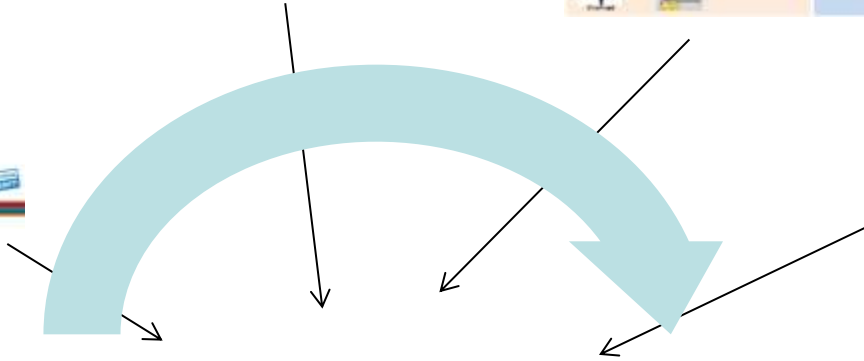
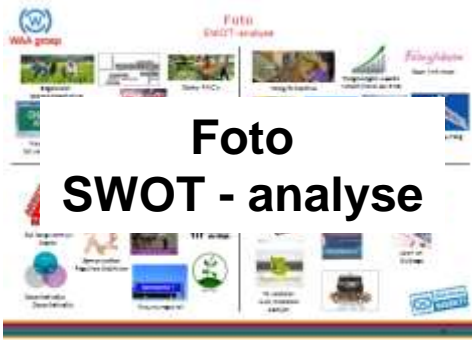


Samen Anders!

Van PMC's naar duurzame detachering

Begrotingscommissie
Gemeente Beesel
Dinsdag 10 juni 2014



A4 model - WAA Groep

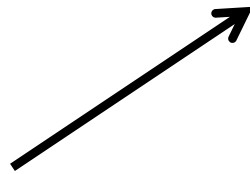
Strategische richting	Waarden en normen	Resultaten	Organisatie
<p>De WAA Groep wil de komende jaren de volgende zaken bereiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> De WAA Groep wordt de meest duurzame aanbestedende instantie in Nederland. De WAA Groep wordt de meest duurzame aanbestedende instantie in Nederland. De WAA Groep wordt de meest duurzame aanbestedende instantie in Nederland. 	<ul style="list-style-type: none"> Maatschappelijk verantwoord ondernemen Maatschappelijk verantwoord ondernemen Maatschappelijk verantwoord ondernemen 	<ul style="list-style-type: none"> Duurzaamheid Duurzaamheid Duurzaamheid 	<ul style="list-style-type: none"> Maatschappelijk verantwoord ondernemen Maatschappelijk verantwoord ondernemen Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Samen Anders!
Van PMC's naar duurzame detachering



Samen Groeien

PMC's



2017



Detacheren

- Individueel
- Groeps
- WOL
- Werken in buurten



Facilitator

- HR-diensten
- Business development
- Facilitaire diensten

Sociaal duurzaam
detacherings bureau

- Geen nieuwe instroom Wsw-medewerkers vanaf 1 januari 2015
- Alle SW-medewerkers met een loonwaarde van 40% of meer dienen bij reguliere bedrijven te werk gesteld te worden
- Alle SW-medewerkers met een loonwaarde lager dan 40% gaan naar werken in buurten (In Venlo is dit het huis van de wijk)
- De uitvoering van de WSW dan wel participatiewet moet budget neutraal zijn
- De bedrijfsrisico's van de WAA Groep dienen geminimaliseerd te worden





Foto SWOT-analyse



Begeiden
Groepsdetachering



Sterke PMC's



Hoog % beschut



Toegevoegde waarde
Verschillend per PMC

Bedrijfsleven

Geen link meer



Sterkte



Noodzaak
tot veranderen



Betrokken,
Trouw,
loyaal



Informatievoorziening



Financieel zwak



Relaties



Stroeve
Communicatie



Ratio ongunstig

Zwakte

Kansen



Op lange termijn
krapte



Samenwerken
Reguliere bedrijven



Nieuwe regie rol

Decentralisatie
Decentralisatie

Bedreigingen



Loon en
bijdrage



Te verdelen
over meerdere
partijen



Business Model -WAA Groep



Partnership



Kern activiteiten



Leveranciers



Te werk stellen en begeleiden SW-medewerkers



Acquireren



Trainen



Allianties



Medewerkers & begeleiders



Key Resources



Branche



Kennis



Financiële middelen



Infrastructuur



Constant Kwaliteits-niveau



Waarde propositie



Bedrijfscultuur



Flexibiliteit



Begeleiden Werkteams SW-medewerkers



Contracten



Netwerken



Klantrelaties



Duurzame persoonlijke relatie



Cocreatie



Sociaal Domein



Klantsegmenten



Gemeenten



Bedrijfsleven N. Limburg



Semipublieke sector



Netwerken



Corporate Communicatie



Werkgevers Servicepunt



Sociale media



Acquisitie



Kanalen



Kostenstructuur



Benodigheden



Gebouwen & inventaris



Personeel



Geleverde Diensten



Ondersteunende Diensten



Loonsubsidie



Gemeentelijke Bijdrage



Overhead







Financiering



Inkomsten stromen

A4 model - WAA Groep

Strategische richting	Waarden en normen	Resultaten	Topprojecten
<p>Missie</p> <p>WAA groep biedt voor haar SW-medewerkers passend werk door het faciliteren en organiseren van een economisch verantwoorde inzet van arbeidsbeperkten</p> <p>Visie</p> <p>WAA groep is een professionele facilitator en organisator van werk en werkplekken voor SW-medewerkers. Wij blinken uit door samenwerken, klantgerichtheid en doelmatigheid.</p> <p>WAA groep organiseert passend werk waarbij de eigen motivatie en het werkvermogen centraal staat. Onze kernwaarden hierbij zijn betrokkenheid en respect.</p> <p>Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft sociaal en financieel renderende strategische allianties en co-creaties met het regionale bedrijfsleven en overheden . • Realiseert voor haar SW-medewerkers duurzame plaatsingen zoveel mogelijk bij reguliere bedrijven gericht op optimale persoonlijke ontplooiing in combinatie met optimale loonwaarde. • Is een sobere en doelmatige organisatie met een eenvoudige organisatiestructuur en een passend governance model. • Heeft een bedrijfscultuur waarbinnen medewerkers hun verantwoordelijkheid pakken en aanspreekbaar zijn op de resultaten. • Stuurt haar organisatie aan de hand van een dashboard met financiële, operationele en sociale kritieke prestatiefactoren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenheid • Klantgerichtheid • Respect en integriteit • Samenwerken • Doelmatig 	<p>Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziekteverzuim • Benchmark ten opzichte van andere SW's • Medewerkerstevredenheid onderzoek • Werkladder primair WSW, uitstroom WOL / Huis van de wijk. • Verhouding regulier / wsw en direct / indirect <p>Operationeel (processen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capaciteit (overbezetting – onderbezetting – match) • Aantal klachten klant / WSW • Bezettingsgraad • Performance / levertijd • Omlooptijd offertes <p>Klant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leverbetrouwbaarheid • Klanttevredenheid, after sales • Samenwerkingen • Scorings % offertes <p>Financieel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omzet, totaal, per BU, per PMC (werkelijk versus begroot) • Operationeel resultaat totaal, per BU, per PMC • Resultaat per FTE, per werkladder • Gemiddeld tarief, gerealiseerd versus prognose 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobere en doelmatige organisatie • Fit maken van de PMC's • Nieuw beschut werken • Uitbreiden externe plaatsingen • Dashboard
			

Topprojecten



1. Sobere en doelmatige organisatie

- IOP opstellen
- Communicatiestructuur
- Resultaat en competentie management
- Opstellen capaciteitsprofielen
- Verzuimgegevens en verzuimreductie
- Werkprocessen Moviton



2. Voorbereiden vermarkten PMC's

- Draaiboek vervreemding
- Strategische samenwerkingen
 - Post
 - Kwekerij
 - Zorghulpmiddelen
 - Kringloop
 - Catering
- verstevigen in de markt
 - Schoonmaak
 - Groen
 - HR-diensten



3. Samen Anders! organisatie

- Huizen van de wijk , Pilot Venlo Noord
- Bedrijventerrein Edisonstraat
- Organisatiestructuur
- Governance model
- Waarden en normen
- ICT roadmap
- Accountmanagement



4. Uitbreiding externe plaatsingen

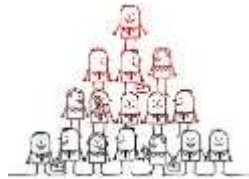
- Uitbreidingen externe plaatsingen
- WOL - logistiek
- Business development
 - WOL Agro
 - WOL maakindustrie



5. Dashboard

- Organisatie
- Operationele processen
- Afzetmarkt
- Financieel





Samen Anders

Van PMC's naar duurzame detachering

Feiten & Cijfers

April 2014



Scenario's

Vanaf 1-1-2015 geen instroom meer van WSW-medewerkers.

Drie scenario's;

- **Versneld;** alle instroom 2012 t/m/ 2014 (=tijdelijke contract) per 1-1-2015 uitstroom. Huidige Wsw loopt door t/m 31-12-2014. Vanaf 1-1-2015 geen instroom meer. Per 1-1-2015 stroomt alle instroom vanaf 2012 (=tijdelijke contracten) in één keer uit.
- **Gefaseerd;** gefaseerde uitstroom tijdelijke contracten; Huidige Wsw loopt door t/m 31-12-2014. Vanaf 1-1-2015 geen instroom meer. Per 1-1-2015 stroomt alle instroom vanaf 2012 (=tijdelijke contracten) gefaseerd uit in de komende drie jaar aan de hand van de flexwet.
- **Alles vast;** tijdelijke contracten worden omgezet in vaste contracten. Huidige Wsw loopt door t/m 31-12-2014. Vanaf 1-1-2015 geen instroom meer. Per 1-1-2015 worden alle tijdelijke contracten omgezet in vaste contracten.

Naast deze scenario's is er een **nulmeting** gemaakt. In deze nulmeting gaat WAA groep op dezelfde manier door als op de huidige. Echter krijgt de WAA groep geen instroom meer van WSW-medewerkers per 1-1-2015 en gaat de uitstroom op dezelfde wijze door als bij het scenario gefaseerd. Mochten er door de uitstroom te weinig WSW-medewerkers beschikbaar zijn om een bedrijfsactiviteit te kunnen uitvoeren wordt er automatisch mee gestopt.

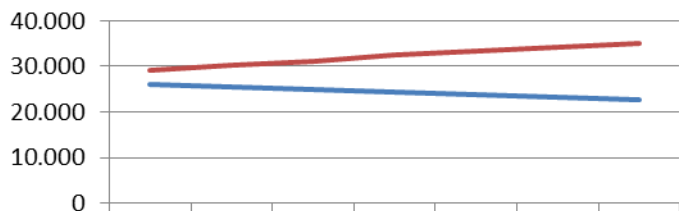
Subsidieresultaat (1/4)

Door de overheid is bepaald dat de komende jaren de rijksbijdrage WSW zal worden afgebouwd van ruim €26.000 per Wsw-arbeidsjaar in 2014 naar €22.700 per Wsw-arbeidsjaar in 2020. Gemiddeld is dat ongeveer €500 per jaar minder subsidie.

De gemiddelde Wsw-loonkosten verschillen per scenario als gevolg van verschillen in de gemiddelde dienstjaren van de zittende populatie. Namelijk de Wsw-medewerkers met minder dan 5 dienstjaren hebben een minimum loon en de Wsw-medewerkers met meer dan 5 dienstjaren hebben een functieloon conform Wsw-cao. Dit functieloon ligt gemiddeld 10-20% hoger dan het minimumloon.

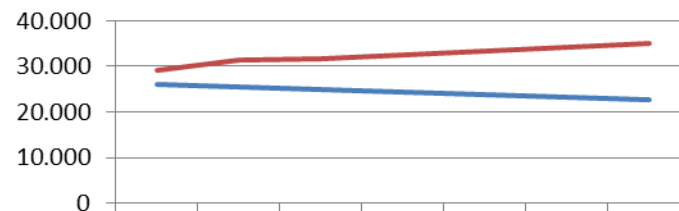
Subsidieresultaat (2/4)

Nulmeting (€)



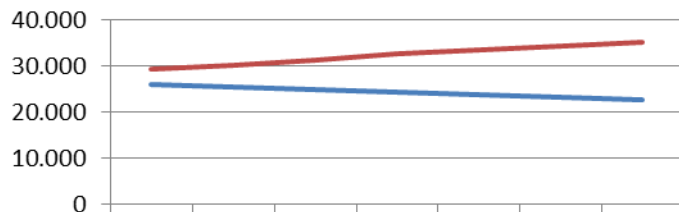
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
— Rijkssubs. Wsw	26.004	25.453	24.903	24.352	23.801	23.251	22.700
— Loonkosten Wsw	29.254	30.132	31.111	32.589	33.403	34.239	35.094

Versneld (€)



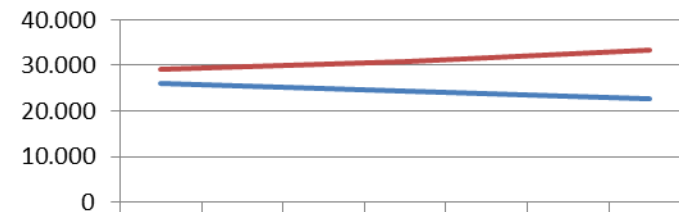
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
— Rijkssubs. Wsw	26.004	25.453	24.903	24.352	23.801	23.251	22.700
— Loonkosten Wsw	29.254	31.302	31.771	32.566	33.380	34.214	35.070

Gefaseerd (€)



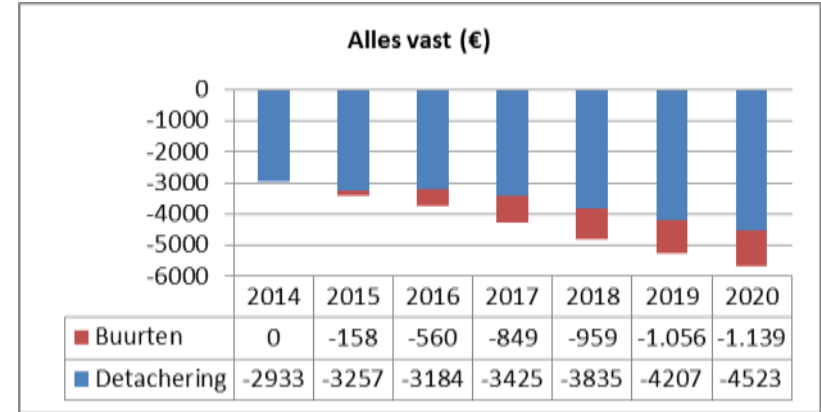
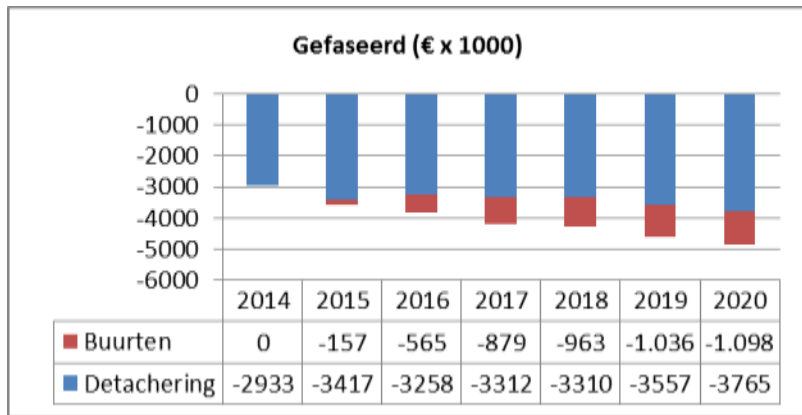
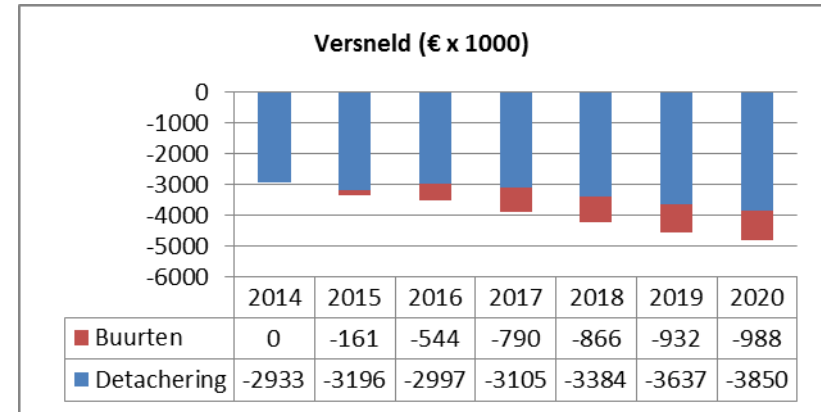
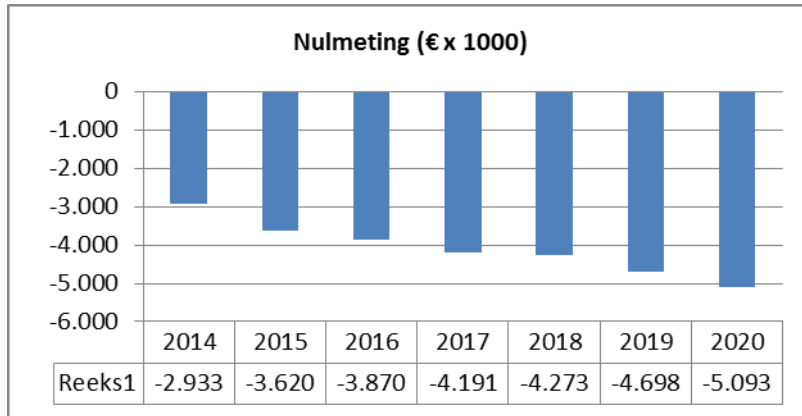
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
— Rijkssubs. Wsw	26.004	25.453	24.903	24.352	23.801	23.251	22.700
— Loonkosten Wsw	29.254	30.132	31.111	32.589	33.403	34.239	35.094

Alles vast (€)



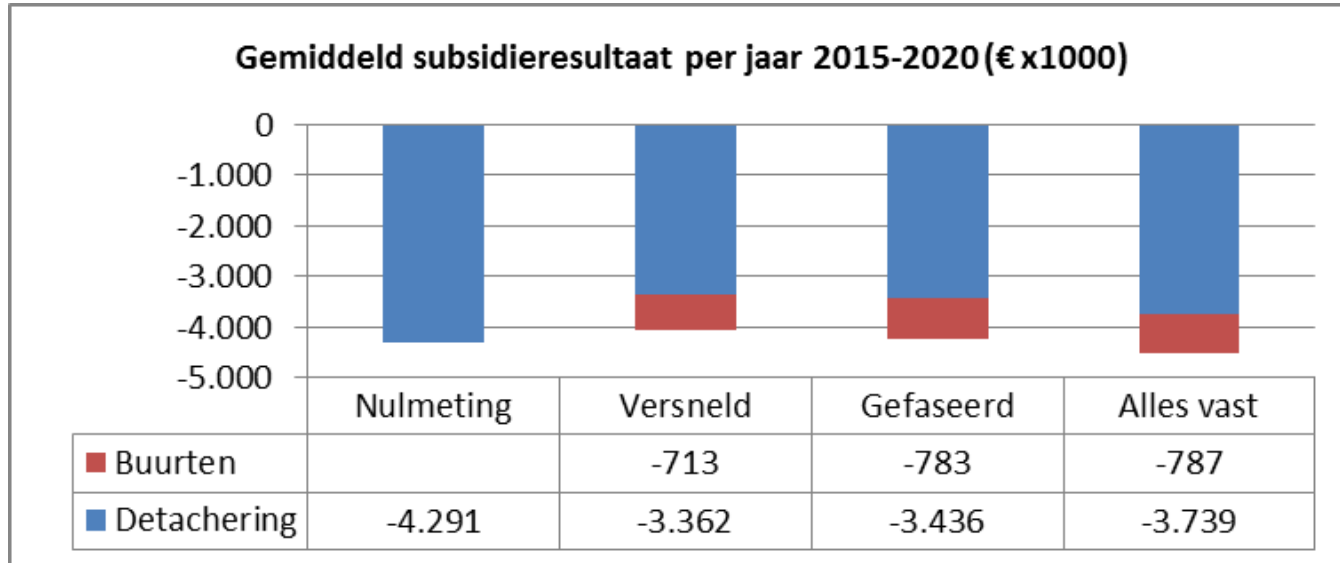
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
— Rijkssubs. Wsw	26.004	25.453	24.903	24.352	23.801	23.251	22.700
— Loonkosten Wsw	29.254	29.693	30.138	30.892	31.664	32.456	33.267

Subsidieresultaat (3/4)



Het totale subsidie resultaat is opgebouwd uit het subsidietekort per Wsw-arbeidsjaar maal het aantal Wsw-arbeidsjaren per scenario.

Subsidieresultaat (4/4)



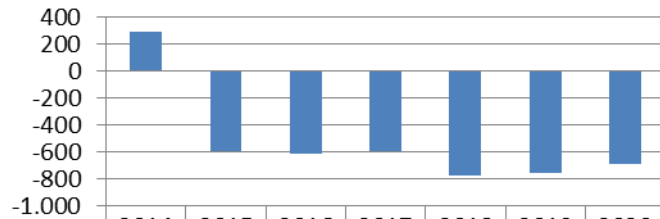
Bedrijfsresultaat (1/3)

Activiteit	Toegevoegde waarde per Wsw-Fte
Werken in buurten	€ 1.000 per jaar
Industriële activiteiten	€ 3.668 per jaar
Individuele Deta	€11.490 per jaar
WOL	€14.691 per jaar
Begeleid werken	€15.536 per jaar

Behoudens begeleid werken is gerekend met een stijging van 2% per jaar voor zowel toegevoegde waarde als bedrijfskosten als zijnde prijscompensatie. Voor begeleid werken daalt bovenstaand resultaat conform de afnemende rijksbijdrage Wsw vanaf 2015 tot en met 2020.

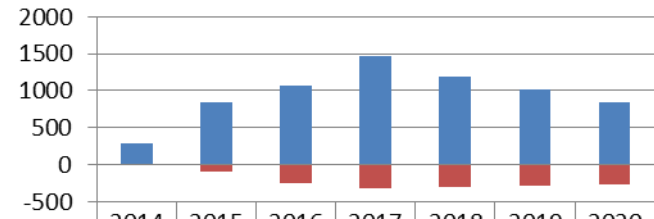
Bedrijfsresultaat (2/3)

Nulmeting (€ x1000)



	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
■ Buurten	0	0	0	0	0	0	0
■ Detachering	288	-594	-612	-596	-775	-756	-694

Versneld (€ x1000)



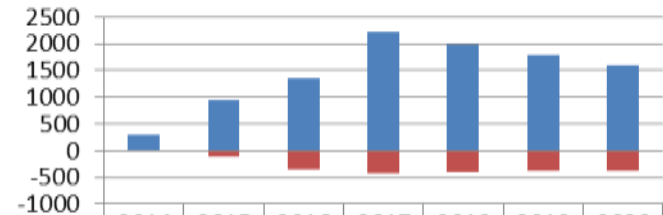
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
■ Buurten	0	-87	-254	-314	-300	-288	-275
■ Detachering	288	836	1060	1465	1196	1020	849

Gefaseerd (€ x 1000)



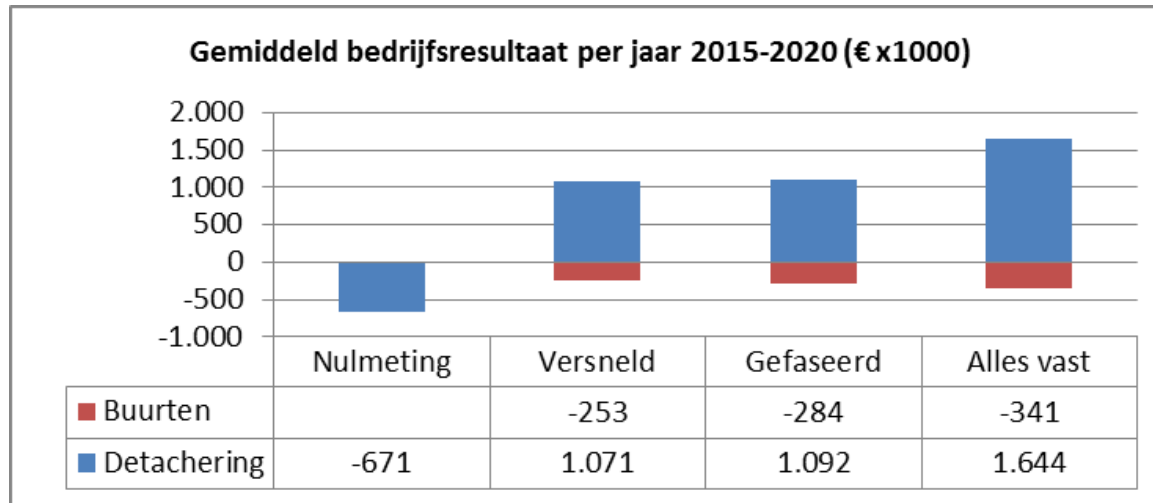
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
■ Buurten	0	-106	-291	-348	-333	-319	-305
■ Detachering	288	1027	1286	1578	1051	885	725

Alles vast (€ x 1000)



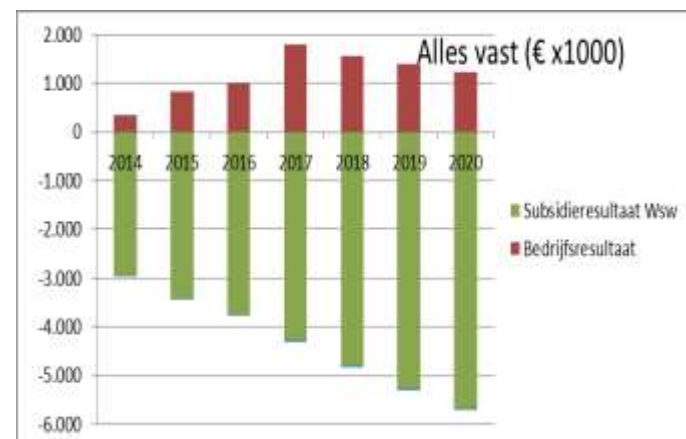
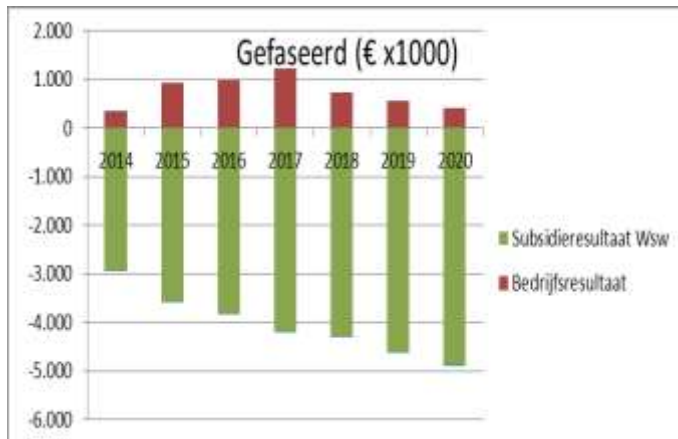
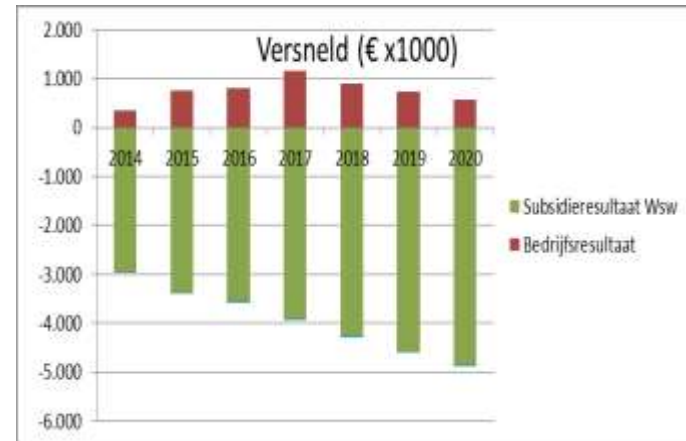
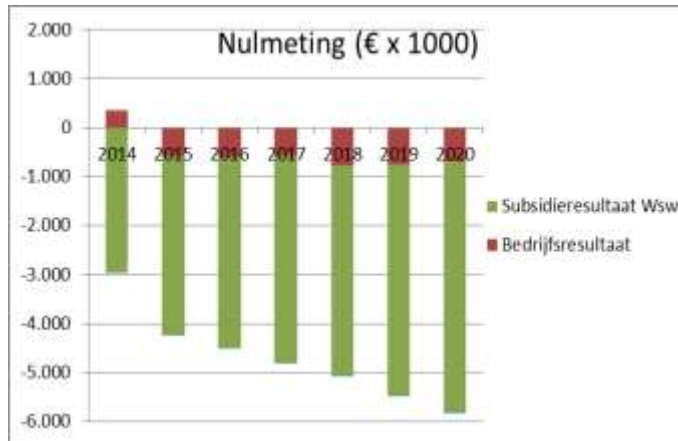
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
■ Buurten	0	-117	-343	-423	-405	-388	-371
■ Detachering	288	947	1347	2222	1971	1781	1596

Bedrijfsresultaat (3/3)



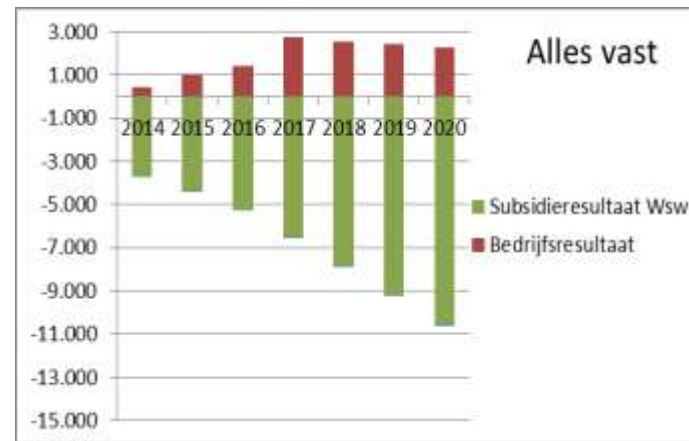
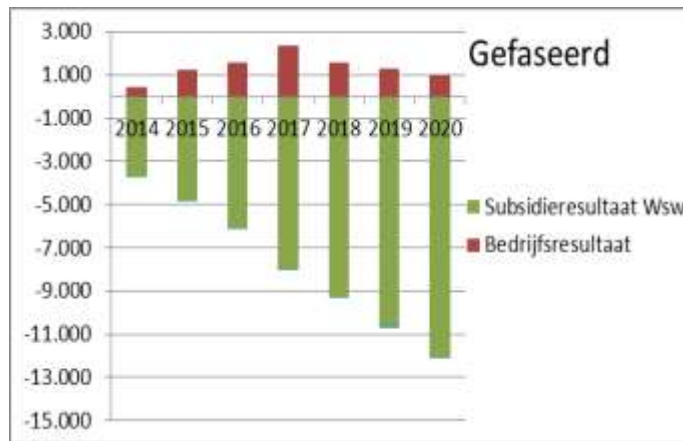
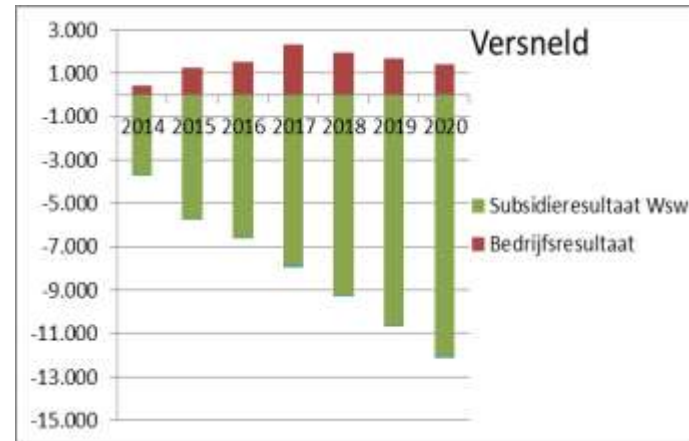
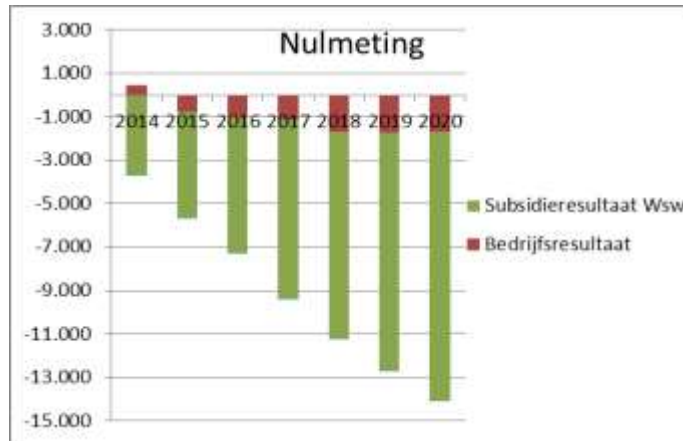
Uit de grafieken blijkt dat het bedrijfsresultaat in positieve zin beïnvloed wordt door de veranderde strategie (meer naar buiten), dat getemporeerde afbouw Wsw in deze strategie leidt tot een beter bedrijfsresultaat dan versnelde afbouw én dat het concept werken in buurten vanuit WAA perspectief een relatief duur concept is.

Subsidie- en bedrijfsresultaat (1/3)



Totaal

Bedrijfs- en subsidieresultaat (2/3)



Per FTE-Wsw

Subsidie- en bedrijfsresultaat (3/3)

Uit voorgaande grafieken blijkt duidelijk dat de koers van Samen Groeien ten opzichte van de huidige koers ongewijzigd voortzetten een duidelijke verbetering oplevert van de resultaten in elk scenario. Indien binnen de scenario's gekeken wordt levert het scenario Alles vast het beste resultaat op. We willen u er nadrukkelijk op wijzen dat alle resultaten vanuit het WAA perspectief bekeken zijn. De effecten van de bovengenoemde scenario's op het gemeentelijke sociale domein overall zijn hierin niet meegenomen maar daarom niet minder belangrijk.

Scenario's

De basis zoals gekozen in april blijven bestaan. De voorkeur gaat ervan om verder te gaan met het scenario Alles Vast waarbij uitgegaan wordt van twee mogelijkheden wat betreft de tijdelijke WSW contracten. In beide gevallen vallen deze mensen onder de regie en verantwoordelijkheid van de WAA.

Twee opties;

- **Alles vast sec WSW;** tijdelijke WSW contracten worden omgezet in vaste WSW contracten. Huidige Wsw loopt door t/m 31-12-2014. Vanaf 1-1-2015 geen instroom meer.
- **Alles vast WSW/PAR;** tijdelijke WSW contracten worden omgezet in contracten onder participatiewet voorwaarden (minimumloon zonder cao).

Daarnaast is uitgegaan van de volgende aanvullende afspraken;

- Voor regulier WAA personeel dat boventallig dreigt te worden als gevolg van de afbouw WSW bij WAA, zal een voorrangspositie van toepassing zijn binnen het concept werken in buurten.
- Met overdracht van activiteiten aan de derde zullen ook de infrastructurele en contractuele verplichtingen 1op 1 overgedragen worden.
- Daarnaast is de activiteit payrolling meegenomen in de cijfers

Uitstroom

Losstaand van de verschillende scenario's rondom tijdelijke contracten is er ook sprake van natuurlijke uitstroom. Op basis van historische cijfers is van de volgende natuurlijke uitstroom WSW-medewerkers uitgegaan;

2015	9%
2016	8%
2017	7%
2018	6%
2019	6%
2020	6%

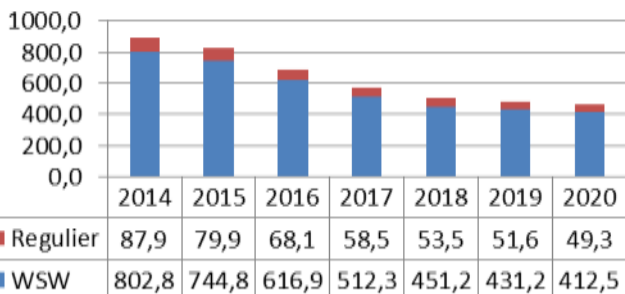
Wat betreft reguliere medewerkers is voor directe begeleiding uitgegaan van een afbouw naar rato Fte Wsw-medewerkers en gaan we uit van de volgende caseload;

Intern	caseload	1:25
Extern	caseload	1:20
Werken op locatie	caseload	1:15
Detachering	caseload	1:50
Werken in buurten	caseload	1:25

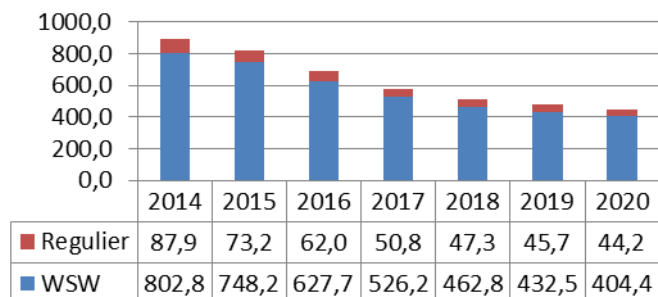
Wat betreft reguliere indirecte medewerkers is de afbouw ook naar rato Fte Wsw-medewerkers en een minimale bezetting van de ondersteunende functies zoals P&O en administratie.

FTE verloop

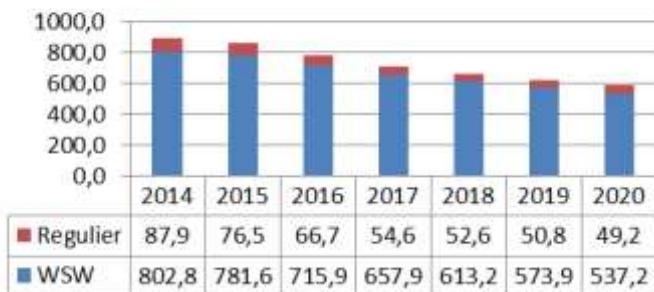
Nulmeting



Gefaseerd



Alles vast sec WSW

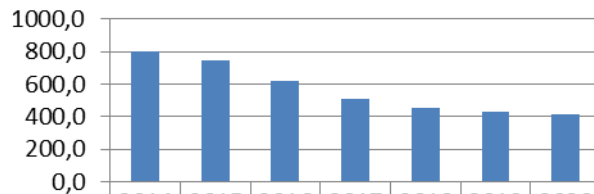


Alles vast WSW/PAR



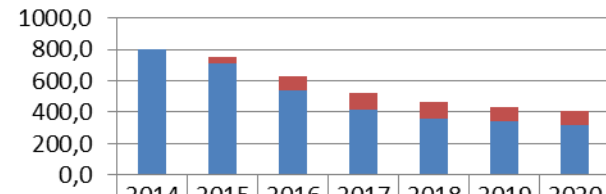
Wsw-verdeling

Nulmeting



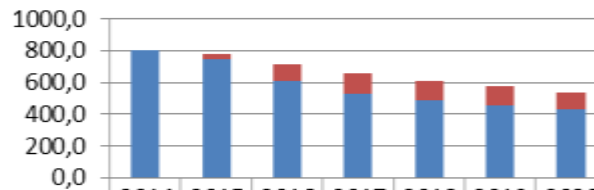
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
■ Buurten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
■ Detachering	802,8	744,8	616,9	512,3	451,2	431,2	412,5

Gefaseerd



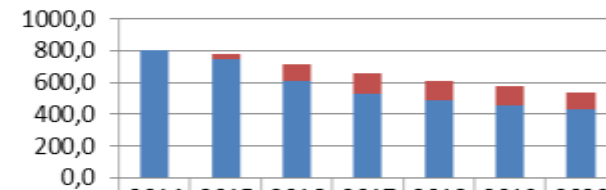
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
■ Buurten	0,0	33,6	91,0	106,7	100,3	94,3	88,6
■ Detachering	802,8	714,6	536,8	419,5	362,5	338,2	315,7

Alles vast sec WSW



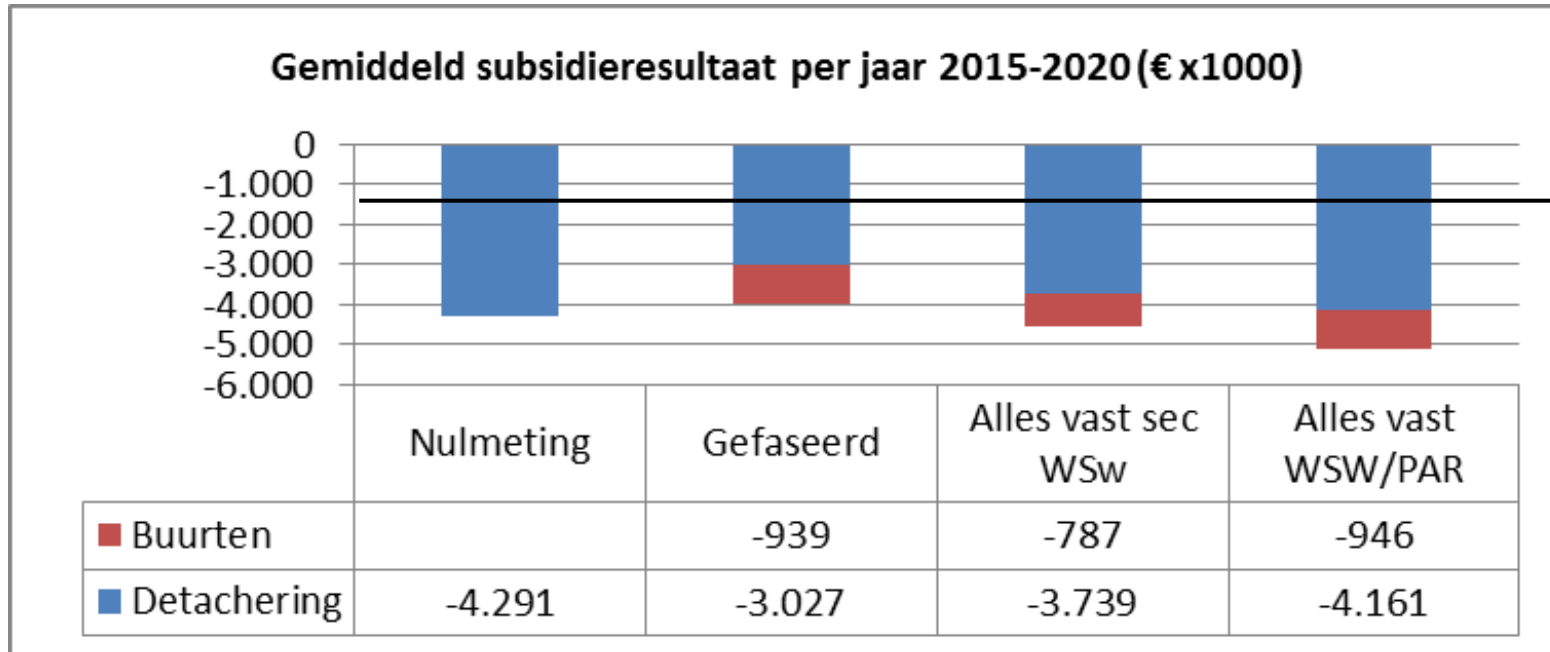
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
■ Buurten	0,0	37,2	106,9	129,8	122,0	114,7	107,8
■ Detachering	802,8	744,4	609,0	528,1	491,2	459,3	429,4

Alles vast WSW/PAR



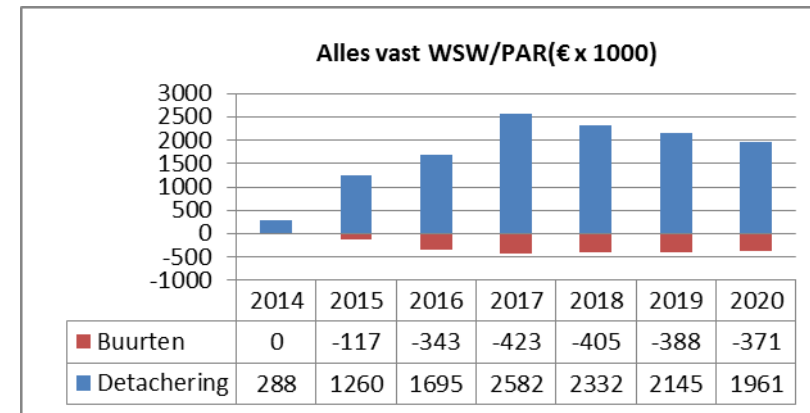
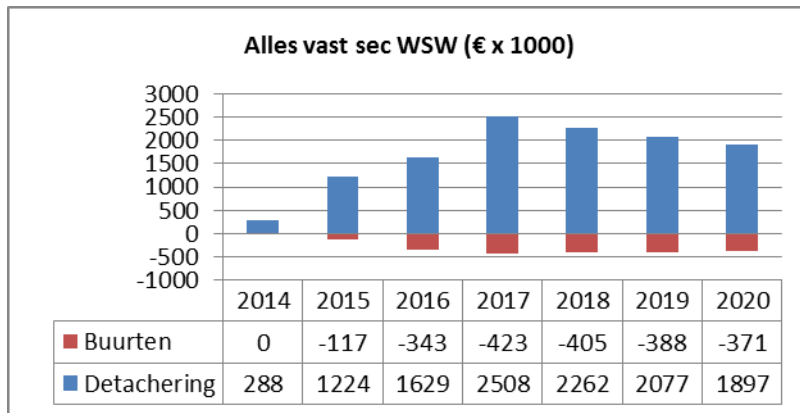
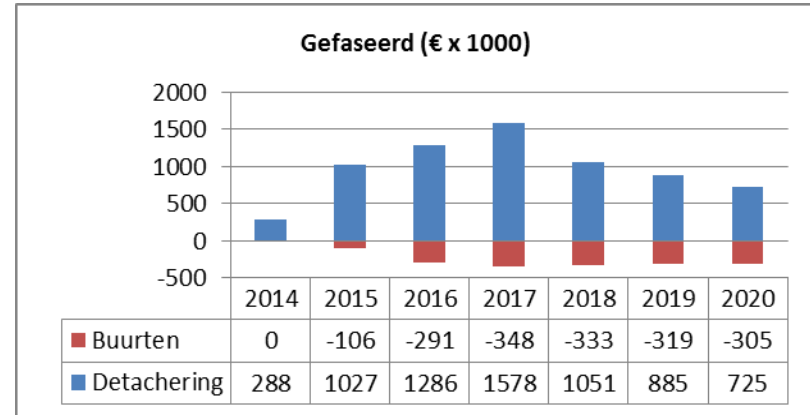
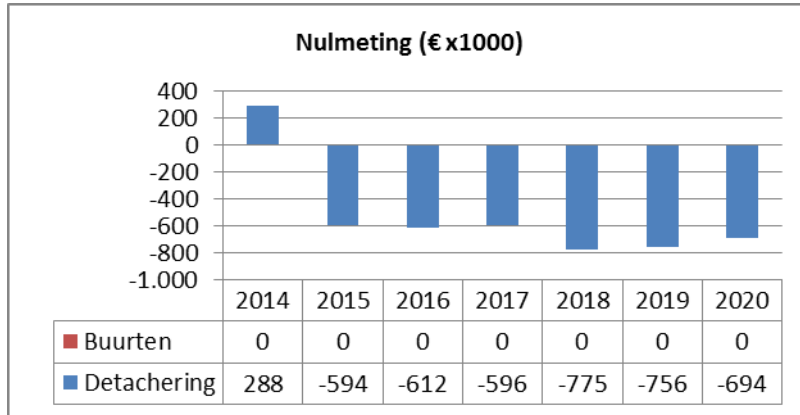
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
■ Buurten	0,0	37,2	106,9	129,8	122,0	114,7	107,8
■ Detachering	802,8	744,4	609,0	528,1	491,2	459,3	429,4

Subsidieresultaat

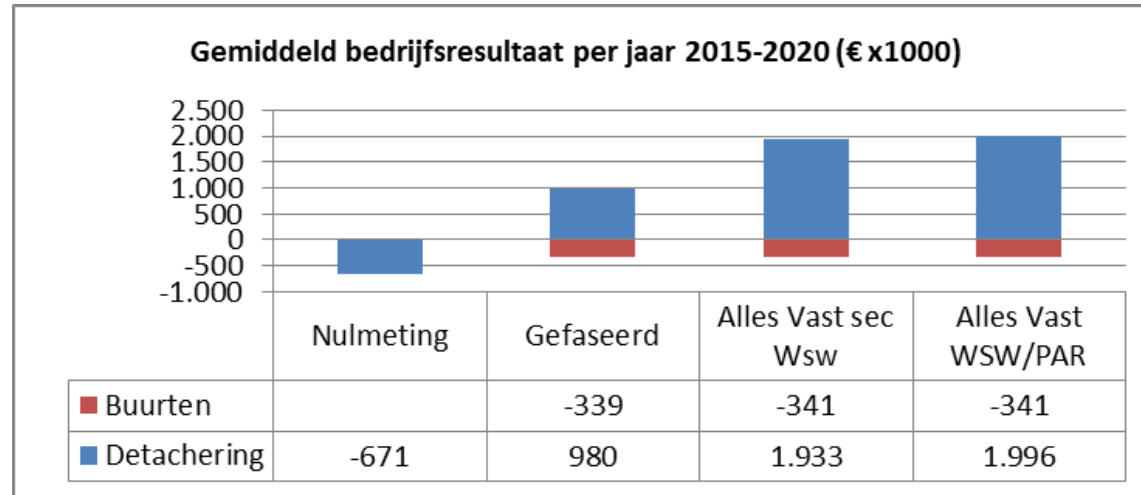


Niveau 2014;
- €1.586k

Bedrijfsresultaat (1/2)



Bedrijfsresultaat (2/2)

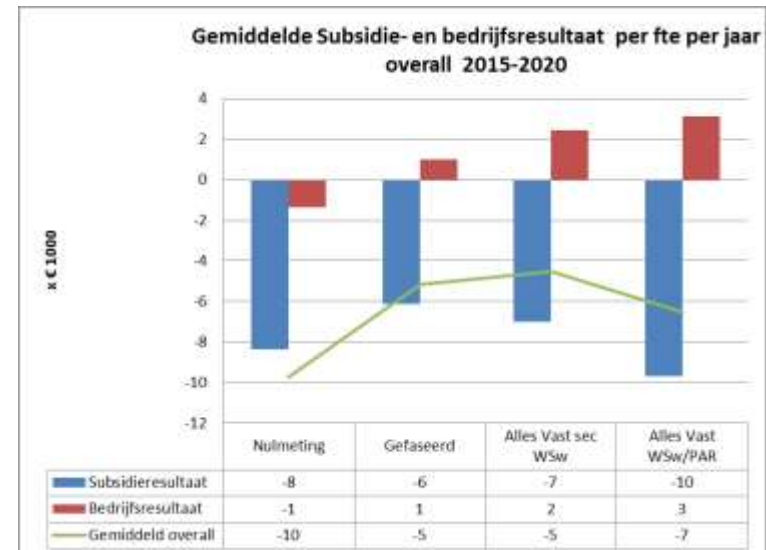
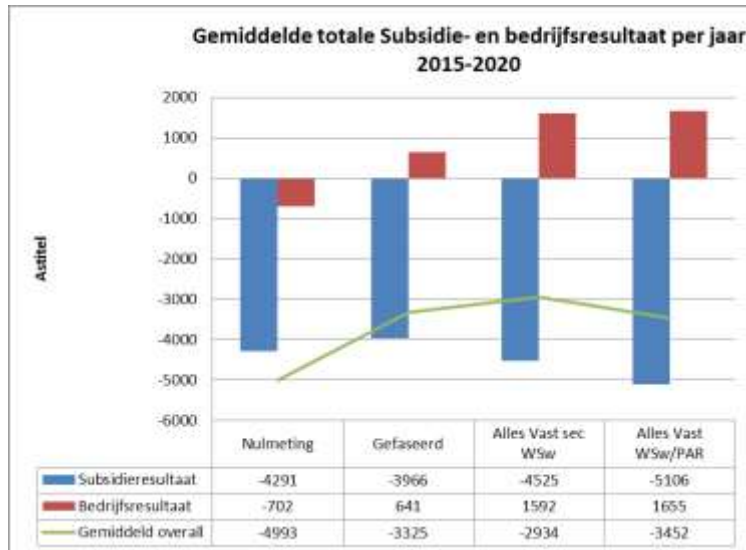


Uit de grafieken blijkt onveranderd ten opzichte van de vorige berekeningen dat het bedrijfsresultaat in positieve zin beïnvloed wordt door de veranderde strategie (meer naar buiten), dat meer geleidelijke afbouw WAA (Alles Vast, al dan niet alleen via natuurlijk verloop sec Wsw en/of met aanvulling PAR voor aflopende tijdelijke WSW contracten) leidt tot een beter bedrijfsresultaat dan sneller maar wel gefaseerde afbouw én dat het concept werken in buurten vanuit WAA perspectief een relatief duur concept blijft.

Subsidie- en bedrijfsresultaat (1/5)

Totaal

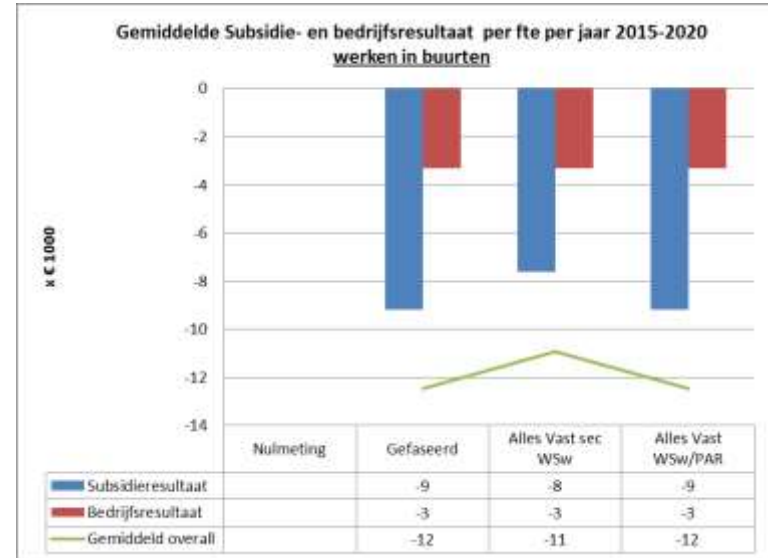
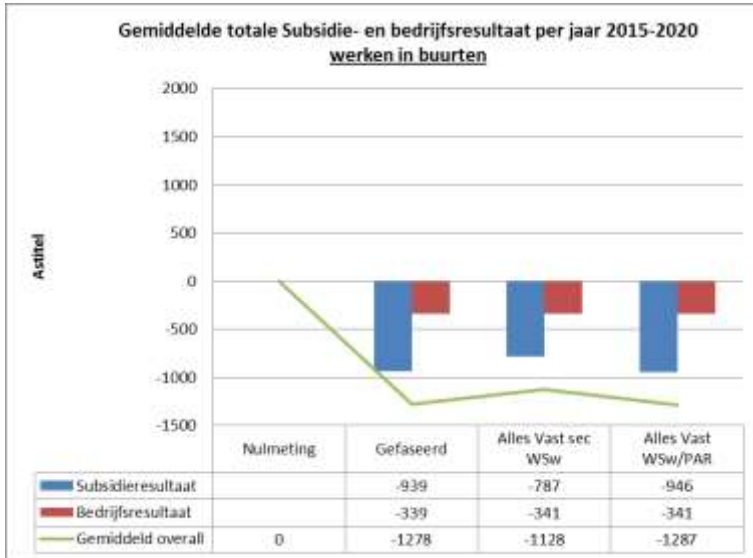
Totaal in euro's x 1000



Subsidie- en bedrijfsresultaat (2/5)

Werken in buurten

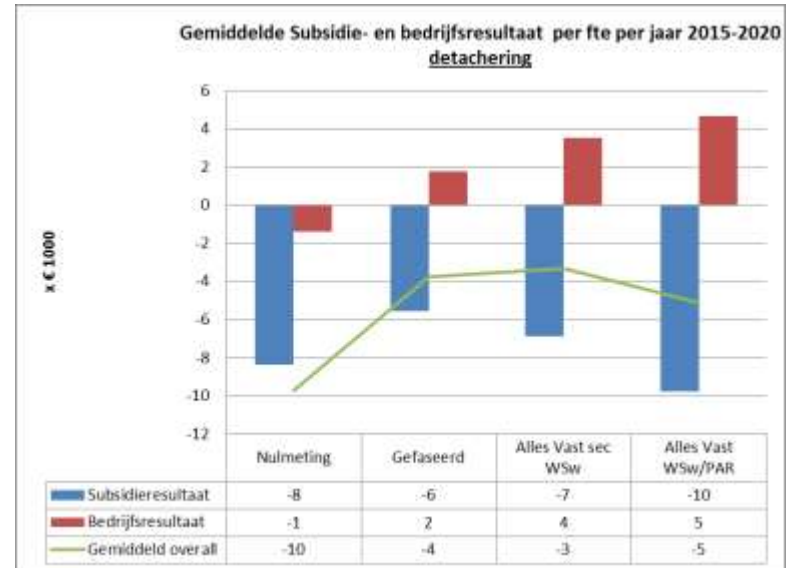
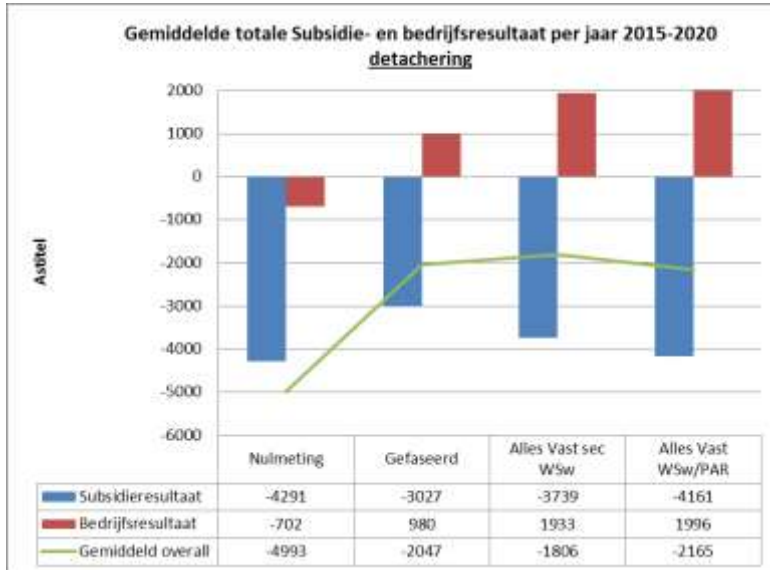
Totaal in euro's x 1000



Subsidie- en bedrijfsresultaat (3/5)

Detachering

Totaal in euro's x 1000



Subsidie- en bedrijfsresultaat (4/5)

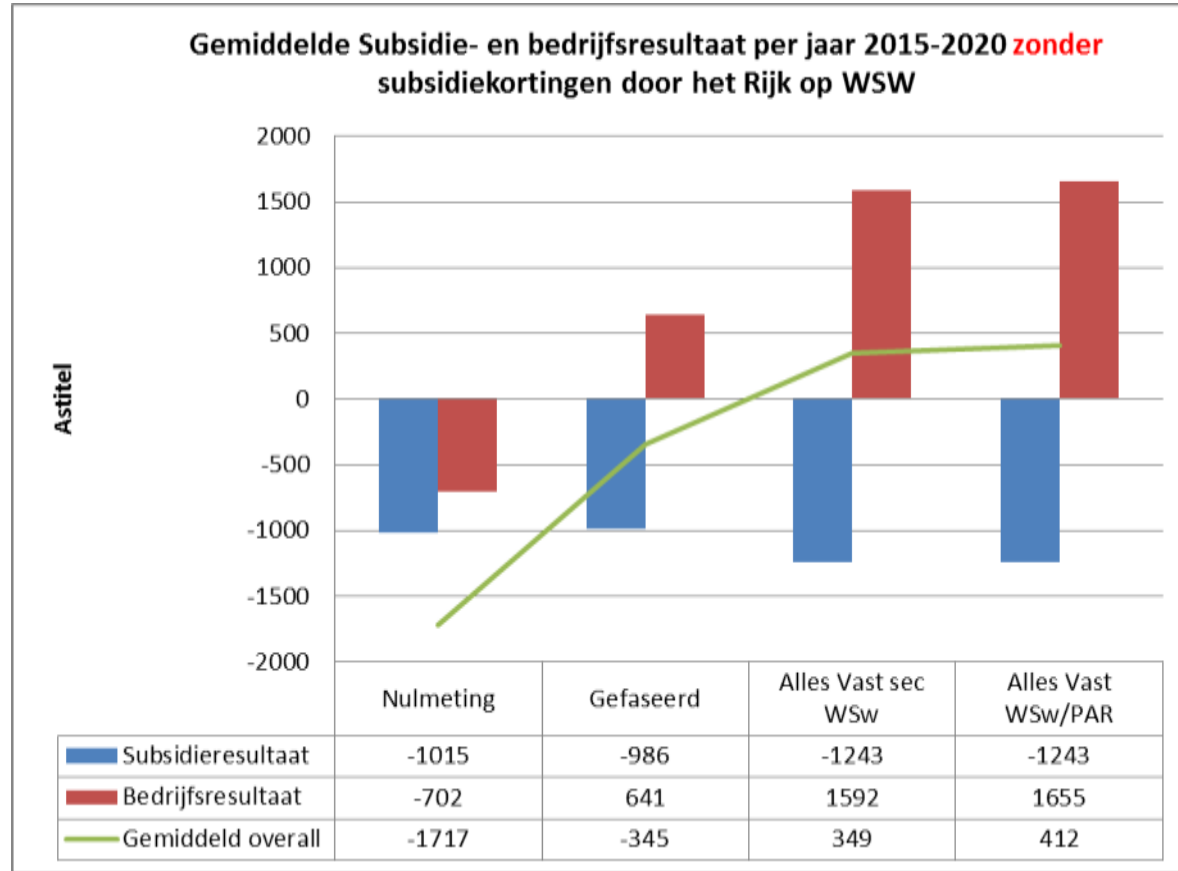
Indien binnen het scenario Alles Vast gekeken wordt, levert het scenario Alles Vast sec Wsw vanuit WAA perspectief het beste resultaat op.

We willen u er wederom nadrukkelijk op wijzen dat alle resultaten vanuit het WAA perspectief bekeken zijn. De effecten van de bovengenoemde scenario's op het gemeentelijke sociale domein overall zijn hierin niet meegenomen maar daarom niet minder belangrijk.

In de voorgaande cijfers gaan we uit van de subsidiekortingen WSW zoals aangekondigd door het Rijk 2014/2015. Stel nu eens dat de kortingen geen doorgang vinden, dan geeft dat volgende resultaten.....

Subsidie- en bedrijfsresultaat (5/5)

Totaal in euro's x 1000



.... dan was het tekort van WAA overall gemiddeld omgeslagen in een overschot bij de varianten Alles Vast.

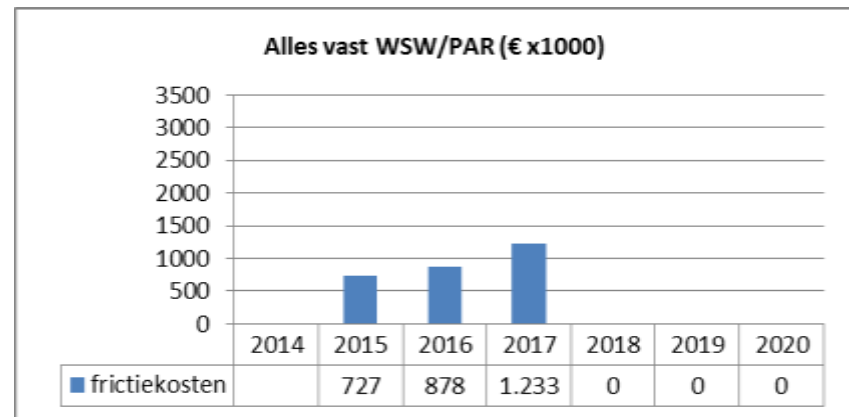
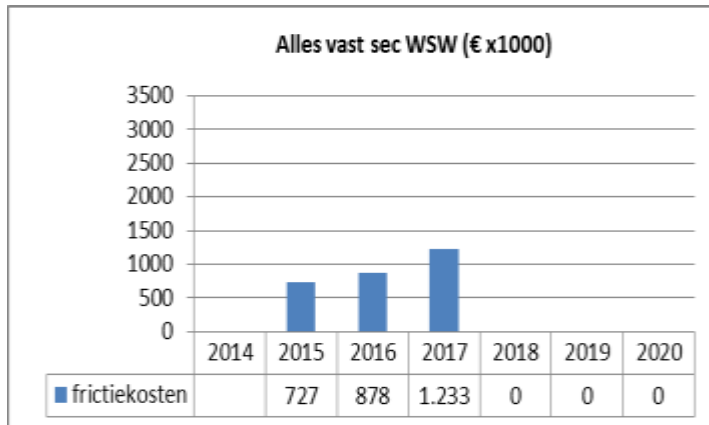
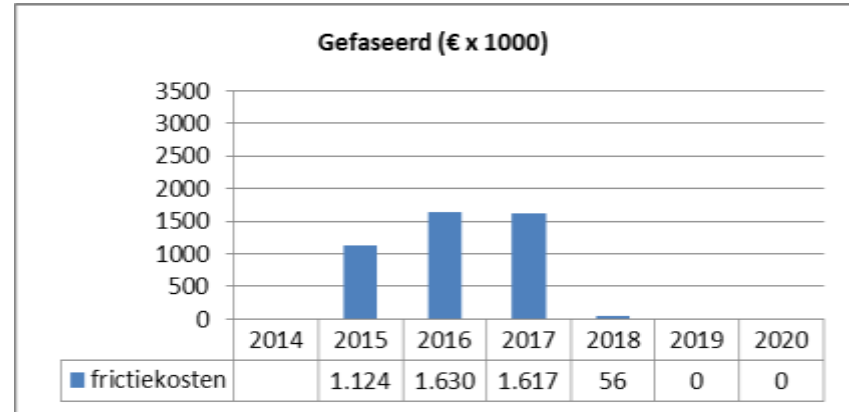
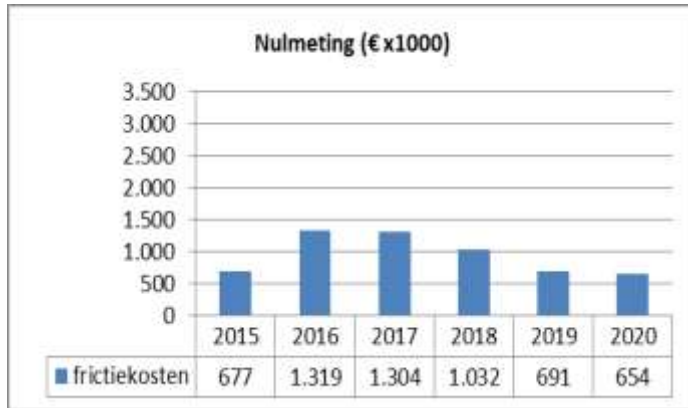
Fricatiekosten (1/3)

De transitie naar een nieuwe WAA groep organisatie zal gepaard gaan met zowel transitie- als frictiekosten. **De transitiekosten** bestaan voornamelijk uit externe ondersteuning bij de diverse projecten om de turn-around te realiseren. Vooralsnog kunnen deze beperkt worden tot **eenmalig € 200.000,-**.

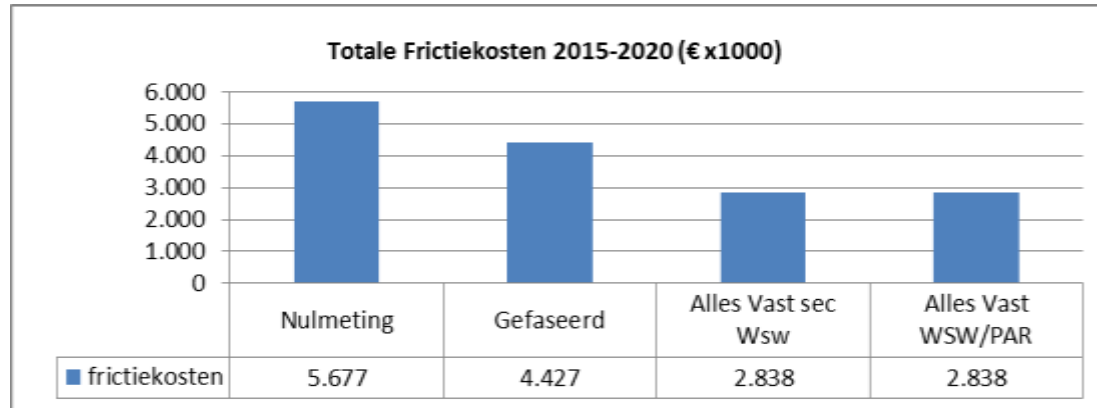
De **frictiekosten** zijn kosten als gevolg van een mismatch tussen bestaande en gewenste organisatie en infrastructuur. Deze kosten zijn veelal vast van karakter en kunnen niet direct worden aangepast aan de nieuwe gewenste situatie. Hierbij moet vooral worden gedacht **aan personele verplichtingen, bestaande huisvesting en infrastructuur en (langlopende) verplichtingen jegens derden** zoals lease, huur en verzekeringen. Ten aanzien van personele verplichtingen is rekening gehouden met het natuurlijk verloop en een frictieperiode van 1 jaar én een voorrangsregeling voor boventallig WAA personeel bij Werken in buurten. Voor de overige frictie bestanddelen is rekening gehouden met een afbouw periode van 2 jaar waarbij geen frictie aan de orde is bij integrale overdracht van specifieke activiteiten aan derden (bv Moviton/Kringloop). Concreet betekent dit dat bestaande infrastructuur en contracten die niet worden overgedragen, na maximaal 2 jaar budget neutraal zijn afgestoten.

Voor alle scenario's inclusief de nulmeting geldt frictie aangezien de organisatie in een permanente staat van krimp zal verkeren. In deze berekeningen is geen rekening gehouden met effecten van eventuele samenwerkingen in de regio.

Frictiekosten (2/3)

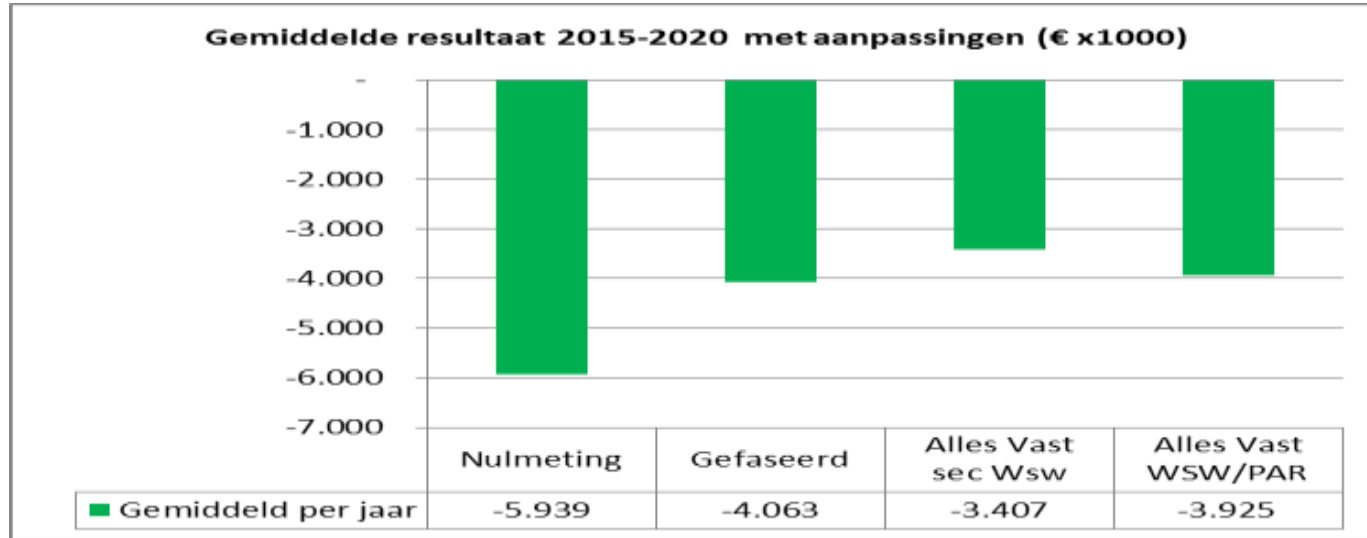


Frictiekosten (3/3)



Kijkend naar de bovenstaande grafieken kan onveranderd geconcludeerd worden dat vanuit de WAA groep bekeken het meer getemporiseerd afbouwen van de organisatie en infrastructuur leidt tot de laagste frictiekosten dan wanneer gekozen wordt voor een snellere afbouw. In dat laatste geval kan minder gebruik gemaakt worden van een natuurlijk verloop in de tijd.

Totale resultaten

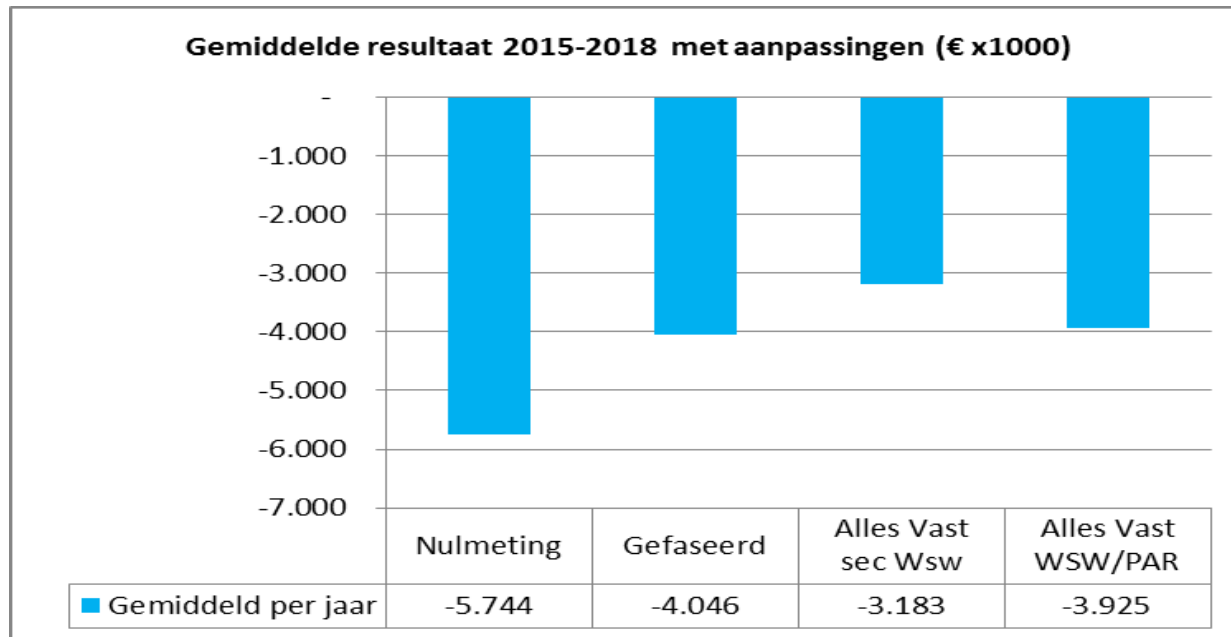


Vanuit het perspectief van WAA is de gekozen koers meer naar buiten brengen economisch gezien de juiste keuze. Uit de financiële berekeningen blijkt bovendien dat gemiddeld genomen en over de periode 2015-2020 het afbouwen van WAA middels natuurlijk verloop voor Wsw (scenario Alles vast sec Wsw) economisch het meest voordelig is.

Alle bovenstaande berekeningen zijn van 2015-2020 zijnde de periode waarbij de subsidie voor WSW volgens de Participatiewet wordt afgebouwd. Bovenstaande is ook in beeld gebracht voor de periode zoals voorgeschreven in het BBV voor gemeenten c.a ten aanzien van de primaire begroting 2015, zijnde 2015-2018.

Totale resultaten MJR 2015-2018

Primaire begroting WAA 2015



Als gekeken wordt vanuit de primaire begroting 2015 voor WAA Venlo e.o. en de periode voor de hierin op te nemen meerjarenbegroting 2016-2018, blijkt het scenario Alles Vast met sec Wsw qua gemiddelde kosten/gemeentelijke bijdrage de gunstigste variant met een gemiddelde bijdrage van 3,183 mio per jaar voor de periode 2015 tm 2018.

Het is en blijkt natuurlijk aan de gemeenten om uiteindelijk de afweging tussen de verschillende belangen en scenario's te maken. Nogmaals en wellicht ten overvloede is het van belang om de WAA cijfers overall in het totale beeld van het gemeentelijke sociale domein te plaatsen. Om van daaruit een afgewogen en samenhangende keuze te kunnen maken wat betreft de toekomstige invulling van dit deel van de participatiewet.