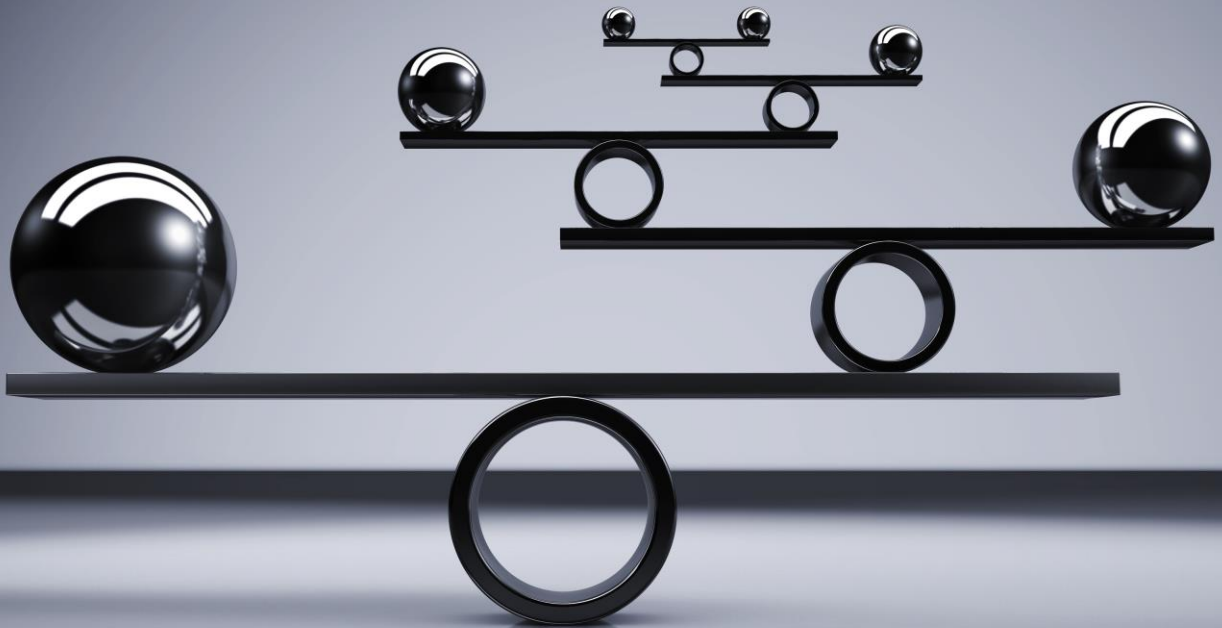




Verantwoord Vooruit

Ontwikkeling van de financiën en
governance van de Inclusief Groep

Datum

26 maart 2025

Opdrachtgevers

De aandeelhoudende gemeenten van de Inclusief Groep

Onderzoeksteam

Michael van der Velden en Martijn van der Goes

Referentie

EG52/verantwoord vooruit inclusief groep 26 maart 2025

/ Inhoud

/ 1	Kader	4
1.1	Aanleiding en context	4
1.2	Vraag aan AEF	4
1.3	Onderzoeksverantwoording	5
/ 2	Verbeteren bedrijfsresultaat	7
2.1	Vijf knoppen voor een beter bedrijfsresultaat	7
2.2	De vijf knoppen doorgerekend	7
2.3	Mogelijke juridische risico's	11
2.4	Tussentijdse bevinding	11
/ 3	(Her)overweging aandeelhouderschap	12
3.1	Dimensies Governance en mogelijk Opting out IG	12
3.2	Transacties-A: Aan- en verkoopovereenkomsten aandelen	13
3.3	Transacties-B: Dienstverleningsovereenkomsten	14
3.4	Advies voor uitgangspunten en inrichting van het onderhandelingsproces	14
3.5	Waarderingsformules tussen uittrekders/blijvers/IG	15
3.6	Afspraken tussen de blijvers	17
/ 4	Proces van besluitvorming	18
4.1	Besluitvorming door de gemeenten	18
4.2	Besluitvorming door IG	18
4.3	Tijdslijn	18
/ 5	Ten slotte	19
/	Begrippen	20

/ 1 Kader

1.1 Aanleiding en context

De Inclusief Groep (IG) is een geïntegreerd werk- en leerbedrijf. Dat betekent dat de IG zowel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleid naar werk (arbeidsmarkttoeleider) als een werkgever voor mensen met een arbeidsbeperking die wel kunnen werken, maar niet aan de slag kunnen bij reguliere werkgevers (productiebedrijf). Zeven gemeenten zijn aandeelhouder van de IG (Oldebroek, Elburg, Nunspeet, Harderwijk, Ermelo, Putten en Nijkerk). De gemeente Zeewolde is geen aandeelhouder, maar (net als de andere gemeenten) wel opdrachtgever.

Omdat uit de meerjarenbegroting van de IG is gebleken dat de huidige business case van niet toekomstbestendig is, is begin 2024 een toekomstverkenning uitgevoerd waarin vier scenario's zijn geschetst voor de strategische focus van de IG. Daarvan hebben de gemeenten scenario 3A¹ gekozen om verder uit te werken in een strategisch business plan.

Uit nader onderzoek door AEF blijkt dat het gekozen scenario niet direct leidt tot een sluitende business case. Daarom heeft de AvA Inclusief Groep op 13 november 2024 AEF opdracht gegeven om te kijken hoe het negatieve bedrijfsresultaat binnen het gekozen scenario op een duurzame manier zo veel mogelijk beperkt kan worden. De onderzoeksvragen staan hieronder in 1.2 weergegeven. Verder is gekeken naar de gevolgen voor de governance en de dimensies van opting-out.

Overwegingen rond opting-out spelen al meerdere jaren tussen de aandeelhouders van IG. Met de vraag die de aandeelhouders thans aan Andersson Elffers Felix (AEF) stellen beogen de aandeelhouders nu tot definitieve keuzes en stappen te komen.

1.2 Vraag aan AEF

Aan AEF is gevraagd (beredenerend vanuit de mens zonder de financiën uit het oog te verliezen en uitgaand van scenario 3A):

1. De aannames te valideren rond de prognoses voor de komende 10 jaar: (a) Dat de aantallen ± 800 mensen zijn $= \pm 600$ fte, (b) Het verlies teruggebracht kan worden naar ongeveer € 500.000 of zelfs nul (met inbegrip van de extra Rijksinkomsten), (c) Zijn er doorgroeicijfers bekend?
2. Welke infrastructuur (alles wat nodig is voor de uitvoering van de diensten) is hiervoor nodig, passend en haalbaar?
3. Welke factoren/knoppen zijn er nog meer om aan te draaien, zoals onder meer investering, huisvesting, en dergelijke.
4. Deze factoren/knoppen benoemen en doorrekenen in reële cijfers.
5. Welk bedrag komt er onder de streep, maar ook boven de streep t.a.v. de verschillende doelgroepen.

^{1 1} Uit het rapport 'Scenario's voor de toekomst van Inclusief Groep' van Berenschot:

Scenario 3A: Partieel sociaal werkbedrijf voor de nieuwe doelgroep. In scenario 3A wordt IG - voor de EHZNP-gemeenten - verantwoordelijk voor het ontwikkelen, plaatsen en begeleiden van de nieuwe doelgroep in de Participatiewet. Het gaat om de groep die voorheen in de Wsw en/of de Wajong zou zijn terecht gekomen. De gemeenten Oldebroek, Nijkerk en Elburg (ONE) voeren zelf de functionaliteiten uit. De uitvoering van de Wsw blijft wel gemeenschappelijk.

6. Wat betekent dit voor de governance?
7. Kan hierbij een indicatie gegeven worden van de waardering van de aandelen?

1.3 Onderzoeksverantwoording

In het onderzoek zijn verbetermogelijkheden voor het financieel resultaat geïdentificeerd. Daarnaast zijn voorstellen ontwikkeld voor de doorontwikkeling van de governance.

Hiervoor zijn vijf processen doorlopen:

1. Validatie van de door IG gehanteerde uitgangspunten en prognoses
2. Analyse van de bedrijfsonderdelen om te kijken waar ruimte is voor financiële verbetering
3. Reflectie op mogelijkheden voor optimalisering van de governance
4. Toetsing van de bevindingen bij een onafhankelijke expert
5. Continue tussentijdse toetsing door gemeenten (ambtelijk), door de aandeelhouders en door de opdrachtgevende wethouders

1. Validatie van de door IG gehanteerde uitgangspunten en prognoses

Om te weten voor welke opgave de IG en aandeelhouders de komende jaren gesteld zijn ten aanzien van het financiële situatie zijn allereerst de door IG geprognosticeerde ontwikkelingen van aantallen en financiële resultaten gevalideerd. In haar prognoses maakt de IG gebruik van realistische aannames die zij zowel op ervaringscijfers als cijfers van het ministerie van SZW baseren. Hoewel prognoses prognoses zijn, zijn de door de IG gehanteerde prognoses in de optiek van AEF plausibel. Deze zijn hierdoor als vertrekpunt genomen voor de overige analyses.

2. Analyse van de bedrijfsonderdelen om te kijken waar ruime is voor financiële verbetering

Voor de analyse van de bedrijfsonderdelen is gebruik gemaakt van de volgende methoden:

- **De bedrijfsvoering geanalyseerd aan de hand van 'de stofkam'**
Op basis van jaarrekeningen en een formatiestaat is AEF 'met de stofkam' door de bedrijfsvoering gegaan op zoek naar optimalisaties (mogelijkheden voor kostenreducties ofwel inkomstenvergroting). Hierbij zijn de directeur en de bestuurder van IG door AEF steeds kritisch uitgedaagd (op zoek naar de grenzen van het wenselijke en haalbare).
- **Een analyse van de overhead van zowel de BV als de NV**
Separaat is er naar de overhead gekeken en is in beeld gebracht wat IG de afgelopen jaren al heeft gedaan om de kosten te beheersen.
- **Suggesties voor knoppen opgehaald bij gemeenten**
Ook vanuit de gemeenten waren er suggesties voor knoppen. Deze suggesties zijn tijdens een werksessie opgehaald. Daarbij konden gemeenten na de werksessie schriftelijk suggesties voor knoppen aanleveren.
- **Gekeken naar best practices elders in het land**
Er is gekeken naar goede praktijken elders in het land ('best practices') en de potentie die deze praktijken kunnen hebben voor IG.
- **De positie van de IG in de benchmark geanalyseerd**
De positie van IG is geprojecteerd in de benchmark 'Sector informatie 2023 V10: Individuele rapportage Werkontwikkelbedrijf Inclusief Groep' (Cedris, 2023).
- **Ideeën voor rendementsverbetering opgedaan in een documentstudie**
Er zijn ideeën voor rendementsverbetering opgedaan uit twee rapporten: 'De kosten en uitvoering van beschut werkplekken in Nederland; Cijfers, duiding en doorgroeipotentie' (Significant/APE, 2023) en 'Onderzoek infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijven' (Berenschot, 2023)

- **SWOT analyses opgesteld voor de onderdelen van de bedrijfsvoering**

Om te identificeren waar in de bedrijfsvoering de verbetermogelijkheden zaten zijn er SWOT analyses opgesteld per dienst. Ook is er een SWOT analyse gemaakt voor de gehele bedrijfsvoering. Daarbij is gekeken naar de verschillende diensten en de overhead.

- **Een overzicht en weging gemaakt van alle mogelijke knoppen**

Alle mogelijke knoppen die uit bovenstaande onderzoeksactiviteiten zijn voortgekomen zijn uitgewerkt en gewogen. Daarbij zijn alle suggesties van een advies van AEF voorzien over de wenselijkheid van de knop ten aanzien van het verbeteren van het financiële resultaat.

3. Reflectie op mogelijkheden voor optimalisering van de governance

Na afronding van de financiële analyses is een afwegingskader met opties voor de governance opgesteld. Daar zijn twee opties uit naar voren gekomen die de moeite waard zijn om nader te verkennen. Er is een procesvoorstel opgesteld met stappen waarlangs tot concretisering gekomen kan worden. Omdat dit het karakter krijgt van onderhandelingen is een voorstel voor een onderhandelingswerkgroep gedaan. Ook is een raamwerk opgesteld voor hoe tot kapitalisering van eventuele afspraken gekomen kan worden. Dit is met de aandeelhouders besproken. De aandeelhouders hebben daarbij aangegeven dat zij graag één optie nader willen concretiseren.

4. Toetsing van de bevindingen bij een onafhankelijke expert

Bevindingen zijn ter toetsing voorgelegd aan een onafhankelijk expert (Robert Capel)². In dit proces zijn alle voorlopige bevindingen geverifieerd. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de voorgestelde knoppen voor financiële verbetering, de positie van de IG in de benchmark en ideeën voor optimalisering van de governance.

5. Continue tussentijdse toetsing door gemeenten (ambtelijk) en door de aandeelhouders

Op 29 januari en op 5 maart zijn tussentijdse resultaten getoetst in de AvA. Ook is er een werksessie met aandeelhouders, opdrachtgevende wethouders en ambtenaren georganiseerd. Lopende het proces is continu geschakeld met de ambtelijke werkgroep om inzichten te toetsen, input op te halen en verwerken. Daarnaast zijn er bilaterale contacten geweest met gemeentelijke juristen.

² Robert Capel wordt algemeen erkend als een autoriteit op het gebied van de SW-bedrijven in Nederland. Hij is ook de persoon die vele jaren de benchmark heeft samengesteld.

/ 2 Verbeteren bedrijfsresultaat

Het proces om tot verbetering van het bedrijfsresultaat te komen bestaat uit twee stappen. Allereerst zijn in januari de knoppen geïdentificeerd waaraan gedraaid zou kunnen worden. Tijdens de werksessie van 13 januari hebben de aandeelhouders en opdrachtgevende wethouders hiervoor hun input kunnen geven. In de AvA van 29 januari zijn vijf potentiële knoppen aangewezen voor nadere uitwerking. Vervolgens zijn de kansrijke knoppen financieel doorgerekend. De uitkomsten zijn in de AvA van 5 maart besproken.

2.1 Vijf knoppen voor een beter bedrijfsresultaat

Uit de analyses zijn vijf relevante knoppen naar voren gekomen die als aanpassing aan de huidige infrastructuur tot rendementsverbetering kunnen leiden:

1. Optimalisaties in de bedrijfsvoering van IG
2. Kaartenbakexpertise van IG gebruiken
3. Loonwaarde NBW op 30% stellen
4. DU impuls gelden en infrastructurele opslag inzetten waar het vooral voor bestemd is
5. Reëlere begeleidingsvergoeding voor P-wetters hanteren

Het gezamenlijk inkomstenpotentieel van deze knoppen biedt perspectief op herstel van het bedrijfsresultaat.

De onderzoeksactiviteiten hebben de volgende stukken opgeleverd die in de AvA (van 29 januari) zijn besproken:

- Voortgangsmemo voor de AVA
- Bijlage A Sheetdeck 'voorlopige bevindingen'
- Bijlage B Sheetdeck SWOT analyse
- Bijlage C Benchmark Cedris met IG
- Bijlage D Grosslijst suggesties knoppen genoemd door gemeenten
- Bijlage AvA TKN – Antwoorden vragen ambtelijke werkgroep.

Bovenstaande stukken zijn in het vooroverleg van de AvA door AEF toegelicht. Aan de aandeelhoudende gemeenten is een reflectie gevraagd op de voorlopige bevindingen en gevraagd in hoeverre zij de vijf genoemde knoppen doorgerekend willen hebben voor de AvA van 5 maart. Hierna hebben de gemeenten tijdens de AvA de volgende besluiten genomen.

- De prognoses van de IG kunnen als vertrekpunt worden genomen, waarbij de EHNP-gemeenten hebben verzocht de fixatie op 70 P-wetters los te laten voor de doorrekening van de knoppen.
- Er is besloten dat alle 5 knoppen voor de aandeelhoudende gemeenten mogen worden uitgewerkt, m.u.v. knop 2 (niet voor de ONE-gemeenten) en knop 4 (niet voor Nijkerk).

2.2 De vijf knoppen doorgerekend

De knoppen zijn financieel doorgerekend conform de wensen van de aandeelhoudende gemeenten. De doorrekening biedt een prognose over de mate waarin de 5 knoppen ook daadwerkelijk kansrijk zijn. Daarbij is per knop het inkomstenpotentieel en het kostenpotentieel gezien. Daarnaast zijn eventuele juridische risico's rond de benoemde knoppen geïdentificeerd. De uitkomsten van de doorrekening en inventarisatie van juridische risico's zijn verwerkt in een tussenrapportage die in de van 5 maart is besproken. Hieronder zijn de uitkomsten op hoofdlijnen weergegeven.

Per knop zijn hieronder de geprognosticeerde financiële resultaten weergegeven.
Nota Bene: In een beschikbare bijlage is dit nader gespecificeerd.

1. Optimalisaties in de bedrijfsvoering van IG

Deze knop kent een aanloopfase van 2 jaar en het financiële effect bevindt zich tussen de **€60.000 – €165.000** (jaarlijks, vanaf 2027, ten opzichte van de huidige situatie). De optimalisaties gaan gepaard met eenmalige frictiekosten van zo'n €40.000 (deze vallen in 2026).

2. Kaartenbakexpertise van IG gebruiken

IG ziet op grond van haar expertise, haar ervaring, haar contacten met het bedrijfsleven meer dan wie dan ook de mogelijkheden die mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in potentie kunnen hebben. Als IG meekijkt in de 'ruwe' kaartenbakken van de sociale dienst en de WMO dan filtert IG daar naar verwachting 3 tot 5% meer potentie uit. Dat impliceert dat er dan meer mensen uit de uitkering gaan. Dat levert derhalve een besparing op voor de betreffende gemeente (gemeenten die historisch gefinancierd zijn hebben een lager financieel voordeel, zit staat toegelicht onder: 'de financiële business case verschilt per gemeente').

Voor het inkomstenpotentieel van deze knop zijn de ONE-gemeenten³ niet meegenomen. Daarnaast is er rekening gehouden met de mate van objectieve financiering in de BUIG. Als dit wordt meegenomen ligt het inkomstenpotentieel van deze knop jaarlijks op zo'n €249.000 - €489.000.

Daarnaast is er gekeken naar het kostenpotentieel van deze knop. Hierin spelen de kosten voor inzet van de IG, re-integratietrajecten en kosten voor een werkplek bij de IG een rol. Omdat de re-integratietrajecten en werkplek bij de IG ook maatschappelijke waarde toevoegen (namelijk extra mensen uit de uitkering en in participatie) zijn deze kosten apart meegenomen in het totaaloverzicht.

Omdat de baten aan de kant van de gemeente vallen en de kosten aan de kant van de IG is er in de berekeningen vanuit gegaan dat de vrijgevalLEN bijstandsuitkeringen worden ingezet om de kosten aan de kant van de IG te dekken.

Alle aanpassingen in ogenschouw genomen bevindt het *financiële* effect van deze knop zich voor IG tussen de **- €148.000 - €177.000** (jaarlijks, vanaf 2027, ten opzichte van de huidige situatie). Daarmee is het directe verwachte financiële effect na aftrek van alle te maken kosten van deze knop dus negatief. Belangrijk hierbij is dat de *sociaal-maatschappelijke baten* van activering ('de mens centraal') bij de beoordeling van deze knop moeten worden meegewogen. Voor de baten gaat het om participatie van 25-50 mensen (min-max) uit de kaartenbakken. Mensen die dus uit de uitkering gaan.

Nota Bene, nuance: De financiële business case van deze knop verschilt per gemeente

De financiële effecten voor de gemeenten verschillen op grond van 2 factoren: (1) de mate waarin de gemeente objectief gefinancierd wordt binnen de BUIG⁴ en (2) de mate waarin inwoners uitstromen naar regulier werk (kost de gemeente niets) of naar IG (kost geld):

- Door volledige objectieve financiering (100%) in de BUIG is de business case voor Harderwijk al vrij snel kostenneutraal of zelfs financieel positief.

³ Elburg geeft aan dat dit voor hen niet uitgewerkt hoeft te worden omdat zij de doelgroep waarvoor zij de dienstverlening voortzetten al volledig in beeld hebben (WSW en NBW). Mensen met deze indicaties zijn daarnaast al allemaal in dienst, of aangemeld, bij de IG

⁴ Bundeling Uitkering Inkomensvoorziening Gemeenten: het budget dat gemeenten, op grond van de Participatiewet, van het Rijk ontvangen voor bijstandsuitkeringen en loonkostensubsidies

- Voor de overige EHNP-gemeenten zijn de kosten sterk afhankelijk van de mate waarin de inwoners uit de kaartenbakken doorstromen naar reguliere arbeid.

AEF adviseert aan de EHNP-gemeenten om in 2025 op basis van steekproeven uit de kaartenbakken nader te verkennen in welke mate verwacht mag worden dat mensen naar regulier werk doorstromen of naar IG. Op basis daarvan kan exact berekend worden hoe dit per gemeente financieel uitpakt. AEF heeft hiervoor desgewenst een eerste vingeroefening beschikbaar.

3. Loonwaarde NBW op 30% stellen

Voor deze knop wordt de loonwaarde voor NBW-ers het eerste jaar op 30% gesteld. Daarin lijkt het verstandig om de loonwaarde vanaf het tweede jaar op 40% vast te stellen. Voor de implementatie is rekening gehouden met een zekere aanlooptijd. Daarmee bevindt het financiële effect van deze knop zich tussen de **€500.000 – (max) €1.000.000** (jaarlijks in een zekere mate oplopend vanaf 2026). Er wordt van uitgegaan dat de politieke standpunten hierover op termijn kunnen wijzigen. Voorzichtigheidshalve is er rekening mee gehouden dat deze effecten vanaf 2029 vervallen. De genoemde termijnen en bedragen zijn indicatief.

4. DU impuls gelden en infrastructurele opslag inzetten waar het vooral voor bestemd is

Voor deze knop is rekening gehouden met een aanloopfase van een jaar en het niet inzetten van de gelden van Nijkerk. Het bedrag is gebaseerd op basis van een verdeelsleutel naar SE's per gemeente. Het geraamde financiële effect is **€583.000 - €639.000** (jaarlijks, vanaf 2026, ten opzichte van de huidige situatie). De resultaten van deze knop worden mogelijk iets anders wanneer gemeenten uittreden als aandeelhouder.

5. Reële begeleidingsvergoeding P-wetters hanteren

De hoogte van de begeleidingsvergoeding is gebaseerd op een landelijk erkende methode. Er zijn 2 erkende methoden om tot een tarief te komen voor de begeleidingsvergoeding. Er kan gebruik worden gemaakt van een interne en een externe jobcoachingsmethodiek. Daarbij hanteert de interne jobcoachingsmethodiek een lager uurtarief dan de externe methodiek. Daarnaast kan het niveau van het tarief worden bepaald op basis van jaren en zwaarte. Hierin is voor zowel jaren als zwaarte voor gemiddeld gekozen. Daarmee bevindt het financiële effect van deze knop zich rond de **€144.000** (jaarlijks, vanaf 2026, ten opzichte van de huidige situatie).

Inbesteding

Ook de knop inbesteding is als optie voor resultaatverbetering overwogen. In verband met het personeelstekort op de bedrijfsonderdelen Groen en Schoonmaak worden geen aanvullende mogelijkheden gezien om het resultaat via inbesteding te verbeteren. Om deze reden is deze knop niet in de lijst met verbeteringsuggesties opgenomen.

Na de verdiepende analyse van de vijf knoppen en de gebalanceerde inzet ervan, zoals hierboven samengevat ontstaat voor de meerjarenprognose van IG het onderstaande beeld. Hierbij is gebruikgemaakt van de meerjarenprognose van de IG (op 27.02.205):

Prognose bedrijfsresultaat na 'gebalanceerde inzet' van de knoppen

LET OP: prognose van 27.02.2025*		2025	2026		2027		2028		2029**	
Bedragen in 1.000 euro, prijspeil 2025			Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Geen knoppen	Bedrijfsresultaat cf MJB	-799	-704		-719		-716		-720	
Knop 1 Optimalisatie bedrijfsvoering IG	Inkomstenpotentie (+)	-	-	-	60	165	60	165	60	165
	Kostenpotentie (-)	-	-40	-40	-	-	-	-	-	-
	Bijdrage aan resultaat (=)	-	-40	-40	60	165	60	165	60	165
Knop 2 Kaartenbakexper- tise IG inzetten	Inkomstenpotentie (+)	-	-	-	167	279	294	489	294	489
	Overheadkosten IG (-)	-	-106	-106	-106	-106	-106	-106	-106	-106
	Kosten werkplek of RI (-)	-	-111	-181	-239	-397	-336	-560	-336	-560
	Bijdrage aan resultaat (=)	-	-217	-287	-178	-224	-148	-177	-148	-177
Knop 3 Loonwaarde op 30- 40%	Inkomstenpotentie (+)	-	500	1.000	500	1.000	500	1.000	-	-
	Kostenpotentie (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Bijdrage aan resultaat (=)	-	500	1.000	500	1.000	500	1.000	-	-
Knop 4 DU en infrastruct. gelden	Inkomstenpotentie (+)	-	583	583	597	597	619	619	639	639
	Kostenpotentie (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Bijdrage aan resultaat (=)	-	583	583	597	597	619	619	639	639
Knop 5 Reële vergoeding P- wet	Inkomstenpotentie (+)	-	144	144	144	144	144	144	144	144
	Kostenpotentie (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Bijdrage aan resultaat (=)	-	144	144	144	144	144	144	144	144
Overig	Onvoorzien (-20%)	-	-245	-345	-282	-404	-311	-450	-215	-254
Totaal knoppen		-	725	1.055	841	1.278	864	1.301	480	517
1 t/m 5 en overig	Resultaat na knoppen	-799	20	350	123	559	145	582	-239	-202
Marge										
	Omzet cf. MJB (x€1.000)	42.448	40.189		38.210		37.064		35.451	
	Marge per jaar, na knoppen	-1,9%	0,1%	0,9%	0,3%	1,5%	0,4%	1,6%	-0,7%	-0,6%

*Toelichting op de prognose in voetnoot

**Toelichting op het bedrijfsresultaat van 2029 in voetnoot

De analyse laat zien dat:

1. Het bedrijfsresultaat, binnen de huidige infrastructuur, na implementatie van de knoppen van 2026 tot en met 2028 naar verwachting tot een licht positief bedrijfsresultaat zal leiden
2. Ten opzichte van de huidige situatie daarin ook extra maatschappelijk rendement gerealiseerd wordt door activering van meer inwoners uit de bijstand (uitvoering van knop 2)
3. Het positieve bedrijfsresultaat tot een bescheiden marge leidt (tussen de 0 en 1,6%). Dit geeft de aandeelhouders een dunne marge om eventuele tegenvallers op te vangen (die het saldo 'onvoorzien' te boven gaan). De marge verdampt vanaf 2029 als gevolg van de aanname dat de loonwaarde 30-40% vanaf 2029 niet meer ingezet kan worden.

Nota Bene, nuance: Het bedrijfsresultaat vanaf 2029 in de MJB van IG

Het bedrijfsresultaat kent in de MJB van IG een verslechtering vanaf 2029. Hoe verder in de toekomst, hoe lastiger het bedrijfsresultaat zich laat voorspellen. Om deze reden heeft de IG twee zekerheidsmarges ingebouwd bij de ramingen vanaf 2029 en was er één klein positief effect:

1. Het weglaten van de bedrijfskundige wendbaarheid om voor het jaarlijks verlies in NTW te compenseren
De IG neemt, onder andere door de veranderingen in de doelgroep, een jaarlijks verlies van de netto toegevoegde waarde (NTW) waar. De laatste jaren lukt het om hier (grotendeels) voor te compenseren. Deze bedrijfskundige wendbaarheid is voor de begrotingen tot en met 2028 meegenomen. In 2029 is deze niet meegenomen. Hierdoor valt het bedrijfsresultaat lager uit (- €500.000).
2. Een verlaging van de jaarlijkse indexatie van SW-gelden
Gezien de onzekerheid rondom het politieke klimaat ten aanzien van sociale werkvoorziening is deze indexatie voor 2029 conservatief ingeschat (2,5% ten opzichte van de 5% die de laatste jaren stevast wordt gehaald). Dit heeft als gevolg dat het bedrijfsresultaat lager uitvalt (- € 400.000).
3. Minder P-wetters ten opzichte van NBW
Voor het bedrijfsresultaat van 2029 werd ook uitgegaan van minder P-wetters ten opzichte van NBW-ers. Dit had een positief effect op het bedrijfsresultaat (+ €100.000).

* Het betreft de prognoses zoals opgesteld op 27.02.2025. Lopende het proces komt er meer detail over de precieze aantallen waarop de Inclusief Groep de waarde van de knoppen kan bepalen

** Zie ook de passage in het kader hierboven: In de meerjarenbegroting van de IG is voor 2029 een verlies geprognosticeerd van € -1.520.000. In het schema dat AEF op 29-1 presenteerde was dat overgenomen. Inmiddels is geanalyseerd hoe die dip door IG is onderbouwd. Omdat er geen feitelijke grond is voor het inrekenen van deze afslag en omdat dit een verwarrend beeld geeft voor dit memo, hanteert AEF deze voorzichtigheidsprincipes in dit memo niet.

2.3 Mogelijke juridische risico's

De mogelijke juridische risico's rond de financiële verbetermogelijkheden en uittreden van gemeenten zijn op hoofdlijnen verkend en geduid:

1. Een aantal optimalisaties in de bedrijfsvoering van IG
Geen juridische risico's geïdentificeerd rondom de optimalisaties in de bedrijfsvoering
2. Kaartenbakexpertise van IG gebruiken
Een risico rond de AVG voor de suggestie waarin de IG inzicht krijgt in de kaartenbakken van de deelnemende gemeenten. AEF adviseert om juridische expertise in te schakelen bij implementatie van deze knop. Met een informatieprotocol kan waarschijnlijk AVG-proof worden gewerkt.
3. Loonwaarde NBW op 30% stellen
In de praktijk blijkt dat deze optie met succes gehanteerd wordt (10 tot 20 werkbedrijven maken hier gebruik van). Tegelijk ligt er een memo van een jurist over dit onderwerp. Die jurist (Schulink) interpreteert de onderliggende regels wat strenger. **Hier speelt derhalve een verschil in de materiele werkelijkheid en in een interpretatie van de formele werkelijkheid.** Uiteraard moet er wel nagedacht worden over de manier waarop dit ingevoerd kan worden
4. DU impuls gelden en infrastructurele opslag inzetten waar het vooral voor bestemd is
Geen juridische risico's geïdentificeerd voor het inzetten van de DU impuls gelden en de infrastructurele opslag
5. Een reëlere begeleidingsvergoeding voor P-wetters hanteren
Geen juridische risico's geïdentificeerd voor het hanteren van een reële begeleidingsvergoeding
6. Juridische risico's rond uittredende gemeenten
Geen grote juridische risico's geïdentificeerd. Uiteraard moet er wel een onderhandelingsresultaat zijn en moeten vervolgens de wijzigingen in de governance juridisch worden geformaliseerd. Er is ook gezien in hoeverre er een BTW-risico kleeft aan het werken met een DVO. De verwachting is dat alleen op de dienstverlening Re-integratie een BTW-risico zit en dat de gemeenten dat BTW risico kunnen verrekenen,

Er resteren twee juridische risico's: (1) Bij de knop 'Kaartenbakexpertise van IG gebruiken' zal er een informatieprotocol nodig zijn om AVG-proof te kunnen werken. (2) Bij de knop 'Loonwaarde NBW op 30% stellen' lijkt er een verschil te zijn in de materiële en de formele werkelijkheid. Een aantal gemeenten hanteert deze werkwijze. Advies is om hier te rade te gaan en de argumentatie van de collega's die deze vorm hanteren te volgen.

2.4 Tussentijdse bevinding

Op grond van de uitgevoerde financiële analyses – en afhankelijk van in welke mate de verschillende knoppen door de gemeenten worden gehanteerd – is het reëel om te veronderstellen dat het bedrijfsresultaat van IG voor de komende jaren richting break-even c.q. een kleine plus bewogen kan worden. Deze bevinding vormt de samenvattende conclusie van het eerste deel van de vraag van IG aan AEF.

/ 3 (Her)overweging aandeelhouderschap

Het tweede deel van de vraag aan AEF betreft een vraag over de governance. In essentie gaat het over de vraag hoe de aandeelhouders zich tot elkaar wensen te verhouden en over de vraag in hoeverre gemeenten aandeelhouder (en afnemer) van IG willen zijn.

Om dit tweede vraagstuk te behandelen zijn verschillende dimensies van governance en van een mogelijk 'opting out' geschetst.

3.1 Dimensies Governance en mogelijk Opting out IG

Er is een 'Afwegingsschema Governance en/of opting out IG' opgesteld. Daarin staan de meest relevante dimensies voor de governance en een eventueel opting-out in beschreven. Dit is besproken in de AvA van 5 maart 2025.

Er zijn 7 opties besproken:

1. Gemeente(n) stapt(pen) uit als aandeelhouder en continue(e)rt(en) dienstverlening via een DVO
2. Gemeente(n) stapt(pen) uit als aandeelhouder en continue(e)rt(en) bouwen de dienstverlening gedeeltelijk af
3. Gemeente(n) ruilt(en) haar aandelen in voor een Aandeel-B en (en) continue(e)rt(en) dienstverlening via een DVO
4. Alle gemeenten houden hun huidige aandelenpakket en continueren de huidige dienstverlening
5. De juridische structuur van de NV wordt omgezet in een GR
6. Er komt een Raad van Toezicht tussen het Bestuurder en de Aandeelhouders
7. Er wordt een oplossing gezocht buiten model 3.

De opties zijn op hun inhoud beschreven, voordelen, nadelen (vanuit het perspectief van de doelgroep, uittreders, blijvers en IG) en risico's zijn benoemd. En de opties zijn door AEF van een advies voorzien op hun relevantie. Alles in ogenschouw nemende adviseert AEF de aandeelhouders daarbij om vooral Optie 1. en/of Optie 2. in overweging te nemen. De overige opties bieden geen oplossing voor de onderliggende belangenverschillen en hebben het risico dat de governance nog veel complexer wordt.

Nota Bene: In de beschikbare bijlage Afwegingsschema Governance en/of opting out IG is hier meer achtergrondinformatie voor geschetst.

Twee of drie gemeenten overwegen Optie 1.

Op grond van de AvA van 5 maart 2025 wordt vastgesteld dat een paar gemeenten (naar verwachting drie) wellicht opteert voor Optie 1. ('Gemeente stapt uit als aandeelhouder en continueert dienstverlening via een DVO'). Twee gemeenten hebben zich hier intentioneel over uitgelaten, één gemeente heeft aangegeven het te overwegen. Er zijn in deze fase uitsluitend intenties uitgesproken. Definitieve keuze hiervoor is afhankelijk van het uiteindelijke onderhandelingsresultaat. En de formele besluitvorming doorloopt de daartoe geëigende besluitvormingsprocedures (binnen de individuele gemeenten en binnen de AvA-IG).

De andere opties liggen naar verwachting niet in de rede. De aandeelhouders gaan een proces in gericht op concrete invulling van Optie 1. Hierbij wordt voor de eventuele DVO de basis gevormd door de huidige aantallen die die gemeenten hebben ondergebracht bij IG.

Twee hoofdvragen

Feitelijk liggen hier vanuit de governance bezien **twee hoofdvragen** voor:

1. Onder welke voorwaarden kunnen gemeenten hun aandelen overdragen en wat betekent dat voor de verhoudingen tussen de overblijvende aandeelhouders?
2. Onder welke voorwaarden kunnen de gemeenten die hun aandelen overdragen in een DVO (per gemeente) de huidige dienstverlening bij IG continueren en welke beïnvloedingsmogelijkheden hebben zij dan op de kwaliteit van het product, de prijs en de te ontvangen managementinformatie.

De antwoorden op deze hoofdvragen volgen uit een proces van onderhandeling tussen gemeenten die uit willen treden enerzijds en de overblijvende aandeelhouders en Inclusief Groep anderzijds.

3.2 Transacties-A: Aan- en verkoopovereenkomsten aandelen

Om op de door de aandeelhouders gewenste vorm van opting out te realiseren dient er met elke uitstappende gemeente twee transacties worden voorbereid:

- A. Een transactie voor overdracht van de aandelen ('Aan- en verkoopovereenkomst van aandelen')
- B. Een transactie voor continuering van de dienstverlening ('Dienstverleningsovereenkomst').

Overdracht van aandelen: Wat zeggen de statuten IG NV

Artikel 10 van de statuten schetst de formele basis hiervoor. Deze is op hoofdlijnen als volgt:

1. AvA moet een aandelentransactie goedkeuren
2. Verkoper mag koper aandragen, als hij die heeft dan doet verkoper een verzoek tot goedkeuring van de aandelenoverdracht aan de AvA
3. AvA kan dit verzoek goedkeuren of weigeren (AvA moet binnen 60 dagen reageren anders is er automatisch goedkeuring verleend)
4. Als AvA weigert dan draagt AvA bij die weigering een andere koper voor, de verkoper en de koper gaan dan in overleg over de prijs van de aandelen
5. Komen zij niet tot overeenstemming over de prijs dan wijzen zij samen een valuator aan die de prijs vaststelt (lukt het niet om samen binnen 30 dagen een valuator aan te wijzen dan wijst het NIRV een valuator aan, artikel 10 lid 4 schetst hoe de kosten van externe valuation worden verdeeld)
6. Verkoper mag het verzoek tot aandelenoverdracht intrekken (binnen een maand) nadat bekend is wie de koper is en wat de prijs is.

Wat betekent dit praktisch gezien (twee reële opties)

Praktisch gezien zijn er twee reële opties:

- a. De overblijvende aandeelhouders nemen de aandelen van de vertrekkende aandelen over (verhouding nader te bepalen: pons/pons of naar rato van het bestaande aandelenpakket). Verrekening: In dit geval lopen de verrekeningen via aan- en verkooptransacties tussen alle gemeenten onderling.

- b. IG koopt aandelen van uittreders in en 'verscheurt' deze vervolgens⁵, hierdoor 'verdikken' de overblijvende aandeelhouders naar rato van hun bestaande aandelenpakketten.
Verrekening: In dit geval lopen de verrekeningen tussen de uittredende gemeenten en IG.

In de AvA van 5 maart is besproken dat het de voorkeur heeft dat IG de eigen aandelen inkoopt en deze vervolgens verscheurt.

Gerelateerd aan artikel 10 van de statuten betekent dit dat de verkopende gemeente met IG (**in praktische zin betreft dit de overblijvende aandeelhouders**) een aandelentransactie overeenkomt en dat de AvA (**in praktische zin betreft dit de verkopende en de overblijvende aandeelhouders**) de voorgenomen transactie goedkeurt.

3.3 Transacties-B: Dienstverleningsovereenkomsten

Naast transacties over aandelen zijn er transacties over dienstverleningsovereenkomsten.

Een aantal gemeenten overweegt te kiezen voor overdracht van aandelen en continueren van alle huidige dienstverlening middels een DVO (dienstverleningsovereenkomst). In de DVO worden contractuele afspraken vastgelegd. In de kern (dus niet limitatief) gaat het om afspraken over:

1. Welke **producten/diensten** neemt de gemeente van IG af, welke **wettelijke regelingen** liggen daaraan ten grondslag
2. Welke **kwaliteit** van dienstverlening wordt daarbij overeen gekomen
3. Welke **doelgroepen** worden in welke producten bij of via IG ondergebracht en in welke **aantallen**
4. Welke **prijs en betalingsvoorwaarden** wordt er voor de producten/diensten overeengekomen, hoe wordt omgegaan met de vaststelling van de **loonwaarde**
5. Wat wordt afgesproken over het **risico** van mogelijke mee- en/of tegenvallers, wijziging van wet- en regelgeving, e.d.
6. Wat wordt eventueel afgesproken over het **acquireren** van nieuw werk
7. Wat wordt afgesproken over de **managementinformatie** die IG aan de afnemer beschikbaar stelt (welke informatie, welke frequentie, hoe om te gaan met maatwerkverzoeken) en ook de wijze van inrichting van de dagelijkse **werkcontacten** over en weer
8. Wat wordt afgesproken over de **duur** van de overeenkomst
9. Welke regels gelden er voor (tussentijdse) **opzegging**
10. Eventuele **bijzonderheden** rond aansprakelijkheid, privacy, e.d.

3.4 Advies voor uitgangspunten en inrichting van het onderhandelingsproces

Vraag is nu welk zorgvuldig en efficiënt proces opgezet kan worden om deze onderhandelingen tot een bevredigend einde te brengen en welke uitgangspunten daarbij door iedereen worden gehanteerd.

Uitgangspunten tussen uittreders en blijvers (en IG)

Bij een proces van uittreden zijn deels verschillende (financiële) belangen tussen blijvende en uittredende gemeenten. Het is belangrijk om het gezamenlijk belang vast te stellen en overeenstemming te hebben over de uitgangspunten en over het te doorlopen proces.

1. De doelgroep mag geen hinder ondervinden door deze bewegingen tussen de aandeelhouders

⁵ 'Aandelen verscheuren' is bedrijfseconomisch jargon voor het vernietigen van aandelen zodat het totaal aantal uitstaande/verhandelbare aandelen vermindert.

2. Continuïteit IG en het (al dan niet deels) continueren van de kwalitatief goede dienstverlening zijn een gezamenlijk belang (van de toekomstige aandeelhouders en ook de gemeenten die diensten afnemen)
3. De bestuurlijke afspraak voor het continueren van dienstverlening aan uittreeders (DVO) geldt voor de lange termijn. Ook met een DVO blijven de gemeenten voor deze publieke taak aan elkaar verbonden
4. Spoedige finale besluitvorming en uitvoering (zomer 2025)
5. Eenvoud en redelijkheid: zo eenvoudig mogelijk, bedragen op hoofdlijnen, geen onnodige details, alles naar redelijkheid en billijkheid, alles voor iedereen uitlegbaar naar de achterban, zonder onredelijk en disproportioneel kritisch te doen over onbelangrijke bijzaken
6. Er worden (zoals gezegd) met de uittreeders twee afspraken gemaakt. In volgorde (1) een DVO voor de diensten die worden gecontinueerd, (2) een eenmalige verrekening voor de uittreding/overdracht aandelen
7. Er wordt 'onderhandeld' met open boek, in volledige transparantie, met een wederzijdse houding om er met elkaar uit te komen, oplossingsgericht
8. Financiële berekeningen worden gebaseerd op de meest recente financiële verslaglegging van Inclusief Groep (jaarrekening 2024). Dit is een betrouwbare en solide basis waar alle partijen vanuit gaan. Basis voor de DVO is kostendekkende beprijzing. Waar nodig wordt door de accountant van IG aanvullende checks gedaan om een eensluidende basis te hebben
9. IG koopt aandelen van uittreeders in. Verrekeningen lopen dus via IG en niet tussen de blijvende en de uittreedende gemeenten.

Procesvoorstel

1. Er komt een onderhandelingswerkgroep bestaande uit: twee wethouders namens de uittreeders, twee wethouder namens de blijvers, de bestuurder IG (want IG koopt aandelen in en sluit DVO's)
2. De onderhandelingswerkgroep wordt ondersteund door een onafhankelijke inhoudelijk specialist (suggestie Robert Capel). Geadviseerd wordt om de onderhandelingswerkgroep te laten voorzitten een onafhankelijke gespreksleider die inhoudelijk voldoende is ingevoerd
3. De controllers/beleidsambtenaren van alle gemeenten worden met enige regelmaat bijgepraat over de vorderingen
4. Op het moment dat er een hoofdlijnenakkoord is dan wordt in een gezamenlijke opdracht van de onderhandelingswerkgroep aan de huisnotaris van IG gevraagd de afspraken om te zetten in overeenkomsten
5. Streven: Onderhandelingsakkoord en commitment van de colleges voor de zomer 2025.

3.5 Waarderingsformules tussen uittreeders/blijvers/IG

De uittreeders en de blijvers (en IG) dienen over drie onderwerpen afspraken te maken:

1. Het toekomstige takenpakket
2. De jaarlijkse dienstverleningsovereenkomst
3. De eenmalige verrekening tgv de aandelenoverdracht.

Hierna is een suggestie gedaan waarlangs in redelijkheid tot kapitalisatie van de te maken afspraken gekomen kan worden.

Ad. 1. Uitgangspunten voor het toekomstige takenpakket

De gemeenten die mogelijk opteren voor overdracht van hun aandelen hebben aangegeven dat zij de dienstverlening zoals zij die op dit moment afnemen (maart 2025) middels een dienstverleningsovereenkomst wensen te continueren. Huidige diensten in de huidige aantallen.

Ad. 2. Uitgangspunten voor de dienstverleningsovereenkomst

De inhoud van de DVO is in paragraaf 2.2 geschetst. Over alle genoemde onderwerpen worden afspraken gemaakt en vastgelegd.

Elke gemeente sluit een eigen DVO met IG (naar verwachting zijn deze tekstueel grotendeels identiek).

Bij de jaarlijkse dienstverleningsovereenkomst wordt op hoofdlijnen uitgegaan van de afspraak dat de loonkosten van de doelgroep worden vergoed (Larcom-model). Dit is een beproefd concept op verschillende plekken in het land. In de kern houdt dit model in dat er voor de geleverde diensten een marktconform tarief wordt betaald dat vergelijkbaar is met de kostprijs. De financiering van de bruto-loonkosten en daarmee verband houdende fiscale aspecten blijven de financiële verantwoordelijkheid van de uittredende gemeente.

Het risico van de bedrijfsvoering ligt dan bij de Inclusief Groep. Naast deze hoofdlijnen is van belang om vast te stellen of ook andere elementen al dan niet een rol moeten spelen bij het vaststellen van de jaarlijkse vergoeding. In de praktijk gaat het bij deze andere elementen om relatief kleine bedragen per medewerker (loonkosten +/- enkele duizenden euro's) maar zijn voor de gehele groep samen ook niet verwaarloosbaar.

Bij een goed functionerend werkbedrijf kan soms sprake zijn van een licht positief saldo in de bedrijfsvoering (net iets meer netto toegevoegde waarde dan bedrijfskosten) maar is het ook verstandig om er rekening te houden dat er risico's zijn voor de langere termijn. De optelsom van onderdeel 1, 2 en 3 leidt tot een onderbouwd uitgangspunt voor de jaarlijkse DVO.

Uitgangspunten jaarlijkse vergoeding via DVO	Kapitalisatie (€)
1a. Loonkosten huidige dienstverbanden en begeleid werken Wsw	volledige financiering
1b. Loonkosten huidige dienstverbanden en begeleid werken LKS/beschut	volledige financiering
2. Saldo bedrijfsvoering IG o.b.v. realistisch vertrekpunt	p.m.
3. Risico's op de langere termijn - toename improductiviteit Wsw-doelgroep - krimpkosten door afname doelgroep -	evt jaarlijkse risico-opslag
Optelsom 1 + 2 + 3	Loonkosten +/- p.m.

Ad. 3. Uitgangspunten bij de eenmalige verrekening tgv de aandelenoverdracht

Naast de jaarlijkse dienstverleningsovereenkomst moeten er ook afspraken worden gemaakt over de eenmalige verrekening. Voor een gedeelte worden de overgebleven gemeenten in de toekomst mogelijk geconfronteerd met risico's. Deze kunnen worden opgevangen met de jaarlijkse DVO maar voor sommige risico's ligt het voor de hand om deze eenmalig af te kopen. In onderstaande tabel staan enkele voorbeelden weergegeven.

Er is dus ook een bepaalde samenhang tussen de DVO en de eenmalige verrekening. Op sommige onderdelen kan er voor worden gekozen om de risico's op te vangen via een jaarlijkse risico-opslag of juist via een eenmalige verrekening. Financieel-technisch maakt dit weinig uit. In het proces wordt gezorgd voor de oplossing die de gemeenten het meeste comfort biedt.

Uitgangspunten eenmalige verrekening	Kapitalisatie (€)
1. Toekomstige risico's - wegvallen opbrengsten/ dekking a.g.v uittreden - kapitalisatie risicobuffer gemiddeld bedrijfsresultaat t-1/t+1 - conjuncturele risico's - toekomstige krimpkosten door dalende doelgroep - waardering activa	p.m. p.m. p.m. p.m. p.m.
2. Inbreng Eigen Vermogen	- p.m.
3. Saldo (risico's minus inbreng)	+/- p.m.

Langs de hier geschetste route kan de onderhandelingswerkgroep tot voorstellen en stukken komen. Die voorstellen en stukken moeten uiteindelijk door de betrokken eigen gemeente én door de AvA-IG worden geaccordeerd.

Als er zicht op is dat alle betrokkenen akkoord kunnen gaan dan kan binnen elke gemeente de formele besluitvormingsprocedure worden doorlopen. Als die overal positief is doorlopen dan kan de AvA-IG de finale besluiten nemen en tot uitvoering brengen.

3.6 Afspraken tussen de blijvers

Als er aandeelhouders uitstappen is het vervolgens de vraag hoe de overblijvende aandeelhouders met elkaar om willen gaan.

Voor de **governance** gaat het om vragen als: Blijven de verschillen in de aandelenpakketten bestaan of wil men naar gelijke pakketten? Blijven de besluitvormingsprocedures zoals mede in de statuten vastgelegd in stand of wenst men aanpassingen? De blijvers wordt de suggestie gedaan om hier '**een goed gesprek**' over te voeren en op basis daarvan te bezien hoe men de governance in de nieuwe verhoudingen wil continueren. Indien gewenst kunnen nadere afspraken hierover vastgelegd worden in een 'Aandeelhoudersovereenkomst'.

Voor de **inhoudelijke sturing** van IG gaat het om vragen als: Hoe zien de aandeelhouders de verder gelegen toekomst voor IG? Hoe wenst men om te gaan met eventuele risico's in de toekomst. Welke uitgangspunten worden gehanteerd voor de kwaliteit van de dienstverlening en de eisen aan de bedrijfsvoering? Welke knoppen wenst men in welke mate te hanteren om te sturen op het bedrijfsresultaat? De '**Bestuursopdracht**' kan een geëigend instrument zijn om hierover enkele gemeenschappelijke afspraken te maken.

/ 4 **Proces van besluitvorming**

In paragraaf 3.4 is reeds geschetst dat de onderhandelingswerkgroep voorstellen ontwikkelt en stukken opstelt die uiteindelijk door de betrokken gemeenten én door de AvA-IG moeten worden geaccordeerd. En dat bij een initieel akkoord elke gemeente haar eigen formele besluitvormingsprocedure moet doorlopen. Als die overal positief is doorlopen dan kan de AvA-IG (én de bestuurder IG) de finale besluiten nemen en tot uitvoering brengen.

Op het moment dat de onderhandelingswerkgroep een initieel akkoord heeft dan zou de besluitvorming langs de onderstaande stappen kunnen worden doorlopen.

Hierbij geldt dat de controllers/beleidsambtenaren door de onderhandelingswerkgroep regelmatig zijn bijgepraat en van informatie voorzien. De ambtelijke voorbereiding is daarmee gefaciliteerd.

4.1 Besluitvorming door de gemeenten

De stappen 1 t/m 5 vinden binnen elke gemeente plaats

1. (Voorlopig) B&W besluit
2. Raadsinformatie: Raadsinformatiebrief eventueel ook een gezamenlijke bijeenkomst om raadsleden (van de zeven gemeenten) in de gelegenheid te stellen zich goed te informeren
Eventueel: Belanghebbenden in de gelegenheid stellen een zienswijze te geven
3. Bespreken in de raadscommissie
4. Bespreken in de gemeenteraad

Indien er belangrijke amendementen zijn dan moet het onderhandelingsresultaat mogelijk terug naar de onderhandelingswerkgroep. Als het initiële akkoord wijzigt dan moet wellicht de besluitvormingsprocedure in elke gemeente opnieuw worden doorlopen.

5. Besluiten via het mandaat van B&W of waar gewenst door de gemeenteraad (kan per gemeente verschillen)

4.2 Besluitvorming door IG

De stappen 6 en 7 vinden binnen IG plaats

6. Bestuursbesluiten bestuurder IG
7. Goedkeurende besluiten in de AvA IG.

4.3 Tijdlijn

Bij voorkeur wordt de volgende tijdlijn gehanteerd (bedoeld als uiterlijke termijnen):

- April - juni 2025: Onderhandelen, initieel onderhandelingsresultaat juni 2025. Parallel aan het onderhandelingsproces kan de bestuursopdracht vorm krijgen en opgeleverd worden in juni.
- Juni-oktober/november 2025: Doorlopen besluitvormingsprocessen binnen alle gemeenten
- November 2025: Besluiten bestuur en AVA IG, implementatie november 2025 (of keuze ingang per 01.01.2026).

/ 5 Ten slotte

Het beleidsterrein van Sociale Werkvoorziening en Participatiewet en de arbeidsmarktsituatie zijn dynamisch. In deze sterk veranderende wereld is IG steeds gebleken een sterk en stabiel baken te zijn voor haar werknemers en aandeelhouders.

De analyses van AEF hebben laten zien waar de negatieve financiële bedrijfsresultaten van IG mee samenhangen. Dit blijkt vooral te liggen in gemaakte bekostigingskeuzes en niet zozeer door 'onscherpe bedrijfsvoering' (hoewel er nog enkele optimalisaties mogelijk zijn).

Alles overziend is er – als de beschreven knoppen voldoende worden ingezet - een reële verwachting dat het bedrijfsresultaat de komende jaren rond break-even realiseerbaar is. Veel verder dan enkele jaren kan hierin geen prognose gegeven worden omdat het werkveld zo dynamisch is.

Door de verschillen in het sociaal maatschappelijke belang dat IG voor de verschillende aandeelhouders heeft (en de financiële risico's die dat met zich mee kan brengen) is er de behoefte ontstaan om aanpassingen te doen in de governance. De gemeenten met een relatief kleiner sociaal maatschappelijk belang lopen minder financiële risico's in de bedrijfsvoering van IG als zij hun positie als aandeelhouder/afnemer inwisselen voor die van alleen afnemen. De gemeenten die de grotere sociaal maatschappelijke en financiële belangen hebben kunnen daardoor vrijelijker, meer op gelijke belangen en daardoor gemakkelijker en sneller tot besluiten komen in de AvA van IG.

Om deze reden wordt aanbevolen om deze weg te gaan.

Omdat **beide partijen belang hebben bij deze beweging** wordt voorgesteld om transparant, oplossingsgericht en in redelijkheid tot afspraken te komen over overdracht van aandelen in combinatie met dienstverleningsovereenkomsten.

Het is de individuele verantwoordelijkheid van iedereen om hier snel met elkaar uit te komen. Elk kwartaal dat daarbij onnodig getreuzeld wordt kost iedereen geld. Geld dat niet ten goede komt aan de doelgroep. Uit de overlevering hebben wij begrepen dat deze discussie al meer dan twee jaar wordt gevoerd en dat er al meerdere externen zijn ingeschakeld om te helpen bij het zetten van de gewenste stappen. Laat dit een leerervaring zijn.

Onderhandelen is geven en nemen. Laat iedereen hierin naar redelijkheid het beste doen voor zetten en zorg dat er voor de zomer een initieel akkoord ligt. Zorg er dan voor dat alle gemeenten kort daarna de interne besluitvorming hebben doorlopen zodat de AvA in Q4-2025 de besluiten kan goedkeuren en uitvoeren.

/ Begrippen

- NBW-ers: Inwoners met een indicatie Nieuw Beschut Werk (NBW) zijn mensen die door een lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking alleen kunnen werken in een beschutte omgeving onder aangepaste omstandigheden en intensieve begeleiding. Zij hebben via de gemeente een formele indicatie voor Nieuw Beschut Werk gekregen, op basis van een beoordeling door het UWV. Deze doelgroep valt onder de Participatiewet.
- P-wetters: Inwoners met een doelgroepindicatie zijn mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die met passende ondersteuning aan het werk kunnen. Dit hoeft veelal geen beschutte werkplek te zijn. Ze hebben daarbij ondersteuning nodig, zoals loonkostensubsidie of begeleiding. Tot deze groep behoren o.a. mensen met een Wajong-status, en mensen met een structurele functionele beperking die door het UWV is erkend. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor hun begeleiding naar werk.
- SW-ers: Inwoners met een indicatie op grond van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw), ook wel SW-ers, zijn mensen met een lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking die vóór 1 januari 2015 een Wsw-indicatie hebben gekregen. Zij hebben recht op een beschutte werkplek binnen een sociaal werkbedrijf of in een begeleide functie bij een reguliere werkgever (detachering). Deze doelgroep behoudt haar rechten onder de oude Wsw-regeling, die na 2015 is gesloten voor nieuwe instroom.
- Loonwaarde: Is het bedrag dat iemand met een arbeidsbeperking daadwerkelijk aan productieve waarde levert. Dit wordt vergeleken met de productieve waarde van een werknemer zonder een beperking. Dit wordt uitgedrukt als percentage.
- BUIG: Bundeling Uitkering Inkomensvoorziening Gemeenten. Dit is het budget dat gemeenten, op grond van de Participatiewet, van het Rijk ontvangen voor bijstandsuitkeringen en loonkostensubsidies