



Businessplan Westrom

met passie & durf naar resultaat

Def. concept versie 26 oktober 2017

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	1
LEESWIJZER	2
1 INLEIDING, SCOPE EN DOEL BUSINESSPLAN	3
1.1 AANLEIDING EN TERUGBLIK	3
1.2 SCOPE EN DOEL VAN HET BUSINESSPLAN, DE DOORKIJK EN DE GEWIJZIGDE TEKST GEMEENSCHAPPELIJKE REGELING WESTROM	4
2 HUIDIGE SITUATIE IN HISTORISCH PERSPECTIEF	6
2.1 LANDELIJKE ONTWIKKELINGEN IN WERKSOORTEN	6
2.2 LANDELIJKE ONTWIKKELING IN FINANCIËN	8
2.3 HUIDIGE SITUATIE BIJ WESTROM	10
3 MAATREGELEN KORTE TERMIJN VOOR UITVOERING Wsw (2018-2020)	13
3.1 BIEDEN VAN PASSEND WERK IN EEN VEILIGE WERKOMGEVING	13
3.2 MODERNISERING GEMEENSCHAPPELIJKE REGELING	15
3.3 VERBETEREN OPERATIONEEL RESULTAAT	16
3.4 VERFIJNEN RESULTAATSTURING OPDRACHTEN PARTICIPATIEWET	20
3.5 STURING RESULTATEN EN OPBRENGSTEN PRODUCTMARKTCOMBINATIES	21
4 FINANCIËN	22
5 RISICO –EN KANSENPARAGRAAF	24
 BIJLAGEN	 25
6 BIJLAGEN	26
6.1 BIJLAGE I. TOEGEVOEGDE WAARDE EN OPERATIONEEL RESULTAAT	26
6.2 BIJLAGE II. BENCHMARK MET COLLEGA-BEDRIJVEN	27
6.3 BIJLAGE III. UITGANGSPUNTEN BIJ BUSINESS PLAN MEERJARENCIJFERS	28
6.4 BIJLAGE IV: HUIDIGE INZET OP ARBEIDSONTWIKKELING	29

Leeswijzer

Het businessplan gaat in op de maatregelen voor de korte termijn en is opgebouwd uit vijf hoofdstukken en diverse bijlagen.

Hoofdstuk

1. In hoofdstuk 1 is de aanleiding voor het businessplan beschreven en is toegelicht welke doelen met het businessplan worden beoogd. Het hoofdstuk licht ook toe dat er in dit businessplan onderscheid wordt gemaakt in de korte termijn (2018 -2020) en de lange(re) termijn (2021 en verder).
2. Dit hoofdstuk beschrijft, vanuit historisch perspectief, de uitvoering van de sociale werkvoorziening in het algemeen en Westrom in bijzonder. Dit hoofdstuk biedt achtergrondinformatie waaraan zowel de korte termijn maatregelen (2018-2020) van hoofdstuk 3 als ook een doorkijk op de lange termijn (hoofdstuk **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**) kunnen worden gespiegeld.
3. Hoofdstuk 3 beschrijft welke maatregelen Westrom in 2018, 2019 en 2020 neemt, zowel op sociaal als ook op financieel terrein.
4. Dit vierde hoofdstuk beschrijft de financiële consequenties van dit businessplan.
5. Hoofdstuk 5 beschrijft de risico's en de kansen voor de nabije toekomst.

Bijlagen

6. In hoofdstuk 6 zijn vier bijlagen opgenomen.
 - 6.1 Bijlage I. Kerncijfers**
Deze eerste bijlage bevat een specificatie van de opbrengsten en de formatie Wsw.
 - 6.2 Bijlage II. Benchmark met collega-bedrijven**
De tweede bijlage bevat een benchmark met twee collega bedrijven.
 - 6.3 Bijlage III. Uitgangspunten bij Business Plan meerjarencijfers**
Deze bijlage beschrijft de uitgangspunten voor de meerjarencijfers als opgenomen in het Businessplan.
 - 6.4 Bijlage V: Huidige inzet op arbeidsontwikkeling**
Bijlage vier geeft inzicht in de producten en diensten die bij arbeidsontwikkeling worden gehanteerd.

1 Inleiding, scope en doel businessplan

Voor u ligt het Businessplan van de Gemeenschappelijke Regeling Westrom (GRW). Dit plan is een verdere uitwerking van de Strategienota 2018 – 2020. Dit businessplan gaat in op de maatregelen die op de korte termijn worden genomen om de Wet sociale werkvoorziening (hierna Wsw) zo goed mogelijk binnen de sociale en financiële kaders van de deelnemende gemeenten uit te voeren. Naast dit plan wordt er middels een separaat document ook een doorkijk gegeven op de ontwikkeling van Westrom voor de langere termijn. Deze doorkijk geeft de eigenaren van Westrom, de deelnemende gemeenten, zicht op de mogelijkheden om ook op langere termijn de uitvoering van de sociale werkvoorziening efficiënt uit te voeren en eventueel de kennis en infrastructuur te benutten voor andere inwoners met een arbeidsbeperking en/of inwoners met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt.

1.1 Aanleiding en terugblik

Op 1 januari 2015 is de instroom in de Wsw beëindigd en heeft het Rijk besloten om de rijksbijdrage in een aantal jaren te verminderen met ongeveer € 5.000 per fte (van circa € 27.500 naar circa € 22.500). Daarbij is bepaald dat gemeenten verantwoordelijk blijven voor de uitvoering van de Wsw totdat de laatste Wsw-medewerker met pensioen is gegaan. Gemeenten staan voor een belangrijke uitdaging. Het goed blijven uitvoeren van de Wsw met minder middelen voor een steeds verder afnemende doelgroep. Tegelijk met het beëindigen van de instroom is de Participatiewet (hierna PW) ingevoerd. Deze wet vergroot de verantwoordelijkheid van gemeenten voor inwoners met een arbeidsbeperking en maakt gemeenten verantwoordelijk voor nieuw beschut. Alle gemeenten in Nederland moeten als gevolg van de nieuwe wetgeving bezien hoe zij de uitvoering van de PW en de Wsw willen (her-)inrichten.

Beëindigen fusie

De vijf aan Westrom deelnemende gemeenten staan ook voor deze uitdaging. In 2015 en 2016 heeft het bestuur van Westrom daarom laten onderzoeken of een fusie met De Risse tot de mogelijkheden behoort. In november 2016 is het fusieproces beëindigd. Gedurende en voortvloeiend uit het fusieproces zijn wel maatregelen genomen die bijdragen aan een meer toekomstbestendige uitvoering van de Wsw. Het vierkante meter gebruik (huisvesting) is verminderd door verkoop van vastgoed en Westrom heeft zich bezonnen op de deelname aan de joint ventures.

Strategienota

Met het beëindigen van het fusieproces met De Risse staan de deelnemende gemeenten nog steeds voor de vraag hoe zij een toekomstige uitvoering van de Wsw, al dan niet in combinatie met de PW, moeten inrichten. Na het beëindigen van de fusie hebben het bestuur en de directie van Westrom in het voorjaar van 2017 met de raden van de deelnemende gemeenten gesproken om hen te informeren over de actuele stand van zaken bij Westrom. Daarbij is met de raden gedeeld met welke taken een zelfstandig Westrom een bijdrage kan leveren aan de uitvoering van de PW en de Wsw van de deelnemende gemeenten. Daarbij is ook aangegeven hoe deze uitvoering een bijdrage kan leveren aan de financiële uitdagingen van de nieuwe wetgeving. Westrom heeft dit vastgelegd in de strategienota. Daarin is beschreven dat Westrom een uitvoeringsorganisatie van en voor de gemeenten is en dat daarbij een primaire en een secundaire doelgroep wordt onderscheiden.

Vervolg op strategienota

De strategienota is op 28 juni 2017 als definitief concept vastgesteld door het algemeen bestuur van Westrom. Daarbij heeft het bestuur aan de directie van Westrom de opdracht gegeven om een businessplan op te

stellen. Dit businessplan wordt samen met de strategienota, de doorkijk en de aangepaste tekst van de Gemeenschappelijke Regeling Westrom (hierna GRW) als totaalpakket aan de gemeenteraden aangeboden.

Klankbordgroep Westrom

(Het bestuur van) Westrom heeft in juni 2017 bij de behandeling van de begroting 2018 laten weten dat zij de gemeenteraden nadrukkelijk wil betrekken bij toekomstige ontwikkelingen. In het kader van de opdracht om een businessplan op te stellen, heeft dit geleid tot het instellen van een Klankbordgroep van raadsleden. De werkwijze van de klankbordgroep is vastgelegd in het 'plan van aanpak Klankbordgroep Westrom'. Op basis van dit plan van aanpak hebben in september en oktober 2017 met begeleiding van extern adviseur Wim Schreuders drie bijeenkomsten plaatsgevonden. De klankbordgroep heeft waardevolle input geleverd voor de totstandkoming van dit Businessplan.

1.2 Scope en doel van het businessplan, de doorkijk en de gewijzigde tekst Gemeenschappelijke Regeling Westrom

Scope

Dit businessplan richt zich sec op de korte termijn (2018, 2019 en 2020). De doorkijk voor de langere termijn (2021 en verder) wordt geschetst in een apart document. Het businessplan beschrijft de maatregelen die worden genomen om op korte termijn de huidige uitvoering zo goed mogelijk binnen de sociale en financiële kaders te doen plaatsvinden.

Doelen businessplan, doorkijk en gewijzigde tekst GR Westrom

Het businessplan, de doorkijk en de gewijzigde tekst van de GRW bieden de aan Westrom deelnemende gemeenten:

1. inzicht in de problematiek van de huidige uitvoering van de sociale werkvoorziening in historisch perspectief en de maatregelen die in verband daarmee in 2018, 2019 en 2020 worden genomen en uitgevoerd om de sociale werkvoorziening binnen de sociale en financiële kaders van de gemeenten uit te voeren. Ten aanzien van het financiële kader geldt dat Westrom zich daarbij ten doel stelt om de gemeentelijke bijdrage voor de uitvoering van de sociale werkvoorziening zoveel mogelijk te beperken;
2. inzicht in de huidige opdrachten van de deelnemende gemeenten (in het kader van de Wsw en de PW) en de wijze waarop Westrom in de (financiële-)administratie onderscheid maakt in resultaten en kosten;
3. een geactualiseerde tekst van de gemeenschappelijke regeling die past bij de huidige uitvoeringsopdracht van Westrom, voldoet aan de nieuwe wet- en regelgeving en ruimte biedt voor verbreding van de opdracht van Westrom;
4. een doorkijk op een duurzame en financieel verantwoorde uitvoering van de Wsw en (delen) van de PW, als het gaat om inwoners met een arbeidsbeperking en/of grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

Toelichting op de vier doelen

Gemeenten en gemeenteraden hechten veel waarde aan een goede uitvoering van de Wsw, niet in de laatste plaats omdat voor (een deel van) de Wsw-medewerkers geldt dat het om een kwetsbare doelgroep gaat. Westrom heeft veel kennis en expertise opgebouwd als het gaat om de dienstverlening aan deze inwoners. Het is belangrijk dat de opgebouwde kennis en expertise behouden blijven. Niet alleen voor de Wsw-medewerkers, maar ook voor de nieuwe doelgroepen arbeidsbeperkten. Het grote belang dat gemeenten er aan hechten laat echter onverlet dat gemeenten van de uitvoeringsorganisatie mogen en moeten eisen dat de uitvoering binnen de sociale en financiële kaders van de gemeenten plaatsvindt. Op beide vlakken staat de

uitvoeringsorganisatie op dit moment voor belangrijke uitdagingen. Bij het nemen van maatregelen heeft Westrom echter wel te maken met kaders die voortvloeien uit het verleden. Voor een goed begrip is het daarom belangrijk om de uitdagingen van vandaag te plaatsen in dat historisch perspectief. Om die reden is in dit bedrijfsplan ook het historisch perspectief opgenomen.

Westrom voert voor alle deelnemende gemeenten de volledige Wsw uit. Daarnaast worden voor de deelnemende gemeenten ook taken uitgevoerd voor de PW. De tweede categorie taken moet financieel goed worden onderscheiden van de uitvoering van de sociale werkvoorziening. Dit businessplan geeft inzicht in de wijze waarop Westrom hiermee om (wil) gaat(n).

De huidige tekst van de gemeenschappelijke regeling dateert van 1 september 2007. De tekst is geactualiseerd en aangepast aan de nieuwe Wet gemeenschappelijke regelingen.

De deelnemende gemeenten en Westrom hebben een toekomstperspectief nodig voor de uitvoering van de sociale werkvoorziening. Het staat vast dat de gemeenten de uitvoering moeten (her-)inrichten om een duurzame uitvoering van de sociale werkvoorziening te kunnen garanderen. Vanuit het doel van de wet is het logisch dat daarbij de relatie wordt gezocht met de uitvoering die verband houdt met de PW. In een apart document is daarom een doorkijk voor de deelnemende gemeenten geschetst. Dit document wordt u als handreiking aangeboden om binnen uw eigen gemeente en samen met de andere deelnemende gemeenten in de toekomst het gesprek aan te gaan over de wijze waarop u de uitvoeringstaken in de toekomst wilt (her-)inrichten.

2 Huidige situatie in historisch perspectief

In dit hoofdstuk wordt geschetst hoe de uitvoering van de sociale werkvoorziening zich landelijk heeft ontwikkeld in de loop der tijd en voor welke financiële uitdagingen uitvoeringsorganisaties voor de Wsw staan. Vanuit dit landelijk perspectief wordt de relatie met Westrom gelegd.

2.1 Landelijke ontwikkelingen in werksoorten

2.1.1 Invoering wet sociale werkvoorziening in 1969

De wet sociale werkvoorziening is in 1969 ingevoerd. Aan deze invoering ging veel vooraf. Al voor 1900 kende men in Nederland 'werkverschaffing voor gehandicapte mensen'. Dit waren tot in de jaren vijftig van de vorige eeuw vooral particuliere werkplaatsen op basis van initiatieven van o.a. ouders van gehandicapten en kerkelijke instellingen. In doorgaans kleine werkplaatsen werden eenvoudige werkzaamheden verricht, waarbij allerlei producten werden gemaakt die in de omgeving werden verkocht. Het was ook in die tijd voor gehandicapte mensen niet vanzelfsprekend om buitenshuis te werken en een eigen salaris te verdienen. Daarnaast was er door de Tweede Wereldoorlog ook voor de vele oorlogsinvaliden aangepast werk nodig en ontstond de noodzaak eenvoudig fabrieksmatig werk te realiseren. Na het advies van de minister van Sociale Zaken in 1949 aan de gemeenten om G.S.W. (Gemeentelijke Sociale Werkvoorziening) bedrijven te stichten, werd in 1950 gestart met de oprichting van Centrale werkplaatsen. Op 1 januari 1950 werd de Gemeentelijke Sociale Werkvoorziening (G.S.W.) ingevoerd voor de in eerste instantie langdurig werklozen en lichamelijk gehandicapten en vanaf 1955 ook voor mensen met een verstandelijke beperking. De invoering van de landelijke wet sociale werkvoorziening betekende in 1969 voor mensen met een arbeidsbeperking een enorme stap voorwaarts. Het gaf hen kansen op een zo normaal en zelfstandig mogelijk leven.

2.1.2 Nieuwe wetgeving 1998

In 1998 werd de nieuwe wet sociale werkvoorziening ingevoerd met de volgende hoofdlijnen: een nauwkeurigere omschrijving van de doelgroep, aanscherping van de indicatiecriteria, ruimere plaatsingsmogelijkheden, normalisering van de arbeidsverhoudingen en (weer later) onafhankelijke en objectieve indicering. Dat was nodig, omdat gebleken was dat in tijden van werkloosheid er soms te snel naar het middel van de sociale werkvoorziening werd gegrepen. De toen ingestroomde medewerkers zijn inmiddels allemaal met pensioen, maar dit soort aanstellingen wordt nog steeds als schoolvoorbeeld genoemd van hoe het destijds niet had mogen gebeuren. Als gevolg van de nieuwe wet werd in 1998 ook het begeleid werken op een passende werkplek bij een 'gewoon' bedrijf met begeleiding door een jobcoach ingevoerd. Onder de nieuwe wet is, in de loop der jaren, de beleids- en financiële verantwoordelijkheid steeds meer bij de gemeenten gelegd. Op 1 januari 2015 is met de invoering van de Participatiewet de instroom in de sociale werkvoorziening beëindigd.

Wet 1998 nog steeds van toepassing

Met de invoering van de Participatiewet is de instroom in de Wsw gestopt. De Wsw blijft echter van kracht voor de bestaande groep Wsw-medewerkers. De Wsw-medewerkers behouden hun rechten en plichten. De wet is dus niet vervangen dan wel opgeheven door de invoering van de PW. De wet is wel op onderdelen aangepast. Als gevolg daarvan blijven gemeenten, tot het moment waarop de laatste Wsw-medewerker is uitgestroomd, verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wsw met toepassing van het daarvoor geldende wettelijk regiem. Dit betekent onder andere dat het college van B&W een inwoner die geïndiceerd is, een dienstbetrekking moet aanbieden voor het verrichten van arbeid onder aangepaste omstandigheden (artikel 2 lid 1 Wsw). Het eerste lid van artikel 3 van de Wsw bepaalt dat deze arbeid is gericht op het behouden dan wel bevorderen van de arbeidsbekwaamheid van de werknemer, mede met het oog op het kunnen gaan verrichten van arbeid onder normale omstandigheden.

2.1.3 Ontwikkeling Wsw-bedrijven

Gemeenten hebben op basis van de wet sociale werkvoorziening SW-bedrijven opgericht. In de regel in samenwerking met andere gemeenten in de regio door het oprichten van een openbaar lichaam op basis van een gemeenschappelijke regeling. Die bedrijven hebben in de loop der jaren een enorme ontwikkeling door- gemaakt en veranderden van eenvoudige kleinschalige werkplaatsen tot soms forse bedrijven met een zeer gevarieerd diensten- en werkaanbod. Soms met eigen productie die op de markt werden gebracht: fietsdra- gers, tapijten, strijkplanken. De werkzaamheden die in de regel worden verricht zijn: assemblage, verpakken, facilitaire diensten, drukwerk, groenaanleg en onderhoud, catering, administratie, postbezorging etc.

De afgelopen tien tot vijftien jaren hebben de meeste SW-bedrijven hun koers verlegd. Zij zijn zich meer en meer gaan inzetten op detacheren (individueel of in groepsverband) en het werken op locatie (WOL) bij re- guliere werkgevers. In dat laatste geval verricht het SW-bedrijf met Wsw-medewerkers op de locatie van de reguliere werkgever een bepaalde 'klus' en levert daarbij zelf de voorwerkers en de begeleiding. Vrijwel alle SW-bedrijven organiseren daarnaast ook nog zelf werk op de eigen locatie. Dat doen zij voor Wsw-mede- werkers die een beschermde/beschutte omgeving nodig hebben. Dit wordt meestal 'intern beschut' genoemd. In de regel hebben deze medewerkers een lagere loonwaarde, maar dat hoeft niet altijd zo te zijn. Ook een medewerker met een hoge arbeidsproductiviteit kan een prikkelarme of beschermde omgeving nodig hebben. Binnen een dergelijke omgeving kan hij wel een toegevoegde waarde leveren, waartoe hij buiten het bedrijf niet in staat is.

2.1.4 Een derde van de Wsw-doelgroep is aangewezen op intern beschut

Het kennisdocument 'beschut werk'¹ gaat er van uit dat tot de Wsw-doelgroep ook mensen horen die (met begeleiding) wel bij een reguliere werkgever kunnen werken. Daarbij wordt gedacht aan begeleid werken of een individuele- of groepsdetachering. Het kennisdocument gaat er van uit dat ongeveer 1/3 van de Wsw- ers uitsluitend beschut kan werken.

In datzelfde document is toegelicht dat de PW er daarom van uitgaat dat er in Nederland een structurele behoefte (landelijk) is van ruim 30.000 beschutte werkplekken² tegen een gemiddeld dienstverband van 31 uur per week. De Wsw kende op 1 januari 2015 ongeveer 90.000 plekken. Om die reden zijn de beoorde- lingscriteria voor beschut werk onder de PW (nieuw beschut) strikter dan de beoordelingscriteria voor de instroom in de Wsw.

2.1.5 Verbreding doelgroep

Veel Wsw-bedrijven zijn in de afgelopen 10 tot 15 jaar hun uitvoering gaan richten op een bredere doelgroep. De kennis en infrastructuur van het Wsw-bedrijf is ook benut voor re-integratie en toeleiding naar werk voor bijstandsgerechtigden. Al dan niet met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

¹ Dit kennisdocument is een uitgave van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en tot stand geko- men in samenwerking met de Programmaraad (feb 2017)

² In het recent regeerakkoord van oktober 2017 wordt het budget voor activering van en dienstverlening aan mensen in een kwetsbare positie verhoogd, waarmee voor 20.000 **extra** personen de mogelijkheid voor beschut werk ontstaat.

2.2 Landelijke ontwikkeling in financiën

In deze paragraaf wordt het bedrijfseconomisch model van de sociale werkvoorziening toegelicht. Het bedrijfseconomisch model van de sociale werkvoorziening bestaat uit twee componenten:

1. het operationeel resultaat moet het subsidieresultaat compenseren;
2. het lagere operationele resultaat van beschut werk, wordt gecompenseerd door werkvormen die een hoger operationeel resultaat opleveren (solidariteit tussen werkvormen).

2.2.1 Operationeel resultaat compenseert subsidieresultaat

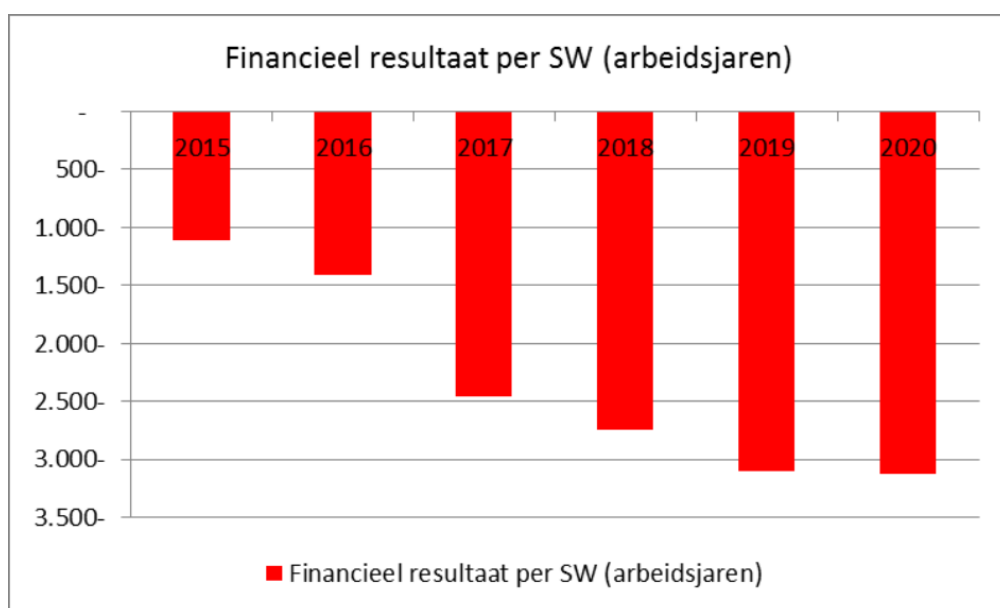
Het resultaat van de uitvoering van de sociale werkvoorziening bestaat uit twee componenten:

1. *het subsidieresultaat.*
Het subsidieresultaat is het saldo van de rijksbijdrage en de salarissen van de Wsw-medewerkers.
2. *het operationeel resultaat uit de bedrijfsvoering.*
Dit is het saldo van de opbrengsten van werkzaamheden die Wsw-medewerkers uitvoeren en de gemaakte kosten.

Het onderscheid in subsidie- en operationeel resultaat en het zicht daarop is belangrijk voor gemeenten. Het subsidieresultaat kunnen Wsw-uitvoeringsorganisaties niet beïnvloeden. Het operationeel resultaat wel. Idealiter is het saldo van subsidieresultaat en operationeel resultaat 'nul' of (nog beter) positief. Het tenminste op 'nul' uitkomen is de leidende gedachte bij de uitvoering van de sociale werkvoorziening en het Rijk gaat hier tot op dit moment nog steeds vanuit.

Door het stopzetten van de instroom in de sociale werkvoorziening en het steeds verder afnemen van de Rijksbijdragen is het echter voor vrijwel alle Wsw-bedrijven in Nederland niet (meer) mogelijk om dit te realiseren. Nagenoeg alle gemeenten in Nederland moeten vanuit het participatiebudget of de algemene middelen extra bijdragen aan de uitvoering van hun sociale werkvoorziening.

Gemiddeld bedraagt het negatief subsidieresultaat circa - € 3.000,- (cijfer gebaseerd op de Cedris benchmark 2015). Dat betekent dat gemeenten in Nederland per Wsw-medewerker circa € 3.000,- tekort komen om de salarissen te betalen. De meeste Wsw-bedrijven in Nederland lukt het niet om dit tekort met het operationeel resultaat om te zetten in een 'nul' of positief resultaat. Gemiddeld bedraagt het operationeel resultaat € 460.



2.2.2 Onderlinge solidariteit werkvormen

De Wsw-medewerkers dragen door hun werkzaamheden bij aan het operationeel resultaat. In vrijwel alle Wsw-uitvoeringsorganisaties en ook bij Westrom gebeurt dat in verschillende werkvormen:

1. *Begeleid werken*

Als medewerkers via begeleid werken bij een reguliere werkgever in dienst zijn, betaalt deze werkgever zijn salaris en betaalt Westrom een loonkostensubsidie aan de werkgever. De subsidie is lager dan de rijksbijdrage per fte en met dit verschil wordt de loonwaarde van de medewerker in omzet vertaald (na aftrek van de kosten van begeleiding);

2. *Individuele detachering*

Als medewerkers individueel gedetacheerd zijn naar een werkgever, betaalt deze werkgever een detacheringsvergoeding gebaseerd op een uurtarief. Westrom factureert maandelijks en op deze wijze draagt de loonwaarde van gedetacheerde medewerkers bij aan de omzet;

3. *Groepsdetachering*

Dit is op een vergelijkbare wijze het geval bij groepsdetachering. In die gevallen wordt voor een groep personen gefactureerd;

4. *Werken op locatie*

Bij werken op locatie (WOL) is de situatie anders. In die situatie heeft Westrom een karwei/klus aangenomen op de locatie van een opdrachtgever. Er is omschreven wat er in welke tijdspanne moet worden geleverd en Westrom voert met eigen begeleiding bij de werkgever de werkzaamheden uit. Daarbij bepaalt Westrom hoeveel manuren Wsw daarbij worden ingezet. De 'aanneemsom' voor de werkzaamheden vormt de omzet van Westrom;

5. *Intern beschut*

Westrom kent ook een interne productieomgeving. Westrom spreekt dan met een opdrachtgever af om een product of dienst te vervaardigen/leveren op de locatie van Westrom zelf. In de interne productieomgeving gaat het vooral om verpakkings-, assemblage- en montagewerkzaamheden maar er worden ook dozen vervaardigd en er wordt textiel verzorgd (wasserij). Westrom levert arbeid, zorgt voor materialen en machines, krijgt de grondstoffen in de regel aangeleverd en levert het product af conform de afgesproken specificaties. De opbrengst van de producten vormt hierbij de omzet voor Westrom.

Bij Wsw-bedrijven worden de verschillende werkvormen vaak productmarktcombinaties (PMC's) genoemd. Ook Westrom hanteert deze term. Wsw-uitvoeringsorganisaties zetten in de regel in op het zo regulier mogelijk werken. Bij voorkeur werken Wsw-medewerkers via begeleid werken of een individuele detachering bij een reguliere werkgever. Als dat (nog) niet lukt, werken Wsw-medewerkers via een groepsdetachering of via werken op locatie bij een externe werkgever. Als ook dat niet mogelijk is, organiseert een Wsw-uitvoeringsorganisatie intern beschut werk. In dit verband wordt ook wel gesproken van een werkladder waarbij begeleid werken de 'hoogste' trede op de ladder is. Voor al deze werkvormen vraagt de Wsw-uitvoeringsorganisatie van de werkgever/inlener/opdrachtgever een marktconforme vergoeding voor de arbeid die door de Wsw-medewerkers wordt geleverd. Het geheel van competenties van een Wsw-medewerker bepaalt waar hij kan worden ingezet en welke vergoeding derden daarvoor direct (detachingsvergoeding) of indirect (factuur geleverd product) betalen.

Onderlinge compensatie

Gemiddeld genomen dragen werkvormen die hoog op de werkladder staan, meer bij aan het resultaat dan werksoorten die lager op de werkladder staan. Daar zijn ook uitzonderingen op. Grosso modo zijn interne verpakkings- en montagewerkzaamheden dus sneller verliesgevend en wordt dit gecompenseerd door de opbrengst van begeleid werken en detachering. Dit compensatiemodel vloeit voort uit het gegeven dat er grote verschillen in inzetbaarheid en loonwaarde zijn tussen de Wsw-medewerkers. Als die verschillen er niet

zouden zijn, zou bedrijfseconomisch afscheid kunnen worden genomen van werksoorten die niet of niet voldoende bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Die lijn kan niet worden gevolgd omdat de wet sociale voorziening vereist dat alle Wsw-medewerkers passende arbeid wordt geboden op het eigen niveau.

2.3 Huidige situatie bij Westrom

In deze paragraaf wordt achtereenvolgens ingegaan op:

- De relatie tussen de landelijke ontwikkeling en de ontwikkeling bij Westrom als het gaat om de uitvoering van de sociale werkvoorziening;
- De uitbreiding van het takenpakket buiten de sociale werkvoorziening;
- De ontwikkeling van het subsidie- en operationeel resultaat;
- De verdeling in werkvormen bij Westrom.

2.3.1 Ontwikkeling Westrom als uitvoeringsorganisatie voor de Wsw

Westrom heeft, net als andere Wsw-uitvoeringsorganisaties, rond de eeuwwisseling de koers verlegd. Ook Westrom zet zich in op het zoveel mogelijk individueel detacheren van Wsw-medewerkers en het zoveel mogelijk Wsw-medewerkers laten werken bij reguliere werkgevers. Westrom heeft op dit moment nog zo'n 40% van het totale aantal Wsw-medewerkers op de eigen locatie (De Hanze) aan het werk (zie ook paragraaf 2.3.4 hierna). Westrom hanteert de koers dat haar portfolio een mix van productmarktcombinaties (PMC's) bevat. Zowel PMC's die nodig zijn voor intern beschut als ook PMC's waarin mensen werken die via detachering of werken op locatie in het reguliere bedrijfsleven werkzaam kunnen zijn.

2.3.2 Uitbreiding van het takenpakket buiten de sociale werkvoorziening

De vijf in de GRW deelnemende gemeenten hebben allen de volledige uitvoering van de Wsw aan Westrom opgedragen. Daarnaast kennen de gemeenten ook opdrachten in het kader van de uitvoering van de PW aan Westrom toe:

1. *Roermond*
De gemeente Roermond geeft aan Westrom op basis van een lumpsum financiering de opdracht om een afgesproken aantal trajecten voor de doelgroep 20% tot 80% van het wettelijk minimumloon (WML) uit te voeren. Voor Roermond gaat het in 2017 om een bedrag van € 800.000,-. Daarnaast kent Roermond ook de uitvoering van nieuw beschut toe aan Westrom. De financiering van deze werkvorm valt buiten de lumpsum.
2. *Maasgouw, Echt-Susteren en Roerdalen (MER-gemeenten)*
De MER-gemeenten geven aan Westrom op basis van een lumpsum financiering de opdracht om een afgesproken aantal trajecten voor de doelgroep 20% tot 80% WML uit te voeren. Voor de MER-gemeenten gaat het om € 275.000,-. Ook de MER-gemeenten laten nieuw beschut door Westrom uitvoeren.
3. *Leudal*
De gemeente Leudal geeft aan Westrom op basis van een lumpsum financiering de opdracht om een afgesproken aantal trajecten voor de doelgroep 20% tot 80% WML uit te voeren. Voor Leudal gaat het om € 75.000,-. Ook Leudal heeft het voornemen om nieuw beschut bij Westrom te laten uitvoeren.

In totaal voor alle gemeenten gaat het dus om € 1.150.000,- lumpsum financiering. Met deze financiering wordt de dienstverlening voor gemiddeld 400 cliënten uitgevoerd.

2.3.3 De ontwikkeling van het subsidie- en operationeel resultaat

Subsidieresultaat 2017

In onderstaande tabel is de bandbreedte van subsidieresultaten zoals deze voorkomen in Nederland opgenomen. De prognose voor het SW-subsidieresultaat van Westrom in 2017 bedraagt **-/- € 3.140,-**.

	<i>Subsidieresultaat per fte in 2015 circa</i>	<i>Subsidieresultaat per fte in 2016 circa</i>
Laagste in NL	- € 1.500,-	- € 1.200,-
Hoogste in NL	- € 5.000,-	- € 5.000,-
Gemiddeld	- € 3.000,-	- € 3.200,-

Tabel: Cijfers brancheorganisatie Cedris

Voor elke Wsw-uitvoeringsorganisatie geldt dat de Rijksbijdrage per fte gelijk is. Het verschil in subsidieresultaat tussen de uitvoeringsorganisaties wordt uitsluitend veroorzaakt door verschillen in de aan de Wsw-medewerkers toegekende salarissen. Voor elke Wsw-uitvoeringsorganisatie geldt dat er *destijds* goede redenen zijn geweest voor bestuurders om akkoord te gaan met de toegekende salarissen. Het overzicht laat echter wel zien dat hierdoor *vandaag* de bedrijfseconomische opgave (zie paragraaf 2.2.1) van Wsw-uitvoeringsorganisaties grote verschillen kan vertonen. Het is dus niet mogelijk om een benchmark uit te voeren voor het subsidieresultaat. Het subsidieresultaat is voor een Wsw-uitvoeringsorganisatie niet beïnvloedbaar en vormt een vast gegeven.

De ontwikkeling van het subsidieresultaat (2018 en verder)

In onderstaande tabel is een doorrekening gemaakt van de ontwikkeling van het subsidieresultaat van Westrom. Daarbij is rekening gehouden met twee bewegingen die zich voordoen:

- de afname van het aantal Wsw-medewerkers als gevolg van pensionering en andere uitstroom;
- de afname van de Rijksbijdrage tot en met 2021 (daarna daalt de Rijksbijdrage niet verder).

Onderstaande tabel is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- tot en met 2021 conform primaire begroting 2018 echter aangepast met nieuwe subsidiebedragen uit de septembercirculaire 2017;
- vanaf 2022 geen indexatie loonkosten en subsidiebedrag per SE bevroren op peil 2022;

<i>jaar</i>	<i>subsidieresultaat (totaal)</i>	<i>Subsidieresultaat per SE</i>	<i>jaar</i>	<i>subsidieresultaat (totaal)</i>	<i>Subsidieresultaat per SE</i>
2018	-4.471.328	-4.721	2024	-5.401.869	-7.501
2019	-5.568.975	-6.094	2025	-4.790.524	-7.112
2020	-6.156.644	-7.050	2026	-4.255.388	-6.765
2021	-6.346.145	-7.549	2027	-3.494.183	-6.027
2022	-6.185.127	-7.746	2028	-2.858.776	-5.310
2023	-5.770.243	-7.566			

Toelichting op de tabel

De tabel laat zien dat het negatief subsidieresultaat de komende jaren eerst nog verder toeneemt en daarna, vooral als gevolg van de daling van het aantal Wsw-medewerkers, gaat afnemen.

De praktijk van de laatste jaren laat echter zien dat het Rijk telkens een hogere rijksbijdrage vaststelt vanwege prijsontwikkelingen. Dit leidt er toe dat in de meicirculaire van het betreffende jaar steeds een hogere rijksbijdrage per persoon wordt vastgesteld en er sprake is van een meevaller. Dit maakt niet alleen het opstellen

van een realistische begroting heel lastig, maar het geeft steeds een vertroebeld en onnodig extra negatief beeld van de uitvoering van de sociale werkvoorziening.

Operationeel resultaat

Gemiddeld hebben Wsw-uitvoeringsorganisaties een operationeel resultaat van € 460,-- per fte. Vanuit dit gemiddelde bezien is duidelijk dat voor de meeste Wsw-bedrijven een 'nul'-resultaat een onmogelijke opgave is. Voor Westrom bedraagt dit (incl. een gemeentelijke bijdrage voor huisvesting) € 840,--.

Het subsidieresultaat is door Westrom niet beïnvloedbaar en blijft in deze paragraaf buiten beschouwing. Het negatieve subsidieresultaat (Rijksbijdrage +/- salarissen) bedraagt in 2017 voor Westrom in totaal +/- € 3.088.000,-- oplopend naar +/- € 6.156.000,-- in 2020. Na 2021 neemt het negatieve subsidieresultaat in absolute zin langzaam af als gevolg van het feit dat het aantal mensen in de Wsw afneemt en het tekort per persoon niet verder oploopt.

Het operationeel resultaat (de toegevoegde waarde) bedraagt in 2017 voor Westrom in totaal € 831.000,--. Hierin is de extra bijdrage van de gemeenten voor de huisvesting verdisconteerd. In 2020 wordt uitgegaan van een operationeel resultaat van € 1.307.000,--.

Gezien de hoogte van het (negatieve) subsidieresultaat en gelet op de minimaal benodigde infrastructuur is volledige compensatie door het operationeel resultaat niet mogelijk. Wel kan verbreding van het takenpakket voorkomen dat de overhead gaat drukken op een steeds kleiner wordende doelgroep.

2.3.4 De verdeling in werkvormen en productmarktcombinaties

In onderstaand overzicht is per werkvorm beschreven welke productmarktcombinaties (PMC's) Westrom kent en hoeveel Wsw-medewerkers daarin werken.

Werkvorm	Productmarktcombinatie	% Wsw-medewerkers	Landelijk % (2015)
Begeleid werken	In dienst van werkgever	22%	22%
Individuele detachering	Conciërge, magazijnmedewerker, administratie medewerker, bedrijfsbeveiliging		
Groepsdetachering	Groen, facilitair, post	43%	38%
Werken op locatie	Logistiek, schilders, productie, serviceteams		
Intern beschut	Wasserij, assemblage, montage en bewerken, verpakken	35%	40%

3 Maatregelen korte termijn voor uitvoering Wsw (2018-2020)

In dit hoofdstuk zijn de maatregelen opgenomen die er op korte termijn aan bijdragen dat de sociale en financiële uitdagingen van Westrom ook op de lange(re) termijn het hoofd kunnen worden geboden. Met de hieronder beschreven korte termijn maatregelen wordt de basis verstevigd voor het realiseren van het perspectief voor de langere termijn.

De maatregelen spitsen zich toe op de volgende aspecten:

- Bieden van passend werk in een veilige werkomgeving;
- Modernisering gemeenschappelijke regeling;
- Verbeteren operationeel resultaat;
- In samenwerking met gemeenten verfijnen resultaatsturing opdrachten Participatiewet.
- Versterken sturing opbrengsten en kosten per productmarktcombinatie;

Bij de maatregelen zijn doelstellingen geformuleerd waarin de te bereiken resultaten zo 'smart' mogelijk zijn geformuleerd.

3.1 Bieden van passend werk in een veilige werkomgeving

In het voorjaar van 2017 werd duidelijk dat Westrom meer aandacht moet besteden aan de arbeidsomstandigheden en bejegening van de Wsw-medewerkers, specifiek die medewerkers die in een groepsdetachering aan de slag zijn bij Prio Verve. Directe aanleiding waren de signalen dat er klachten zijn over pesten en intimidatie op de werkvloer bij groen- en schoonmaakbedrijf Prio Verve, een joint venture van De Risse, commercieel partner Vebego en Westrom. De directie van Westrom is nagegaan of de systematische check op de arbeidsomstandigheden adequaat is, goed wordt uitgevoerd en of de opvolgende maatregelen het beoogde effect hebben.

Systematische check op arbeidsomstandigheden

Op het terrein van de arbeidsomstandigheden en bejegening heeft Westrom een systeem van kwaliteitsbeheersing opgezet. Daarvoor worden onder andere de volgende instrumenten gebruikt:

- Houden van werkplekonderzoeken;
- Uitvoeren risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&Es);
- Stelsel van klachtbehandeling en geschillencommissie;
- Systematische check arbeidsomstandigheden bij detacheringen. Inlener moet checklisten invullen. Tenminste twee keer per jaar worden gedetacheerden bezocht door de eigen consultant waarbij wordt nagegaan of de arbeidsomstandigheden zijn geborgd;
- De inzet van een preventiemedewerker, vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werker;
- Periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Voor het laatst uitgevoerd in 2016. Verbeterpunten zijn benoemd, uitgezet en worden gevolgd;
- Personeelsfunctionarissen zijn rechtstreeks benaderbaar, buiten het management om;
- Periodiek overleg divisie manager bedrijven met ondernemingsraad;
- Evaluatie met de bedrijfsartsen;
- Arbeidsomstandigheden is vast onderwerp in functioneringsgesprekken;
- Aanwezigheid 'Arbobus' in de bedrijfshal.

De directie is nagegaan of het stelsel werkt, waar zich risico's voordoen en of adequaat maatregelen worden genomen. Daarbij is het volgende geconstateerd:

- Bij individuele detachering en groepsdetachering zijn er geen bijzondere risico's. Het systeem voldoet om te checken en maatregelen te nemen en dat gebeurt. De werkwijze kan worden gehandhaafd.
- Bij het werken op locatie geldt hetzelfde. De arbeidsomstandigheden worden door de staf en leiding van Westrom bewaakt en zij nemen maatregelen. Er zijn geen bijzondere risico's. Het systeem voldoet en de werkwijze kan worden gehandhaafd.
- Ten aanzien van de detachering bij Prio Verve stelt de directie vast dat de bedrijfsvoering de directe verantwoordelijkheid van PrioVerve is. Vanuit de werkgeversrol heeft Westrom heeft Westrom afspraken gemaakt. De directie constateert dat er destijds in de overeenkomst onvoldoende interventiemogelijkheden zijn vastgelegd.
- Ten aanzien van intern beschut geldt dat het stelsel werkt en dat er goed zicht is op de arbeidsomstandigheden. Het ziekteverzuimpercentage is een belangrijke graadmeter voor de directie. Landelijk laat de branche zien dat er sprake is van een gemiddelde van 14%. Bij Westrom is het verzuim 17%. Dit is een indicatie dat de arbeidsomstandigheden beter kunnen. Deze constatering is ook in het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gemaakt en heeft tot de opzet van een verbeterprogramma geleid (zie ook hierna).

Maatregelen Prio Verve

De directie van Westrom voert nauw overleg met de medevennoten van Prio Verve om de bejegening te verbeteren. In dat overleg wordt nagegaan of de afgesproken maatregelen worden opgevolgd en het gewenste effect hebben. Het gegeven dat het bestuur van Westrom heeft besloten de samenwerking binnen joint venture Prio Verve Facilitair te beëindigen heeft onvermijdbaar effect op de onderlinge verhoudingen. De toekomstige ontvlechting werpt zijn schaduw vooruit en het is ook voor stakeholders niet altijd eenvoudig om zaken goed te scheiden. Het dossier Prio Verve is daarmee complex. Dat neemt niet weg dat in de sturing het verbeteren van de arbeidsomstandigheden steeds voorrang krijgt.

Doelstelling: *De maatregelen die de directie in overleg met Prio Verve neemt, leiden er toe dat werknemers zelf en werknemersvertegenwoordigingen ervaren dat er verbeteringen optreden en medewerkers zich veiliger en meer gezien weten. De directie van Westrom checkt dit elk kwartaal.*

Overige maatregelen

Jaarlijks wordt het ziekteverzuim in de sector in kaart gebracht. Het verzuim binnen de Wsw-sector, onder medewerkers met een SW-indicatie, is de afgelopen jaren nagenoeg op hetzelfde niveau gebleven (tussen de 12% en 13%). Wel valt op dat binnen SW-bedrijven met 1.000 tot 1.499 medewerkers het verzuim de afgelopen jaren is toegenomen. Het aandeel langdurig verzuim op het totale verzuimcijfer blijft aanzienlijk.

Geconstateerd kan worden dat het verzuim binnen Westrom, onder de medewerkers met een SW-indicatie - in tegenstelling tot de landelijke beweging – de afgelopen jaren is toegenomen. In 2016 is het gemiddelde ziekteverzuim binnen Westrom 2,5 tot 3,5 procentpunt hoger dan het landelijk gemiddelde verzuim. Het belang van de vraag naar de oorzaken van het verzuim neemt daarmee toe.

Westrom hanteert voor het terugdringen van het ziekteverzuim een model dat ontwikkeld is door Schalk en Freese. Deze wetenschappers gebruiken het psychologisch contract als een manier van kijken naar de relatie tussen een medewerker en de organisatie. Het uitgangspunt is dat er een balans moet bestaan tussen de verplichtingen die de medewerker ervaart (bijvoorbeeld op tijd komen, goed samenwerken met collega's) en

de verwachtingen die hij heeft van de organisatie (bijvoorbeeld goede en veilige arbeidsomstandigheden, prettig werkklimaat, mogelijkheden voor opleiding en training). Als de verwachtingen en verplichtingen in balans zijn, is er sprake van een gezond psychologisch contract. Het resultaat van een gezond contract is dat de medewerker met plezier naar zijn werk gaat. Als de verwachtingen en verplichtingen niet in balans zijn, bijvoorbeeld omdat de medewerker voor zijn gevoel wordt ondergewaardeerd, dan is er sprake van een ongezond psychologisch contract. Het resultaat daarvan is dat de medewerker zich minder betrokken voelt bij de organisatie en het werk en dat hij zich ook sneller ziek zal melden.

Dit model gaat ervan uit dat inzicht in de tevredenheid met het werk en de organisatie van medewerkers, voor Westrom een noodzakelijke voorwaarde is om verzuim met succes terug te kunnen dringen. De methode van Schalk en Freese, waarbij eerst de werktevredenheid in kaart wordt gebracht en daarna de resultaten gekoppeld worden aan het verzuim, biedt Westrom praktische handvatten om het ziekteverzuim terug te dringen. Op dit moment (najaar 2017) wordt in overleg met de Arbodienst een aanpak uitgewerkt die vanuit de resultaten van het MTO concrete activiteiten onderneemt. Daarbij heeft Westrom de volgende doelstelling geformuleerd:

Doelstelling: *Als eerste stap wordt het verzuim in drie jaarlijkse stappen teruggebracht tot het gemiddelde niveau van de sector. De opzet is om het jaarlijks verzuim met 1% te laten dalen zodat het gemiddeld niveau in 2020 wordt bereikt.*

3.2 Modernisering gemeenschappelijke regeling

Bij dit businessplan is een gewijzigde tekst van de gemeenschappelijke regeling gevoegd. Deze tekst is geactualiseerd en aangepast aan de nieuwe Wet gemeenschappelijke regelingen. Tegelijk is ook in de tekst rekening gehouden met het in dit businessplan opgenomen toekomstperspectief van Westrom. De gewijzigde tekst wordt via de colleges van B&W van de deelnemende gemeenten voorgelegd aan de gemeenteraden. De colleges vragen de gemeenteraden toestemming om de tekst van de gemeenschappelijke regeling Westrom GRW te wijzigen. Pas nadat deze toestemming is verkregen kan de tekst van de GR worden gewijzigd.

In de GRW hebben de gemeenten vastgelegd dat zij taken van de gemeenten beleggen in een gemeenschappelijke regeling. De GRW is een GR met een openbaar lichaam. De GRW kent een algemeen- en een dagelijks bestuur. De huidige tekst van de gemeenschappelijke regeling dateert van 1 september 2007. In de tekst van een gemeenschappelijke regeling wordt vastgelegd welke taken van de gemeenten naar de gemeenschappelijke regeling gaan. Dit kunnen taken van het college en taken van de gemeenteraden zijn. Als alleen sprake is van een overdracht van taken van het college wordt gesproken van een collegeregeling. Als daarnaast ook taken van de gemeenteraden worden overgedragen (in de regel gaat het dan om verordende bevoegdheden), wordt gesproken van een gemengde raadsregeling. In de situatie van de GRW worden alleen collegetaken overgedragen er is er sprake van een collegeregeling.

In diverse gremia (managementteam, bestuur, klankbordgroep van de gemeenteraden, ambtelijke overleggroep) is ook gesproken over de GRW. Daar zijn onder andere de volgende zaken aan de orde gekomen:

- Het is noodzakelijk om de bestaande GR aan te passen aan de nieuwe eisen van de Wet gemeenschappelijke regelingen;
- De nieuwe tekst biedt gemeenteraden meer mogelijkheden voor kaderstelling dan voorheen, maar het gegeven dat er sprake is van een samenwerking tussen gemeenten vraagt wel om extra kennis en aan-

dacht van en voor de organisatie vanuit de gemeenteraden. Om als gemeenteraad zicht en grip te houden op een verbonden partij in een GR moet de raad ook aan de voorkant investeren. Het is belangrijk dat het bestuur en de directie van de organisatie daar ruimschoots de raden de gelegenheid voor bieden.

- Samenwerken in een gemeenschappelijke regeling betekent dat gemeenten zeggenschap delen. Als gemeenteraden van de deelnemende gemeenten elkaar daarin vinden en opzoeken, kunnen raden ook in een gemeenschappelijke regeling hun kaderstellende verantwoordelijkheid nemen.
- Het hebben van een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie betekent ook dat er deels gezamenlijk kaders worden gesteld en controle wordt uitgeoefend.

3.3 Verbeteren operationeel resultaat

In paragraaf 0 is het bedrijfseconomisch model van de uitvoering van de sociale werkvoorziening toegelicht. In die paragraaf is beschreven dat het resultaat van de uitvoering van de sociale werkvoorziening uit twee componenten bestaat:

- het subsidieresultaat.
- het operationeel resultaat.

Doelstelling: *Het subsidieresultaat is door Westrom niet beïnvloedbaar en blijft in deze paragraaf buiten beschouwing. Het voor 2017 geprognoseerde operationeel resultaat bedraagt € 831.000,-. Hierin is de extra bijdrage van de gemeenten voor de huisvesting verdisconteerd. In 2020 wordt uitgegaan van een operationeel resultaat van € 1.307.000,--.*

Om deze verhoging van het operationeel resultaat te realiseren neemt Westrom de volgende maatregelen:

- optimaliseren detacheringen in groen en facilitair.
- inzet screening/diagnose intern beschut medewerkers om detacheringsmogelijkheden te vergroten;
- vrijkomende ruimte in De Hanze verhuren;
- overige efficiency-maatregelen.

3.3.1 Algemeen

Het verder verbeteren van het operationeel resultaat is een evidente doelstelling van Westrom. Daarbij staat Westrom wel voor belangrijke uitdagingen. De vergrijzing van de Wsw-medewerkers (en de daarmee vaak gepaard gaande toename van de arbeidsbeperking) leidt er toe dat het lastiger wordt om de loonwaarde te laten stijgen. Daarnaast moet Westrom voor een deel van de vanwege het (op termijn) beëindigen van de samenwerking binnen Prio Verve nieuwe detacheringsplekken zoeken en/of arrangementen sluiten. Op zich biedt dit ook kansen, maar het valt niet uit te sluiten dat er tijdelijk sprake is van lagere omzet, omdat contracten moeten worden overgedragen.

Ten aanzien van intern beschut valt op dat Westrom, vergeleken met andere bedrijven in de sector, een relatief hoge opbrengst genereert. De beleidsmatige inzet om meer in te zetten op detacheringsplekken en mensen werkzaam te laten zijn in het reguliere bedrijfsleven, leidt tot intern omzetverlies. Dat verlies kan alleen worden gecompenseerd met goede detacheringstarieven en die ligt dus hoger dan gemiddeld in de sector.

3.3.2 Optimaliseren detacheringen in groen en facilitair

Westrom ziet nog groei mogelijkheden in de detacheringsvergoeding bij groen en facilitair. Het moment waarop deze groei kan worden gerealiseerd is mede afhankelijk van de ontwikkelingen bij Prio Verve (Prio Verve Groen en Prio Verve Facilitair). Momenteel is Westrom voor 1/3 deel aandeelhouder in deze joint ventures.

Deze joint ventures zijn destijds tot stand gebracht met inbreng van de toenmalige bestaande infrastructuur en werkpakketten vanuit Westrom en collega-bedrijf de Risse in Weert. Medio 2017 heeft Westrom er voor gekozen om het contract met Prio Verve Facilitair per 1 januari 2018 op te zeggen. De inzet is om t.z.t. ook met de deelneming in Prio Verve Groen te stoppen.

Stijging toegevoegde waarde bij stijging inleenvergoeding

Een eerste analyse geeft aan dat de bestaande tarieven voor werkzaamheden van onze werknemers relatief laag uitkomen voor het type werk met bijbehorende loonwaarde. Ook wanneer de dividenduitkering uit de joint ventures voor Westrom wordt meegewogen moet het mogelijk zijn om middels een rechtstreekse detachering vanuit Westrom een hogere toegevoegde waarde te realiseren. De toegevoegde waarde per fte is gemiddeld over beide werkpakketten nu circa € 4.900,- per jaar (begroting 2018). *In de begroting 2019 is rekening gehouden met € 2.000,- per fte stijging voor de detacheringen in facilitair.* Voor dergelijke werkzaamheden is landelijk sprake van een toegevoegde waarde per fte die ligt tussen de € 8.000,- en € 12.000,- per jaar.

In totaal werken 245 fte in de groepsdetachering groen en facilitair. Indien een detachering per fte tegen circa € 8.000,-³ mogelijk is, kan dit leiden tot een verbetering van het operationeel resultaat van € 180.000,- rekening houdend met het vervallen van de dividenduitkering.

Uitgaande van een tarief van € 8.000,- per jaar per (prijsspeil 2018) fte komt dit neer op de volgende stijging TW per jaar:

GROEN EN FACILITAIR	2019	2020	2021
Verwachte formatie Wsw in fte	245	237	233
TW primaire Begroting 2018 ⁴	€ 1.689.000,-	€ 1.635.000,-	€ 1.602.000,-
TW detachering nieuwe situatie	€ 1.961.000,-	€ 1.898.000,-	€ 1.860.000,-
Verschil TW (stijging)	€ 272.000,-	€ 263.000,-	€ 258.000,-
Geschatte mutatie dividend	€ -/- 80.000,-	€ -/- 80.000,-	€ -/- 80.000,-
Totaal geschatte mutatie resultaat	€ 192.000,-	€ 183.000,-	€ 178.000,-

Tabel: Theoretische toegevoegde waarde stijging 2019 – 2021 bij stijging inleenvergoeding

Indien er commercieel meer mogelijk is, zorgt elke € 1.000 extra per fte per jaar, voor een verdere resultaatverbetering van ruim € 0,2 miljoen per jaar.

³ Indien een meer marktconform tarief gegeven de loonwaarde van betrokken medewerkers gerealiseerd wordt middels detachering – rechtstreeks onder regie gemeenten of via commerciële tussenpartij – worden gemeentelijke groenbestekken mogelijk duurder. Daar staat een 'faire' meer marktconforme prijs tegenover en een verlaging van de benodigde bijdrage gemeenten in het tekort van Westrom.

⁴ De toegevoegde waarde is hier weergegeven exclusief de doorbelasting van niet gesubsidieerd personeel (circa € 0,5 miljoen) die als staf en leiding wordt ingezet op de betreffende werkbestedingen in de joint ventures.

Gegeven de uitgangspunten zal Westrom na het beëindigen van de joint ventures bij voorkeur de Wsw-medewerkers bij andere reguliere werkgevers detacheren. Westrom heeft, in lijn met de uitgangspunten van de participatiewet en de inzet van Westrom om Wsw-medewerkers te detacheren bij reguliere werkgevers, in beginsel geen eigen facilitair bedrijf of groenbedrijf. Dit kan eventueel tijdelijk anders zijn als er een overgangssituatie nodig is. Bij voorkeur wordt echter direct gezocht naar een private of publieke werkgever. Eventueel kan een social firm ook werkgever zijn.

Behoud werk in groen en facilitair werk (social return)

Het is voor de doelgroep Wsw-medewerkers van groot belang dat het werk dat nu bij de joint venture ligt, blijft behouden voor de doelgroep. Het is essentieel dat publieke organisaties en gemeenten bij hun aanbesteding de sociale regel in hun aanbestedingen van werkbestekken meegeven om een percentage mensen uit de gemeente met een afstand tot de arbeidsmarkt hierop in te zetten.

3.3.3 Screening/diagnose

Westrom heeft veel kennis van de Wsw-medewerkers en hun individuele omstandigheden. Deze kennis is beschikbaar bij de eigen leidinggevende en in de personeelsdossiers. Naast deze kennis heeft Westrom behoefte aan een systematische diagnose en vastlegging van de ontwikkelmogelijkheden van de Wsw-medewerkers. Met die kennis kan Westrom regie nemen en bewust keuzes maken. Westrom investeert daarom in een goede diagnose van de doelgroep zodat er beter overzicht ontstaat van de mogelijkheden van de doelgroep. Hiermee verkrijgt Westrom (een meer objectief) zicht op de mogelijkheden voor duurzame arbeidsparticipatie van de Wsw-medewerkers.

Doelstelling: *In 2018 wordt van alle intern geplaatste Wsw-medewerkers met behulp van Melba-systematiek gezien wat de ontwikkelmogelijkheden zijn, of de Wsw-medewerker op de juiste passende werkplek zit en of er mogelijkheden tot detachering zijn.*

Doelstelling: *In de periode 2018 tot en met 2020 wordt het percentage individuele detacheringen (van het totaal) verhoogd van 22% naar 25%.*

3.3.4 Vrijkomende vierkante meters De Hanze verhuren

Voor Westrom is enkele jaren geleden nieuwbouw op de locatie Hanze 1 te Roermond gepleegd, waarbij de GRW een langjarige huurovereenkomst met de eigenaar van het pand is overeengekomen. Westrom is uiteraard gehouden aan het contract dat loopt tot maart 2028 en kent een huurprijs van € 1.300.000,-- per jaar. Vanuit het perspectief van Westrom kan gekeken worden naar het reduceren van deze kosten, met name langs drie routes, te weten:

- a. Westrom verhuurt vrijkomende vierkante meters
- b. de aan Westrom deelnemende gemeenten kopen het pand over van de huidige eigenaar
- c. Westrom treedt in overleg met verhuurder voor verlenging huurovereenkomst met reductie prijs

Toelichting

Westrom werkt sinds 2013 in de gerealiseerde nieuwbouw op locatie De Hanze 1 te Roermond. De GRW heeft een langjarige huurovereenkomst met de eigenaar van het pand. Deze huurovereenkomst loopt tot maart 2028. De bijbehorende huurprijs bedraagt € 1.300.000,-- per jaar. Wanneer Westrom de huisvestingskosten van de Hanze wil reduceren kan dat langs drie routes, te weten:

- a. *Westrom verhuurt vrijkomende vierkante meters*

Door de wijzigingen in het overheidsbeleid is niet met zekerheid aan te geven hoeveel vierkante meters Westrom op termijn nodig heeft. Op dit moment is het pand vrijwel geheel door Westrom in gebruik. Enkele activiteiten binnen 'intern beschut' zijn al gebaseerd op de verhuur van vierkante meters. Mocht blijken dat

Westrom het pand in de komende jaren niet voor eigen gebruik nodig heeft, worden uiteraard de vrijkomende vierkante meters verhuurd.

b. *de aan Westrom deelnemende gemeenten kopen het pand van de huidige eigenaar*

Wanneer de gemeenten bereid zijn de aankoop van het pand te overwegen, is het belangrijk tevens de bestemming voor het totale complex te bekijken. Een optie is om op locatie De Hanze een gemeentelijk bedrijfsverzamelgebouw te vestigen. Dit zorgt enerzijds voor een betere beheersbaarheid van kosten, doordat er sprake is van langjarige afschrijvingen in plaats van huurpenningen. Anderzijds kunnen de bestaande vierkante meters beter benut worden voor meerdere bedrijven die huur opleveren.

c. *Westrom treedt in overleg met verhuurder voor verlenging huurovereenkomst met reductie prijs*

Deze optie kan interessant zijn wanneer dit leidt tot een substantiële verlaging van de huursom per jaar. Gegeven de context waarin Westrom opereert, is het moeilijk te voorspellen of dit verstandig is. Tenslotte is er sprake van een afbouw door natuurlijk verloop van de Wsw doelgroep. Daarnaast kunnen succesvolle re-integratietrajecten de komende jaren leiden tot minder instroom vanuit de Participatiewet.

Voor alle scenario's geldt dat deze nog niet zijn meegenomen in de meerjarige doorrekeningen. Immers, het vraagt de nodige afstemming (en eventuele besluitvorming) van zowel het bestuur als van de colleges, met name als de koopoptie serieus wordt.

3.3.5 Efficiency-maatregelen

Westrom heeft (de afgelopen jaren) de volgende maatregelen genomen:

- In 2013 heeft een forse saneringsoperatie plaatsgevonden (van 155 naar 90 reguliere medewerkers);
- Verkoop locatie Kerkeveldlaan;
- Centralisatie van alle activiteiten op De Hanze. Het huurcontract van dit pand loopt nog 10 jaar (maart 2028);
- Al het overige vastgoed wordt verkocht. Op dit moment (oktober 2017) staan de volgende panden in de verkoop: Delfstoffenweg (Roermond), Oranjelaan (Roermond) en De Giesel (Haelen). Zolang het vastgoed nog niet is verkocht, wordt zo goed mogelijk tijdelijk verhuurd;
- Verhogen productiviteit intern beschut.

Toelichting

Op het vlak van de efficiency-maatregelen kan Westrom nog beperkt winst boeken. De inzet is om stijging van het prijsniveau op te vangen in efficiency, zowel binnen de overige kosten als bij de kosten regulier personeel (cao-stijgingen).

De formatie van reguliere medewerkers is de komende jaren behoorlijk in beweging. De reguliere formatie wordt deels ingevuld door regulier personeel en deels door Sw-medewerkers. De komende drie jaar ontstaat door natuurlijke uitstroom o.b.v. pensionering de mogelijkheid een deel flexibel in te vullen. Gelijktijdig is de arbeidsmarkt nu zo gewijzigd dat het vasthouden van kundig personeel een aandachtspunt is.

Op totaalniveau zal, als gevolg van de inzet op extra individuele detacheringen en de afname van het aantal Wsw-medewerkers, de reguliere formatie in de komende jaren dalen. Dit maakt het extra noodzakelijk om in te zetten op een personeelsbezetting die in kwalitatief en kwantitatief opzicht aansluit bij de taken van Westrom. De in dit businessplan beschreven ontwikkelingen vereisen dat Westrom in kaart brengt welke kwaliteiten en bezetting op korte maar ook op lange(re) termijn nodig is. Alleen op deze wijze kan Westrom de ambities voor de toekomst waar maken.

Doelstelling: *Voor 1 september 2018 heeft Westrom de ambities uit dit businessplan vertaald in een strategisch personeelsplan regulier personeel. Daarin wordt beschreven hoe de formatie en bezetting zich naar verwachting ontwikkelen, op welke wijze doorstroom en instroom worden bevorderd en welke flexibele schil is gewenst. Daarbij is ook beschreven welke maatregelen Westrom neemt om te investeren in de personeelsontwikkeling van zittende medewerkers. Gelijktijdig wordt in kaart gebracht welk effect het strategisch personeelsplan heeft op het operationeel resultaat.*

3.4 Verfijnen resultaatsturing opdrachten Participatiewet

Westrom heeft op dit moment twee type opdrachten (zie ook paragraaf 2.3.2):

- de integrale uitvoering van de sociale werkvoorziening voor de deelnemende gemeenten;
- uitvoering van taken in het kader van de Participatiewet.

Westrom zet zich in om voor beide taken apart zichtbaar te maken wat de resultaten en kosten zijn. Dat proces is in 2016 in gang gezet. Dit betekent ook dat de overhead (huisvesting, staf en leiding) is verdeeld over de taken. Dit proces is eind eerste kwartaal 2018 voltooid.

Ten aanzien van de uitvoering van de sociale werkvoorziening is daarbij het financiële uitgangspunt dat Westrom een zo hoog mogelijk operationeel resultaat realiseert ten einde het negatieve subsidieresultaat zo veel als mogelijk te compenseren.

Ten aanzien van de uitvoering van de Participatiewet geldt dat er nu sprake is van een lumpsum-financiering. Dat wil zeggen dat Westrom de beschikbare middelen inzet voor de operatie en dat er resultaatafspraken worden gemaakt. De activiteiten worden door Westrom tegen kostprijs uitgevoerd. Dit betekent dat Westrom de beschikbare middelen benut om maximaal capaciteit in te zetten om de resultaten te bereiken.

Doelstelling: *Eind eerste kwartaal 2018 heeft Westrom de financiële administratie zo (her-)ingericht dat zichtbaar is wat de resultaten en opbrengsten van de twee hoofdtaken zijn.*

Verfijnen resultaatsturing opdrachten Participatiewet

Ten aanzien van de resultaten voor de uitvoering van de Participatiewet geldt dat de opbrengsten niet zichtbaar zijn in de administratie van Westrom, maar bij de gemeenten. Het resultaat van de uitvoering voor de Participatiewet is immers (gedeeltelijke) uitstroom uit de bijstand. Dit heeft niet alleen een sociaal effect, een inwoner krijgt (deels) werk, maar ook een financieel effect omdat de uitgaven voor de bijstand dalen.

Westrom wil samen met de gemeenten de resultaatsturing op dit vlak verfijnen en met de gemeenten afspraken maken tot welke afname van de bijstandsuitgaven de activiteiten van Westrom moeten leiden. Op deze wijze kunnen gemeenten en Westrom beter op het resultaat sturen. Daarbij is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid. Westrom is afhankelijk van de gemeenten als het gaat om het aanleveren van kandidaten. Gemeenten zijn afhankelijk van de uitvoering bij Westrom als het gaat om de uitstroom en het realiseren van een zo hoog mogelijke loonwaarde bij (gedeeltelijke) uitplaatsing.

Doelstelling: *In 2018 maken gemeenten en Westrom niet alleen zichtbaar welke uitstroomresultaten worden geboekt (volledig of gedeeltelijk), maar wordt ook bijgehouden wat de financiële effecten van die uitstroom op de bijstandsuitgaven zijn. Deze gegevens worden gebruikt om voor 2019 en verder gezamenlijke resultaatafspraken te maken.*

3.5 Sturing resultaten en opbrengsten productmarktcombinaties

In paragraaf 2.3.4 van dit businessplan is per werkvorm aangegeven welke productmarktcombinaties (PMC's) Westrom heeft. In 2016 en 2017 is Westrom een proces gestart waarbij de administratie wordt heringericht zodat per werkvorm en vervolgens per PMC zichtbaar wordt wat de bijdrage is aan het operationeel resultaat. Als laatste stap worden de overheadkosten (huisvesting, centrale staf en leiding) verdeeld over de PMC's op basis van interne verdeelsleutels. In de begroting 2019 wordt op werkvorm-niveau zichtbaar gemaakt wat de bijdrage aan het operationeel resultaat is.

Doelstelling: *Ultimo 2018 zijn interne verdeelsleutels vastgesteld voor de verdeling van overheadkosten en is per PMC zichtbaar wat de bijdrage is aan het operationeel resultaat.*

4 Financiën

De meerjarige doorrekening van het business plan is in lijn met de eerder gepresenteerde cijfers bij de begroting 2018. Deze begroting bevat een ambitieuze doelstelling voor de toegevoegde waarde. Westrom heeft er namelijk voor gekozen om met een afnemende SW-populatie een stijgende omzet te begroten. Wel zijn in het samenvattend overzicht vanaf de prognose 2017 de effecten van de septembercirculaire 2017 meegenomen. Voor meer (kern)cijfers en vergelijkende getallen wordt naar de bijlagen verwezen. Er zijn dus nog geen effecten meegenomen voor de aanvullende maatregelen zoals die in dit businessplan zijn vermeld in hoofdstuk 3.3.

	Begroting 2017	Prognose 2017	Begroting 2018	Meerjarenraming begroting 2018	
				2019	2020
Toegevoegde Waarde	10.768.600	9.881.000	10.309.000	10.624.000	10.818.000
Kosten regulier personeel	-5.656.900	-5.432.000	-5.491.000	-5.465.000	-5.482.000
Overige kosten	-4.833.700	-4.148.000	-4.566.000	-4.558.000	-4.559.000
<i>Onttrekking reserve</i>					
Gemeentelijke bijdrage	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000
Operationeel resultaat	808.000	831.000	782.000	1.131.000	1.307.000
Loonkosten wsw	-28.030.400	-27.867.000	-27.087.000	-26.466.000	-25.524.000
Subsidie wsw	23.583.300	24.498.000	22.413.784	20.732.799	19.223.653
Subsidie resultaat Wsw	-4.447.100	-3.369.000	-4.673.216	-5.733.201	-6.300.347
Kosten Begeleid Werken	-443.500	-453.000	-472.000	-473.000	-475.000
Subsidies Wsw	734.100	734.000	674.021	637.251	619.184
Resultaat Begeleid Werken	290.600	281.000	202.021	164.251	144.184
Loonkosten WWB/PW			-480.000	-806.000	-806.000
Loonkostensubsidie WWB/PW			336.000	564.000	564.000
Resultaat dienstbetrekkingen WWB/PW	0	0	-144.000	-242.000	-242.000
Deelnemingen	280.000	100.000	110.000	110.000	110.000
Overige baten en lasten		-115.000			
Gemeentelijke bijdrage Wsw	3.068.500	3.048.000	4.440.000	5.251.000	5.622.000
Exploitatieresultaat	0	776.000	716.805	681.050	640.837

Toegevoegde Waarde

De toegevoegde waarde bestaat uit de opbrengsten middels dienstverlening in de drie subcategorieën, te weten: Wsw Beschut 'oud', 'Beschut nieuw' (samen € 8,4 miljoen) en re-integratiedienstverlening gericht op de ontwikkeling en plaatsing van mensen uit de bijstand in regulier werk (€ 1,9 miljoen).

Bedrijfsvoeringskosten

Zoals uit eerdere vergelijkingen in het kader van de fusieverkenning in 2016 naar voren is gekomen, zijn de bedrijfskosten met uitzondering van de huisvestingskosten als redelijk 'lean' te kwalificeren. Dit wordt met de vergelijkingscijfers als opgenomen in bijlage II nog eens bevestigd. Hierbij moet opgemerkt worden dat de uitvoeringsorganisaties voor de Wsw waarmee vergeleken is in het landelijk beeld (met name Hameland) als zeer 'lean' naar voren komen.

Gemeentelijke (extra) bijdrage

De gemeentelijke (extra) bijdrage is in de meerjarenbegroting apart gerubriceerd van de totale gemeentelijke bijdragen. Dit is bewust op deze wijze gepresenteerd om de relatief hoge kosten die gemoeid zijn met het huurcontract voor het pand De Hanze te compenseren in de totale bedrijfskosten. Hiermee wordt het operationeel resultaat van Westrom beter vergelijkbaar met anderen.

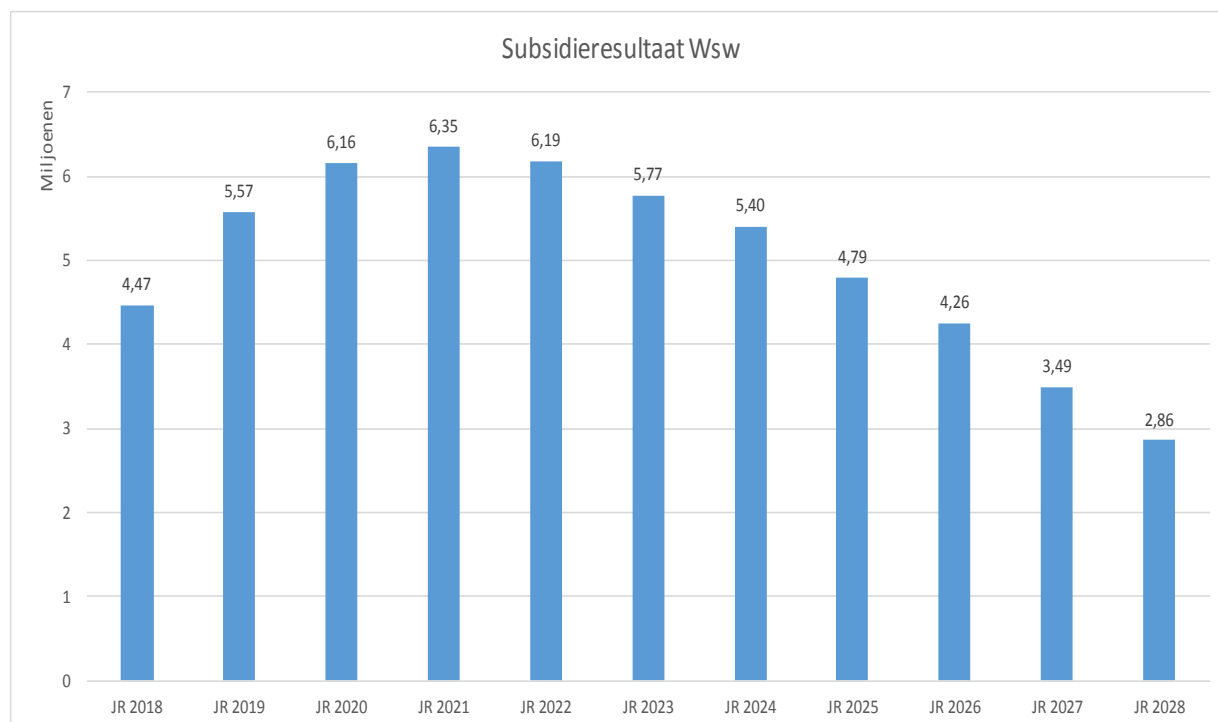
Subsidies Wsw

De hier opgenomen Rijkssubsidie Wsw voor de aan de GRW deelnemende gemeenten is één op één overgenomen uit de SEO cijfers, zoals deze door het Ministerie van SZW periodiek (jaarlijks) worden gepubliceerd. Met ingang van het jaar 2017 is de voor de verdeling en toerekening van de Rijkssubsidie Wsw per gemeente niet meer de woonplaats van toepassing. Vanaf 2017 is de gemeente waar de betreffende Wsw medewerker werkzaam is, bepalend. Dit heeft als voordeel dat er geen verrekeningen meer hoeven plaats te vinden met andere schappen / gemeenten.

De grafiek hierna is gebaseerd op de verwachte aantallen Arbeidsjaren Wsw voor Westrom en voor de te ontvangen Rijksbijdrage Wsw op de meicirculaire 2017. Deze wijkt positief af ten opzichte van de septembercirculaire 2016 die gehanteerd is voor de primaire begroting 2018. Uit de grafiek blijkt dat het negatief subsidieresultaat de komende jaren eerst nog verder toeneemt en daarna, vooral als gevolg van de daling van het aantal Wsw-medewerkers, gaat afnemen.

De praktijk van de laatste jaren laat echter zien dat het Rijk telkens een hogere rijksbijdrage vaststelt vanwege prijsontwikkelingen. Dit leidt er toe dat in de meicirculaire van het betreffende jaar steeds een hogere rijksbijdrage per persoon wordt vastgesteld en er sprake is van een meevaller. Dit maakt niet alleen het opstellen van een realistische begroting heel lastig, maar het geeft steeds een vertroebeld en onnodig extra negatief beeld van de uitvoering van de sociale werkvoorziening.

Meerjarig ziet het beeld van de verwachte subsidieontwikkeling er als volgt uit:



Resultaat Begeleid Werken

Middels begeleid werken constructies zijn in begrotingsjaar 2018 27 iWsw -medewerkers bij reguliere werkgevers in dienst, waarbij de werkgevers een loonkostensubsidie ontvangen. Dit geeft een positief resultaat gegeven het verdienvermogen van de betreffende medewerkers.

5 Risico –en kansenparagraaf

In deze paragraaf is een korte inventarisatie opgenomen van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee de GR Westrom mogelijk mee te maken krijgt. Daarnaast zijn ook de kansen voor de GR Westrom opgesomd. Bij de opsomming van de risico's, onzekerheden en kansen is een onderverdeling gemaakt in vier categorieën: strategie, operationeel, financieel en wet- & regelgeving.

Risico's en onzekerheden

Categorie	Opsomming risico's en onzekerheden
Strategisch	- Gemeentelijke verkiezingen in 2018 - Keuze gemeenten t.a.v. inrichting groen en facilitair
Operationeel	- Kwaliteit/niveau van dienstverlening versus samenstelling personeelsbestand (vergrijzing, zwakker wordende doelgroep) - Onvoldoende zicht op instroom van doelgroepmedewerkers - Hoog ziekteverzuim
Financieel	- Lopende onderhandelingen Joint Ventures Groen en Schoonmaak - Vastgoedverplichtingen - Bij reorganisaties: recht op transitievergoeding - Hoogconjunctuur versus laagconjunctuur (dit beïnvloedt de beschikbare hoeveelheid werk)
Wet- en regelgeving	- Wetsvoorstel verdringingstoets

Kansen

Categorie	Opsomming kansen
Strategisch	- Meer mogelijkheden voor beschut werk (landelijk 20.000 extra personen → nieuwe regeerakkoord).
Operationeel	- Ontvlechting samenwerking loon- en salarisadministratie met De Risse
Financieel	- Middels normeringssystematiek voor gemeente- en provinciefonds meer geld beschikbaar voor gemeenten t.b.v. integrale aanpak voor mensen die het zonder ondersteuning niet redden - Groei detacheringsvergoedingen
Wet- en regelgeving	- Wijziging P-wet: loonkostensubsidie wordt vervangen door loondispensatie - Inzet kabinet op modernisering cao's waarbij werkgevers worden gestimuleerd om meer aandacht aan duurzame inzetbaarheid van werknemers te besteden

Bijlagen

6 Bijlagen

6.1 Bijlage I. Toegevoegde waarde en operationeel resultaat

De toegevoegde waarde en het operationeel resultaat voor begrotingsjaar 2018 zijn als volgt:

Exploitatie business plan 2018	Begroting 2018			
	(netto) Omzet / TW	Bedrijfs-kosten	Operationeel Resultaat	fte of trajecten
Individuele Detacheringen	€ 1.866.000	€ 948.000	€ 918.000	176
Groepsdetacheringen	€ 2.252.000	€ 898.000	€ 1.354.000	329
Arbeidsontwikkeling overig (WOB, Diagnose, WEP plekken)	€ 1.898.000	€ 1.273.000	€ 625.000	n.a.
Beschut Intern	€ 2.583.000	€ 2.788.000	-€ 205.000	319
Beschut Werk op Locatie	€ 974.000	€ 381.000	€ 593.000	64
overig (staf)	€ 236.000	€ 2.739.000	-€ 2.503.000	25
Totaal	€ 9.809.000	€ 9.027.000	€ 782.000	913

NB: voor een reële voorstelling van de toegevoegde waarde in groepsdetachering van de Wsw-formatie is de doorbelasting voor ambtelijk personeel gecorrigeerd voor een bedrag van € 0,5 miljoen. Dit betreft de door de joint venture per detachering 'overgenomen' formatie in lijn- en staffuncties voor Groen. Deze correctie is eveneens meegenomen in de bedrijfskosten en heeft daarmee geen effect op het uiteindelijk operationeel resultaat.

De kerncijfers gerelateerd aan de formatie Wsw geven het volgende beeld:

Kerngetallen per activiteit (re-integratie) per fte / traject	Begroting 2018			
	(netto) Omzet / TW	Bedrijfs-kosten	Operationeel Resultaat	fte of trajecten
Individuele Detacheringen	€ 10.581	€ 5.375	€ 5.205	176
Groepsdetacheringen	€ 6.835	€ 2.726	€ 4.110	329
Arbeidsontwikkeling overig (WOB, Diagnose, WEP plekken)	n.a	n.a	n.a	n.a.
Beschut Intern	€ 8.101	€ 8.744	-€ 643	319
Beschut Werk op Locatie	€ 15.222	€ 5.954	€ 9.267	64

NB: conform het overzicht hiervoor is middels correctie van doorbelasting ambtelijk personeel hier de reële Toegevoegde Waarde gemiddeld per fte voor Groepsdetachering weergegeven.

6.2 Bijlage II. Benchmark met collega-bedrijven

In bijgaand overzicht zijn een aantal kerncijfers (kengetallen) opgenomen voor vergelijking met collega Wsw-uitvoeringsorganisaties.

Vergelijkende jaarcijfers in Wsw taakstelling (in Euro's respectievelijk aantallen)	GR Westrom		GR Hameland		Diamant groep	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
TW Detacheringen Individueel per fte	€ 9.603	€ 9.387	€ 10.543	€ 9.978	€ 13.405	€ 12.771
TW Groepsdetacheringen per fte	€ 6.525	€ 7.143	€ 6.978	€ 7.355	pm	pm
<i>TW Beschut (intern geplaatste) per fte</i>	€ 7.375	€ 6.864	€ 1.500	€ 1.592	€ 6.057	€ 9.230
<i>TW Beschut Werken op locatie per fte</i>	n.b.	€ 13.148	€ 0	€ 0	€ 6.845	€ 8.660
TW Beschutte werkzaamheden per fte	€ 7.375	€ 7.895	€ 1.500	€ 2.207	pm	pm
<i>Personeelskosten NG per fte Wsw</i>	€ 4.408	€ 4.241	€ 3.895	€ 4.211	€ 2.442	€ 2.792
<i>Overige bedrijfskosten per fte</i>	€ 3.253	€ 2.725	€ 1.201	€ 1.079	pm	pm
Bedrijfskosten omgeslagen per fte	€ 7.662	€ 6.966	€ 5.096	€ 5.289	pm	pm
Operationeel resultaat per fte	-€ 252	€ 343	€ 108	€ 248	€ 153	pm
Caseload niet gesubsidieerd Beschut in aantal Wsw werknemers	21	20	21	17	pm	pm
Caseload niet gesubsidieerd Detachering individueel in aantal Wsw Werknemers	42	42	33	28	pm	pm
<i>Wsw formatie Detacheringen Individueel</i>	151	152	124	138	pm	pm
<i>Wsw formatie Groepsdetacheringen</i>	423	376	567	531	pm	pm
<i>Wsw formatie Beschut</i>	401	390	487	452	pm	pm
Totaal Wsw formatie (inclusief Begeleid Werken)	1.067	1.008	1336	1261	1.716	1.624
Totaal niet gesubsidieerde formatie klassieke Wsw taakstelling *1)	63	59	68	72	173	189
Totaal verhouding niet gesubsidieerde formatie versus Wsw formatie	17,03	17,20	19,79	17,49	9,92	8,57
Vergelijkende cijfers 'facilitaire' kosten (in Euro's per fte Wsw)	GR Westrom		GR Hameland		Diamant groep	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Huisvestingskosten (m.n. huur en lease)	€ 1.573	€ 1.712	€ 23	€ 11	€ 186	€ 208
Onderhoudskosten en overige kosten	€ 621	€ 506	€ 215	€ 249	€ 529	€ 587
Energie	€ 248	€ 269	€ 66	€ 72	€ 240	€ 201
Afschrijvingen	€ 264	€ 133	€ 235	€ 263	€ 646	€ 520
Totaal facilitaire kosten per fte Wsw	€ 2.705	€ 2.620	€ 539	€ 595	€ 1.602	€ 1.516

6.3 Bijlage III. Uitgangspunten bij Business Plan meerjarencijfers

- Cao Wsw-lonen zijn geïndexeerd met 1,5% voor het jaar 2018 ten opzichte van 2017.
- Cao “niet”-Wsw-lonen zijn geïndexeerd met 2,5 % voor het jaar 2018 ten opzichte van 2017, gebaseerd op de middellange termijnverkenning 2018 – 2021 van het Centraal Planbureau.
- Voor de indexering van de lopende contracten ten behoeve van geleverde diensten en producten is een verhoging van meegenomen voor 2018 tot en met 2021 van respectievelijk 1,4% (2018), 1,6% (2019), 1,7% (2020) en 1,9% (2021) conform de middellange termijn-verkenning 2018 – 2021 van het Centraal Planbureau (CPB).
- Voor de Toegevoegde Waarde wordt met een prijsindexatie rekening gehouden van 2,5% voor het jaar 2018 en vooralsnog 0% voor de jaren erna. Een aantal ontwikkelingen zoals het mogelijk stopzetten van de joint ventures leidend tot tariefswijzigingen en uitbreiding van werkplekken voor nieuw beschut geven aanleiding om hier prudent mee om te gaan⁵.
- Uitbesteding van re-integratieactiviteiten door gemeenten op tenminste het niveau van 2017 voor de komende jaren.
- Voor de rijkssubsidie is rekening gehouden met een jaarlijkse daling tot en met begrotingsjaar 2021, waarbij het bedrag voor subsidie in 2018 gelijkgesteld is aan de bedragen die voor de deelnemende gemeenten zijn geprognosticeerd in de Mei circulaire 2017 van het Ministerie van SZW (de SEO cijfers). Deze komt neer op € 24.292 per SE per jaar. Voor de jaren 2019 tot en met 2021 worden de volgende mutaties in deze subsidie verwacht: daling met € 454 in 2019, daling met € 523 in 2020 en een stijging van € 401 in 2021 per SE.
- De daling van het aantal medewerkers Wsw in de jaren 2018 tot en met 2021 is gebaseerd op een natuurlijk verloop als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd met een toevoeging daarop van 1% voor overige natuurlijk verloop. Jaarlijks wordt dit bijgesteld op basis van het gerealiseerde verloop.
- In de begroting is rekening gehouden met een beperkte instroom van beschutte medewerkers vanuit de bredere Participatiewet, gegeven de doelstelling van 25 extra beschutte werkplekken in het jaar 2017 en cumulatief oplopend tot 42 extra werkplekken voor 2018. Vooralsnog is geen rekening gehouden met een extra instroom voor de jaren 2019 tot en met 2021;
- Voor de langere termijn is (nog) geen rekening gehouden met een teruggang in de benodigde niet gesubsidieerde formatie. Gegeven het natuurlijk verloop in Wsw professionals, met name als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, wordt voorzien dat een aantal formatieplekken met niet gesubsidieerd personeel ingevuld moet worden om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Dit zal waar van toepassing met een flexibele schil worden ingevuld.

⁵ Indien de jaarlijkse begrotingsronde in de planning & controlcyclus tot nieuwe inzichten leidt wordt de index voor toegevoegde waarde op dat moment voor de eerstvolgende begroting daarop aangepast.

6.4 Bijlage IV: Huidige inzet op arbeidsontwikkeling

6.4.1 Arbeidsontwikkeling bijstandsgerechtigden

Voor de arbeidsontwikkeling van bijstandsgerechtigden met een loonwaarde tot 80% worden diverse instrumenten ingezet om hen zo snel als mogelijk aan regulier werk te helpen. Hiertoe wordt zowel gebruik gemaakt van de bestaande infrastructuur bij beschut intern, voornamelijk om diagnoses te stellen van de (on)mogelijkheden met loonwaarde als bijstandsgerechtigden arbeidsritme op te laten doen en vaardigheden bij te brengen. Het uiteindelijke doel is dat mensen uit de bijstand (en de voormalige Wwb) in dienst worden genomen bij reguliere werkgevers met relatief beperkte begeleiding (jobcoaching) en de eventuele inzet van loonkostensubsidies (LKS) van gemeenten.

In het kader van de arbeidsontwikkeling van bijstandsgerechtigden worden de volgende producten/diensten uitgevoerd (begrotingsjaar 2018):

<i>Product / dienst</i>	<i>Uitvoering / dienstverlening</i>	<i>Financiering / opbrengst (in 2018 Begroting GRW)</i>	<i>Hoeveelheid</i>	<i>Maatschappelijke opbrengst / resultaat</i>
Gemeentelijke re-integratietrajecten	Arbeidsactivering middels werk + loonwaarde-bepaling	€ 1.150.000 (= lump sum financiering)	Gemiddeld over een vol jaar 400 (circa 600 individuele trajecten)	Verminderde zorg voor gemeenten i.v.m. schuldenproblematiek, geen of minder maatschappelijke uitsluiting en (deels) gereed voor plaatsing in werk met loonkostensubsidie. Tevens verhoging eigenwaarde deelnemers
Screening MER gemeenten	Diagnose i.c. screening door arbeidsmarkt-consulenten (zonder inzet op tijdelijke werk)	€ 71.500	200 diagnoses op jaarbasis	Inzicht in het vervolg traject, voorportaal voor verdere arbeidsactivering en loonwaardebepaling.
Diagnoses in tijdelijk werk	Tijdelijke plaatsing in bestaand werk Beschut specifiek passend bij mensen uit doelgroep die (nog) niet in werk kunnen functioneren	€ 60.000	diagnose van de deelnemer middels in kaart brengen 11 competenties gericht op werk; leidt tot inzicht in de (on)mogelijkheden van de deelnemer en tot een gerichte, doeltreffende aanpak om (uiteindelijk) in werk geplaatst te kunnen worden.	Verminderde zorg voor gemeenten i.v.m. schuldenproblematiek, geen of minder maatschappelijke uitsluiting en (deels) gereed voor plaatsing in werk met loonkostensubsidie. Tevens verhoging eigenwaarde deelnemers.

<i>Product / dienst</i>	<i>Uitvoering / dienstverlening</i>	<i>Financiering / opbrengst (in 2018 Begroting GRW)</i>	<i>Hoeveelheid</i>	<i>Maatschappelijke opbrengst / resultaat</i>
Tijdelijke P-wet dienstverbanden voor mensen uit de bijstand (met loonwaarde 20% - 80%)	Tijdelijk juridisch werkgeverschap en begeleiding in passend werk met loonkostensubsidie	€ 500.000 (= ambitie / taakstelling)	Nader te bepalen; afhankelijk van realiseren van taakstelling i.c. afspraken met gemeenten.	Werknemer heeft betaald werk en hoeft geen Wwb uitkering vanuit zijn / haar woongemeente. Mogelijk uitzicht op (tijdelijk) werk – met eventuele LKS bij reguliere werkgever.

6.4.2 Detacheringen individueel en per groep (Wsw + Wwb)

Vanuit het onderdeel Arbeidsontwikkeling worden Wsw medewerkers die daartoe geschikt zijn bevonden gedetacheerd bij regulier werkgevers. Dit kan zowel een individuele detachering betreffen als een detachering waarbij een groep onder begeleiding vanuit Westrom op werk onder regie van de reguliere werkgever wordt ingezet. De gedetacheerde medewerkers hebben een arbeidscontract bij Westrom en de gemeenten ontvangen Rijkssubsidie in het kader van de Wsw, die geheel aan Westrom ter beschikking wordt gesteld. De doelstelling met deze mensen is om ze zodra dit mogelijk is uiteindelijk te plaatsen in betaald werk – grotendeels met loonkostensubsidie – op een arbeidscontract bij de reguliere werkgever zelf.

Er worden ook mensen gedetacheerd die een bijstandsuitkering ontvangen. Zij worden via een tijdelijk arbeidscontract bij Westrom in dienst genomen (zie overzicht hiervoor).

Samengevat betreft dit de navolgende detacheringen (begrotingsjaar 2018):

<i>Product / dienst</i>	<i>Uitvoering / dienstverlening</i>	<i>Financiering / opbrengst (in 2018 Begroting WGR)</i>	<i>Hoeveelheid (gemiddeld op jaarbasis)</i>	<i>Maatschappelijke opbrengst / resultaat</i>
Individuele Detacheringen (Wsw) bij reguliere werkgevers	Juridisch werkgeverschap (w.o. Wet Poortwachter, begeleiding ziekte-verzuim, loonadm.), begeleiding van mensen op het werk en afstemming met werkgevers inclusief evaluatie	€ 1.366.000 (= toegevoegde waarde met relatief beperkte overhead en kosten infrastructuur voor Westrom)	152 fte op jaarbasis (excl. 24 fte leegloop gemiddeld per jaar)	Betaald werk leidend tot (verhoging van) eigenwaarde deelnemers; minder schuldenproblematiek et cetera.
Detacheringen in joint venture 'facilitair' en 'groen'	Juridisch werkgeverschap (w.o. Wet Poortwachter, begeleiding ziekte-verzuim,	€ 1.776.000 (= toegevoegde waarde geba-	251 fte op jaarbasis	Idem aan hiervoor.

Product / dienst	Uitvoering / dienstverlening	Financiering / opbrengst (in 2018 Begroting WGR)	Hoeveelheid (gemiddeld op jaarbasis)	Maatschappelijke opbrengst / resultaat
	loonadm.), begeleiding door jobcoach van mensen op het werk incl. evaluatie.	seerd op gemiddeld percentage loonwaarde per fte Wsw, € 1.232.000) en doorbelasting niet gesubsidieerd personeel + overig (€ 534.000)		
Business Post	Idem aan hiervoor.	€ 474.000 (= toegevoegde waarde fte's per jaar o.b.v. loon –en marktwaarde)	47 fte op jaarbasis	Idem aan hiervoor.
Gemeentelijke dienst – openbare ruimte	Idem aan hiervoor.	€ 502.000 (= toegevoegde waarde fte's per jaar o.b.v. loon –en marktwaarde)	31 fte op jaarbasis	Idem aan hiervoor.
Serviceteams – tijdelijke detacheringen en overig	Juridisch werkgeverschap, duurzame 'beschutte' werkplek buiten tot medewerker in reguliere detachering kan worden geplaatst.	€ 417.000 (= toegevoegde waarde fte's per jaar inbesteding aan werk in deze teams en overige dienstverlening)	Formatie wisselend op basis van trajecten re-integratie	Idem aan hiervoor.
(tijdelijke) plaatsing in gespecialiseerd vaktechnisch leerwerkbedrijf i.c. Schildersbedrijf (onder eigen regie)	Idem aan hiervoor.	€ 200.000 (= toegevoegde waarde fte's per jaar inbesteding aan werk in deze teams)	Formatie maakt onderdeel uit van totale individuele detacheringen hiervoor (152 fte)	Idem aan hiervoor. En mogelijke doorstroming in detachering bij reguliere werkgever. En bijdrage aan Limburgs cultureel erfgoed (stichting Kruisen en Kapellen).

Product / dienst	Uitvoering / dienstverlening	Financiering / opbrengst (in 2018 Begroting WGR)	Hoeveelheid (gemiddeld op jaarbasis)	Maatschappelijke opbrengst / resultaat
Begeleide werkplekken (begeleid werken)	Werkgeverschap bij reguliere werkgever met LKS, begeleiding, contact met – en ondersteuning van werkgever incl. evaluaties.	€ 202.000 (= verschil Rijksbijdrage van € 674.000 Wsw fte's en vergoeding loonkostensubsidie circa € 401.000 en vergoeding jobcoach € 71.000)	27 fte op jaarbasis	Betaald werk leidend tot (verhoging van) eigenwaarde deelnemers; minder schuldenproblematiek et cetera.