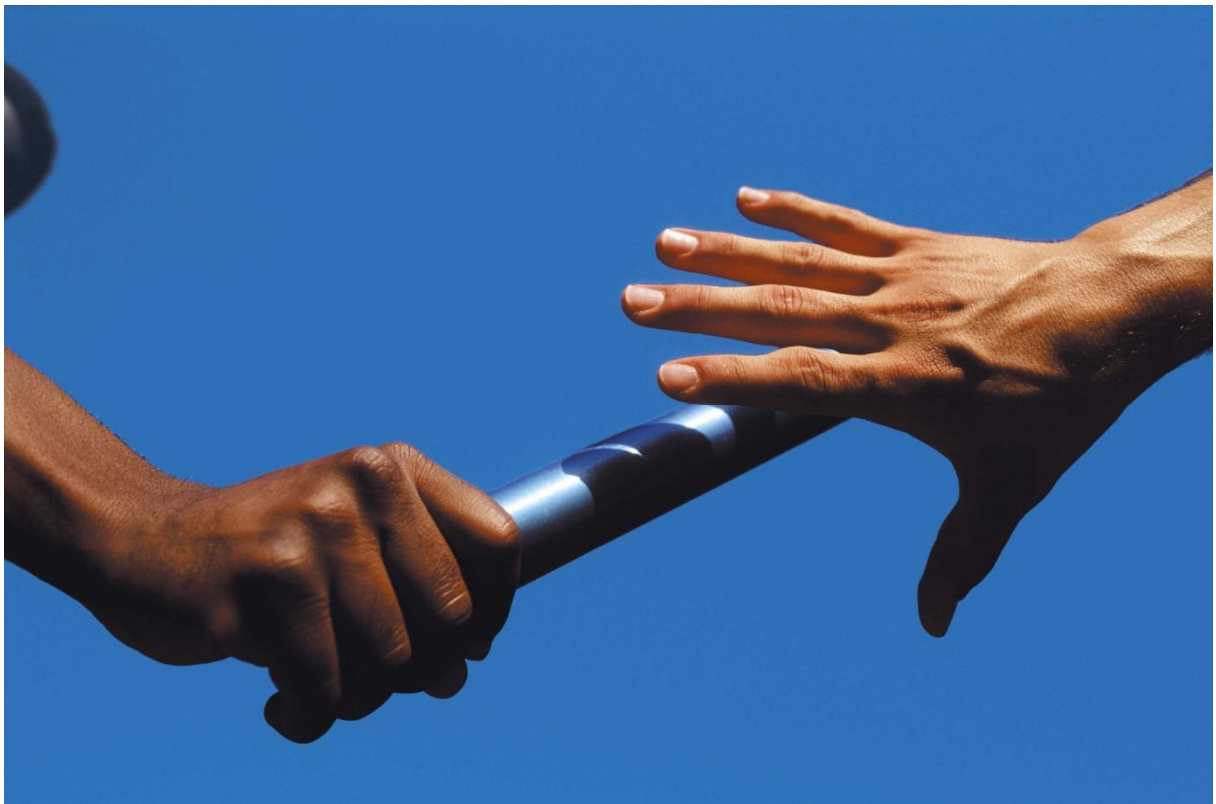


Quickscan WVS-groep



Inhoudsopgave

Inleiding.....	4
1.Financieel kader gemeenten.....	6
2. Organisatie en management	9
2.1 Algemeen	9
2.2. Bevindingen uit de stukken	9
2.3 Aanvullingen uit de interviews	13
2.4. Conclusie en advies.....	14
3. Personeel.....	15
3.1 Algemeen	15
3.2. Bevindingen uit de stukken	15
3.3 Aanvullingen uit de interviews	17
3.4. Conclusie en advies.....	18
4. Arbeidsontwikkeling	19
4.1 Algemeen	19
4.2. Bevindingen uit de stukken	19
4.3 Aanvullingen uit de interviews	21
4.4. Conclusie en advies.....	22
5. Overige trajecten.....	23
5.1 Algemeen	23
5.2. Bevindingen uit de stukken	23
5.3 Aanvullingen uit de interviews	24
5.4. Conclusie en advies.....	25
6. Commercie en marktwerking	26
6.1 Algemeen	26
6.2 Bevindingen uit de stukken	26
6.3 Aanvullingen uit de interviews	27
6.4 Conclusie en advies.....	28
7. Samenwerking met gemeenten	30
7.1 Algemeen	30
7.2 Bevindingen uit de stukken	31
7.3 Aanvullingen uit de interviews	31
7.4 Conclusie en advies.....	32
8. Financiën	33
8.1 Algemeen	33
8.2 Bevindingen uit de stukken	33
8.3 Aanvullingen uit de interviews	38
8.4. Conclusies en aanbevelingen	38

9. Conclusies & Aanbevelingen	39
9.1 Conclusies.....	39
9.2 Aanbevelingen op hoofdlijnen	40
Bijlagen.....	42
Bijlage 1. Geraadpleegde stukken.....	43
Bijlage 2. Overzicht geïnterviewden WVS-groep en gemeenten	45
Bijlage 3. Gemeenschappelijke regeling WVS-groep.....	46

Inleiding

Werken naar vermogen

Ons land kent van oudsher verschillende sociale regelingen voor mensen met een arbeidshandicap. Slechts een relatief klein deel van hen wordt vanuit deze regelingen aan de slag geholpen. Uit onderzoek blijkt dat zo'n 150.000 mensen aan het werk zijn met behulp van langdurige ondersteuning. Daarnaast staan nog minstens zo'n 250.000 mensen met een beperking langs de kant. De steeds schaarsere financiële middelen worden dus besteed aan een relatief klein deel van de doelgroep. Met name de sociale werkvoorziening legt een groot beslag op de beschikbare budgetten.

In de afgelopen jaren is een groot politiek draagvlak gegroeid voor de samenvoeging van de verschillende regelingen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Het huidige kabinet heeft definitief gekozen voor een dergelijke samenvoeging. Concreet betekent dit dat de WWB, de WIJ, alsmede (een gedeelte van) de Wajong en de Wsw met ingang van 1 januari 2013 opgaan in de Wet Werken naar Vermogen (WWnV). De gemeenten worden daarmee verantwoordelijk voor zowel de uitkering als de re-integratie van een grotere en complexere doelgroep.

Financiële consequenties

Het kabinet voert tegelijkertijd forse bezuinigingen door op de gecombineerde budgetten voor de uitvoering van de Wsw en de re-integratie van bijstandsgerechtigde burgers. Het kabinet is van mening dat met name de sociale werkvoorziening met fors minder geld toekan. De Rijksbijdrage voor de Wsw zal in 2015 maar liefst een kwart lager zijn dan in 2010! De uitgaven voor de sociale werkvoorziening drukken daardoor zwaar op het ontschot re-integratiebudget. Bij ongewijzigd beleid geven gemeenten in 2015 gemiddeld bijna 70% van het totale budget uit aan de uitvoering van de sociale werkvoorziening.

IROKO heeft voor alle gemeenten in Nederland onderzoek gedaan naar de relatie tussen budgetontwikkeling, de gemeentelijke bijdrage aan het SW bedrijf en het resterende budget voor de re-integratie in het kader van de WWnV. Hoewel gemeenten na aftrek van de kosten voor de uitvoering van de sociale werkvoorziening in 2015 gemiddeld nog ruim 30% van het gecombineerde budget overhouden, kan de situatie voor individuele gemeenten aanzienlijk slechter uitpakken. Een aantal voornamelijk kleinere gemeenten heeft aan het gecombineerde budget niet voldoende om de uitgaven voor de sociale werkvoorziening te betalen.

Keuzes

Hoewel de situatie dus voor elke gemeente anders uitpakt, leiden de kortingen op het ontschot re-integratiebudget en de kortingen op de sociale werkvoorziening er voor gemeenten onder de 80.000 inwoners vrijwel zonder uitzondering toe dat er nauwelijks geld overblijft voor de re-integratie van andere doelgroepen. Gemeenten staan dan ook voor scherpe keuzes ten aanzien van de uitvoering van de sociale werkvoorziening enerzijds en de re-integratie van burgers met een beperking anderzijds. Deze keuzes zijn bovendien vaak nauw met elkaar verbonden. Het SW bedrijf voert in veel gemeenten immers een groter of kleiner deel van de re-integratie voor mensen met een beperking uit.

Startpunt van een dergelijk keuzeproces is het in kaart brengen van de huidige stand van zaken. De afstand die traditioneel bestaat tussen de gemeenten en het SW bedrijf verhindert veelal een goed zicht op de situatie in de uitvoering. Sociaal werkbedrijven zijn op zich vaak opmerkelijk transparant in hun rapportages, maar hoe moeten de cijfers gelezen worden en welke conclusies kun je daaruit trekken? Welke wereld zit er achter de cijfers? Uiteindelijk draait het minder om de beschikbare data dan om de daarin verscholen informatie.

Quick scan

De gemeenten die samenwerken in de gemeenschappelijke regeling WVS-groep hebben IROKO daarom verzocht een "quick scan" uit te voeren naar de stand van zaken rond het sociaal werkbedrijf. De snelheid die spreekt uit deze term heeft vooral betrekking op de doorlooptijd van het onderzoek en de beknoptheid van de analyse. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande en van de WVS-groep ontvangen bronnen zoals die zijn vermeld in bijlage 1. Daarnaast zijn met de functionarissen genoemd in bijlage 2 interviews gehouden om de conclusies uit het materiaal te toetsen.

Leeswijzer

De opbouw van de voor u liggende rapportage weerspiegelt de beschreven werkwijze. De rapportage bestaat uit een aantal verschillende invalshoeken. Per onderwerp vindt u eerst een inleiding waarin de algemene ontwikkeling op dat terrein uit de doeken wordt gedaan. Vervolgens treft u op hoofdlijnen de belangrijkste bevindingen uit de stukken aan. Deze uiteenzetting wordt gevolgd door aanvullingen vanuit de gehouden interviews. Al deze hoofdstukken bevatten slechts objectief verifieerbare informatie. Tenslotte volgen de, uit de aard van de zaak subjectieve, conclusies en aanbevelingen.

Rest ons nog om de WVS-groep hartelijk te danken voor de plezierige ontvangst en open wijze waarop ze hebben gecommuniceerd. De steeds terugkerende vraag om meer stukken en meer cijfers werd altijd prompt en accuraat beantwoord. Wij wensen u veel leesplezier!

1. Financieel kader gemeenten

Tijdens de recente gesprekken tussen de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de Rijksoverheid bleek dat er veel verwarring bestaat over het financiële kader voor de uitvoering van de Wet Werken naar Vermogen. Een en ander hangt samen met de grote verschillen tussen de huidige financieringsstructuur van de sociale werkvoorziening en de toekomstige verdeling van rijksmiddelen in het kader van de WWnV. In dit hoofdstuk wordt het financieel kader geschetst voor de gemeenten die samenwerken in de WVS-groep. Dit financieel kader is een belangrijk uitgangspunt voor het nemen van strategische beslissingen.

Financiering sociale werkvoorziening

De Rijksoverheid trekt jaarlijks zo'n 2,4 miljard euro uit voor de financiering van de sociale werkvoorziening. De Minister van SZW bepaalt elk jaar het aantal arbeidsjaren dat van dat bedrag moet worden gefinancierd. Op deze manier wordt het bedrag per arbeidsjaar vastgesteld. Een arbeidsjaar staat voor een full-time dienstverband van een licht of matig gehandicapte werknemer op basis van een 36 urige werkweek. Aan werknemers met een ernstige handicap wordt bij een full-time dienstverband 1,25 arbeidsjaar toegekend.

De beschikbare middelen worden jaarlijks op basis van een verdeelmodel naar behoefte over de gemeenten (her)verdeeld. De verdeling van de middelen vindt plaats op basis van het totaal aantal geïndiceerden. Hierbij is niet van belang of de geïndiceerde op de wachtlijst staat of reeds een dienstverband heeft. De effecten van de jaarlijkse (her)verdeling blijven beperkt tot een door de Minister vastgesteld percentage. De laatste jaren bedraagt dit percentage 5%.

Bezuiniging en ontschotting

Traditioneel groeit de rijksbijdrage elk jaar met een percentage dat minimaal de inflatie volgt. De belangrijkste kosten zijn immers de trendmatig oplopende kosten van lonen en salarissen. De rijksoverheid heeft echter eind 2010 besloten tot een efficiencykorting. In 2010 bedroeg de rijkssubsidie € 27.080 per arbeidsjaar. Hierop werd voor 2011 een korting van ruim € 1.300 euro per arbeidsjaar toegepast. Het kabinet is van zins het (reken)budget per arbeidsjaar verder terug te brengen tot € 22.000 euro in 2015. Daarnaast ziet men af van de inflatiecorrectie van om en nabij de €900 euro per arbeidsjaar.

Met de introductie van de Wet Werken naar Vermogen wordt de financieringsstructuur van de sector bovendien sterk gewijzigd. In het kader van de samenvoeging van de regelingen aan de onderkant van de arbeidsmarkt worden tevens de (re-integratie)budgetten van de verschillende wetten samengevoegd. Van dit ontschot budget dienen gemeenten met ingang van 2013 zowel de exploitatie van de Wsw als de re-integratie van overige doelgroepen te betalen. De kosten van de sociale werkvoorziening wegen zo zwaar door op dit budget dat in 2015 bij ongewijzigd beleid landelijk gemiddeld nog slechts 30% van het huidige werkbudget resteert voor re-integratietrajecten.

Financieel kader gemeenten 2015

Het resterende budget kan echter per gemeente (zeer) fors verschillen. Gemeenten hebben met ingang van de introductie van de Wet Werken naar Vermogen in 2013 te maken met een ongedeelde budget voor re-integratie van alle onder de wet vallende doelgroepen. Dit budget bestaat uit een samenvoeging van het huidige werkbudget, de rijksbijdrage Wsw en een deel van de re-integratiemiddelen voor Wajongeren. Dit

ontschotte budget wordt verstrekt als "lump sum". Hiermee wordt afgestapt van de systematiek van budgettering per arbeidsjaar voor de sociale werkvoorziening.

De gemeenten hebben formeel een grote mate van beleidsvrijheid bij de besteding van dit ontschotte budget. In de praktijk wordt deze bestedingsvrijheid echter sterk beperkt door de langlopende verplichtingen in het kader van de sociale werkvoorziening. De verplichtingen ten aanzien van het langzaam afnemende aantal geïndiceerde werknemers en de verplichtingen ten aanzien van de nieuwe instroom op basis van de indicatie beschermd werk, leggen een groot, per gemeente zeer verschillend, beslag op het beschikbare budget.

Situatie per gemeente 2015

In tabel I is een overzicht gemaakt van het financieel kader van de WVS gemeenten in 2015 bij ongewijzigd beleid. In de budgetten zijn alle bezuinigingen die door het kabinet zijn aangekondigd verwerkt. Ook is rekening gehouden met aangekondigde krimp in de sociale werkvoorziening als gevolg van de beperking van de instroom tot mensen die zijn aangewezen op beschut werk. Uit de tabel blijkt dat behoudens Bergen op Zoom alle andere gemeenten tot soms grote bedragen tekortkomen om de uitvoering van de sociale werkvoorziening te betalen. Met name voor de gemeenten Rucphen en Halderberge is het budget zeer ontoereikend.

De grote verschillen tussen de in de gemeenschappelijke regeling WVS samenwerkende gemeenten wordt veroorzaakt door de gewijzigde financieringsstructuur. Grote gemeenten hebben momenteel relatief een veel groter werkbudget dan kleinere. Zij houden daarvan in 2015 dan ook meer over ter financiering van de sociale werkvoorziening. Daarnaast zijn er grote verschillen in het aantal geïndiceerden in de verschillende gemeenten als percentage van de bevolking (0,7 % in deze regio ten opzichte van een landelijk gemiddelde van 0,4 %). Door de lump-sum structuur van de financiering komen met name kleinere gemeenten die veel dienstverbanden hebben financieel slecht uit.

	Aantal inwoners	% WSW	Budget 2015	Wsw oud	Wsw nieuw	Totaal kosten	Resteert
Bergen op Zoom	66.048	0,76	13.079.753	458	14	12.935.690	144.063
Etten-Leur	41.882	0,61	6.639.331	248	8	6.994.453	-355.122
Halderberge	29.295	0,79	5.392.569	223	7	6.312.854	-920.285
Moerdijk	36.536	0,34	3.076.213	119	4	3.376.019	-299.806
Roosendaal	77.482	0,80	16.317.761	600	19	16.664.167	-346.406
Rucphen	22.484	1,28	6.348.172	278	9	7.859.154	-1.510.982
Steenbergen	23.224	0,48	2.731.237	108	3	3.055.206	-323.969
Woensdrecht	21.635	0,44	2.380.073	92	3	2.600.806	-220.733
Zundert	21.025	0,44	2.175.569	89	3	2.526.018	-350.449
Totaal	326.453	0,70	58.140.678	2.217	70	62.324.367	-4.183.689

Tabel I: financieel kader WVS-gemeenten WWnV in 2015

Conclusie

Uit de inventarisatie van de financiële situatie in 2015 blijkt dat de uitvoering van de sociale werkvoorziening bij ongewijzigd beleid een groot beslag legt op de schaarse middelen die resteren voor re-integratie van de doelgroep van de Wet Werken naar Vermogen. Behoudens Bergen op Zoom komen de gemeenten soms grote bedragen te kort om aan hun verplichtingen in het kader van de sociale werkvoorziening te voldoen. Voor re-integratie van de andere doelgroepen die vallen onder de Wet Werken naar Vermogen blijft niet of nauwelijks geld over.

Het is alleen al vanuit financieel oogpunt van belang een duidelijke keuze te maken over de toekomstige rol van het sociaal werkbedrijf. Zien de gemeenten in WVS-groep een werkplaats voor de doelgroep die is aangewezen op beschermd werk? Of wordt WVS groep het regionaal arbeidsontwikkel- en re-integratiebedrijf waar de gemeenten ook de overige doelgroepen onderbrengen? Een duidelijke keuze geeft het uitvoeringsbedrijf de mogelijkheid de bedrijfsvoering te optimaliseren op een van deze scenario's. Hiervan plukken zowel de gemeenten als het SW bedrijf de vruchten.

2. Organisatie en management

2.1 Algemeen

De sociale werkvoorziening biedt geïndiceerde burgers met een arbeidsbeperking reeds sinds de jaren 50 van de vorige eeuw een beschutte werkomgeving. De manier waarop dat gebeurt, is echter in de loop van de jaren rigoureus veranderd. In de eerste decennia werd het begrip beschutte werkomgeving vrij letterlijk genomen. Sociaal werkbedrijven legden zich toe op grootschalige industriële productieprocessen binnen de muren. Sinds de jaren 90 van de vorige eeuw ligt de nadruk steeds meer op doorstroom van deze groep mensen naar een zo regulier mogelijke plek op de arbeidsmarkt. Het uitvoeren van loonopdrachten is hiermee niet langer een doel op zich, maar een middel om deze doorstroom te bevorderen.

Deze aanpassing in het denken rond de sociale werkvoorziening valt samen met een veranderende financieel-economische situatie. De felle concurrentie van Aziatische en Oost-Europese landen op met name de eenvoudige productiewerkzaamheden leidde in toenemende mate tot verliezen. Sociaal werkbedrijven moesten hun focus verleggen. Veel bedrijven hebben sindsdien reorganisaties doorgevoerd. Ze hebben afscheid genomen van onrendabele kapitaalsintensieve industriële werksoorten, arbeidsintensieve diensten als post en schoonmaak opgezet en ontwikkelingstrajecten voor zowel geïndiceerden als niet-geïndiceerden vormgegeven.

Dit proces, in de sector aangeduid als “de beweging van binnen naar buiten” heeft grote gevolgen gehad voor organisatiestructuur en het management die in dit hoofdstuk centraal staan. Op basis van stukken als een visiedocument, het organigram, en grootheden als targets en werkprocessen, ontstaat een goed beeld hoe een sociaal werkbedrijfbedrijf functioneert. Belangrijk is daarbij hoe het bedrijf de balans vindt tussen het goed en efficiënt uitvoeren van productieopdrachten en het bieden van ontwikkelingstrajecten voor geïndiceerde medewerkers.

2.2. Bevindingen uit de stukken

Basisstructuur

Er zijn verschillende besturingsmodellen mogelijk waarmee de gemeente uitvoering kan geven aan de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw). Het meest voorkomende model is dat waarbij een aantal gemeenten de uitvoering van de Wsw heeft gedelegeerd aan een gemeenschappelijke regeling met een uitvoeringsbedrijf. De gemeenten in de regio Zuid-West Brabant hebben gekozen voor deze uitvoeringsvorm. De WVS-groep voert de Wsw uit voor de gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Roosendaal, Rucphen, Steenbergen, Woensdrecht en Zundert.

Strategische keuzes

In het “Beleidsplan WVS-groep 2009-2012” zet WVS-groep haar strategie uiteen. Daarin stelt zij zichzelf onder meer de volgende ambities:

WVS-groep is een leerwerkbedrijf. WVS kiest er voor de korte termijn nadrukkelijk voor om ongeveer 2.800 geïndiceerden te voorzien van een SW-baan. Op de lange termijn wil het bedrijf haar voorzieningen nog meer open stellen voor de bredere doelgroep die tot (gesubsidieerde) arbeid in staat is.

WVS-groep is een arbeidsontwikkelbedrijf. De WVS-groep vult arbeidsontwikkeling echter op haar eigen manier in. Ontwikkeling heeft in de visie van WVS betrekking op aan het werk komen en blijven van medewerkers. Het aanleren van arbeidsritme en sociale vaardigheden, alsmede de trajectbegeleiding vinden plaats in de fase voorafgaand aan de definitieve plaatsing. Opleiding, educatie en cursussen vinden plaats in de fase vanaf definitieve plaatsing, indien dit in het bedrijfsbelang is dan wel wanneer de medewerker hierom vraagt.

WVS-groep maakt de beweging van binnen naar buiten. Het bedrijf geeft aan dat de afgelopen jaren is de beweging van binnen naar buiten goed op gang is gekomen. Deze ontwikkeling wil de organisatie versneld uitbouwen. Het doel is dat 2/3^e deel van het personeelsbestand buiten de muren van het bedrijf aan de slag is. Dat wil zeggen extern gedetacheerd, op een begeleid werken plek of werkzaam in de groenvoorziening, schoonmaak, businesspost en pakketservice of nog te ontwikkelen dienstenpakketten.

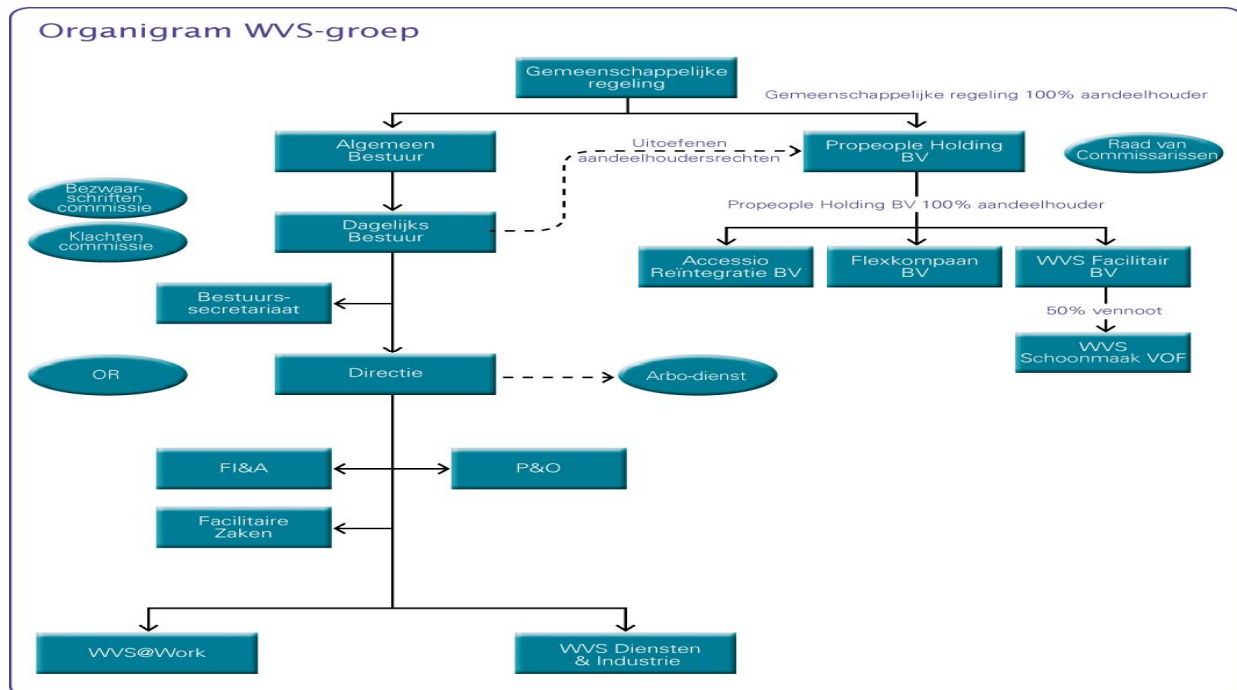
Organisatie

De WVS-groep bestaat uit een openbaar lichaam en een aantal daarvan afgescheiden BV's. Onder de beheersmaatschappij Propeople Holding BV is om verschillende redenen een aantal activiteiten ondergebracht in besloten vennootschappen. De risicodragende re-integratieactiviteiten zijn boekhoudkundig van de sociale werkvoorziening gescheiden en ondergebracht in Accessio. Daarnaast heeft de WVS-groep met het opzetten van Flexkompaan B.V. de mogelijkheid gecreëerd naast ambtelijke aanstellingen ook dienstverbanden volgens burgerlijk recht aan te gaan. WVS Facilitair tenslotte maakt het juridisch mogelijk om een joint venture op te zetten met Vebego op het terrein van schoonmaak.

Van oudsher waren de activiteiten van het publieke deel van de WVS-groep ondergebracht in een verschillende afzonderlijke bedrijven zoals groen, schoonmaak, post, en een aantal industriële activiteiten. Al deze bedrijven waren betrekkelijk autonoom en beschikten over een eigen management en eigen werkprocessen. Om de samenhang in het bedrijf te bevorderen, de eenduidigheid in werkprocessen te verbeteren en de managementkosten te drukken zijn deze verschillende bedrijven in de loop van 2009 samengevoegd tot de divisie Diensten en Industrie. Alle activiteiten rondom arbeidsontwikkeling en trajectbegeleiding werden belegd in de divisie WVS@Work. Dit leidde tot het organigram zoals dat in afbeelding I is weergegeven.

Zeer recent (begin 2011) heeft de WVS-groep ervoor gekozen de ingezette herstructurering nog een stap verder door te voeren. Om de samenhang tussen de bedrijfssonderdelen te optimaliseren werd de managementverantwoordelijkheid belegd bij één directeur Bedrijven. Daarnaast worden, sinds 1 juli 2011, alle P&O-taken gecentraliseerd onder het Dienstencentrum P&O. Met ingang van 2012 vallen onder het dienstencentrum P&O de personeelsadministratie, de P&O-adviseurs en P&O-specialisten en de arbo-dienst.

Tenslotte werd begin dit jaar de divisie WVS@work deels ontmanteld en onder één directeur gebracht. In tegenstelling tot de P&O activiteiten, worden de activiteiten op het terrein van arbeidsontwikkeling juist gedecentraliseerd en ondergebracht in de lijn. Het management van de verschillende bedrijfssonderdelen is met ingang van 2011 verantwoordelijk voor ontwikkeling en doorstroom van haar medewerkers.

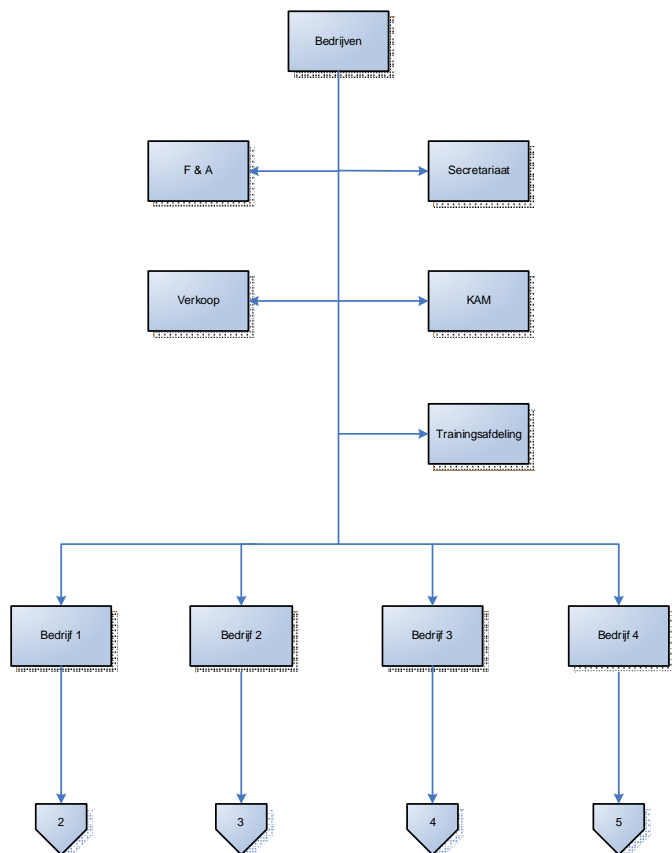
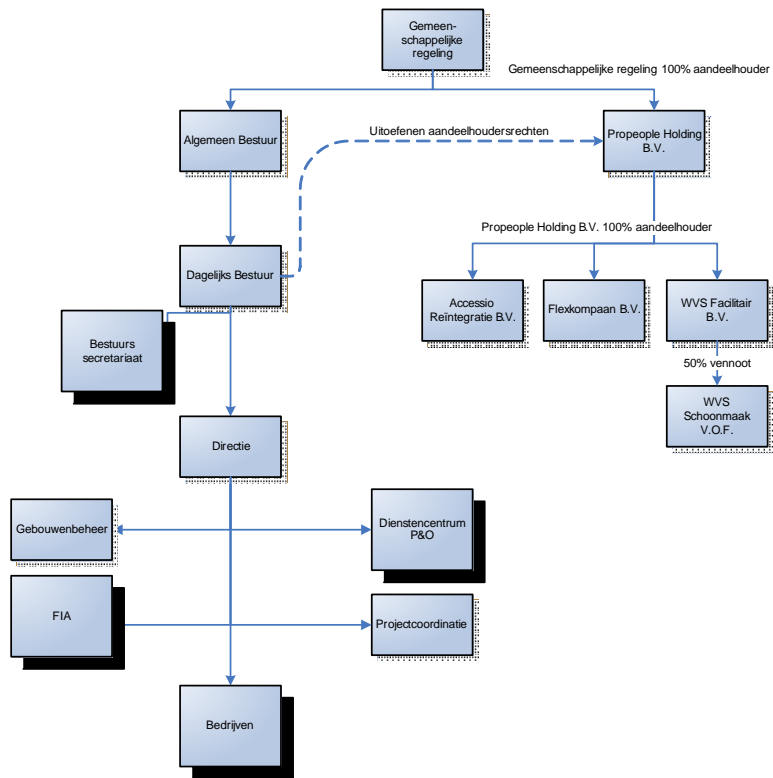


Afbeelding I: Organigram WVS-groep t/m eind 2010

Deze reorganisatie leidt tot de huidige structuur zoals geschetst in afbeelding II. In de nieuw geplande organisatie komt die verantwoordelijkheid bij een stafafdeling te liggen. De herstructurering heeft geleid tot een sterke vermindering van het aantal managers hetgeen tot uiting komt in het verhoudingsgewijs kleine aantal niet-geïndiceerde personeelsleden dat bij het bedrijf werkzaam is. Hierop wordt in de hoofdstukken 3 en 9 nog uitgebreid teruggekomen.

Management

Het kleinere aantal managers leidt tot een toenemende focus op de efficiency van de bedrijfsvoering. Tot slot ontstaat, kijkend naar de MT-verslagen, de indruk dat het MT vooral over operationele onderwerpen overlegt. Verslagen van besprekingen over strategische onderwerpen zijn niet in ons bezit.



Afbeelding II: van divisiestructuur naar bedrijvenstructuur

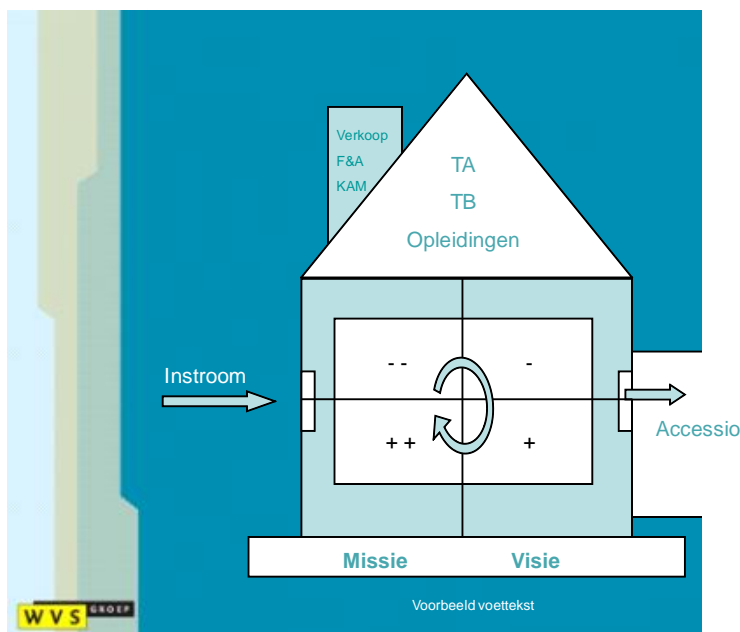
2.3 Aanvullingen uit de interviews

De interviews met medewerkers en management van de WVS-groep weerspiegelen de herstructurering die de organisatie recentelijk heeft doorgevoerd. Uit de interviews komt naar voren dat de doorgevoerde herstructureringen door het personeel positief worden beoordeeld. Zij ervaren de veranderingen als een cultuuromslag die overigens enige tijd zal vergen. Een aantal elementen die in de verschillende interviews steeds terugkeren worden hieronder kort behandeld.

Het personeel ervaart de herstructurering als een professionalisering. De perceptie is dat in het verleden de organisatie was opgedeeld in verschillende afdelingen die nauwelijks met elkaar spraken. Het wordt toegejuicht dat de "muren" tussen de verschillende "koninkrijken" nu worden afgebroken. De managers binnen de organisatie hebben hiervoor deelgenomen aan een erkende opleiding waarin het efficiënt organiseren van processen, het nemen van verantwoordelijkheid en het samenwerken met collega's centraal stond. De geïnterviewden bevestigen dat dit daadwerkelijk heeft geleid tot een veranderde werkhouding.

Een ander steeds terugkerend element in de reacties is de diametraal andere managementfilosofie die aan de herstructurering ten grondslag ligt. In het verleden werd de managementstijl ervaren als topdown. De nieuwe structuur wordt daarentegen gezien als een manier om de verantwoordelijkheid op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie te beleggen. Dit gaat gepaard met een aanmerkelijk slankere managementstructuur dan voorheen. Hoewel deze afslanking als positief wordt ervaren lijkt de grens wel bereikt. Als er nu iemand wegvalt bestaat de kans dat de kwaliteit van de bedrijfsvoering in gevaar komt.

De geïnterviewden zijn van mening dat de WVS-groep nog niet "af" is. De organisatie moet verder worden ontwikkeld. Daar wordt overigens aan gewerkt. Zo bestaan er ideeën om de verschillende onderdelen binnen WVS-groep meer op elkaar af te stemmen.



Deze ideeën zijn vormgegeven in een organisatiemodel dat vooralsnog "het huis" is gedoopt. Het huis bestaat uit verschillende werkactiviteiten (van simpel naar complex)

waarin iemand zich kan ontwikkelen. Vervolgens is er de 'uitbouw' aan het huis die zal leiden naar een zo regulier mogelijke werkplek.

Deze ideeën zijn in voorbereiding, in afwachting van de keuze die de gemeenten maken over de rol van WVS-groep. Volgens de geïnterviewden zou deze rol kunnen liggen in het bieden van werkplekken aan iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De medewerkers geven aan de WVS-groep te zien als een onderdeel van de 'keten'. Een intensievere samenwerking met gemeenten en meer onderlinge afstemming hierover wordt als gewenst en noodzakelijk ervaren.

2.4. Conclusie en advies

WVS-groep heeft de laatste twee jaar veel veranderingen ingezet. Opmerkelijk aan de veranderingen die in de structuur zijn doorgevoerd is de keuze ten aanzien van arbeidsontwikkeling. Hoewel WVS-groep kiest voor centralisatie van de P&O taken wordt tegelijkertijd het proces van arbeidsontwikkeling gedecentraliseerd en ondergebracht in de lijn. In een organisatie waarin een sterke nadruk ligt op (de sturing van) de productie bestaat het risico dat de aandacht voor arbeidsontwikkeling en doorstroom naar een zo regulier mogelijke plek op de arbeidsmarkt beperkt is. Omdat juist in arbeidsontwikkeling en doorstroom de belangrijkste kansen voor verbetering van de bedrijfsvoering gelegen zijn is het advies deze stap te heroverwegen.

WVS-groep heeft in de inrichting en structuur van de organisatie belangrijke stappen gezet. De structuur bevordert onderlinge samenwerking en uitwisseling. De grote veranderingen zijn door het bedrijf in goede samenspraak met management, medewerkers en OR tot stand gekomen. Het wordt nu tijd om de blik naar buiten te richten. Gezien de externe ontwikkelingen is een verdergaande herstructurering niet onwaarschijnlijk. Het succes van een nieuwe fase in de organisatieontwikkeling is afhankelijk van de in het bedrijf aanwezige veranderkracht. Er zal een sterk beroep worden gedaan op de aanwezige leiderschapskwaliteiten van de directeur en het management om de medewerkers mee te nemen naar de volgende fase.

3. Personeel

3.1 Algemeen

Indicatie

Niet iedereen kan zomaar als SW medewerker instromen in een sociaal werkbedrijf. Burgers met een beperking moeten voldoen aan landelijk vastgestelde criteria op grond waarvan wordt bepaald of iemand behoort tot de doelgroep. De toetsing op deze criteria vindt plaats sinds 2005 door het UWV werkbedrijf als onafhankelijke partij. Bij een afgegeven indicatie kan een geïndiceerde instromen in het uitvoeringsbedrijf, mits daar formatieruimte beschikbaar is. De landelijk beschikbare formatieruimte wordt jaarlijks verdeeld volgens een door het ministerie vastgesteld verdeelmodel. Sinds 2008 heeft iedere individuele gemeente een eigen formatietoedeling op basis van het totaal aantal geïndiceerden in de gemeente.

In verreweg de meeste gevallen is directe instroom na indicatiestelling echter niet mogelijk. Geïndiceerden worden vervolgens geplaatst op een wachtlijst. Elke gemeente heeft een eigen wachtlijst. Zodra er iemand van een betreffende gemeente uitstroomt, kan een kandidaat van de wachtlijst van die gemeente instromen. De volgorde van instroom vanaf deze wachtlijst is op basis van de indicatiedatum tenzij de betreffende gemeente bij verordening een andere instroomvolgorde heeft vastgesteld. Gemeenten kunnen in onderling overleg taakstelling uitruilen, bijvoorbeeld wanneer een gemeente geen kandidaten meer op de wachtlijst zou hebben en een andere gemeente wel kandidaten heeft.

Taakgebieden

Binnen een SW bedrijf wordt een onderscheid gemaakt tussen geïndiceerde medewerkers en niet-geïndiceerde medewerkers. Voor hen zijn verschillende CAO's van toepassing. Bij WVS-groep gaat het om de Wsw CAO (voor geïndiceerde medewerkers), de Car-Uwo (voor de medewerkers met een ambtelijk dienstverband) en een afgeleide van de Car-UWO (voor de niet-geïndiceerde medewerkers met een dienstverband bij de personeels BV Flexkompaan).

Het personeelsbeleid binnen een uitvoeringsbedrijf SW omvat verschillende taakgebieden. Naast de gebruikelijke werkzaamheden, zoals aanstelling, functionering en ontslag van medewerkers, beoordelings- en beloningsbeleid en het bijhouden van ziekteverzuim, zijn er ook specifieke aan de Wsw verbonden activiteiten zoals wachtlijstbeheer en her-indicatie. Voor een goede uitvoering van personeelsbeleid is dan ook gedegen kennis nodig van de wet- en regelgeving op meerdere terreinen.

3.2. Bevindingen uit de stukken

3.2.1. Handboek

WVS-groep beschikt over een zeer uitgebreid en gedetailleerd handboek personele zaken. Alle regelingen en afspraken die intern zijn gemaakt rondom personeelsbeleid zijn hierin vastgelegd. Van arbeidstijden tot aan verlof bij rouwverwerking, van fietsregelingen tot koffievergoedingen en alles wat ertussen zit. Het gaat om aanvullende afspraken boven de CAO of om verdere uitwerking van regelingen voortkomend uit de CAO of uit andere wet- en regelgeving.

De afzonderlijke regelingen zijn voorzien van een datum, zodat helder is welke regelingen recent zijn herzien. De informatie is online beschikbaar voor alle medewerkers van WVS-groep, voor zover zij toegang hebben tot het netwerk. De regelingen in het

handboek omvatten zowel afspraken voor ambtelijke medewerkers als voor medewerkers met een Wsw dienstverband.

3.2.2 Aantallen

WVS-groep is een groot sociaal werkbedrijf. Er zijn volgens de meest recente Wsw-statistiek (eind 2010) 2769 dienstverbanden Wsw (samen goed voor 2432 arbeidsjaren volgens het verdeelmodel). De beschikbare formatieruimte voor WVS-groep wordt daarmee meer dan volledig benut. Er is dus geen sprake van onderbenutting van het beschikbare Rijksbudget. De lichte overrealisatie (4,33 arbeidsjaren) is gebruikelijk in de sector. Ze wordt gebruikt als buffer om onderbenutting van het door het Rijk beschikbaar gestelde aantal arbeidsjaren te voorkomen.

De gemeenten die samenwerken in de WVS-groep hebben in landelijk perspectief een hoog aantal geïndiceerden ten opzichte van de bevolking. Uit tabel I op bladzijde 7, blijkt dat de samenwerkende gemeenten met 0,7 geïndiceerden per 1000 inwoners bijna het dubbele aantal hebben ten opzichte van het landelijk gemiddelde. De samenwerkende gemeenten hebben ieder een eigen wachtlijst waarop eind 2010 in totaal 605 geïndiceerden staan. Zij moeten gemiddeld langer dan 21 maanden wachten voor er een formatieplaats voor hen beschikbaar komt. Landelijk is de gemiddelde wachttijd 15 maanden. Van de 605 mensen op de wachtlijst zijn er 378 die al langer dan een jaar op de wachtlijst staan.

De deelnemende gemeenten in de GR van WVS-groep hebben in de gemeenteraden een verordening wachtlijstbeheer Wsw vastgesteld. In deze verordening is vastgelegd dat de instroom vanaf de wachtlijst niet in volgorde van indicatiedatum plaatsvindt. De gemeenten hebben gekozen voor een prioritaire instroom van geïndiceerden met een WWB-uitkering. De gekozen volgorde kan ertoe leiden dat geïndiceerde burgers zonder bijstand langdurig op de wachtlijst blijven staan omdat de beschikbare ruimte wordt gebruikt voor de instroom van burgers in de bijstand.

Verhouding geïndiceerden - professionals

Sinds 2005 stromen er geen ambtelijke medewerkers meer in. Hoewel de bovenwettelijke wachtgeldverplichtingen de laatste jaren sterk zijn afgebouwd, is het SW bedrijf als eigen risicodrager wel zelf verantwoordelijk voor de basisuitkering bij werkloosheid. Door nieuwe medewerkers een dienstverband aan te bieden bij Flexkompaan B.V. wordt het personeelsbeleid flexibeler en zijn er geen wachtgeldverplichtingen bij ontslag.

Zoals blijkt uit de cijfers op pagina 35, heeft WVS in verhouding weinig niet-SW medewerkers t.o.v. de totale Wsw populatie. De verhouding in Nederland ligt ongeveer 1 niet geïndiceerde op 9 geïndiceerde medewerkers, terwijl bij WVS deze verhouding 1:14.9 is. WVS heeft in de achtereenvolgende herstructureringen met name gesneden in het management. Daarnaast bestaat een aanzienlijk deel van de direct leidinggevenden op de werkdelen van het bedrijf uit SW geïndiceerden.

Opvallend is het relatief hoge aantal stafmedewerkers. Dit hoge aantal is vooral toe te rekenen aan de eigen Arbodienst en de eigen IT afdeling. Oorzaak hiervan is dat de arbodienstverlening in eigen beheer wordt uitgevoerd en de IT-afdeling eigen automatiseringspakketten ontwikkelt en onderhoudt.

Kosten

De arbeidskosten voor zowel geïndiceerd als niet-geïndiceerd personeel zijn in landelijk perspectief hoog. Dat komt ten aanzien van de geïndiceerde medewerkers tot uitdrukking in een groot tekort ten opzicht van de ontvangen rijksbijdrage. De totale arbeidskosten voor niet-geïndiceerd personeel echter blijven laag. Dit vanwege het feit dat er verhoudingsgewijs weinig niet-geïndiceerd personeel is. In het financieel overzicht in hoofdstuk 9 vindt u de cijfermatige onderbouwing van deze constatering.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimcijfer van de WVS-groep voor Wsw geïndiceerden is eind 2010 14,4 %. Dit percentage ligt iets boven het landelijk gemiddelde (13,6%) maar is iets lager dan SW bedrijven van dezelfde omvang (14,8%).

3.3 Aanvullingen uit de interviews

Structuur

Zoals in hoofdstuk 2 beschreven heeft de WVS-groep recent een structuurverandering doorgevoerd met gevolgen voor de P&O taken. P&O bestond tot voor kort uit aparte afdelingen die integraal onderdeel uitmaakten van een bedrijfsonderdeel, aangestuurd door de manager van dat bedrijfsonderdeel. Daarin is nu verandering aangebracht. Alle medewerkers met aan P&O gelieerde taken vallen nu onder een centrale afdeling P&O, aangestuurd door de concernmanager P&O. Hierdoor kan worden geborgd dat taken op het terrein van P&O eenduidig en onafhankelijk worden uitgevoerd en aangestuurd. Deze reorganisatie heeft veel voeten in de aarde gehad, maar is uiteindelijk in goed overleg met medezeggenschap tot stand gekomen.

Kosten

De hoge kosten voor Wsw personeel zijn een historisch gegroeid fenomeen. In het verleden zijn door een vorige directeur afspraken gemaakt die de CAO afspraken (ver) te boven gaan in navolging van gemeentelijk (harmonisatie-) beleid. Wsw-ers konden bijvoorbeeld doorstromen naar doorloopschalen bij goed functioneren en ontvangen in een aantal gevallen extra toelagen en beloningen. Van de in de CAO geboden mogelijkheid om nieuwe instromers langer te belonen op basis van het minimumloon, is daarentegen onvoldoende en niet consistent genoeg gebruik gemaakt. Er is door de manager P&O in afstemming met directie en bestuur een beweging in gang gezet om verworven rechten te bevriezen c.q. af te bouwen, zodat naar de toekomst toe de kosten naar beneden kunnen. Dit is een moeizaam proces omdat instemming van de OR nagestreefd wordt bij het terugdraaien van deze rechten.

WachtlIJst

Onder personeelszaken valt ook het beheer van en de instroom vanaf de wachtlIJst. WVS-groep heeft in totaal meer dan 600 wachtenden. Niet al deze geïndiceerden zijn echter ook direct beschikbaar voor instroom in de Wsw. Ongeveer de helft van de mensen is langer dan drie maanden ziek, verblijft in het buitenland, is opgenomen in een inrichting of bevindt zich in detentie. In een aantal nauwkeurig in het uitvoeringsbesluit Wsw vastgelegde gevallen kan de gemeente de indicatie intrekken. WVS-groep heeft er in overleg met de gemeenten bewust voor gekozen de wachtlIJst zo lang mogelijk te houden, zodat zij een zo gunstig mogelijk aandeel vanuit het landelijk formatie verdeelmodel zou kunnen verwerven.

De daadwerkelijke instroom van kandidaten gebeurt in overleg met uitvoerders bij de desbetreffende gemeente. Zo kan er bijvoorbeeld worden gekeken naar de mogelijkheid van een kandidaat om een externe werkplek te verwerven of naar een passende werkplek binnen de WVS organisatie.

Er vindt geen onderlinge uitruil van formatie meer plaats tussen gemeenten van de GR. De gemeenten geven aan dat dit overleg nog voor verbetering vatbaar is.

Ziekteverzuim

WVS-groep heeft extra acties ondernomen om het ziekteverzuim naar beneden te brengen. Zo is er een voorlichtingsbijeenkomst geweest voor alle stafmedewerkers en leidinggevendenden en is er een nieuw automatiseringspakket gekocht waarmee ziekteverzuim beter kan worden gemonitord. In 2012 zullen alle leidinggevendenden een training ziekteverzuimreductie volgen.

3.4. Conclusie en advies

WVS-groep kampt met een behoorlijke erfenis vanuit het verleden daar waar het gaat om de arbeidsvoorwaarden. Met name het in landelijk perspectief sterk negatieve subsidieresultaat van WVS-groep is hierop terug te voeren. Door de goede bedrijfsvoering en het in het verleden opgebouwde weerstandsvermogen heeft dit subsidietekort zich tot voor kort niet vertaald naar een extra gemeentelijke bijdrage. Als gevolg van de door het Rijk doorgevoerde korting op de Rijkssubsidie gaat dit subsidietekort zich in de nabije toekomst echter doorvertalen naar een toenemend exploitatietekort.

De ingezette koers van WVS-groep om eerder verworven rechten van met name geïndiceerde medewerkers te beperken of terug te dringen moet dan ook ons inziens met kracht worden voortgezet. Toch zal dit niet op *korte termijn* leiden tot een verbetering van het subsidieresultaat. De meeste beloningscomponenten kunnen in het beste geval worden bevroren, maar slechts heel moeizaam worden teruggedraaid. Pas op termijn kan hiervan rendement worden verwacht. Aansturing op de uitvoering van nieuwe regels vanuit een centraal aangestuurde afdeling P&O zal hierbij zeker helpen.

De verhouding tussen gesubsidieerd en niet-gesubsidieerd personeel in het lijnmanagement heeft in onze ogen zijn grens bereikt. Nog verder afslanken zou de kwaliteit van de aansturing in gevaar kunnen brengen. Wel is in dit licht des te opmerkelijker dat er relatief veel niet-gesubsidieerd personeel werkt in de staf. Een eigen Arbodienst en een afdeling IT die zelf programma's ontwikkelt, lijken niet meer van deze tijd. Hierop zou een bezuiniging kunnen worden doorgevoerd door dergelijke dienstverlening in te kopen.

Een groot financieel risico voor WVS-groep en de deelnemende gemeenten is de lengte van de wachtlijst. Bij het ingaan van de Wet Werken naar Vermogen komt de instroom in de Wsw onder de huidige condities tot stilstand. Dat geldt echter niet voor geïndiceerden die voor 15 mei 2011 op de wachtlijst zijn geplaatst. Gezien de lengte van de wachtlijst bij WVS-groep zal de instroom onder oude voorwaarden (lees: de huidige CAO) nog lange tijd doorgaan. Tegelijkertijd gaat echter de Rijkssubsidie steeds verder naar beneden. Zo ontstaat een toenemend tekort op de exploitatie. Ons advies is de wachtlijst zo snel mogelijk, maar in elk geval voor 1 januari 2013 op te schonen en niet beschikbare kandidaten van de wachtlijst te verwijderen, inclusief een intrekking van de indicatie Wsw wanneer dat past binnen de wettelijke mogelijkheden.

4. Arbeidsontwikkeling

4.1 Algemeen

Vanaf 1998 is er in de Wet Sociale Werkvoorziening opgenomen dat de opdracht voor sociaal werkbedrijven is geïndiceerde medewerkers met een arbeidsbeperking zodanig te ontwikkelen dat zij in een zo regulier mogelijke omgeving kunnen werken. Voor 1998 waren de SW bedrijven vooral productiebedrijven, waar men werkte met medewerkers met een arbeidsbeperking. Via allerlei aanpassingen en moderniseringsvoorstellen heeft de wetgever (in 2005 en in 2008) geprobeerd om te sturen op de ontwikkeling en doorstroming van Wsw geïndiceerden.

De koerswijziging van 1998 is ingegeven door de gedachte dat alleen doorstromen van medewerkers naar externe werkplekken ervoor zou kunnen zorgen dat geïndiceerden op de wachtlijsten ook een kans zouden krijgen zich via het SW bedrijf door te ontwikkelen. Bovendien is gaandeweg duidelijk geworden dat productiegestuurde uitvoeringsbedrijven in toenemende mate kampen met tekorten op de exploitatie, terwijl bedrijven die vooral sturen op plaatsing van geïndiceerden op externe werkplekken veel betere exploitatieresultaten boeken. Externe plaatsingen genereren namelijk een veel hogere opbrengst en/of lagere kosten dan interne plaatsingen.

Arbeidsontwikkeling doorvoeren in een productieomgeving is echter niet eenvoudig. Het vraagt om standvastige sturing en het zodanig inrichten van werkprocessen dat er aansluiting ontstaat op dat wat voor arbeidsontwikkeling noodzakelijk is. Medewerkers moeten worden gefaciliteerd om aan deze omschakeling te kunnen bijdragen. Of een SW bedrijf succesvol is in arbeidsontwikkeling, is vooral af te leiden uit de interne mobiliteit tussen afdelingen, uit het aantal en de duurzaamheid van plaatsingen bij externe werkgevers. Om arbeidsontwikkeling goed te kunnen uitvoeren is er een meetinstrument nodig dat verbinding legt met de treden op de werkladder Wsw. Zo kan worden vastgesteld waar een medewerker staat en wat er moet gebeuren om een medewerker verder te brengen in zijn ontwikkeling. Dit laatste moet worden vastgelegd in een Individueel Ontwikkelingsplan (IOP), conform de bepalingen in de CAO.

Vanaf de invoering van de WWnV op 1 januari 2013 komt de uitvoering van de Wsw in zijn huidige vorm te vervallen, met uitzondering van een beperkt aantal geïndiceerden die zijn aangewezen op beschut werk. De inschatting is dat de huidige sector uiteindelijk met tweederde van de huidige omvang zal krimpen. Gemeenten zullen moeten afwegen of hun uitvoeringsbedrijf een rol krijgt toebedeeld in de toeleiding van de nieuwe doelgroep naar de arbeidsmarkt. Dit zal niet meer gaan via een arbeidsovereenkomst, maar in de vorm van een re-integratietraject. Alleen een SW bedrijf met een goed draaiend arbeidsontwikkelingsprogramma zal in staat zijn deze nieuwe doelgroep op een goede manier te bedienen.

4.2. Bevindingen uit de stukken

Arbeidsontwikkeling

In het meerjaren beleidsplan van de WVS-groep van 2009-2012 wordt gesproken over de inzet op mensontwikkeling (tegenwoordig: arbeidsontwikkeling). De doelstelling daarbij is om te bevorderen dat geïndiceerde medewerkers beter functioneren op hun werkplek, door ze te trainen op functievaardigheden en ze scholing aan te bieden. Het belang van een goede bedrijfsvoering wordt daarbij genoemd als een belangrijke doelstelling. De

intentie om geïndiceerde medewerkers te laten doorstromen naar werkplekken in een meer reguliere werkomgeving wordt niet als doelstelling genoemd.

In oktober 2009 wordt wel de intentie uitgesproken toe te werken naar één werkbedrijf en één arbeidsontwikkelingsbedrijf. Dit arbeidsontwikkelingsbedrijf moet in de toekomst een brede doelgroep van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen bedienen. In het jaarverslag van 2010 wordt dit voornemen herhaald, terwijl in het ondernemingsplan 2011 alleen nog wordt gesproken over één werkbedrijf. De re-integratiediensten voor niet-geïndiceerden zijn inmiddels privaat belegd. Deze diensten zijn ondergebracht in de besloten vennootschap Accessio.

In de inrichting van de organisatie in 2011 is er inderdaad sprake van één werkbedrijf. Zoals in hoofdstuk 2 aangegeven zijn alle werkafdelingen inmiddels onder één aansturing gebracht, waarmee WVS-groep bereikt dat meer eenheid ontstaat tussen de verschillende bedrijfsonderdelen. Kennelijk is het voornemen om naast het werkbedrijf ook een arbeidsontwikkelingsbedrijf in te richten bijgesteld. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van arbeidsontwikkeling is nu belegd bij elk bedrijfsonderdeel afzonderlijk. Deze bedrijfsonderdelen worden bij de uitvoering van arbeidsontwikkeling ondersteund door trajectbegeleiders die functioneel en hiërarchisch vallen onder de afdeling P&O. In de nieuw geplande organisatie worden de trajectbegeleiders ondergebracht bij een stafafdeling direct rapporterend aan de Directeur Bedrijven.

Methodiek

Medio 2010 is er een projectgroep actief die zich buigt over de keuze voor een methodiek voor arbeidsontwikkeling. Een instrument waarmee de ontwikkelingspotentie van individuele medewerkers wordt gemeten. WVS-groep oriënteert zich op verschillende meetinstrumenten en besluit eind 2010 te kiezen voor een pilotproject met het instrument Dariuz. WVS-groep besluit om 20 diagnoses en 30 assessments met deze methodiek te laten uitvoeren en daarna te evalueren. Volgens de planning in dit projectplan zou de pilot inmiddels moeten zijn afgerond. De pilot is uitgevoerd voor geïndiceerden (nieuwe instromers) en voor re-integratiecliënten. De evaluatiegegevens zijn beschikbaar maar leiden nog niet tot een conclusie.

Op 26 april 2011 wordt door een medewerker van WVS-groep een notitie geschreven met als titel: "een methodiek voor arbeidsontwikkeling". De intentie die spreekt uit deze notitie is dat arbeidsontwikkeling de competenties van medewerkers moet vergroten, zodat zij hun arbeidsmogelijkheden optimaal benutten. Uitgangspunt daarbij is de ontwikkelingspotentie van het individu. Als extra doelstelling wordt ook in deze notitie genoemd de verhoging van de productiviteit van medewerkers. De notitie gaat verder vooral over de inrichting van het proces van arbeidsontwikkeling. Een meer bedrijfsbrede visie op papier over arbeidsontwikkeling is niet aangetroffen.

Resultaten

Zoals in de inleiding aangegeven, zijn er een paar belangrijke meetpunten waaruit kan worden afgeleid in hoeverre een SW bedrijf succesvol is in de uitvoering van arbeidsontwikkeling. Eén van die meetpunten is de interne mobiliteit van SW medewerkers. Wanneer geïndiceerde medewerkers een ontwikkeling doormaken kunnen zij stappen zetten op werkladder Wsw, het meetinstrument van de sector. Ze stromen bijvoorbeeld door van een beschutte werkplek naar een werkplek met een meer externe gerichtheid (groen of schoonmaak). Aan de mobiliteit van medewerkers tussen afdelingen is af te leiden of een bedrijf erin slaagt deze beweging op gang te brengen.

Bij de WVS-groep is er wel een indeling beschikbaar die duidelijk maakt op welke werkplek mensen nu werkzaam zijn, maar niet of daarin nog ontwikkeling te verwachten is en ook niet of inspanningen op dit punt uiteindelijk zullen leiden tot door- of uitstroom. Mogelijk is aan dit gebrek aan inzicht ook debet het gegeven dat er binnen WVS-groep niet wordt gewerkt met een cliëntvolgsysteem, waardoor het lastiger wordt ontwikkeling van medewerkers te volgen.

Een ander criterium om te meten of een bedrijf succesvol is in arbeidsontwikkeling is het aantal gerealiseerde plaatsingen in individuele detachering en begeleid werken. Uit de cijfers uit de Wsw statistiek zoals weergegeven in tabel II blijkt dat WVS-groep goed scoort als het gaat om het genereren van detachingsplaatsen, maar onder het gemiddelde als het gaat om de plaatsingen begeleid werken.

<i>In % fte wsw</i>	<i>WVS-groep 2009</i>	<i>WVS-groep 2010</i>	<i>Landelijk 2010</i>
Detachering	31%	33%	26%
Begeleid Werken	2%	2%	5%

Tabel II: resultaten detachering en Begeleid Werken POR 2009 en 2010 (t/m juni)

Overigens blijkt uit stukken van WVS dat er een afwijking is tussen de score detachering van WVS-groep en de gegevens in de officiële Wsw-statistiek. WVS geeft in rapportage aan 60% score te hebben in detachering. Uit navraag blijkt dat de gebruikte definitie van detachering (naast groeps- en individuele detachering worden hiertoe ook bijvoorbeeld groen- en schoonmaakactiviteiten gerekend) leidt tot deze afwijking.

4.3 Aanvullingen uit de interviews

Uit de interviews blijkt dat arbeidsontwikkeling (nog) niet in de genen zit van de WVS-groep. Arbeidsontwikkeling wordt vooral gezien als een manier om meer productiviteit te genereren. Als arbeidsontwikkelingsactiviteiten worden vooral de ontwikkeling van functievaardigheden en het geven van opleiding genoemd. De activiteiten zijn gericht op optimalisatie van de prestaties van de medewerker op de werkplek waar hij zit. Mobiliteit is geen issue. Er wordt wel met enige regelmaat gesproken over zogenoemde "sleutelfunctionarissen". Dat zijn medewerkers die mogelijk wel zouden kunnen overstromen naar een meer reguliere werkplek, maar niet gemist kunnen worden in een productieproces. De taakstellingen in productieomzet maken dat leidinggevenden hiervan niet snel zullen afwijken.

De enige plek waar wel wordt gestuurd op doorstroom is bij Entree, de instroomafdeling van de WVS-groep. Hier wordt nadrukkelijk bekeken of een nieuwe instromer direct kan worden doorgeleid naar de afdeling detachering of begeleid Werken. De nieuwe instromers die instromen in het meer beschutte deel van het bedrijf krijgen wel een ontwikkelingsplan mee, al of niet na een periode van maximaal drie maanden op een trainingsafdeling. Er is geen opvolging vanuit Entree op dit plan. De verantwoordelijkheid voor uitvoering ervan ligt in de productieafdeling waar deze medewerker wordt geplaatst. Desgewenst kan de trajectbegeleider ondersteunen.

Het blijft diffuus of en op welke manier zittende medewerkers een ontwikkelingsplan krijgen aangeboden. De informatie vanuit de interviews geeft daarvan geen eensluidend beeld en er zijn geen rapportages beschikbaar. De sturing op arbeidsontwikkeling is gering, al geeft één geïnterviewde aan dat er wel een target is voor het aantal ontwikkelingsplannen. Andere geïnterviewden geven echter aan dat er niet een echt aanspreekpunt is voor arbeidsontwikkeling. Door de verantwoordelijkheid te beleggen bij de productieafdelingen is er geen overall beeld bij medewerkers over arbeidsontwikkeling.

Het ophogen van het aantal plaatsingen in Begeleid Werken lijkt een aantal geïnterviewden geen reële optie. Zij geven aan dat werkgevers dat niet willen omdat de risico's te groot zijn en de betreffende medewerkers teveel verdienen. Deze opstelling wordt ook bij andere sociaal werkbedrijven wel aangetroffen. Feit is dat voor begeleid werkers tevens een zogenoemde "no-risk" polis kan worden verkregen waarmee de risico's op ziekte en arbeidsongeschiktheid kunnen worden afgedekt.

4.4. Conclusie en advies

Arbeidsontwikkeling lijkt op dit moment niet de hoogste prioriteit te hebben bij WVS-groep. Er is wel het brede besef dat arbeidsontwikkeling de centrale opdracht is bij de uitvoering van de Wsw, maar concretisering ervan blijft voorsnog uit. Er is geen algemeen gedragen en ingevoerde methodiek voor arbeidsontwikkeling en er wordt niet of nauwelijks gestuurd op arbeidsontwikkeling. Dit vertaalt zich in weinig interne mobiliteit en een gering aantal uitplaatsingen in het kader van Begeleid Werken. Het lijkt erop dat WVS-groep weliswaar aangeeft arbeidsontwikkelingsbedrijf te willen zijn, maar in de praktijk blijft dit voornemen steken in goede bedoelingen. Het geloof in de ontwikkeling van de mobiliteit van mensen lijkt niet echt aanwezig. WVS-groep blijft een productiebedrijf met het goede voornemen arbeidsontwikkelingsorganisatie te worden.

Er is een aantal hele belangrijke redenen voor gemeenten en de WVS-groep om in goed overleg vaart te zetten achter de daadwerkelijke invoering van arbeidsontwikkeling. Natuurlijk in de eerste plaats omdat arbeidsontwikkeling al sinds 1998 de centrale opdracht is bij de uitvoering van de Wsw. Daarnaast zijn er nog andere redenen: wanneer WVS-groep erin slaagt door arbeidsontwikkeling meer individuele uitplaatsingen te realiseren zal dat de exploitatie van het bedrijf ten goede komen. Het is ons inziens de enige weg naar vermindering van de tekorten op de huidige begroting. Een derde reden is dat WVS-groep graag een rol wil vervullen in de uitvoering van trajecten in het kader van de Wet werken naar vermogen. Een bedrijf met goede resultaten in arbeidsontwikkeling en succesvolle uitplaatsingen Begeleid Werken, geeft de gemeente een positieve indicatie voor de slagingskans van de uitplaatsing van de nieuwe doelgroep Wet werken naar vermogen bij reguliere werkgevers met toepassing van loondispensatie.

Ook in het geval de deelnemende gemeenten besluiten geen trajecten WWnV onder te brengen bij WVS-groep blijft de wettelijke en financiële noodzaak aanwezig om voor de huidige geïndiceerden te sturen op door- en uitstroom. Er is dan ook ons inziens geen enkele reden te wachten met de daadwerkelijke implementatie van arbeidsontwikkeling.

Concreet adviseren wij WVS-groep dan ook de volgende acties in gang te zetten:

- Het bevorderen van een sterke focus op arbeidsontwikkeling, eenduidig en standvastig uitgedragen door de directie en het management.
- Een snelle keuze voor en doorvoering van een methodiek voor arbeidsontwikkeling zodat ook zittende medewerkers een ontwikkelingstraject krijgen aangeboden.
- De invoering van een taakstellend beleid voor arbeidsontwikkeling en doorstroom naast en in samenhang met de targets voor productie.
- Het genereren van goede managementinformatie op dit punt, zodat resultaten kunnen worden gevolgd en gestuurd kan worden op het totale proces.
- De vormgeving en inrichting van arbeidsontwikkeling te laten neerdalen in een daarbij passende structuur en niet de bestaande structuur als uitgangspunt te kiezen.

5. Overige trajecten

5.1 Algemeen

Het uitvoeren van re-integratietrajecten was tot aan de eeuwwisseling voorbehouden aan de arbeidsvoorzieningsorganisatie. Toen deze monopoliepositie verviel en re-integratie geprivatiseerd werd, kwamen er vele nieuwe partijen op de markt. Ook de sociale werkvoorziening is op deze markt actief geworden. Sommige sociaal werkbedrijven hebben de re-integratie ondergebracht binnen de al bestaande organisatie. Anderen hebben ervoor gekozen de uitvoering van trajecten om juridisch-administratieve redenen apart te beleggen.

De uitvoering van re-integratietrajecten heeft een sterke verwantschap met de uitvoering van arbeidsontwikkeling in de Wsw: een cliënt komt binnen, volgt een ontwikkelingstraject en wordt uitgeplaatst. Bovendien beschikt het SW bedrijf over een heel waardevol instrument als het gaat om re-integratie: werk! Re-integreren vanuit werk geeft een veel sneller en duurzamer effect dan re-integreren zonder de werkcomponent.

Veel sociaal werkbedrijven re-integreren hun cliënten door hen mee te laten werken op een productieafdeling of in het groen met daarbij extra begeleiding, zodat de cliënt wordt voorbereid op regulier werk bij een externe werkgever. Sommige SW bedrijven bieden trajecten aan die een deel van het re-integratieproces omvatten, bijvoorbeeld alleen diagnose of alleen arbeidsgewinning. Alle varianten zijn mogelijk, uiteindelijk bepaalt de opdrachtgever hoe het re-integratietraject moet worden ingezet en uitgevoerd.

Gemeenten hebben er in toenemende mate belang bij hun re-integratietrajecten onder te brengen bij het eigen sociaal werkbedrijf. Door re-integratietrajecten te gunnen aan het sociaal werkbedrijf, krijgt het een nieuwe bron van inkomsten en daardoor een gunstiger exploitatieresultaat. Dit zorgt op zijn beurt weer voor een vermindering van de gemeentelijke bijdragen. Het gevaar ligt echter op de loer dat deze situatie leidt tot een vorm van gedwongen winkelnering waarbij het resultaat te wensen overlaat.

5.2. Bevindingen uit de stukken

WVS-groep voert re-integratietrajecten uit voor gemeenten en UWV via Accessio, een besloten vennootschap waarvan de aandelen, via het voor beheersdoeleinden opgezette Propeople holding BV, uiteindelijk volledig in handen zijn van het sociaal werkbedrijf. Accessio wordt aangestuurd door een manager die verantwoording aflegt aan de Raad van Commissarissen (RvC) van de BV. De RvC bestaat uit een oud-eigenaar van een accountantskantoor met een sterk netwerk in het MKB in de regio, een oud-directeur van een groot bedrijf, voorzitter van de regionale werkgeversvereniging en een oud-gemeentesecretaris. Een lid van het MT van WVS-groep fungeert als statutair directeur.

Accessio voert verschillende trajecten uit voor haar opdrachtgevers. Het bedrijf heeft een productencatalogus, maar levert in principe trajecten op maat. Hierover is op uitvoeringsniveau intensief contact met gemeenten. Het kan gaan om volledige re-integratietrajecten met een uitplaatsingsverplichting, maar ook deeltrajecten en verloningen behoren tot het productenpakket. Het bedrijf richt zich ook op trajecten voor werkgevers. Bijvoorbeeld daar waar het gaat om de re-integratie van zieke werknemers die niet terug kunnen naar hun eigen werkplek.

Accessio maakt bij de uitvoering gebruik van de faciliteiten van WVS, daar waar het gaat om het opdoen van werkervaring. Alle andere activiteiten zoals intake, diagnose en uitplaatsing worden in eigen beheer verzorgd. Van alle door Accessio uitgevoerde trajecten komt 75% van de kant van de gemeenten die deel uit maken van de Gemeenschappelijke Regeling.

Op dit moment heeft Accessio 347 lopende trajecten re-integratie en 134 trajecten inburgering. Uit de statistiek Blik op Werk (het keurmerk re-integratie) blijkt dat Accessio een plaatsingspercentage heeft van 40%. Hierbij moet worden aangetekend dat dit percentage inclusief verloningen is. Het plaatsingspercentage vertoont een dalende lijn. Ook het aantal aan Accessio gegunde trajecten daalt. Weliswaar zijn er overeenkomsten afgesloten met de deelnemende gemeenten, maar daarin is niets vastgelegd over te leveren aantallen.

Het aantal aanmeldingen voor re-integratietrajecten van de kant van gemeenten loopt behoorlijk terug in 2011. Daardoor daalt uiteraard ook de omzet van Accessio. De kosten nemen echter toe, onder meer vanwege het feit dat veel gemeenten graag dienstverlening binnen de gemeentegrenzen willen, op locatie dus. Accessio probeert de kosten te drukken door te bezuinigen op personeelskosten en op auto- en telefoonkosten.

5.3 Aanvullingen uit de interviews

Relatie WVS-Accessio

De band van Accessio met de WVS-groep is er natuurlijk vanwege de juridische constructie, maar de manager van Accessio is niet echt betrokken bij dat wat er binnen WVS speelt. Er vindt beperkt afstemming plaats tussen WVS en Accessio. Zo maakt de manager geen deel uit van het MT of van het DT (overleg op bedrijfsleidersniveau). Sinds kort schuift de manager van Accessio aan bij het commercieel overleg, maar dat is vooral op zijn eigen initiatief.

Accessio maakt, met uitzondering van de werkplekken die opmerkelijk genoeg om niet door WVS-groep beschikbaar worden gesteld, geen gebruik van faciliteiten van het moederbedrijf. Diensten als diagnoses en intakes worden niet ingekocht bij Entree, het instroomonderdeel van WVS-groep. Accessio koopt de expertise die hiervoor nodig is elders in. Als reden voor deze beslissing wordt opgegeven dat Accessio van mening is dat WVS-groep te traag levert en te duur is. Inmiddels zijn er acties ingezet om de samenwerking te intensiveren.

Kosten en opbrengsten

Uit de stukken wordt duidelijk dat het re-integratiebedrijf van WVS-groep moeilijke tijden doormaakt. De marges zijn naar beneden bijgesteld en trajecten worden daardoor uitgevoerd tegen een gemiddeld lager tarief. De trajecten die gemeenten inkopen worden inhoudelijk gezien niet aangepast op dat lagere tarief. De gemeenten krijgen wat gevraagd wordt tegen het bedrag dat de gemeente ervoor over heeft. Er is geen overleg met gemeenten op dit punt.

Accessio heeft maatregelen getroffen in de kostensfeer, waarbij de personeelskosten niet worden ontzien. Zo heeft het bedrijf afscheid genomen van duurdere senioren en werkt het bedrijf nu met meer junior consultants. Hoewel zij meer worden aangestuurd op efficiency, is er geen sprake van normering of tijdschrijven. Natuurlijk heeft dit alles vergaande effecten op de financiële positie van het bedrijf. Voor het eerst in het bestaan van Accessio zal het bedrijf het boekjaar gaan afsluiten met verlies. Wel heeft het bedrijf al sinds jaar en dag een reserveringsbedrag in kas, waarvoor het criterium is dat het bedrijf minimaal een jaar moet kunnen overleven.

Toekomstvisie

Het bedrijf probeert te anticiperen op de toekomst en richt zich daarvoor vooral op het bedrijfsleven. Er is binnen Accessio daardoor geen oriëntatie richting de nieuwe Wet werken naar vermogen. Het bedrijf heeft op dit moment geen plannen om een aanbod te ontwikkelen voor de nieuwe doelgroep na 1 januari 2013. De re-integratiemarkt wordt gezien als een krimpende markt met te veel onzekerheden. Accessio ziet meer heil in het aangaan van samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven en het bieden van trajecten en andere meer personele diensten aan het bedrijfsleven.

5.4. Conclusie en advies

Accessio maakt moeilijke tijden door en dat is geen bijzonderheid in de huidige markt voor re-integratie. Door de grote bezuinigingen op het W-deel van de WWB en op de re-integratiebudgetten van het UWV is het niet verwonderlijk dat het bedrijf kampt met financiële teruggang. Accessio heeft zijn focus voor de toekomst vooral gericht op het bedrijfsleven. Deze keuze impliceert dat het bedrijf zich aan het ontwikkelen is tot een re-integratiebedrijf met een hele andere focus dan tot nu toe het geval is.

Opmerkelijk is wel dat het bedrijf hiermee koerskeuzes lijkt te maken die niet of onvoldoende worden afgestemd met het moederbedrijf. Immers: wanneer WVS-groep zich wil ontwikkelen tot een breed ontwikkelingsbedrijf zou het voor de hand liggen samen met de dochteronderneming daarvoor een plan te ontwikkelen. Dit laatste zou zeker aan de orde zijn wanneer de deelnemende gemeenten of een aantal van hen kiest voor WVS-groep als partner bij de uitvoering van trajecten in het kader van de Wet werken naar vermogen.

WVS-groep staat dus voor de strategische keuze of en zo ja op welke wijze zij gebruik maakt van de opgebouwde expertise in het eigen re-integratiebedrijf. Sterke sturing van de grootaandeelhouder ligt hierbij voor de hand en is ons inziens geboden. Uitkomst van onderling overleg kan ook zijn dat het re-integratiebedrijf geen toegevoegde waarde biedt in de strategie van de WVS-groep. Dan is vervolgens de afweging aan de orde de resultaten te verbeteren, de BV te verkopen of te liquideren.

Het behoort tenslotte ons inziens zeker tot de mogelijkheden de huidige resultaten te verbeteren. In de huidige bedrijfsvoering zijn een aantal efficiëncyslagen te maken. Met name de normering van de tijd die aan trajecten besteed wordt en het volgen en bijsturen daarvan zou tot een aanzienlijke besparing van kosten kunnen leiden. Het intensiveren van de samenwerking met onderdelen van WVS-groep, zou ook kunnen leiden tot kostenbesparing. Nu worden op meerdere plekken dezelfde activiteiten of vergelijkbare activiteiten uitgevoerd of ingekocht.

6. Commercie en marktwerking

6.1 Algemeen

Sociaal werkbedrijven zijn in dubbel opzicht afhankelijk van commercie en marktwerking. In de eerste plaats is het noodzaak om opdrachten voor productie en dienstverlening binnen te halen. Deze opdrachten vormen de basis voor de bedrijfsvoering. De omzet die op deze manier wordt gegenereerd, levert een bijdrage aan de exploitatie. Daarnaast zorgen de opdrachten voor de mogelijkheden om geïndiceerden te ontwikkelen hetgeen sinds 1998 de feitelijke kernopdracht van de sociale werkvoorziening is.

Naast het binnenhalen van werk, is het in het kader van arbeidsontwikkeling belangrijk om mensen naar buiten te brengen. Marktwerking komt neer op het acquireren van werkplekken bij reguliere bedrijven. Dit kan door meer geïndiceerden tegelijkertijd te plaatsen met of zonder werkgevers uit het eigen bedrijf (groepsdetachering of werken op locatie) of op individuele basis te bemiddelen bij cq naar werkgevers (individuele detachering of begeleid werken).

In de sector is een constant debat gaande over de vraag of het uitplaatsen van mensen vraaggericht (op basis van de vraag van de werkgever) dan wel aanbodgericht (op basis van de specifieke talenten van de doelgroep) moet plaatsvinden. In de praktijk blijkt dat de waarheid doorgaans in het midden ligt. Het heeft geen enkele zin om te proberen de doelgroep te laten concurreren met valide medeburgers. Anderzijds: een beroep op de liefdadigheid van de werkgever levert geen duurzame plaatsing op. Jobcarving, waarbij taken specifiek voor de doelgroep worden afgesplitst van bestaande functies is potentieel een krachtige oplossing voor dit dilemma.

Veel sociaal werkbedrijven hebben het binnenhalen van opdrachten in het kader van productie en diensten en het naar buiten brengen van mensen strikt gescheiden. Veelal is er een commerciële binnendienst en een accountmanager verbonden aan het bedrijfsbureau van de productie-eenheden. De acquisitie van werkplekken wordt doorgaans ondergebracht bij de detacheringsconsulenten die ook de begeleiding van de individueel gedetacheerde krachten verzorgen. Slechts wanneer groepsdetachering wordt ondergebracht bij de productie-eenheden komen de beide uitersten bij elkaar.

6.2 Bevindingen uit de stukken

WVS-groep beschikt over een breed scala aan werksoorten. Tot de activiteiten van het bedrijf behoren groenvoorziening, bestrating, schilderwerk, post, schoonmaak, houtbewerking, in- en ompak, stickers, montagewerk, assemblage, papier, confectie, individuele en groepsdetacheringen. Uit de stukken die IROKO van WVS-groep heeft ontvangen blijkt dat de commerciële functie binnen de organisatie verspreid is over deze verschillende bedrijfsonderdelen. Een overkoepelend commercieel plan dat de basis vormt voor de acquisitie van zowel passende productieopdrachten als (individuele) reguliere werkplekken ontbreekt. Wel is er een commercieel overleg opgestart met als doelstelling om te komen tot een portfoliobenadering van de markt.

Een andere manier om opdrachten te verwerven is het aangaan van al dan niet risicodragende samenwerkingsverbanden met marktpartijen. WVS-groep heeft eind 2009 een joint-venture opgericht met schoonmaakbedrijf Vebego. WVS-groep is binnen deze samenwerking verantwoordelijk voor de personele invulling van de geacquireerde opdrachten. Een ander samenwerkingsverband is 'Expeditie Logistiek', een onderdeel van

Accessio. Deze niet risicodragende samenwerking met Shift Logistics heeft als doel om mensen met afstand tot arbeidsmarkt op te leiden en te re-integreren naar een werkplek in de logistiek.

Naast de omzet die WVS-groep haalt uit de private sector, behaalt het bedrijf omzet door investering van diensten bij de "eigen" gemeenten. Zoals blijkt uit tabel III ligt het percentage daarvan lager dan het landelijk gemiddelde. Een werkgroep, waarin zowel afgevaardigden van de WVS-groep als de gemeenten zitting hebben, heeft het initiatief genomen de gemeenten een notitie aan te bieden waarin de (juridische) mogelijkheden van het investeren van gemeentelijke diensten bij de WVS-groep uiteen worden gezet. Deze notitie is, in een presentatie eerder dit jaar, toegelicht aan een gemeentelijke afvaardiging van inkopers, teamhoofden, wethouders en beleidsmedewerkers.

	Eigen gemeenten	Andere overheden	Profit
Landelijk	40	11	49
WVS-Groep	30,5 *	-	73

Tabel III: omzetverdeling in % naar type opdrachtgever (bron: bedrijfsvergelijkend onderzoek 2010)

* in dit percentage is de omzet bij Accessio niet meegenomen.

Naast het investeren van opdrachten of diensten kunnen geïndiceerden natuurlijk ook rechtstreeks bij gemeenten worden geplaatst. Om juridische (ambtelijke status) en financiële redenen (lager salaris) worden geïndiceerden vrijwel nooit direct in dienst genomen, maar gedetacheerd. Uit de cijfers in tabel IV blijkt dat de gemeenten die samenwerken in de WVS-groep van deze mogelijkheid minder gebruik maken dan landelijk gemiddeld.

	BW gemeenten	Deta gemeenten	Geplaatst bij overig
Landelijk	1,5	13,2	85,3
WVS-Groep	0,2	9,3	90,5

Tabel IV: percentage extern geplaatsten bij gemeenten (bron: bedrijfsvergelijkend onderzoek 2010)

6.3 Aanvullingen uit de interviews

De geïnterviewden geven aan dat met een commerciële aanpak die geldt voor de gehele WVS-groep winst te behalen is. Ze omschrijven de commerciële aanpak die WVS-groep nu hanteert als 'ad-hoc'. De commerciële functie bij WVS-groep is belegd op het niveau van de bedrijfsonderdelen. Dit houdt in dat de acquisitie, het onderhouden van klantcontacten en andere commerciële acties de verantwoordelijkheid zijn van de betreffende bedrijfsleider. De bedrijfsleiders gaan daarbij vooral over de key-accounts. Waar mogelijk delegeert de bedrijfsleider klantcontacten naar de managers binnen het bedrijfsonderdeel.

Er is derhalve geen sprake van een commercieel plan voor de gehele WVS-groep. Wel vindt één keer in de twee weken een commercieel overleg plaats. Dit overleg is vooral gericht op het uitwisselen van informatie en contacten. Ook is er een relatiebeheersysteem waarin relaties geregistreerd worden. Op deze manier kan worden voorkomen dat relaties door meerdere afdelingen tegelijkertijd worden benaderd.

Er lijkt beperkt sprake van een planmatige aanpak van acquisitiewerkzaamheden. Soms lijken enige aanzetten daartoe te worden gedaan zoals de ontwikkeling van een marketingkalender voor te ondernemen activiteiten in 2010, maar deze lijkt geen navolging te hebben gevonden in 2011.

De acquisitieverantwoordelijkheid voor productieopdrachten en externe werkplekken ligt niet in één hand. Het netwerken, het bezoeken van ondernemerskringen en nieuwe klanten voor productieopdrachten en groepsdetacheringen wordt gedaan door de directeur en de bedrijfsleiders van Groen, Industrie en Diensten. De consultants van het bedrijfs onderdeel Detacheringen, alsmede de bedrijfsleider van Detacheringen, zijn verantwoordelijk voor het zoeken naar individuele detacheringen en Begeleid Werken plekken.

Opmerkelijk is tenslotte dat er nauwelijks samenwerking bestaat met volle dochter Accessio. Zowel WVS-groep als Accessio proberen individuele werkplekken te vinden voor de doelgroep van mensen met een beperking. Beide bedrijven werken op dit moment nog formeel voor een andere doelgroep (Wsw versus WWB). De introductie van de Wet Werken naar Vermogen zal een einde maken aan dit ook momenteel kunstmatige onderscheid.

6.4 Conclusie en advies

Hoewel de WVS-groep maatregelen heeft genomen om de onderlinge samenwerking te bevorderen en haar werknemers te ontwikkelen, lijkt het bedrijf in de praktijk nog in ontwikkeling richting één organisatie. Dit beeld wordt bevestigd door de manier waarop invulling is gegeven aan de commerciële functie. Hoewel WVS-groep de laatste jaren verschillende initiatieven heeft genomen om de verschillende bedrijfs onderdelen meer op elkaar af te stemmen, is de commerciële functie nog steeds verspreid over de verschillende bedrijfs onderdelen. Dit is een bewuste keuze van het bedrijf. De portfolio benadering wil men ontwikkelen vanuit het commercieel overleg.

De focus ligt bij acquisitie vooral op het binnenhalen van loonopdrachten. De directie en het hogere management lijken zich bij acquisitie vooral te richten op het binnenhalen van opdrachten voor productiewerk en dienstverlening. Het uitplaatsen van individuele geïndiceerden op basis van detachering of BW is voornamelijk belegd bij de consultants. Hierbij wordt niet of nauwelijks samengewerkt met de collega's van Accessio die min of meer dezelfde opdracht hebben met uitzondering van een pilotproject. Na deze pilot (met 15 mensen) wordt de organisatie aangepast op de daar gehanteerde aanpak.

De huidige versnippering in de marktwerking staat een professionele en planmatige aanpak in de weg. Het staat bovendien haaks op de pogingen van WVS-groep om de muren tussen de verschillende werksoorten af te breken. De verschillende functionarissen en methodieken voor de acquisitie van opdrachten en van werkplekken verstoort de logische samenhang tussen het naar binnen halen van werk en het naar buiten brengen van mensen. De kunstmatig aangebrachte scheiding tussen beide processen werkt de focus op de productie en dienstverlening in de hand en remt de doorstroom van geïndiceerden.

Het advies aan WVS-groep is om eerst te inventariseren welke werksoorten in de toekomst blijven voor die mensen die aangewezen zijn en blijven op een beschutte werkplek. Daarnaast is het van belang te inventariseren welke werksoorten nodig zijn voor de door- en uitstroom van zowel geïndiceerden als niet-geïndiceerden waarvoor WVS-groep graag de toeleiding naar de reguliere arbeidsmarkt wil gaan verzorgen. Benut hierbij ook de kennis die bij Accessio B.V. aanwezig is.

Op basis hiervan kan de WVS-groep een commercieel plan ontwikkelen dat geldt voor de hele WVS-groep en in ieder geval aandacht besteed aan onderstaande punten:

- Marktverkenning. Welke branche en welke werkgevers bieden in onze regio, nu en in de nabije toekomst, de juiste opdrachten en werkplekken?
- Marktbewerking. Hoe gaan we de markt bewerken? Welke strategie passen we toe, wie doet wat? Welke targets hangen we daaraan?
- Doelgericht relatiebeheer. Welke klanten hebben we, wie houden we, wie hebben we nog nodig? Hoe dienen we ons netwerk uit te breiden en te onderhouden? Welke taakverdeling hoort hierbij?
- Nieuwe arrangementen met werkgevers. Denk aan het eerder betrekken van werkgevers in een re-integratietraject of een samenwerkingsverband waarbij werkgevers de interne opleiding bij het SW-bedrijf verzorgen.
- Concrete samenwerkingsovereenkomsten met gemeenten. Welke taken beleggen gemeenten de komende jaren bij de WVS-groep? Een deel van de omzet van WVS-groep komt voort uit gemeentelijke opdrachten. Naast financiële zekerheid, bieden gemeentelijke opdrachten ook de zekerheid van werkplekken.

7. Samenwerking met gemeenten

7.1 Algemeen

Gemeenten en SW-bedrijven werken vaak al vele jaren samen. Deze relatie is complex. Deze complexiteit kent een aantal oorzaken die hieronder worden toegelicht.

Financiële positie

Gemeenten stonden langere tijd op grote afstand van de uitvoering van de sociale werkvoorziening. In het recente verleden maakte het Rijk de rijksbijdrage rechtstreeks over aan de gemeenschappelijke regelingen of individuele uitvoeringsbedrijven die verantwoordelijk waren voor de uitvoering van de wet. De verantwoordelijke gemeenschappelijke regelingen of uitvoeringsinstellingen legden op hun beurt aan het Rijk verantwoording af over. De gemeenten waren, doorgaans naar rato van het aantal dienstverbanden, verantwoordelijk voor de tekorten op de exploitatie.

Om de greep van de gemeenten op de uitvoering van de sociale werkvoorziening te verstevigen wordt de rijksbijdrage met ingang van 2008 overgemaakt naar de gemeenten. Hiermee komen de beleidsverantwoordelijkheid en de financiële verantwoordelijkheid in een hand te liggen. Het is aan de gemeente om te bepalen hoe ze de rijksbijdrage inzet. Gemeenten kunnen de beschikbare middelen geheel doorsluizen naar hun uitvoeringsbedrijf. Ze kunnen echter ook een deel daarvan gebruiken ter financiering van elders belegde taken als wachtlijstbeheer of begeleid werken.

Deze wetswijziging heeft nauwelijks het gewenste effect gehad. Gemeenten bleven het gevoel houden niet te weten wat er binnen het SW-bedrijf afspeelt, de tekorten binnen de sector namen verder toe en de doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt kwam nog steeds nauwelijks op gang. Deze factoren, samen met het advies van de Commissie de Vries om te komen tot een brede aanpak voor de onderkant van de arbeidsmarkt, leidde tot de komst van de Wet Werken naar Vermogen.

Bestuurlijk-juridische positie

Er zijn verschillende varianten om de uitvoering van de Wsw te organiseren. Vaak wordt daarbij, zoals in West Brabant, gekozen voor delegatie aan een gemeenschappelijke regeling. De gekozen uitvoeringsvariant heeft gevolgen voor de aard van de relatie tussen de gemeente en het SW-bedrijf.

Het meest bekende probleem is de moeilijke opdracht aan de wethouder tegelijkertijd de belangen van de gemeente te behartigen in de samenwerking met de buurgemeenten en de belangen van het uitvoeringsbedrijf in het oog te houden waarvan hij bestuurder is. Wethouders worden soms door de gemeenteraad gedwongen als portefeuillehouder beslissingen te verdedigen waar ze als bestuurslid van de Gemeenschappelijke regeling tegen zijn. Dergelijke anomalieën leiden soms tot een ingewikkelde relatie tussen gemeente en sociaal werkbedrijf.

Een ander probleem dat bij de invoering van de WWnV steeds vaker de kop opsteekt zijn de verschuivende samenwerkingsverbanden tussen de gemeenten. Ooit hebben een aantal gemeenten gekozen voor de gemeenschappelijke regeling als uitvoeringsmodel voor de sociale werkvoorziening. Een nadeel daarvan is dat gemeenten vaak alleen specifiek voor de uitvoering van de Wsw samenwerken en, door de samenstelling van het Bestuur, veelal alleen bestuurlijk met elkaar verbonden zijn. Er is meestal minder afstemming met de gemeenten over de beleidsterreinen participatie en re-integratie waar de Wsw onderdeel van vormt.

De complexe bedrijfsvoering van het SW-bedrijf

Het SW-bedrijf voert de Wsw uit en is dus afhankelijk van de bestuurlijke besluiten die op Rijks- en gemeentelijk niveau worden genomen. Daarnaast is zij actief op de private markt om productieopdrachten en werkplekken te verkrijgen. Het SW bedrijf heeft de uitdaging om te gaan met de verschillende belangen die binnen deze twee sectoren spelen. Dit kan leiden tot een spanningsveld waarin het bedrijf keuzes moet maken die binnen de markt logisch zijn, maar bestuurlijk geen draagvlak kennen of andersom.

7.2 Bevindingen uit de stukken

Naast de samenwerking zoals geregeld in de tekst van de gemeenschappelijke regeling (zie bijlage 3) is afgesproken dat WVS-groep met alle deelnemende gemeenten een dienstverleningsovereenkomst sluit. In deze dienstovereenkomsten zijn tevens specifieke wensen van de gemeenten ten aanzien van de uitvoering opgenomen en wordt aandacht besteed aan extra opdrachten (bijvoorbeeld schoonmaak en groenvoorziening) die iedere gemeente aan de WVS-groep geeft. Er bestaat geen relatie tussen de omvang van deze opdrachten en de genoemde gemeentelijke bijdrage per dienstverband.

WVS-groep voorziet de gemeenten per kwartaal van een zeer uitgebreide 'informatieset' waarin kengetallen zoals wachtlijstgegevens, financiering en de positie op de re-integratieladder. Deze informatiesets zijn tot stand gekomen in overleg met de gemeenten. Het zijn gedegen stukken vol feitelijke data. De vraag is echter gerechtvaardigd of de gemeenten behoefte hebben aan de sturingsinformatie die is gegenereerd om de bedrijfsvoering te managen. Daarnaast bevat de informatieset te weinig doelstellingen, met name op sociale indicatoren en daardoor is het moeilijk te bepalen of iets nu goed gaat of niet.

7.3 Aanvullingen uit de interviews

Perceptie van gemeenten

Uit een gesprek met een drietal gemeenten komt naar voren dat ook zij beseffen dat ze te lang op afstand hebben gestaan. Mede daardoor is niet helder hoe de WVS-groep de uitstroom van mensen naar een zo regulier mogelijke werkplek realiseert. Dit maakt gezamenlijke strategische keuzes voor de toekomst een uitdaging. De wereld verandert in razendsnel tempo. De WVS-groep lijkt echter in de ogen van de gemeente te doen wat ze al jaren doet.

De gemeenten geven aan dat de gesprekken tussen de gemeenten en de WVS-groep voornamelijk plaatsvinden op bestuurlijk niveau. Dit maakt dat de ambtelijke organisatie veel essentiële kennis over de bedrijfsvoering van de WVS-groep mist. WVS voorziet de gemeenten ieder kwartaal van een gedetailleerd overzicht van de bedrijfsvoering. Dit overzicht laat zich echter moeilijk lezen voor ambtenaren die niet thuis zijn in de specifieke problematiek van het uitvoeringsbedrijf. Bovendien ontbreekt de terugkoppeling over de stand van zaken met betrekking tot de gesloten dienstovereenkomsten hierin.

Tot slot wordt opgemerkt dat men de indruk heeft dat de WVS-groep soms wat terughoudend reageert op kansen. Zo heeft een gemeente de WVS-groep meermaals zonder concreet resultaat verzocht aanwezig te zijn op het Werkplein. Voor het idee om werkplekken te bieden voor beveiligers of de initiatieven die worden genomen om met WVS-groep af te spreken om bijgepraat te worden, geldt volgens de gemeenten hetzelfde. Een gemeente heeft tevens zijn onvrede geuit over Accessio, maar ook hier lijkt WVS-groep een afwachtende houding aangenomen te hebben.

Perceptie van WVS-groep

WVS-groep beaamt dat de contacten met name plaatsvinden op bestuurlijk niveau. De ratio hierachter is de perceptie dat dit het niveau is waarop de besluitvorming plaatsvindt. De directeur voert uit de aard van zijn functie regelmatig overleg met de portefeuillehouders en gemeentesecretarissen. Daarnaast zijn er werkgerelateerde gesprekken tussen medewerkers van WVS-groep en gemeenten als zij een opdracht voor een gemeente uitvoeren. Ook is WVS aanwezig op een aantal werkpleinen en zijn er bij vijf gemeenten werkmakelaars van WVS actief. Er is vanuit de WVS-groep overleg met de klantmanagers van de gemeenten over de personen die instromen bij WVS.

In meerdere interviews met de medewerkers van de WVS-groep wordt aangegeven dat het soms moeilijk schakelen is met de gemeenten. Ze zijn het onderling vaak niet eens. De gemeenten hebben ook alle negen een ander beleid en andere zienswijzen. Uit de interviews bij WVS-groep komt tevens naar voren dat men beseft dat de nieuwe Wet Werken naar Vermogen en de bezuinigingen grote gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering van de WVS-groep. De geïnterviewden zien dan ook graag dat de gemeenten een keuze maken over de toekomstige rol van de organisatie. Ze hopen meer onderdeel te worden van de keten die mensen toe leidt naar werk. WVS-groep biedt verschillende werksoorten en hun infrastructuur zou kunnen worden ingezet voor de re-integratie van iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en niet alleen de Wsw-populatie. Ze hopen op een effectievere samenwerking want er liggen veel kansen.

7.4 Conclusie en advies

De relatie die ontstaan is tussen de gemeenten en WVS-groep is vergelijkbaar met de situatie in andere gemeenschappelijke regelingen. Een relatie die gekenmerkt wordt door afstand en een ontbrekend inzicht in elkaars problematiek. Overleggen vinden met name plaats op bestuurlijk niveau en zijn vooral formeel van aard. Op ambtelijk- en beleidsmatig niveau is minder (informeel) overleg. Juist in deze tijd, waarin de druk op beide partijen toeneemt door de komst van de nieuwe wet en de bezuinigingen, is overleg op dit niveau noodzakelijk. Hoewel de uiteindelijke keuze over de toekomstige positie van de WVS-groep wordt gemaakt op bestuurlijk niveau zal de voorbereiding daarvan voor een belangrijk deel worden gedaan door de ambtelijke organisatie.

De Wet Werken naar Vermogen leidt tot een krimp van de huidige populatie. Uiteindelijk blijft er op termijn slechts een derde van deze populatie over. In de sector circuleren optimistische geluiden over groei, deze zijn in het licht van de nieuwe Wet onhoudbaar; hoewel er een groei is van de doelgroep, is er een zodanige afname van de beschikbare budgetten (zie tabel 1) dat SW-bedrijven onvermijdelijk in een krimpscenario terecht komen. Ook de WVS-groep zal haar bedrijfsvoering moeten aanpassen aan het teruglopende aantal geïndiceerden. Hoe en in hoeverre het bedrijf aanpassingen zal moeten maken is afhankelijk van de keuze van de gemeenten omtrent de rol die het bedrijf in de toekomst zal spelen. Duidelijk mag zijn dat deze keuze essentieel is voor de bedrijfsvoering van de WVS-groep en zij tijd nodig hebben om deze keuze door te voeren.

Het advies aan de gemeenten is dan ook om zo snel mogelijk een beslissing te nemen over de positie van de WVS-groep. Ons advies is daarbij het SW bedrijf te betrekken om inzichtelijk maken waar de kracht van het bedrijf zit. Daarbij zou ook oog moeten zijn voor het maken van een effectiviteitslag in het totale ketenproces. Het biedt kansen om dubbelingen, die in de hele re-integratieketen zitten om mensen toe te leiden naar een zo regulier mogelijke werkplek, eruit te halen. Met name diensten als de intake worden vaak meerdere malen uitgevoerd.

8. Financiën

8.1 Algemeen

Financiën

De in hoofdstuk 1 besproken bezuinigingen op de rijksbijdrage leiden tot een steeds grotere druk op de exploitatie van het uitvoeringsbedrijf. De subsidie-inkomsten lopen de komende jaren sterk terug. Dit werpt de vraag op waar en in hoeverre het uitvoeringsbedrijf extra inkomsten kan genereren. Bovendien wordt de vraag naar de kostenstructuur steeds relevanter. Is het uitvoeringsbedrijf efficiënt georganiseerd? Hoe verhouden kosten en uitgaven zich ten opzichte van het sectorale gemiddelde? In de volgende paragraaf zijn de financiën van het bedrijf met name door deze bril bekeken.

Bedrijfsvoering

Voor wie niet thuis is in de sector zijn de financiën van het sw-bedrijf op het eerste gezicht vaak lastig te begrijpen. Om de complexiteit te verminderen en de vergelijkbaarheid van de resultaten te bevorderen, zijn de resultaten ingedeeld in zes verschillende categorieën: vermogenspositie, subsidieresultaat, toegevoegde waarde, personele en materiële overhead, gemeentelijke bijdragen en exploitatieresultaat. Deze categorieën komen in het vervolg van dit hoofdstuk achtereenvolgens aan de orde. Tenslotte kijken we kort naar de verdeling van de exploitatieresultaten over de afdelingen.

8.2 Bevindingen uit de stukken

Control

WVS-groep maakt de indruk "in control" te zijn. Het bedrijf levert op verzoek prompt zeer gedetailleerde overzichten met daarin niet alleen cijfers, maar ook bewerkte informatie waarmee de bedrijfsvoering kan worden gevolgd en bijgestuurd.

Vermogenspositie

Hoewel deze quick scan voornamelijk is gericht op de bedrijfsvoering willen we kort stilstaan bij de vermogenspositie van het bedrijf. WVS-groep heeft ultimo 2010 een eigen vermogen van € 7.120.000. Daarvan is rond de 40% bestemd voor het betalen van vakantiegelden.

Bestemde reserves	€ 2.926.000
Onbestemde reserves	€ 4.194.000
Totale reserves	€ 7.120.000

Tabel V: opbouw eigen vermogen WVS-groep in 2010

Als we kijken naar de balans, dan lijkt de vermogenspositie van WVS-groep ruim voldoende. De solvabiliteit (de mate waarin de schulden gedekt worden door het eigen vermogen) ligt met 25% ruim boven de gangbare norm van minimaal 20%. De zogenoemde "current ratio" (de mate waarin kort lopende schulden worden gedekt door vlottende activa zoals voorraden en dergelijke) ligt met 1,83 ruim binnen de algemeen aanvaarde norm die ligt tussen 1,5 en 2.

Totale schuld	Kort	Eigen vermogen	Vlottende	Solvabiliteit	Current
28.222.000	12.766	7.120.000	6.942.000	25%	1,83

Tabel VI: solvabiliteit en current ratio 2010

Als we echter kijken naar de omvang van het eigen vermogen als weerstandsvermogen dan lijkt dat aan de krappe kant. Normaliter is een weerstandsvermogen (de onbestemde reserves) van ruim 4 miljoen euro voor een organisatie als WVS-groep voldoende om negatieve exploitatieresultaten te kunnen opvangen zonder de gemeentelijke bijdrage te verhogen.

In het licht van de bezuinigingen die de Rijksoverheid momenteel doorvoert is het weerstandsvermogen echter gering. De Rijksoverheid boekte eind 2010 reeds besparingen in ter hoogte van € 2.200 per SE door verlaging van het uitvoeringsbudget en het niet compenseren van stijgende loonkosten.

De gevolgen van de genoemde bezuinigingen voor WVS-groep overtreffen alleen voor 2011 met een tegenvaller van meer dan € 5.000.000 ruimschoots de omvang van het weerstandsvermogen.

Subsidieresultaat

De kosten van een SW bedrijf bestaan voor het grootste gedeelte uit loonkosten. In 2008 bestond landelijk gemiddeld 71% van de kosten van alle uitvoeringsbedrijven uit lonen, premies, pensioen en overige loongerelateerde bestanddelen. Voor WVS-groep is dit percentage in 2010 zelfs opgelopen tot bijna 80%. Voor de bedrijfsvoering is de mate waarin de rijksbijdrage de arbeidskosten van de doelgroep afdekt daarom van groot belang.

Arbeidskosten	Totale kosten	Rijksbijdrage	Subsidieresultaat
€ 72.493.000	€ 90.732.000	€ 65.904.000	-€ 6.955.000

Tabel VII: het subsidieresultaat in 2010

De arbeidskosten voor geïndiceerde werknemers is één van de meest in het oog springende aspecten in de jaarrekening van WVS-groep. Uit de jaarrekening van 2010 blijkt dat er een subsidietekort bestaat van bijna 7 miljoen euro. De bezuinigingen die de Rijksoverheid doorvoert op de rijksbijdrage zullen het subsidietekort gezien de weinig flexibele structuur van de verplichtingen de komende jaren naar verwachting nog fors doen toenemen.

Arbeidskosten WVS-groep	Arbeidskosten sectoraal	Vershil
€ 29.777	€ 27.597	€ 2.180

Tabel VIII: arbeidskosten WVS-groep in perspectief

Het subsidietekort wordt veroorzaakt door de in vergelijking met de sector hoge arbeidskosten per geïndiceerde werknemer. De gemiddelde arbeidskosten bij WVS-groep liggen volgens de bedrijfsvergelijking van Cedris in 2010 op € 29.777. Dit is ruim € 2000 hoger dan het landelijk gemiddelde van € 27.597. WVS-groep betaalt daarmee ruim € 5 miljoen meer dan op basis van het sectoraal gemiddelde noodzakelijk zou zijn geweest.

Omzet en toegevoegde waarde

Eén van de belangrijkste graadmeters voor de bedrijfsvoering is de Netto Toegevoegde Waarde. Dit cijfer geeft inzicht in de omvang van productie en de verwerving van opdrachten. De Netto Toegevoegde Waarde wordt berekend door omzet te corrigeren voor de directe kosten die samenhangen met de productie zoals grondstoffen, halffabricaten en uitbesteed werk.

Het begrip netto kan soms erg verwarrend zijn. Het cijfer zegt op zichzelf namelijk niets over winst of verlies in economische zin. De overige opbrengsten maken namelijk geen deel uit van het NTW. Bovendien worden de overheadkosten niet meegenomen bij de berekening van dit cijfer.

De Netto Toegevoegde Waarde bij WVS-groep ligt afgezet tegen de landelijke cijfers op een gemiddeld niveau. De jaarrekening 2010 vermeldt een toegevoegde waarde van ruim € 9200 per arbeidsjaar. Het landelijk gemiddelde ligt daar volgens de bedrijfsvergelijking iets boven.

Categorie	Totaal NTW	Arbeidsjaren	NTW per arbeidsjaar
NTW landelijk			€ 9.424
NTW WVS-groep	€ 21.660.000	2.352	€ 9.209

Tabel IX: Netto toegevoegde waarde WVS-Groep in perspectief

De overige opbrengsten die voor het grootste gedeelte bestaan uit opbrengsten als gevolg van dienstverlening aan de BV's waarvan WVS-groep een gedeelte of alle aandelen in handen heeft bedragen € 2.171.000.

Overhead

Om zicht te krijgen op het totale resultaat van het SW bedrijf is naast het subsidieresultaat en de netto toegevoegde waarde inzicht in de overheadkosten noodzakelijk. Deze overheadkosten bestaan uit twee belangrijke onderdelen: de personele en materiële kosten. Deze worden hieronder toegelicht.

Personele kosten

Bij de overhead spelen de arbeidskosten van de niet-geïndiceerde professionals een belangrijke rol. In de eerste plaats valt op dat het aantal niet-geïndiceerde professionals bij WVS-groep zeer beperkt is. Bij WVS-groep zijn twee typen niet geïndiceerde professionals werkzaam. Professionals met een ambtelijke aanstelling en de professionals in dienst van Flexkompaan. Het gaat in beide gevallen om "eigen" personeel van WVS. Het voordeel van personeel onderbrengen bij Flexkompaan is dat op deze wijze geen wachtgeldverplichtingen kunnen ontstaan.

In totaal werken er volgens de jaarrekening 2010 ruim 184 professionals bij WVS-groep op een gemiddelde van 2.769 geïndiceerde personeelsleden. Dat betekent een verhouding van 1 op 14,9. Landelijk ligt deze verhouding volgens het bedrijfsvergelijkend onderzoek dat Cedris liet uitvoeren in 2010 op 1 op 9,2. WVS-groep heeft derhalve een opvallend laag aantal niet-geïndiceerde werknemers in dienst.

De meeste van deze professionals houden zich volgens de cijfers van het bedrijfsvergelijkend onderzoek 2010 bezig met indirecte werkzaamheden waaronder bijvoorbeeld alle stafactiviteiten vallen.

Categorie	Indirect	Ontwikkeling Wsw	Ontwikkeling REA	Productie
Landelijk	39	32	9	20
WVS	57	7	-	36

Tabel X: verdeling % professionals naar activiteit (bron: Cedris bedrijfsvergelijkend onderzoek 2010)

De arbeidskosten van met name de ambtelijke medewerkers liggen ten opzichte van de benchmark hoog. WVS-groep betaalt inclusief premies, pensioenen en bijkomende kosten ruim € 66.000 voor haar ambtelijk medewerkers. Het landelijk gemiddelde ligt volgens de laatst beschikbare landelijke cijfers op € 52.280. De personeelsleden van Flexkompaan vallen met een gemiddeld kostenniveau van € 52.064 euro per dienstverband onder het landelijk gemiddelde.

WVS-groep (ambtelijk)	€ 66.526
WVS-groep (Flexkompaan)	€ 52.064
Landelijk (2008)	€ 52.280

Tabel XI benchmark van de arbeidskosten per professional (bron: Cedris bedrijfvergelijking 2008)

Gegeven het beperkte aantal professionals dat WVS-groep in dienst heeft, zie de tabel op de volgende pagina, liggen de totale arbeidskosten voor niet-geïndiceerde werknemers verhoudingsgewijs laag.

Kosten ambtelijk	Kosten	Kosten inhuur	Totaal
7.132.000	4.061.000	185.000	11.378.000

Tabel XII: totale arbeidskosten professionals

Materiële kosten

De materiële overhead is sterk bepalend voor het uiteindelijke bedrijfsresultaat. In deze post die formeel wordt aangeduid als "overige bedrijfskosten" worden alle overheadkosten meegenomen die niet direct aan personeel of productie zijn toe te rekenen. Hieronder bevinden zich bijvoorbeeld de kosten van huisvesting, energie, marketing en dergelijke.

De overheadkosten bij WVS-groep zijn verhoudingsgewijs laag. Omgeslagen per arbeidsjaar van de geïndiceerde populatie bedraagt de overhead ruim € 3000 per SE. De laatst bekende cijfers (bedrijfsvergelijkend onderzoek 2008) geven aan dat de materiële kosten op dat moment reeds meer dan € 3.900 per SE betroffen.

	WVS-groep	Landelijk
Materiële kosten	€ 7.353.000	€ 3.440.000.000
SE's	2.434	87.867
Materiële kosten per SE	€ 3021	€ 3915

Tabel XIII: overige bedrijfskosten in perspectief (bron: Cedris: bedrijfvergelijkend onderzoek 2008)

Het relatief grote verschil in kosten kan worden veroorzaakt door verschillende factoren. Zo worden de algemene kosten lager op het moment dat meer kosten worden toegeschreven aan de directe productiekosten. Dit drukt de Netto Toegevoegde, maar ook de algemene kosten.

Gemeentelijke bijdrage

De gemeenten die samenwerken in de gemeenschappelijke regeling WVS-groep zijn onderling overeengekomen om, ongeacht het exploitatieresultaat, een bedrag van € 467 per deelnemer bij te dragen. Volgens de laatste onderzoeken ligt deze gemeentelijke bijdrage op ongeveer de helft van de landelijke bijdragen die gemeenten leveren naast de rijksbijdrage. Samen met een subsidiebijdrage van € 290.000 komt dit bedrag op € 1.551.000.

Gemeentelijke bijdrage	€ 1.261.000	€ 536 per se
Landelijk	-	€ 910 per se
Subsidie projecten	€ 290.000	-
Totale gemeentelijke bijdrage	€ 1.551.000	

Tabel XIV: gemeentelijke bijdrage in perspectief (bron: onderzoek IROKO 2010)

Exploitatieresultaat

De optelsom van een sterk negatief subsidieresultaat, een gemiddeld NTW, een laag kostenniveau door een lage huur en lage personele overheadkosten leidt tot een positief exploitatieresultaat van € 63.000. Opgeteld bij de € 245.000 die wordt verdiend

met de deelnemingen en de BV's waarvan WVS volledig eigenaar is komt het bedrijfsresultaat op € 308.000. Hierbij is rekening gehouden met de gemeentelijke bijdrage. Het exploitatieresultaat van WVS-groep komt met inbegrip van de gemeentelijke bijdrage voor 2010 positief uit.

	Baten	Lasten
Subsidieresultaat		6.955.000
NTW (en overige opbrengsten)	23.832.000	
Personele overhead		11.378.000
Verrekening personeel		366.000
Materiële overhead		7.353.000
Gemeentelijke bijdragen	1.551.000	
Exploitatieresultaat		63.000

Tabel XVI: overzicht exploitatie WVS-groep

Exploitatieresultaat per afdeling

De resultaten per divisie geven een goed beeld van de bedrijfsvoering. WVS-groep is een klassiek voorbeeld van een SW-bedrijf waar de opbrengsten van de populatie met een hogere verdien capaciteit de lagere opbrengsten van de populatie die beschermd werkt goedmaakt. De negatieve exploitatieresultaten van de divisie industrie (€ 4,- per productief uur) worden in balans gebracht door de positieve resultaten van de divisie diensten (€ 2,- per productief uur) en @work (€ 2,- per productief uur).

De divisie Industrie is in omvang ongeveer gelijk aan de divisie diensten. Traditioneel biedt de divisie industrie beschermd werk aan de zwakste doelgroepen in de sociale werkvoorziening. Het gaat hier niet langer alleen om werk binnen de muren van het sociaal werkbedrijf. WVS-groep heeft ook de groepsdetachering ondergebracht bij deze divisie. Desondanks is de toegevoegde waarde per productief uur negatief.

De divisie Diensten is de kurk waar het bedrijf op drijft. De divisie heeft inmiddels dezelfde omvang als de van oudsher grotere industriële activiteiten. De veel betere toegevoegde waarde per productief uur is bij een gelijkblijvende omzet te danken aan de veel lagere directe kosten. De toegevoegde waarde per FTE is bijna het dubbele van die bij de divisie industrie.

De divisie @work levert de hoogste toegevoegde waarde per SE. De totale bijdrage aan het exploitatieresultaat is lager dan die van de divisie diensten. Deze geringere bijdrage wordt verklaard uit het kleinere aantal geïndiceerden dat er werkt en het relatief beperkte aantal productieve uren. Dit wordt veroorzaakt door de met detachering samenhangende (her)plaatsingsproblematiek.

	Divisie Industrie	Divisie Diensten	Divisie @ work
Omzet	11.282.000	11.208.000	6.582.000
Directe kosten	5.585.000	1.628.000	0
NTW	5.697.000	9.580.000	6.582.000
Aantal FTE's	879	889	536
NTW per FTE	6.482	10.776	12.280
Productieve uren	1.008	1.002	630
NTW per productief uur	6	10	10
Exploitatie per productief	-4	2	2

Tabel XVII: exploitatieresultaat per divisie

8.3 Aanvullingen uit de interviews

Uit de documentanalyse komt naar voren dat WVS-groep een relatief hoog subsidietekort heeft. Dit hangt samen met de in landelijk perspectief eveneens hoge arbeidskosten voor geïndiceerden. In de interviews wordt duidelijk dat deze hoge kosten onder andere wordt veroorzaakt door pogingen in het verleden te komen tot harmonisering van de salarissen van de ambtenaren en geïndiceerd personeel. Dit heeft geleid tot stijging van zowel de looncomponent als de overige arbeidskosten van het geïndiceerde personeel.

WVS-groep heeft naast een relatief hoog subsidietekort relatief lage uitgaven aan niet-geïndiceerde professionals. Deze lage uitgaven worden veroorzaakt door een in vergelijking met andere bedrijven zeer laag aantal niet-geïndiceerde personeelsleden. WVS-groep heeft daarentegen relatief veel geïndiceerden die werkzaam zijn in het management. Deze geïndiceerden hebben een relatief hoog salaris. De keuze voor een hoog aantal geïndiceerden in het management heeft dan ook een opwaartse druk op de loonkosten van deze groep tot gevolg.

WVS-groep is zich zeer bewust van de hoge arbeidskosten voor geïndiceerd personeel. De manager personeelszaken probeert in overleg met de OR op tal van punten de kosten in te perken. Het is en blijft echter lastig om verworven rechten in te trekken. WVS-groep maakt daarnaast gebruik van de in de CAO gegeven mogelijkheden om nieuwe instroom gedurende vijf jaar op het minimumloon in te schalen. De beperkte instroom van de laatste jaren zorgt er echter voor dat dergelijke maatregelen maar langzaam effect sorteren.

8.4. Conclusies en aanbevelingen

De WVS-groep maakt financieel een gezonde indruk. Het eigen vermogen is voor de normale bedrijfsrisico's voldoende. Het bedrijf draait in 2010 in tegenstelling tot een groot deel van de sector zwarte cijfers. De gemeentelijke bijdrage bedraagt ongeveer de helft van het landelijk gemiddelde. Tijdens de quickscan maakt het bedrijf bovendien de indruk "in control" te zijn. Men bekommert zich niet alleen om de boekhouding, maar genereert ook relevante sturingsinformatie.

WVS-groep heeft voldoende eigen vermogen voor de normale bedrijfsvoering. De ideeën over de gewenste omvang van het eigen vermogen als weerstandsvermogen lopen in de sector sterk uiteen. Enerzijds is een groter eigen vermogen wenselijk om bij tegenwind niet direct een beroep te hoeven doen op de gemeenten. Anderzijds is vermogensvorming bij verbonden partijen in tijden van bezuiniging een gevoelig punt. Het eigen vermogen van WVS-groep is in het licht van de budgetkorting van de Rijksoverheid niet toereikend om de klappen op te kunnen vangen.

De ruimte voor verbetering van de resultaten binnen de grenzen van de huidige, voornamelijk op productie gerichte, bedrijfsvoering is beperkt. Ondanks de pogingen daartoe is de invloed van het bedrijf op de hoge arbeidskosten van geïndiceerden op kortere termijn gering. Gezien het relatief geringe aantal professionals dat het bedrijf in dienst heeft is ook hier weinig winst te behalen. De materiële kosten liggen reeds op een laag niveau vergeleken met het sectorale gemiddelde.

Daadwerkelijke verbetering van de resultaten vereist het ontwikkelen van geïndiceerde personeelsleden die daarvoor de potentie hebben van de beschermde productie naar diensten en uiteindelijk naar detacheringen (@work). Het overzicht van de exploitatie van de verschillende divisies geeft aan dat arbeidsontwikkeling van beschermd werk (met lage opbrengsten en hoge kosten) naar detachering (met hogere opbrengsten en lagere kosten) zal leiden tot een verbetering van de exploitatieresultaten.

9. Conclusies & Aanbevelingen

9.1 Conclusies

Financieel kader gemeenten

De gemeenten in Zuid-West Brabant die samenwerken in de gemeenschappelijke regeling WVS-groep krijgen op 1 januari 2013 te maken met de invoering van de WWnV. Ze worden vanaf die datum verantwoordelijk voor de uitkering van de re-integratie van een brede doelgroep aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Slechts een beperkt aantal burgers heeft nog recht op een beschutte werkplek.

De samenvoeging en ontschotting van alsmede de bezuiniging op de met de re-integratie van de verschillende doelgroepen samenhangende budgetten schept een geheel ander financieel kader dan momenteel het geval is. Met name de kosten van het krimpende SW bedrijf drukken zwaar op de door het Rijk ter beschikking gestelde middelen. De gemeenten komen bij ongewijzigd beleid in totaal in 2015 zo'n € 4 miljoen tekort om de kosten van WVS-groep te dekken.

Gemeenten zouden er goed aan doen op zo kort mogelijke termijn keuzes te maken ten aanzien van de toekomstige rol van het SW bedrijf in het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid. De uitkomsten van deze quickscan kunnen worden gebruikt als basis voor het herstructureringsplan.

Analyse WVS-groep

WVS-groep maakt een degelijke en stabiele indruk. Het bedrijf maakte de indruk "in control" te zijn, en komt financieel tot goede resultaten. De samenwerkende gemeenten leggen met € 467 per deelnemer ongeveer de helft bij van wat landelijk gebruikelijk is. Hiermee is WVS-groep financieel een van de meer gezonde sociaal werkbedrijven in het land.

Een combinatie van stukken en interviews geeft een goed beeld van het bedrijf. Daarbij blijkt dat met name op beloningsgebied in het verleden een ruimhartig beleid is gevoerd. Daar verworven rechten nauwelijks terug zijn te draaien zal dit beleid nog langere tijd zorgen voor een in landelijk perspectief zeer hoog subsidietekort.

De omzet en de Netto Toegevoegde Waarde die wordt binnengehaald met een zeer ruim scala aan productieopdrachten en dienstverlening ligt wat onder het landelijk gemiddelde. Gezien de versnipperde organisatie van de commerciële portefeuille lijkt enige verbetering mogelijk. Het effect daarvan zal naar verwachting echter beperkt zijn.

WVS-groep heeft, mede als reactie op het niet te beïnvloeden hoge subsidietekort, fors gesneden in de kosten. Zowel de totale arbeidskosten voor professionals als de materiële overheadkosten liggen in landelijk perspectief op een zeer laag niveau. Verdere reductie is niet of nauwelijks mogelijk zonder kwaliteitsverlies.

Arbeidsontwikkeling

Een belangrijke conclusie is dat bedrijfsvoering, ondanks het frequente gebruik van de term, nauwelijks ruimte laat voor arbeidsontwikkeling. WVS is in de praktijk toch nog vooral een productiebedrijf waar arbeidsontwikkeling wordt ingezet om de productiviteit van geïndiceerde werknemers te verbeteren. Er is niet of nauwelijks sprake van een structureel beleid om werknemers te ontwikkelen en uit te plaatsen en tegelijkertijd het resultaat verder te verbeteren.

De exploitatieresultaten per divisie geven helder aan dat bij ontstentenis van andere opties arbeidsontwikkeling en uitplaatsing niet alleen een wettelijke opdracht is, maar tevens de enig resterende manier om de resultaten te verbeteren. Duidelijk blijkt dat bij het opschuiven van een geïndiceerde werknemer naar groen of detachering het exploitatieresultaat maar liefst € 6,- per productief uur verbetert!

In het licht van de invoering van de WWnV is een daadwerkelijk, kortdurend ontwikkelingstraject gevolgd door uitplaatsing naar een zo regulier mogelijke werkplek voor de gemeenten van het allergrootste belang; zowel voor de huidige geïndiceerden als voor de burgers met een beperking die niet (meer) in de sociale werkvoorziening zullen worden toegelaten.

Het is dan ook opmerkelijk te noemen dat het bedrijfsonderdeel Accessio BV dat zich bezighoudt met re-integratietrajecten voor slechts beperkt gebruik maakt van de aanwezige infrastructuur. Accessio lijkt bovendien een geheel zelfstandige koers te varen die in strijd lijkt met de belangen van het moederbedrijf. Zij richten zich in de nabije toekomst op het bedrijfsleven.

9.2 Aanbevelingen op hoofdlijnen

- WVS-groep heeft gedurende langere tijd veel aandacht en energie gestoken in het op orde brengen van de interne organisatie. De muren tussen de verschillende de facto zelfstandig opererende werksoorten zijn neergehaald. Keerzijde van de medaille is dat het bedrijf langere tijd intern gericht is geweest. Dit heeft onder andere tot gevolg gehad dat de relatie met de voor WVS-groep belangrijke gemeenten zich vooral heeft beperkt tot de het bestuurlijke circuit. Ons advies is, met het oog op de invoering van de WWnV, om op korte termijn ook op ambtelijk niveau structureel met elkaar in gesprek te gaan.
- IROKO adviseert de WVS-groep om op zo kort mogelijke termijn krachtig te starten met arbeidsontwikkeling als enig alternatief om de financiële huishouding ook in 2015 binnen redelijke proporties te houden.
- Vanwege de grote financiële risico's moet de wachtlijst van WVS-groep worden opgeschoond. Indien wettelijk mogelijk, moeten indicaties worden ingetrokken. Dit proces moet uiterlijk op 01/01/2013 zijn afgerond.
- IROKO adviseert WVS-groep om naar aanleiding van de keuze van de gemeenten een beslissing te nemen over de toekomst van Accessio. Afhankelijk van de gemaakte keuze kan dat herstructureren, afstoten of sluiten betekenen. Als de gemeenten re-integratietrajecten gunnen aan WVS-groep dient ze zich de vraag te stellen naar de financiële consequenties daarvan. Er kan daarbij nauwelijks sprake zijn van het om niet beschikbaar stellen van werkplekken als de WVS-groep haar exploitatie in 2015 op orde wil hebben.

- Als de gemeenten kiezen voor het onderbrengen van de re-integratietrajecten bij WVS-groep, dan adviseren we daarbij heel goed te kijken naar eventuele dubbelingen in de keten. Met name diensten als de intake worden vaak meerdere malen uitgevoerd. Het uitbannen van dergelijke dubbelingen kan de trajecten goedkoper maken.
- Ook indien de gemeenten niet kiezen voor het onderbrengen van re-integratietrajecten in het kader van de WWnV blijft ons advies om arbeidsontwikkeling serieus ter hand te nemen. De huidige doelgroep heeft een ontwikkelpotentie die het zowel voor de mens als voor de financiën waard is ontwikkeld te worden. Het onbenut laten van deze potentie als onderdeel van een scenario naar beschermd werk leidt tot grote tekorten in de nabije toekomst.

Bijlagen

Bijlage 1. Geraadpleegde stukken

Aanbiedingsbrief OR nr 4
Aanbiedingsnota 4 -2010 (bij jaarrekening)
Aanbiedingsnota 5
Arbeidsvoorwaardengids Flexcompaan
A4 flyer Expeditie Logistiek
Begroting 2011 Meerjarenraming 2012 – 2014 versie maart 2010
Begroting meerjarenraming 2013 -2016 versie 5 mei 2011
Beleidsplan WVS-groep 2009-2012
Benchmark ziekteverzuim SW 2010
Beoordelingsformulier niet leidinggevend SW-personeel
Cedris benchmarkrapport 2009 WVS-groep
Cedris benchmarkrapport 2010 WVS-groep
Cijfers wachtlijst en schaduwlijst indicatie 15 mei 2011
Collectieve arbeidsovereenkomst SW (2007-2010)
Dienstverleningsovereenkomst 2011-2012
Individueel ontwikkelplan
Evaluatieformulier Individueel Ontwikkelplan
Financiële agenda WVS-groep 2011 concept 11 januari 2011
Formatie per functie WVS-groep
Gemeenschappelijke regeling 2010
Gemeente Roosendaal Informatieset 1e kwartaal 2011
Gemeente Roosendaal Informatieset 3^e en 4^e kwartaal 2010
Informatie over project Woonservice
Inhoudsopgave personele regelingen
Jaarrekening 2009 (excelbestand)
Jaarrekening 2010 Propeople Holding BV
Jaarrekening 2010 WVS-groep
Jaarrekening Flexcompaan 2010
Jaarrekening WVS Facilitait BV 2010
Jaarrekening en jaarverslag WVS Schoonmaak Vof
Jaarverslag en jaarrekening Accessio BV 2010
Jaarverslag WVS-groep 2009
Jaarverslag WVS-groep 2010
Kopie van per pmc resultaat 2009-2010-budget 2011
Kopie van Toelichting juli 2011 industrie en diensten
Kostenontwikkeling bij WVS-groep 2007 – 2010
Mandaatstatuut 2004
Matrix toekomst Werkbedrijf
Methodiek arbeidsontwikkeling
MMO strategiepapier
MT-verslag Heisessie 8/09/2010
MT-verslag Heisessie 27/04/10
Notitie aanbestedingen t.b.v. de aangesloten gemeenten met aanbiedingsbrief
Notitie MKT-HKT 07/05/09
NW functieboek ambtelijk
Offerte aan Hofmeester
Offerte betreffende buitenschilderwerk
Onderweg naar morgen. Edities 1 t/m 7
Organigram WVS-groep 02/2011
Organigram WVS-groep (2)
Plan van aanpak Werkgroepen
Planning gemeenschappelijke regeling
Powerpoints Kaderbijeenkomsten in de periode 19/05/2010 – 19/05/2011
Powerpoint Onderwerp naar morgen
Presentatie Inkoop 4 april 2011

Programma 4 april 2011 gemeentelijke inkopers

Project Dariuz

Projectplan personeelsadministratie

Project Implementatie Personeelsadministratie

Rapport Dariuz

Powerpoint presentatie Heidag 2/12/2010

Resultaat per pms 2010, budget 2011

Samenvatting ambtelijke werkgroep ONM

Samenwerking Vebego:

- Scan activa overeenkomst
- Scan detacheringsovereenkomst
- Scan detacheringsovereenkomst Flexcompaan
- Scan detacheringsovereenkomst SW
- Scan joint venture overeenkomst
- Scan overeenkomst dienstverlening
- Scan overeenkomst onderaanneming

Service-niveau overeenkomst WVS-groep en Stichting Samen Werken

S&L orderbevestiging

Strategische verkenningen 2010 (Excelbestand)

Trajectplan 3B

Trajectplan Bijlage 2 leerwerkplek 1B

Uitreksel Resumé Besloten AB 16/05/2011

Uitreksel Resumé Openbaar AB 08/07/2011

Uitreksel verslag ambtelijk overleg 28/04/2011

Verdeling Exploitatieverlies 2010

Verslag Werkgroep gemeenten – WVS 29/11/2010 – 21/03/2011

Vervolgstep in het individueel ontwikkelingsplan

Voorstel naar OR 2011 versie 4 dienstencentrum P&O

Voorstel Werkgroep 3/2011

Vragenlijst op basis van het INK-model

Wijzigingen CAO-SW 2007-2010 bij verlenging tot 1 februari 2011

Ziek en herstelmeldingsreglement

Bijlage 2. Overzicht geïnterviewden WVS-groep en gemeenten

Geïnterviewde personen bij WVS-groep	
<i>Functie</i>	<i>Naam</i>
Algemeen directeur	De heer Koopman
Concernhoofd P&O	Mevrouw de Kovel
Concerncontroller	De heer Stasse
Bestuurssecretaris	De heer Havermans
Directeur Bedrijven	Mevrouw Konings
Bedrijfsleider Groen	De heer van den Broek
Bedrijfsleider Detacheringen	Mevrouw Ogier
Bedrijfsleider Industrie Bergen op Zoom en Etten-Leur	De heer de Vreede
Bedrijfsleider Roosendaal & Groepsdetachering	Mevrouw Faas
Hoofd Diagnose & Ontwikkeling	De heer Bakx
Manager Accessio	De heer van der Zouwen
Voorzitter OR	De heer Snepvangers

Geïnterviewde personen bij gemeenten	
<i>Functie</i>	<i>Naam</i>
Hoofd Sociale Zaken Bergen op Zoom	De heer Ansems
Hoofd Sociale Zaken Etten-Leur	De heer Martens
Hoofd Sociale Zaken Roosendaal	De heer Hakkert

Bijlage 3. Gemeenschappelijke regeling WVS-groep

Het onderstaande stuk tekst is afkomstig uit de gemeenschappelijke regeling van de WVS-groep en omvat de doelstelling en bevoegdheden.

Hoofdstuk II Doelstelling en bevoegdheden

Artikel 5.

1. WVS-groep heeft tot doel voor personen uit zijn werkgebied, die op enigerlei wijze niet in staat zijn om op eigen kracht passende arbeid te verwerven, c.q. te behoeden of voor wie de maatschappelijke participatie dient te worden bevorderd, een traject te verzorgen dat hetzij leidt naar (gesubsidieerde) arbeid, hetzij een sociaal isolement voorkomt of doorbreekt; daarnaast heeft WVS-groep tot doel het organiseren van werk in een beschutte omgeving voor diegenen, die hierop (permanent) zijn aangewezen. De activiteiten die buiten de op de Wsw gebaseerde activiteiten liggen dienen ten minste kostendekkend te zijn.
2. In het kader van het in lid 1 genoemde doel komen WVS-groep de volgende bevoegdheden toe:
 - a. alle bevoegdheden zoals vermeld in de Wsw en in de daaruit voortvloeiende voorschriften, voorzover het bevoegdheden van de volleges betreft en de uit te voeren bevoegdheden betrekking hebben op de door WVS-groep in opdracht van de deelnemende gemeenten uit te voeren taakstelling Wsw, met uitzondering van de artikelen 8,9,13,4^e lid, en 14, 1^e lid van de Wsw
 - b. het oprichten, exploiteren en in stand houden van bedrijven voor detacheringen en trajectbegeleiding, dienstverlening en industriële werkzaamheden, welke gericht zijn op het behouden dan wel het bevorderen van de arbeidsbekwaamheid van de werknemer mede met het oog op het kunnen verrichten van arbeid onder normale omstandigheden.
3. Het algemeen bestuur kan binnen het kader van het in lid 1 omschreven doel een of meerdere privaatrechtelijke rechtspersonen oprichten.
4. Binnen het kader van het in lid 1 omschreven doel kan WVS-groep diensten verlenen aan deelnemende gemeenten of derden op hun verzoek. Een besluit tot dienstverlening wordt genomen door het dagelijks bestuur.