

Evaluatie en opdrachtscenario's Tiem bv

Gemeente Zwolle

Rapport

14 september 2021

Samenvatting

Na de samenvoeging van het voormalige sociaal werkvoorzieningsbedrijf Wezo en de afdeling WRA (Werk, Re-integratie en Arbeidsontwikkeling) is in 2019 Tiem bv gestart, hierna te noemen “Tiem”. In de uitvoeringsovereenkomst tussen de gemeente Zwolle en Tiem is vastgelegd dat voor 2022 een evaluatie plaatst vindt over Tiem. Radar Advies heeft in opdracht van de gemeente Zwolle deze evaluatie uitgevoerd en aanvullend drie door de opdrachtgever globaal geformuleerde toekomstscenario's voor Tiem nader verkend.

Kernvraag in het evaluatieonderzoek was in hoeverre de oprichting van de uitvoeringsorganisatie Tiem heeft geleid tot één effectieve uitvoeringsorganisatie van de Participatiewet en de sociale werkvoorziening. Op basis van een documenten-analyse en een analyse onder interne- en externe stakeholders kan geconcludeerd worden dat de kerntaken van Tiem effectief worden uitgevoerd. Vanuit stakeholders is in algemene zin vertrouwen in de verdere ontwikkeling van de organisatie. Op verschillende onderdelen zijn aanbevelingen gedaan om de ontwikkeling van de organisatie en de context waarbinnen de organisatie moet opereren te versterken.

Naast de evaluatie zijn drie opdrachtscenario's nader verkend. Op basis van een impact-analyse zijn de verschillen van de scenario's in kaart gebracht. Voor een nadere besluitvorming over de toekomstige opdracht is het van belang dat vanuit de gemeente heldere beleidskaders worden geformuleerd.

Opdrachtgever

Gemeente Zwolle

Contactpersoon

Trudy Busweiler, beleidsadviseur
T.busweiler@zwolle.nl

Uitvoerder

RadarAdvies
Veemarkt 83
1019 DB Amsterdam
(020) 463 50 50
Www.radaradvies.nl

Projectleider

Mr. Bert Otten, senior-adviseur
B.otten@radaradvies.nl
06-22303790

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	4
1.1	Leeswijzer	4
1.2	Opdrachtformulering	4
1.3	Onderzoeksaanpak	5
2	BELEIDS- EN ORGANISATIECONTEXT	3
3	TIEM IN CIJFERS	7
4	STAKEHOLDERS-ANALYSE	10
5	CONCLUSIES EVALUATIE	14
6	AANBEVELINGEN NAAR AANLEIDING VAN DE EVALUATIE	16
7	OMGEVINGSVERKENNING	17
8	OPDRACHTSCENARIO'S	20
8.1	Nadere uitwerking scenario's	20
8.1.1	Scenario 1: Sociaal ontwikkelbedrijf	21
8.1.2	Scenario 2: Regisseur in de keten	23
8.1.3	Scenario 3: Vakspecialist voor de inclusieve arbeidsmarkt	24
8.1.4	Vergelijking van de drie scenario's	26
8.2	Impact van de scenario's	28
8.2.1	Impact bij ongewijzigd beleid	28
8.2.2	Impact scenario 1: Sociaal ontwikkelbedrijf	29
8.2.3	Impact scenario 2: Regisseur in de keten	30
8.2.4	Impact scenario 3: Vakspecialist voor inclusief werkgeverschap	31
8.2.5	Samenvatting impact-analyse	32
8.3	Conclusies en aanbevelingen	33
	BIJLAGE 1. LIJST VAN GEÏNTERVIEWDE PERSONEN	34
	BIJLAGE 2. GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN EN AFKORTINGENLIJST	35
	BIJLAGE 3. FINANCIËLE VERKENNING OPDRACHTSCENARIO'S	36

1 Inleiding

Op 1 januari 2019 is Tiem bv gestart, hierna te noemen “Tiem”. Tiem komt voort uit een samenvoeging van het voormalige sociale werkvoorzieningsbedrijf Wezo en de afdeling WRA (Werk, Re-integratie en Arbeidsontwikkeling) van de gemeente Zwolle. Tiem begeleidt mensen naar zo regulier mogelijk werk in samenwerking met werkgevers. Voor mensen die dat (nog) niet kunnen, heeft Tiem passend werk en ontwikkelingsmogelijkheden. De gemeente Zwolle heeft nu drie jaar na de start van Tiem de opdracht gegeven tot een evaluatie van Tiem en een onderzoek naar drie mogelijke opdrachtscenario's. Dit rapport bevat in deel 1 de bevindingen uit de evaluatie, alsmede de conclusies en aanbevelingen op basis van de onderzoeksbevindingen en in deel 2 wordt nader ingegaan op de opdrachtscenario's.

1.1 Leeswijzer

Het rapport is als volgt ingedeeld. We nemen u eerst mee in de opdrachtformulering en de aanpak van het onderzoek. Het onderzoek kent twee delen: het evaluatieonderzoek en het onderzoek naar de opdrachtscenario's. In deel 1 presenteren we na een schets van de beleids- en organisatiecontext van Tiem de onderzoeksbevindingen van de evaluatie in compacte vorm. De onderzoeksbevindingen bestaan uit resultaten van de kwantitatieve analyse en resultaten vanuit interviews. We sluiten de dit deel af met de formulering van de conclusies en aanbevelingen. In deel 2 wordt een impact-analyse gegeven van de drie opdrachtscenario's met afsluitend conclusies en aanbevelingen.

1.2 Opdrachtformulering

De opdrachtformulering bestaat uit twee onderdelen:

Deel 1: Opdracht evaluatie

Voor deze opdracht zijn de volgende hoofdvragen geformuleerd:

- *In hoeverre heeft de oprichting van de uitvoeringsorganisatie Tiem geleid tot één effectieve uitvoeringsorganisatie van de Participatiewet en sociale werkvoorziening?*
- *Welke stappen zijn er gezet, waarin Tiem een organisatie is met een herkenbaar profiel en een eenduidige aansturing, op de ontwikkeling naar een publiek – private samenwerking, waarbij met partners in stad en regio wordt gewerkt aan een inclusieve arbeidsmarkt en gedeeld eigenaarschap?*

Deel 2: Opdrachtscenario's Tiem

De hoofdvragen voor dit deel van het onderzoek betreffen:

- *Het uitvoeren van een lokale omgevingsverkenning op de onderdelen samenleving, economie, arbeidsmarkt, mensen met een afstand tot de*

arbeidsmarkt, politiek, technologie en SW-sector en dit zowel kwalitatief als kwantitatief te beschrijven.

- *Om binnen de context van deze omgevingsverkenning drie door de opdrachtgever globaal beschreven opdrachtscenario's uit te werken en financieel door te rekenen voor een periode die passend is bij de betreffende variant en af te zetten tegen voortzetting van bestaande opdracht:*
- Opdrachtscenario 1: Creëren werkgelegenheid als brug naar arbeidsmarkt
- Opdrachtscenario 2: Regisseren via maatwerktrajecten met capaciteit uit stad en regio
- Opdrachtscenario 3: Belemmeringen werkgevers wegnemen t.b.v. inclusief werkgeverschap

1.3 Onderzoeksaanpak

Op basis van de opdrachtformulering bestaat het onderzoek uit twee delen: het evaluatieonderzoek en het onderzoek naar de opdrachtscenario's.

Het evaluatieonderzoek is fasegewijs uitgevoerd. Na bespreking van onze aanpak met de opdrachtgever zijn de volgende vijf fases in het onderzoek doorlopen:

Fase 1: Inrichten projectorganisatie

De projectorganisatie voor de uitvoering is in deze fase ingericht. Gedurende het onderzoek is gewerkt met een begeleidingscommissie bestaande uit: Frans Kuijpers (gemeente Zwolle), Trudy Busweiler (gemeente Zwolle) Martin Post (Tiem), Annet Westerdijk (Tiem) en Léon van der Windt (Tiem)

Fase 2: Documentenanalyse

De relevante beleidsdocumenten ten aanzien van Tiem zijn bestudeerd en de bevindingen zijn als basis gebruikt voor de interviews.

Fase 3: Interviews

Vanwege de corona-maatregelen zijn de interviews online afgenomen. Voor de interviews is een onderscheid gemaakt tussen interne stakeholders; de aandeelhouder, directie, management en ondernemingsraad van Tiem en externe stakeholders zoals netwerkpartners, partnergemeenten, werkgevers, vakorganisaties, de Participatieraad en onderwijsinstellingen (zie bijlage 1: lijst geïnterviewde personen). Van de interviews zijn verslagen gemaakt die ter accordering zijn voorgelegd aan de geïnterviewden.

Op basis van de hoofdvragen en de Ontwikkelopgave voor Tiem, die als bijlage is opgenomen bij de uitvoeringsovereenkomst, is er een toetsingskader opgesteld. Het toetsingskader heeft richting gegeven aan de documentenanalyse, de interviews en het opstellen van de rapportage. Het toetsingskader is weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Toetsingskader voor evaluatie Tiem

Thema	Indicatoren/deelvragen
1. Profiel van Tiem	In hoeverre is het profiel van Tiem krachtig, herkenbaar, onderscheidend in de regio?
2. Governance	In hoeverre is de aansturing en toezicht op de organisatie doelmatig en doeltreffend?
3. Partnership	In hoeverre is de samenwerking met ketenpartners in de regio doelmatig en doeltreffend?
	In hoeverre is de publiek-private samenwerking doelmatig en doeltreffend?
4. Organisatie	In hoeverre is de organisatie efficiënt en effectief ingericht?
5. Dienstverlening	Hoe wordt de dienstverlening gewaardeerd vanuit werkgevers, leden van doelgroep en gecontracteerde gemeenten?
	Hoe wordt de dienstverlening gewaardeerd t.a.v.: kwaliteit, betrouwbaarheid, klantvriendelijkheid, kosten en effect?

Fase 4: Terugkoppeling bevindingen en rapportage deel 1

De onderzoeksbevindingen zijn teruggekoppeld naar de opdrachtgever en de begeleidingscommissie in de vorm van deelrapportages.

Fase 5: Omgevingsverkenning, opdrachtscenario's en eindrapportage

Het onderzoek naar de opdrachtscenario's is tevens fasegewijs uitgevoerd. Na de uitvoering van een lokale omgevingsverkenning zijn de opdrachtscenario's nader uitgewerkt en zijn de opdrachtscenario's financieel getoetst.

De onderzoeksbevindingen uit deel 1 en deel 2 zijn aansluitend in een concept-rapportage vervat en besproken met de begeleidingscommissie en de opdrachtgever. Vervolgens is de eindrapportage opgesteld.

Deel 1: Evaluatie Tiem

2 Beleids- en organisatiecontext

Op 9 januari 2018 heeft het College van B&W van de gemeente Zwolle ingestemd met het voornemen om de samenwerking tussen de gemeentelijke afdeling WRA en het sociaal werkvoorzieningsbedrijf WEZO NV te ontwikkelen tot één effectieve uitvoeringsorganisatie voor de Participatiewet en de sociale werkvoorziening. Het College heeft gekozen voor een besturingsmodel van de organisatie van “publiek via privaat” met als rechtsvorm een BV waarvan de gemeente Zwolle enig aandeelhouder is. In de Uitvoeringsovereenkomst tussen de gemeente Zwolle (opdrachtgever) en Tiem (opdrachtnemer) van 19 juni 2019 zijn afspraken vastgelegd in het belang van een transparante uitvoering van de Participatiewet en de Wet Sociale Werkvoorziening door de opdrachtnemer. De Uitvoeringsovereenkomst wordt aangegaan op 1 januari 2019 en expireert op 1 januari 2022. Voor het einde van de overeenkomst wordt de werking van de overeenkomst door partijen geëvalueerd.

Voor de beleids- en organisatiecontext zijn de volgende aspecten van belang:

Governance

Het besturingsmodel is te kenschetsen als ‘publiek via privaat’ met als rechtsvorm een besloten vennootschap (bv) waarvan de gemeente enig aandeelhouder is, ook wel aangeduid als een overheid bv. Besluiten op basis van mandaat worden genomen onder gemeentelijke verantwoordelijkheid. De stip op de horizon is doorontwikkeling van de gemeentelijke bv naar publiek-private samenwerking vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een inclusieve arbeidsmarkt. Een samenwerkingsplatform voor lokale en regionale partners vanuit de arbeidsmarkt, onderwijs en overheid.

Opdrachten van Tiem

Tiem heeft drie kernopdrachten:

1. *Uitvoering Participatiewet*
Voor de gemeente Zwolle voert Tiem op basis van een uitvoeringsovereenkomst de Participatiewet uit. Hieraan zijn financiële afspraken gekoppeld. Daarnaast voert Tiem voor drie gemeenten via contracten dienstverlening uit in het kader van Beschut werken nieuw en ten behoeve van statushouders.
2. *Uitvoering Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw)*
Tiem voert voor de gemeenten Zwolle, Dalfsen, Olst-Wijhe en Zwolle de Wsw uit. Hieraan zijn aanwijzingsbesluiten en uitvoeringsovereenkomsten gekoppeld. Daarnaast zijn de financiële afspraken vastgelegd in een inkoopmodel. Voor de gemeente Hattem voert Tiem via een dienstverleningsovereenkomst taken uit voor de Wsw.
3. *Uitvoering Werkgeversservicepunt (WSP) diensten arbeidsmarktregio Zwolle*
Voor de uitvoering van de WSP-diensten werken de accountmanagers van Tiem binnen het WSP. Hiervoor zijn geen aanvullende financiële middelen meegeven,

ook is deze samenwerking niet contractueel vastgelegd. Twee branchemanagers van Tiem nemen deel aan het managers overleg van het WSP. Tiem levert op deze wijze een regionale bijdrage aan de werkgeversdienstverlening.

Ontwikkelopgave Tiem

Als bijlage bij de uitvoeringsovereenkomst met de gemeente Zwolle is een Ontwikkelopgave voor Tiem opgesteld. In de concept Ontwikkelopgave bij de start van Tiem zijn de volgende ambities geformuleerd.

- Werkgevers op kop;
- Een betrouwbare en herkenbare partner in de regio;
- Realiseren van een inclusieve arbeidsmarkt;
- Versterken publiek-private samenwerking;
- Gericht beleid op de doelgroep SW.

Aangetekend moet worden dat de concept-Ontwikkelopgave niet is geformaliseerd. We zien echter wel dat in het beleid van Tiem de bovengenoemde ambities verwerkt zijn. De Ontwikkelopgave is tevens verbonden met de Human Capital Agenda van de Regio Zwolle en staat in relatie met de Hervormingsagenda sociaal domein van de gemeente Zwolle.

Opvallend is dat Tiem geen meerjarenbegroting (mjb) kent en werkt op basis van jaarbegrotingen.

Missie en dienstverleningsconcept

De missie van Tiem luidt:

‘We begeleiden mensen die dat kunnen naar zo regulier mogelijke werk, in samenwerking met werkgevers en bieden passend werk en ontwikkelingsmogelijkheden voor hen die dat nog niet kunnen’

Tiem heeft de ambitie om in de regio de ‘vakspecialist te zijn op inclusieve arbeid’.

Vanuit opdrachten, de missie en visie van Tiem kent Tiem vier klantengroepen:

- 1) werkzoekenden die worden ondersteund naar betaald of beschermt werk;
- 2) werkenden die in het werk worden begeleid gericht op een duurzame arbeidsrelatie;
- 3) werkgevers die worden ontzorgd in hun personeelsbehoefte en ondersteund om inclusiviteit vorm te geven;
- 4) gemeenten die gebruik maken van dienstverlening van Tiem voor hun eigen inwoners.

Ten aanzien van het dienstverleningsconcept voor de intakefase is veel geïnvesteerd in de samenwerking in de zogenoemde driehoek van de afdeling Inkomen Ondersteuning, het Sociale Wijkteam Zwolle (SWT) en Tiem. Van belang is dat de regievoering bij de intake centraal belegd wordt. Hiervoor is de afdeling Passage ingericht die verder nog doorontwikkeld wordt.

Arbeidsontwikkeling in sectorale leerlijnen

Samen met werkgevers en onderwijsinstellingen is stevig ingezet op het ontwikkelen van sectorale leerlijnen. Kandidaten worden in hun arbeidsontwikkeling getraind en geschoold in diverse leerlijnen, bij Tiem zelf en/of in samenwerking met partners. Er zijn

leerlijnen in de catering, schoonmaak, groen, facilitair, hospitality, klant contactcentrum, detailhandel, data analist en zorg. Bij veel van deze leerlijnen wordt samengewerkt met werkgevers, zoals Albron, Asito, Rova, Isala, Veneberg en kringloopwinkels.

Continue zijn er 75 interne werkervaringsplekken bij Tiem voor kandidaten beschikbaar. Ook statushouders doen werkervaring op bij Tiem. In september 2020 is er gestart met een duaal traject voor statushouders, naast hun inburgering. Iedere kwartaal start er een nieuwe groep van 10 statushouders. Er wordt nauw samengewerkt met Deltion, Landstede en de ISK om statushouders te ontwikkelen richting onderwijs en werk. Er werken in 2021 65 personen op een werkervaringsplek, waarvan 31 op de werkvloer binnen Tiem.

Samenwerking met Pro/VSO

Tiem werkt intensief samen met Pro VSO scholen. Binnen Tiem worden 28 stageplekken gecreëerd voor hun leerlingen. In het 4e kwartaal van 2020 ging dit om 20 leerlingen.

Pilot: Startbaan

In 2021 is gestart met de pilot 'Uitkering inzetten als loon' die verder aangeduid wordt als 'Startbaan'. Met deze Startbaan wil Tiem een versnelde uitstroom uit de bijstand realiseren. Via een tijdelijk dienstverband worden kandidaten ontwikkeld tot werkfitte werknemers. Tiem werkt in het kader van deze pilot samen met Werkcoöperatie de Middencirkel.

Werkgeversdienstverlening

Kandidaten worden door de accountmanagers vanuit het Werkgeversservicepunt (WSP) en door de adviseurs werk & ontwikkeling bemiddeld naar werk. Dit kan via het matchen op vacatures of projecten, zoals Startbaan Zwolle (met Werkcoöperatie de Middencirkel). Parallel daaraan wordt er ingezet op werkgeversdienstverlening. De accountmanagers nemen deel aan het WSP en kunnen werkgevers o.a. ontzorgen in hun personeelsbehoefte en ondersteunen bij het inrichten van passende plekken.

Brancheteam productie

Naast het brancheteam dienstverlening kent de organisatie het brancheteam productie. De branche productie is gericht op grotere klanten, waarvoor grotere series en herhalingsopdrachten uitgevoerd kunnen worden binnen de infrastructuur van Tiem. Er wordt groei gezien in opdrachten op de afdeling Montage/Verpakken en Food (Kari's Crackers uit Heino is nieuwe klant geworden voor de Foodafdeling). Belangrijke grotere klanten zijn De Makers (metaal/montage werk) en Goliath (verpakken spelletjes).

Gemeenten

Tiem voert voor de gemeenten Zwolle, Dalfsen, Olst-Wijhe en Zwartewaterland de Wsw uit. Hieraan zijn aanwijzingsbesluiten en uitvoeringsovereenkomsten gekoppeld. Daarnaast zijn de financiële afspraken vastgelegd in een inkoopmodel. Voor de gemeente Hattem, voert Tiem via een dienstverleningsovereenkomst taken uit voor de Wsw met een totale omvang van +/- 35 van de 510 fte. De gemeente Hattem biedt vanaf 1 januari 2022 het beschutte werk voor SW-medewerkers zelf aan. Tiem blijft deze groep verlonen en de gedetacheerde groep begeleiden.

Ook biedt Tiem voor enkele gemeenten beschutte werkplekken conform de Participatiewet aan en trajecten voor statushouders.

Arbeidsmarktregio Zwolle

De gemeente Zwolle is de centrumgemeente van de arbeidsmarktregio Zwolle. Op grond van het recent gewijzigde Besluit SUWI (besluit voortvloeiend uit de Wet Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (SUWI)), treedt de centrumgemeente op als regievoerder voor de regionale samenwerking in de arbeidsmarktregio¹. Binnen de arbeidsmarktregio is het Regionaal Werkbedrijf Zwolle actief die de taken conform SUWI uitvoert. Naast het Regionaal Werkbedrijf kent de regio de Economic Board Zwolle. De Economic Board Regio Zwolle is de bestuurlijke triple helix organisatie in de Regio Zwolle die verantwoordelijk is voor de economische agenda. Doel is economische structuurversterking door duurzame groei van bedrijven en werkgelegenheid.

De gemeente Zwolle maakt onderdeel uit van de Regio Zwolle. De Regio Zwolle is een samenwerkingsverband van 22 gemeenten en 4 provincies. De Regio Zwolle heeft een Human Capital Agenda 'Investeren in mensen' met de volgende ambities:

- Beschikbaarheid van gekwalificeerde mensen, voldoende arbeidskrachten nu en op middellange termijn;
- Inclusiviteit: iedereen doet mee, elk talent telt en krijgt ruimte om te ontwikkelen;
- Wendbaarheid van mensen en systemen: de uitdaging is ervoor te zorgen dat mensen en organisaties voorbereid zijn op permanente ontwikkelingen en veranderingen in het werk.

De Agenda is opgesteld door de 'Tafel van de Regio Zwolle' die partijen en triple-helix verbanden (Regio Zwolle, Economic Board, Regio Zwolle, Zwolse8 – samenwerking beroepsonderwijs Zwolle, Arbeidsmarktregio Zwolle, het Werkbedrijf Regio Zwolle en de Provincie Overijssel) verbindt. Voorzitter is de wethouder Human Capital Agenda Regio Zwolle, Economische, (beroeps)onderwijs en Werkgelegenheid van de centrumgemeente Zwolle.

Onderdeel van de agenda is de doelstelling de arbeidsmarkt inclusiever te maken door 2.500 – 5.000 ontwikkel- en werktrajecten in te richten voor kwetsbare doelgroepen aan te bieden. Deze ambitie sluit aan op de Ontwikkelopgave van Tiem.

Samenvattend

Samenvattend kan gesteld worden dat de beleids-en organisatiecontext waarbinnen Tiem opereert dynamisch is. Lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen op het terrein van het arbeidsmarktbeleid, het economisch beleid en het sociaal domein vragen om een heldere strategische keuzes van en voor Tiem. In deel 2 van het onderzoek zal nader ingegaan worden op de scenario's voor de verdere ontwikkeling van Tiem.

¹ Staatsblad 2020, 228

3 Tiem in cijfers

Bij de start van Tiem heeft er geen nulmeting plaats gevonden. Tevens zijn de kwantitatieve ambities in de Ontwikkelopgave niet geformaliseerd. Op basis van de financiële -en beleidskaders werkt Tiem met een Balanced Score Card (tabel 2) waarin doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren (kpi's) zijn opgenomen.

Tabel 2: Balanced Score Card Tiem

Perspectief	Doelstelling	Kritische prestatie-indicator
SW-personeel	Meer duurzame detachering SW	Aantal detacheringen /BW in % van totaal
Arbeidsbemiddeling en ontwikkeling van kandidaten uit de Participatiewet	Uitstroom uit de bijstand	Aantal beëindigde uitkeringen naar werk/studie
	Plaatsing bij/via Tiem	Aantal personen belonen-re-integreren
	Arbeidsontwikkeling	Aantal personen beschut werk (nieuw) Aantal interne ontwikkelplekken
Inzetbaarheid werknemers	Daling ziekteverzuim SW-personeel	SW ziekte verzuim in %
	Daling ziekteverzuim niet-SW-personeel	Niet SW- ziekteverzuim in %
Rendement	Financieel resultaat binnen de begroting	Exploitatieresultaat

Op basis van de cijfers uit de kwartaalrapportages en jaarcijfers afgezet tegen landelijk beschikbare cijfers kunnen we een beeld geven van de prestaties van Tiem.

Tabel 3: Overzicht begeleiding doelgroepen door Tiem

Aantal personen per ultimo	2018	in %	2019	in %	2020	in %	mutatie 2020
1.SW-medewerkers	730	25,1%	691	24,9%	645	22,1%	-46
2.PW medewerkers bij Tiem (Beschut Werken)	8	0,3%	16	0,6%	23	0,8%	7
3.PW medewerkers via Tiem bij werkgevers	28	1,0%	29	1,0%	16	0,5%	-13
4.PW medewerkers bij werkgevers	90	3,1%	146	5,3%	217	7,4%	71
5.Werkervaringsplaats	18	0,6%	20	0,7%	43	1,5%	23
6.Vrijwilligers werk	-	0,0%	44	1,6%	56	1,9%	12
Totaal werkend	874	30,1%	946	34,1%	1.000	34,3%	54
7.Werkzoekend	2.029	69,9%	1.831	65,9%	1.918	65,7%	87
Totaal begeleiding	2.903	100,0%	2.777	100,0%	2.918	100,0%	141

In tabel 3 is een overzicht gegeven van de volumeontwikkeling van het aantal personen uit de verschillende doelgroepen die Tiem begeleidt.

1. SW medewerkers

Onderdeel van de concept Ontwikkelopgave is de ambitie om gericht beleid te hebben voor kandidaten uit de SW doelgroep die ouder worden, minder verdien capaciteit hebben en eventueel beter op hun plaats zijn bij een partner in dagbesteding. Zo zijn er

programma's gestart gericht op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. De volgende cijfers geven meer inzicht in de resultaten op deze ambitie.

Uitstroom SW

De uitstroom ligt op ca. 5,8% per jaar. Dit is lager dan de gemiddelde uitstroom landelijk (6,7 %)². Met name de uitstroom naar pensioen blijkt uit de data landelijk hoger dan bij Tiem.

Omdat er geen reguliere instroom is neemt de gemiddelde leeftijd jaarlijks toe en ligt deze bij Tiem nu op 53 jaar. Landelijk is de gemiddelde leeftijd van een SW 'er 51,4 jaar.

Detachering

De laatste 3 jaar blijkt het steeds lastiger om SW-medewerkers te detacheren, doordat de populatie steeds ouder en kwetsbaarder wordt. In 2018 werkte bijna 51% van het totaal aantal fte's extern via detacheringen, tegenover 47% in 2020. Landelijk gezien is het gemiddelde percentage van het aantal detacheringen 14% lager dan bij Tiem³.

Ziekteverzuim

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage onder de SW-medewerkers is de afgelopen 3 jaar gemiddeld 14,3%. Over geheel 2020 is het ziekteverzuimpercentage bij Tiem zelfs 14,2%, ondanks de corona pandemie. Landelijk lag het ziekteverzuimpercentage op gemiddeld 15,1%⁴.

2. Arbeidsbemiddeling en ontwikkeling van kandidaten uit de Participatiewet

Het bijstandsvolume van de gemeente Zwolle telt ultimo 2020 3.840 personen⁵. Tiem heeft eind 2020 1.918 werkzoekenden in traject⁶. In tabel 4 is de uitstroom bij Tiem per jaar weergegeven. In 2019 zijn er 450 kandidaten uitgestroomd naar werk en/of studie. Dit is een kleine stijging ten opzichte van 2018 toen WRA deze taak uitvoerde. In 2020 is de doelstelling verhoogd van 430 naar 650 uitgestroomde kandidaten per jaar. Vanwege de maatschappelijke effecten van Corona waren de plaatsingsmogelijkheden in 2020 echter beperkt en zijn er uiteindelijk 257 kandidaten uitgestroomd naar werk en/of studie.

Tabel 4: Overzicht uitstroom van kandidaten bij Tiem per jaar

Uitstroom bij Tiem	2018	in %	2019	in %	2020	in %
Naar werk of studie	440	44%	450	46%	257	29%
Overig	561	56%	528	54%	617	71%
Totaal	1001	100%	978	100%	874	100%

Banenafpraak

Eind 2020 hebben 508 kandidaten een indicatie banenafpraak. Cijfers van 2019 en 2020 laten zien dat Tiem erin is geslaagd om meer plaatsingen op een werkplek te realiseren

² Cedris, Sectorinformatie 2020

³ Cedris, Sectorinformatie 2020

⁴ Cedris, Sectorinformatie 2020

⁵ Gemeente Zwolle

⁶ Jaarrapport Tiem, 2020

voor deze kandidaten dan het landelijk gemiddelde ⁷. In 2020 zijn er 65 kandidaten uit het doelgroepregister aan een werkplek geholpen. Dat is meer dan de 46 uitgestroomde SW-medewerkers in dat jaar. Landelijk was juist te zien dat er gemiddeld 20% minder kandidaten uit het doelgroepregister zijn geplaatst dan het aantal SW-medewerkers dat is uitgestroomd.

Beschut werk (nieuw)

Cijfers uit 2019 laten zien dat Tiem voor kandidaten met een indicatie beschut werk op basis van artikel 10 b van de Participatiewet minder plaatsingen heeft gerealiseerd op een werkplek dan landelijk gemiddeld. Er zijn in het vierde kwartaal 2020 19 personen in dienst bij Tiem, waarvan er 5 extern werken en 14 personen intern beschut. Daarnaast hebben 4 personen met de indicatie beschut werk een arbeidscontract bij een werkgever. Nieuw beschutte werkplekken zijn door de gemeente Zwolle ook gerealiseerd bij zorgpartijen.

3. Bedrijfsresultaat

Naast resultaten op de ambities van de concept Ontwikkelopgave, geven de cijfers over het bedrijfsresultaat ook inzicht in de prestaties van Tiem. Het bedrijfsresultaat per SW'er in 2019 bedroeg in €-5.871 euro tegenover het landelijk gemiddelde van €-3.000 euro per SW'er. Dit verschil lijkt met name voort te komen uit een lagere opbrengst en de wat hogere loonkosten. De kosten van de bedrijfsvoering van Tiem zijn daarentegen lager dan het landelijk gemiddelde.

⁷ UWV, 2020

4 Stakeholders-analyse

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen worden gepresenteerd vanuit de gehouden interviews met interne en externe stakeholders. Interne stakeholders zijn medewerkers die werkzaam zijn bij Tiem. De bevindingen worden in compacte vorm per onderzoeksthema geformuleerd. Hierbij hanteren we de indeling zoals geformuleerd in het toetsingskader.

1. Profilering

In hoeverre is het profiel van Tiem krachtig, herkenbaar, onderscheidend in de regio?

Uit de interviews met externe stakeholders blijkt dat Tiem wordt gezien als een organisatie met veel ervaring en kennis van de doelgroep die zij begeleiden. Hoewel Tiem zich nog in een ontwikkelfase bevindt, spreken de externe stakeholders hun vertrouwen uit in Tiem. Dit komt tot uitdrukking in de toegankelijkheid en bereidwilligheid van Tiem als partner zich te manifesteren. De profilering kan sterker als het gaat om herkenbaar en onderscheidend zijn in de regio. Nogal eens wordt Tiem gezien als een traditioneel sociaal werkvoorzieningsbedrijf.

Volgens de geïnterviewden zijn er nog veel inwoners en werkgevers die Tiem niet kennen. 'De voormalige Wezo was een begrip in Zwolle en de regio, Tiem is dat (nog) niet.' Anderen geven daarentegen aan dat Tiem in voldoende mate zichtbaar is in de markt.

Ten aanzien van de inclusieve arbeidsmarkt wordt Tiem in het netwerk gezien als één van de partijen die zich hiervoor inzetten. Kansen liggen dan ook in het verder promoten van Tiem als expert op het terrein van inclusief werkgeverschap en het delen van succesverhalen hierover. Interne stakeholders beamen dit.

Samenvattend kan gesteld worden dat de basis voor een herkenbare externe profilering aanwezig is maar dat verdere stappen noodzakelijk zijn om de profilering te versterken.

2. Governance

In hoeverre is de aansturing en toezicht op de organisatie doelmatig en doeltreffend?

Uit de interviews komt er in algemene zin tevredenheid naar voren over de huidige governance structuur. Desondanks zijn er wel een aantal aandachtspunten om te komen tot een meer doelmatige en doeltreffende aansturing. Allereerst wordt het opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap als aandachtspunt benoemd door interne stakeholders. Er is behoefte aan het (blijven) volgen van een duidelijke lijn: wie praat er met wie, waarover? Daarnaast wordt er gepleit voor een scherpere opdrachtformulering met ambities, en concrete prestatieafspraken die gemonitord worden. Daarbij is het van belang dat de bekostiging in lijn is met deze ambities. Enkele geïnterviewden geven aan dat dit op dit moment niet het geval is.

Ook is aandacht gevraagd voor de strategische beleidscapaciteit vanuit de gemeente, met de maatschappelijke opgaven die er liggen en steeds meer om een integrale benadering vragen, wordt deze als beperkt ingeschat.

Met het oog op de toekomst zijn de denkbeelden verdeeld. De meeste externe stakeholders geven aan behoefte te hebben aan meer wendbaarheid en regie vanuit Tiem. Daar is bewegingsruimte voor nodig mede gezien de conjuncturele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Indien er ambities zijn om Tiem regionaal in te zetten, is een grotere afstand van de gemeente wenselijk. Onder interne stakeholders zien we dat enerzijds de opvatting heerst om Tiem dichterbij de gemeente te positioneren en anderzijds een groep die 'publiek via privaat' een passend besturingsmodel vindt vanwege de opgave die Tiem heeft. Hierbij wordt tevens aangegeven dat Tiem als uitvoerder van publieke taken een stevige verbinding nodig heeft met de gemeentelijk opdrachtgever en partijen in het sociaal domein.

Verschillende externe stakeholders zien Tiem op dit moment als een organisatie die zich met name richt op Zwolle. Dat vloeit voort uit de huidige structuur, waarin de gemeente Zwolle de enige aandeelhouder is en er geen expliciet omschreven regionale opdracht ligt. Tevens is door verschillende externe partners aangegeven dat zij met in de sfeer van opdrachtgever-opdrachtnemers relatie onduidelijkheid ervaren over de rollen van de gemeente Zwolle die zich kan manifesteren als centrumgemeente voor de regio als afzonderlijke gemeente en/of als enig aandeelhouder van Tiem.

3. Partnership

In hoeverre is de samenwerking met ketenpartners in de regio doelmatig en doeltreffend?

Werkgevers, maar ook partnergemeenten, waar Tiem al langer mee samenwerkt, zijn in algemene zin tevreden over de samenwerking. Uit de interviews met hen blijkt dat zij Tiem ervaren als een betrouwbare samenwerkingspartner. Tiem wordt gezien als een expert die open staat om mee te denken. Door andere werkgevers wordt er sinds de samenvoeging minder concurrentie en een meer gezamenlijke verantwoordelijkheid ervaren. Dit uit zich in een meer open en samenwerkende houding dan voorheen. Wel wordt opgemerkt dat Tiem zich vooral aansluit bij bestaande initiatieven en derhalve meer reactief is dan proactief.

Naast een betrouwbare partner wordt Tiem ook ervaren als een organisatie met een wat 'ambtelijk karakter'. Hierbij wordt er verwezen naar de verbinding met de gemeente, de grootte van de organisatie en het gebrek aan wendbaarheid, waardoor het maken van afspraken soms lang kan duren. Verschillende stakeholders geven aan dat Tiem meer gericht is op grotere werkgevers en minder op het kleine bedrijven, terwijl hier wel kansen liggen. Het gezamenlijk optrekken met een aantal grote werkgevers in de regio die investeren in een inclusief personeelsbeleid gaat goed. Zo zijn met Asito, Rova en Cycloon veelbelovende leerlijnen ontwikkeld.

Hoewel er in de Ontwikkelopgave wel is meegegeven om regionaal te participeren, verwijzend naar betrokkenheid bij het Werkgeversservicepunt (WSP) Zwolle, zijn er geen aanvullende middelen meegegeven en is deze samenwerking met het UWV niet formeel vastgelegd. Betrokken stakeholders geven aan dat de invulling en borging van deze samenwerking aandacht behoeft.

In de arbeidsmarktregio wordt door diverse stakeholders veel bestuurlijke en operationele drukte ervaren waardoor rollen van partners niet voor iedereen helder

zijn. Tiem maakt op uitvoeringsniveau en managementniveau deel uit van het WSP Zwolle en heeft derhalve als partij met een lokale governance en eigen opdracht met verdienmodel, ook een regionale opgave. Hierdoor kan het bijvoorbeeld onduidelijk zijn of een accountmanager afspraken maakt met een werkgever vanuit zijn rol binnen het WSP of binnen Tiem. De gemeente Zwolle is op beleidsniveau betrokken bij het WSP en heeft daarin te maken met de rol van de gemeente Zwolle zelf, met Tiem als verlengstuk, en de rol als centrumgemeente.

4. Organisatie

In hoeverre is de organisatie efficiënt en effectief ingericht?

Interne stakeholders gaven aan dat bij de start van Tiem de basis van de organisatie onvoldoende op orde was. Er is dan ook veel geïnvesteerd in het efficiënter en effectiever inrichten van de organisatie en werkprocessen. Zo kwam er een nieuwe organisatie inrichting, werd er een nieuw managementteam en personeel geworven, werden nieuwe werkwijzen opgezet, ICT-systemen ingericht, huisvesting aangepast en werd er een cultuurtraject in gang gezet.

Er is verder flink geïnvesteerd in kostenbeheersing en het gerichte sturen op de tarieven waardoor de toegevoegde waarde verhoogd is. Deze ontwikkeling naar het realiseren van meer toegevoegde waarde kan nog versterkt worden. Het ingezette cultuurprogramma 'Grip op succes' werpt nu zijn vruchten af maar vraagt om een doorontwikkeling.

De medezeggenschap binnen de organisatie functioneert goed.

De beide samengevoegde organisaties kenden een verschillende werkwijze ten aanzien van accountmanagement. Er is gewerkt aan een gezamenlijke systematiek waarbij de adviseurs werk en ontwikkeling meer verschillende doelgroepen begeleiden richting werk, opleiding of een werkervaringsplaats. Eind 2020 is een gezamenlijk accountplan opgesteld.

Verder is geïnvesteerd in de verbinding met het sociaal domein. Het optimaliseren en integreren van werkprocessen in het brede sociaal domein biedt kansen voor een efficiëntere en effectievere dienstverlening. Cruciaal hierbij is de rol van Tiem in het toegangsmodel. Thans is de verbinding met het Sociaal Wijkteam Zwolle (SWT) nog niet optimaal. Wanneer er gekozen wordt voor 'werk' als leidend principe zou Tiem de regierol kunnen vervullen. Het is lastig dat Tiem, IO en het SWT met verschillende systemen werken. Op dit vlak is een efficiencyslag noodzakelijk.

In verschillende interviews is aandacht gevraagd voor het pand aan de Lingenstraat. Het is een omvangrijk pand maar door slimme samenwerking met ondernemingen die een verbinding hebben met de missie van Tiem heeft het pand een meerwaarde en is momenteel iedere ruimte in gebruik. Verschillende gebruikers hebben aangegeven te willen uitbreiden en zijn in gesprek met Tiem over uitbreidingsmogelijkheden.

5. Dienstverlening

Hoe wordt de dienstverlening gewaardeerd t.a.v: kwaliteit, betrouwbaarheid, klantvriendelijkheid, kosten en effect?

Uit de interviews met externe stakeholders komt naar voren dat de dienstverlening van Tiem over het algemeen als positief wordt gewaardeerd. Tiem wordt ervaren als betrouwbaar, betrokken, coöperatief en toegankelijk. Ze hebben veel expertise en zijn voornamelijk goed in de begeleiding van inwoners met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Wendbaarheid en creativiteit zijn wel genoemd als aandachtspunten. Vanuit partnergemeenten werd aangegeven dat de managementinformatie nog verbetering behoeft. Tegelijkertijd worden er door de externe stakeholders nog veel kansen gezien als het gaat om ondernemerschap, innovatie en marktbewerking.

De laatste tijd zijn er meer initiatieven om op verschillende manieren mensen aan de slag te krijgen, denk hierbij aan Z-route voor inburgeraars in samenwerking met Deltion. Er zou in de toekomst nog veel meer ingezet kunnen worden op dergelijke initiatieven, waarin er een duidelijke versterking te zien is tussen de infrastructuur van het SW-gedeelte, de kennis over doelgroepen in de Participatiewet en de samenwerking met andere partijen, waarin Tiem een proactieve rol zou moeten innemen.

Werkgevers, die eerder een groep werknemers van het voormalige Wezo gedetacheerd kregen, ervaren dat er de laatste tijd meer risico's en verantwoordelijkheden bij hen komen te liggen als zij via Tiem mensen vanuit de Participatiewet in dienst nemen. Het ontzorgen c.q. faciliteren van deze werkgevers hierin is een kans. Denk hierbij aan het regelen van de contracten en het aanvragen van de subsidies en voorzieningen werknemer. Tiem biedt werkgevers al wel een detacheringsfaciliteit met begeleiding.

Een andere kans die gezien werd door werkgevers is het opzetten van strategische plaatsingstrajecten in samenwerking met grote werkgevers. Het is hierbij van belang om niet te focussen op de vraag van vandaag, maar op de behoefte van overmorgen. Dit vraagt wendbaarheid en ondernemerschap, maar ook op bestuurlijk niveau aan de tafels zitten waar de besluiten genomen worden.

5 Conclusies evaluatie

Op basis van de onderzoeksbevindingen komen wij tot de volgende conclusies:

In hoeverre heeft de oprichting van de uitvoeringsorganisatie Tiem geleid tot één effectieve uitvoeringsorganisatie van de Participatiewet en sociale werkvoorziening?

- De kerntaken worden effectief uitgevoerd. Tiem heeft veel expertise en kennis over de doelgroep en is met name goed in het naar werk begeleiden van inwoners met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt;
- Tiem is goed in de zorg voor SW'ers. De SW'ers zijn relatief lang in dienst bij Tiem, relatief veel van hen zijn gedetacheerd bij werkgevers en er is een relatief laag ziekteverzuim. De realisatie van het aantal plaatsingen in het kader van de Wet Banenafpraak bij werkgevers met een loonkostensubsidie ligt boven het landelijk gemiddelde. Het aantal plaatsingen van nieuw beschut werk bij Tiem ligt wel onder het landelijk gemiddelde;
- Stakeholders geven aan dat de profilering nog versterkt kan worden als het gaat om herkenbaar en onderscheidend zijn in de regio
- Op basis van de stakeholders-analyse blijkt dat Tiem ervaren wordt als betrouwbaar, betrokken en als een open organisatie, wel geven diverse stakeholders aan dat de organisatie eerder reactief is dan pro-actief bij beleids/projectinitiatieven;
- Vanuit externe stakeholders is in algemene zin vertrouwen in de verdere ontwikkeling van de organisatie en een bereidheid tot verdieping van de samenwerking;
- Tiem verkeert nog in de ontwikkelfase. Er zijn meer kansen voor innovatie en samenwerking waarbij de infrastructuur van de SW en kennis van de doelgroep van de Participatiewet elkaar versterken;
- De primaire bedrijfsvoering is op orde. De integratie en verdere optimalisering van werkprocessen vragen de nodige aandacht. Ook is gestuurd op de hoogte van de tarieven voor detachering. Hier liggen nog kansen voor het verder verhogen van de toegevoegde waarde voor Tiem;
- In de Ontwikkelopgave is meegegeven om regionaal te participeren. Hiervoor werken accountmanagers van Tiem binnen het WSP. Echter voor deze opdracht zijn geen aanvullende financiële middelen meegegeven, ook is deze samenwerking niet contractueel vastgelegd;
- De positie van Tiem in relatie tot de positie van de gemeente Zwolle wordt in de regio door diverse stakeholders niet als helder ervaren.

Welke stappen zijn er gezet, waarin Tiem een organisatie is met een herkenbaar profiel en een eenduidige aansturing, op de ontwikkeling naar een publiek – private samenwerking, waarbij met partners in stad en regio wordt gewerkt aan een inclusieve arbeidsmarkt en gedeeld eigenaarschap?

- De basis is op orde, de volgende stap is profilering naar buiten via promotie en het delen van succesverhalen. Voorwaardelijk is het scherp definiëren waar Tiem van is;
- De sturing vanuit de gemeente Zwolle vraagt concrete prestatieafspraken, bewuste omgang met het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap, verbinding met andere partijen die publieke taken uitvoeren in het sociaal domein en passende financiering bij de gestelde ambities;
- Een proactieve rol in de regio wordt nog gemist. Tiem wordt gezien als één van de werkgevers die hierop inzet, waarbij in de beeldvorming de focus van Tiem ligt op de doelgroep vanuit Zwolle;
- Kansen voor een inclusieve arbeidsmarkt liggen in ondernemerschap en innovatieve projecten, zoals Startbaan Zwolle, de Z-route voor inburgeraars en het faciliteren van werkgevers.

We adviseren om bij de interpretatie van deze conclusies rekening te houden met het feit dat een evaluatie na 2,5 jaar aan de vroege kant is. Daarnaast is er van die 2,5 jaar tenminste 1 jaar afwijkend te noemen vanwege de maatschappelijke effecten van de Coronacrisis.

6 Aanbevelingen naar aanleiding van de evaluatie

Op basis van de onderzoeksbevindingen en de hieruit voortvloeiende conclusies komen wij tot de volgende aanbevelingen:

Profilering en positionering

- Nu de interne basis is gelegd is het tijd om, naast de bestendiging daarvan, meer te investeren in een sterke externe profilering;
- Voorwaarde voor een versterking van de profilering en de positionering van Tiem is een heldere toetsbare opdracht voor een periode waarin de doorontwikkeling goed uitgevoerd kan worden. Onderdeel van de opdracht is een aanpak die tot verdere verbetering van het bedrijfsresultaat kan leiden.

Governance:

- Verfijn de governance met meer ruimte voor ondernemerschap door meer wendbaarheid in te regelen vanuit de gemeente vanwege conjunctuurbewegingen op de arbeidsmarkt en ruimte om partnerships hierbij te versterken;
- Formuleer op basis van de opdracht concrete ambities die mede verbonden zijn aan opgaven in het sociaal domein en sluit de sturingsinformatie hierop aan, waarbij er aandacht is voor impact-meting;
- Zorg voor strategische beleids capaciteit die verbonden is met meerdere beleidsterreinen (onderwijs-arbeidsmarkt-economie) passend bij de ambities op lokaal en regionaal gebied en de verbinding binnen het brede sociaal domein.

Inclusieve arbeidsmarkt door partnership en dienstverlening

- Meer ondernemerschap moet in partnerships en dienstverlening leiden tot meer strategische samenwerkingen en innovatieve inclusieve projecten gericht op de vraag van morgen. Zorg dat de infrastructuur hiervoor ingezet wordt en kennis vanuit de twee brancheteams elkaar versterken.

Samenwerken in de regio

- Conform het Besluit SUWI behoort de centrumgemeente Zwolle als regievoerder op te treden voor de regionale samenwerking in de arbeidsmarktregio. Biedt als gemeente duidelijkheid aan de regionaal betrokken partijen hoe deze rol wordt ingevuld en wat de rol van Tiem is bij de regionale arbeidsmarktopgave.
- Borg de positie van Tiem in relatie tot het WSP op basis van toetsbare samenwerkingsafspraken.

Deel 2: Opdrachtscenario's

In dit tweede deel van het onderzoek gaan we in op de toekomst van Tiem. Na een verkenning van de lokale omgeving van Tiem beschrijven we de drie opdrachtscenario's voor Tiem en presenteren we een financiële toets van de scenario's.

7 Omgevingsverkenning

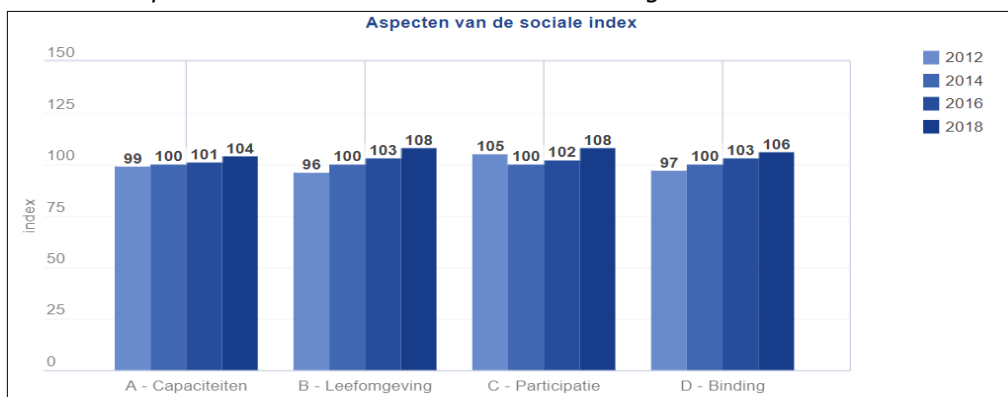
Om de context voor de scenario's in kaart te brengen, is de lokale omgeving van Tiem verkend op de thema's: samenleving, economie & technologie, arbeidsmarkt, inclusieve arbeidsmarkt en landelijke ontwikkeling sociale werkbedrijven.

Lokale samenleving

De Zwolse populatie groeide in de afgelopen 10 jaar van 121.000 naar 128.840 inwoners op 1 januari 2020. Zwolle telt 60.093 huishoudens. Een gemiddeld huishouden in Zwolle bestaat uit 2,14 personen. In vergelijkbare gemeenten is dit gemiddeld 2,06 personen per huishouden⁸. In de gemeente Zwolle waren er in tweede halfjaar 2020 219 huishoudens per 1.000 inwoners met een voorziening in het sociaal domein. Het percentage huishoudens met zorg en ondersteuning ligt enigszins hoger dan in steden tussen de 100.000 en 300.000 inwoners: Zwolle 22,2 %, andere steden: 20,6 %.

Als we inzoomen op de aspecten van de sociale index (tabel 5), zien we een positieve ontwikkeling op de vier thema's (capaciteiten, leefomgeving, participatie, binding)⁹. Hierbij moet opgemerkt worden dat dit de meest recente beschikbare cijfers zijn.

Tabel 5: Aspecten van de sociale index 2012-2018 in gemeente Zwolle



Economie

De werkgelegenheid in Zwolle wordt gedomineerd door de dienstensector. Van de 100.170 banen die Zwolle in 2019 telde, bevonden er zich 43.330 in de niet-commerciële diensten en 15.320 banen in de financiële en zakelijke diensten¹⁰. Zwolle staat al jaren in

⁸ VNG, Waar staat je gemeente? 2021

⁹ Gemeente Zwolle

¹⁰ Gemeente Zwolle, Zwolle bij de hand, 2020

de top-10 van best presterende economische regio's van Nederland. De snelst groeiende sectoren in de regio zijn de logistiek, de e-commerce en de vrijetijdssector. De belangrijkste technologische ontwikkelingen zijn de opkomst van de slimme maakindustrie en circulaire productieketens. Deze gezonde Zwolse economie biedt zoals ook in de Human Capital Agenda is aangegeven volop kansen voor mensen die thans nog een afstand hebben tot de arbeidsmarkt.

Van de beroepsbevolking in Zwolle is 24% laag opgeleid, 39% middelbaar opgeleid en 37% hoog opgeleid. Zwolle kent meer hoger opgeleiden dan het landelijk gemiddelde van 30%¹¹.

Arbeidsmarktontwikkelingen

We zien een verdere daling van het aantal WW-uitkeringen in Regio Zwolle in juni 2021. Eind juni 2021 verstrekte het UWV 5.654 WW-uitkeringen in Regio Zwolle. Ten opzichte van de vorige maand is dit een afname van 5,9% (-355 uitkeringen). Dit is meer dan de landelijke afname van 4,5%.

Ten opzichte van een jaar geleden is het aantal WW-uitkeringen eveneens lager. De daling in Regio Zwolle is 25,6%, oftewel 1.948 uitkeringen. Deze afname is sterker dan de landelijke daling het afgelopen jaar (-20,7%)¹².

Ultimo 2020 telde Zwolle 3.840 bijstandsgerechtigden. De arbeidsparticipatie in Zwolle ligt enigszins hoger dan het landelijk gemiddelde: 72,9%, tegenover 70,1% landelijk¹³.

Inclusieve arbeidsmarkt

De regio Zwolle kent veel familiebedrijven (73%), wat zorgt voor ondernemers met een hoge betrokkenheid bij de regio en inwoners¹⁴. Cycloon (bezorging; logistiek) en Binthout (houtwerk; productie) zijn de twee toonaangevende sociale ondernemingen in de stad Zwolle, en zijn aangesloten bij Social Enterprise NL¹⁵. De gemeente Zwolle kent zes ondernemingen die mede in concernverband, beschikken over het certificaat van de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) trede 3, hetgeen impliceert dat deze organisaties tot de koplopers behoren in het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een arbeidsbeperking en/of afstand tot de arbeidsmarkt¹⁶. Dit betekent dat deze organisaties meer personen uit de doelgroep werkgelegenheid bieden dan organisaties van dezelfde grootteklasse.

Hier liggen kansen voor de doelgroep van Tiem voor verdere samenwerking.

De evaluatie van de Participatiewet geeft aan dat van de werkgevers 61% bereid is iemand uit de doelgroep te plaatsen, 59% verricht ook inspanningen daartoe en 19% maakt constructieve plannen¹⁷.

We zien dat de gerealiseerde banen in het kader van de Banenafpraak in de regio Zwolle na een stijging in 2020 (eerste kwartaal 2020 4819 banen en vierde kwartaal 2020 5280 banen) in het eerste kwartaal van 2021 afneemt naar 4981 banen¹⁸.

¹¹ Allecijfers.nl

¹² UWV, 2021

¹³ CBS, 2021

¹⁴ Economic Board Zwolle

¹⁵ Social Enterprise NL, 2021

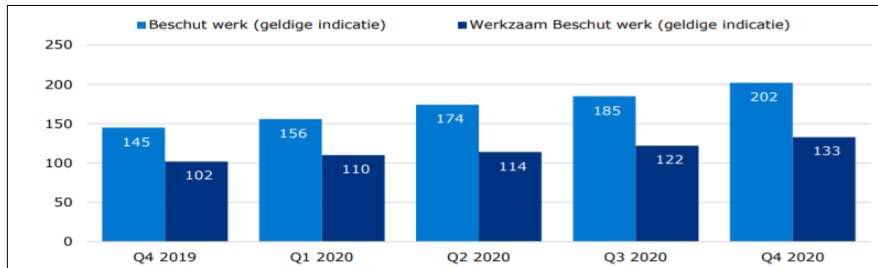
¹⁶ PSO Nederland, 2021

¹⁷ SCP, 2019

¹⁸ UWV, 2021

Ten aanzien van de ontwikkeling van nieuw beschut werk blijkt dat de doelgroep groeit en het relatieve aantal plaatsingen gestaag groeit. In het eerste kwartaal van 2021 zet deze groei van het aantal werkzame personen in beschut werk in de regio Zwolle door naar 152 personen¹⁹.

Tabel 6: Beschut werk en werkzaam beschut werk 2019-2020



Verbinding zorg, beschut werk en regulier werk

Als gevolg van de decentralisaties in het sociaal domein is er meer aandacht gekomen voor verbinding tussen zorg (dagbesteding), beschut werken en regulier werken in de participatieketen. Belangrijk is dat mensen makkelijker vanuit de uitkering kunnen gaan werken en weer terug kunnen vallen als het werken toch (even) niet lukt. De gemeente Zwolle en Tiem hebben nog geen programma ten aanzien van het simpel kunnen switchen in de participatieketen tussen dagbesteding, beschut werk en regulier werk. In het bestek voor de arbeidsmatige dagbesteding (Dagbesteding arbeidsmatige leeftijd) wordt deze verbinding nog niet geëxpliciteerd. Het betreft een *open house* aanbesteding. Uit onze interviews is gebleken dat er meer behoefte bestaat aan regie op de keten en de vraag of Tiem hierbij een rol kan vervullen. In één van de opdrachtscenario's wordt dit nader uitgewerkt.

Landelijke ontwikkelingen met mogelijk lokale impact

De eindevaluatie van de Participatiewet die door het Sociaal Cultureel Planbureau is uitgevoerd, geeft aan dat de baankansen voor de doelgroep niet zijn gegroeid. Voor mensen die op de wachtlijst van de Wsw stonden en nu onder de Participatiewet vallen, is de kans op werk sinds de invoering van de Participatiewet en de afsluiting tot de sociale werkvoorziening gedaald²⁰. De eindevaluatie van de Participatiewet heeft geleid tot de initiatiefnota 'Aan de slag in het Sociaal Ontwikkelbedrijf; op naar een gerevitaliseerde Sociale Werkvoorziening' van CDA en SP. In de Tweede Kamer is brede steun voor de nota en de Kamer ziet hier een uitdaging voor de partijen die bij de formatie van een nieuw kabinet zijn betrokken om in het regeerakkoord hierover afspraken te maken²¹.

¹⁹ UWV, 2021

²⁰ SCP, Eindevaluatie van de Participatiewet, 2019

²¹ Cedris, 2021

8 Opdrachtscenario's

Naast de omgevingsverkenning is het onderdeel van de onderzoeksopdracht om binnen de context van de omgevingsverkenning drie door opdrachtgever globaal beschreven opdrachtscenario's uit te werken en financieel door te rekenen voor een periode die passend is bij de betreffende variant en af te zetten tegen voortzetting van bestaande opdracht.

Door de opdrachtgever zijn de volgende globale opdrachtscenario's opgesteld voor de verdere ontwikkeling van Tiem.

Scenario 1: Creëren werkgelegenheid als brug naar de arbeidsmarkt

Tiem als sociaal ontwikkelbedrijf met een grotere werkgeversrol en begeleidingsrol (met name doelgroepenregister en nieuw beschut werk). Tiem begeleidt meer mensen naar zo regulier mogelijk werk, in samenwerking met werkgevers. Voor mensen die dat nog niet kunnen heeft Tiem passend werk en ontwikkelmogelijkheden in eigen huis op basis van een dienstverband. Dit sluit aan bij de wens van de Tweede Kamer om de slagkracht van sociaal ontwikkelbedrijven te vergroten.

Naast de werkgevers is ook de gemeente een belangrijke opdrachtgever van passende werkgelegenheid door zich maximaal in te zetten om via inbesteden of SROI te zorgen voor arbeidsplekken bij Tiem.

Scenario 2: Regisseren van maatwerktrajecten met capaciteit uit de stad en regio

Tiem als regisseur: iedereen (in de bijstand) is in beeld. En er is zicht op wat het plan en de praktijk is. Dit is kwantitatief (denk aan systemen en processen) maar ook kwalitatief. Tiem is aanwezig in de stad en begeleidt mensen vanuit de doelgroep in hun talenten en ambities en hoe ze kunnen participeren naar vermogen met de partners in de stad. Tiem faciliteert en betreft werkgevers bij de sociale cohesie op wijkniveau. Opdrachten in het maatschappelijk voorveld en bij sociaal ondernemers worden gekoppeld aan Tiem. Ketensamenwerking binnen bijstandsketen maar ook daarbuiten.

Scenario 3: Belemmeringen wegnemen ten behoeve van inclusief werkgeverschap

Er wordt ingezet op het creëren van impact. Impact voor mensen, ondernemers en werkgevers. Ondernemers en starters worden ondersteund om hun organisatie en productievraagstukken zo in te richten dat een diversiteit van arbeidskrachten kan worden ingezet. Instrumenten als jobcarving, functiecreatie, reshoringsscans, en capaciteitsplanning worden aangeboden. Tegelijkertijd worden werkgevers ontzorgd bij de realisatie met instrumenten uit de Participatiewet zoals loonkostensubsidie, jobcoaching en trainingen ed. Mensen voelen zich onderdeel van Tiem. Er is aandacht voor vitaliteit, toegankelijkheid, welzijn, eigenwaarde en meedoen door werk maar ook door samen dingen te doen. Mensen, kansen en ideeën worden met elkaar in verbinding gebracht, gericht op brede impact.

8.1 Nadere uitwerking scenario's

Zoals aangegeven zijn de opdrachtscenario's globaal geformuleerd door de opdrachtgever. Op basis van onze expertise en na gesprekken met stakeholders hebben

we de opdrachtscenario's nader uitgewerkt en vervolgens op hoofdlijnen financieel getoetst.

Van belang is op te merken dat de opdrachtscenario's niet alleen globaal zijn geformuleerd, maar ook beschouwd kunnen worden als perspectieven voor de doorontwikkeling van Tiem. Vanuit de basis van de huidige organisatie worden met de opdrachtscenario's verschillende opties voorgelegd voor strategische keuzes van doorontwikkeling. Hierbij kunnen bij de verdere uitwerking ook naar combinatiemogelijkheden worden gezocht van onderdelen uit de opdrachtscenario's.

8.1.1 Scenario 1: Sociaal ontwikkelbedrijf

Samenvatting

Tiem wordt een sociaal ontwikkelbedrijf met een grotere werkgeversrol en begeleidingsrol. Tiem begeleidt meer mensen naar zo regulier mogelijk werk, in samenwerking met werkgevers. Voor mensen die dat (nog) niet kunnen, heeft Tiem passend werk en ontwikkelingsmogelijkheden in eigen huis op basis van een dienstverband. De bestaande infrastructuur wordt hierdoor beter benut. De aanleiding voor dit scenario is de landelijke vaststelling dat voor een deel van de doelgroep uit de Participatiewet, een terugvalsscenario noodzakelijk is. Voor de invulling kan verdere inspiratie gevonden worden in de initiatiefnota die behandeld is in de Tweede Kamer²².

Uitwerking

In figuur 7 wordt scenario 1 verder uitgewerkt.

Figuur 7: Uitwerking scenario 1

Indicatoren	Uitwerking
Positionering Tiem	- Tiem als een sociaal ontwikkelbedrijf met een grotere werkgeversrol en begeleidingsrol; - Conform de initiatiefnota die in de Tweede Kamer is besproken kunnen mensen met een beperking en met een grote afstand tot de arbeidsmarkt zich ontwikkelen buiten en binnen het ontwikkelbedrijf. Tiem biedt naast begeleiding, training en scholing, ook werk in een beschermde werkomgeving, gemeentelijke opdrachten, groepsdetachering, individuele detachering en directe plaatsing in een zelfstandige baan bij het bedrijfsleven. Ontwikkeling van mensen staat centraal, maar ook het bieden van een veilige haven. Want als het niet lukt in het bedrijfsleven, kunnen mensen altijd terugkeren naar het sociaal ontwikkelbedrijf Tiem (vangnet).
Doelen scenario	- Meer mensen begeleiden naar zo regulier mogelijk werk; - Passend werk bieden voor mensen die de stap naar het bedrijfsleven nog niet kunnen maken; - Werkgeversrol versterken voor de doelgroepen van Tiem; - Opdrachtgeversrol gemeente Zwolle voor passende werkgelegenheid versterken.

²² Initiatiefnota Van Dijk en Peters 'Aan de slag in het sociaal ontwikkelbedrijf, op naar een gerevitaliseerde sociale werkvoorziening', 2020

Doelgroepen	▪ Inwoners met een uitkering /ondersteuning op basis van de Participatiewet (uit de gemeente Zwolle en overige gemeenten op basis van een dienstverleningsovereenkomst); ▪ Inwoners met een SW-indicatie (uit de gemeente Zwolle en overige gemeenten op basis van een dienstverleningsovereenkomst); ▪ Inwoners met het advies beschut werk ▪ Inwoners uit doelgroepenregister.
Organisatie en infrastructuur	▪ De huidige infrastructuur en productiemogelijkheden van Tiem worden optimaal benut. ▪ De kwalitatieve samenstelling van het personeelsbestand is vergelijkbaar met de huidige organisatie; ▪ Het pand wordt verder ontwikkeld als 'een bedrijfsverzamelgebouw voor sociaal ondernemen' met onderlinge verbinding tussen huurders op het thema sociaal ondernemen; ▪ Werkgeversbenadering via het WSP; ▪ Opdrachtgeverrol van de gemeente Zwolle voor passende werkgelegenheid voor de doelgroep op basis van social return en toepassing van artikel 2. 28 Aanbestedingswet (voorbehouden opdrachten).
Werksoorten	▪ Werkgevers/payroll met tijdelijk arbeidscontract o.a. door Startbaan Zwolle; ▪ Groepsgewijze en individuele detachering; ▪ Begeleid werk; ▪ Ontwikkeling en uitvoering leerlijnen; ▪ Jobcoaching. ▪ Beschut werk binnen de productie-units van Tiem en binnen het bedrijfsverzamelgebouw; ▪ Beschut werk extern.
Governance	▪ Tiem is een bv met als enig aandeelhouder de gemeente Zwolle; ▪ Publiek-private samenwerking wordt verder ontwikkeld.
Financiering	▪ Toegevoegde waarde uit omzet; ▪ Participatiewet-uitkering inzetten als loon voor Startbanen ▪ Lumpsumbijdrage gemeente op basis van Participatiebudget; ▪ Overige subsidie inkomsten op basis van specifieke werkgelegenheidsprogramma's.

Randvoorwaarden

Voor het operationaliseren van scenario 1 zijn de volgende randvoorwaarden van belang:

- Meerjarige opdracht: de gemeente Zwolle zal een meerjarig opdracht moeten aangaan met Tiem met duidelijke toetsbare financieringsafspraken en resultaatafspraken;
- Opdrachtgeversrol van de gemeente Zwolle ten aanzien van investeren en aanbesteden met voorbehouden opdracht of social return;
- Investeren in extra werkgelegenheid zoals startbanen voor de doelgroepen;
- Heldere afspraken over werkgeversbenadering in relatie tot het WSP;
- Financiering Wsw op basis van inkoopmodel Wsw en financiering Participatiewet op basis van een lumpsumbedrag;
- Structurele financiering Traject naar werk, project statushouders;
- Continuering Wsw-dienstverlening voor overige gemeenten.

8.1.2 Scenario 2: Regisseur in de keten

Samenvatting

Tiem als wordt een regisseur in de keten van arbeidsmatige dagbesteding naar werk in de stad. Tiem is aanwezig in de stad en begeleidt mensen vanuit de doelgroep in hun talenten en ambities en hoe ze kunnen participeren naar vermogen bij maatschappelijke partners in de stad en bij sociale ondernemingen. De focus ligt op het ontwikkelen van leerlijnen met en bij partners. De aanleiding voor dit scenario is de vaststelling dat er in de keten verbinding mist tussen dagbesteding (dagbesteding arbeidsmatige leeftijd Wmo) en betaald werk. In dit scenario wordt een sterke samenwerking met leerwerkbedrijven in het maatschappelijk voorveld en zorgpartijen in de stad opgebouwd. Bij de ontwikkeling van dit scenario kan gebruik worden gemaakt van het landelijk programma Sijpael Switchen tussen zorg, beschut werk en regulier werk²³.

Uitwerking

In figuur 8 wordt scenario 2 verder uitgewerkt.

Figuur 8: Uitwerking scenario 2

Indicatoren	Uitwerking
Positionering Tiem	- Tiem als regisseur in de participatieketen van werk in het kader van de Wet sociale werkvoorziening, de Participatiewet en de Wmo; - Tiem als aanbieder en regisseur van dagbesteding arbeidsmatige leeftijd (Wmo) en arbeidsmatige dagbesteding in het kader van de Wlz.
Doelen scenario	- Regie op de participatieketen met als onderdeel regie op de uitvoering van arbeidsmatige dagbesteding; - Faciliteren van maatschappelijke organisaties en sociale ondernemingen bij inzet van werk; - Vereenvoudigen van switchen tussen zorg, beschut werk en regulier werk; - Samen met maatschappelijke partners versterken van sociale cohesie op wijkniveau.
Doelgroepen	- Inwoners met een indicatie arbeidsmatige dagbesteding (Wmo/ Wlz); - Inwoners met een uitkering /ondersteuning op basis van de Participatiewet (uit de gemeente Zwolle en overige gemeenten op basis van een dienstverleningsovereenkomst); - Inwoners met een SW-indicatie (uit de gemeente Zwolle en overige gemeenten op basis van een aanwijzingsbesluit en uitvoeringsovereenkomst) - Inwoners met het advies beschut werk.
Organisatie en infrastructuur	- De huidige infrastructuur en productiemogelijkheden van Tiem worden optimaal benut; - Regie op het bijstandsbestand ten aanzien van participatie is belegd bij Tiem; - De organisatie voldoet aan het programma van eisen voor dagbesteding arbeidsmatige leeftijd (Wmo) en arbeidsmatige dagbesteding Wlz; - De infrastructuur van Tiem is geschikt voor arbeidsmatige dagbesteding waarbij gebruik wordt gemaakt van de ervaringen uit het programma 'Sijpael switchen'; - Een investering in expertise over zorg en dagbesteding is noodzakelijk;

²³ Programmaraad, Sijpael switchen in de participatieketen, 2021

	- Het pand wordt verder ontwikkeld als ‘een bedrijfsverzamelgebouw voor sociaal ondernemen’ met onderlinge verbinding tussen huurders op het thema sociaal ondernemen; - Werkgeversbenadering via het WSP.
Werksoorten	- Arbeidsmatige dagbesteding; - Werkgevers/payroll met tijdelijk arbeidscontract; - Groepsgewijze en individuele detachering; - Begeleid werk; - Ontwikkeling en uitvoering leerlijnen; - Jobcoaching. - Beschut werk binnen de productie-units van Tiem en binnen het bedrijfsverzamelgebouw; - Beschut werk extern.
Governance	- Tiem is een bv met als enig aandeelhouder de gemeente Zwolle; - Publiek-private samenwerking wordt verder ontwikkeld met name met partijen die actief zijn in het sociaal domein.
Financiering	- Toegevoegde waarde uit omzet; - Bijdrage gemeente op basis van Participatiebudget; - Vaste financiering vanuit zorg en participatie: budget vrijspelen om te investeren in de infrastructuur in de stad en regio; - Overige subsidie inkomsten op basis van specifieke werkgelegenheidsprogramma’s.

Randvoorwaarden

Voor het operationaliseren van scenario 2 zijn de volgende randvoorwaarden van belang:

- Meerjarige opdracht: de gemeente Zwolle zal een meerjarige opdracht moeten aangaan met Tiem met duidelijke afspraken over het invullen van de regiefunctie, financieringsafspraken en resultaatafspraken;
- Organisatie voldoet aan het programma van eisen voor arbeidsmatige dagbesteding;
- Sturing van de gemeente op intensieve samenwerking met SWT en zorgpartijen;
- Kennis en capaciteit om regiefunctie in de participatieketen in te vullen;
- Heldere afspraken over werkgeversbenadering in relatie tot het WSP;
- Financiering Wsw op basis van inkoopmodel Wsw, financiering Participatiewet (waaronder financiering beschut werk) op basis van lumpsumbedrag en financiering Wmo op basis van dagvergoeding;
- Structurele financiering Traject naar werk, project statushouders;
- Continuering Wsw-dienstverlening voor overige gemeenten.

8.1.3 Scenario 3: Vakspecialist voor de inclusieve arbeidsmarkt

Tiem biedt advies en ondersteuning aan werkgevers die invulling willen geven aan inclusief werkgeverschap. Met inzet van verschillende instrumenten die inclusief werkgeverschap bevorderen worden nieuwe inkomsten gegenereerd. De aanleiding voor dit scenario is de evaluatie van de Participatiewet, waaruit blijkt dat het aantal werkgevers dat werk biedt aan deze doelgroep niet groeit. In dit scenario neemt Tiem voor werkgevers de drempels weg om meer inclusief werkgeverschap te realiseren.

Uitwerking

In figuur 9 is scenario 3 verder uitgewerkt.

Figuur 9: Uitwerking scenario 3

Indicatoren	Uitwerking
Positionering Tiem	- Tiem als vakspecialist voor werkgevers die inclusief willen ondernemen; - Tiem infrastructuur uitsluitend voor Wsw, inwoners die vallen onder de Participatiewet worden bij werkgevers geplaatst; - Tiem vervult niet de werkgeversrol voor kandidaten uit de Participatiewet.
Doelen scenario	- Bevorderen inclusief werkgeverschap; - Realisatie van impact voor werkzoekenden: duurzame plaatsing in een reguliere werkomgeving.
Doelgroepen	- Inwoners met een uitkering /ondersteuning op basis van de Participatiewet (uit de gemeente Zwolle en overige gemeenten op basis van een dienstverleningsovereenkomst); - Inwoners met een SW-indicatie (uit de gemeente Zwolle en overige gemeenten op basis van een dienstverleningsovereenkomst); - Werkgevers die inclusief willen ondernemen.
Organisatie en infrastructuur	- De huidige infrastructuur en productiemogelijkheden van Tiem hetgeen gevolgen heeft voor de omvang en samenstelling van het personeelsbestand. Een krimp van het totale personeelsbestand en meer accountschap met adviesdiensten; - Vanwege vermindering interne productie zal compensatie voor de bezetting van het pand gezocht moeten worden; - Intensiveren van samenwerking met WSP inzake dienstverlening op het terrein van inclusief werkgeverschap.
Werksoorten	- Advies en ondersteuning voor werkgevers (o.a. gericht op loonkostensubsidie, jobcoaching, <i>no risk</i> instrumenten, ontwikkeling leerlijnen, jobcarving, functiecreatie, reshoringsscans, capaciteitsplanning); - Groepsgewijze en individuele detachering Wsw; - Begeleid werk Wsw.
Governance	- Tiem is een bv met als enig aandeelhouder de gemeente Zwolle; - Publiek-private samenwerking op het terrein van adviesdiensten wordt verder ontwikkeld.
Financiering	- Toegevoegde waarde uit omzet; - Bijdrage gemeente op basis van Participatiebudget; - Overige subsidie inkomsten op basis van specifieke werkgelegenheidsprogramma's.

Randvoorwaarden

Voor het operationaliseren van scenario 3 zijn de volgende randvoorwaarden van belang:

- Voldoende perspectief op plaatsingen met dienstverband bij werkgevers in de regio Zwolle;
- Bereidheid tot werkgeverschap en financiering van werkgevers voor plaatsingen en leerlijnen;
- Kwaliteitsimpuls: meer accounthouders en adviseurs in plaats van awo-consulenten;
- Heldere werkafspraken met WSP over werkgeversbenadering en serviceniveau;
- Flankerend beleid en investering voor transformatie: bezetting pand en krimp personeelsbestand.

8.1.4 Vergelijking van de drie scenario's

In figuur 10 is een overzicht van de beschrijvende indicatoren van scenario 1, 2 en 3 opgenomen.

Figuur 10: Overzicht van beschrijvende indicatoren scenario 1, 2 en 3

Indicatoren	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
Positionering Tiem	Sociaal ontwikkelbedrijf met een grotere werkgeversrol en begeleidingsrol	Regisseur en aanbieder in de keten voor participatie en arbeidsmatige dagbesteding	Vakspecialist voor werkgevers die inclusief willen ondernemen
Doelen	- Meer mensen begeleiden naar zo regulier mogelijk werk; - Passend werk bieden voor mensen die de stap naar het bedrijfsleven nog niet kunnen maken; - Werkgeversrol voor de doelgroepen versterken; - Opdrachtgeversrol gemeente Zwolle voor passende werkgelegenheid versterken.	- Regie op de participatieketen met als onderdeel regie op de uitvoering van arbeidsmatige dagbesteding; - Faciliteren van maatschappelijke organisaties en sociale ondernemingen bij inzet van werk; - Vereenvoudigen van switchen tussen zorg, beschut werk en regulier werk; - Versterken van sociale cohesie op wijkniveau i.s.m. partners.	- Bevorderen inclusief werkgeverschap; - Realisatie van impact voor werkzoekenden: duurzame plaatsing in een reguliere werkomgeving.
Doelgroepen	- Inwoners met een uitkering /ondersteuning o.b.v. de Participatiewet; - Inwoners met een SW-indicatie; - Inwoners met het advies beschut werk; - Inwoners uit doelgroepenregister.	- Inwoners met een indicatie arbeidsmatige dagbesteding (Wmo/ Wlz); - Inwoners met een uitkering /ondersteuning o.b.v. de Participatiewet; - Inwoners met een SW-indicatie; - Inwoners met het advies beschut werk.	- Inwoners met een uitkering /ondersteuning o.b.v. de Participatiewet; - Inwoners met een SW-indicatie; - Werkgevers die inclusief willen ondernemen.
Organisatie en infrastructuur	- De huidige infrastructuur en productiemogelijkheden van Tiem worden optimaal benut voor brede doelgroep; - De omvang en de kwalitatieve samenstelling van het personeelsbestand is vergelijkbaar met de huidige organisatie;	- De huidige infrastructuur en productiemogelijkheden van Tiem worden optimaal benut voor brede doelgroep; - Regie op het bijstandsbestand m.b.t. participatie is belegd bij Tiem; - De organisatie voldoet aan het programma	- De huidige infrastructuur en productiemogelijkheden van Tiem uitsluitend voor Wsw doelgroep; - De samenstelling van het personeelsbestand verandert qua omvang en kwalitatieve samenstelling; - Vanwege vermindering interne productie zal

	▪ Het pand wordt verder ontwikkeld als 'een bedrijfsverzamelgebouw voor sociaal ondernemen'; ▪ Werkgeversbenadering via het WSP; ▪ Opdrachtgeverrol van de gemeente Zwolle voor passende werkgelegenheid voor de doelgroep o.b.v. social return.	- van eisen voor dagbesteding arbeidsmatige leeftijd (Wmo) en arbeidsmatige dagbesteding Wlz; ▪ De infrastructuur van Tiem is geschikt voor arbeidsmatige dagbesteding. ▪ Een investering in expertise over zorg en dagbesteding is noodzakelijk; ▪ Het pand wordt verder ontwikkeld als 'een bedrijfsverzamelgebouw voor sociaal ondernemen'; ▪ Werkgeversbenadering via het WSP.	- compensatie voor de bezetting van het pand gezocht moeten worden; ▪ Intensiveren van samenwerking met WSP inzake dienstverlening inclusief werkgeverschap.
Werksoorten	▪ Werkgevers/payroll met tijdelijk arbeidscontract o.a. door Startbaan Zwolle; ▪ Groepsgewijze en individuele detachering; ▪ Begeleid werk; ▪ Ontwikkeling en uitvoering leerlijnen; ▪ Jobcoaching. ▪ Beschut werk intern; ▪ Beschut werk extern.	▪ Arbeidsmatige dagbesteding; ▪ Werkgevers/payroll met tijdelijk arbeidscontract; ▪ Groepsgewijze en individuele detachering; ▪ Begeleid werk; ▪ Ontwikkeling en uitvoering leerlijnen; ▪ Jobcoaching; ▪ Beschut werk intern; ▪ Beschut werk extern.	▪ Advies en ondersteuning voor werkgevers; ▪ Groepsgewijze en individuele detachering Wsw; ▪ Begeleid werk Wsw.
Governance	▪ Tiem is een bv met als enig aandeelhouder de gemeente Zwolle; ▪ Publiek-private samenwerking wordt verder ontwikkeld.	▪ Tiem is een bv met als enig aandeelhouder de gemeente Zwolle; ▪ Publiek-private samenwerking wordt verder ontwikkeld, m.n. met partijen die actief zijn in het sociaal domein.	▪ Tiem is een bv met als enig aandeelhouder de gemeente Zwolle; ▪ Publiek-private samenwerking op het terrein van adviesdiensten wordt verder ontwikkeld.
Financiering	▪ Toegevoegde waarde uit omzet; ▪ Lumpsumbijdrage gemeente o.b.v. Participatiebudget; ▪ Overige subsidie inkomsten o.b.v. specifieke	▪ Toegevoegde waarde uit omzet; ▪ Bijdrage gemeente o.b.v. Participatiebudget; ▪ Vaste financiering vanuit zorg en participatie: budget	▪ Toegevoegde waarde uit omzet; ▪ Bijdrage gemeente o.b.v. Participatiebudget; ▪ Overige subsidie inkomsten o.b.v. specifieke

	werkgelegenheidsprogramma's.	vrijspelen voor investering in infrastructuur; ■ Overige subsidie inkomsten o.b.v. specifieke werkgelegenheidsprogramma's.	werkgelegenheidsprogramma's.
--	------------------------------	---	------------------------------

8.2 Impact van de scenario's

Na de uitwerking van de scenario's volgt hierbij een analyse van mogelijke impact van de scenario's ten opzichte van de bestaande opdracht voor Tiem. We onderscheiden 7 impact-factoren (figuur 10). In de impact-analyse wordt globaal aangegeven wat de effecten c.q. gevolgen zijn van de opdrachtscenario's. Voor de impact analyse is van belang te benadrukken dat de impact alleen verwacht kan worden wanneer aan de randvoorwaarden zoals geformuleerd in het vorige hoofdstuk, wordt voldaan.

Figuur 11: Overzicht impact factoren

Impact-factoren	Toelichting
Organisatie en activiteiten	Wat zijn de effecten voor de organisatie en activiteiten?
Doelgroep WSW	Wat zijn de effecten voor mensen met een Wsw-indicatie?
Doelgroep P-wet	Wat zijn de effecten voor mensen uit de Participatiewet?
Werkgevers	Wat zijn effecten voor werkgevers?
Ketensamenwerking	Wat zijn effecten voor de ketensamenwerking met zorg, maatschappelijke participatie (SWT) en werk?
Bijstandsvolume	Wat zijn de effecten op het bijstandsvolume?
Financieel	Wat zijn mogelijke financiële effecten?

8.2.1 Impact bij ongewijzigd beleid

Bij ongewijzigd beleid (scenario 0) is er een (structureel) tekort wat de komende jaren oploopt van circa € 400.000 in 2022 naar bijna € 1.000.000 in 2025. Het tekort kan verklaard worden door onder andere de volgende factoren:

- Door de uitstroom uit de SW is er vanuit het huidige inkoopmodel minder dekking in de vaste uitvoeringskosten;
- Financiering beschut werk nieuw: 70% van de loonkosten wordt gedekt door de loonkostensubsidie, 30 % komt ten laste van de exploitatie/ vast begroot trajectenbudget. De productieopbrengsten dekken niet de uitvoeringskosten. Er zijn geen afspraken met de gemeente Zwolle over aanvullende dekking;
- Vervanging van de uitstroom uit de SW door mensen uit de Participatiewet of regulier personeel zorgt voor een kostenverhoging;
- Vaste financiering schiet tekort bij stijging van het aantal personen in het doelgroepenregister;
- Incidentele financiering van projecten: project traject naar werk en project statushouders;
- ESF-financiering tot 2027.

Bij ongewijzigd beleid zal Tiem zijn opdracht alleen met aanvullende financieringsmaatregelen kunnen uitvoeren.

In de onderstaande opdrachtscenario's wordt de mogelijke impact in kaart gebracht die afgezet kunnen worden tegen het scenario bij ongewijzigd beleid. Per scenario zijn naast de impact de aannames en mogelijke risico's benoemd.

8.2.2 Impact scenario 1: Sociaal ontwikkelbedrijf

Achtergrond en aannames

In dit scenario versterkt Tiem zijn werkgeversrol en begeleidingsrol voor mensen met een Participatiewet-uitkering. Tiem neemt mensen in dienst die onder de Participatiewet vallen voor maximaal twee jaar op basis van een arbeidsovereenkomst van 28 uur per week met een wettelijk minimumloon c.q. loon op basis van de Cao 'Aan de slag'. Deze mensen stromen uit de uitkering en Tiem begeleidt ze in deze twee jaar naar een vaste baan. Op basis van eerdere ervaringen met de Startbaan is de inschatting gemaakt jaarlijks 30 mensen te laten instromen hetgeen vergelijkbaar is met de jaarlijkse uitstroom van ca. 25 Wsw-medewerkers.

Impact-analyse

Figuur 12: Impact analyse scenario 1

Impact-factoren	Impact
Organisatie en activiteiten	Effectieve en efficiënte benutting van bestaande infrastructuur Geen activiteiten die vervallen maar een investering in het creëren van extra werkplekken Tiem is <i>preferred supplier</i> bij aanbestedingen dan wel kan inschrijven op voorbehouden opdrachten
Doelgroep Wsw	Voor Wsw-doelgroep blijft de situatie ongewijzigd.
Doelgroep P-wet	Perspectief voor mensen uit de Participatiewet op duurzame uitstroom door Startbanen
Werkgevers	Werkgevers worden ontzorgd. Werkgeversrol blijft bij Tiem. Er is sprake van een terugval-mogelijkheid als plaatsing niet slaagt.
Ketensamenwerking	Intensieve samenwerking in de keten met WSP en SWT Zwolle
Bijstandsvolume	Door extra Startbanen zal het bijstandsvolume dalen onder voorbehoud van andere o.a. conjuncturele ontwikkelingen die het bijstandsbestand kunnen beïnvloeden.
Financiën	Door de investering in extra werkgelegenheid kan het verwachte resultaat van dit scenario in 2022 € 62.000 zijn, oplopend naar € 166.000 in 2025 ²⁴ . Daarnaast geeft recent onderzoek van Ecorys aan dat bij vergelijkbare banen in de sfeer van onderhoud in wijken een investering van €1000,- de maatschappij een baat oplevert tussen de € 1.200 en €1.600 ²⁵

Risico's:

- De besparing van de uitkering moet een extra besparing zijn boven op de landelijk verwachting. Het budget is mede afhankelijk van de landelijke ontwikkeling. De

²⁴ Berekening zie bijlage 'Financiële verkenning opdrachtscenario's'

²⁵ Ecorys, Indicatieve MKBA Basisbanen en Buurtconciërges, 2020

gemeente Zwolle moet het dan op de totale bijstand beter doen dan het Rijk. Anders is er geen besparing.

- De beschikbaarheid van voldoende kandidaten en de bereidheid van werkgevers om het gestelde tarief te betalen.
- Aantal personen is uiteindelijk berekend op 90 in traject. Dit is een bestand dat fluctueert aangezien er ook personen zullen afvallen. Dit zou omzetverlies kunnen opleveren.

8.2.3 Impact scenario 2: Regisseur in de keten

Achtergrond en aannames

Tiem plaatst in dit scenario mensen die onder de Participatiewet vallen bij maatschappelijk organisaties en social enterprises met de focus op leerlijnen en doorstroming. Tiem maakt gebruik van de gelden vanuit de WMO die voor de arbeidsmatige dagbesteding bedoeld zijn. Tiem organiseert in samenwerking met SWT, zorgpartijen en maatschappelijke partners doorstroom in de participatieketen. Voor de verkenning van dit scenario is uitgegaan van een instroom van 10 mensen met een indicatie dagbesteding. De deelnemers voeren werkzaamheden uit met behoud van uitkering. Ingeschat is dat jaarlijks drie personen uitstromen op basis van het simpel switchen-model. Tevens neemt Tiem de regie over de deelnemers in de arbeidsmatige dagbesteding waarvoor Tiem een fee ontvangt.

Impact-analyse

Figuur 13: Impact analyse scenario 2

Impact-indicatoren	Impact
Organisatie en activiteiten	Benutting van de bestaande infrastructuur met nieuwe doelgroep. Geen activiteiten vervallen maar een uitbreiding van activiteiten naar het versterken van de keten met dagbesteding
Doelgroep Wsw	Voor Wsw-doelgroep blijft de situatie ongewijzigd.
Doelgroep P-wet	De impact voor mensen uit de Participatiewet, Wajong met een indicatie voor arbeidsmatige dagbesteding op participatie wordt versterkt
Werkgevers	De samenwerking met maatschappelijke partners en sociaal ondernemers wordt versterkt. Profileren van Tiem onder reguliere werkgevers uit de marktsector kan hierdoor wijzigen.
Bijstandsvolume	De verwachting van dit scenario dat er sprake is van een lichte daling van het bijstandsvolume
Ketensamenwerking	Kern van dit scenario is dat de samenwerking in de participatieketen versterkt wordt. Er wordt nadrukkelijk een verbinding gelegd met het sociaal domein. Vergt aanpassingen in het gemeentelijk sturingsmodel ten aanzien van het sociaal domein.
Financiën	Het verwachte resultaat op basis van de geformuleerde aannames wordt ingeschat op € 203.000 in 2025 ²⁶ .

Risico's:

- Beschikbaar zijn van voldoende Wmo-budget.

²⁶ Zie voor de berekening de bijlage 'Financiële verkenning opdrachtsceanrio's'

- De ontwikkeling van de uitstroom gezien het feit dat het een nieuwe activiteit betreft.
- Profileren van Tiem onder reguliere werkgevers uit de marktsector
- Niet kunnen voldoen aan het programma van eisen voor uitvoering van de arbeidsmatige dagbesteding.

8.2.4 Impact scenario 3: Vakspecialist voor inclusief werkgeverschap

Achtergrond en aannames

Tiem biedt advies en ondersteuning aan werkgevers in de ontwikkeling naar inclusief werkgeverschap en bemiddelt mensen die onder de Participatiewet vallen naar werk. De krimp van de sw zal moeten leiden naar een opbouw van plaatsing van mensen uit de Participatiewet bij werkgevers. De volgende activiteiten komen te vervallen: beschut werken nieuw intern, WEP-plekken intern en jobcoaching voor personen uit het doelgroepenregister. Dit scenario zal personele gevolgen met zich meebrengen en ertoe leiden dat de productieruimtes vrij komen.

Impact-analyse

Figuur 14: Impact analyse scenario 3

Impact-indicatoren	Impact
Organisatie en activiteiten	Transformatie naar een adviesorganisatie waardoor meer geïnvesteerd moet worden in accountmanagement en adviesdienstverlening. Jobcoaching voor werkenden wordt uitgevoerd door externen. Terugval-optie binnen bestaande infrastructuur vervalt. Voor de vrijgevallen productieruimte zal een andere invulling gezocht moeten worden.
Doelgroep Wsw	Voor Wsw-doelgroep blijft de situatie ongewijzigd.
Doelgroep P-wet	De mensen uit de Participatiewet worden in dienst genomen door werkgevers en begeleid door werkgevers ingehuurde jobcoaches.
Werkgevers	Werkgevers geven invulling aan inclusief werkgeverschap, inclusief de werkgeversrol. Impuls voor inclusief en sociaal ondernemen.
Bijstandsvolume	Afhankelijk van de bereidheid van werkgevers om mensen vanuit de Participatiewet in dienst te nemen zal het bijstandsvolume kunnen dalen
Ketensamenwerking	Intensieve afstemming met WSP en netwerken van werkgevers op het terrein van inclusief ondernemerschap.
Financiën	Het verwachte resultaat op basis van de geformuleerde aannames wordt ingeschat op € 390.000 negatief in 2025 ²⁷ .

Risico's:

- Afhankelijk van de bereidheid van werkgevers om mensen vanuit de Participatiewet in dienst te nemen zal het bijstandsvolume kunnen dalen. Gezien landelijke onderzoeken is dit een stevige opgave²⁸.
- Het ontbreken van een terugvaloptie voor mensen met een arbeidsbeperking indien plaatsing bij een werkgever wordt beëindigd

²⁷ Zie voor de berekening de bijlage 'Financiële verkenning opdrachtscenario's'

²⁸ O.a. SCP, 2020

- Het niet kunnen verhuren van leeg komen staande productie/kantoorruimte.
- Friciekosten van niet meer benodigde consulent capaciteit.

8.2.5 Samenvatting impact-analyse

Samengevat ziet de vergelijking van de opdrachtscenario's op basis van de verwachte impact er als volgt uit:

Figuur 15: Samenvatting impact analyses scenario 1, 2 en 3

Impact-indicatoren	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
Organisatie en activiteiten	+	+	-
Doelgroep Wsw	0	0	0
Doelgroep P-wet	++	+	+/-
Werkgevers	+	+	++
Bijstandsvolume	++	+	+/-
Ketensamenwerking	+	++	+
Financieel resultaat	+	+	-

De verkenning van de impact van de scenario's geeft aan dat de effecten verschillen per scenario. Duidelijk is dat de impact van opdrachtscenario 3 voor de organisatie en activiteiten van Tiem het meeste ingrijpende scenario is. De organisatie transformeert door minder en andere activiteiten. Daarnaast is de positieve impact van dit scenario voor de doelgroep vanuit de Participatiewet ook ongewis. Veel is afhankelijk van de bereidheid van lokale en regionale werkgevers te investeren in inclusief ondernemen. Scenario 3 zal naar verwachting leiden tot het vergroten van het tekort in 2025 ten opzichte van het nulscenario (voortzetting bij ongewijzigd beleid).

Scenario 1 en 2 zorgen voor een verwachte vermindering van het financieel tekort bij ongewijzigd beleid²⁹.

Scenario 1 : het sociaal ontwikkelbedrijf sluit goed aan op de doorontwikkeling van de organisatie met de huidige visie en strategie en op de uitkomsten uit de evaluatie en de omgevingsanalyse. Het gaat uit van een optimale benutting van de huidige infrastructuur, een brede dienstverlening aan doelgroepen, optimaliseren van de ketensamenwerking en een actieve rol als het gaat om het creëren van leer-en werkmogelijkheden als brug naar de arbeidsmarkt. De evaluatie geeft aan dat Tiem succesvol is in het plaatsen van mensen uit de Participatiewet met een loonkostensubsidie. De stakeholders-analyse en omgevingsanalyse geven daarnaast geen aanleiding tot ingrijpende koerswijzigingen, wel tot optimalisering en gerichte keuzes waarover aanbevelingen in hoofdstuk 6 zijn geformuleerd.

In scenario 2: Regisseur in de keten wordt een sterke verbinding gelegd met het sociaal domein en vraagt derhalve tot aanpassingen in het gemeentelijk sturingsmodel ten aanzien van het sociaal domein. Uit de stakeholders-analyse en de omgevingsanalyse komt naar voren dat er kansen zijn voor het versterken van de participatie van inwoners door versterking van de participatieketen en het mogelijk maken van switchen in de keten.

²⁹ Zie verder de bijlage 'Financiële verkenning opdrachtscenario's Tiem'

In de verdere uitwerking van de scenario's kunnen elementen uit deze scenario's gecombineerd worden. Met name ten aanzien van de ketensamenwerking (switchen in de keten, verbinding arbeidsmatige dagbesteding/beschut werk) liggen hier kansen.

Hoewel de opdrachtscenario's 1 en 2 kunnen leiden tot vermindering van het meerjarig tekort, zullen aanvullende maatregelen noodzakelijk zijn om het bedrijfsresultaat te verbeteren. Hierbij kan gedacht worden aan:

- Het verder optimaliseren van bedrijfsprocessen;
- Sturen op het prijsbeleid bij detachering;
- Herijking van het financieringsmodel: index over uitvoeringskosten en dekking uitvoeringskosten;
- Structurele financiering van tijdelijke projecten met veel impact.

8.3 Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de verdere uitwerking en analyse van de opdrachtscenario's komen wij tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

- De opdrachtscenario's zijn opgesteld voordat de evaluatie van Tiem heeft plaats gevonden. Voor de verdere uitwerking en richtingskeuze is het van belang dat de conclusies en aanbevelingen uit de evaluatie hierbij betrokken worden;
- De opdrachtscenario's zijn nog globaal geformuleerd en uitgewerkt op basis van aannames. Op basis van een verdere verdieping kan een ontwikkelrichting worden gekozen die na uitwerking geoperationaliseerd kan worden. Hierbij moet aangetekend worden dat de uitvoering van de opdrachtscenario's 1 en 2 kunnen leiden tot een vermindering van het meerjarig tekort maar dat aanvullend maatregelen nodig zijn voor het verbeteren van het bedrijfsresultaat;
- Scenario 1 : het sociaal ontwikkelbedrijf sluit goed aan op de doorontwikkeling van de organisatie met de huidige visie en strategie en op de uitkomsten uit de evaluatie en de omgevingsanalyse. Scenario 2 en 3 vragen om strategische en organisatorische aanpassingen.
- Scenario 1 en 2 kunnen bijdragen voor vermindering van het tekort waarbij de positieve impact voor de doelgroep uit de Participatiewet bij scenario 1 het grootst is, waarbij aangetekend moet worden dat aanvullende maatregelen zoals beschreven in paragraaf 8.2.5. noodzakelijk zijn om het bedrijfsresultaat te verbeteren
- Onderdelen uit de opdrachtscenario's zijn te combineren waardoor meer impact voor doelgroepen en werkgevers kan ontstaan. Hierbij kan gedacht worden aan het combineren van scenario 1 en 2.
- Voor de beoordeling van de scenario's is het van belang dat gewerkt wordt met een helder en gedragen toetsingskader met criteria c.q. indicatoren die betrekking hebben op bedrijfsvoering en het gewenste beleid en zo nodig geprioriteerd worden.

Bijlage 1. Lijst van geïnterviewde personen

Martin Post	Tiem, directeur
Martine Cohen	Tiem, manager
Roel de Jong	Tiem, manager
José Reil	Tiem, manager
Fred van Binsbergen, Clarita Haen & Janine van Putten	Ondernemingsraad Tiem
Bert Beun & Piet Wanrooij	Raad van Advies Tiem
Coert Peters & Kees Kiezebrink	ROVA
Jacques Smeer	De Makers
Marieke Snoek	Cycloon
Arjan Jansen	WerkCoöperatie De Middencirkel
Eric Krabbe	Djopzz
Wouter Bos	VSO Pro
Henri van Werven	Landstede MBO
Anne Hulzebosch	Deltion College
Anne Marie Eleveld	UWV
Elanda de Boer	FNV
Esther Beeres	Frion
Aljona Wertheim & Dikkie van Gijssel	Participatieraad
Manon Koldewijn & Henk Procé	Regio Zwolle
Auke Oosterhoff	MKB/VNO/NCW
Frans Kuijpers	Gemeente Zwolle, controller Sociaal Domein
Trudy Busweiler	Gemeente Zwolle, beleidsadviseur
Anneke Dollen	Gemeente Dalfsen, beleidsadviseur
Nicole Vaassen	Gemeente Hattem, manager
Mieke Tennekes	Gemeente Zwartewaterland, beleidsadviseur
Fatiha el Hamdaoui	Gemeente Zwolle, afdelingshoofd
Anja Jager	Gemeente Zwolle, afdelingshoofd
Allet Dopmeijer	Gemeente Zwolle, directeur
Hennie Duteweert	Gemeente Zwolle, afdelingshoofd
Karin van Vilsteren	Gemeente Zwolle, accountmanager

Bijlage 2. Geraadpleegde documenten en afkortingenlijst

Geraadpleegde documenten

- Investeren in mensen, Human Capital Agenda, Economic Board Regio Zwolle, 2018
- Hervormingsagenda sociaal domein, Gemeente Zwolle
- Verslag 4e kwartaal 2020 Tiem
- Tiem position paper
- Naar een inclusieve arbeidsmarkt, Gemeente Zwolle
- Adviesrapport doorontwikkeling samenwerking WRA-Wezo
- Organisatieplan 'Samenvoeging WRA en Wezo'
- Opdracht evaluatie en scenario's
- Uitvoeringsovereenkomst Tiem met bijlage
- Ondernemingsjaarplan en Begroting 2021
- Jaarverslag Tiem, 2020
- Addendum contouren huisvestingsvisie Wezo
- Rapport Sectorinformatie Cedris, 2019
- WSW-statistiek 2020, Panteia
- Initiatiefnota Sociaal Ontwikkelbedrijf, CDA/SP, 2021
- Eindevaluatie Participatiewet, SCP, 2019
- Rapportages Banenafpraak en beschut werk, UWV, 2021
- Simpel switchen in de participatieketen, Programmaraad, 2021

Afkortingen

AWO	: Adviseur werk en ontwikkeling
B & R	: Belonen en re-integreren door Tiem
BWN	: Beschut werken nieuw
ESF	: Europees Sociaal Fonds
PW	: Participatiewet
SUWI	: Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen
SW	: Sociale werkvoorziening
SWT	: Sociaal Wijkteam
UWV	: Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen
WEP	: Werkervaringsplek
WLZ	: Wet langdurige zorg
WMO	: Wet maatschappelijke ondersteuning
WRA	: Werk, re-integratie en arbeidsontwikkeling
WSP	: Werkgeversservicepunt
WSW	: Wet sociale werkvoorziening
WW	: Werkloosheidswet

Bijlage 3. Financiële verkenning opdrachtscenario's

Op basis van de aannames en uitgangspunten van de verschillende opdrachtscenario's zijn de financiële effecten op hoofdlijnen in kaart gebracht, waarbij per scenario een vergelijking is gemaakt met het 0-scenario (voortzetting bij ongewijzigd beleid).

Scenario 1:

Aannames/uitgangspunten:	2022	2023	2024	2025
Aantal personen productie	15	30	35	40
Aantal personen detachering	15	30	35	40
Productieopbrengst per uur	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8
Detacharingsopbrengst per uur	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10
Bespaarde uiterkeringslast	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.000
Verwachte loonkosten per persoon	€ 20.500	€ 20.500	€ 20.500	€ 20.500
Aantal uur dienstverband per persoon	28	28	28	28
Overige kosten per persoon	€ 2.543	€ 2.543	€ 2.543	€ 2.543

€ x 1000	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Scenario 0	387-	733-	871-	996-
Scenario 1	62	125	146	166
Verwachte resultaat bij scenario 1	325-	608-	725-	830-

Scenario 2:

Aannames/uitgangspunten:	2022	2023	2024	2025
Aantal in traject	10	17	24	31
Aantal plaatsingen per jaar	5	5	4	4
Plaatsingsfee	750	750	750	750
Productieopbrengst per persoon	€ 2.400	€ 2.400	€ 2.400	€ 2.400
Vergoeding WMO per persoon	€ 7.752	€ 7.752	€ 7.752	€ 7.752
Overige kosten per persoon in traject	€ 3.848	€ 3.848	€ 3.848	€ 3.848
Overige kosten plaatsing	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700

€ x 1000	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Scenario 0	387-	733-	871-	996-
Scenario 2	72	116	159	203
Verwachte resultaat bij scenario 2	315-	617-	712-	793-

Scenario 3:

Aannames/uitgangspunten:	2022	2023	2024	2025
Minder personen BWN	15	25	35	45
Lagere opbrengsten BWN per persoon	€ 3.450	€ 3.450	€ 3.450	€ 3.450
Lager kosten BWN per persoon	€ 11.802	€ 11.802	€ 11.802	€ 11.802
Extra kosten BWN per persoon	€ 8.700	€ 8.700	€ 8.700	€ 8.700
Minder personen B&R	25	25	25	25
Lagere opbrengsten B&R per persoon	€ -2.500	€ -2.500	€ -2.500	€ -2.500
Lager kosten B&R per persoon	€ 1.920	€ 1.920	€ 1.920	€ 1.920
Extra kosten B&R per persoon	€ 6.200	€ 6.200	€ 6.200	€ 6.200
Minder personen JC	320	340	360	380
Lager kosten JC per persoon	€ 1.920	€ 1.920	€ 1.920	€ 1.920
Extra kosten JC per persoon	€ 3.200	€ 3.200	€ 3.200	€ 3.200

€ x 1000	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Scenario 0	387-	733-	871-	996-
Scenario 3	-347	-362	-376	-390
Verwachte resultaat bij scenario 3	734-	1.095-	1.247-	1.386-