

Eindrapportage werkgroep
Herstructurering Sociale Werkvoorziening
Gezamenlijk zoeken naar de versnelling

CONCEPT

BESPROKEN IN HET DAGELIJKS BESTUUR VAN DE GR SW 'FRYSLAN' OP 25 SEPTEMBER 2015

Werkgroep Herstructurering SW
Definitieve conceptversie
September 2015

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1	DE OPDRACHT VAN HET BESTUUR	3
1.1	Waarom herstructureren?	3
1.2	Besluit van het GR-bestuur	4
1.3	Uitwerking tussenrapportage: proces en werkwijze	5
1.4	Opbouw rapportage	7
HOOFDSTUK 2	DE BEWEGING	8
2.1	Ontwikkelrichting en transformatieagenda	8
2.2	De beweging: parallel afbouwen en opbouwen	8
2.3	Uitgangspunten om de beweging versneld en verantwoord in te zetten	9
2.4	Aanzet toetsingskader	10
HOOFDSTUK 3	DE STRATEGISCHE ONTWIKKELRICHTING	11
3.1	Besluit 1: versneld en verantwoord sw afbouwen	11
3.2	Besluit 2: nieuwe activiteit niet voor rekening en risico aandeelhouders NV	14
3.3	Besluit 3: Gezamenlijk Beschut Werken Bedrijf (SW)	15
HOOFDSTUK 4	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	18

Samenvatting

Met de komst van de Participatiewet is er geen instroom meer mogelijk en daarom zal de sociale werkvoorziening op termijn verdwijnen. De gemeenten in de GR SW 'Fryslân' die de uitvoering van de Wsw aan uitvoeringsorganisatie Caparis NV hebben opgedragen hebben besloten de Participatiewet niet gezamenlijk uit te voeren. Hiermee vervalt op termijn het bestaansrecht van Caparis NV. De sw-werknemers houden hun rechten en plichten, maar er stroomt niemand meer in de sociale werkvoorziening in. De gemeenten willen geen langjarig proces van afbouw door natuurlijk verloop alleen. De gemeenten willen een gecontroleerde en verantwoorde versnelling in de afbouw van de sociale werkvoorziening. Daarbij moet de werkgelegenheid voor de sw-werknemers gewaarborgd blijven en frictiekosten voor de gemeenten moeten zoveel mogelijk worden beperkt. Met het 'op slot' gaan van de sociale werkvoorziening wijzigt de opdracht van de GR aan Caparis NV. Hieruit volgt een herstructurering van Caparis NV

De acht deelnemende gemeenten willen gezamenlijk via de GR SW 'Fryslân' de Wsw bij Caparis NV blijven uitvoeren, voor zover het de groep sw-werknemers betreft die structureel is aangewezen op een beschutte werkplek. Dit betekent dat Caparis NV de komende jaren in de uitvoering van de sociale werkvoorziening stapsgewijs zal krimpen tot een Beschut Werken bedrijf (SW). De andere onderdelen van Caparis NV worden verantwoord maar versneld afgebouwd door het stoppen of (gedeeltelijk) verkopen van bedrijfsactiviteiten naar de markt. Ook gaan een aantal gemeenten delen van de sociale werkvoorziening zelf uitvoeren. Eerste stappen worden in 2016 gezet. De bij Caparis NV opgebouwde expertise, infrastructuur en netwerken zijn waardevol voor de gemeenten in het uitvoeren van de Participatiewet en de WMO (arbeidsmatige dagbesteding). Parallel aan de gecontroleerde afbouw van de sw-uitvoering krijgt Caparis NV daarom de ruimte om een nieuwe activiteit op te bouwen waar gemeenten (en derden) producten/diensten vrij kunnen inkopen. Omdat de gemeenten hebben besloten de Participatiewet niet via het collectief van de GR maar rechtstreeks zelf uit te voeren, moet deze nieuwe activiteit (op termijn) zodanig zelfstandig kunnen opereren, dat de acht gemeenten gezamenlijk er geen financieel voordeel of nadeel van mogen hebben.

Het bestuur van de Gemeenschappelijk Regeling heeft met de bovenstaande punten de strategische ontwikkelrichting voor de komende jaren bepaald. Het proces van afbouwen en ombouwen zal een gezamenlijke zoektocht zijn van de gemeenten en Caparis NV. Niet het tempo is leidend in het herstructureringsproces, maar het actief zoeken en benutten van kansen. Beslissingen om geleidelijk af te bouwen moeten worden gewogen aan vooraf door de gemeenten en het bestuur van de vennootschap vastgestelde toetsingscriteria. Alle stakeholders (GR, AVA, RvC, OR) moeten in het proces van herstructureren en transformeren aangesloten blijven. Daar zal (extra) in moeten worden geïnvesteerd.

De werkgroep 'herstructurering' heeft in opdracht van het bestuur van de GR met deze eindrapportage op hoofdlijnen aangegeven hoe de ontwikkelrichting van het bestuur vorm en inhoud kan krijgen. Om de herstructurering in beweging te brengen en concrete vervolgstappen te zetten zal de directie van Caparis NV – binnen de door het bestuur gestelde strategische ontwikkelrichting – een herstructureringsplan en een transformatieagenda op dienen te stellen, waarna de herstructurering feitelijk kan starten.

Hoofdstuk 1 De opdracht van het bestuur

1.1 Waarom herstructureren?

Met de Participatiewet is de instroom in de sociale werkvoorziening (sw) gestopt. Daarom verdwijnt de sociale werkvoorziening op termijn geheel. Dit noodzaakt tot het herijken van de strategische koers op de sw-uitvoering. Door het veranderen van het sw-beleid wijzigt de opdracht van de Gemeenschappelijke Regeling SW 'Fryslân' (GR) aan Caparis NV voor zover het de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) betreft. De gemeenten aangesloten bij GR kiezen ervoor om de Participatiewet zelf uit te voeren. Caparis NV blijft een belangrijke partner maar krijgt geen preferente positie in het uitvoeren van de Participatiewet. Tegen deze achtergrond heeft het bestuur van de GR, als opdrachtgever van Caparis NV, besloten tot een gecontroleerde en verantwoorde versnelling in de afbouw van de sw. Daarnaast is door het bestuur van de GR geconcludeerd dat het aanbieden van alternatieve dienstverlening (bijvoorbeeld in het kader van de Participatiewet en WMO) als een kansrijk perspectief wordt gezien. Hieruit volgt een herstructurering van Caparis NV en zal de uitvoeringsorganisatie zich moeten aanpassen in omvang.

Inclusieve arbeidsmarkt

De Participatiewet beoogt de participatiesamenleving en een inclusieve arbeidsmarkt te bevorderen. Iedereen doet mee, naar vermogen. Ook de Wsw heeft tot doel de beweging van binnen naar buiten te maken en passend werk in een reguliere arbeidsomgeving te bevorderen. De verantwoordelijkheid van gemeenten in het arbeidsmarktbeleid is met de Participatiewet toegenomen, juist voor mensen met een arbeidsbeperking. Zij kunnen geen beroep meer doen op werken in het kader van de Wsw bij een sw-bedrijf.

Oplopende kosten uitvoering Wet sociale werkvoorziening

Al jaren is er een politieke discussie over wat te doen met de sociale werkvoorziening¹. Met de Participatiewet is uiteindelijk de keuze gemaakt: de sociale werkvoorziening stopt op termijn geheel. De huidige werknemers behouden hun rechten en plichten.

De gemeenten worden echter langs twee kanten geconfronteerd met oplopende kosten voor de uitvoering van de sw. Enerzijds het financieren van het verschil tussen de rijksbijdrage en de loonkosten, het zgn. subsidietekort. Dit subsidietekort zal de komende jaren alleen maar toenemen. Caparis NV en de gemeenten hebben geen mogelijkheden het subsidietekort te beïnvloeden. Het is een gevolg van beslissingen van de rijksoverheid en de cao-afspraken Wsw. Tegen de achtergrond van krimpende budgetten en een breder takenpakket in het sociale domein dreigt op termijn een financieel onhoudbare situatie voor de gemeenten.

Anderzijds worden gemeenten geconfronteerd met het feit dat het voor Caparis op langere termijn niet mogelijk zal zijn om het positieve bedrijfsresultaat overeind te houden, nu er geen instroom meer plaatsvindt in het kader van de Wsw. Juist nu het bedrijfsresultaat van

¹ Zie bijvoorbeeld het rapport van de commissie *Fundamentele Herziening Sociale Werkvoorziening* (2007) onder leiding van oud-minister van SZW Bert de Vries.

Caparis NV goed is, is het verstandig om de koers te verzetten, een herstructurering in gang te zetten en niet te wachten tot de wal het schip keert.

Het subsidietekort ontwikkelt zich de komende jaren als volgt:

	2015	2016	2017	2018	2019
aantal SE	2172	2097	1987	1881	1800
gemeentelijke bijdrage	€ 28.885	€ 29.421	€ 30.009	€ 30.609	€ 31.211
rijksbijdrage per SE	€ 25.900	€ 25.300	€ 24.700	€ 24.100	€ 23.500
subsidietekort	€ 6.483.420-	€ 8.641.737-	€ 10.548.983-	€ 12.243.429-	€ 13.879.800-

Tabel 1: ontwikkeling subsidietekort²

Naar de toekomst toe (2019 en verder) zal het subsidietekort in absolute zin krimpen omdat de rijksbijdrage vanaf 2019 gelijk blijft en het aantal sw-werknemers afneemt.

Het bedrijfsresultaat van Caparis ontwikkelt zich door het natuurlijk verloop als volgt:

	2015	2016	2017	2018	2019
Totale opbrengsten	21.402	19.931	18.887	18.158	17.550
Totale kosten	18.615	17.772	17.431	17.204	17.055
Bedrijfsresultaat NV	€ 2.787	€ 2.159	€ 1.446	€ 884	€ 495

Tabel 2: ontwikkeling bedrijfsresultaat door natuurlijk verloop, bij niets doen (x €1000,-)³

Indien geen herstructurering wordt ingezet, zal door natuurlijk verloop de neerwaartse trend in de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat zich tot ver na 2019 blijven doorzetten.

1.2 Besluit van het GR-bestuur

Op 5 december 2014 heeft het bestuur van de GR SW 'Fryslân' de volgende ontwikkelrichting voor de komende jaren geformuleerd.

1. Nu de instroom in de sociale werkvoorziening stopt, kan niet worden volstaan met een krimpscenario door natuurlijk verloop alleen. Gemeenten willen zoeken naar mogelijkheden om gecontroleerd en in de tijd gefaseerd, de uitvoering van de Wsw versneld af te bouwen. Dit betekent dat er andere oplossingen gevonden moeten worden voor sw-ers en daaruit volgt een herstructurering van Caparis NV, waarbij klantcontacten zoveel mogelijk behouden moeten blijven om de werkgelegenheid voor sw-medewerkers (en andere doelgroepen) overeind te houden. In deze transitieperiode van de huidige naar de gewenste situatie zijn gemeenten bereid door (extra) opdrachten en/of tijdelijke inzet van personeel (uitkeringsgerechtigden) bij te dragen, zodat frictiekosten zoveel mogelijk beperkt kunnen blijven;
2. Gemeenten willen in de uitvoering van de Participatiewet en de WMO keuzevrijheid en flexibiliteit. De gemeenten onderschrijven dat de expertise en infrastructuur van Caparis NV voor de uitvoering van deze wettelijke taken toegevoegde waarde heeft. Bij de inkoop van deze taken wordt Caparis NV niet gezien als preferente aanbieder (geen omzetgaranties). Caparis NV en de gemeenten gaan onderzoeken welke diensten kunnen voorzien in de behoefte van gemeenten;

² Bron: concept begroting GR SW Fryslân 2016

³ Bron: rekenmodule 1 Caparis NV, datum 19 mei 2015

3. Gemeenten willen beschut werken (in het kader van de Wsw) blijvend door Caparis NV laten uitvoeren. Een aantal gemeenten heeft de wens om op termijn een deel van de sociale werkvoorziening zelf uit te voeren. Het bestuur van de GR wil deze gemeenten de ruimte geven om dit mogelijk te maken, onder de voorwaarde dat dit voor eigen rekening en risico plaatsvindt, en die gemeenten tevens de frictiekosten vergoeden.

Procesverloop besluitvorming

De werkgroep heeft deze ontwikkelrichting in de tussenrapportage uitgewerkt in een aantal actiepunten. Op 26 januari 2015 is de tussenrapportage door het DB vastgesteld. De strategische koers die het bestuur voor ogen heeft is daarmee bepaald. Deze koers grijpt in op het terrein waar het bestuur van Caparis NV bevoegd is. Om die reden is de tussenrapportage op 11 februari 2015 besproken in de Raad van Commissarissen (RvC) van Caparis NV. De voorzitter van de RvC heeft de voorzitter van de GR op 12 februari 2015 schriftelijk positief bericht: de RvC stelt zich achter de richting die het bestuur wenst en geeft aan dat zij de directie van Caparis NV opdracht heeft gegeven aan de slag te gaan met de herstructurering. De voorzitter van de GR heeft vervolgens op 16 februari 2015 alle Colleges van B en W van dit positieve bericht op de hoogte gebracht. Alle Colleges van de acht aangesloten gemeenten stemmen in met de in de tussenrapportage beschreven ontwikkelrichting. Ten slotte heeft ook de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA) van Caparis NV op 5 maart 2015 kennisgenomen van de tussenrapportage.

Samenvattend zijn alle betrokken stakeholders geïnformeerd over de ontwikkelrichting die de GR voorstaat. Het licht staat op groen om de herstructurering nu concreet te gaan inzetten. De gemeenteraden zijn door de voorzitter en de secretaris van de GR periodiek schriftelijk geïnformeerd over het proces en de besluitvorming. In de meeste gemeenten is er ook in de gemeenteraad of in een commissie over gesproken. Nu de herstructurering concreter wordt zal de communicatie met de ondernemingsraad (OR), de sw-raad en de vakbonden intensiever worden. Herstructureren van een grote uitvoeringsorganisatie die opereert in een politiek-bestuurlijke omgeving is een complex proces. Sociale en financiële consequenties moeten zorgvuldig worden gewogen zodat stapsgewijs en verantwoord kan worden gehandeld. Alle stakeholders, van gemeenteraad tot OR, moeten hun taak en verantwoordelijkheid ten volle kunnen uitvoeren/nemen. In de uitvoering van dit proces is Caparis NV in de lead. Zij heeft immers het best zicht op (on)mogelijkheden van afbouw van (onderdelen van) de uitvoeringsorganisatie. In dit traject zal intensief samengewerkt worden met de gemeenten en met de OR. Goede timing over het inzetten van acties, samen verstandige dingen doen, en actief zoeken naar kansen, zal in een wisselwerking tussen de gemeenten en Caparis NV het tempo van de afbouw mede bepalen.

1.3 Uitwerking tussenrapportage: proces en werkwijze

Het woord zoektocht is eerder gebruikt. Zowel in het plan van aanpak als ook in de tussenrapportage. Het geeft aan hoe het proces van transformeren en herstructureren de komende jaren naar het oordeel van de werkgroep ingezet moet worden. In een iteratief proces van gezamenlijk actief kansen zoeken en mogelijkheden pakken om zo te komen tot een verantwoorde en gecontroleerde afbouw van Caparis NV tot een gezamenlijke beschutte werkvoorziening. Dat is, samen met het aanbieden van alternatieve dienstverlening, het eindperspectief. Overigens dient bedacht te worden dat ook een beschutte voorziening (sw) op langere termijn eindig zal zijn. Een blauwdruk voor deze operatie is niet te geven. De werkgroep heeft niet de pretentie om met deze eindrapportage nu kwantitatief inzicht en overzicht te geven op de sociale en financiële

consequenties, die volgen uit het bestuursbesluit. De werkgroep wil vooral aangeven hoe de beweging gemaakt kan worden en hoe het proces van herstructureren in grote lijnen opgepakt zou kunnen worden. Uiteraard dient gedurende het proces wel meer duidelijkheid te komen over de financiële en sociale consequenties.

Rekenmodules

Herstructureren van Caparis NV zal, zoals gezegd, een zoektocht zijn. Met de door de GR gekozen ontwikkelrichting als basis, heeft Caparis NV een aantal rekenmodules gemaakt. Deze rekenmodules zijn gelaagd opgebouwd en werken op elkaar door. Dit is in het onderstaande plaatje gevisualiseerd. De rekenmodules geven een cijfermatig beeld; een financiële doorrekening sec. In beeld is gebracht wat er gebeurt als er geen maatregelen worden genomen om frictiekosten te drukken en het herstructureringsproces niet in de tijd wordt gefaseerd. We benadrukken dat de rekenmodules ‘slechts’ het effect op het bedrijfsresultaat laten zien en de ingeschatte herstructureringskosten in beeld brengen. De modules maken duidelijk dat er maatregelen uitgewerkt moeten worden in het herstructureringsplan die erop gericht zijn de kosten voor de gemeenten zoveel mogelijk te beperken. De (verkoop)opbrengsten of kostenvoordelen voor de gemeenten door bijvoorbeeld zelf delen van de sw uit te voeren, zijn op voorhand niet goed te kwantificeren en zijn daarom niet meegenomen.



De rekenmodules zijn samengevat als volgt opgebouwd:

- Module 1: geeft inzicht in het financiële effect van het feit dat er geen instroom meer is en wat er gebeurt als we niets doen. In tabel 2 op pagina 4 is aangegeven hoe het bedrijfsresultaat zich dan ontwikkelt. Het gaat naar beneden van grofweg € 2,8 miljoen (2015) tot circa een € 0,5 miljoen (2019). We kiezen niet voor de variant “niets doen”, maar deze rekenmodule is nodig en nuttig omdat het de basis vormt voor de andere rekenmodules, het is een referentiekader;
- Module 2: bouwt voort op module 1. Het rekent herstructureringsmaatregelen door die de directie kan inzetten om de krimp van sw-personeel te managen, waarbij het zoveel mogelijk behouden van het bedrijfsresultaat de inzet is. Deze maatregelen zijn onder meer gebaseerd op een in 2014 uitgevoerde portfolio-analyse en bestaan uit een combinatie van ombouwen, afbouwen en stoppen van bedrijfsactiviteiten. Dit is een eerste gecontroleerde stap in de krimp van Caparis NV;
- Module 3: module 3 laat zien wat het financiële effect is van versneld vóór 2020 afstoten (verkopten) van alle activiteiten, behalve de beschutte werkactiviteiten; wat

het effect is op het bedrijfsresultaat en welke herstructureringskosten dit meebrengt. Een inschatting van verkoopopbrengsten van afgestoten bedrijfsonderdelen is meegenomen in de herstructureringskosten. Deze eenmalige opbrengsten kunnen worden ingezet om frictiekosten te beheersen. De conclusie die de werkgroep aan deze rekenmodule verbindt, is dat versneld vervreemden, c.q. anders organiseren van alle activiteiten een onverantwoord negatief effect laat zien op het bedrijfsresultaat en tot hoge frictiekosten leidt, indien er geen beheersmaatregelen naast worden gezet. Deze module heeft wel waarde omdat het laat zien wat de opdracht moet zijn om in een transitie deze negatieve financiële effecten zoveel mogelijk goed te maken.

Vanuit het financiële beeld uit de rekenmodules, en vanuit het beeld dat de gemeenten hebben meegegeven in antwoord op de vragen die de werkgroep heeft gesteld over wat de ambitie en inzet is, heeft de werkgroep nagedacht over hoe de beweging ingezet zou moeten worden (H2).

1.4 Opbouw rapportage

Deze rapportage volgt in hoofdlijn de strategische ontwikkelrichting waartoe het Dagelijks Bestuur van de GR op 5 december 2014 heeft besloten. De hoofdstukken volgen zoveel mogelijk de actiepunten die de tussenrapportage beschrijft. In ieder hoofdstuk is een inschatting opgenomen van het financiële en sociale beeld dat volgt uit de rekenmodules. Vervolgens gaan we op zoek naar mogelijkheden en doen we suggesties om de beweging op een verantwoorde wijze in te zetten.

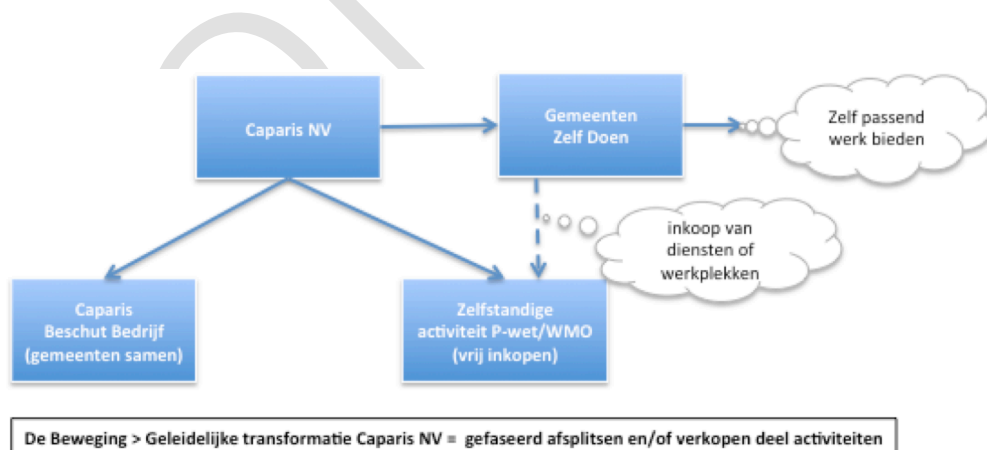
Hoofdstuk 2 De beweging

2.1 Ontwikkelrichting en transformatieagenda

De strategische ontwikkelrichting bevat drie onderdelen die in samenhang moeten worden gezien. De werkgroep Herstructurering vat haar opdracht op als het op hoofdlijnen aangeven van de beweging. En hoe het proces dat gelopen moet worden eruit kan zien. De werkgroep wil de besluitvorming in het bestuur faciliteren, zodat de directie de ontwikkelrichting nader kan uitwerken in een herstructureringsplan. Zonder daar op voorhand uitspraken over te kunnen doen is het naar de mening van de werkgroep realistisch te veronderstellen dat er rekening gehouden moet worden met een herstructureringsperiode van meerdere jaren. Dit hangt onder meer af van de vraag of afstoten van bedrijfsactiviteiten financieel verantwoord is en de continuïteit van de werkgelegenheid voor sw-werknemers gewaarborgd blijft.

2.2 De beweging: parallel afbouwen en opbouwen

Onderstaand plaatje visualiseert (conceptueel) de beweging van in de tijd gefaseerd afbouwen van het huidige Caparis NV tot een Beschut Werken Bedrijf – en parallel aan het maken van deze beweging het opbouwen van een nieuwe (op termijn zelfstandige) activiteit. Bij deze nieuwe activiteit kunnen gemeenten diensten of beschut werkplekken (op basis van de Participatiewet en WMO) vrij inkopen. Deze activiteit functioneert op termijn niet voor rekening en risico van de acht aandeelhouders gezamenlijk. Hoe dit kan, vraagt nadere uitwerking in het herstructureringsplan.



Gecontroleerd afbouwen van de sw-uitvoering door het stoppen of geheel of gedeeltelijk vervreemden van bedrijfsactiviteiten en parallel daaraan het opbouwen van een nieuwe activiteit die niet voor rekening en risico van de acht huidige aandeelhouders gezamenlijk werkt en waar vrij ingekocht kan worden, betekent naar verwachting dat er op enig moment sprake zal zijn van het ontvlechten van onderdelen uit Caparis NV. In een dergelijk complex proces spelen veel variabelen een rol die medebepalen wanneer het ontvlechten

of verkopen van onderdelen opportuun is of niet. Hieronder (2.4) geven we een eerste aanzet waar een dergelijke beslissing aan getoetst zou moeten worden.

2.3 Uitgangspunten om de beweging versneld en verantwoord in te zetten

De gemeenten koersen richting een Beschut Werken Bedrijf in het kader van de Wsw. Voor de overige activiteiten in de uitvoering van de Wsw wordt ingezet op het meer participeren van de sw-werknemer in de (inclusieve) arbeidsmarkt door het gedeeltelijk vervreemden (door bijvoorbeeld deelname in een joint venture) of het geheel verkopen van bedrijfsactiviteiten, waarbij het werk voor de sw-werknemer behouden moet blijven. Parallel aan de verantwoorde afbouw van de sw-uitvoering, ziet de werkgroep het opbouwen van een nieuwe activiteit die op termijn zelfstandig in de markt moet kunnen opereren als toekomstperspectief en als leidend principe in het herstructureringsproces. Om tegemoet te komen aan de randvoorwaarden en uitgangspunten die het bestuur heeft meegegeven (frictiekosten beperken en werkgelegenheid behouden) komen we tot het volgende beeld voor het transformatieproces:

- de door het bestuur aangegeven strategische ontwikkelrichting vormt de opdracht voor de komende jaren. Het eindperspectief voor de acht gemeenten gezamenlijk is een beschutte voorziening in het kader van de Wsw. Vanuit dit eindperspectief ontwikkelt Caparis NV een herstructureringsplan en transformatieagenda om het proces overzichtelijk te houden;
- een in de tijd gefaseerd proces is de sleutel om kosten te beheersen; niet het tempo van de afbouw is leidend in de herstructurering, maar kansen die Caparis en gemeenten actief zoeken en die de markt biedt. De gemeenten dragen bij door deze kansen (mede) te creëren, bijvoorbeeld door onderdelen over te nemen of (op termijn) mogelijk te participeren in de zelfstandige nieuwe activiteit;
- parallel afbouwen (tot beschutte voorziening) en opbouwen van de nieuwe activiteit die flexibele inkoop mogelijk maakt voor gemeenten (en derden);
- herstructureren en parallel afbouwen en opbouwen vraagt een proces van stappen zetten, de balans opmaken tijdens periodieke ijkmomenten (met alle stakeholders in bijvoorbeeld mini-conferenties) om daarna weer gericht vervolgstappen te zetten. Daardoor houden we koers én aansluiting. Dergelijke ijkmomenten zullen naar verwachting in aanvang meerdere keren per jaar plaatsvinden en na verloop van tijd zoveel als nodig wordt geacht. Deze periodieke ijkmomenten zijn aanvullend op de verantwoording en rapportage via de reguliere P&C-cycli;
- beslissingen om activiteiten geheel of gedeeltelijk te verkopen of te vervreemden worden genomen op basis van een toetsingskader dat beschrijft waar tenminste aan moet worden voldaan (zie hieronder een aanzet daartoe);
- de momenten waarop het opportuun is om activiteiten te vervreemden, of deze anders (buiten Caparis) te organiseren, is vooraf niet goed te overzien. Daarom blijft herstructureren een gezamenlijk zoekproces – waarbij het eindstation duidelijk is, maar de weg om daar te komen op voorhand niet.

Deze eindrapportage wil op basis van deze uitgangspunten op hoofdlijnen het herstructureringsproces schetsen; de beweging beschrijven die de gemeenten willen maken.

2.4 Aanzet toetsingskader

De gemeenten willen versneld en verantwoord de sw-uitvoering via Caparis NV afbouwen. Wat is versneld en wat is verantwoord? Onder versneld verstaat de werkgroep: niet op basis van natuurlijk verloop krimpen, maar de komende jaren actief blijven inzetten op een gecontroleerde en verantwoorde versnelling in de afbouw. En periodiek beoordelen hoe het proces vordert en gezamenlijk besluiten wat verder naar de toekomst toe wijs is. Deze werkwijze moet tevens bijdragen aan het versterken van de arbeidsparticipatie van de doelgroep SW bij reguliere werkgevers. Wanneer is gefaseerd afbouwen verantwoord? Het toetsingskader zal nader moeten worden verfijnd. De werkgroep is van mening dat er positief moet worden gescoord op tenminste de volgende elementen, wil een beslissing om bedrijfsactiviteiten gedeeltelijk te vervreemden of geheel te verkopen vanuit gemeenteperspectief verantwoord zijn:

1. continuïteit van werk voor sw-personeel moet gewaarborgd zijn. Als een partij een productmarktcombinatie of bedrijfsonderdeel geheel of gedeeltelijk wil overnemen, dan moeten er garanties zijn voor de werkgelegenheid van sw-werknemers, voor hoeveel en hoe lang;
2. de kosten en opbrengsten moeten voor Caparis NV en de gemeenten inzichtelijk zijn;
3. een overnemende partij zal een substantieel deel van het loon voor zijn rekening moeten willen nemen;
4. vervreemden (verkopen) van activiteiten is alleen verantwoord als het bijdraagt het subsidietekort (gedeeltelijk) goed te maken;
5. het is niet doorslaggevend, maar wel een sterke plus als een overnemende partij bereid is om een deel van het kaderpersoneel mee over te nemen. Dit geldt eveneens voor overname van vlottende en vaste activa;
6. voor een eventuele koper of partij die wil deelnemen (joint venture) zal de orderportefeuille (onderliggende contracten) de voornaamste reden zijn koop of deelname te overwegen. De prijs die hiervoor moet worden betaald moet in redelijke verhouding staan tot het verlies aan positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat.

Hoofdstuk 3 De strategische ontwikkelrichting

3.1 Besluit 1: versneld en verantwoord sw afbouwen

Actiepunten versneld en verantwoord afbouwen

De gemeenten willen geen langjarig proces door natuurlijk verloop alleen. Dit leidt tot de wens bij de gemeenten om de huidige volledig bij Caparis NV georganiseerde sw-uitvoering op een verantwoorde wijze versneld af te bouwen.

In de tussenrapportage zijn op dit punt de volgende actiepunten benoemd.

Acties Gemeenten	Acties Caparis NV
- Gemeenten die hun SW'ers zelf passend werk willen bieden geven concreet aan welke alternatieve plekken zij hebben, hoeveel mensen, per wanneer, waar plaatsen, etc.. Dit als vertrekpunt voor gesprekken met Caparis; - Als uitwerking van afbouwopties bij Caparis capaciteitsvragen op lopende opdrachten en/of frictiekosten tot gevolg heeft, dan geven gemeenten (ter overbrugging) aan welke extra opdrachten en/of inzet van tijdelijke werknemers zij bereid zijn aan Caparis te leveren om frictiekosten zoveel mogelijk te dempen.	De directie van Caparis NV zal in afstemming met de RvC en de aandeelhouders: - onderzoeken wat mogelijkheden en consequenties zijn om op basis van het verloop van SW'ers en op basis van ontwikkelingen in markten (portfolio-analyse) PMC's of werksoorten bijvoorbeeld gedeeltelijk af te bouwen, te verkopen of te liquideren; - onderzoeken of (delen van) PMC's of werksoorten als zelfstandige bedrijven op markten verder kunnen, onder welke randvoorwaarden en op welke wijze dit kan plaatsvinden, wat financiële consequenties zijn - welke frictiekosten er ontstaan en wat de sociale gevolgen voor het kaderpersoneel zijn (sociaal plan); - op welke wijze omgegaan kan worden met het terugdringen (verkoop) van het volume aan onroerend goed; - hoe gecontroleerd en gefaseerd de afbouw van financiering en (lease) contracten kan plaatsvinden.

Tabel 3: actiepunten uit tussenrapportage

Een verantwoorde versnelling in de afbouw van de sw-uitvoering krijgt richting door:

- de beweging inzetten: acties op korte termijn (afbouwen, ombouwen, opheffen);
- de beweging ondersteunen: een aantal gemeenten zijn voornemens vanaf 2016 de sw deels zelf te gaan uitvoeren;
- geleidelijk krimpen volgens de beweging zoals beschreven in het vorige hoofdstuk.

Beweging inzetten: acties op de korte termijn

De directie van Caparis NV kan op korte termijn concrete maatregelen inzetten om het negatieve effect als gevolg van natuurlijk verloop op het bedrijfsresultaat (zie tabel 2, pag. 3) zoveel mogelijk te beperken. Het zo lang mogelijk vasthouden van de omzet is de inzet.

Om de beweging actief maar zorgvuldig in te zetten is een onderscheid tussen acties op korte en op langere termijn nodig. De maatregelen die op korte termijn mogelijk zijn volgen uit de portfolio-analyse (2014) en hebben geen effect op de werkgelegenheid van de sw-werknemers. Activiteiten kunnen worden omgebouwd, afgebouwd of gestopt. Directe aanleiding is dat ze een negatieve invloed hebben op het bedrijfsresultaat, de activiteiten op termijn niet meer uitgevoerd kunnen worden als gevolg van pensionering van medewerkers en de noodzaak om te krimpen in infrastructuur. Dit is een eerste concrete stap in een gecontroleerde krimp van Caparis NV en kan op korte termijn ingezet worden. De maatregelen zijn aan de orde geweest in de werkgroep herstructurering. En de werkgroep is van mening dat dit een eerste stap is in het herstructureringsproces. Omwille van het hele proces is afgesproken deze maatregelen in een herstructureringsplan nader uit te werken. De verschillende stakeholders (aandeelhouders, Raad van Commissarissen en de ondernemingsraad van Caparis NV) kunnen dan ook hun rol spelen voordat tot definitieve uitvoering wordt overgegaan.

Financiële effecten

In de berekening van de financiële effecten van deze korte termijn maatregelen is geen rekening gehouden met gevolgen van eventuele keuzes van gemeenten om (een deel van) de sw zelf uit te voeren. De effecten zijn daarom indicatief en richtinggevend. De herstructureringsmaatregelen die op korte termijn mogelijk en verantwoord zijn leiden tot een financieel perspectief zoals hieronder weergegeven. Ten opzichte van rekenmodule 1 ("niets doen") is er sprake van een structureel beter bedrijfsresultaat, zelfs wanneer rekening wordt gehouden met eenmalige herstructureringskosten.

Jaar	Resultaat module 2	Resultaat module 1
2015	€ 2.787.000	€ 2.787.000
2016	€ 1.914.000	€ 2.159.000
2017	€ 1.911.000	€ 1.446.000
2018	€ 1.469.000	€ 884.000
2019	€ 1.356.000	€ 495.000

Tabel 4: financieel effect maatregelen korte termijn (bron: rekenmodule 2 Caparis NV)

De maatregelen hebben in hoofdlijn de volgende effecten op Caparis NV:

- een groep sw-medewerkers wordt herplaatst op andere activiteiten/locaties;
- enkele ondersteunende bedrijfsactiviteiten worden uitbesteed;
- een deel van de productie wordt verschoven binnen de infrastructuur van Caparis NV;
- er zal sprake zijn een reductie in het aantal gehuurde vierkante meters;
- verkoop van enkele locaties;
- beperkte desinvestering in machines en voortijdige beëindiging leasecontracten;

Bij de sociale (personele) effecten is een onderscheid gemaakt tussen gevolgen voor sw-personeel en kaderpersoneel. De doorrekening laat de volgende personele effecten zien:

Bezetting	2015	2016	2017	2018	2019
SW in fte.	2310,6	2160,9	2076,8	2009,2	1942
Kader in fte.	168,4	157,4	153,4	151,7	147,8

Tabel 5: Personele effecten maatregelen korte termijn (bron: rekenmodule 2)

Deze maatregelen hebben geen effect op de werkgelegenheid van de sw-medewerkers, anders dan een mogelijke herschikking. De werkgelegenheid blijft behouden. Voor wat

betreft het kaderpersoneel zal er ten opzichte van rekenmodule 1 (“niets doen”) sprake zijn van een grotere krimp; van 160 fte. (2019) tot 148 fte. (2019). Deze krimp zal naar verwachting voornamelijk met natuurlijk verloop en het niet verlengen van tijdelijke contracten gerealiseerd worden.

Beweging ondersteunen: sw deels zelf uitvoeren

De gecontroleerde afbouw krijgt vorm langs twee sporen: het spoor Caparis en het spoor gemeenten. De interactie tussen de sporen is medebepalend of de afbouw van Caparis NV tot een (op termijn) gezamenlijke beschutte voorziening verantwoord is. Een aantal gemeenten heeft aangegeven zelf deels uitvoering te willen (gaan) geven aan de sociale werkvoorziening en daarmee in 2016 een begin te willen maken. Het betreft de gemeenten Oost- en Weststellingwerf, Achtkarspelen en Leeuwarden. Samenvattend zien we het volgende indicatieve beeld van de omvang van de beweging.

Gemeente	Omvang SE	Werksoorten
Weststellingwerf	80	Groen, schoon, Deta/BW
Ooststellingwerf	16	Groen, schoon, deta
Achtkarspelen	130	Alles, behalve beschut
Leeuwarden	80	Groen, schoon

Tabel 6: indicatief beeld SW (deels) zelf doen

De genoemde gemeenten benadrukken dat overname via een geleidelijk proces plaats zal moeten vinden. Ook geven de gemeenten aan, dat wanneer overname van een bedrijfsactiviteit door een externe partij concreet in beeld is, dat dit de voorkeur geniet boven het in dienst nemen bij de gemeente⁴. De gemeente Achtkarspelen wil in een gefaseerd proces alle sw-medewerkers in dienst nemen bij Maatschappelijke Onderneming Achtkarspelen (MOA), behalve de sw-medewerkers die structureel zijn aangewezen op beschut werk binnen. Ook de gemeente Leeuwarden overweegt het ontwikkelen van een eigen ‘Participatiebedrijf’ en ziet het overnemen van een aantal medewerkers uit Groen en Schoon als een stap in een grotere beweging. Zelf doen zal de versnelling in de afbouw ondersteunen. In het uitwerken van de ontwikkelrichting in een herstructureringsplan zal het financiële effect van de beweging ‘zelf doen’ nader berekend moeten worden.

Zoeken naar een verantwoorde versnelling

Caparis NV heeft inzichtelijk gemaakt wat het financiële effect is van het versneld, vóór 2020, vervreemden/afstoten van alle activiteiten, behalve de Beschut werken in het kader van de Wsw activiteiten. Zoals in paragraaf 1.3 onder het kopje *rekenmodules* al is geconcludeerd is deze beweging in de afbouw weliswaar snel, maar niet (financieel) verantwoord.

Het binnen een periode tot en met 2019 (scope van de rekenmodules) verkopen van alle activiteiten en werksoorten behalve het Beschut Werken binnen een daarvoor ingerichte voorziening in het kader van de Wsw leidt tot het volgende financiële perspectief⁵:

- de NTW daalt van €19,7M (2016) naar €7,2M (2019);
- de kosten dalen van €17,3M (2016) naar €10,1M (2019);
- er is circa €6,0M aan herstructureringskosten nodig;
- in eigen locaties zal leegstand ontstaan, met mogelijk afwaardering tot gevolg;
- mogelijk kan niet meer worden voldoen aan langlopende aflossingsverplichtingen.

⁴ De sw-medewerkers behouden arbeidsrechtelijk altijd een dienstbetrekking bij een publiek orgaan (GR of gemeente)

⁵ In de rekenmodule is geen rekening gehouden met de mogelijke financiële voordelen voor de gemeenten.

Het effect van deze doorrekening heeft de volgende personele consequenties:

- sw-bezetting daalt van 1700 naar 1.075 fte. (2019), een daling van 625 fte.
- bezetting kaderpersoneel daalt van 148 naar 86 fte. (2019), een daling van 62 fte.

Tussenconclusie

Versneld afbouwen tot Beschut Werken Wsw in de periode tot en met 2019 is niet verantwoord. Daarom is in de werkgroep nagedacht over hoe we de beweging in de afbouw tot Beschut Werken Wsw kunnen vasthouden. Dit kan door temporiseren en activiteiten geleidelijk naar de markt brengen en parallel aan deze beweging een nieuwe activiteit opbouwen en deze zo positioneren dat deze (op termijn) zelfstandig en niet voor rekening en risico van de acht aandeelhouders gezamenlijk in de markt kan opereren.

3.2 Besluit 2: nieuwe activiteit niet voor rekening en risico aandeelhouders NV

Actiepunten nieuwe activiteiten P-wet/WMO, zonder inkoopgarantie

De gemeenten willen keuzevrijheid in het inkopen voor de Participatiewet en/of de WMO. Caparis NV heeft de ruimte gekregen daarvoor een (nieuwe) activiteit te ontwikkelen. Deze nieuwe activiteit zal op inkoopbasis aangeboden gaan worden. Het collectief van de acht aandeelhouders van Caparis NV mag hier geen financieel voordeel of nadeel van hebben.

In de tussenrapportage zijn de volgende actiepunten benoemd:

Acties Gemeenten	Acties Caparis
• De gemeenten geven een uitwerking aan de behoefte aan producten en diensten die zij hebben, voortkomend uit de Participatiewet en/of de WMO; • Gemeenten die dat willen, geven aan op welke manier zij mogelijk willen deelnemen aan nieuwe door Caparis NV te ontwikkelen activiteiten die niet voor rekening en risico van de huidige aandeelhouder zijn.	De directie van Caparis NV zal in afstemming met de RvC en de aandeelhouders: • aangeven welke producten en diensten zij vanuit haar expertise en infrastructuur kan bieden aan gemeenten en aan derden, naast de sociale werkvoorziening; • onderzoeken wat de (on)mogelijkheden en financiële en sociale consequenties zijn om (los van de sociale werkvoorziening) deze producten en diensten aan te bieden; • met voorstellen komen hoe kan worden omgegaan met het eigendom en de zeggenschap, zodanig dat deze nieuw te ontwikkelen activiteit niet voor rekening en risico is van de huidige aandeelhouders.

Tabel 7: actiepunten uit tussenrapportage

De vraag vanuit de gemeenten en het aanbod van Caparis NV

Uit de inventarisatie komt samenvattend het onderstaande producten- en dienstenpakket in beeld dat ondersteunend is in de uitvoering van de Participatiewet. Caparis NV beschikt over veel expertise en een goede infrastructuur om deze diensten te kunnen leveren.

Producten en diensten Participatiewet
• Uitvoeren Loonwaardemeting (Dariuz) • Jobcoaching (voor mensen met arbeidsbeperking) • Pay-rolling en detachering • Kortdurende reïntegratietrajecten • Werkervaringsplekken, leerwerkplekken, bemiddeling

- Beschut Werken (nieuw) en arbeidsmatige dagbesteding
- Regionaal kennis- en expertisecentrum arbeidsgehandicapten (ontwikkeling tot)
- Shared Service Centrum voor tijdelijk werk

De werkgroep constateert dat er verschillen zijn tussen de gemeenten over hoe zij Caparis NV zien als aanbieder van deze producten en diensten, die niet voor rekening en risico van het collectief van de acht aandeelhouders van de vennootschap gezamenlijk aangeboden mogen worden. Een aantal gemeenten ziet Caparis NV als structurele partner in de uitvoering van de Participatiewet. Vormen van publiek/private samenwerking worden gezien als inzet voor de komende jaren. Voor alle gemeenten geldt dat ze niet bereid zijn om op voorhand structureel omzetgaranties af te spreken. Door de gemeenten is aangegeven in beginsel ook niet te willen deelnemen in de nieuwe activiteit door (deels) eigenaar en risicodragers te worden.

Deze nieuwe aanbieder wordt als belangrijke, maar niet als preferente partner gezien. De gemeenten hebben een duidelijke voorkeur voor inkoop via een openbare of onderhandse aanbesteding. Door een aantal gemeenten is aangegeven dat ze voornemens zijn om het Beschut Werken (P-wet) en de arbeidsmatige dagbesteding bij Caparis te willen inkopen (of dit al doen!). Voor de gemeenten geldt dat prijs/kwaliteit het belangrijkste criterium is naast de mogelijkheid maatwerkdiensten te leveren en –afspraken te maken.

Financiële en sociale consequenties 'nieuwe activiteit'

Het financiële en personele perspectief van de op termijn zelfstandige 'nieuwe activiteit' laat zich nu niet in beeld brengen omdat dit afhangt van wat de gemeenten (en derden) bereid zijn in te kopen. Het perspectief is dat op termijn de nieuwe activiteit voor eigen rekening en risico in de markt kan opereren. Dat is de opdracht en richting waar naartoe moet worden gewerkt. De gemeenten hebben aangegeven Caparis NV in het maken van deze beweging gedurende een nader te bepalen transitiefase te willen steunen door de inkoop van producten en diensten.

Positioneren 'nieuwe activiteit'

De wijze waarop de nieuwe activiteit in opbouw als zelfstandige activiteit in de markt kan worden geplaatst is vooralsnog buiten beschouwing gelaten. Hiervoor zijn verschillende modaliteiten en juridische figuren mogelijk die na verdere besluitvorming nader uitgewerkt moeten worden in het herstructureringsplan. Dit geldt ook voor wat met het oog op het financieel effect voor de gemeenten de beste positionering van de nieuwe activiteit is ten opzichte van Caparis NV. Op termijn ontvlechten uit de NV-structuur? Of vooralsnog binnen de huidige structuur houden en een manier bedenken waardoor baten en lasten van de nieuwe activiteit niet voor rekening van de acht aandeelhouders gezamenlijk komen? Bij het verder uitwerken van de verhouding tussen Caparis NV en de nieuwe activiteit is het financiële effect voor de gemeenten het belangrijkste criterium. In het op te stellen herstructureringsplan zullen hiervoor voorstellen moeten worden uitgewerkt. Het uiteindelijke doel is dat de nieuwe activiteit niet voor rekening en risico van alle acht aandeelhouders gezamenlijk opereert.

3.3 Besluit 3: Gezamenlijk Beschut Werken Bedrijf (SW)

Actiepunten gezamenlijk Beschut Bedrijf

Het bestuur van de GR heeft besloten de uitvoering van de sociale werkvoorziening, voor zover het sw-ers betreft die structureel aangewezen zijn op een werkplek binnen een

speciaal daarvoor ingerichte werkomgeving, gezamenlijk bij Caparis NV te willen blijven uitvoeren. Het gaat om mensen die structureel niet in een reguliere arbeidsomgeving kunnen werken. Het bestuur vindt het belangrijk dat de expertise en infrastructuur van Caparis voor deze groep sw-ers geborgd blijft in een publieke voorziening.

Op de langere termijn zal ook deze groep sw-werknemers door natuurlijk verloop geleidelijk verdwijnen. Het Beschut Werken Bedrijf zal, althans voor sw-medewerkers, op een verantwoorde wijze moeten mee krimpen met de uitstroom van sw-werknemers. Uit de reacties van de gemeenten concludeert de werkgroep dat de meeste gemeenten bereid zijn om het Beschut Werken Participatiewet alsmede de arbeidsmatige dagbesteding (WMO) in te kopen bij Caparis. Dit biedt de mogelijkheid om, voor zover het de sociale werkvoorziening betreft, via natuurlijk verloop geleidelijk te krimpen. En parallel daaraan gefaseerd te transformeren naar een beschutte voorziening voor nieuwe doelgroepen, die in volume naar verwachting kleiner zal zijn dan de huidige sw-doelgroep. Zoals gezegd, is het dan nodig dit proces zodanig in te richten dat gemeenten afzonderlijk afspraken kunnen maken en niet vanuit het collectief van de aandeelhouders risicodragend zijn.

In de tussenrapportage zijn de volgende actiepunten beschreven.

Acties Gemeenten	Acties Caparis
Als uitwerking van afbouwopties bij Caparis capaciteitsvragen op lopende opdrachten en/of frictiekosten tot gevolg heeft, dan geven gemeenten (ter overbrugging) aan welke extra opdrachten en/of inzet van tijdelijke werknemers zij bereid zijn aan Caparis te leveren om frictiekosten zoveel mogelijk te dempen.	- Caparis onderzoekt hoe in een blijvende (beschutte) voorziening voor de daartoe aangewezen specifieke groep SW'ers kan worden voorzien; - Caparis geeft aan hoe het verloop van deze specifieke groep SW-werknemers eruit ziet, wat dit betekent voor de infrastructuur de komende 3-5 jaar en hoe de kosten en opbrengsten op deze activiteiten zich naar verwachting zullen ontwikkelen; - Caparis geeft aan wat de gevolgen zijn voor het kaderpersoneel op deze activiteiten die op enig moment boventallig worden en komt met voorstellen hoe hiermee kan worden omgegaan.

Tabel 8: actiepunten uit tussenrapportage

Beeld van een gezamenlijk Beschut Werken Bedrijf

Module 3 maakt inzichtelijk wat het financiële en personele beeld is van een Beschut Werken Bedrijf. Immers: in deze rekenmodule is ervan uitgegaan dat alle activiteiten, behalve het Beschut Werken binnen een daarvoor ingerichte voorziening, uit Caparis verdwijnen. Wat overblijft, wordt in de rekenmodule beschouwd als het Beschut Werken Bedrijf. De werkgroep stelt voor deze ruime definitie van Beschut Werken te hanteren omdat het flexibiliteit biedt en voorkomen wordt dat op een rigide manier werkactiviteiten geheel of gedeeltelijk worden verkocht – en we continuïteit in het werk voor deze groep sw-werknemers kunnen garanderen.

Uit rekenmodule 3 het volgt het onderstaande personele en financiële perspectief.

Bezetting	2015	2016	2017	2018	2019
SW in fte	2310,6	2142,9	1506,1	1118,2	1074,7
Kader in fte	168,4	157,2	110,5	88,4	86,4

Tabel 9: personeel beeld Beschut Werken Bedrijf (bron: rekenmodule 3 Caparis NV)

	2015	2016	2017	2018	2019
NTW	21.402	19.711	11.871	7.416	7.184
Kosten	18.615	17.286	13.299	10.486	10.109
Resultaat excl bijzondere baten & lasten	2.787	2.425	-1.428	-3.070	-2.925
Bijzondere baten & lasten	0	570	2.301	3.104	0
Resultaat incl bijzondere baten & lasten	2.787	1.855	-3.729	-6.174	-2.925

Tabel 10: financieel beeld Beschut Werken Bedrijf (bron: rekenmodule 3 Caparis NV)

De rekenmodule van Caparis NV laat de volgende financiële effecten:

- de NTW zal substantieel dalen van € 19,7M in 2016 naar € 7,2M in 2019;
- de kosten van Caparis dalen van €17,3M in 2016 naar €10,1M in 2019;
- de herstructureringskosten worden tussen €3,11M en €7,05M geschat;
- vanaf 2017 zal het resultaat a.g.v. het afstoten van bedrijfsactiviteiten structureel negatief worden.

Tussenconclusie

Eerder is benadrukt dat de onderdelen van de strategische ontwikkelrichting in samenhang moeten worden gezien. Daar ligt naar het oordeel van de werkgroep de sleutel om het financieel negatieve perspectief zoveel mogelijk te beperken. Het Beschut Werken Bedrijf als eindperspectief is onderdeel van de strategische koers, en kan niet geïsoleerd worden gezien. Dit betekent dat het herstructureringsplan en de transformatieagenda een pakket aan maatregelen moet bevatten dat erop is gericht de kosten van een dergelijke beschutte voorziening zoveel mogelijk te beperken, bijvoorbeeld door op het juiste moment, onder de juiste voorwaarden en condities en voor een goede prijs bedrijfsonderdelen naar de markt te brengen.

Bevestigd wordt dat een Beschut Werken Bedrijf (per 2017) een verlieslatende activiteit zal zijn. Het bedrijf zal in 2019, zo valt in bovenstaande tabellen te lezen, een omvang kennen van 1074 fte aan sw-medewerkers. Het kaderpersoneel zal navenant mee moet krimpen met de afname aan sw-medewerkers. Zoals in bovenstaande tabellen gepresenteerd, is dit financiële beeld voor de gemeenten niet verantwoord. Positief geformuleerd is duidelijk gemaakt wat de opdracht moet zijn om de frictiekosten zoveel mogelijk te beperken.

De gemeenten hebben uitgesproken zich ervan bewust te zijn dat een beschutte voorziening structureel geld kost. De (eenmalige) opbrengsten die voortkomen uit het geheel of gedeeltelijk verkopen van bedrijfsactiviteiten zouden niet in de bedrijfsexploitatie moeten landen, maar kunnen gebruikt worden om de frictiekosten die voortkomen uit het bewegen naar een beschutte voorziening (sw) te drukken.

Hoofdstuk 4 Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

Met de besluitvorming in de GR over de strategische ontwikkelrichting is de opdracht van de gemeenten (in de GR) aan Caparis ten aanzien van de uitvoering van de Wsw gewijzigd. Met het gegeven dat de instroom in de sociale werkvoorziening is gestopt betekent deze keuze op lange termijn het einde van Caparis NV als uitvoerder van de Wsw. Daarnaast kiezen de gemeenten ervoor om de Participatiewet niet gezamenlijk uit te voeren. Dit noodzaakt tot verantwoorde versnelling in de afbouw van de sociale werkvoorziening door een herstructurering van de uitvoeringsorganisatie. De onderstaande conclusies zullen door de directie van Caparis moeten worden in uitgewerkt een herstructureringsplan. In zowel de planvorming als de realisatie zal de OR van Caparis NV haar adviserende rol ten volle moeten kunnen invullen.

Op basis van de drie samenhangende besluiten van het Dagelijks Bestuur van de GR over de strategische ontwikkelrichting voor de toekomstige sw-uitvoering, en de daaruit voortvloeiende gecontroleerde afbouw van uitvoeringsorganisatie Caparis NV, komt de werkgroep tot de volgende conclusies:

1. Een gecontroleerde versnelling in de afbouw van Caparis NV is mogelijk en verantwoord, maar zal een proces zijn van meerdere jaren;
2. Het tempo en de fasering van het herstructureringsproces zal mede bepalend zijn voor de hoogte van de frictiekosten;
3. Eerste stappen in de gecontroleerde en verantwoorde afbouw zijn op korte termijn mogelijk;
4. Gemeenten die gedeeltelijk zelf uitvoering willen geven aan de Wsw dragen bij aan de gewenste verantwoorde versnelling in de afbouw van de uitvoeringsorganisatie voor de sociale werkvoorziening;
5. Het benutten van de aanwezige expertise en infrastructuur door het opbouwen van een nieuwe op termijn zelfstandige activiteit (Participatiewet/WMO) waar gemeenten vrij kunnen inkopen lijkt kansrijk en biedt perspectief voor de medewerkers (kaderpersoneel) van Caparis NV;
6. Besluitvorming over wel of niet geheel of gedeeltelijk verkopen moet worden gewogen aan vooraf met de gemeenten (AVA en GR) overeengekomen toetsingscriteria;
7. Het kunnen garanderen van de werkgelegenheid voor de sw-werknemers en het zo veel als mogelijk beperken van frictie- en herstructureringskosten voor de gemeenten is daarbij van evident belang;
8. Een Beschut Werken Bedrijf (SW) waar de acht gemeenten gezamenlijk via de GR uitvoering willen blijven geven aan de sociale werkvoorziening bij Caparis NV zal op termijn als verlieslatende activiteit resteren;
9. Door tegelijkertijd aan het inzetten van korte termijn acties en maatregelen en het op te stellen herstructureringsplan te beginnen met het actief zoeken én creëren van kansen voor het geheel of gedeeltelijk verkopen van bedrijfsonderdelen, kunnen frictiekosten worden beperkt;
10. De gemeenten zijn bereid gedurende de meerjarige periode van herstructurering (transformatie) producten en diensten bij Caparis NV in te kopen om zo bij te dragen aan het beperken van herstructureringskosten;
11. Het herstructureringsproces zal een zoekproces zijn waarbij de gemeenten en het bestuur van de vennootschap, ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid, maar

vooral vanuit het gedeelde belang voor de sw-werknemers, gezamenlijk in blijven optrekken.

Aanbevelingen

1. Het is als eerste van belang dat de directie de opdracht krijgt de door de GR aangegeven strategische ontwikkelrichting te vertalen in een herstructureringsplan zodat de beweging concreet kan worden ingezet ;
2. Het herstructureringsplan zal ten volle moeten worden gesteund door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) en de Raad van Commissarissen van Caparis NV die – binnen de kaders van de strategische ontwikkelrichting van het bestuur van de GR zoals aangegeven in dit rapport – de toezichthoudende en controlerende rol moeten kunnen blijven vervullen;
3. Om korte lijnen te houden adviseert de werkgroep aanvullend op de bestaande formele sturings- en verantwoordingslijnen (P&C-cyclus) een praktische vorm van periodiek informeel overleg tussen het bestuur van de GR en het bestuur van de NV om de voortgang van het herstructureringsplan te monitoren;
4. Om de gezamenlijkheid tussen Caparis en de gemeenten (onderling) te onderstrepen, de communicatie te vergemakkelijken en om alle stakeholders aangesloten te houden op het proces beveelt de werkgroep aan tenminste eenmaal per jaar en zo nodig vaker bijeen te komen, bijvoorbeeld in de vorm van een mini-conferentie;
5. Aanvullend op de formele overleg- en contactmomenten waarop de OR haar rol en bevoegdheid ten volle moet kunnen uitoefenen richting de directeur, verdient het aanbeveling na te denken over de wijze waarop de OR ook op andere momenten adequaat aangesloten kan blijven op het herstructureringsproces;
6. Om concreet invulling te geven aan het (op onderdelen) zelf uitvoeren van de Wsw geven de gemeenten voor het einde van het jaar aan Caparis NV aan om welke werksoorten en hoeveel SE het gaat. Vervolgens kan de directie van Caparis NV en de gemeente voorbereidingen treffen en starten met de uitwerking van een voorstel dat aan het bestuur van de GR kan worden voorgelegd.