader gescherpt.
- Naast een analyse heeft Berenschot de aangeleverde bouwstenen geïnventariseerd en aangevuld. De uitkomst van de inventarisatie is dat de meeste bouwstenen betrekking hebben op het vliegwiel productie-ontwikkeling en op operationele verbeteringen. Berenschot heeft op basis van ontwikkelingen/praktijkvoorbeelden bij andere werkbedrijven de denkrichting van het vliegwiel aangevuld met twee alternatieve denkrichtingen. De operationele verbeteringen kunnen in elk scenario worden toegepast. De centrale vs. alternatieve denkrichtingen vergen een keuze en kunnen als scenario's worden beschouwd.
- We komen daarmee tot een volgende indeling van de behandeling van de bouwstenen:
  - Bouwstenen die in elk scenario kunnen worden toegepast.
  - Drie denkrichtingen (potentiële scenario's):
    - Denkrichting 1: het vliegwiel aanzwengelen, naast bouwstenen tevens voorzien van analyse en oplossingsrichting Berenschot;
    - Denkrichting 2: Werksaam als veelzijdige inclusieversneller, voorzien van expertopinie Berenschot en van praktijkvoorbeelden elders in het land;
    - Denkrichting 3: Werksaam als dé publieke dienstverlener, voorzien van praktijkvoorbeelden.

Samenvatting analyse (1) – *zoals getoetst tijdens de derde werksessie*

- De drie denkrichtingen die op de vorige sheet genoemd zijn, achten we kansrijk. Dit zijn namelijk drie modellen van werkbedrijven die zich hebben bewezen in andere regio's, zoals blijkt uit de praktijkvoorbeelden (zie het vervolg). We hebben deze drie modellen uitgewerkt op drie posters. Een vierde model, Werksaam als hét productiebedrijf (met succes toegepast in Brabant), is waarschijnlijk minder toepasbaar in deze arbeidsmarktregio en hebben we daarom niet uitgewerkt.
- De eerste denkrichting – het vliegwiel aanzwengelen – sluit het meeste aan op het bestaande model van Werksaam. We constateren dat Werksaam heel succesvol is in de bemiddeling van mensen met een korte afstand tot de arbeidsmarkt en in begeleiding van mensen in een beschutte omgeving. Het vraagstuk spitst zich toe op de middengroep: Participatiewetters die in principe bemiddelbaar zijn maar nog ontwikkelstappen te zetten hebben. Hiervoor zijn werkomgevingen nodig die dichter aansluiten bij reguliere werkomgevingen (van tempo tot samenwerking tot wijze van aansturing).
- In samenhang met het voorgaande punt constateren we dat de huidige werksoorten van Werksaam zijn ontstaan vanuit een productiedoelstelling, niet vanuit een ontwikkeldoelstelling. Hierdoor zijn er te weinig werkstages met een negatief financieel effect en een negatief samenwerkingseffect tot gevolg.

Samenvatting analyse (2) – *zoals getoetst tijdens de derde werksessie*

- Deze constateringen hebben we getoetst en worden impliciet en expliciet herkend. Er zijn in de afgelopen jaren diverse pogingen gedaan om tot oplossingen te komen. Deze oplossingen waren echter projectmatig en besloegen niet de integrale dienstverlening van Werksaam. Onze bevinding is derhalve dat Werksaam in naam een leerwerkbedrijf is, maar dat dit model nog onvoldoende is doorgedrongen tot de kernprocessen.
- Het perspectief dat we zien is derhalve:

1 2 3

Van *projectmatig* naar *stelselmatig* werken aan en sturen op *vraaggestuurde* trajecten *met schaal*. Praktijkvoorbeelden laten zien dat dit mogelijk is en kansen biedt, maar wel aanpassingen vergt aan de kernprocessen bij alle betrokkenen, van werkleider tot coach, van werkgever tot cliënt.

- Er moeten nog wel grote dilemma's worden doorbroken om deze richting in de praktijk te brengen. Vragen en aandachtspunten staan ook op de poster benoemd. Kernvragen zijn:
  - Welk werkomgevingen zijn er nodig, beredeneerd vanuit de ontwikkeldoelstelling?
  - Hoe kunnen de werkomgevingen meebewegen met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt?
  - Durft Werksaam dwingender te zijn in het stellen van én sturen op doelen van cliënten?
- Naast deze denkrichting hebben we twee alternatieve denkrichtingen onderzocht. We zien dus nadrukkelijk meerdere perspectieven voor Werksaam, die elk keuzes vergen.

Bouwstenen die in elk scenario passen

Hiernaast staan de aangeleverde bouwstenen die hoe dan ook ingevoerd kunnen worden of die kunnen fungeren als terugvalopties als een van de kansrijkere scenario's niet gerealiseerd blijkt.

Verbeteringen aan bestaande verdienmodellen:

- Bestaande dienstverlening verbreden, bijv. bij post en schoonmaak
- Tariefsoptimalisatie: scherper onderhandelen, m.n. bij overheden; zicht houden op meerwerk; uurprijzen differentiëren per doelgroep; evt. een convenant voor eerlijke prijzen (i.s.m. andere sw-bedrijven)
- Maak (maatschappelijk) rendement van re-integratie inzichtelijk en integreer BUIG in financieringsmodel

Procesverbeteringen:

- Herinrichten van pand (evt. tweede locatie huren voor specifieke werkomgevingen)
- Afdeling post naar andere locatie en inrichten op nieuwe markt en kansen
- Stuurinformatie verder op orde brengen (o.a. inzicht in integrale kostprijzen)
- Meer focus op food (en ook foodruimte uitbreiden daarvoor)
- Outsourcing naar partner en samenwerking aangaan (model Apeldoorn)

Kostenreducties (tevens terugvalopties):

- Inkoopkracht maken met andere (sw-)bedrijven
- Leerwerkstage met leidinggevende vaardigheden
- Verloning en inhuur terugdringen
- Benchmark personeelskosten
- Afbouwen onrendabele werksoort(en) (welke dit zijn, volgt uit model en analyses)

Poster denkrichting 1: het leer-werkvliegwiel aanzwengelen

Startpunt:

Basale (veelvoorkomende) ontwikkeldoelen van Participatiewetcliënten die bemiddelbaar zijn maar nog ontwikkelstappen te zetten hebben.

* Welk model?

Nieuwe/aangepaste werkomgevingen die regulier werk dichter benaderen. Voorbeelden: vlees verpakken, Action, spellenfabriek.

* Welke begeleiding?

Er moet effectiever gestuurd worden op het behalen van leerdoelen.

Doel stelling

Duurzaam werk, ook ná corona

Keuze werkomgevingen:

Ofwel productielijn bij Werksaam zelf

Ofwel hybride variant (aparte productielijn bij werkgever)

Opzetten van voorportalen:
***Diensten**: groen, post, horeca, schoonmaak*
***Productie**: maakindustrie, assemblage (hoogwaardiger)*
***Overig**: bouw, energie, last mile (logistiek concept)*

In hoeverre kiest Werksaam voor re-integratie met duidelijk einddoel (richting kansberoepen c.q. trajecten met baangarantie) bij bemiddeling van cliënten?

Keuze instrumenten:

Ofwel door de werkleiding zelf

Ofwel een gespecialiseerde (traject)begeleider

Aandachtspunten:
- *Methodisch re-integreren en begeleiden*
- *Sterke focus op het <u>nieuwe</u> kernproces en sterke verbinding met WSP; dit vergt naast een verandering in werkwijze ook een andere perceptie*
- *Leerwerkstages opknippen in drie onderdelen (basis-, werk- en arbeidsmarktvaardigheden) en kosten inzichtelijk maken*
- *Doorstroombanen*
- *Duurzaamheid van plaatsingen bevorderen (nazorg)*
- *Samenwerking met onderwijspartijen (BBL en certificaten)*
- *Routes/trajecten deels standaardiseren en opschalen*
- *Gemeenten en opdrachtgevers beschouwen en behandelen als partners*
- *Werken onder andere (merk)namen bij joint ventures*

Kansrijke werksoorten voor de toekomst:

Moeilijk vervulbare vacatures Noord Holland Noord*:
- Horeca: gastheren/gastvrouwen | koks | fastservice
- Schoonmaak: schoonmakers kantoren | bedrijven | thuiszorg
- Groen: hoveniers | boomverzorgers
- Bouw/techniek/energietransitie: timmerlieden | metselaars | installatie en onderhoud

* Bron: UWV en Werksaam brancherapport.

Praktijkvoorbeelden: senzer WVS NL +++ BORIS PRAKTIJK LOKET

- Sectoraal model, sterk beredeneerd vanuit de vraag van werkgevers
- Hoogtechnologisch qua werksoorten, werkomgeving en werkondersteuning
- Vrij dwingend bij het stellen van (eind)doelen en begeleiding

Poster denkrichting 2: Werksaam als veelzijdige inclusieversneller

Insteek

Inspelen op werkgevers en instrumenten optimaal gebruiken

Kansen:

1. Nederland moet nog steeds een inhaalslag maken qua inclusie
2. Werkgevers verwachten een hoog serviceniveau
3. Businesscase met loonkostensubsidies biedt publiek-private win-winsituatie

Inhaalslag nodig:

In veel landen is inclusie de normaalste zaak van de wereld. Jobcarving, jobcreatie, sociale innovatie en sociaal ondernemerschap: er is in Nederland nog een wereld te winnen!

Private businesscases:

1. Eenvoudig werk, massaal
   - Hoge kosten begeleiding
   - Veelal via inhuur bij sociale onderneming
2. Eenvoudig werk, primair proces
   - Extra begeleiding nodig in beginfase
   - Jobcarving; jobcreatie zijn kansen
3. Eenvoudig werk, complexe omgeving
   - Voortraject belangrijk
   - *Reshoring* is een kans
4. Mbo/hbo
   - Kleine aantallen
   - Goed bemiddelbaar
   - Jobcoaching, werkplekaanpassing

Potentiële businessmodellen:

- Businessmodel *reshoring* uitwerken (met private partijen)
- Businessmodel detachering
- Businessmodel (participeren in) sociale onderneming (bijv. een restaurant)
- Businessmodel garantiebanen
- Businessmodel jobcarving en jobcreatie
- Businessmodel HR advies

Werken aan dienstverlening:

De dienstverleningsopgave is niet te onderschatten:
Hoge kwaliteit HR advies + HR diensten én vereiste hoge kwaliteit van het serviceniveau

Mogelijkheden:
Ofwel samenwerking met intermediairs zoeken
Ofwel zelf een detacherings-/uitzendfaciliteit oprichten en het serviceniveau van intermediairs evenaren

Praktijkvoorbeelden:
- Patijnenburg: inzet op garantiebanen, extern én intern, bij renderende werksoorten, zonder detacheringen
- WeenerXL: inzet op garantiebanen, vooral extern, met winstmarge, met volop inzetten van detacheringen
- SD Drechtsteden: succesvolle samenwerking met intermediairs, met volop inzetten van detacheringen
- WSD Groep: profileert zich met HR-advies en voert functiecreaties uit voor bedrijven en overheden

Berenschot

Poster denkrichting 3: Werksaam als dé publieke dienstverlener

Model

Publieke partijen zoveel mogelijk ontzorgen

Publieke puzzels:

1. Gemeenten willen meer lokaal maatwerk én schaalvoordelen benutten
2. Simpeler switchen in de participatieketen: van activering tot detachering
3. Overheden halen de doelstelling van de Banenafspraak (nog) niet

Welke stappen?

- Rondgang langs publieke partijen, om te beginnen bij de eigen gemeenten.
- Maatschappelijke businesscases opstellen om partijen te overtuigen.
- Synergie zoeken met bestaande dienstverlening

Potentiële doelgroepen:

- UWV-doelgroepen
- Ex-gedetineerden
- Wmo-cliënten
- Statushouders
- Mensen met psychische aandoening en/of verslaving
- Mensen met een lvb
- Vroegtijdig schoolverlaters

Synergiekansen:

1. *Dagbesteding – beschut werk*
2. *Individuele plaatsing en support (IPS) en dergelijke trajectvormen*
3. *Mensen met een arbeidsbeperking – mensen met een lvb of psychische beperking zonder uitkering*
4. *Re-integratie Participatiewetters – inburgeraars*
5. *Meer inzet op energie, zorg, coronamaatregelen*
6. *Campus inzetten voor andere doelgroepen (cafetaria model opleidingen)*

Publieke partijen overtuigen:

- *Aansluiten bij beleid en strategie gemeenten*
- *Het gesprek aangaan over de BUIG-saldi*
- *Ontwikkelen van maatschappelijke businesscases (mkba's):*
  - *Arbeidsmatige dagbesteding*
  - *Werk is de beste zorg (toepasbaar bij beschermd wonen, GGZ en verslavingszorg)*
  - *Versnelde participatie van statushouders en zorgklanten*

Praktijkvoorbeelden: SOWECO NV Meedoen is winnen! WSD

- Sterke aansluiting gevonden met regiogemeenten
- Veelzijdig publiek dienstenpakket: opleiding en training, veel re-integratietrajecten, activering (tegenprestatie), (arbeidsmatige) dagbesteding.
- Overheidspartijen helpen om hun inclusiedoelstelling te halen

Conclusies en samenvatting (1)

1. Kijkend naar de performance doet WerkSaam het ten opzichte van vergelijkbare SW bedrijven redelijk goed. Werksaam is erin geslaagd om bij de uitvoering van de Participatiewet de krachten van de zeven Westfriese gemeenten te bundelen. En de resultaten daarvan stemmen de gemeenten doorgaans dan ook tevreden. Dat wil niet zeggen dat het niet effectiever kan en – en met het oog op de toekomstbestendigheid – ook effectiever moet:
2. We constateren dat WerkSaam succesvol is in de bemiddeling van mensen met een korte afstand tot de arbeidsmarkt en in begeleiding van mensen in een beschutte omgeving. Het vraagstuk voor de toekomst spitst zich toe op de middengroep: Participatiewetters die in principe bemiddelbaar zijn maar nog ontwikkelstappen te zetten hebben. Hiervoor zijn werkomgevingen nodig die dichter aansluiten bij reguliere werkomgevingen.
3. WerkSaam heeft de afgelopen jaren al wel stappen gemaakt in de gekozen richting (de leerwerkbedrijven als vliegwiel), maar handelt daar nog niet stelselmatig naar. Er is de afgelopen jaren heel veel projectmatig uitgeprobeerd. Dat heeft weliswaar bruikbare ervaringen en inzichten opgeleverd, maar leidde ook tot versnippering. Werksaam kan en moet effectiever worden door zaken meer (structureel) stelselmatig te gaan aanvliegen.
4. Denkrichting 1 blijft daarmee overeind in combinatie met denkrichting 2. Dat betekent dat Werksaam gaat focussen op de leerwerkbedrijven als leer-werkvliegwiel, ondersteund door WerkSaam als veelzijdige inclusieversneller. Het reeds eerder genomen besluit genomen om (zsm) over te gaan tot methodisch re-integreren en begeleiden, wordt daarin meegenomen.

Conclusies (2)

5. De deskundigheid en betrokkenheid van medewerkers en management van Werksaam lijken op orde. Wel viel ons op dat het bij elkaar krijgen van de benodigde informatie om een goede analyse te maken, veel tijd kostte. Dat lijkt te corresponderen met de uitkomsten van interviews dat er in de organisatie soms nog cruciale sturingsinformatie niet beschikbaar is voor management of medewerkers (terwijl de data er wel zijn).
6. De huidige werksoorten van WerkSaam zijn ontstaan vanuit een productiedoelstelling, niet vanuit een ontwikkeldoelstelling. Hierdoor zijn er te weinig werkstages met als gevolg een negatief financieel effect en een negatief samenwerkingseffect.
7. Ook bij de groep met lage loonwaarde, moet er meer gestuurd gaan worden op leerdoelen. Ook als een vervolgstap naar een reguliere werkgever (nog) niet binnen bereik ligt.

Alles overziende werkt Werksaam met de Leerwerkbedrijven in onze ogen met een in potentie goed model waarvan het vliegwiel in de praktijk echter nog niet lekker draaide. Dat had naast de bovenstaande punten ook te maken hebben met het nog niet goed organiseren daarvan, met werkprocessen, informatiestromen, (on)helderheid in rollen en verantwoordelijkheden en met gedrag en cultuur. En daarnaast ook met soms hardnekkige beelden over werksoorten. Zo kwam uit interviews naar voren dat van meet af aan de logica achter de Leerwerkbedrijven en de potentie van de combinatie daarin van productie en ontwikkeling er wel was. Maar dat er ook het beeld was van handjes te moeten leveren voor productie. En dat heeft ook spanning gezet op de samenwerking. En soms zowel wrevel aan de kant van de productie (waarom krijgen we de mensen niet) als wrevel aan de kant van de coaches (het gaat mij om de kortste weg naar werk, daar word ik op afgerekend, waarom moet ik dan handjes leveren?).

Vervolgstappen

Voor de concretisering van die denkrichting hebben de werkgroepleden in de door Berenschot gefaciliteerde sessies bruikbare bouwstenen aangereikt (zie de eerdere slides).

Om te komen tot echt samenwerken aan de overkoepelende doelstellingen is de aanbeveling om bij alle vervolgstappen ook de vertaling daarvan naar gedrag, sturing en werkprocessen als aandachtspunten in het proces mee te nemen. Op verzoek van WerkSaam hebben we meegedacht over de stappen die Werksaam moet zetten om van projectmatig naar stelselmatig om te schakelen. En hoe ook de cultuur binnen WerkSaam daarin mee te trekken. Elementen die we daarvoor aanreiken zijn:

1. *Het op basis van de gekozen richting:*
   - *opnieuw urgentie en focus bepalen*
   - *Door vertalen daarvan naar werkprocessen, structuur, sturing, gedrag. De gedrags- en houdingscomponenten zouden dan gelijk meegenomen in de te nemen stappen en gericht ingezet in de verschillende samenstellingen waarin gewerkt gaat worden aan die stappen. Het MT vormt in onze ogen de kopgroep, maar het middenkader is juist cruciaal om de gewenste beweging te bewerkstelligen. Dus is het wenselijk ook teamleiders, beleidsmensen en coaches hier actief bij te betrekken.*

2. Het gesprek over casuïstiek benutten voor een tussentijdse check op de voortgang. Juist casuïstiek raakt namelijk aan de professionele drive van medewerkers en management.

3. Keuzes maken tussen de werksoorten van WerkSaam, waar voortzetten of uitbreiden, waar afbouwen of krimpen. In de portfolioanalyse daarvoor zowel de interne componenten (financieel en maatschappelijk rendement) als de externe componenten (arbeidsmarktontwikkelingen) meenemen.

4. Oog voor sterkten en zwakten in team en kwaliteiten en aandachtspunten teamleden is in dit proces belangrijk.

Terugblik op het proces

Deze opdracht is anders gelopen dan vooraf gepland. Dat had misschien voor een deel ook te maken met Corona: het overgrote deel van de interviews en de teamgesprekken hebben we digitaal moeten doen. Maar er ontstond ook spanning op de opdracht tussen wat verwacht werd en wat wij aanreikten. WerkSaam had andere verwachtingen en wilde graag inspiratie en handreiking voor vernieuwing. Wij constateerden vooral dat er al veel vernieuwd was en dat de reeds eerder gekozen richting door WerkSaam nog niet consequent was doorgevoerd. En dat een sterke focus op nog verder vernieuwen in onze ogen niet zou gaan werken.

Onze bevindingen en adviezen leken aanvankelijk niet goed te landen aan de kant van Werksaam. Het verschil van inzicht dat daarmee ontstond was lastig, maar dwong ons van beide kanten om alle kaarten duidelijk op tafel te leggen en de verschillen van inzicht klip en klaar te benoemen. Terugkijkend heeft dat in onze ogen constructief gewerkt en heeft er toe geleid dat WerkSaam koers bepaald heeft en daarbij de handvatten die het onderzoek heeft opgeleverd heeft opgepakt. We hopen dat de ingrediënten voor de vervolgstappen die we op verzoek van WerkSaam hebben aangereikt, er aan zullen bijdragen dat WerkSaam die stappen ook goed kan gaan zetten.

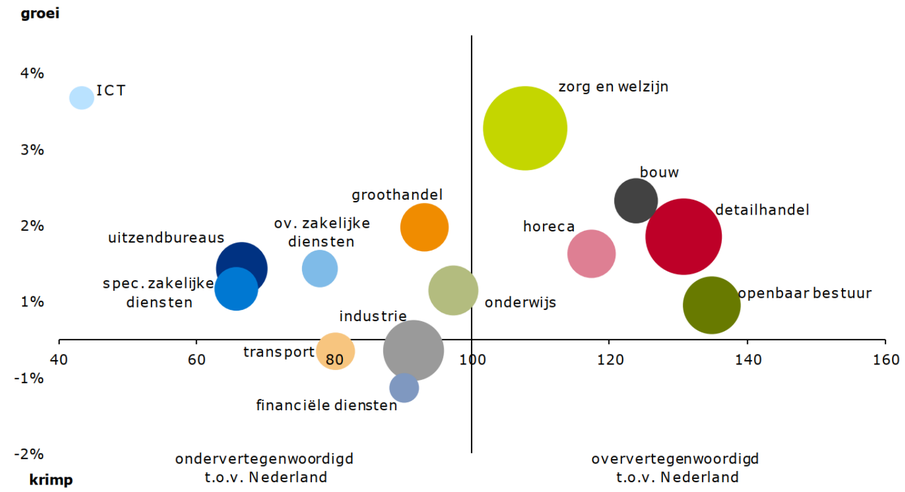
Bijlage 1: arbeidsmarktanalyse Noord Holland Noord en landelijk

Bevindingen arbeidsmarktanalyses:

Afbeelding 1.2 Moeilijk vervulbare vacatures (selectie)
Noord-Holland Noord, medio 2019

Voorbeelden van beroepen met moeilijk vervulbare vacatures	
Techniek	**Agrarisch / groen**
Timmerlieden, metselaars	(Voorman) hoveniers / boomverzorgers / greenkeepers
Loodgieters / monteurs gas, water, sanitair, verwarming (installatie en onderhoud)	**Economisch-commercieel, financieel**
Elektriciens / monteurs elektro (bouw en industrie)	Verkoopmedewerkers (elektronica, tankstation)
Installateurs luchtbehandeling en koeltechniek	Productieplanners / orderbegeleiders
Tekenaars / werkvoorbereiders / calculators bouw en installatie	Controllers (hbo/wo)
Automonteurs (personenauto / bedrijfswagen), keurmeesters, werkplaatschefs auto's	Assistent-, AA- en register-accountants
Operators proces- en voedingsindustrie	**ICT**
Monteurs industriële machines en installaties	Architecten ICT / systeemontwikkelaars / data scientists
Transport en logistiek	Developers specifieke toepassingen (SharePoint, .NET, cloud, frontend / backend, app, UX)
Vrachtwagenchauffeurs (vooral binnenland)	Programmeurs / developers specifieke talen (java, C#, PHP)
Buschauffeurs, chauffeurs doelgroepenvervoer	**Onderwijs**
Expeditiemedewerkers	Docenten exacte vakken: natuurkunde, scheikunde, wiskunde (1e en 2e graads) en ict
Horeca en schoonmaak	Docenten talen: Nederlands, Engels, Duits, klassieke talen (1e en 2e graads)
Medewerkers fastservice	**Zorg**
Gastheren / gastvrouwen horeca	Verzorgenden individuele gezondheidszorg (ig)
Restaurantkoks	Verpleegkundigen (algemeen, gespecialiseerd, wijk)
Schoonmakers kantoren, bedrijven, thuiszorg	Medisch specialisten (ouderengeneeskunde, SEH, verstandelijk gehandicapten)

Bron: UWV



Bron: UWV

TABEL 1.2 Ontwikkeling van het aantal werkenden per bedrijfssector 1996-2018, en de uitbreidingsvraag naar bedrijfssector 2019-2024, gemiddelde jaarlijkse groei in beide gevallen als percentage van het basisjaar (2018)

	Werkgelegenheidsontwikkeling		
	Aantal werkenden gem. 2017-2018	Feitelijk 1996-2018 (%)	Prognose 2019-2024 (%)
Landbouw, bosbouw en visserij	173.500	-0,6	-1,2
Voedings- en genotmiddelenindustrie	148.000	-1,2	0,4
Chemische industrie	126.500	-1,2	-0,8
Metaalindustrie	289.000	-1,4	-0,3
Overige industrie	255.000	-0,7	-0,5
Energie	73.000	0,8	-0,1
Bouwnijverheid	412.000	1,0	1,9
Detailhandel	881.000	1,2	0,6
Groothandel	403.500	-1,2	0,3
Vervoer en opslag	401.000	1,1	-0,6
Horeca	393.000	1,9	0,7

TABEL 2.2 Toekomstige knelpunten in de personeelsvoorziening naar beroep (ITKB) voor werkgevers, en percentage van vraag met (vrijwel) geen en (zeer) grote knelpunten (naar ITKB-typering), 2019-2024

	ITKB	ITKB-typering	% geen knelpunten	% grote knelpunten
Pedagogische beroepen	0,842	groot	35	65
Creatieve en taalkundige beroepen	0,874	enige	25	42
Commerciële beroepen	0,924	vrijwel geen	100	0
Bedrijfseconomische en administratieve beroepen	0,906	vrijwel geen	66	8
Managers	0,859	groot	3	54
Openbaar bestuur, veiligheid en juridische beroepen	0,859	groot	22	56
Technische beroepen	0,839	groot	10	64
ICT-beroepen	0,838	groot	6	82
Agrarische beroepen	0,876	enige	16	56
Zorg en welzijn beroepen	0,835	zeer groot	0	100
Dienstverlenende beroepen	0,923	vrijwel geen	96	0
Transport en logistiek beroepen	0,928	geen	100	0
Totaal (incl. overig)			47	39

Bron: ROA(AIS)

Bijlage 2: scan corona-sectoren Werksaam-gemeenten

- Risicosectoren zijn: Industrie, Bouwnijverheid, Handel, Vervoer en opslag, Horeca, Specialistische zakelijke diensten, Verhuur en overige zakelijke diensten, Cultuur, sport en recreatie*
- De gemeente loopt (hoger dan gemiddeld) risico op verhoogde werkloosheid d.m.v. de risico index wanneer een **significant aandeel** van het aantal vestigingen van bedrijven in haar gemeente tot de risico-sectoren behoren**

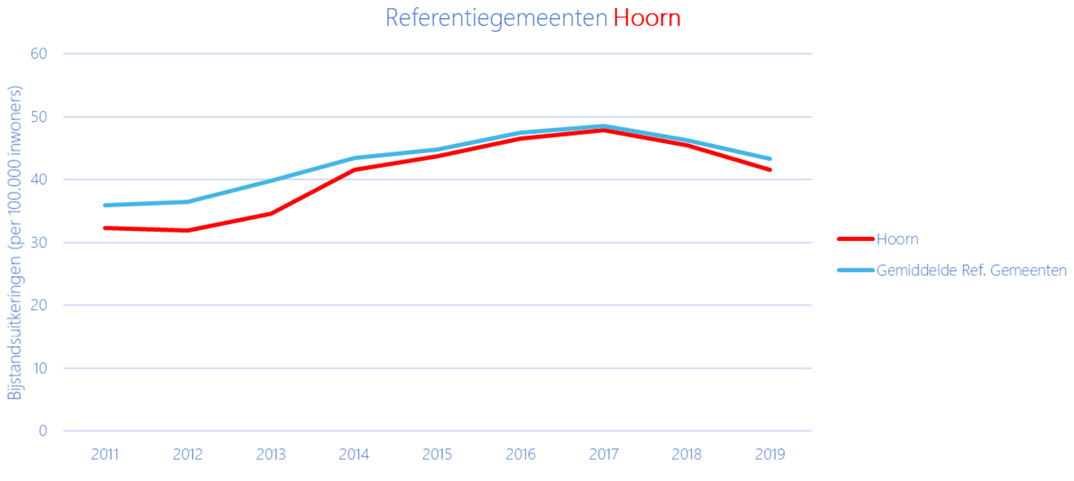
(Gemiddelde is 2,26; Max is 5 sectoren; Min is 0 sectoren- hoger dan 3 is aanzienlijk risico/hoog risico)

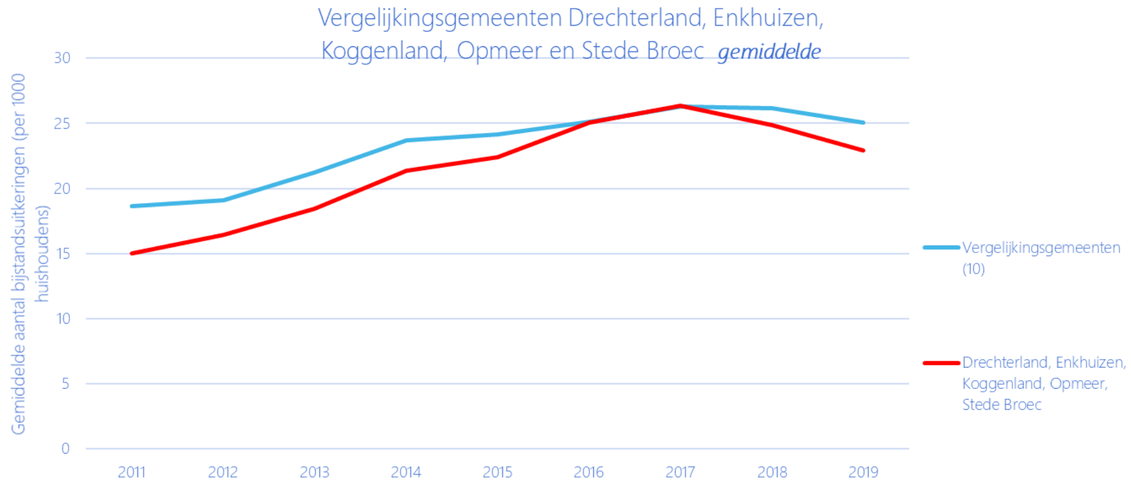
- Gemeente Drechterland: 4 sectoren (Handel, Horeca, Specialistische zakelijke dienstverlening en cultuur, sport en recreatie) aanzienlijk risico
- Gemeente Enkhuizen: 2 sectoren (Horeca en cultuur, sport en recreatie) gemiddeld risico
- Gemeente Hoorn: 2 sectoren (Bouw en cultuur, sport en recreatie) gemiddeld risico
- Gemeente Koggenland: 1 sector (Bouw) lager dan gemiddeld risico
- Gemeente Medemblik: 2 sectoren (Industrie en bouw), gemiddeld risico
- Gemeente Opmeer: 2 sectoren (Industrie en bouw), gemiddeld risico
- Gemeente Stede Broec: 2 sectoren (Industrie en bouw), gemiddeld risico

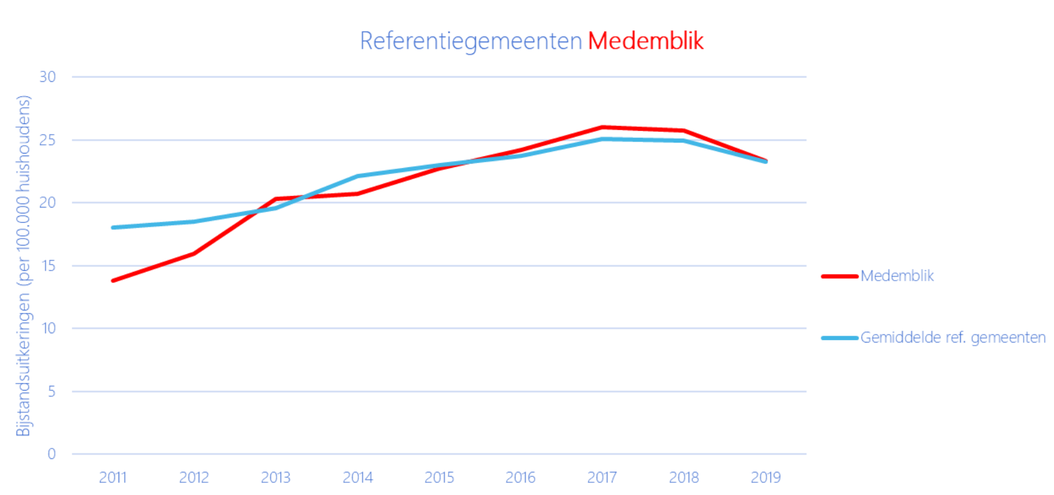
*- gebaseerd op bronnen zoals aantal TOZO uitkeringen, bedrijfsfaillissementen CBS, ING, Rabobank en UWV rapporten
**- Een aandeel is significant wanneer het aandeel tot de top 100 van alle gemeenten totaal behoort

NB: de scan dateert van juni 2020.

Bijlage 3: benchmark bijstandsdichtheid







	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Realisatie	2.150	2.410	2.810	3.170	3.370	3.580	3.540	3.280	3.097			
Scenario 1									3.097	3.157	3.304	3.374
Scenario 2									3.097	3.174	3.404	3.566
Scenario 3									3.097	3.338	3.943	4.252
Scenario 4									3.097	3.325	4.001	4.481

Bijlage 4: uitkomsten benchmark Wsw

- Het subsidieresultaat van Werksaam is zowel bij de Thermometer Wsw als bij de Cedris Sectorinformatie in zowel 2017 als 2018 gunstiger dan bij andere sw-bedrijven. De hypothese die deze uitkomst verklaart, is dat het Wsw-bestand van Werksaam jonger is dan de meeste andere sw-bedrijven, waardoor de medewerkers van Werksaam gemiddeld genomen relatief lager zijn ingeschaald dan elders.
- Het operationeel resultaat van Werksaam is bij de Thermometer Wsw in 2017 gunstiger en in 2018 ongunstiger dan bij de referentiebedrijven. Bij de Cedris Sectorinformatie is het operationeel resultaat onduidelijk, maar moeten we rekening houden met een relatief ongunstig operationeel resultaat in 2018, met name door relatief hoge personeelskosten.
- We toetsen de volgende hypotheses:

1. Materiële kosten: de eerste uitkomst is dat deze op een gemiddeld niveau liggen.
2. Personeelskosten, onderverdeeld in de volgende posten:
   a. Verloning en inhuur t.b.v. primair proces (op peil houden TW): op grond van interviews is de bevinding dat deze bij sommige leerwerkbedrijven hoger is dan noodzakelijk.
   b. Werkleiding: de werkdruk wordt als hoog ervaren, maar er zijn geen sw-voorlieden. Overigens moet niet alleen naar de kosten maar ook naar de baten gekeken worden.
   c. Overhead: er moet door Werksaam nog een toedeling van de overhead aan de verschillende programma's worden gemaakt (Wsw, re-integratie, inkomen) voordat we hier uitspraken over kunnen doen. De hypothese is dat deze hoger zijn dan gemiddeld.

Bijlage 5. Benchmark WerkSaam met andere Sw-bedrijven

- Op basis van de door WerkSaam aangeleverde gegevens hebben we een benchmark uitgevoerd.
  - Het operationeel resultaat bij Detacheringen hebben wij (op verzoek) niet gebenchmarkt, omdat het niet goed mogelijk bleek de exploitatie- en overheadkosten toe te rekenen
  - De Netto Toegevoegde Waarde bij catering hebben wij ook niet gebenchmarkt, omdat hier de opbrengsten lager zijn dan de directe kosten.
- De aangeleverde gegevens van WerkSaam hebben wij in overeenstemming gebracht met de definities uit onze benchmark.
- We hebben de generieke overhead van WerkSaam vergeleken met andere Sw-bedrijven.
  - WerkSaam voert allerlei taken uit in het kader van de uitvoering van de Participatiewet. In die zin lijkt WerkSaam niet alleen op een klassiek Sw-bedrijf, maar ook op een zakelijke dienstverlener.
  - Daarom hebben we ook een vergelijking met zakelijke dienstverlening gemaakt. Tevens hebben we de benchmarkgemiddeldes vanuit de industrie weergegeven.

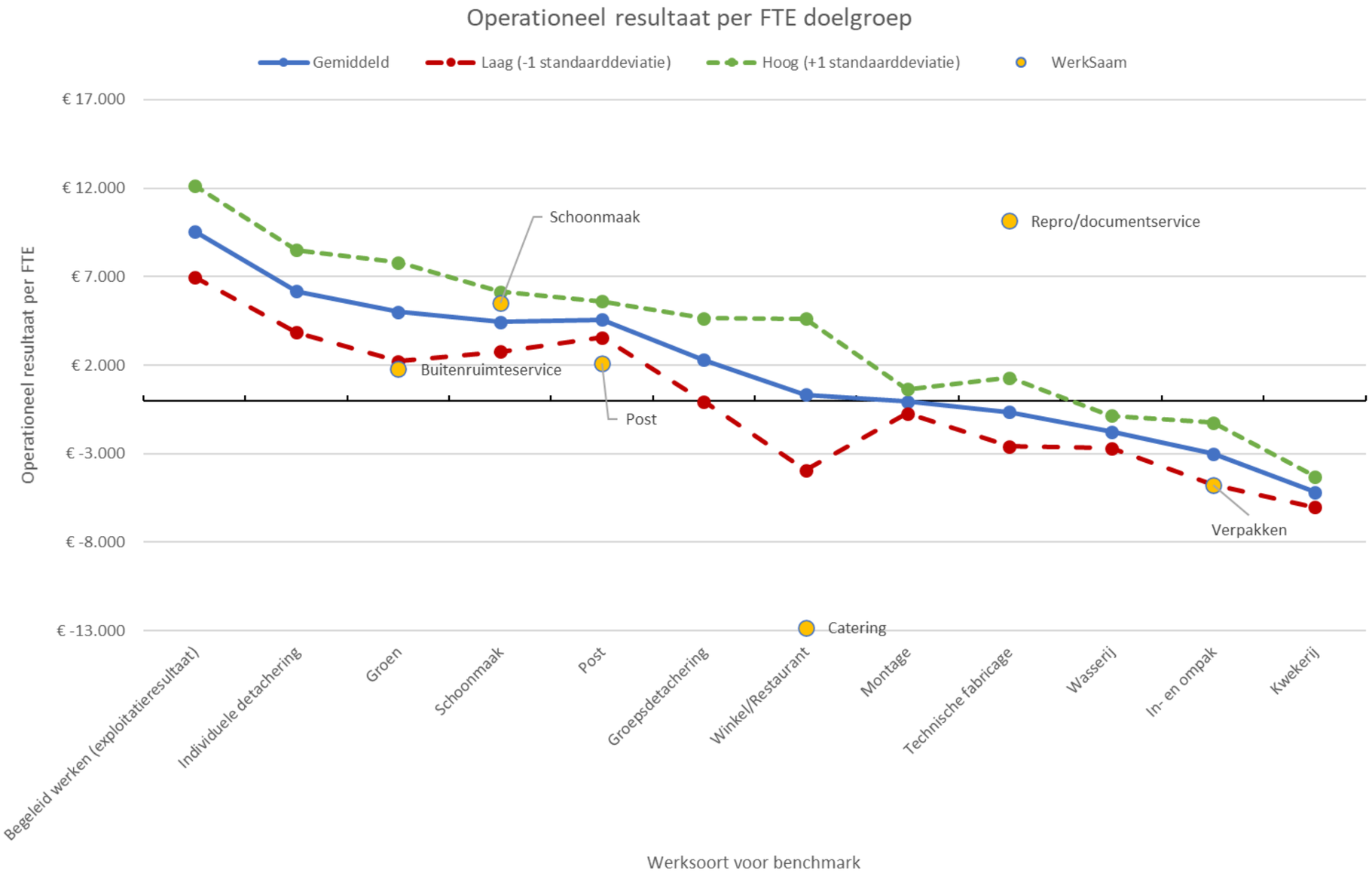
Benchmark overhead

- We zien dat WerkSaam een grotere overhead heeft dan andere Sw-bedrijven.
- Bij vrijwel alle onderdelen is de overhead groter dan bij andere Sw-bedrijven.
- Met name kwaliteit valt op: WerkSaam heeft hier fors meer mensen dan de bench-mark. In de industrie is dit aandeel nog hoger, maar daar zijn de werkzaamheden ook veelal complexer.
- Op het gebied van Facilitair zit WerkSaam op de benchmark.
- Het aantal IT-ers is bij WerkSaam iets hoger dan de benchmark voor Sw-bedrijven, maar wel lager dan wat verwacht mag worden voor een zakelijk dienstverlener.

	WerkSaam (FTE)	WerkSaam	Sw-bedrijven	Zakelijke dienstverlening	Industrie
Management, secr, beleid en communicatie	8,5	1,2%	0,6%	2,7%	1,4%
Financiën	8,6	1,2%	0,8%	3,7%	3,0%
ICT	7,0	1,0%	0,2%	2,8%	1,4%
HR	13	1,9%	1,0%	1,7%	1,0%
Facilitair	1,7	0,3%	0,3%	0,5%	0,3%
Kwaliteit	6,2	0,9%	0,1%	0,4%	1,5%
Totaal indirecte overhead	**45**	**6,5%**	**3,0%**	**11,8%**	**8,6%**
Totaal aantal medewerkers	689				

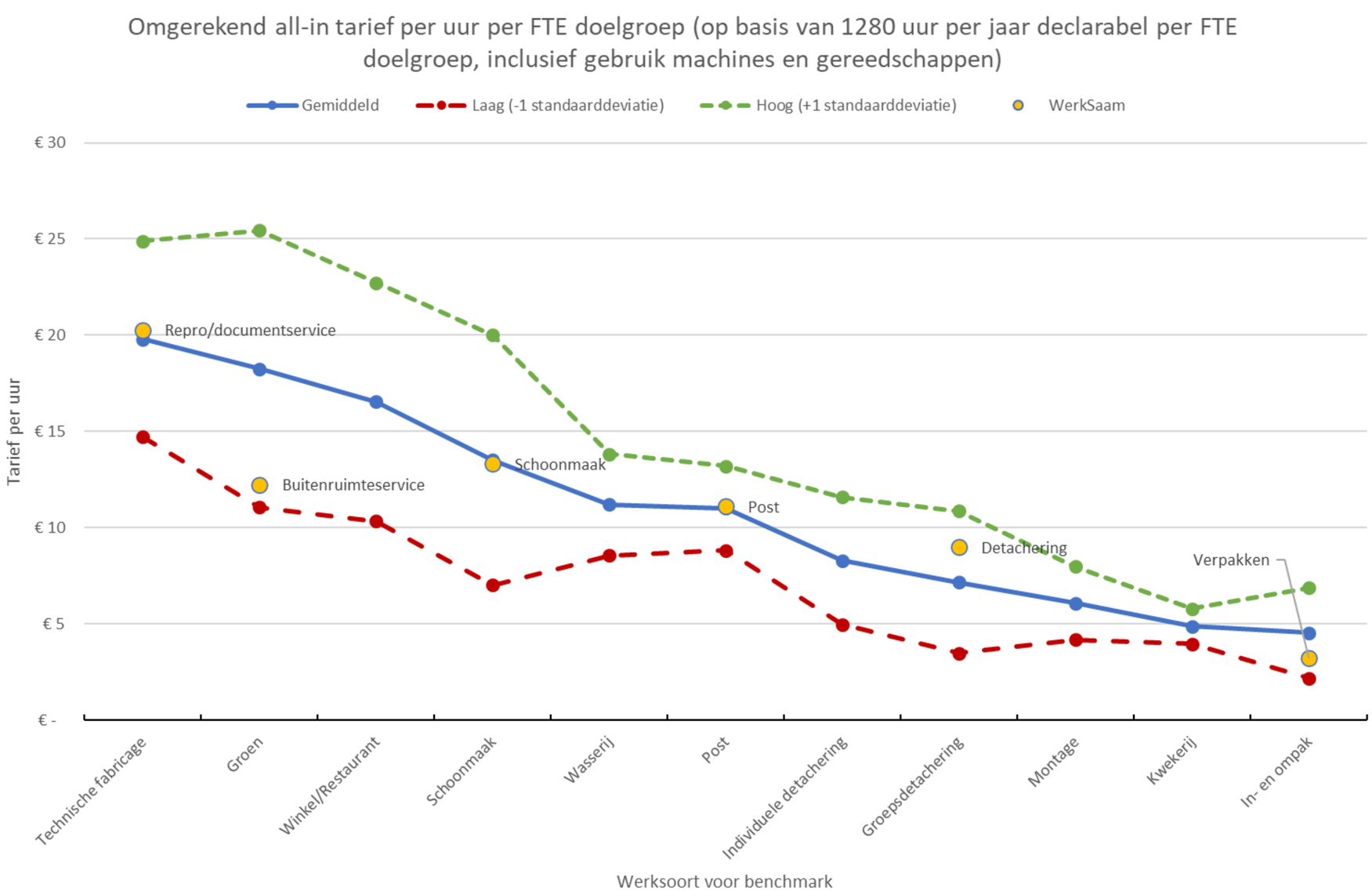
Benchmark Operationeel Resultaat

- Het operationeel resultaat per FTE doelgroep is de beste maatstaf om werksoorten te vergelijken
- Het operationeel resultaat van Buitenruimteservice, Post, Verpakken en Catering ligt onder de benchmark.
- Het operationeel resultaat van Repro/documentservice ligt ruim boven de benchmark en ook Schoonmaak doet het beter dan gemiddeld.
- In onze benchmark zitten verschillende SW bedrijven en afdelingen. Het aantal vergelijkbare afdelingen in de benchmark waarmee we vergelijken verschilt: 10 voor Begeleid werken, 22 voor groen, 22 voor groepsdetachering, 18 voor in- en ompak, 14 voor individuele detachering, 9 voor montage, 7 voor post, 13 voor schoonmaak, 8 voor een winkel of restaurant.



Benchmark Netto Toegevoegde Waarde (tarieven)

- We hebben ook de opbrengsten vergeleken. Hierbij kijken we naar de Netto Toegevoegde Waarde (omzet – directe kosten) per FTE doelgroep. We hebben deze NTW omgerekend naar een tarief per uur (op basis van een vast aantal uur).
- We zien dat de Netto Toegevoegde Waarde bij WerkSaam bij de meeste werksoorten op de Benchmark zit. Alleen bij Buitenruimteservice en Verpakken scoort WerkSaam onder de benchmark. De tarieven bij detachering zitten boven de benchmark.
- NTW is een stuk lastiger te benchmarken zijn dan het operationeel resultaat (OR): de opbrengsten zijn erg afhankelijk van het type directe medewerkers. Het inzetten van veel personeel zonder beperking in productie, leidt tot hogere opbrengsten, maar ook hogere kosten. Deze resultaten vragen dus een voorzichtigere interpretatie dan het OR.



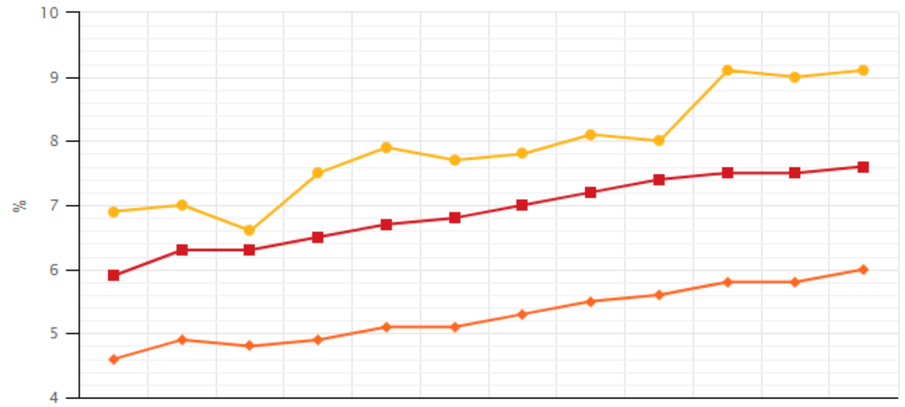
Bijlage 6: benchmark loonkostensubsidies en nieuw beschut

- Werksaam realiseert bovengemiddeld veel loonkostensubsidietrajecten. De voornaamste verklaring hiervoor is dat Werksaam relatief veel nieuwe beschutte werkplekken realiseert. Zie de nevenstaande vergelijkingen.
- Beschut werk wordt voor meer dan 90% intern (binnen Werksaam) gerealiseerd.
- Dit drukt de toegevoegde waarde; per saldo kost een beschut werker € 7.500.
- Vanaf 2021 ontvangt Werksaam een extra bijdrage van de gemeenten die het financiële gat dicht.

Loonkostensubsidies

De volgende grafiek toont *de ontwikkeling van het volume loonkostensubsidies op grond van de Participatiewet waarbij het aantal loonkostensubsidies is uitgedrukt als een percentage van het volume BUIG.* Deze loonkostensubsidies, waaronder de loonkostensubsidies voor beschut werk, worden betaald uit het BUIG-budget.

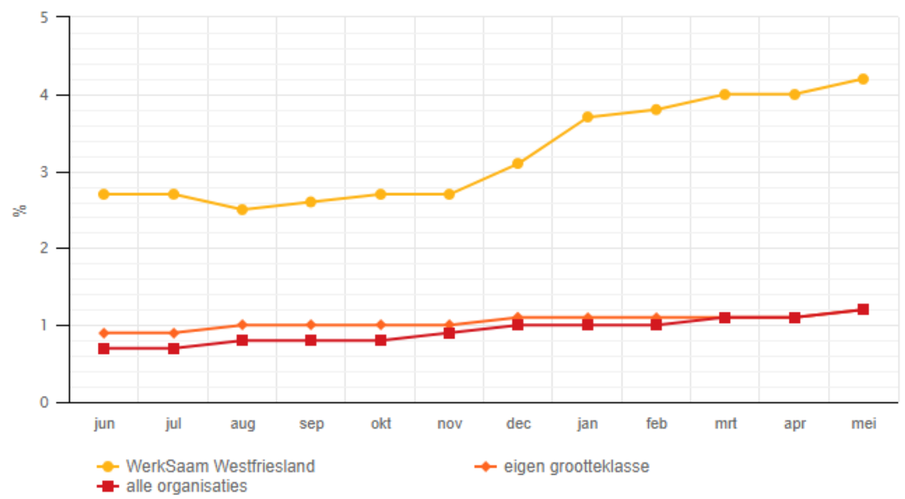
Grafiek: Volume loonkostensubsidies Participatiewet ten opzichte van het volume BUIG



Beschut werk

De volgende grafiek toont de *ontwikkeling van het volume beschutte werkplekken* waarbij het aantal beschutte werkplekken is uitgedrukt als het percentage van het volume BUIG.

Grafiek: Volume beschut werk ten opzichte van het volume BUIG



Bijlage 7: mogelijkheden op het terrein van inclusie (1)

- Denkrichting 1 en branches: denkrichting 1 hoeft niet per sé in combinatie met dwingendere branche keuze. Dit kan ook los hiervan. Gemeente Den Haag heeft hier een mooi model voor ontwikkeld. Zij zetten overigens ook de Darius sterk in, daarover lazen we in de interviews opmerkingen over terug.
- Doorlopende leerlijnen: durf echt in alle stappen van de modellen, en bij de diverse doelgroepen te kijken naar het aansluiten van werkgevers. We weten dat dat in de regio al gebeurt bij Leekerweide/Palito (van arbeidsmatige dagbesteding tot directe LKS uitstroom). Maak hiervoor doorlopende leerlijnen, ook in het kader van Simpel Switchen in de Participatieketen (SZW en Divosa). Bij al deze groepen kunnen zowel in ontwikkeling als werk technologische oplossingen een rol hebben, denk aan projecties bij assemblage stations, maar ook taakgestuurd werk door het slim inrichten met gebouwen icm handheld devices. Mooie start is https://www.technologievoorinclusie.nl/
- Duurzame uitstroom: let op problemen met duurzame uitstroom, zoals aangegeven ligt er een gevoeligheid rondom jobcoaching. Door hiervan de kosten en baten beter inzichtelijk te hebben (zowel financieel als maatschappelijke businesscase) staat dit steviger en kan er meer geïnvesteerd worden. Let ook op de landelijke ontwikkeling rondom lifecoaching, één coach die zich over meerdere domeinen heen beweegt. Vind aansluiting bij ontwikkeling VSO/PrO, schijnbaar is daar een stichting voor (Tergoon?). Daar spelen vergelijkbare vraagstukken. Ook hierin, aansluiting naar arbeidsmarkt om uitstroom te vergroten, bijvoorbeeld door hybride modellen (zoals TOP Academie) die werken voor een breed scala aan doelgroepen.
- Werkgeversdienstverlening: werkgevers verwachten een hoog service niveau. Door het land heen ontstaan initiatieven om overheden en uitvoeringsorganen hiervoor goed uit te rusten. Kijk zeker eens naar DENNIS (doen met kennis) van de VNG (in pilot fase, ook een versie voor werkzoekende, EVA), maar ook de LKS pilot van De Normaalste Zaak, SZW en Divosa. Hierin liggen handreikingen die de eigen processen kunnen verbeteren. Met de aangekondigde veranderingen rondom de quotumwetgeving, worden wellicht detacheringen interessanter. Let hierbij ook op de uitzondering voor het SW bestand in de aanvullende kosten bij detachering onder de Wet arbeidsmarkt in Balans.

Bijlage 7: mogelijkheden op het terrein van inclusie (2)

Alternatieve financiering:

- Durf ook te kijken naar alternatieve financieringswijzen: denk aan ESF Sociale Inclusie, bijvoorbeeld voor het vormgeven van leerlijnen voor VSO/PrO, die ook breder ingezet kunnen worden (voor alle werkzoekende). Focus hierbij op inhoudelijke werkvaardigheden, maar ook op werknemersvaardigheden. Door het betrekken van het platform wat er al licht met de Werksaam Campus wordt dit een all round oplossing. Door te kijken naar de wijze waarop AMR Den Haag en Rotterdam deze gelden inzetten kunnen ook werkgevers actief betrokken worden in uitvoer, delen van kosten en delen van subsidie opbrengsten.
- Een andere optie zou zijn te kijken naar een samenwerking met MBO scholen en de aanvraag van een RIF. Denk hierbij aan focus op competentieprofielen, maar ook volledige opleidingstrajecten. Mocht er geen wens zijn voor een RIF, staan dit soort modellen ook zonder subsidie, bijvoorbeeld in Zwolle met hun Human Capital Agenda. Vergeet ook hierin je werkgevers niet!
- Tot slot als alternatieve financieringsvorm, kijk eens naar lopende SROI. Nodig werkgevers/opdrachtnemers uit mee te denken voor het maken van impact, naast het creëren van banen voor de brede doelgroep (let op! Toets de gedachten juridisch met de Aanbestedingswet 2012 en de verschillende arresten, SROI is een bijzondere uitvoeringsvoorwaarde, deze hoeven geen materiële basis te hebben in de opdracht). En wanneer bedrijven hun SROI afkopen, zorg er dan voor dat deze gelden beschikbaar worden voor de uitvoer van vernieuwende projecten.