Ombouw van Wedeka

In voorgaand hoofdstuk zijn de (financiële) gevolgen van voortzetting van het huidige beleid beschreven. Daarbij is geconstateerd dat het voortzetten van het huidige beleid geen duurzame toekomst biedt voor Wedeka. Derhalve is gekozen voor het ombouwen van Wedeka, de ombouw naar een leerwerkbedrijf op basis van de huidige samenstelling van de GR. In dit hoofdstuk geven we inzicht in de interventies die in de ombouw van Wedeka worden gepleegd: ombouw van het Wsw-bedrijf met uitvoering van kostenverlagende of omzet verhogende maatregelen. Hierin is rekening gehouden met natuurlijk verloop van de Wsw-populatie en met behoud (en uitbreiding) van de leerwerkactiviteiten. Daarnaast is weergegeven welke (financiële) gevolgen de interventies hebben.

Uitgangspunten

Wedeka hanteert bij de ombouw de volgende uitgangspunten:

- ambitieus en realistisch;
- kosten besparen waar mogelijk (nb salariskosten zijn 87% (waarvan 75% SW) van de begroting);
- detacheren waar het kan *en* rendabel is;
- investeren in werkleiding, ook als middel voor beperken span of control en verlagen ziekteverzuim;
- optimale inzet op omzetstijging en tariefsverhogingen, waar de markt dit toelaat;
- vergroten van de samenwerking met ondernemers waar het kan *en* rendabel is;
- uitbreiding met tijdelijke doelgroepen, zoals dagbesteding, trajecten en nieuw beschut;
- Wedeka groot qua volume ook nog over 10 jaar, maak optimaal gebruik van kennis en infrastructuur;
- behoud van Wedeka als basis voor doorontwikkeling naar Sociaal Ontwikkelbedrijven.

Veendam heeft in haar begroting 2021 een taakstelling op de financiering van de TDC's van structureel € 400.000,- opgenomen vanaf 2022. Dit is nog niet als financieel effect meegenomen in de ombouw van Wedeka en vormt een risico.

Interventies

Wedeka zet voor haar ombouw de volgende interventies in, ten opzichte van voortzetting van het huidige beleid:

- toename trajectuitvoering;
- verhoging span of control (+3);
- verhuizing kringloop Veendam;
- arbeidsmatige dagbesteding;
- verhogen efficiëntie en omzet Schoonmaak;
- krimp Bedrijfsvoering;
- samenvoeging GITA in WITA;
- verhuizing kringloopwinkel Ter Apel;
- uitbreiding Metaal;
- detacheren afspraakbanen;
- omzetstijging (2%);
- samenvoeging WIEL in WIOK.

Toename trajectuitvoering

Het aantal inwoners van de deelnemende gemeenten dat binnen Wedeka een re-integratie traject volgt, in het kader van de Participatiewet, is momenteel +/- 100 per jaar. Hierin worden zij weer klaargestoomd voor de arbeidsmarkt. Het doel en de focus van de trajecten is ontwikkeling en uitstroom, bijkomend voordeel is dat tijdens het traject een bijdrage wordt geleverd aan de productiecapaciteit van Wedeka.

Wedeka intensiveert in het kader van de ombouw gezamenlijk met de gemeenten de trajectuitvoering. Wedeka kan binnen de huidige afspraken met gemeenten, infrastructuur en formatie 100 extra leerwerktrajecten uitvoeren zonder hiervoor organisatiewijzigingen (met de daarmee gepaard gaande kosten) door te hoeven voeren. Wedeka spant zich hierbij in om, naast de basis werkfit-trajecten, deze leerwerktrajecten uit te voeren in de werksoorten waar een hoger niveau medewerkers benodigd is (hoger renderende werksoorten). Dit is namelijk niet alleen gunstig voor de ontwikkeling van de trajecter (zo dicht mogelijk bij regulier werk), maar ook voor het rendement van Wedeka. Daarnaast is het renderend voor de gemeenten, omdat de kans op uitstroom van deze kandidaten hoger is. Tevens voert Wedeka re-integratietrajecten uit voor andere opdrachtgevers, ook hier wordt ingezet op een uitbreiding van de opdrachten.

Verhoging span of control (+3)

Door het verhogen van de span of control kan eenzelfde aantal Wsw-medewerkers aangestuurd worden met minder werkleiders. De span of control kan bij ombouw van Wedeka met drie medewerkers per werkleider worden verhoogd. Dit is mogelijk doordat werkleiding met een Wsw-indicatie door natuurlijk verloop uitstroomt en deze (noodzakelijkerwijs) vervangen wordt door reguliere medewerkers. Hierdoor kan geselecteerd worden op de benodigde competenties en vaardigheden om een hogere span of control aan te kunnen. Daarnaast wordt de nieuwe en bestaande werkleiding getraind om dit mogelijk te maken. Het efficiënter en overzichtelijker inrichten van de werkzaamheden draagt hier ook aan bij. Door deze interventie dalen de loonkosten ten opzichte van het voortzetten van het huidige beleid, doordat minder vervanging van werkleiding benodigd is om het natuurlijk verloop van Wsw-werkleiding op te vangen. Tevens wordt het eerdergenoemde vervangingsvraagstuk van Wsw-werkleiding door reguliere werkleiding minder in omvang.

Gezien het enige tijd nodig heeft om naar een hogere span of control toe te groeien, worden de baten hiervan pas per 2025 ingeboekt. Daarnaast worden de frictiekosten beperkt door een wat langere aanloop te nemen, gezien er in de loop naar 2025 door middel van natuurlijk verloop een daling in ambtelijk personeel (deels) vormgegeven kan worden.

Voor de interventie is een stijging van de span of control op alle werksoorten ingegeven. Bij de ene werksoort is dit eenvoudiger te realiseren dan bij de ander. Dit is mede afhankelijk van het niveau van de medewerker, fysieke afstand van medewerkers tot elkaar, prikkelarme omgevingen en gevaar of complexiteit van de werkzaamheden. Tevens vraagt het investeren in werkleiding om de span of control te kunnen vergroten, zij moeten opgewassen zijn tegen een grotere span of control en instrumenten in handen hebben om effectief te kunnen besturen.

Verhuizing kringloop Veendam

De kringloop van Wedeka in Veendam is momenteel in gehuurde huisvesting ondergebracht. De huur van dit pand brengt hoge huurkosten met zich mee (+/- € 200.000,-). Eind 2024 loopt dit huurcontract af. Indien de verhuurder niet bereid is een lagere huur overeen te komen, zal Wedeka de kringloop onderbrengen in een andere (aanname: goedkopere) locatie.

Arbeidsmatige dagbesteding

Het doel van dagbesteding is om mensen een zinvolle daginvulling te geven, ongeacht hun problematiek. In arbeidsmatige dagbesteding wordt een vorm van dagbesteding aangeboden met

een arbeidsmatig karakter, c.q. het lijkt op werk. Dit geeft de doelgroep de kans om bij te dragen aan de maatschappij en helpt ze om een ritme te krijgen en deze te onderhouden en mogelijk uit te stromen naar reguliere arbeid. Arbeidsmatige dagbesteding wordt door de gemeenten aangeboden in het kader van de Wmo (maatwerkvoorziening) aan inwoners met een verstandelijke, lichamelijke of psychiatrische beperking.

Wedeka heeft de infrastructuur en (bepaalde) expertise om deze arbeidsmatige dagbesteding te bieden. In de ombouw van Wedeka, biedt Wedeka de deelnemende (en mogelijk andere) gemeenten aan om de arbeidsmatige dagbesteding voor hen uit te voeren. De infrastructuur (werkzaamheden, ruimte) is hiervoor aanwezig. Wel dient er extra begeleiding (met specifieke competenties en expertise) aangetrokken te worden. Een variant is het aanbieden van arbeidsmatige dagbesteding in samenwerking met een zorg- of welzijnsorganisatie, waarbij zij deze extra begeleiding biedt.

Deze interventie is realiseerbaar omdat Veendam en Stadskanaal (samen met Oldambt) voornemens zijn om (apart van elkaar) in de loop van 2021 deze taak aan te besteden. Hierop kan Wedeka (zelfstandig en/of in samenwerking met de huidige aanbieder hiervan) inschrijven. Veendam en Stadskanaal doen dit in het kader van de doorontwikkeling van de wettelijke taken (Wmo en Participatiewet). Afhankelijk van hun beleid, kiest de gemeente ervoor om met ingang van 1 januari 2022 meerdere taken geïntegreerd als een algemene voorziening te organiseren. Inmiddels heeft Wedeka op beide aanbestedingen ingeschreven.

In de financiële uitwerking is uitgegaan van een deeltarief van de huidige wettelijke vergoeding voor dagbesteding. Dit gezien, na overleg met beide gemeenten, de verwachting is dat het aanbod van Wedeka in een gezamenlijk plan met een zorgaanbieder of een welzijnsorganisatie wordt aangeboden.

Verhogen efficiëntie en omzet Schoonmaak

De schoonmaak is een van de meest renderende werksoorten van Wedeka en maakt een aanzienlijk deel uit van de totale NTW (+/- 5%). Het heeft een sterk arbeidsintensief karakter en is voor de omzet (meer dan bij andere werkzaamheden) afhankelijk van het aantal medewerkers werkzaam in de schoonmaak. Het verloop binnen de populatie van Wedeka treft de schoonmaak hard en daarmee het rendement van Wedeka als geheel. Om te blijven voldoen aan het bieden van voldoende, uitdagende, werkleertrajecten aan de doelgroepen en het rendement van Wedeka op peil te houden/te verbeteren, is het van belang om de bezetting van de schoonmaak te versterken. Door middel van scholingsprogramma's gaat Wedeka de bezetting in de schoonmaak op peil houden vanaf het jaar van de besluitvorming. Dit doet Wedeka door doorstroom vanuit de Wsw te stimuleren, de potentie binnen de nieuw beschutte doelgroep te benutten en de trajecters vanuit de werkleertrajecten in deze werksoort hun traject te laten volgen. Door het verbeteren en efficiënter inrichten van de planning, om zo de hoeveelheid leegloop uren te verlagen, wordt tevens bijgedragen aan het verhogen van het rendement van de schoonmaak. Daarnaast wordt ingezet op een betere tariefstelling, wat bijdraagt aan de omzet en het rendement.

Inmiddels is bekend dat de jarenlange groepsdetachering van schoonmakers bij Opron scholen na de aanbesteding vanaf 1 oktober 2021 wordt ondergebracht bij een andere organisatie. De verwachting is dat dit weinig effect heeft op deze interventie aangezien een groot deel van de medewerkers het werk bij Opron behoudt via een groepsdetachering bij de nieuwe partij en het andere deel van de medewerkers ander schoonmaakwerk gaat doen, elders gedetacheerd wordt of eventueel aan de slag gaat binnen de Wedeka organisatie. Wanneer men niet binnen de Schoonmaak wordt geplaatst zal dit leiden tot verhoogde opbrengsten voor bepaalde werksoorten en bij Wedeka Detachering.

Krimp Bedrijfsvoering

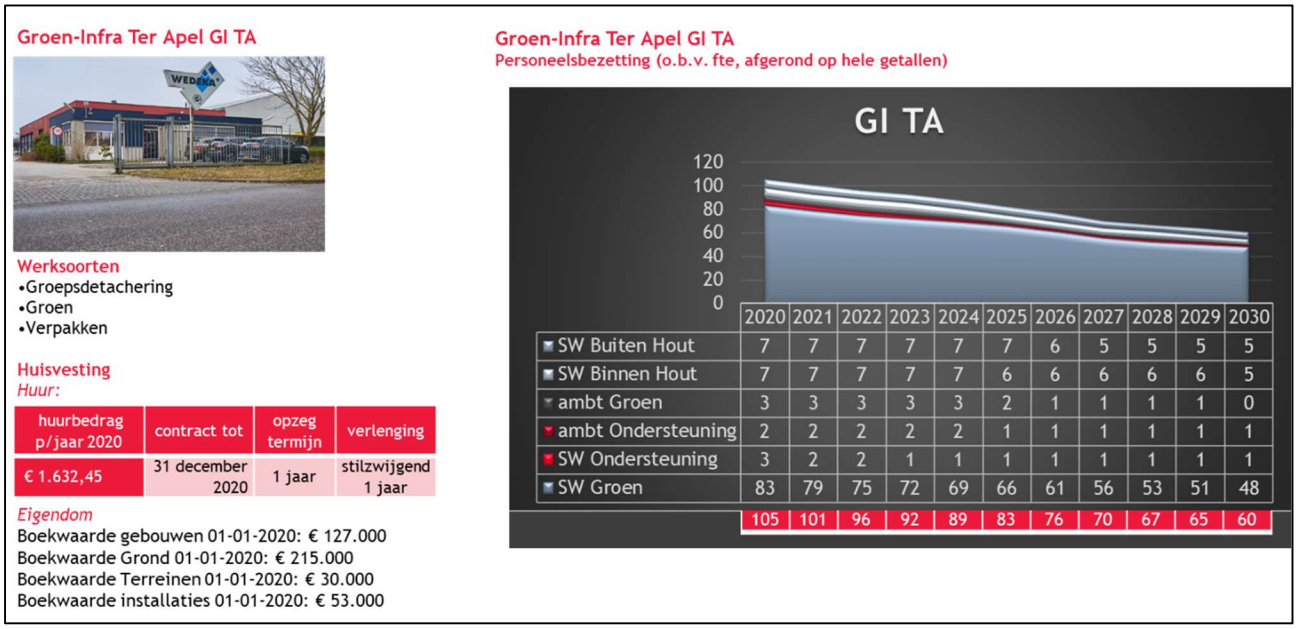
Ook de divisie Bedrijfsvoering is gereorganiseerd en versterkt, zoals in de inleiding beschreven. Toch spreekt de accountant in de managementletter van 2020 nog steeds van een relatief kleine stafbezetting. Er zijn nieuwe taken bijgekomen en vooral de onderdelen kwaliteit, veiligheid en

milieu, de uitvoering van de AVG als ook de externe communicatie zijn onderbezet. Daarnaast is er vanaf 2021 een opgave bijgekomen: de eerder beschreven extra taak van interne controles op rechtmatigheid. Desondanks wordt in het ombouwen van Wedeka ook ingezet op de krimp van (kosten van) Bedrijfsvoering.

Door de krimp van de organisatie als geheel (afname Wsw-populatie) kan de overhead ook krimpen. Dit gaat niet recht evenredig met de daling van de populatie, omdat bepaalde taken ongeacht de omvang van de organisatie uitgevoerd moeten worden en/of niet in intensiteit afnemen (of zelfs toenemen zoals hiervoor beschreven). Hierdoor is specifiek voor de divisie Bedrijfsvoering van Wedeka beoordeeld welke werkzaamheden bij ombouw van Wedeka kunnen afnemen en welke kosten hierdoor wegvallen of dalen ten opzichte van de voortzetting van het huidige beleid. De dalende kosten in deze interventie ontstaan met name door het niet invullen van vacatures of het niet opvullen van uitstroom (natuurlijk verloop) binnen deze divisie. Daarnaast kunnen specifieke kostenposten dalen of wegvallen als gevolg van de krimp van de organisatie. Om een structurele besparing mogelijk te maken is het soms nodig om hiervoor tijdelijk externe inzet in te huren. Om deze interventie mogelijk te maken is hiertoe een investering van circa € 100.000,- benodigd.

Samenvoeging GITA in WITA

Door de krimp van de populatie (natuurlijk verloop Wsw) komt de locatie Groen Infra Ter Apel (GITA) een jaar na besluitvorming beschikbaar. Mede omdat dan gestopt wordt met de houtwerkzaamheden die binnen GITA plaatsvinden. Deze nemen een aanzienlijk deel van de ruimte in GITA in beslag. Hierdoor ontstaat een kostenbesparing op de huisvesting. De weggevallen omzet kan gecompenseerd worden door betreffende medewerkers in te zetten in het Groen. De resterende werkzaamheden die in GITA verricht worden en de populatie die daar in 2021 nog werkzaam is, worden ondergebracht in de Industrie in Ter Apel (WITA). Om dit te realiseren is een investering van circa € 100.000,- benodigd in aanpassing van de huisvesting. De voorbereidingen starten in het najaar van 2021, waarna de realisatie in 2022 plaatsvindt. De vrijkomende locatie van GITA is vervolgens in de volgende interventie -Verhuizing kringloopwinkel Ter Apel- opgenomen.



Figuur 2: Groen-Infra Ter Apel (GITA)

Industrie Ter Apel WI TA



Werksoorten
•Verpakken
•Hout

Huisvesting
Huur:
x

Eigendom
Boekwaarde gebouwen 01-01-2020: € 181.000
Boekwaarde Grond 01-01-2020: € 58.000
Boekwaarde Terreinen 01-01-2020: € 2.000
Boekwaarde installaties 01-01-2020: € 20.000

Industrie Ter Apel WI TA
Personeelsbezetting (o.b.v. fte, afgerond op hele getallen)



	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
beschut Verpakken	4	4	5	5	5	6	6	6	7	7	7
beschut Hout	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ambt Ondersteuning	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ambt Hout	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
SW Ondersteuning	10	9	9	9	8	8	8	7	6	6	5
SW Verpakken	63	60	56	51	49	48	45	41	39	37	34
SW Hout	31	30	29	27	25	24	22	21	21	20	19
	111	106	103	96	91	90	84	78	76	73	68

Figuur 3: Industrie Ter Apel (WITA)

Door het verloop van vakkundig personeel en ambtelijke werkleiding is Wedeka genoodzaakt ook de overige hout werkzaamheden te beëindigen per 2025. Door het niet vervangen van deze werkleiding wordt een besparing op loonkosten vanaf 2025 gerealiseerd. Door beëindiging van de overige hout werkzaamheden en de ruimtebesparing die dit oplevert in WITA, kan ook deze locatie per 2026 afgestoten worden. Dit levert een verdere besparing op huisvesting op, omdat de huur van een alternatieve huisvesting voor de resterende inpakwerkzaamheden naar verwachting goedkoper is, dan instandhouding van WITA. Deze interventie gaat echter ook gepaard met het wegvallen van de omzet van de hout werkzaamheden en de mogelijkheid tot het aanbod van leerwerktrajecten in het hout. De omzet van het hout is relatief hoog, de kostenbesparing die dit meebrengt weegt hier echter ruimschoots tegenop.

Verhuizing kringloopwinkel Ter Apel.

Als gevolg van het vrijkomen van de locatie GITA, is in overleg met de gemeente Westerwolde het plan ontstaan om de huidige kringloopwinkel Ter Apel te verhuizen naar de locatie GITA. Aangezien er ook voldoende buitenruimte aanwezig is, worden de activiteiten van de huidige kringloopwinkel uitgebreid met een inbrengfunctie, zoals in de locatie Stadskanaal. Hierdoor worden meer opbrengsten voor de kringloopwinkel verwacht. In de berekening van deze opbrengsten is uitgegaan van de huidige cijfers van de kringloopwinkel in Stadskanaal, waar deze functie reeds wordt uitgevoerd. De huurkosten voor het huidige pand in Ter Apel vallen weg per begin 2023 en de exploitatiekosten van GITA zijn weer opgenomen in de businesscase voor de kringloopwinkel op deze locatie. In de bezetting van het personeel van de kringloopwinkel wordt uitgegaan van uitbreiding van het aantal trajecten. Dit is nodig om de bezetting op peil te houden. Tevens is in de loop van de jaren een vervanging met een ambtelijke werkleiding noodzakelijk. Hiervoor zijn kosten in de businesscase opgenomen. Om deze interventie in praktijk te brengen, is een investering van circa € 135.000,- in 2023 benodigd. Deze wordt aangewend voor het doorvoeren van aanpassingen in de huisvesting van GITA.

Uitbreiding Metaal

Momenteel worden metaal werkzaamheden uitbesteed aan derden, omdat Wedeka niet de juiste machines heeft om deze werkzaamheden uit te voeren. Een recente investering in deze machines leidt ertoe dat Wedeka deze (renderende) werkzaamheden zelf kan uitvoeren en extra werk kan binnenhalen.

Naast de aanschaf van machines, is het opleiden van een medewerker met de benodigde kennis en expertise hiervoor van belang. Er wordt ingezet op verhoging van het kennisniveau van de eigen medewerkers. Per saldo heeft de uitbreiding van de Metaal een positief effect op het resultaat van

Wedeka en wordt de mogelijkheid tot het aanbieden van leerwerktrajecten in de Metaal vergroot. Op het gebied van leerwerkmogelijkheden in de techniek is metaal een waardevol onderdeel. Wedeka beschikt over een praktijkopleider Metaal en met het Noorderpoort worden gesprekken gevoerd over ondersteuning bij taal op de werkvloer voor statushouders en overige anderstalige instroom. Bij een minimale instroom van zeven tot tien trajecten per jaar zijn de opbrengsten stabiel te houden. De omvang van de investering om de metaal uit te breiden bedraagt circa € 60.000,- (aanschaf machine en aanpassing huisvesting).



Detacheren afspraakbanen

Per 1 juli 2021 is een cao voor Beschut Werk en Afspraakbanen van kracht. Op grond van deze cao kunnen deze medewerkers worden gedetacheerd, zonder dat de arbeidsvoorwaarden van de inlener gevolgd moeten worden. Door het aanbieden van de mogelijkheid medewerkers met een afspraakbaan te detacheren, zet Wedeka een nieuw arbeidsmarktinstrument in. Hiermee realiseert Wedeka verschillende resultaten:

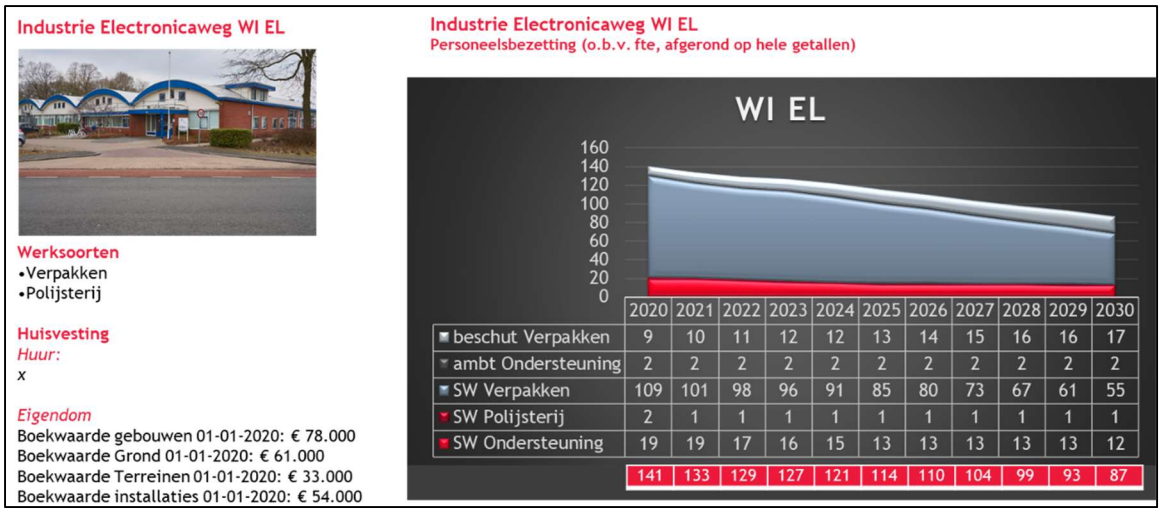
- verbetering van arbeidsmogelijkheden, stabiliteit en perspectief voor personen uit het doelgroepregister;
- gemeenten worden ontzorgd, doordat personen uit het doelgroepregister langdurig werk en inkomen hebben. Dit leidt voor de gemeente tot minder administratie en begeleidingskosten. Daarnaast wordt er minder beroep op de bijstand gedaan;
- werkgevers worden ontzorgd door het wegnemen van administratieve en begeleidende taken en beperking van risico's, terwijl zij wel het gestelde quotum kunnen realiseren;
- het bedrijfsresultaat van Wedeka Bedrijven verbetert door een positieve business case van deze werkzaamheden.

Omzetstijging (2%)

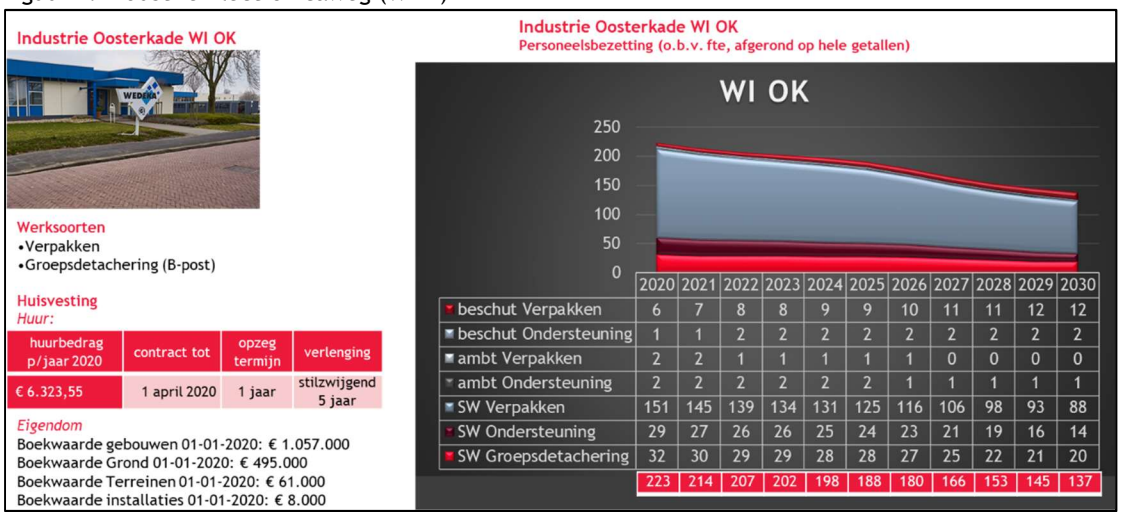
Wedeka stelt zichzelf een ambitieuze doelstelling van een jaarlijkse omzetstijging van 2% in de komende jaren (dit bovenop de reeds, bij het voortzetten van het huidige beleid, opgenomen jaarlijkse omzetstijging van 1%). Dit realiseert Wedeka door een verhoging van de tarieven en door het verlagen van het ziekteverzuim. Daarnaast kan door de dalende populatie ook beter gericht worden op hoog renderende werkzaamheden en kunnen de laag renderende werkzaamheden afgestoten worden. Keuzes moeten door het verloop sowieso gemaakt worden, Wedeka kiest voor de gezond renderende werkzaamheden. In deze keuze wordt vanzelfsprekend de afweging gemaakt in hoeverre een opdracht of werksoort passend is bij het niveau en bijdraagt aan de ontwikkeling van de doelgroepen. Tevens verwachten we door landelijke daling van de populatie van Wsw in het algemeen en daarmee het verdwijnen van Wsw-bedrijven, dat de onderhandelingspositie van Wedeka in de tariefonderhandelingen versterkt wordt. Grote opdrachtgevers eisen vaak een omvangrijke productiecapaciteit om zeker te zijn van tijdige en kwalitatieve levering. Wedeka kan dit bij ombouw nog jaren bieden. NB: vanaf maart 2020 is ook Wedeka getroffen door het coronavirus. Over 2020 is een compensatie ontvangen die de kosten ruimschoots heeft gedekt, voor 2021 is nog geen zicht op een compensatie. Met name de enorme stijging van de kosten van grondstoffen heeft een negatieve impact op de opbrengsten van Hout en Metaal.

Samenvoeging WIEL in WIOK

Door de krimp van de populatie van Wedeka (natuurlijk verloop Wsw en geen trajecters en nieuw beschut) kan de locatie van de industrie aan de Electronicaweg (WIEL) per 2026 afgestoten worden. Hierdoor wordt een besparing op de huisvestingkosten vanaf 2027 gerealiseerd. De werkzaamheden worden ondergebracht in de industrie aan de Oosterkade (WIOK).



Figuur 4: Industrie Electronicaweg (WIEL)



Figuur 5: Industrie Oosterkade (WIOK)

De structurele kostenbesparing aan exploitatielasten door het afstoten van WIEL bedraagt ongeveer € 200.000,- op jaarbasis. De geschatte verbouwingskosten van het pand WIOK bedragen eenmalig circa € 150.000,-. Gezien de lage boekwaarde is het zeer waarschijnlijk dat indien een koper gevonden kan worden voor het pand, het resulteert in een boekwinst.

Financieel resultaat interventies t.o.v. het huidige beleid voortzetten

De financiële gevolgen van de hiervoor genoemde interventies zijn per interventie in beeld gebracht. Hierbij is aangegeven welk effect een interventie in enig jaar heeft op de verschillende kostensoorten. In de tabel hieronder is de samenvatting hiervan weergegeven. Hierin is het effect weergegeven van een betreffende interventie op het resultaat ten opzichte van de meerjarenraming in de begroting 2021 (gecorrigeerd voor eventuele reeds opgenomen interventies). Daarbij is aangegeven welke investering benodigd is en de frictiekosten die gepaard gaan met het realiseren van de doelstelling van de interventie.

Effect resultaat (*€1.000)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Investering	Frictie min	Frictie max
Wedeka - 0-scenario	-7.073	-6.928	-7.505	-7.940	-8.201	-8.143	-8.762	-9.406	-9.930	-10.369	-10.901			
Toename trajectuitvoering (+100)	-	165	165	163	162	164	164	166	167	169	171	-	-	-
Verhoging span of control (+3)	-	-	-	-	393	419	402	383	369	358	344	-	-	-
Verhuizing Kringloop Veendam	-	-	-	-	-	54	56	57	59	60	62	-	-	-
Arbeidsmatige dagbesteding	-	-	61	84	112	89	131	177	182	251	275	-	-	-
Verhogen efficiëntie en omzet Schoonmaak	-	12	60	109	167	196	228	277	332	381	423	-	-	-
Krimp bedrijfsvoering	-	143	248	328	426	453	458	462	467	472	476	-100	-	-
Samenvoeging GITA in WITA	-	130	143	160	170	378	573	563	558	553	550	-100	665	665
Verhuizing Kringloop Ter Apel	-	-	9	27	44	52	11	16	19	22	25	-135	-	-
Uitbreiding Metaal	-	70	83	106	121	126	126	126	126	126	126	-60	-	-
Detacheren afspraakbanen	-	-8	38	58	104	116	170	181	235	247	285	-	-	-
Omzetstijging 2%	-	271	532	779	1.018	1.205	1.374	1.520	1.667	1.815	1.937	-	-	-
Samenvoeging WIEL in WIOK	-	-	-	-	-	-	200	200	200	200	200	-150	525	525
Wedeka na interventies	-7.073	-6.145	-6.166	-6.127	-5.485	-4.892	-4.870	-5.278	-5.549	-5.715	-6.027			
Benodigde investering		-260	-135				-150					-545		
Frictie min.							1.190						1.190	
Frictie max.							1.190							1.190
Na investeringen en frictie (structureel	-7.073	-6.405	-6.301	-6.127	-5.485	-4.892	-3.830	-5.278	-5.549	-5.715	-6.027			

Tabel 1: Effect resultaat ombouw Wedeka

Uit voorgaande tabel is af te lezen dat het ombouwen van Wedeka structureel een positief financieel gevolg heeft van enkele miljoenen euro's. Door de genoemde interventies in te zetten, kan Wedeka een daling van de kosten voor de deelnemende gemeenten bewerkstelligen. Het effect van de interventies ligt tussen de € 792.000,- (2022) en € 4,7 miljoen (2030) op jaarbasis. Deze verbetering wordt grotendeels veroorzaakt door een realisatie van de omzetdoelstelling, maar ook de overige interventies dragen hier significant aan bij.

Naast deze structurele resultaten is zichtbaar dat om de interventies voor ombouw te realiseren, een investering van € 545.000,- benodigd is over de jaren 2020 - 2030. Daarnaast valt af te leiden dat ombouw gepaard gaat met een totaal frictievoordeel van circa € 1,2 miljoen over de jaren 2020 - 2030. Dit voordeel ontstaat doordat het afstoten van de huisvesting in de diverse interventies gepaard gaat met boekwinsten (bij verkoop tegen WOZ-waarde).

Wat wordt van gemeenten gevraagd

Om de ombouw van Wedeka mogelijk te maken en de interventies te realiseren, is een hoge mate van inspanning van Wedeka vereist. Wedeka kan dit echter niet volledig zelfstandig realiseren. De partners zijn hierbij nodig, met name de gemeenten. Voor de werksoorten die Wedeka aan de deelnemende gemeenten levert, is een preferent leverancierschap zeer gewenst. Het mes snijdt hier aan twee kanten: enerzijds zouden de gemeenten het werk anders aan een commerciële partij moeten uitbesteden, anderzijds worden die kosten bespaard en dalen de verliezen van Wedeka (en daarmee de gemeentelijke bijdrage).

Heel specifiek wordt van het collectief van de deelnemende gemeenten gevraagd om aan een diversiteit van maatregelen een bijdrage te leveren. Concreet gaat het om een uitbreiding van de uitvoering van het aantal trajecten (met 100) bij Wedeka, maar ook – zoveel als mogelijk - de gunning van schoonmaak- en groenwerkzaamheden. Daarnaast is de uitvoering van een tweetal

nieuwe taken in het plan opgenomen, te weten: de uitvoering van dagbesteding en het detacheren van afspraakbanen.
De bijdrage aan het ombouwplan is een gemeenschappelijke inspanning, op onderdelen is bekend dat niet alle deelnemende gemeenten aan alle interventies kunnen of willen bijdragen. Waar dit het geval is, vraagt het van die gemeenten om een extra inspanning op andere onderdelen, of wordt er een beroep gedaan op de overige gemeenten.
Indien de totale bijdrage niet geleverd wordt door de gemeenten, heeft dit gevolgen voor de realisatie van de bijbehorende interventies en de daaruit volgende (financiële) effecten van de betreffende interventie.

In lijn met het voorstel voor het financiële verrekenmodel, wordt niet gekozen voor een bonus-malus systeem, maar wordt twee maal per jaar de voortgang, de collectieve opgaven en ieders bijdrage daarin besproken in een specifieke vergadering over de voortgang van het ombouwplan.

Monitoring en verbetering samenwerking

Om (bij)sturing door de directie en bestuurders van Wedeka mogelijk te maken, stelt Wedeka een monitor op om de realisatie van de interventies te monitoren. Hierin wordt aangegeven in hoeverre het (financiële) beoogde resultaat is gerealiseerd en een analyse van de afwijkingen. De basis voor deze monitor zijn de beoogde interventies met bijbehorende resultaten uit tabel 1 van dit document.
De monitor is als bijlage 3. bijgevoegd.

Daarnaast spannen Wedeka en de ambtelijke betrokkenen van de deelnemende gemeenten zich in om waar mogelijk samen op te trekken in het realiseren van de interventies. Hierbij zullen ze transparant naar elkaar zijn en waar mogelijk elkaar helpen om de synergievoordelen van onderlinge samenwerking te realiseren. De ombouw van Wedeka vraagt namelijk een gezamenlijke aanpak en inspanning.

Governance en financiën

Aan de keuze voor het ombouwscenario is een aantal voorwaarden verbonden die in het najaar van 2021 door de deelnemende gemeenten en Wedeka zijn uitgewerkt.
Er zijn twee projectgroepen ingericht, onder regie van de gemeenten, die concreet uitvoerbare en besluitrijpe voorstellen hebben uitgewerkt inzake:

- governance:
  - zeggenschapsverhoudingen die passen bij het ombouwscenario van Wedeka;
  - een ambtelijke structuur voor samenwerking, beleidsvoorbereiding en beleidstoetsing in verbinding met Wedeka.
- financiën:
  - een Financiële verdeelsleutel;
  - een bonus/malus systematiek;
  - een systeem voor monitoring van het ombouw-proces.
- de uitwerking van de voorstellen moet voldoen aan de volgende uitgangspunten en voorwaarden:
  - draagvlak onder de deelnemende gemeenten en directie van Wedeka;
  - doelmatigheid en doeltreffendheid;
  - eenvoud in uitvoering en transparantie;
  - passen binnen de uitgangspunten van de GR;
  - bijdrage leveren aan de omzetgroei en organisatieontwikkeling van Wedeka;
  - ruimte voor maatwerk en flexibiliteit.

Uitwerking:

Ten aanzien van Governance:

Als het gaat om ‘Governance’ spreken de deelnemende gemeenten af dat:

- het noodzakelijk is afspraken te maken over de wijze van besturen van Wedeka;
- dit besturen gaat over de wijze van sturen, verantwoorden en het houden van toezicht;
- de rol van de directie van Wedeka helder is;
- doelstellingen voor de korte en lange termijn voorzien worden van bijbehorende verantwoording;
- de verhoudingen over en weer tussen de deelnemende gemeenten helder is;
- de ambtelijke voorbereiding tussen Wedeka en de deelnemende gemeenten van groot belang is om ervoor te zorgen dat wat formeel is vastgelegd ook daadwerkelijk kan worden gerealiseerd.

De governance-structuur behorende bij het ombouwscenario:

1. Zowel het Dagelijks Bestuur als het Algemeen Bestuur handelen vanuit een gedeeld gevoel van solidariteit. Er is een gezamenlijk belang voor alle deelnemende gemeenten: het voortbestaan van Wedeka Bedrijven voor de doelgroepen die onder de Wsw en de Participatiewet vallen.

2. Zeggenschap binnen het Algemeen Bestuur blijft in de toekomst gebaseerd op het aantal SW-medewerkers. Uit een door de projectgroep uitgevoerde analyse blijkt dat de toevoeging van de aantallen beschut werken, re-integratiemedewerkers en arbeidsmatige dagbesteding bij Wedeka niet tot een significante wijziging van de verdeelsleutel leidt, maar dat deze toevoeging wel tot een toename van administratieve lasten zou leiden. Vanzelfsprekend ligt de scope van Wedeka Bedrijven wel op alle genoemde groepen medewerkers.

   De wijziging die wordt voorgesteld is om in de toekomst uit te blijven gaan van de huidige 3 staffels maar om niet meer uit te gaan van absolute aantallen maar van percentages. Hiermee wordt rekening gehouden met de krimp van de organisatie en wordt voorkomen dat er vaak wijzigingen in de zeggenschapsverhoudingen gaan plaatsvinden. De verhouding wordt iedere bestuursperiode geactualiseerd. Dit betekent dat:

   - een gemeente die minder dan twintig procent van het totale aantal SW-ers dat bij Wedeka werkzaam is inbrengt, twee zetels levert;
   - een gemeente die twintig tot dertig procent van het totale aantal SW-ers dat bij Wedeka werkzaam is inbrengt, één extra zetel levert;
   - en dat een gemeente die meer dan dertig procent van het totale aantal SW-ers dat bij Wedeka werkzaam is inbrengt, één extra zetel levert.

   Deze verdeling doet recht aan de verhoudingen binnen, en bijdragen aan, de GR Wedeka door de verschillende gemeenten. In onderstaande tabel is opgenomen hoe het aantal zetels in het AB op basis van dit voorstel wordt toegekend. De tabel is gebaseerd op het aantal bij Wedeka werkzame SW-medewerkers per 1 september 2021.

			Nieuwe GR	**Huidige GR**	**Verschil**
Borger-Odoorn	122	9,1%	2 leden	2 leden	0
Midden-Groningen	99	7,4%	2 leden	2 leden	0
Stadskanaal	549	41,0%	4 leden	5 leden	-1
Veendam	332	24,8%	3 leden	3 leden	0
Westerwolde	238	17,8%	2 leden	3 leden	-1
	1340	100%			

3. De samenstelling van het Dagelijks Bestuur blijft ongewijzigd, te weten vijf leden. Elke gemeente binnen de GR vaardigt één portefeuillehouder af. De voorzitter en diens plaatsvervanger worden uit en door het Algemeen Bestuur gekozen.

4. Het Dagelijks Bestuur van Wedeka gaat werken met portefeuilles. Voorstellen ten aanzien van de betreffende portefeuille die in het DB ter sprake zullen komen worden vooraf afgestemd met de inhoudelijk betrokken portefeuillehouder. De leden van het DB ontwikkelen en hebben daardoor meer nabije kennis over de betreffende onderwerpen, en zijn voor de organisatie van Wedeka aanspreekpunt en sparringpartner voor wat betreft het onderwerp. We denken dat het werken met portefeuillehouder bijdraagt aan een slagvaardiger DB, dat nog meer verbonden is met en betrokken is bij het reilen en zijlen van Wedeka Bedrijven. De bevoegdheden van het DB en de directeur van Wedeka worden door het werken met portefeuilles niet aangetast.

   Elk lid van het Dagelijks Bestuur heeft één portefeuille; in het geval van een zware portefeuille kan gekozen worden voor een medeportefeuillehouder. Het betreft in elk geval de portefeuilles ‘financiën’, ‘personeel, ‘innovatie en nieuwe werksoorten’ en ‘Ombouw’. De voorzitter heeft de samenwerking binnen het DB en het fungeren als boegbeeld van het bestuur van Wedeka

Bedrijven als portefeuille. De invulling van het portefeuillehouderschap wordt door het DB in afstemming met de directeur van Wedeka vormgegeven. De nieuwe werkwijze wordt aan het einde van iedere bestuursperiode geëvalueerd.

Wijziging GR

Binnen de werkgroep Governance zijn de wijzigingen in de GR zoals hierboven verwoord verwerkt in een gewijzigde GR. Tevens heeft er een opfrissing van de formuleringen plaatsgevonden. Alle wijzigingen zijn een in was/wordt lijst bijgehouden. Bijlage 5.
De gewijzigde GR is door het DB vastgesteld en wordt aan de colleges aangeboden voor vaststelling. Bijlage 4.

Ambtelijk overleg behorende bij het ombouwscenario

1. Ambtelijk overleg met Wedeka Bedrijven wordt op basis van de verschillende functies en bevoegdheden binnen de gemeentelijke organisaties georganiseerd.

2. Eenmaal per kwartaal wordt een overleg op strategisch niveau met directeuren en/of managers van de deelnemende gemeenten en de directeur van Wedeka gehouden. Het strategisch overleg richt zich op de grote lijnen van de ontwikkeling van de organisatie van Wedeka in de context van het Sociaal Domein en de vorderingen met betrekking tot het ombouwplan, en heeft geen accorderende functie. Daar waar nodig kan op grond van de doorzettingsmacht van de betreffende deelnemers binnen de eigen gemeentelijke organisaties met korte lijnen eventuele obstakels worden vlot getrokken, afspraken worden ingebed en gerealiseerd.

3. Voorafgaand aan de DB-vergaderingen wordt op beleidsmatig niveau een overleg gepland tussen de directeur van Wedeka en de beleidsadviseurs. Op deze wijze is er gelegenheid om de directeur vanuit de gemeenten te bevragen op de inhoud van de DB-stukken, en op grond hiervan een eigen portefeuillehouder te informeren en adviseren. Zeker met de invoering van de portefeuilles is het van belang om de eigen wethouder voldoende op vlieghoogte te brengen. We verwachten dat dit overleg de vergaderingen van het DB ten goede komt.

In bijlage 1 is het volledige advies van de projectgroep Governance opgenomen

<u>Ten aanzien van financiën:</u>

Bij de keuze van het ombouwscenario is het van belang om ook een financiële verdeelsystematiek te hanteren die recht doet aan de onderlinge verhoudingen van de GR-deelnemer. Naar verwachting zorgt dit voor een verbetering van het financieel perspectief van Wedeka.

De financiële verdeelsystematiek behorende bij het ombouwscenario:

1. De huidige financiële verdeelsleutel voldoet en brengt eerlijk in beeld wat elke gemeente moet bijdragen.
   Dat betekent een verdeling op basis van aantal FTE's WSW in dienst bij Wedeka.
   Voornaamste reden hiervoor is dat het aantal FTE's WSW de basis is waarom de gemeenten gezamenlijk deelnemen in de GR Wedeka.

   Overwogen is om ook het beschut werken in de verdeelsleutel te betrekken. Echter, het financiële resultaat beschut werken is vrijwel nihil (kosten en opbrengsten zijn gelijk), dus het heeft geen meerwaarde om het aantal FTE's beschut onderdeel te maken van de verdeelsleutel. Daarnaast is het zo dat het opnemen van beschut werk in de verdeelsleutel nauwelijks invloed heeft op de verhouding, ook als in de toekomst het aandeel WSW door natuurlijk verloop verder afneemt.

2. Geen bonus/malus regeling invoeren waarop gemeenten financieel worden afgerekend;

   De bonus/malus moet door de gemeenten als prikkel worden ervaren om zo veel mogelijk diensten te beleggen bij Wedeka. Een bonus/malus systeem werkt als het transparant is en door alle partijen als redelijk wordt ervaren.

   Om te bepalen wie een bonus/malus regeling verdient moeten de juiste normen worden gesteld en de inbreng van een gemeente moet duidelijk zijn. Bezwaren tegen het kunnen bepalen van goede normen en inbreng van gemeenten zijn:

   - De inbreng van gemeenten is zeer divers. Denk hierbij aan: FTE's SW, nieuw beschut werken, de inkoop en de productie vanuit re-integratie en dagbesteding en het aantal detacheringen en ingekocht werk. Dat betekent dat je verschillende normen moet stellen;
   - De omvang van de productie vanuit bijstandsgerechtigden per gemeente is complex om vast te stellen;
   - Het aantal mensen in de SW en hun productiviteit is beperkt beïnvloedbaar;
   - Per gemeente zitten er grote verschillen in kwaliteit van de SW doelgroep, ook als je dat vergelijkt met het aantal inwoners die een gemeente heeft;
   - Gemeenten leveren een inbreng, maar in de dagelijkse gang van zaken is Wedeka is vooral aan zet als het gaat om wat er met de inbreng van een individu gebeurt.

3. In het DB van Wedeka wordt twee keer per jaar gesproken over de inbreng van de Wedeka-gemeenten aan Wedeka. Niet om te oordelen, maar om met elkaar te beoordelen waar de mogelijkheden liggen om de inbreng aan Wedeka te verhogen.

4. De ontwikkelde monitor in gebruik nemen. De monitor geeft inzicht in de verbetervoorstellen die door Wedeka in beeld zijn gebracht (doelstellingen uit het ombouwscenario)

Ten aanzien van de monitor:

Door Wedeka is, met ondersteuning van BDO Advisory ,een monitor ontwikkeld die de resultaten op de interventies jaarlijks in beeld brengt. Per kwartaal wordt de voortgang besproken met de gemeenten. Zo kan de voortgang van de plannen worden gemonitord en eventuele bijstelling plaatsvinden. De controller van Wedeka heeft tijdens de bijeenkomsten van de projectgroep De bestaande monitor verder geconcretiseerd. Aanvullingen op de bestaande monitor zijn:

- De omzetstijging van 2% per jaar wordt per werksoort gemonitord;
- Niet alleen omzet wordt gemonitord, maar ook kosten en financieel resultaat. Reden hiervoor is dat omzet niet alles zegt, want kosten kunnen bij een stijging van omzet in verhouding harder zijn gestegen en dan verslechtert het resultaat;
- De monitor wordt elk kwartaal geactualiseerd;
- De werkzaamheden voor het ontwikkelen en actueel houden van de monitor worden zoveel mogelijk beperkt door aan te sluiten bij de huidige administratie en P&C cyclus van Wedeka;
- De 0-meting van de monitor vindt plaats in de eerstvolgende begroting na vaststelling van de monitor.

De monitor is als bijlage 3 opgenomen.
Het volledige advies van de projectgroep Financiën is opgenomen in bijlage 2

Bijlagen:
Bijlage 1: advies van de werkgroep Governance
Bijlage 2: advies van de werkgroep Financiën
Bijlage 3: de Monitor
Bijlage 4: gewijzigde GR
Bijlage 5: was/wordt lijst bij de GR